



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**“Plan de negocio para determinar la viabilidad de la panificadora  
Mi Madrina en el distrito de San Juan de Lurigancho, 2019”**

TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:  
INGENIERO INDUSTRIAL

**AUTORES:**

Octavio Josué Esteban Juárez (ORCID: 0000-0001-9346-3255)

Shirley Nathaly Paucar Chiroque (ORCID: 0000-0002-5902-0685)

**ASESOR:**

Mg. Robert Julio Contreras Rivera (ORCID: 0000-0003-3188-3662)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Gestión empresarial y productiva

LIMA – PERÚ

2019

## **Dedicatoria**

A Dios, por permitirnos llegar hasta este punto dándonos, salud, fortaleza y valor para lograr nuestros objetivos

A nuestros padres, como agradecimiento a su esfuerzo, amor y apoyo Incondicional entregado durante nuestra formación tanto personal como profesional.

A nuestros docentes, por proveernos su guía y sabiduría en el desarrollo de nuestra carrera profesional.

## **Agradecimiento**

Agradecemos a la Universidad Cesar Vallejo por abrirnos las puertas y brindarnos la oportunidad de culminar la carrera de Ingeniera Industrial así mismo, a los docentes que fueron nuestra guía durante toda nuestra vida universitaria.

Agradecemos a nuestro asesor Ing. Robert Contreras Rivera quien nos guio en el desarrollo de la presente investigación brindándonos su conocimiento científico con aportes puntuales entre otros aspectos.

## Índice de contenidos

Dedicatoria .....	ii
Agradecimiento .....	iii
Índice de contenidos .....	ii
Índice de tablas .....	iii
Índice de figuras .....	iv
Resumen .....	v
Abstract .....	vi
I. INTRODUCCIÓN .....	7
II.- MARCO TEÓRICO .....	11
II. METODOLOGÍA.....	48
3.1. Tipo de estudio .....	48
3.2. Diseño de investigación .....	49
3.2. Variables y operacionalización .....	49
3.3. Población y muestra .....	51
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	54
3.6. Métodos de análisis de datos .....	56
3.7. Aspectos éticos.....	57
IV.- RESULTADOS .....	57
V. DISCUSIÓN.....	75
VI. CONCLUSIONES .....	79
VII. RECOMENDACIONES.....	81
REFERENCIAS.....	82
ANEXOS .....	89

## Índice de tablas

<b>Tabla 1:</b> Contraste de Knowledge Brokerage .....	16
<b>Tabla 2:</b> Tipos de plan de negocio.....	24
<b>Tabla 3:</b> Matriz FODA .....	59
<b>Tabla 4:</b> Matriz EFI .....	60
<b>Tabla 5:</b> Matriz EFE .....	61
<b>Tabla 6:</b> Costos de acondicionamiento del local.....	66
<b>Tabla 7:</b> Otros gastos pre-operativos .....	66
<b>Tabla 8:</b> Método Sinérgico de localización de planta.....	67
<b>Tabla 9:</b> Maquinas, muebles, enseres y equipos de oficina .....	71

## Índice de figuras

<b>Figura 1:</b> Matriz FODA,.....	9
<b>Figura 2:</b> Pasos elementales de la Metodología Desing Thinking .....	15
<b>Figura 3:</b> Fases de la metodología Customer Development .....	17
<b>Figura 4:</b> Factores de idea de negocio .....	26
<b>Figura 5:</b> Fuentes de idea de negocio .....	26
<b>Figura 6:</b> Plan de Marketing .....	34
<b>Figura 7:</b> Marketing Mix.....	35
<b>Figura 8:</b> Estrategias de operaciones .....	36
<b>Figura 9:</b> Ejemplos de símbolos VSM.....	38
<b>Figura 10:</b> Esquema de organigrama .....	40
<b>Figura 11:</b> Costos de producción.....	42
<b>Figura 12:</b> Organigrama institucional.....	65
<b>Figura 13:</b> Layout de planta.....	70

## Resumen

El trabajo de investigación se tituló “Propuesta de Plan de negocio para determinar la viabilidad de la panificadora Mi Madrina en el distrito de San Juan de Lurigancho 2019”, tuvo como objetivo diseñar un plan de negocio para determinar la viabilidad de la panificadora “Mi Madrina”. El diseño de la investigación es aplicada con enfoque cuantitativo y alcance descriptivo de corte transversal. La muestra se determinó por muestreo estratificado donde se determinaron 73 personas. En los resultados tenemos obtuvimos en la matriz EFE 2.55, en matriz EFI 2.68 lo que indica que la empresa se debe enfocar en estrategias que aumenten la participación en el mercado y el aspecto financiero un VAN de S/. 1, 474,036.38, un TIR de 188% y un índice de B/C de 9.83. Con los valores obtenidos se concluye que el proyecto de la panificadora “Mi Madrina es viable”.

**Palabras Clave:** Plan de Negocio, Viabilidad, Productividad

## **Abstract**

The research work was titled "Business Plan Proposal to determine the viability of the bakery Mi Madrina in the district of San Juan de Lurigancho 2019", aimed to design a business plan to determine the viability of the breadmaker " My Godmother". The design of the research is applied with a quantitative approach and descriptive scope of cross-section. The sample was determined by stratified sampling where 73 people were determined. In the results we have obtained in the matrix EFE 2.55, in matrix EFI 2.68 which indicates that the company should focus on strategies that increase the market share and the financial aspect a NPV of S / 1, 474,036.38, a TIR of 188% and a B / C index of 9.83. With the obtained values it is concluded that the project of the bakery "Mi Madrina is viable".

**Keywords:** Business Plan, Viability, Productivity



## I. INTRODUCCIÓN

En los últimos años el emprendimiento ha sido uno de los motores que ha impulsado al país en su desarrollo tanto en el factor económico como en el social a través de la creación de PYMES, las cuales dan empleo a miles de peruanos. Sin embargo, estas PYMES no cuentan con una asesoría técnica con respecto a desarrollo, procesos, gestión, dirección entre otros aspectos lo cual conlleva a que fracasen al poco tiempo de ser creadas.

Al respecto las PYMES a nivel mundial, representan el 95% de las empresas existentes por lo tanto, son el motor que genera desarrollo (Macera, 2018); el Perú no es la excepción y casi son el 90% del sector empresarial; sin embargo, el estado no promueve el desarrollo de las mismas ya que, la legislación de las mismas es nefasta e impone obstáculos para la transición a la formalidad, es por ello que, en el 2017 de las 5,7 millones de empresa PYMES que existen en el Perú cerca del 80% aún son informales a pesar de que, dan empleo a 8,13 millones de personas. (Villar, 2017)

Es evidente la falencia del estado frente a esta problemática, sin embargo, no podemos dejar de lado que muchas de estas empresas fracasan por diferentes motivos los cuales muchos tienen que ver con la ausencia de una buena gestión. Ante esta situación, que no solo aqueja a nuestra nación, en otros países las universidades son consideradas clave para la creación de valor para la sociedad siendo la empresa la opción que genera mayor impacto a través de la generación de nuevos empleos, el tan anhelado crecimiento económico y por último el impacto social que toda empresa tiene. (Agudo Peregrina, y otros, 2013)

Este modelo donde la universidad influye en la creación de valor contempla dos líneas de investigación la primera propuesta por Etzkowitz y Leydesdorff en 1997 el cual define al accionar de la universidad como ente creador de conocimiento siendo éste el mediador de la relación que tiene la empresa y organizaciones con el gobierno; y como estos adoptan el papel de crear innovación en la organización como fuente de creación del conocimiento. (Chang Castillo, 2010)

La otra línea de investigación que relaciona universidad y empresa es lo que Daugusta y David definieron en 1994 como “Nueva Economía de la ciencia” así mismo, percibe que la ciencia abierta (académicos) y los propietarios de la tecnología (industria) están organizados y en esferas distintas funcionalmente, y la división del trabajo entre estas se debe mantener para obtener los mayores beneficios sociales. (Agudo Peregrina, y otros, 2013)

Por ejemplo, en la ciudad de Valencia, España la Universidad Politécnica de Valencia en 1992 puso en marcha su programa IDEAS el cual apoya la creación de empresas el cual para el 2015 ya había ayudado a la creación de 670 empresas. (Julia Igual, Melia Marti, Villlonga Grañana, & Carnicer Andres, 2015)

Adicionalmente en todo el mundo hay más de 2500 incubadoras de empresa dentro de las universidades en los países industrializados y aquellos que se encuentran en transición por ejemplo en Chile existen 13, 207 en Brasil, 10 en Argentina, 13 en Colombia y con mayor cantidad en Latinoamérica se encuentra México con 450 donde no existe universidad o centro superior que no haya implementado una incubadora. (Medina Lopez, Moncayo Carreño, Jacome Alarcon, & Albarrisin Reinoso, 2016)

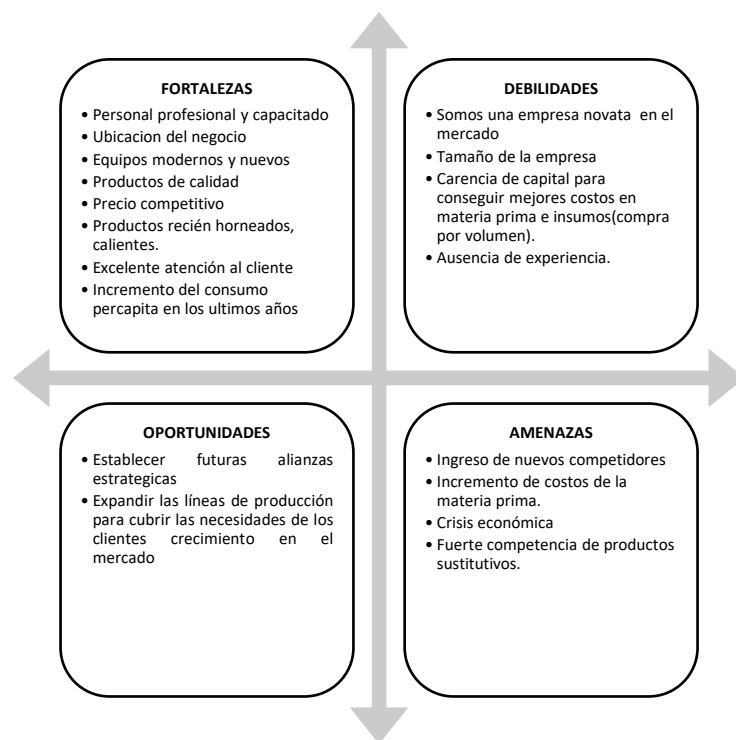
En la investigación realizada no se menciona al Perú como poseedor de incubadoras estas se deben al poco interés que tiene las universidades por el desarrollo del emprendimiento. Dentro de las universidades que promueven el desarrollo del espíritu emprendedor tenemos a la universidad ESAN, PUCP, Universidad de Piura, USMP, Universidad Continental y la universidad Ricardo Palma. (Perez Palacios, 2009)

Es por ello, que nosotros siendo alumnos de la Universidad Cesar Vallejo estamos seguros que el desarrollo de ideas de negocios en la vida universitaria impulsa un desarrollo socioeconómico de los alumnos. Es así que se propone una idea de negocio, llamada panificadora “Mi Madrina” la cual tiene como productos principales empanadas “Criollas” la cuales estarán rellenas con sabores típicos del Perú como ají de gallina, escabecha entre otros; esta idea surgió cuando se observó que los productos de panificación ofrecidos dentro de la universidad y sus alrededores muchas veces no son frescos y la inconformidad de los alumnos ante estos

productos. La investigación tiene por finalidad determinar la viabilidad de este negocio para así invertir y generar desarrollo socioeconómico, así como generar empleabilidad o por el contrario de no ser viable evitar una inversión que conlleve a la pérdida de la misma.

Así mismo, se realizó una encuesta piloto en el segmento de mercado establecido, específicamente, en la Urbanización Canto Rey Primera Etapa, así como, en el campus universitario, la cual fue realizada a 73 personas de manera aleatoria y de la cual obtuvimos un 67,1% de aceptación de los productos que ofrecería la panificadora ya que, los alumnos indican la ausencia de una panificadora cerca a la casa de estudios, donde puedan consumir productos de este tipo y que sean de calidad.

Además, se elaboró un Matriz FODA:



**Figura 1:** Matriz FODA,

Por lo tanto, fue evidente la necesidad de desarrollar este proyecto, ya que existe un nicho de mercado que falta ser atendido (Población estudiantil de la casa de estudios), generando esto una oportunidad para la creación de la panificadora “Mi madrina” con la finalidad atender sus necesidades ofreciendo productos

diferenciados (empanadas criollas), de calidad, a precio competitivo y con un excelente servicio; Así mismo, cabe resaltar que como ingenieros Industriales tenemos la capacidad de aportar los conocimientos adquiridos para el éxito de dicha empresa.

Es por ello, que se planteó el problema: ¿De qué manera la propuesta de plan de negocio determina la viabilidad de la panificadora “Mi madrina” en el distrito de San Juan de Lurigancho, 2019?

Para poder responder dicho problema fue necesario plantearnos problemas específicos : ¿De qué manera el análisis de mercado determina la viabilidad de la panificadora “Mi madrina” en el distrito San Juan de Lurigancho, 2019?, ¿De qué manera el planeamiento estratégico determina la viabilidad de la panificadora “Mi madrina” en el distrito de San Juan de Lurigancho, 2019?, ¿De qué manera el plan de marketing determina la viabilidad de la panificadora “Mi madrina” en el distrito de San Juan de Lurigancho, 2019?, ¿De qué manera el plan de operaciones determina la viabilidad de la panificadora “Mi madrina” en el distrito de San Juan de Lurigancho, 2019? y ¿De qué manera el plan de RR.HH determina la viabilidad de la panificadora “Mi madrina” en el distrito de San Juan de Lurigancho, 2019?

Es imperativo justificar porqué se realiza la investigación exponiendo las razones suficientes para demostrar la importancia del estudio. (Hernandez Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista Lucio, 2014, p. 207). Los proyectos se engendran con un propósito definido, sin embargo, este debe ser sustancial, significativo para llevarse a cabo. (Hernandez Sampieri & Mendoza Torres, 2018, p. 44-45)

En el factor económico, el objetivo principal del plan de negocio fue determinar la factibilidad económica de un proyecto. Así mismo, la investigación se justifica económicamente cuando se analiza un sector productivo, en este caso analizaremos un proyecto del sector pastelero-panadero. (Bernal, 2016. p. 138). Es evidente que los resultados que obtuvimos permitieron una inversión la cual generara ganancias en caso de ser positivas y en caso de ser inviable evitaremos dicha inversión, es decir, perdida de dinero.

En lo social el plan de negocio tiene como prioridad determinar si un proyecto es viable lo cual permite inversiones para crear una empresa, por lo tanto, permitió generar empleabilidad en el distrito San Juan de Lurigancho.

Por conveniencia y utilidad de la investigación se sustenta en la finalidad de un plan de negocio la cual es determinar si este es viable o no lo cual permite al emprendedor determinar la rentabilidad de su idea de negocio.

Por ello el objetivo general fue diseñar un plan de negocio para determinar la viabilidad de la panificadora “Mi madrina” en el distrito de San Juan de Lurigancho, 2019

Para alcanzar el objetivo general fue necesario plantear los siguientes objetivos específicos: Analizar el mercado para determinar la viabilidad de la panificadora “Mi madrina” en el distrito de San Juan de Lurigancho, 2019, Diseñar un plan estratégico para determinar la viabilidad de la panificadora “Mi madrina” en el distrito de San Juan de Lurigancho, 2019, Diseñar un plan de marketing para determinar la viabilidad de la panificadora “Mi madrina” en el distrito de San Juan de Lurigancho, 2019, Diseñar un plan de operaciones para determinar la viabilidad de la panificadora “Mi madrina” en el distrito de San Juan de Lurigancho, 2019 y Diseñar un plan de RR.HH para determinar la viabilidad de la panificadora como “Mi madrina” en el distrito de San Juan de Lurigancho, 2019

## **II.- MARCO TEÓRICO**

En la realización de la investigación se tomó como referencia investigaciones realizadas en el ámbito nacional e internacional.

En la investigación de Belzugarri, Cachay, León y Yesang (2018) , la cual se realizó para el grado de master en Supply Chain Management, tuvo como finalidad principal diseñar un plan de negocio de una panadería especializada en panes a base de granos andinos peruanos, siguiendo una metodología descriptiva – explicativa utilizando como técnicas las fuerzas de Porter, Matriz MEFE y FODA para analizar el mercado así como el modelo CANVAN para resumir los elementos claves del negocio, se obtuvo resultados con una VAN de S/. 761,973 y una tasa interna de retorno TIR = 106% mostrándose a través de estos indicadores la factibilidad que tuvo este proyecto.

De la misma manera, Portocarrero P. y Rodríguez R. (2018), realizada en la ciudad de Arequipa, Perú, en su investigación que planteó una propuesta de plan de negocio para una panadería y pastelería de productos en base a semillas y frutos de origen peruano. La mencionada investigación es de tipo Descriptivo-Exploratorio con un diseño no experimental de tipo de estudio transversal, se aplicó como técnica la entrevista, observación y la encuesta, de los resultados obtenidos se concluyó del plan financiero la existencia de una rentabilidad positiva a través de los años, obteniendo los indicadores financieros de un VAN de S/. 59,907.37 soles y una TIR del 38%. Se diseñó en base a diferentes realidades y se pudo ver que la rentabilidad del negocio en todos los casos planteados se mantiene positiva para una inversión, por lo tanto, el negocio es económicamente viable.

Así mismo, la investigación realizada por Yaipen (2016), donde se diseñó un plan de negocio para una panadería basada en productos nutritivos ubicada en la ciudad de Chiclayo, siguiendo una metodología descriptiva-propositiva en la cual se empleó para la recolección de los datos de técnica de la encuesta, los resultados obtenidos del plan de negocio son un VAN (VANE = S/. 142,153.51 y VANF = S/. 121,352.34), una TIR (TIRE = 65% y TIRF = 46.01%) y el ratio financiero costo benéfico B/C de S/. 2.30, lo cual demuestra que este tipo de negocio es rentable dentro de nuestro entorno nacional.

Por otro lado, la investigación realizada por Fiestas R., Mayta H. y Parcco T. (2016), en su investigación tuvo por objetivo comprobar si una panadería usando como insumos productos andinos es factible y viable de esta manera tomar la mejor decisión para su ejecución o no. La mencionada investigación tiene un enfoque cuantitativo. Los resultados de la evaluación financiera determinaron un VAN económico de S/.167,581.04 y una TIR de 50.58 %, con un plazo de retorno de 2 años y 2 meses y 24 días.

Por último, la investigación realizada por Almeyda (2014), en su estudio con el objetivo de determinar la viabilidad económica y financiera de la producción y comercialización de galletas a base de granos andinos en los sectores B y C. La investigación fue de alcance descriptivo; la población fue 3.2 millones de personas entre las edades de 7 a 27 años de la ciudad de Lima Metropolitana de los cuales se tomó una muestra de 281 personas. En base a los resultados se concluyó que

la situación económica del país es moderada y las inversiones tendrían un grado de incertidumbre que debe ser cubierto por un plan de negocio sólido, se observó buenos valores en indicadores macroeconómicos lo cual es una situación idónea para la inversión privada. Adicionalmente el Perú tiene las condiciones para el cultivo y disposición de la población al consumo de granos andinos a través del estudio de mercado se concluye se determinó que el nicho de mercado son los adolescentes, jóvenes y adultos lo cual garantiza el incremento de la demanda a través del tiempo. Adicionalmente el autor en su investigación indica que el salvado de granos andinos es un producto crítico por su alto costo lo cual conlleva a elevar costos de producción y por ende la inviabilidad del proyecto.

Con los estudios vistos llegamos concluir que el rubro de la panificadora es factible para su ejecución sin dejar de lado el caso de Almeyda el cual busca mercado mucho más específico el cual tenga preferencia por granos andinos los cuales tiene un costo elevado reduciendo la rentabilidad de un posible negocio con este tipo de materia prima.

En nuestro país vecino Magallanes (2015), de la ciudad de Guayaquil, Ecuador realizó un proyecto, el cual tuvo por objetivo cubrir las necesidades poco satisfechas y dar beneficios al mercado consumidor cubriendo el 85% del déficit del mercado respecto a la oferta. La investigación tiene un carácter descriptivo – explicativo. La población está conformada por la población estudiantil de la Universidad de Guayaquil y los habitantes de la zona. La muestra fueron 394 personas encuestadas. Los resultados indican tomando en cuenta un contexto pesimista el proyecto obtuvo un VAN ajustado positivo, esto conlleva a una recuperación del capital invertido y adicionalmente tener ganancias de \$ 1.711.096,82 dólares, pero, este VAN varía en 37,46% menor que el VAN obtenido con los Flujos Netos de Efectivos en un contexto probable o normal y 40,06% menor que el VAN obtenido con los Flujos Netos de Efectivos en el escenario optimista.

Así mismo, la investigación de Algarabel (2015), se realizó un análisis del entorno y de la competencia para establecer las ventajas que presenta el negocio, así como, sus desventajas. Así mismo, se determinó el tipo de persona jurídica adecuada para una panadería-pastelería. También se realizó un análisis económico y de viabilidad, empleando para ello criterios de decisión y realizando el cálculo respectivo en base

a los flujos de caja anuales. La mencionada investigación tiene un enfoque cuantitativo. Dentro de las conclusiones del análisis del trabajo se recomienda realizar esta inversión debido ya que, todos los indicadores y criterios revisados determinan viabilidad y factibilidad en el proyecto.

De la misma manera, Freire (2012), la Investigación utilizó el método no experimental y para la recolección de datos se empleó la técnica de la encuesta, cuyo universo fue de 387 habitantes del barrio “La Unión”, con ello busco, definir cuáles son los gustos y preferencias de la producción y la factibilidad del proyecto. Para lo cual realizó estudios de marketing y estableció diversas estrategias comerciales para cada uno de los productos a fabricar, previsión de ventas, así como el plan de comunicación y todas las estrategias necesarias que serán empleadas en el funcionamiento del proyecto, así mismo, utilizó un organigrama estructural para definir el plan operativo. Teniendo como resultado que el proyecto es factible, ya que, con una inversión inicial de \$ 10.3025,18 dólares, se obtuvo un T.I.R. de 40,85%, con un V.A.N. de \$ 123.613,07 y la relación costo beneficio de \$ 2 dólares con 17 centavos, tomando en cuenta que el principal valor añadido es la buena atención hacia los consumidores, así como la diversificación de los productos.

Así mismo, La investigación de Rincón (2015), realizada en la ciudad capital de Colombia, Bogotá, Colombia, la cual tuvo por objetivo principal el diseñar un plan de negocios para la creación de una empresa productora y comercializadora de productos pasteleros y reposteros en ciudad de Chapinero, Bogotá, D.C.; La mencionada investigación tiene un alcance descriptivo, las técnicas de recolección de datos fueron: la observación, los cuestionarios, la entrevista y los informes y/o documentos elaborados por terceros. Los resultados del estudio financiero muestran que la TIR es de 48,7%, el VPN es de \$ 28´145.338 y la Relación Costo/Beneficio es de 0,4. En otras palabras el plan de negocio demostró que las posibilidades de expansión son viables, mejorando significativamente las expectativas de los potenciales inversionistas.

Por último, Becerra (2012), en la investigación realizada de la ciudad de Bogotá, Colombia, la cual tuvo por objeto proponer e incluir en el mercado puntos de expendio de productos panaderos y pasteleros a base de salvado de trigo, quinua,



soya, avena; así mismo realizar el cambio del azúcar por miel de abeja, estevias en otros edulcorantes, la presentación de los productos se realizaran en base a los requerimientos de los clientes obtenidos en el estudio siendo así agradables para el consumidor fomentando el consumo no solo por la presentación sino por el sabor. El mencionado proyecto utiliza como técnica la encuesta; en el primer año el flujo de caja efectivo con TIR de 19% la cual es mayor al coste de oportunidad ofrecido por el mercado financiero siendo un indicador positivo para una inversión así mismo, la proyección para los dos años siguientes el flujo de caja es positiva lo cual permite establecer más puntos de ventas de esta manera obtener el crecimiento esperado del proyecto en cuestión.

**El modelo de negocio** es una herramienta conceptual compuesta por elementos y las relaciones que existen entre estos, permitiendo expresar la lógica a través de la cual una nueva compañía o una compañía existente intenta ganar dinero generando y ofreciendo valor añadido a uno o varios mercados, la estructura de la firma, sus colaboradores para generar valor, mercadear y entregar este valor, y el capital relacional para generar fuentes de ingresos rentables y sostenibles. (Arbaiza Fermini 2015)

### Las Metodologías de modelos de negocio

Desing Thinking: Este concepto no es nuevo en el ámbito del diseño ya que, a lo largo de los años 2000 no solo en esta área si no también, en marketing y negocios. Hoy es una estrategia que se ha posicionado como interdisciplinaria e innovadora; *desing thinking* está basado en tres términos en concreto **empatía, creatividad y racionalidad** porque, toma en cuenta en gran medida y de manera profunda entender a los usuarios y sus necesidades, la identificación mental y afectiva, en la ideación, el pensamiento creativo y por último la experimentación y su pensamiento analítico (Pelta Resano, 2013).

Este enfoque se centra en utilizar herramientas de diseño para crear productos y/o servicios dirigidos a cubrir a las necesidades reales de los clientes.



**Figura 2:** Pasos elementales de la Metodología Desing Thinking

“El *desing thinking* está basado en nuestra intuición, identificar patrones, diseñar ideas que tengan un significado emocional y ser funcionales a la vez y con la finalidad de expresarnos por más medios y no solo por palabras y símbolos. Todo empresario evitar basar su organización en sentimientos, intuición e inspiración, sin embargo, un exceso de confianza en lo analítico y racional también implica cierto riesgo. El *desing thinking*, se propone como enfoque integrado en el núcleo del proceso de diseño y proporciona una tercera vía”.(Pelta Resano 2013)

Knowledge Brokering: El término en su traducción “intermediación de conocimiento” indica el establecimiento de relaciones entre dos entes con la finalidad de compartir conocimiento para obtener los mayores beneficios posibles de estos. Sin embargo, este término no es nuevo, por ejemplo: en el año 1906 la Universidad de Wisconsin creó una extensión donde se relacionaban y compartían información el sector agrícola y los investigadores de la universidad como se hace hoy en día. A través del tiempo este término se emplea en diferentes contextos donde se da el intercambio de conocimiento parcialmente o en algunos casos un intercambio ínfimo, pero, la definición con mayor aceptación es aquella como la actividad de intermediación que se da entre las esferas de la ciencia, política y sociedad civil con la finalidad de cerrar la brecha entre la investigación y la práctica.

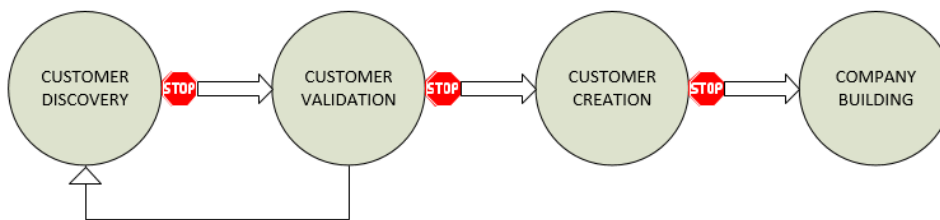
**Tabla 1:** Contraste de Knowledge Brokerage

Definición	Propósito
KB comprende estrategias para la transferencia de información y para la construcción de relaciones estratégicas en las esferas de la ciencia y las políticas.	Mejorar la comunicación entre científicos y responsables políticos.  Mejorar la difusión y utilización de toda información científica para la toma de decisiones, facilitando el intercambio de conocimientos, incluyendo la propagación de los resultados de las investigaciones, sintetizando los conocimientos existentes y traduciendo la información científica.
KB comprende el complejo uso del conocimiento donde la información científica es remarcado, traducido, e interpretado para permitir que sea aceptado y utilizado por la política los fabricantes	Negociar y persuadir a los responsables políticos.  Facilitar la producción de información más útil.  Reunir elementos dispares en una entidad más holística.

Customer Development: Esta metodología tiene como objetivo principal identificar fehacientemente el mercado de una empresa o de un producto determinado empleado el concepto de feedback con sus clientes o futuros clientes. Por lo tanto, podemos decir que el cliente es el eje central de la estrategia de mercado de la empresa o negocio. (Fundacion para la excelencia Empresarial de C y L, 2014)

En los modelos antiguos de negocio se pretendía encajar el producto a las necesidades de los clientes, lo cual resultaba desarrollar negocios altas tasas de incertidumbre; cambiar radicalmente el enfoque es lo que hace la metodología Customer Development ya que este prioriza al cliente y aprender de la iteración con este para desarrollar el producto que se amolde a las necesidades del mismo. (Fundacion para la excelencia Empresarial de C y L, 2014)

Dentro de esta tecnología existen 4 fases:



**Figura 3:** Fases de la metodología Customer Development

**Customer Discovery:** Descubrimiento de clientes

**Customer Validation:** Validación de clientes

**Customer Creation:** Creación de clientes

**Company Building:** Construcción de la empresa

Lego Serious Play: Esta metodología pretende formar equipos de trabajo o de ventas para generar ideas las cuales se convertirán en acciones o tomas de decisiones compartidas. Esta técnica de reflexión, comunicación y resolución pretende que los equipos de trabajo empleen su lado creativo y expresen sus ideas elaborando modelos de LEGO de forma lúdica pero sistemáticamente. (Actitud Pro, 2017)

Existen creencias fundamentales de la organización y el liderazgo que fortalecen esta metodología. (Nina London, 2014); El líder no tiene todas las respuestas. Su éxito o fracaso depende de su capacidad para escuchar a todas las voces de su equipo, naturalmente el ser humano desea aportar, sentirse parte de algo más grande y sentirse dueños, si todos los miembros de la empresa contribuyen y aportan a lograr los objetivos estos son más sostenibles, la manera más verídica de representar este mundo es que es complejo y de rápida adaptabilidad.

**Business Model Canvas:** Es una metodología de innovación y diseño que emplea un Lienzo conformado por 9 elementos que parten de la Oferta de valor, luego se realiza la segmentación de mercado. Después se establecen los canales y medios de distribución. Todos estos aspectos clarifican los beneficios y los ingresos de la empresa. Posteriormente se debe determinar los recursos y las actividades más importantes, las cuales determinan los costos. Y por último se determinan las alianzas de la empresa para que sea sostenible la empresa.

Los elementos del Lienzo del Modelo Canva son:

**Segmentos de mercado:** Es aquí donde el emprendedor define los grupos de clientes o entidades a las cuales la empresa desea cubrir sus necesidades.

**Propuesta de valor:** En este apartado del lienzo se detalla los productos o servicios que crean valor para un determinado segmento del mercado.

**Canales:** En esta parte del dossier se debe explicar la forma en que la organización establece comunicación con el mercado y sus diferentes segmentos que este comprende, para llegar de manera efectiva y ofrecer una propuesta de valor.

**Relaciones con clientes:** Es aquí donde se detalla las diferentes relaciones que se establecen con determinados segmentos de mercado.

**Fuentes de ingreso:** Son los aspectos que se involucran con el flujo de caja que se genera en base a las operaciones de la empresa en los diversos segmentos de mercado alcanzados.

**Recursos clave:** Aquí debemos detallar todos los recursos (activos), de mayor importancia para que el modelo de negocio funcione.

**Actividades clave:** Se detallan las actividades más esenciales que se deben llevar a cabo para que la empresa funcione.

**Asociaciones clave:** Aquí se describe a los proveedores o socios que aportan al funcionamiento de un modelo de negocio.

**Estructura de costes:** En este último módulo se detallan todos los costes que implica la puesta en marcha de un modelo de negocio.

**Plan de negocio,** se entiende por plan de negocio al documento a través del cual se analiza una idea de negocio, examinando su viabilidad, así mismo, desarrolla estrategias que permitan a la idea de negocio convertirse en un proyecto empresarial concreto. (Zorita Lloreda, 2015, p. 15)

Como se ha mencionado anteriormente el plan de negocio debe tener un lenguaje sencillo sin embargo, no se debe descuidar que es de vital importancia que contenga toda la información necesaria para determinar la viabilidad de una propuesta que se convertirá en un proyecto empresarial.

De igual manera, el plan de negocio es un documento que detalla todas las actividades necesarias para crear ganancia. En pocas palabras es eso. Además, se le puede añadir a ello “a través de cubrir las necesidades logrando la satisfacción mediante la propuesta de bienes o servicios con alto valor agregado. (Moyano Castillejo, 2015, p. 16)

En nuestro plan de negocio determinamos las actividades que se deben realizar para llevar a cabo la oportunidad de negocio, así mismo, se detalla la necesidad existente dentro de la universidad a través de una encuesta donde alumnos y docentes afirman que es necesario la existencia de una panificadora que brinde un producto y servicio de calidad.

Este documento debe incluir: el proceso en el desarrollo de ideas, la recolección y análisis de la información, valoración de las oportunidades y los riesgos, asimismo, el proceso para la toma de decisiones, con ello, empezar las operaciones de un nuevo emprendimiento, cambio de planes en empresas constituidas (Enrique Boveda, Oviedo, & Luba Yakusik, 2015, p. 6)

Adicionalmente, sostiene que el plan de negocio es la carta de presentación de la organización, detallando en los productos y los servicios que este ofrece, además de los factores que son necesarios en la ejecución de sus operaciones, implica el planeamiento y con especial cuidado las fuentes de financiamiento.(Arbaiza Fermini, 2015, p. 21); dentro de este no se debe dejar de mencionar los riesgos que el negocio tendrá: el riesgo de demanda de mercado, riesgo de competencia, riesgo estratégico y riesgo financiero.(Vaughan, 2012)

Documento en el cual se detalla de manera clara, sencilla y precisa, siendo este luego de un proceso de planeación el resultado; el cual sirve de guía de un negocio ya que, describe desde los objetivos a lograr hasta las actividades del día a día que la empresa ejecutara para alcanzarlos.(Weinberger Villarán 2014)

Debemos resaltar que el plan de negocio tiene un lenguaje sencillo el cual permite a cualquier persona leerlo y entender de que trata la idea de negocio, este documento tiene esta característica ya que, permite que la persona o entidad que financie el proyecto pueda entenderlo de manera rápida y pueda tomar una decisión.

Los beneficios del plan de negocio son:

**Es una herramienta de diseño y de simulación:** Ante la incertidumbre que presenta un negocio en el día a día, el plan de negocio permite simular y diseñar escenarios posibles de esta manera, el emprendedor puede prever problemas que puedan acontecer en el día a día.

**Es una herramienta de marketing y de comunicación:** Si deseamos buscar el financiamiento externo, el plan de negocio, es la carta de presentación del negocio así mismo, si los inversores piden mayor información del negocio a través de este documento mostraremos: marketing, financiación, etc. por este motivo, el plan de negocio debe ser atractivo y reflejar el profesionalismo del equipo emprendedor.

**Es una herramienta de control:** Permite al empresario hacer previsiones acerca de los egresos, ingresos y de los objetivos del inicio de la puesta en marcha de la organización sin descuidar las variaciones que afloran una vez constituida la empresa serán analizadas por los futuros emprendedores.

**Es un mecanismo de coordinación:** Es sumamente importante que el plan de negocio permita organizar las actividades de cada uno de los socios. También se recomienda que al elaborar este documento estén presentes los promotores al mismo tiempo sean asumidos por todos. (Castro Abances & Rufino Rus, 2015, p. 28)

El plan de negocio tienes dos objetivos concretos:

**Objetivo interno:** presente la oportunidad de negocio el plan permite al empresario a efectuar un análisis exhaustivo de cada uno de los factores que influyen en dicha oportunidad, obteniendo así la información necesaria para estimar con bajo grado de incertidumbre la viabilidad del proyecto.

**Objetivo externo:** a través del plan de negocio se presentará tanto los emprendedores como el proyecto en sí, antes las personas ajenas al proyecto como los son bancos, inversores, organismos públicos y cualquier otro agente que pueda aportar su colaboración al momento de solicitar algún tipo de apoyo financiero. (Zorita Lloreda, 2015)

Los dos objetivos del plan de negocio dejan establecido cual su utilidad y sobre todo para quienes se elabora.

Un Plan de Negocio debe tener las siguientes características:

**Eficaz:** debe ser concreto, contener en él solo la información idónea la cual permite analizar en gran profundidad todos los factores que influyen, así como las implicaciones que consideran la puesta en marcha del proyecto, así mismo esta información debe ser la esperada por un inversor para tomar una decisión.

**Estructurado:** la estructura del plan de negocio debe ser simple, así como el lenguaje utilizado en él, para que cualquier persona pueda comprender sin problemas

**Comprensible:** debe ser claro, palabras precisas evitando las jergas, así como, conceptos técnicos. Los datos que muestren en tablas y cifras deben ser amigables y simples para su fácil comprensión, es decir sencillo de leer. (Zorita Lloreda, 2015, p. 19)

Al no realizar una planificación las consecuencias son: ausencia de control, incremento de situación imprevistas, ausencia de medidas que permitan valorar el éxito o fracaso de la administración, inexistencia de una guía de acción, inexistencia de criterios para valorar inversiones, gastos y factores de costes, así como, decisiones sobre estos; generando: desperdicio de dinero, tiempo y oportunidades. (Zorita Lloreda, 2015, p. 15)

A pesar de todas las consecuencias mencionadas en nuestro contexto nacional las PYMES se desarrollan sin esta es por ello que, con el tiempo, a veces a mediano y otras a largo plazo, estos pequeños trabajos fracasan.

Existen 4 tipos de planes de negocio:

**Plan de negocio para empresa en marcha:** Para las empresas ya establecidas están en la búsqueda de acrecentar su negocio para tener una mayor rentabilidad, si este crecimiento se realiza sin planificación previa ni control puede traer consecuencias como fracaso de este crecimiento y se ha visto muchas veces que puede conllevar a la quiebra de la empresa. (Weinberger Villarán 2014)

**Plan de negocios para nuevas empresas:** cuando la idea de negocio se ha establecido entra a tallar el plan de negocio que viene a ser la herramienta que le da forma a esta idea así mismo, la estructura para su puesta en marcha. (Weinberger Villarán 2014)

Para nuestra investigación utilizamos este tipo de plan de negocios ya que, si bien es cierto es un centro de desarrollo también es una pequeña empresa la cual será creada con la finalidad de que el centro de desarrollo sea autosostenible.

**Plan de negocios para inversionistas:** esta clase de plan de negocio se destaca por la sencillez y la claridad; con la información idónea para realizar una evaluación financiera de alta confiabilidad. Tiene la capacidad de generar atracción e interés de posibles inversionistas, por ello es indispensable que este contenga toda la información necesaria sobre ciertos puntos como es la idea de negocio o la organización en marcha, la información financiera de la factibilidad del mismo y por último el tiempo de retorno de la inversión. (Weinberger Villarán 2014)



**Plan de negocio para administradores:** estos deben incluir detalles necesarios para dirigir las operaciones dentro de la empresa como las metas a alcanzar, las estrategias a seguir, las políticas que regirán la organización, los procesos, los programas y los presupuestos de cada una de las áreas funcionales dentro de la empresa (Weinberger Villarán 2014)

La estructura del plan de negocio varía según los autores algunos incluyen unos aspectos mientras que otros los desprecian porque consideran que no afectan en gran medida al negocio. Es por ello que existen diferentes presentaciones de planes de negocio y esta variación se debe a factores como la complejidad del proyecto y el estilo de trabajo del empresario. (Arbaiza, 2015, p. 4)

- Resumen ejecutivo (resumen general)
- Descripción de todo el negocio
- Análisis del mercado y de la empresa (análisis interno y externo)
- Análisis de la situación. Diagnostico. Planeamiento estratégico.
- Plan operativo de marketing y ventas.
- Plan de operaciones. Sistemas de información
- Temas societarios. Organización y recursos humanos.
- Estudio económico financiero.
- Sistemas de control. Cuadro de mando integral y Planes de Contingencia.
- Conclusiones. Viabilidad.

En esa misma idea, Weinberger indica que la estructura del plan de negocio no es única si no está varia de acorde a cada emprendedor e inversionista, por este motivo el emprendedor debe estar en la capacidad de determinar que estructura se adapta mejor a sus necesidades y como satisfacer las de sus inversionistas. (Weinberger Villarán 2014)

Ambos autores indican la variabilidad de un plan de negocio sin embargo, Moyano indica que un plan de negocio debe comprender centralmente la parte comercial, logística-productiva y económica. (Moyano Castillejo, 2015, p. 17)

**Tabla 2:** Tipos de plan de negocio

PLAN DE NEGOCIO PARA EMPRESA EN MARCHA	PLAN DE NEGOCIO PARA UNA NUEVA EMPRESA
Resumen ejecutivo	Resumen ejecutivo
Descripción de la empresa: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Historia de la empresa</li> <li>• Análisis de la industria</li> <li>• Productos y servicios ofrecidos</li> <li>• Estados financieros</li> <li>• Equipo gerencial</li> </ul>	Formulación de idea de negocio  Análisis de la oportunidad  Presentación del modelo de negocio
	Análisis del entorno
Descripción de la competencia, de la posición competitiva y del mercado objetivo.	Análisis de la industria, del mercado y estimación de demanda
Planeamiento estratégico <ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis FODA</li> <li>• Estrategias de crecimiento y expansión</li> <li>• Alianzas estratégicas</li> </ul>	Planeamiento estratégico <ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis FODA</li> <li>• Visión</li> <li>• Misión</li> <li>• Objetivos estratégicos</li> <li>• Estrategia genérica</li> <li>• Fuentes de ventajas competitivas</li> <li>• Alianzas estratégicas</li> </ul>
Estrategias de marketing y ventas	Plan de marketing
Análisis de la infraestructura	Plan de operaciones
Rediseño de la estructura y cambios en la gestión de la empresa	Diseño de la estructura y plan de recursos humanos
Modelo financiero	Proyección de todos los estados financieros
Evaluación del factor financiero	Evaluación del factor financiero
Conclusiones y recomendaciones	Conclusiones y recomendaciones
Anexos	Anexos

**Fuente:** (Weinberger Villarán 2014)

Existen notables diferencias entre un plan de negocio para una empresa ya establecida y un plan de negocio para una empresa nueva, esto se debe a que una empresa establecida ya tiene ciertos indicadores determinados y utiliza información histórica de la misma para su plan de negocio mientras que la empresa nueva trabaja bajo datos obtenidos en estudios de campo y la incertidumbre natural de una idea de negocio aún intangible.

En cuanto a la estructura nos basaremos en diferentes autores, los cuales nos permitan cubrir todas las necesidades existentes por parte nuestra y de nuestros inversionistas.

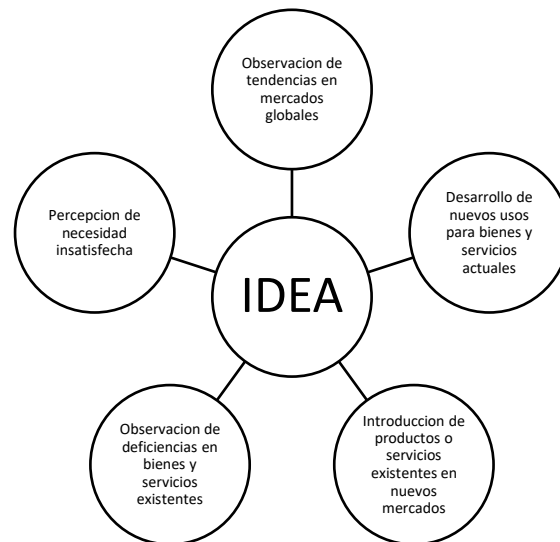
**Resumen Ejecutivo:** Como su propio nombre lo dice es un resumen breve en su totalidad del plan de negocio, concretamente las conclusiones de los estudios tanto de mercado, operaciones y financieros que se realizaron en su elaboración. En esta parte se presenta de manera clara la idea central del negocio, la oportunidad de mercado reconocido y todos los argumentos que demuestren la posibilidad de éxito. (Arbaiza Fermini, 2015, p. 27)

En este sentido Castro y Rufino se refieren al resumen ejecutivo como una ficha técnica o tarjeta de presentación de la organización que se pretende crear, la cual permite un entendimiento general del proyecto resaltando los objetivo y cual su potencial o viabilidad. (Castro Abances & Rufino Rus, 2015, p. 40)

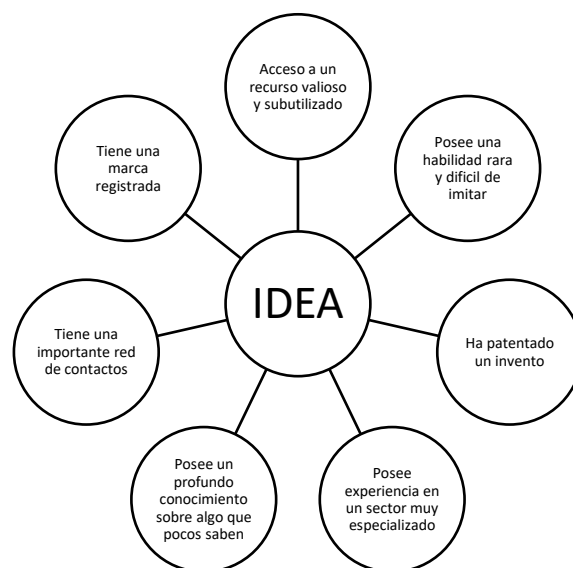
Además, Weinberger indica que, el resumen ejecutivo es el apartado donde se presenta los aspectos más atractivos del plan de negocio elaborado, además en la jerarquía de importancia la pone como la más importante ya que, muchas veces es la única que es leída por los posible inversores o personas interesadas y si este no presente el interés difícilmente exista motivación para revisar el plan por completo, (Weinberger Villarán 2014); bajo este concepto Moyano indica que el resumen ejecutivo es la carta de presentacion de un negocio por lo tanto, es necesario responder algunas cuestiones fundamentales: ¿Cuál es la idea del negocio?, ¿Qué ventaja diferencial se tiene o tendra?, ¿Qué producto se ofrecerá?, ¿Quiénes elaboran el plan? y ¿Cuál es la rentabilidad esperada? (Moyano Castillejo, 2015, p. 19)

Es evidente que en el plan de negocio su objetivo principal es llamar la atencion de los posibles inversores o receptores de la presentacion. Por tanto, deben estar incluidos en el los aspectos mas relevantes.

**Idea del Negocio:** Para Weinberger la idea de negocio surge como producto de dos procesos el primero es el análisis del entorno, mientras que el segundo analiza las fortalezas de los miembros del equipo empresarial. (Weinberger Villarán 2014)



**Figura 4:** Factores de idea de negocio (Entorno), (Weinberger Villarán 2014)



**Figura 5:** Fuentes de idea de negocio, (Weinberger Villarán 2014)

Las fuentes del análisis del entorno que dan origen a la idea de negocio son diversas, pero se centran en las cinco fuentes que establece el gráfico, estas fuentes son utilizadas posteriormente en el proceso de reconocimiento de nueva idea de negocio.

Las fuentes del análisis de las fortalezas del empresario que aportan a la idea de negocio se pueden sintetizar en estos siete factores los cuales serán empleados en el proceso de reconocimiento de una nueva idea de negocio.

Ante lo expuesto acerca de la idea de negocio, podemos afirmar que si esta se concreta ya estaríamos ante la descripción del negocio, acerca de esto Castro y Rufino (2015), concuerdan que en la descripción del negocio se debe detallar cual es la denominación de futura empresa, a que sector pertenecerá y que actividades o actividades se van a desarrollar, de acuerdo con la necesidad se desea satisfacer.

**Análisis del Mercado:** es la herramienta de mercadotecnia utilizadas por los directores o dueños de un negocio tomar decisiones. Este nos permitirá saber si el producto tiene aceptación o rechazo, precios, demanda, etc. (Moyano Castillejo, 2015, p. 30)

Las fuentes que se puede utilizar son **fuentes primarias:** Es la información de campo, reciente y actual y **fuentes secundarias:** Cuando la información es tomada de otros investigadores.

Las actividades de investigación, evaluación y decisión abarcan:

**El análisis del entorno:** Es el estudio profundo del entorno o los factores externos que podrían afectar a la empresa con la finalidad de identificar oportunidades, riesgos o amenazas; estos factores serán evaluados a corto, mediano y largo plazo con el propósito de medir la incertidumbre. Los factores a evaluar son: social, político, tecnológico, económico, ecológicos y geográfico. (Arbaiza Fermini, 2015, p. 52)

Durante el análisis del entorno, el empresario se debe preguntar cuáles son las variables que podrían representar una oportunidad o amenaza.

**Matriz de evaluación de factores Externos (MEFE):** En esta matriz se concreta y evalúa información social, cultural, demográfica ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva. (David, 2013)

Esta matriz se lleva a cabo a través de cinco pasos: 1) Elaborar una lista con los factores externos que influyan en la empresa (entre 10 a 20), estas incluyen las amenazas y las oportunidades, estos factores deben ser cuantificables, 2) A cada uno de los factores se le debe asignar un valor que oscile entre 0 (no importante) y 1 (muy importante). En este paso se comete el error de otorgarle mayor importancia a las oportunidades sin embargo las amenazas deben ser consideradas importantes cuando afecten severamente a la empresa. La suma de todas las ponderaciones debe ser 1, 3) Después, se asigna valores de 1 a 4 siendo estos valores la capacidad de la empresa para responder en base a sus estrategias a cada uno de estos factores. Así 4=la respuesta es muy buena, 3 = la respuesta es mayor al promedio, 2= la respuesta es igual promedio y 1 = la respuesta es deficiente, 4) Se debe multiplicar los valores del paso 2 y paso 4 para determinar una puntuación ponderada y por último sumar las puntuaciones ponderadas para cada variable con el fin de obtener la puntuación ponderada total para la organización.

La puntuación ponderada oscila entre los valores de 1 y 4. Donde 4 significa que la empresa responde muy bien a cada uno de los factores externo que impactan sobre ella y 1 significa que la empresa no aprovecha las oportunidades que se presentan y no tiene ninguna respuesta para evitar las amenazas que presenta el mercado. (Ver Anexo 02)

**El análisis de la industria o sector:** Este análisis no es otra cosa que conocer de manera detallada aquellos factores que influyen e intervienen en el ingreso y la supervivencia de una empresa. Las cuestiones que se deben responder son: cuanto se vende el producto, cual es el crecimiento que ha sufrido las ventas en los últimos años y cuál es su rango de precios de venta, etc. (Arbaiza Fermini, 2015, p. 59)

Sin embargo, Castro & Rufino, define el análisis del entorno como la evaluación de los factores externos que influyen directa o indirectamente a las actividades y

resultados de una compañía como el macro entorno y el micro entorno. (Castro Abances & Rufino Rus, 2015, p. 70)

Además, Weinberger sostiene que cuando se habla de industria, se refiere al conjunto de empresas que elaboran productos que compiten entre sí o que son los sustitutos más cercanos. (Weinberger Villarán 2014)

Este estudio abarca las fuerzas que pueden afectar el desarrollo y el desempeño de una empresa. Basandonos en Michel Porter (2012), dichas fuerzas son: Los competidores actuales, los competidores potenciales, los productos o servicios sustitutos, los clientes y los proveedores

**Matriz de Perfil competitivo (MPC):** Esta matriz nos permite identificar a los principales competidores de una compañía de igual manera sus fortalezas y debilidades principales. Las puntuaciones que se colocan en la MPC son las mismas que se colocan en la matriz MEFE ya que la Matriz de Perfil Competitivo abarca factores más generales incluso siendo en algunos casos hasta factores interno. Por ello la clasificación hace referencia de: 1=Debilidad principal, 2=Debilidad menor, 3 = Fortaleza menor y 4 Fortaleza principal. (Ver Anexo 02)

#### **Matriz de Evaluación de Factores Interno (MEFI)**

Esta matriz permite resumir y evaluar las fortalezas y debilidades importantes de la empresa. Esta matriz se elabora en cinco pasos: 1) Elaborar una lista con los factores internos que influyan en la empresa (entre 10 a 20), estas incluyen las fortalezas y las debilidades, estos factores deben ser cuantificables, 2) Luego a cada uno de los factores se le debe asignar un valor que oscile entre 0 (no importante) y 1(muy importante). En este paso se comete el error de otorgarle mayor importancia a las oportunidades sin embargo las amenazas deben ser consideradas importantes cuando afecten severamente a la empresa. La suma de todas las ponderaciones debe ser 1, 3) Después, se asigna valores de 1 a 4 siendo estos valores la capacidad de la empresa para responder en base a sus estrategias a cada uno de estos factores. Así, 4=Fortaleza importante, 3 = Fortaleza menor, 2=Debilidad menor y 1 = Debilidad importante, 4) Se debe multiplicar los valores del paso 2 y paso 4 para obtener una puntuación ponderada y finalmente sumar las

puntuaciones ponderadas para cada variable con la finalidad de obtener la puntuación ponderada total para el proyecto.

Si la suma ponderada es mayor a 2.5 podemos decir que la empresa tiene una posición interna fuerte, mientras que si este valor está por debajo de 2.5 se dice que la empresa es débil internamente.

**Planeamiento Estratégico:** El plan estratégico se basa en darle orientación al negocio hacia el futuro y que todas las decisiones que se tomen estarán fundamentadas en los objetivos planteados por la organización. Es decir, una estrategia no es otra cosa que definir el rumbo de la empresa, no se puede dirigir un barco sin timón ya que, impide la capacidad de controlar, así mismo es el plan de negocio este es el timón del negocio que permite tener el control en la toma de decisiones y en el empleo eficiente de recursos permitiendo el cumplimiento de los objetivos (Arbaiza Fermini, 2015, p. 83)

El primer paso para realizar un planeamiento estratégico se debe dar en base a las variables que puedan significar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA). Este análisis se debe hacer en todos los casos ya sea una empresa que se quiere crear o una empresa en marcha, primero se debe tomar en cuenta las oportunidades y cada una de las amenazas que se observaron en el análisis externo e interno, después presentar todas las fortalezas así como, las debilidades de la organización o del equipo gerencial (Weinberger Villarán 2014)

Definir a la empresa, a través de la declaración de su misión, visión y valores es la forma de darle la ruta a la nueva idea de negocio. Estos elementos estratégicos serán los que guíen a la empresa y ayudarán en la toma de decisiones durante el desarrollo de la idea de negocio y el futuro de la misma. (Enrique Boveda, Oviedo, & Luba Yakusik, 2015, p. 12)

**Análisis FODA:** Es el proceso donde se determina o identifica las fortalezas y debilidades de la organización futura, el cual se realiza internamente teniendo en cuenta las capacidades y todos los recursos que se poseen o deben desarrollarse para generar y sostener e incrementar una ventaja sobre nuestros posibles competidores. (Castro Abances y Rufino Rus 2015)



En el análisis FODA se examina las relaciones que tienen las oportunidades y los recursos, haciendo hincapié en la competitividad de la empresa: sus capacidades, las ventajas sobre competidores que posee y diferencian, siendo el pilar de la estrategia a seguir para lograr el éxito dentro del mercado (Arbaiza, 2015, p. 91)

**Misión de la empresa:** Es el enunciado que sintetiza la razón de ser la de empresa o negocio siendo una carta de representación al mercado.

Dentro de este enunciado se debe incluir de manera muy precisa acerca del producto y que lo diferencia de la competencia dándole identidad al negocio. Se puede incluir, los valores de la organización y la filosofía de la empresa en cuanto al manejo del negocio, y detallar la forma de relación que desea con los clientes, colaboradores y otros grupos interesados. (Arbaiza Fermini, 2015, p. 87)

Weinberger menciona que el enunciado de la misión de debe responder a preguntas fundamentales que son: ¿Quiénes somos?, ¿Qué hacemos?, ¿Para quién lo hacemos?, ¿Cómo lo hacemos?, ¿Dónde lo hacemos?, ¿Por qué lo hacemos? y ¿En qué creemos? (Weinberger Villarán 2014)

La misión debe presentar ciertas características fundamentales: definir la compañía, como desea contribuir a la comunidad, poseer amplitud para dar posibilidad del crecimiento creativo, establecer las diferencias que tiene la organización con las otras, servir de marco para evaluar las actividades en curso, debe ser sencilla y clara para ser comprendida por todos dentro de la empresa y generar credibilidad de la organización en aquellos que la lean.(D'Alessio Ipinza 2017)

Para determinar la misión dentro del plan de negocio se tomarán las características de la misión enunciadas por Fred R. David:

1. **Clientes:** ¿Quiénes son nuestros clientes?
2. **Productos y servicios:** ¿Cuál son los productos o servicios estrella de la empresa?
3. **Mercados:** ¿Cuál es la ubicación geográfica de la compañía?
4. **Tecnología:** ¿La empresa se encuentra a la vanguardia en tecnología?
5. **Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad:** El compromiso de la empresa con crecer y alcanzar la solidez financiera.

6. **Filosofía:** ¿Cuáles son las creencias de la empresa, que valores se practican, las aspiraciones y cuáles son sus prioridades éticas?
7. **Auto concepto:** ¿Qué la distingue de las demás? ¿Cuál es su mayor ventaja competitiva?
8. **Preocupación por su imagen pública:** ¿Cuál es el compromiso de la empresa con los aspectos sociales, comunitarios y ambientales?
9. **Preocupación por los empleados:** ¿Cuál es el valor que la empresa le otorga sus empleados?

**Visión de la empresa:** La visión es formulada en base a la manera como es visto el futuro de la empresa ya que, esta guía las estrategias a tomar para lograr las aspiraciones del negocio en el mercado por ello, es importante tomar en cuenta durante la elaboración de la misma los objetivos estratégicos. (Arbaiza Fermini, 2015, p. 88). Según Weinberger la visión se debe elaborar luego del análisis del FODA, es la visión o sueño del empresario a largo plazo. (Weinberger Villarán, 2014, p. 64). El enunciado de la vision debe responder a: ¿A dónde queremos llegar?, y ¿Cuándo la pensamos alcanzar?. (Moyano Castillejo, 2015, p. 27)

Una misión debe de cumplir siete características fundamentales: Sencilla, clara y entendible, ambiciosa, convincente y realista, establecer horizontes de tiempo para cumplir con objetivos, proyectada a un alcance geográfico, conocida por todos, deber expresar un sentido de urgencia y una idea clara desarrollada de adonde desea ir la organización (D'Alessio Ipinza 2017)

**Objetivos estratégicos:** Todo objetivo debe cumplir con tres condiciones las cuales son: Deben ser formulados tomando en cuenta a toda la empresa, deben ser planteados de forma permanente y en la medida de lo posible, deben ser valorizados cuantitativamente. (Weinberger Villarán 2014)

**Estrategias Genéricas:** Existen tres:

**Liderazgo en costos:** Esta estrategia consiste en ofrecer el producto o servicio al menor precio posible o por debajo del precio de la competencia. Esta competencia implica tener grandes volúmenes de venta. (Porter 2012)

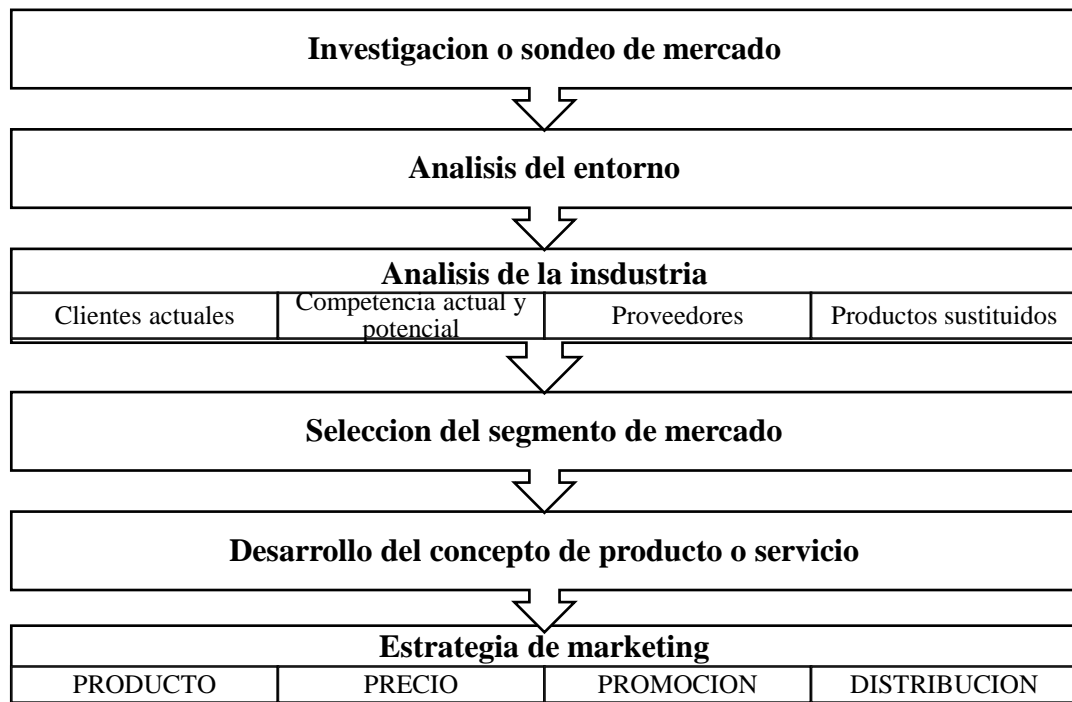
**Diferenciación:** Como su propio nombre lo dice esta estrategia consiste en diferenciarse de la competencia a través de un producto único o un producto de alta calidad superior al de la competencia. Esta estrategia implica tener un alto conocimiento de lo que desea el consumidor y como percibe el producto o servicio, según el grado de importancia que tenga para él y por tal motivo sea capaz de pagar más por él. (Porter 2012)

**Enfoque o segmentación:** Es un tipo de estrategia que es asumida por aquellas empresas que tienen una sola unidad de negocio o que les es imposible satisfacer las necesidades de un número elevado de clientes. Esta implica escoger un segmento del mercado o “un nicho de mercado” a quienes ofrecerle un producto específico que satisfaga las necesidades de estos. (Porter 2012)

**Plan de Marketing:** En el plan de marketing se debe plantear los objetivos, estos deben estar fundamentados en la estrategia a seguir y orientados a que el producto ingrese al mercado, llegue a nuestros clientes objetivo con los estándares de calidad ofrecidos, en el tiempo establecido y satisfaciendo la cantidad demandada. (Arbaiza Fermini, 2015. p. 109)

En otras palabras, el plan de marketing es el plan a seguir para vender los productos o servicios que la organización va a producir o comercializar, debemos señalar también que el mejor plan de marketing incluye el mercado de la empresa o mejor dicho el mercado objetivo a donde va enfocarse la empresa conociendo sus deseos, necesidades y preferencias de sus potenciales clientes. (Castro Abances & Rufino Rus, 2015, p. 85)

El plan de marketing inicia con definir el segmento de mercado al cual queremos satisfacer sus necesidades luego, cual es el posicionamiento que el negocio desea alcanzar en otras palabras, como se quiere que la empresa esté presente en la mente del público objetivo. (Weinberger Villarán 2014)



**Figura 6:** Plan de Marketing, (Zorita Lloreda, 2015)

El objetivo principal del plan de marketing son las ventas, estas se definen en base al estudio de mercado(demanda), a los deseos del empresario, a la capacidad de producción del negocio y por último cuanto es capaz de endeudarse la empresa. Las ventas deben ser cuantificadas de manera monetaria y unitaria. (Weinberger Villarán 2014)

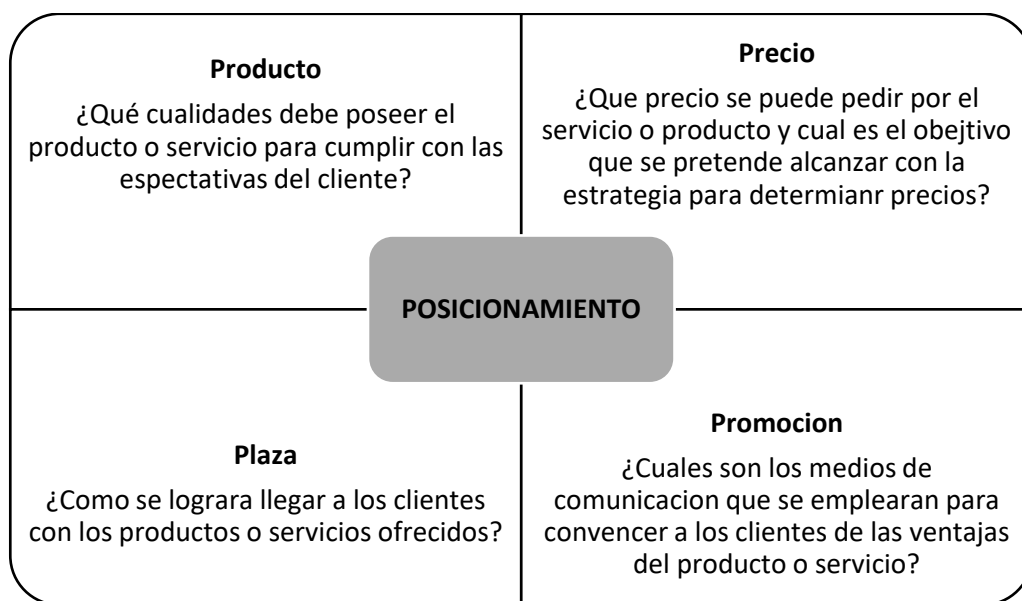
Algunos objetivos adicionales del plan de marketing son: ddiversificar los productos o los mercados, alcanzar altos niveles de satisfacción en los clientes, la participación en el mercado y lograr que el público objetivo recuerde la empresa y esté presente en su mente.

**Posicionamiento:** Como hemos visto anteriormente uno de los objetivos del plan de marketing es el posicionamiento es decir quedar en la mente de nuestro público objetivo, y esto se logra a través de la diferenciación. Para lograr el posicionamiento debemos contar con un mercado amplio que pueda valorar el esfuerzo por lo beneficios adicionales que tendrá el producto o servicio. No debemos dejar que el deseo de diferenciarnos de la competencia conlleve a descuidar el gasto que implica y estos superen a la utilidad esperada por los mismos. (Weinberger Villarán, 2014, p. 75)

Zorita señala que el posicionamiento es introducirse en la mente de las personas que comprenden nuestro mercado. (Zorita Lloreda, 2015, p. 65)

El posicionamiento es la estrategia que la empresa sigue para enfocarse en los atributos o diferencia que al mercado objetivo les interesen. La diferenciación es una cualidad a la cual debe apuntar la empresa de acuerdo con el punto de vista del cliente quien realiza comparaciones entre lo que ofrece una empresa con respecto a otros que se dedican al mismo rubro, en otras palabras, el posicionamiento se relaciona en mayor medida con la percepción del consumidor que con la realidad en sí misma. (Castro Abances y Rufino Rus 2015)

**Mezcla del marketing:** Para lograr el posicionamiento se utiliza la mezcla del marketing o también denominado *Mix Marketing*, este se define como las 4P producto, precio, promoción y plaza. (Weinberger Villarán 2014),



**Figura 7:** Marketing Mix, (Arbaiza Fermini, 2015)

El mix de marketing también incluye las decisiones a tomar y las actividades a concretar para alcanzar las metas definidas con anterioridad. (Zorita Lloreda, 2015, p. 66)

**El Plan de Operaciones:** tiene por finalidad fundamental definir y detallar los medios materiales, técnicos y humanos necesarios, incluido el proceso de producción del producto o prestación de servicio (Castro Abances & Rufino Rus,

2015). en otras palabras el plan de operaciones reúne aquellos aspectos técnicos y organizativos que influyen en la elaboración ya sea del producto a fabricar o el servicio a brindar. (Zorita Lloreda, 2015, p. 75)

En este plan se establecen los elementos básicos para la fabricación del producto o los requerimientos para la generación del servicio a través de dos puntos:

**Estrategia de operaciones:** existen diversas estrategias para el plan de operaciones pero, las principales son:

ESTRATEGIA DE COSTOS	ESTRATEGIA DE CALIDAD	ESTRATEGIA DE FLEXIBILIDAD	ESTRATEGIA DE TIEMPO DE ENTREGA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lograr alta eficiencia en las operaciones de la empresa</li> <li>• Mantener altos indicadores de productividad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Control constante de la producción para reducir los índices de reprocesos y mermas</li> <li>• Cumplir con normas de calidad nacionales y en la medida de lo posible internacionales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de adaptación al entorno</li> <li>• Innovación de productos en base a las necesidades y requerimientos de los clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Emplear la tecnología para reducir los tiempos de procesos, costos y mejorar la calidad de los productos ofrecidos al mercado.</li> </ul>

**Figura 8:** Estrategias de operaciones, (Weinberger Villarán 2014)

**Gestión de operaciones:** En este módulo se detalla el proceso operativo, para ello, se debe establecer el proceso productivo-comercial, es decir se describe toda la rutina diaria de trabajo. (Arbaiza Fermini, 2015, p. 140)

La planificación de las operaciones contempla: la localización de la empresa, distribución de planta (Lay out), diseño de producto y diseño de proceso

**Diseño del producto o servicio:** Para un plan de negocio el diseño del producto comprende dos aspectos: describir el diseño y el desarrollo del proceso de producción; las otras etapas que involucran la evaluación y mejora corresponden a la implementación. (Arbaiza Fermini, 2015, p. 142)

Diseño preliminar del producto, fabricación del prototipo, comprobar si funciona y la aceptación del mercado y cambios de acuerdo a los datos obtenidos y diseño final.

**Proceso productivo:** Se debe planificar como se convertirá la materia prima en productos terminados y el plazo en que esto se hará. También se debe establecer

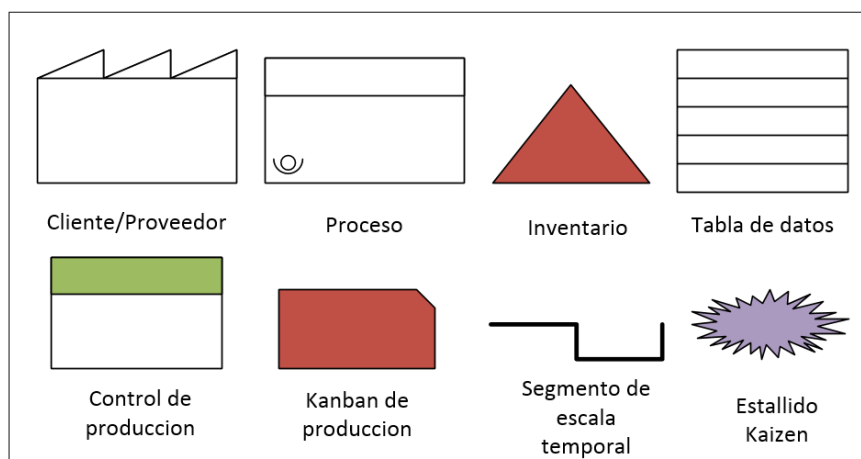
los equipos, maquinarias, instalaciones y mano de obra utilizados en el proceso. (Arbaiza Fermini, 2015, p. 144)

Ademas de toda la planeacion del proceso debemos tomar en cuenta que este nos debe otorgar productos que cumplan los estandares de calidad establecidos a traves del diseño del producto.

**Alcance y limitaciones del diseño de operaciones:** Es necesario durante la planificación de las operaciones identificar los alcances, la capacidad de producción del proceso, así como, las limitaciones de la empresa. Ya que, esto impedirá que el empresario ponga los datos verídicos sobre sus deseos para realizar las proyecciones bajo los estándares de calidad establecidos. (Arbaiza Fermini, 2015, p. 151)

La finalidad de un plan de operaciones se elabora en base a: la cuota de producción se determina en base a las proyecciones de ventas además de la capacidad instalada de producción, el nivel de inventario de seguridad, los estándares de productividad establecidos, el grado de satisfacción del cliente con el producto o servicio, los estándares de calidad, los tiempos de producción y de entrega, reducción de las mermas y residuos (Weinberger Villarán 2014)

Para medir el plan de operaciones utilizaremos; **Cadena de Valor (VSM):** Es un método grafico de la cadena de valor la cual nos permite detallar el flujo de información y materiales desde los proveedores hasta el cliente. Su finalidad es plasmar en un papel todas las actividades de la empresa de manera sencilla para detectar en qué áreas o procedimientos están los desperdicios. (Hernandez Matias & Vizan Idoipe, 2013)



### *Figura 9: Ejemplos de símbolos VSM*

Se crea un VSM para cada familia de productos, reflejando verídicamente la realidad. Dentro de un VSM se recoge dos tipos de tiempos el primero “VA” en los cuales se generan valor añadido mientras que los “NVA” no genera valor añadido dentro de los procesos.

Para realizar un VSM se siguen de forma genérica los siguientes pasos:

1. Esbozar los símbolos de cliente, proveedores y los controles de producción.
2. Determinar los requerimientos diarios o mensuales de los clientes.
3. Realizar el cálculo de producción diaria y los requerimientos de los contenedores.
4. Esbozar los símbolos de logísticos de la frecuencia de entrega.
5. Añadir los símbolos de los procesos en secuencia, de izquierda a derecha.
6. Debajo de cada símbolo de proceso añadir las tablas de información y las líneas de tiempo debajo de estas tablas.
7. Añadir las vías de comunicación y anotar los métodos y frecuencias.
8. Obtener los datos de los procesos y agregarlos a las cajas de datos. Se debe usar cronometraje o estimación para plasmar los tiempos como: Tiempo de ciclo (CT), tiempo de valor agregado (VA), tiempo de cambio de modelo (C/O), número de Personas (NP), tiempo disponible para trabajar (EN), plazo de Entrega – Lead Time (LT), % del Tiempo Funcionando (Uptime) y Cada Pieza Cada (CPC).
9. Incluir los símbolos y la cantidad de operadores necesarios en cada etapa del proceso.
10. Añadir los lugares del inventario y niveles en día de demanda además de los grafico o iconos más abajo. Los niveles de inventario se pueden convertir en tiempo en base a ciertas fórmulas:
  - a.  $\text{Tiempo de permanencia} = (\text{Cantidad inventario}) \times (\text{Tiempo Takt}) / (\text{Tiempo disponible diario})$
  - b.  $\text{Tiempo de permanencia} = (\text{Cantidad de inventario}) / (\text{Requerimiento diario del cliente})$



c.  $\text{Tiempo Takt} = (\text{Tiempo disponible por día}) / (\text{Demanda del cliente por día})$

11. Añadir información adicional como flechas de flujo que sean útiles.
12. Agregar indicadores y valores de tiempo, turnos diarios, restando los tiempos de descanso y el tiempo disponible.
13. Agregar y detallar las horas de trabajo valor agregado y el tiempo de entrega en la línea de tiempo ubicada al pie de los procesos.
14. Determinar el tiempo de ciclo de valor agregado total y el tiempo total de procesamiento.

**Diseño Organizacional y Plan de Recursos Humanos:** Esta sección consiste en ubicar, organizar y conservar un equipo humano que genere valor a la empresa, de esta manera propiciar las condiciones necesarias para cumplir las metas organizacionales establecidas en el plan de negocios. La planificación del diseño organizacional y los RR.HH. es fundamental para la empresa debido a que, los potenciales inversionistas muchas veces revisan esta sección del plan de negocio para evaluar si el equipo humano está calificado y capacitado para cumplir con los objetivos establecidos. (Arbaiza Fermini, 2015, p. 165)

**Diseño Organizacional:** Es la selección de la estructura de la futura empresa para lograr las metas y objetivos planteados, esto quiere decir que se organizara a los colaboradores estableciendo las funciones del cargo y las responsabilidades que conlleva para enfrentar con éxito, la demanda y los constantes cambios del entorno. Estas funciones y responsabilidades se definen con la finalidad de poder supervisar, controlar y evaluar el trabajo de los empleados. Es esencial en el diseño organizacional definir el tamaño de la empresa para así de manera objetiva determinar el número de empleados que se requieren para cumplir con todas las actividades dentro de la empresa. (Arbaiza, 2015, p. 166)

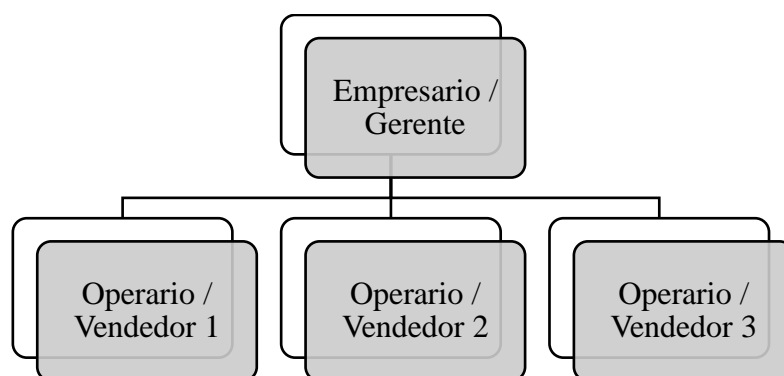
Este proceso permite dividir y agrupar los trabajos y actividades dentro de la empresa para luego definir claramente que personas cumplirán dichas actividades. Además, debemos establecer las relaciones de autoridad y dependencia entre las personas que conforman la organización esto se logra a través del organigrama, de lo contrario al crecer la empresa se confundirá los puestos y se generará desorden que conllevará al fracaso en el peor de los casos. (Zorita Lloreda, 2015, p. 122)

**La gestión de recursos humanos:** Cuando la gestión está basada en las competencias y en el capital debemos considerar a este último como el activo principal del negocio, esto va mucho más allá ya que, el equipo que conforma la empresa son la razón de ser de esta, pues de no existir el emprendimiento y por lo tanto la empresa no existe. Es fundamental invertir en este recurso porque a través de este se logra la sostenibilidad de la empresa. (Arbaiza Fermi, 2015, p. 176)

Dentro de todo plan de recursos humanos se toma en consideración lo siguiente: las principales funciones que se requieren en el negocio, los conocimientos y habilidades que son requeridas por las funciones, los cargos que serán permanentes, de existir tareas con alto grado de especialización, estas se realicen por un tercero, los puestos clave y el personal que se encargan de las tareas que definan y diferencien a esta de las demás, el organigrama, las políticas y estrategias que ayudaran a administrar los RR.HH., presupuesto de las remuneraciones.

**Organigrama de la empresa:** representación gráfica del esquema jerárquico de la empresa. Si la empresa es nueva dentro del organigrama debe estar indicado cuál es su configuración a futuro y las líneas de evolución al respecto. (Castro Abances & Rufino Rus, 2015)

Weinberger nos da un ejemplo de organigrama para una PYME



**Figura 10:** Esquema de organigrama, (Arbaiza Fermi, 2015)

**Manual de funciones:** Una vez establecidas las actividades, es fundamental desarrollar los manuales de funciones los cuales servirán de pauta para controlar las acciones de la empresa y de los colaboradores. (Weinberger Villarán 2014)

Estos contienen: descripción del puesto, finalidad y misión del puesto, dentro de que área se encuentra o de quien depende, funciones y responsabilidades.

**Reclutamiento y selección:** Es el proceso a través del cual se identifican candidatos y se pone en marcha un plan para que estos tomen interés en ocupar los puestos de trabajo definidos en el organigrama de la empresa. Existen muchas técnicas de reclutamiento siendo las más usadas los candidatos presentados por socios, convenios con universidades, anuncios en diarios, redes sociales, anuncios en periódicos y agencias de reclutamiento. Posteriormente se procede a hacer la selección del personal y esta se hace a través de entrevistas personales o dinámicas en grupo, sin dejar de lado las pruebas que permitan escoger al personal idóneo como evaluaciones de conocimiento, análisis psicométricos y de personalidad. (Castro Abances & Rufino Rus, 2015, p. 122-124)

**Análisis Económico y Financiero:** Establece el monto inicial necesario para poner en marcha el negocio así mismo, permite presupuestar los costos de cada plan. Adicionalmente con esta información podemos determinar la rentabilidad de la empresa y buscar el financiamiento que mejor se adapte a la capacidad económica de esta. A través del plan financiero pretendemos demostrar la viabilidad del proyecto a los inversores y entidades de préstamo. (Arbaiza Fermini, 2015)

Weinberger indica al plan económico financiero basa su importancia porque: establece cuantos recursos económicos serán empleados en el proyecto, los costos que implica la ejecución del negocio, el monto inicial para poner en marcha el proyecto, cual es el porcentaje a financiar y de donde serán obtenidos, proyectar los estados financieros, estos permitirán tener una guía para llevar a cabo las actividades cuando esté en funcionamiento y evaluar la rentabilidad económica y financiera del plan de negocios. (Weinberger Villarán 2014)

Dentro del plan económico se debe detallar los siguientes aspectos:

**Datos, Supuestos y Políticas Económicas y Financieras:** Para realizar las proyecciones los datos más relevantes son los objetivos establecidos en el plan de negocio; como el volumen de ventas en base a lo estimado, el precio de venta al público, el volumen de descuentos estimados, los costos unitarios, los costos

totales, tanto fijos como variables y los gastos proyectados. Sin embargo, no debemos dejar de lado la gestión de riesgos. (Arbaiza Fermini, 2015)

**Plan de Ventas de la Nueva Empresa o Unidad de Negocio:** El plan de ventas se debe llevar a cabo de manera independiente del resto de la empresa cuando este es para una unidad nueva de negocio. Pero si el plan de ventas es para una nueva empresa este se debe hacer con datos realistas sin dejarse llevar por los deseos del emprendedor.

**Análisis de Costos:** Todos los ingresos y egresos calculados a lo largo de todo el plan de negocio permiten realizar el análisis de costo el cual tiene como objeto hacer proyecciones de estados financieros y evaluar la rentabilidad del negocio. El análisis de costos ayuda a identificar posibles oportunidades a través de las cuales se pueda incrementar la eficiencia de la empresa, generando fortalezas que se convierten en ventajas competitivas. (Weinberger Villarán 2014)

Es de vital importancia determinar los costos de producción:



**Figura 11:** Costos de producción, (Weinberger Villarán 2014)

**Punto de Equilibrio:** Es el nivel de producción requerido para que la empresa no genere beneficios ni pérdidas, esto quiere decir que los ingresos son iguales a los costos. Este “punto” nos permite determinar el nivel requerido de ventas para que la empresa obtenga utilidad (beneficios). (Zorita Lloreda, 2015, p. 110)

**Inversión Inicial:** Para realizar una estimación correcta de la inversión inicial se debe calcular meticulosamente dos componentes:

**El capital fijo.** Activos fijos + Gastos pre operativos

**Capital de Trabajo:** Es la cantidad de dinero necesaria para el desarrollo de las actividades de la empresa desde el momento en que se adquiere los materiales y los servicios, su transformación, venta y por último su recuperación transformada en efectivo.

**Fuentes de Financiamiento:** Debemos definir claramente las fuentes de financiamiento luego de haber establecido la inversión inicial y el capital de trabajo.

En líneas generales, el financiamiento puede venir de:

**Familiares, amigos y proveedores.** Mayormente son procesos informales y sencillos, con mínimas o nulas tasas de interés. Estos préstamos son de cantidades poco significativas y su disponibilidad es incierta.

**Estado** El dinero del estado como apoyo a la PYMES siempre está disponible, sin embargo, es fundamental realizar un plan de negocio y por otro lado los procesos son engorrosos y burocráticos.

**Hipotecas** es una de las mejores opciones cuando de términos económicos se habla para el financiamiento de terrenos mientras el empleo de Leasing es la mejor opción para el financiamiento de maquinarias, equipos, transportes, etc.

**Los créditos bancarios** Son créditos de fácil acceso sin embargo se necesita de vales personales o garantes por ello para empresarios que recién empiezan un negocio será difícil acceder a este tipo de crédito. El empresario puede usar su crédito personal a través de sus tarjetas sin embargo estos son de altos intereses.

**Capital de riesgo** esta opción financiera se emplea mayormente en proyectos o negocios muy innovadores con altos niveles de riesgo. Siendo imperativo para acceder a este tipo de financiamiento presentar un plan de negocio, donde se establezca los beneficios que obtendrá la entidad que otorgo el capital de riesgo.

**Proyección de Flujo de Caja:** Dentro del flujo de caja debe reflejar los ingresos y egresos actuales y futuros del proyecto. Este flujo de caja empieza con la inversión inicial y luego se adhiere las proyecciones de ventas. Estas proyecciones de ventas se determinan a través de la estimación de la demanda realizada como resultado del sondeo de mercado y las políticas de precios adoptadas en el plan de marketing. Luego se incluyen los gastos y por último 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:** Las personas que inviertan en la empresa desean obtener rentabilidad, esta dependerá del riesgo del negocio y a las expectativas del inversionista. Mas, existen estándares mínimos que requieren todos los inversionistas como es una rentabilidad mayor a la ofrecida por las entidades bancarias porque, el dinero en el banco presenta menores riesgos. Por lo tanto, el negocio debe tener una rentabilidad significativamente mayor a las entidades bancarias ya que, estas presentan un riesgo muy bajo.

Los indicadores más utilizados para determinar la rentabilidad de un plan de negocios son los siguientes:

**La relación Beneficio Costo:** Este indicador debe ser mayor a la unidad.

**La Tasa Interna de Retorno:** La TIR debe ser mayor que las tasas de rentabilidad de las entidades bancarias.

**El Valor Actual Neto:** Debe ser un numero positivo.

**Estado de Ganancias y Pérdidas Proyecto de la Empresa:** No es otra cosa que el estado de resultados. Este estado financiero muestra la utilidad o pérdida de un periodo contable de la empresa es decir la rentabilidad del negocio en términos operativos.

**El Balance General Proyecto:** Detalla la situación en la que se encuentra el negocio financieramente un determinado momento. Es una fotografía donde se muestran los activos de la empresa, los pasivos y el patrimonio que esta posee, en otras palabras, el valor de la empresa.

**Demanda:** Es la cantidad de bienes o servicios que los consumidores están dispuestos y tienen la capacidad de adquirir para satisfacer sus necesidades. (Weinberger Villarán 2014)

Por otro lado, Fischer señala a la demanda como la cantidad de un producto que los consumidores están dispuestos a pagar por ellos a precios posible del mercado.

**La Competencia:** Como hemos visto a lo largo de todo el plan de negocio es fundamental observar siempre a la competencia con la finalidad de diferenciarnos de ella y generar ventajas competitivas. Sin embargo, se comete muchos errores al analizar a la competencia como tomar en cuenta competidores que no lo son, por ello es indispensable hacer un análisis de grupos estratégicos el cual le permitirá definir quiénes son los competidores directos, es decir, aquellos que venden un producto igual o parecido y aquellos negocios que son competidores sustitutos o indirectos, en otras palabras, son todos aquellos negocios que su misión es cubrir las mismas necesidades, con un producto o servicio diferente. (Weinberger Villarán 2014)

**Características del Producto:** El diseño del producto, sus características, bondades, calidad, calidad de los servicios anexos, la cantidad, la disponibilidad, variedad del producto, envase y empaque, el servicio posventa, marca y beneficios que aporta.

Hoy en día ya no es suficiente tener el producto, con una adecuada disponibilidad si no, ofrecer los servicios de pre y posventa para fidelizar al cliente en estos conceptos están incluidos los conceptos de garantía y las capacitaciones para el

uso adecuado. Adicionalmente, se debe incluir la calidad del servicio ofrecido y el confort del ambiente en el que se proporcionó el producto o servicio. (Weinberger Villarán 2014)

Según Abrams (2016), los clientes no compran solo el producto, por el contrario, compra los beneficios que este le otorga mejorando de alguna manera su vida. Las mejoras adicionales que ofrece el producto pueden ser la funcionalidad del mismo, el ahorro de tiempo o dinero, el confort, status, seguridad e incluso el aumento de autoestima que esta adquisición le genera. Para que un cliente tome la decisión de adquirir un producto influyen diferentes aspectos como son los beneficios que este ofrece, sus atributos físicos, emocionales, financieros y psicológicos, pero, es muy difícil que estos puedan ser cubiertos por el producto del bien o servicio, es por ello que sería una equivocación ofrecer y prometer todos los beneficios: el valor agregado del producto y el mensaje debe estar enfocado en uno o dos de estos beneficios.

**Viabilidad:** Es la capacidad de un proyecto por lograr generar un desempeño financiero bueno, es decir una rentabilidad aceptable. Además, se puede tomar estos aspectos como circunstancias paralelas a la cuestión central, de las cuales debe brindarse información, sin seguir una metodología que integre los resultados y las conclusiones. (García 2017)

**Viable en términos económicos:** Zorita indica que un proyecto es viable económicamente cuando es capaz de generar beneficios para los propietarios o emprendedores así mismo, proporcionar una rentabilidad aceptable. (Zorita Lloreda, 2015, p. 121); Weinberger añade indicando que un proyecto es viable cuando los emprendedores tienen la posibilidad de conseguir los recursos económicos que el negocio demande. (Weinberger Villarán 2014)

Es la evaluación del proyecto, calculando la rentabilidad del proyecto. Esta evaluación se hace a través de diferentes indicadores siendo los más usados:

- VAN (Valor Actual Neto)
- TIR (Tasa Interna de Retorno)
- Razón Costo Beneficio (B/C)
- Periodo de recuperación de la Inversión



Este estudio es la evaluación económica de todos los estudios anteriormente realizados, es imperante analizar todas las alternativas de combinación de diversas opciones tanto técnicas, financieras, de gestión y de mercado. Ya que, ocurre muchas veces que una propuesta donde el proyecto es inviable, sin embargo, al añadirle otros aspectos y en combinación genera propuestas viables siendo estas integrales.

Aquí es donde se clasifican y ordenan todos los indicadores de inversiones, los ingresos de las operaciones (información que proporciona el estudio de mercado), los costos que implican el desarrollo de las operaciones, los impuestos, la depreciación, etc. Una vez ordenados y clasificados todos estos indicadores se lleva a cabo la construcción de los flujos netos de todos los ingresos futuros, que vendría a ser el factor principal para la evaluación económica del proyecto en cuestión.

**Rentabilidad del proyecto es atractiva para los inversionistas:** Los inversionistas desean una rentabilidad diferente de acorde al riesgo del proyecto también del potencial de crecimiento ya que, de no ser así el proyecto está destinado al fracaso y claro a las expectativas que este pueda tener. Para que el inversionista asuma el riesgo de invertir en un proyecto la rentabilidad debe ser mayor a las dadas por las entidades bancarias o a otras opciones que presenten el mismo grado de riesgo.

**Viable en términos operativos:** Una vez realizado el análisis económico del proyecto es de suma importancia el análisis operativo, ya que, nos permite determinar si la tecnología a usar ya está blanda o dura permita hacer realidad el proyecto sin presentar contratiempos y por su puesto si es conveniente ejecutar el proyecto.

Este estudio debe proporcionar información sobre las maneras como se materializará el proyecto o los diferentes procesos que se deben llevar a cabo para producir un bien o servicio.

De acuerdo a la información recopilada en el plan de negocio se determina la mejor manera de llevar a cabo el proyecto. La determinación de la eficiencia se basa en

información técnica y económica, esto siempre debe realizarse de esta manera ya que, muchas veces puede acontecer que la solución idónea desde la perspectiva técnica, no sea desde la perspectiva económica.

**Productividad:** Existen diferentes definiciones de productividad, sin embargo, la OIT establece a la productividad como la relación existente entre la producción y los recursos empleados, de esta manera se define como la utilización eficiente de los recursos en la elaboración de productos o servicios.(OIT 2015)

La productividad se representa con la siguiente fórmula:

$$\text{PRODUCTIVIDAD: } \frac{\text{Producto}}{\text{Insumos}}$$

## II. METODOLOGÍA

### 3.1. Tipo de estudio

La **investigación aplicada** también llamada **pragmática o tecnológica**, su principal objetivo es crear una nueva tecnología a partir de los conocimientos logrados en el desarrollo del estudio para luego establecer si estos pueden ser útiles para aplicar con o sin mayor refinamiento sobre los objetivos establecidos. (Tam Malaga, Vera, & Oliveros Ramos, 2008), estos propositos estan orientados a dar solucion de problemas de produccion de bienes y servicios. (Ortiz Uribe & Garcia, 2008)

Los **estudios descriptivos**, tienen como objetivo detallar las cualidades, las características y/o los perfiles de los individuos o grupos de estos, comunidades de humanos, procesos, objetos u otro fenómeno que sea sometido a estudio. (Hernandez Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista Lucio, 2014)

La investigacion es **aplicada** porque, se hace uso del conocimiento teorico de un plan de negocio para determinar la viabilidad del proyecto de una panificadora evitando asi una inversion innecesaria en el caso de que esta no sea viable o por el contrario una inversion exitosa que este basada en un plan establecido y no de manera empirica. Adicionalmente es un estudio **descriptivo** ya que, detallamos y analizamos minuciosamente cada componente del plan de negocio ,recopilando informacion de diversas fuentes tanto primarias comosecundarias ;asi mismo se

describio detalladamente el comportamiento de los individuos encuestados para determinar su preferencias de productos pasteleros-panaderos de igual forma, recolectamos datos economicos los cuales fueron analizados sin sufrir ningun cambio o modificacion por parte de los investigadores: asimismo, por ultimo es de tipo **transversal** porque, la informaciona recolectada fue tomada solo una vez y luego es sometida a analisis .

### **3.2. Diseño de investigación**

Investigación **no experimental** son aquellos estudios que se llevan a cabo sin una manipulación de la variable o las variables; solo con la intención de observar los fenómenos sin modificaciones y/o alteraciones, es decir, en su ambiente natural para analizarlos (Hernandez Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista Lucio, 2014). Los diseños de **investigación transaccional** o **transversal**, son aquellos a través de los cuales se recolectan los datos en un único momento, es decir en tiempo único definido. Se realiza con la finalidad de describir las variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. (Hernandez Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista Lucio, 2014)

Por lo tanto, la investigación es no experimental porque, no existe manipulación de las variables; y de corte transversal porque los datos serán recolectados en un solo momento a través de la encuesta.

### **3.2. Variables y operacionalización**

#### **2.3.1.- Identificación de variables**

##### **Variable independiente: Plan de Negocio**

El plan de negocio es el documento a través del cual se presenta la empresa, también se describe los productos y/o los servicios que ofrecerá, asimismo todos los factores que son intrínsecos en el desarrollo de las operaciones por último implican el planeamiento y con mayor importancia y cuidado las fuentes de financiamiento (Arbaiza, 2015).

##### **Dimension 1: Análisis de Mercado**

Según Arbaiza L. (2015) considera que el análisis de mercado comprende el estudio del macroambiente o entorno hasta el sondeo del mercado objetivo.

## **Dimension 2: Planeamiento estratégico**

Es la determinación de la estrategia a seguir a través de un plan sistematizado para determinar los objetivos y basar la estrategia en estos. (Arbaiza, 2015, p. 83-84)

## **Dimension 3: Plan de marketing**

Es la integración de las conclusiones obtenidas del análisis de mercado y el plan estratégico de manera coherente, de esta manera plantear objetivos que se alinean con los objetivos planteados en el plan estratégico. (Arbaiza, 2015, p. 109-110)

## **Dimension 4: Plan de operaciones**

El plan de operaciones no solo considera a la parte productiva dentro del plan de negocio sino que toma otras áreas o departamentos de la empresa como es la organización, desarrollo y ejecución. Así mismo supone una coordinación de medios técnicos, humanos y económicos. (Arbaiza, 2015, p. 137-138)

## **Dimension 5 : Plan de RR.HH**

El plan de RR.HH consiste en la gestión del recurso humano a emplear en la empresa, la cual implica encontrar, organizar y mantener un equipo que agregue valor a la empresa, la cual es fundamental para alcanzar las metas propuestas en el plan de negocio (Arbaiza, 2015, p. 165)

## **Variable dependiente: Viabilidad**

Es la capacidad de un proyecto o empresa de alcanzar un buen desempeño financiero, es decir un rendimiento dentro del rango de lo aceptable. En ciertas empresas estos factores se tratan como periféricos a la cuestión central, a pesar de ellos se debe brindar información siguiendo una metodología que integre los resultados y las conclusiones. (Sobrero, 2009)

## **Dimensión 1: Viabilidad económica**

Es la evaluación económica de todo el proyecto a través de la cual se calcula la rentabilidad de este. Para este fin se emplean indicadores siendo los más

usados el VAN (Valor actual neto) y la TIR (Tasa interna de retorno), ocasionalmente se puede emplear la razón B/C (Beneficio/Costo), entre otros como costo de efectividad o periodo de recuperación de inversión.

## **Dimensión 2: Viabilidad técnica-operativa**

Una vez realizado el análisis económico del proyecto es de vital importancia para el mismo el análisis operativo nos permite determinar si la tecnología a usar ya está blanda o dura permita hacer realidad el proyecto sin presentar contratiempos y por su puesto si conveniente ejecutar el proyecto.

Este estudio debe proporcionar información sobre las maneras como se materializará el proyecto o los diferentes procesos que se deben llevar a cabo para producir un bien o servicio.

### **3.3. Población y muestra**

#### **3.3.1. Población**

**Población o universo** Conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones. (Hernandez Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista Lucio, 2014)

Además, Tamayo sostiene que la población, es el total de un fenómeno de estudio, incluyendo todas las unidades de análisis o entidades de población que componen el fenómeno el cual debe ser cuantificado para un determinado estudio conformando un conjunto N de entidades los cuales comparten un determinado conjunto de características y se le denomina población por componer la totalidad del fenómeno adscrito a un estudio o investigación. (Tamayo, 2012)

La población de la investigación comprende de 18020 personas, entre habitantes de la Urbanización Canto Rey I etapa y los alumnos de la Universidad Cesar Vallejo Lima – Este.

### 3.3.2. Muestra

Es un subgrupo de la población. Son elementos que pertenecen al conjunto bien definido en base a una característica común o mas al que llamamos población (Hernandez Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista Lucio, 2014). La muestra se determinará a través de muestreo aleatorio simple probabilístico de población conocida siendo 73 alumnos de la universidad Cesar Vallejo.

### 3.3.3. Muestreo

Según las características de la investigación y siendo esta de enfoque cuantitativo usaremos el **muestreo probabilístico**, este muestreo es donde en un inicio cualquier unidad de la población tiene la misma posibilidad de ser escogido para conformar la muestra del estudio. (Hernandez Sampieri & Mendoza Torres, cualitativa y mixta, 2018)

Dentro del muestreo probabilístico encontramos el **muestreo aleatorio estratificado** siendo su principal característica que la población se divide en segmentos y se selecciona una muestra proporcional de cada segmento. (Hernandez Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista Lucio, Metodología de la Investigacion, 2014)

Procedimiento:

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

**Donde:**

N = Población

Z $\alpha$ = 1.96 (Nivel de significancia al 95%)

p = Proporción esperada (5% = 0.05)

q = 1 – p (1-0.05 = 0.95)

d = Precisión (5%).

$$n = \frac{N \times Z_{\alpha}^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_{\alpha}^2 \times p \times q}$$

$$n = \frac{18020 \times (1.96)^2 \times (0.95) \times (0.05)}{0.05^2 \times (18020 - 1) + (1.96)^2 \times (0.95) \times (0.05)}$$

$$n = 72.70$$

$$n = 73$$

Luego, se halla el factor de estratificación:

$$FS = n/N$$

Dónde:

n = muestra total

$$FS = 73/18020$$

N = Población total

$$FS = 0,00405$$

Fs = Factor de estratificación:

Por último, se halla la muestra para cada segmento:

$$ns = FS \times N_s$$

ns = muestra por estratos

$$ns = 0,00405 \times 12432 = 50$$

N = Población por estratos

$$ns = 0,00405 \times 8855 = 23$$

Fs = Factor de estratificación

Por lo tanto, la muestra para la investigación comprenderá 73 individuos entre Habitantes de la Urbanización Canto Rey 1 etapa y alumnos de la casa de estudios.

Segmentos	Población	Muestra
Urbanización Canto Rey	5588	23
Universidad	12432	50

### **3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

Recolectar los datos de estudio implica realizar un plan detallado donde se establezca todos los procedimientos que conlleven a la recopilación de los datos con un norte establecido en el estudio. (Hernández, Baptista y Fernández, 2014, p. 198)

Para obtener los objetivos específicos del proyecto de investigación se empleó las siguientes técnicas y herramientas:

#### **3.4.1.- Técnica e instrumento**

**La entrevista estructurada** es la técnica la cual ha sido previamente planificada con la finalidad de que las preguntas tengan un objetivo definido, una secuencia elocuente y estructura coherente. (Sanchez Carlessi & Reyes Meza, 2017, p. 163)

**La observación sistemática** es una observación detallada y planificada en base a objetivos mantenimiento un control y apoyada con instrumentos específicos para ese fin (Sanchez Carlessi & Reyes Meza, 2017, p. 164).

El estudio del mercado para determinar la viabilidad de una panificadora como centro de desarrollo de la escuela de ingeniería industrial, se determinará empleando como técnica la observación y como instrumento diferentes tipos de guías y matrices las cuales comprenden los diferentes formatos necesarios para el registro de estos datos. Así mismo, se empleará la entrevista como segunda técnica y como herramienta el cuestionario, el mismo que se tomará de manera aleatoria a los alumnos y colaboradores de la universidad Cesar Vallejo Lima – Este, para conocer la aceptabilidad de nuestro centro de desarrollo, así como los gustos y preferencias del mercado objetivo, además, de los habitantes de la Urb. Cto. Rey 1° Etapa del distrito de San Juan de Lurigancho. (Anexo 03).

**Análisis documental**, es la técnica a través de la cual se recolecta datos de documentos o fuentes escritas ya sean estas primarias o secundarias. Esta se basa en un estudio meticuloso de documentos que forman parte o están



vinculadas a las variables del estudio (Sanchez Carlessi & Reyes Meza, 2017, p. 166).

Para diseñar un plan estratégico y determinar la viabilidad de una panificadora como centro de desarrollo de la escuela de ingeniería industrial, se utilizó como técnica el análisis documental y la observación directa; y como instrumento la guía de observación y la guía de documentos, para lo cual se revisó diversas literaturas de diferentes autores con el fin de obtener conceptos fundamentales referentes al tema, tales como: libros, revistas, tesis, Internet, folletos, etc.

Para diseñar el plan de marketing y determinar la viabilidad de una panificadora como centro de desarrollo de la escuela de ingeniería industrial en la Universidad Cesar Vallejo, se utilizará como técnica la entrevista y como instrumento el cuestionario, el mismo que se tomará de manera aleatoria a los alumnos y colaboradores de la universidad Cesar Vallejo Lima – Este, ya que en dicho cuestionario se plasmó entre otros puntos las promociones, precios, etc.

Diseñar un plan de operaciones para determinar la viabilidad de una panificadora como centro de desarrollo de la escuela de ingeniería industrial, para ello empleara como técnica la observación, y como instrumento la guía de observación el cual comprende realizar el mapa de flujo valor VSM necesario para detallar y comprender el proceso.

#### **3.4.2. Validez y confiabilidad**

**La validez**, es el nivel al cual un determinado instrumento mide con certeza la variable que se pretende estudiar. (Hernandez Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista Lucio, 2014)

También denominada grado de control y posibilidad de generalización que tiene el investigador sobre el problema que es estudiado. (Sanchez Carlessi & Reyes Meza, 2017, p. 95)

En otras palabras la validez es que tan bien se ha medido la variable o variables con nuestro instrumento.

En la investigación la validez de los instrumentos fue determinada a través de juicio de expertos los cuales incluyen a docentes de la facultad de ingeniería con la expertis en el tema de estudio quienes evaluaron los instrumentos empleados en la investigación.

**La confiabilidad** es el grado con el que un instrumento al ser aplicado repetidamente sobre una misma unidad de análisis produce resultados iguales o con márgenes muy reducidos. (Hernandez Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista Lucio, 2014)

Los datos de la investigación serán otorgados en gran medida por la observación directa, así como la opinión y preferencias del mercado objetivo por ende es necesario realizar la confiabilidad del instrumento, que este caso fue la encuesta efectuada en la Urbanización Canto Rey 1 etapa.

### **3.6. Métodos de análisis de datos**

Los resultados obtenidos de la encuesta se tabularon en una hoja de Excel para luego ingresar estos datos al programa SPSS para procesar la información.

La **estadística descriptiva**, es la presentación de los resultados logrados de todas las observaciones hechas, como resultado de recoger de una realidad o experiencia realizada. Esta estadística nos permite observar con precisión como vario la variable dependiente con respecto de una independiente. (Sanchez Carlessi & Reyes Meza, 2017)

La investigación empleo la estadística descriptiva ya que, así se estableció al momento de determinar el alcance del proyecto. Esto se debe a que detallaremos los datos obtenidos de la investigación en los diferentes apartados del plan de negocios.

Todos resultados obtenidos en los diferentes estudios serán organizados en tablas y graficas lo cual permita una interpretación adecuada.

El análisis de los datos se efectuará utilizando el programa IBM SPSS Statistics 24, el cual permitió realizar los análisis estadísticos de la información obtenida a lo largo de toda la investigación.

### **3.7. Aspectos éticos**

La investigación se compromete a respetar la propiedad intelectual, la veracidad de los resultados, y no revelar la identidad de los individuos que participaron en el estudio es decir no es posible la publicación de nombres de los encuestados que han participado en la investigación del proyecto, así como solo tomar los datos proporcionados por los encuestados. Así mismo los investigadores no pueden dar juicios éticos sobre las respuestas planteadas por los encuestados.

## **IV.- RESULTADOS**

Luego de realizar el plan de negocio se obtuvieron los siguientes resultados de acorde a los objetivos planteados.

Para determinar la viabilidad del plan de negocio se tomaron los indicadores financieros de Valor Actual Neto, la Tasa interna de Retorno y Indicador de Costo Beneficio.

### **Valor Actual Neto**

Luego del análisis financiero realizado en el plan de negocio (Anexo 7), se calculó este indicador obteniendo: S/. 1.474.036,38, lo cual nos permite indicar que el proyecto conserva un valor positivo a través del tiempo lo cual hace que este sea atractivo para realizar la inversión.

### **Cálculo de Tasa Interna de Retorno**

Otro de los indicadores calculados para determinar la viabilidad del negocio “Mi Madrina” es la tasa interna de retorno la cual nos permite saber en cuanto tiempo se recuperará la inversión realizada en el proyecto. El valor obtenido es de 188% lo cual indica una excelente tasa de retorno ya que, la inversión se recuperará en

un corto tiempo y se verán las ganancias de la misma en un tiempo relativamente corto, por lo tanto, el proyecto “Mi Madrina” es sumamente rentable.

### **Índice Costo Beneficio**

El ultimo indicador tomado en cuenta para el análisis financiero es el indicador de costo beneficio el cual arrojo un valor de 9.83 esto quiere decir que por cada unidad monetaria invertida en el proyecto tiene un retorno de 8.83 así mismo, podemos decir que el proyecto tiene una alta tasa de rendimiento.

### **Plan estratégico**

Dentro del plan estratégico (Anexo 7), primero se realizó una encuesta la cual permitió recolectar datos para el análisis de mercado, además, se utilizó aquellos datos para determinar los planes de producción, marketing, etc. Dentro del plan de negocio se determinó la misión de la empresa que es la razón de ser de la empresa la cual debe cumplir con ciertas características planteadas.

#### **Misión**

Nuestra misión como planta panificadora dedicada a la producción y comercialización de empanadas criollas, es cumplir con cada uno de los objetivos planteados el día a día, con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes con una gama de productos con altos estándares de calidad y a precios competitivos, además de ofrecer una atención diferenciada que se distinga y fidelicen al cliente.

Adicional a la misión se realizo la matriz FODA para determinar los 4 aspectos de la empresa como son las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

**Tabla 3: Matriz FODA**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
F1: Personal profesional y capacitado	D1: Somos nuevos en el mercado
F2: Ubicación del negocio	D2: Tamaño de la empresa
F3: Empleo de quipos modernos y nuevos	D3: Falta de capital para conseguir mejores costos
F4: Precio competitivo	D4: Falta de experiencia e imagen de la empresa
F5: Elaborar productos de calidad, recién horneados, calientes.	D5: Elevada inversión inicial
F6: Excelente atención al cliente	
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
O1: Establecer futuras alianzas estratégicas	A1: Entrada de nuevos competidores
O2: Aumentar la capacidad de producción para satisfacer las necesidades de los clientes	A2: Permisos de salubridad
O3: Crecimiento en tasa de participación en el mercado	A3: Incremento de costos de la materia prima.
O4: Aumento de clientes potenciales por licenciamiento de la universidad.	A4: Crisis económica
O5: Aumento del consumo de pan en los últimos años.	A5: Fuerte competencia de productos sustitutivos.

La matriz muestra las cualidades que hacen del negocio un proyecto viable gracias a las fortalezas que presentan en su constitución así mismo, las oportunidades que tiene de crecer son altas por otro lado, las debilidades son fáciles de subsanar en algunos casos y en otros pueden ser superados gracias al plan de negocio que permite tener una estrategia sólida que permite obtener diferenciación frente a los clientes.

## Análisis de mercado

El análisis de mercado (Anexo 7) se realizó a través de la matriz de evaluación de factores internos (EFI) y la matriz de factores externo (EFE)

**Tabla 4: Matriz EFI**

Factores	Valor	Calificación	Ponderación
<b>Fortalezas</b>			
Personal profesional y capacitado	0.10	3	0.30
Ubicación del negocio	0.07	4	0.28
Empleo de equipos modernos y nuevos	0.11	4	0.44
Precio competitivo	0.10	4	0.40
Elaborar productos de calidad, recién horneados, calientes.	0.09	4	0.36
Excelente atención al cliente	0.07	3	0.21
<b>Debilidades</b>			
Somos nuevos en el mercado	0.11	1	0.11
Tamaño de la empresa	0.08	2	0.16
Falta de capital para conseguir mejores costos	0.12	1	0.12
Falta de experiencia e imagen de la empresa	0.05	2	0.10
Elevada inversión inicial	0.10	2	0.20
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>2.68</b>

**Fuente:** elaborado por los autores

Dado que el resultado obtenido de la ponderación fue 2.68, esto nos indica que la panificadora “Mi Madrina” tiene una posición interna sólida por encima del promedio.

**Tabla 5: Matriz EFE**

Factores	Valor	Calificación	Ponderación
<b>Oportunidades</b>			
Establecer futuras alianzas estratégicas (socios estratégicos)	0.13	3	0.39
Aumentar la capacidad de producción para satisfacer las necesidades de los clientes	0.09	2	0.18
Crecimiento en tasa de participación en el mercado	0.12	3	0.36
Aumento de clientes potenciales por licenciamiento de la universidad.	0.08	3	0.24
Aumento del consumo de productos de panificación en los últimos años.	0.14	3	0.42
<b>Amenazas</b>			
Entrada de nuevos competidores	0.11	4	0.44
Permisos de salubridad	0.05	2	0.10
Incremento de costos de la materia prima.	0.10	1	0.10
Crisis económica	0.11	1	0.11
Fuerte competencia de productos sustitutos.	0.07	3	0.21
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>2.55</b>

**Fuente:** Elaborado por los autores

Dado que el resultado obtenido de la ponderación fue 2.55, esto nos indica que la panificadora “Mi Madrina” tiende a aprovechar de manera positiva las oportunidades existentes, así mismo, trata de reducir los efectos negativos de las amenazas.

### **Plan de marketing**

Se baso en las 4 P: Producto, Precio, Plaza, Promoción y Personas (Anexo 7)

#### **Producto**

Panificadora “Mi madrina S.R.L.” a diferencia de otras panaderías ofrecerá tanto empanadas tradicionales, como empanadas diferenciadas, pues tendrá entre sus componentes sabores típicos de la gastronomía Peruana,

dado que el público objetivo prefiere las comidas rápidas y con gustos por los sabores Peruanos ; De acuerdo a nuestro estudio de mercado se estableció elaborar empanadas de carne, pollo, ají de gallina, escabeche, mixta y lomo saltado en proporciones de 22.7%, 18.8%, 17.7%, 12.7% ,11.0% y 7.7% respectivamente. Estos productos tendrán forma de media luna, así mismo, tendrán un peso aproximado de 120 gr. Se ha decidido por ese peso, ya que, Análogamente, un peso elevado de la empanada, no estimula la compra, pues requiere de más tiempo para consumirla, y nuestro mercado meta no dispone de mucho tiempo, ya que, solo cuenta con un corto receso para poder realizar la compra y consumir el producto.

Esta diferenciación de producto, le adicionamos el precio competitivo del mercado local, el control de calidad, las buenas prácticas de manufactura, el personal calificado, la buena atención de servicio, generara una experiencia positiva al cliente, que le motivara a regresar, y con ello fidelizarlo.

### **Precio**

La estrategia para la fijar el precio a las empanadas criollas, se realiza considerando diferentes criterios, como el precio que circula actualmente por el mercado local que oscila entre s/1.00 y s/3.00 soles, así mismo, tienen un peso que difiere desde los 120 gr hasta los 250 gr. Otro estudio que se realizó, es el estudio de mercado hay se estableció que la población está dispuesto a pagar un precio no mayor a s/1.50 en su mayoría; Por último, nos basamos en la estructura de costo de las empanadas obteniendo un precio varía entre los s/0.70 hasta los s/1.10. El precio es la principal barrera para que los clientes decidan la compra. Bajo esos tres criterios se estableció un precio de s/2.00 soles un precio competitivo y accesible al mercado objetivo, además cubren los costos (costos fijos y variables) y permiten una margen de utilidad aceptable (ganancia). Con ello buscamos el liderazgo del mercado, la aceptación del público y maximizar la participación del mercado. Los precios finales de las empanadas se presentan en el capítulo de plan operativo (previamente, se determinó los costos directos e indirectos).



## Plaza

El medio por el cual se ofertarán las empanadas criollas, va ser por el canal directo, es decir venta directa; el cual será un punto único de distribución. La panificadora “Mi madrina” estará ubicada en el distrito de San Juan de Lurigancho, específicamente ubicada en la Avenida Del parque 615, se estableció este punto como ubicación estratégica, ya que, tenemos en el lado frontal a la universidad Cesar Vallejo, que cuenta con una población de 12 432 alumnos, es una de las universidades con mayor densidad poblacional incidiendo de forma directa en una elevada suma de clientes potenciales.

## Promoción

La empresa aspira presentarse y comunicarse con el consumidor, por ello, se enfocará en resaltar ante los clientes potenciales mediante la imagen corporativa, la cual resaltarán la diferenciación de las empanadas criollas, el precio competitivo, la calidad del producto; Así como, la buena atención de servicio y el excelente sabor, esto servirá como punto de partida para la promoción de las empanadas; la cual incluye las siguientes estrategias:

- **Oferta:** La oferta se realizarán mediante combos (empanadas más bebidas)
- **Degustaciones:** se hará degustar al mercado potencial en la casa de estudios y alrededores, de manera, que el consumidor se interese por el producto, lo consuma con regularidad, hasta llegar a fidelizarlo.
- **Campañas estacionales:** Este tipo de campaña nos servirá para fechas especiales, por ejemplo, las pascuas, navidad, fiestas patrias, etc.
- **Publicidad online:** Sera mediante la creación de una página web institucional; Por su relativo bajo costo y su audiencia potencialmente enorme, además la publicidad online está experimentando un fuerte crecimiento.
- **Publicidad en redes sociales:** se realizará por medio del Facebook creando grupos adecuados para el negocio.

- Llegar a públicos específicos que están concentrados en la plataforma social más grande del mundo.
- Te permite dirigir tu mensaje al nicho de mercado que exactamente andas buscando.
- **Volantes:** Se centrará en el reparto de volantes dentro y fuera de la universidad.
- **Boca a boca:** Este tipo de publicidad es la más efectiva, ya que el consumidor hará saber a sus amistades la explicación directa en cuando al producto en sí, como también la satisfacción del producto.

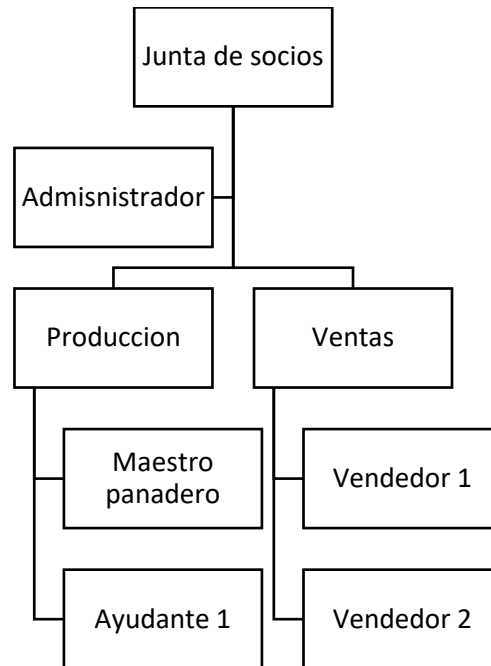
### **Personas**

Panificadora “Mi madrina” tendrá como estrategia el excelente servicio al cliente, con una comunicación amable, respetuosa, siendo proactivos; Para ello, la capacitación continua del capital humano será un elemento clave, La calidad de servicio es fundamental para toda empresa, para ello se propone desarrollar las siguientes estrategias:

- Capacitación del capital humano sobre atención al cliente, proceso de producción, materia prima e insumos, productos; con el propósito de que el personal pueda atender cualquier duda inquietud de los clientes.
- Una atención personalizada con un trato amable y cordial.
- Recibir las quejas y/o reclamos en un libro de sugerencias, para canalizarlo y garantizar la mejora del servicio o producto. Si se da el caso de un reclamo, atenderlo y dar solución en plazo máximo de 10 días hábiles, Demostrando la importancia que el cliente se merece.
- Tener una comunicación personalizada a través de la experiencia de la compra del producto, y dar seguimiento con estudios puntuales.

## Plan de Recurso Humanos

Dentro del plan de recursos humanos (Anexo 7) se planteó el organigrama institucional.



**Figura 12: Organigrama institucional**

Observamos la jerarquía de los puestos dentro del negocio lo cual permite establecer claramente quien depende de quien de esta manera establecer la cadena de mando. Adicionalmente dentro del plan de recursos humanos (Anexo 7) se realizó el perfil de cada uno de los puestos para delimitar sus responsabilidades así mismo, las cualidades de la persona idónea para el puesto.

## Plan de Operaciones

El plan de operaciones (Anexo 07), incluye todos los procedimientos a seguir para lograr que la empresa quede completamente operativa.

## Plan pre - operativo

En este documento se incluye los procedimientos y gastos para la constitución de la empresa, previos a la puesta en marcha de la panificadora, incluye certificados, gastos de constitución y los costos por el acondicionamiento del local

En los gastos pre - operativos se tiene previsto un monto de inversión de S/5,010.00 cinco mil diez soles.

### Costo de Acondicionamiento del Local

El local que se va alquilar dispone del acondicionamiento de pozo a tierra y tablero eléctrico, por lo que no consideramos como inversión; Así mismo, el local debe tener una adecuada paleta de colores para que armonice con el logotipo de la panificadora, por ello, los gastos para el acondicionamiento del local seria de pintura (ambiente interno y externo) y de decoración, sumando un monto de s/1800.00 Mil ocho cientos soles de inversión.

**Tabla 6: Costos de acondicionamiento del local**

Servicio	Monto en S/.
Pintura Interior	S/. 360.00
Pintura Exterior	S/. 440.00
Decoración	S/. 1000.00
<b>Total</b>	<b>S/. 1800.00</b>

**Tabla 7: Otros gastos pre-operativos**

Concepto	Costo (S/.)
Búsqueda de Índice y Reserva de nombre (SUNARP)	S/. 20.00
Elaboración de la Minuta y Elevación a escritura pública (NOTARIA)	S/. 600.00
Inscripción en los Registros públicos (SUNARP)	S/. 90.00
Inscripción en SUNAT y obtención del Ruc (SUNAT)	S/. 00.00
Licencia Municipal (MUNICIPALIDAD S.J.L)	S/. 1200.00
Legalización de Libros contables (NOTARIA)	S/. 200.00
Registro de Marca (INDECOPI)	S/. 500.00
Registro Sanitario de Alimentario de consumo humano (DIGESA)	S/. 600.00
<b>Total Gastos Legales</b>	<b>S/. 3 210.00</b>

Observamos que los gastos pre-operativos en la constitución del negocio asciende a S/. 3, 210.00 los cuales incluyen gastos de permisos a las instituciones correspondientes.

### **Plan operativo**

Este apartado define aspectos técnicos; los cuales involucran a los procedimientos, métodos, estándares, maquinarias, así como, el proceso productivo, tamaño de planta y todos los requerimientos que el proceso necesite para la puesta en marcha de la panificadora “Mi madrina”

### **Localización de planta**

Se tomaron en cuenta tres posibles zonas de ubicación.

**Zona A:** Avenida Grande, Urbanización Canto Bello; En esta zona se concentra jóvenes de la universidad Uma e instituto Senati.

**Zona B:** Avenida del Parque, urbanización Canto Rey I etapa; En esta zona se concentra jóvenes de la universidad Cesar Vallejo.

**Zona C:** Avenida Fernando Wise, urbanización Bayobar; En esta zona se concentra jóvenes del instituto Publico Manuel Seoane Corrales.

**Tabla 8: Método Sinérgico de localización de planta**

Zona	Factores Críticos (FC)			Factores Objetivos (FO)		
	Energía	Mano de O.	Materia P.	Costo de MP	Costo de Alquiler	Total
A	1	1	1	68441	43296	111737
B	1	1	1	68441	32360	100801
C	1	1	1	68441	29520	97961

Se colocaron valores de acuerdo a la cercanía y las condiciones de cada una de las zonas respecto a la accesibilidad a factores críticos como la energía, mano de

obra y materia prima así mismo, a factores objetivos como lo son el costo de materia prima y alquiler del local.

Obtenemos los siguientes valores:

FACTOR OBJETIVO	
FOA	0.3078
FOB	0.3412
FOC	0.3511

Los valores obtenidos representan la puntuación que obtienen cada una de las zonas que se están evaluando para determinar el mejor punto de ubicación de la empresa.

Luego se pondera el factor subjetivo con los valores de la siguiente tabla

Factor Subjetivo	Ponderación	FACTOR SUBJETIVO		
		A	B	C
Transporte	30%	30%	30%	30%
Competencia	30%	0%	30%	15%
Cercanía al mercado	40%	15%	30%	0%
total	100%	45%	90%	45%
		0.45	0.90	0.45

Los valores son asignados por el investigador de acorde a los puntos clave como son el transporte, competencia y cercanía al mercado objetivo.

Teniendo como resultado:

FACTOR SUBJETIVO	
FSA	0.45
FSB	0.9
FSC	0.6

Los valores obtenidos representan la puntuación que obtienen cada una de las zonas que se están evaluando para determinar el mejor punto de ubicación de la empresa.

Por último, paso, se realiza la combinación de los factores críticos, objetivos y subjetivos mediante la fórmula del algoritmo sinérgico  $\alpha = 0.95$

$$IL_i = FC_i \{ (FO_i * \alpha) + [(1 - \alpha)(FS_i)] \}$$

Teniendo los siguientes resultados:

ILA	0.31489
ILB	0.36911
ILC	0.36350

Usando el método sinérgico, se elige la zona de **Canto Rey** por haber obtenido el mayor índice de Localización.

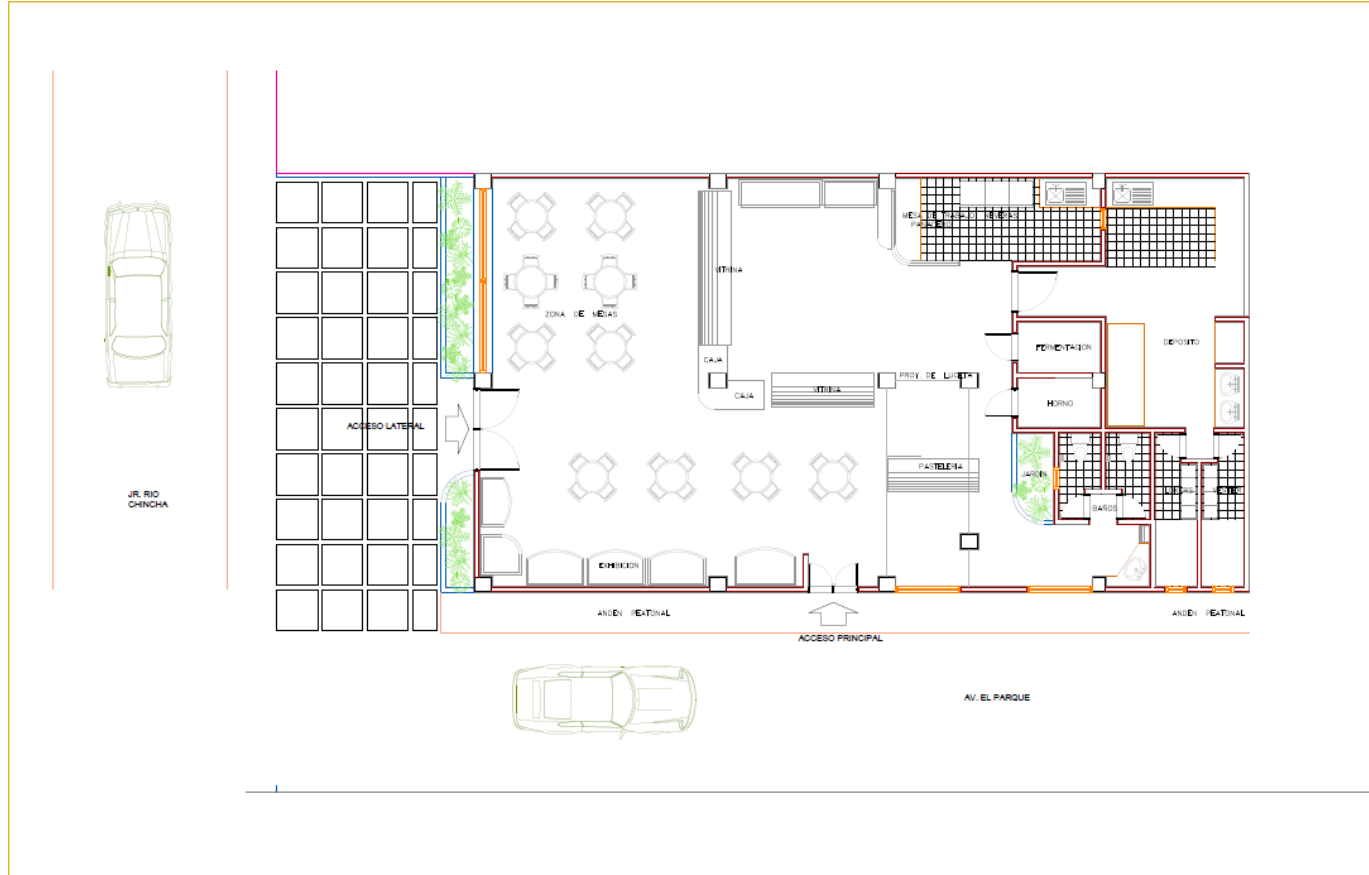
### **Dimensiones de Planta**

#### **Cálculo de las dimensiones del proyecto**

Para calcular las dimensiones del proyecto utilizamos el método Guerchet para las áreas correspondientes dentro de la empresa.

ALMACÉN	11,7832
ÁREA DE PRODUCCIÓN	18,0096
DEPÓSITO DE LIMPIEZA	6,468
ÁREA DE SERVICIOS HIGIÉNICOS	4,6368
<b>TOTAL</b>	<b>40,8976 m<sup>2</sup></b>

Luego de la evaluación de cada una de las área se obtuvo un total de 40.8976 metros cuadrados que son las dimensiones mas para llevar a cabo las actividades de operación dentro de la empresa.



**Figura 13:** Layout de planta

Se presenta el layout de la planta donde se observa la distribución de cada una de las áreas de la panificadora de acuerdo a las dimensiones de planta obtenidos.



## Maquinaria y Equipos

**Tabla 9: Maquinas, muebles, enseres y equipos de oficina**

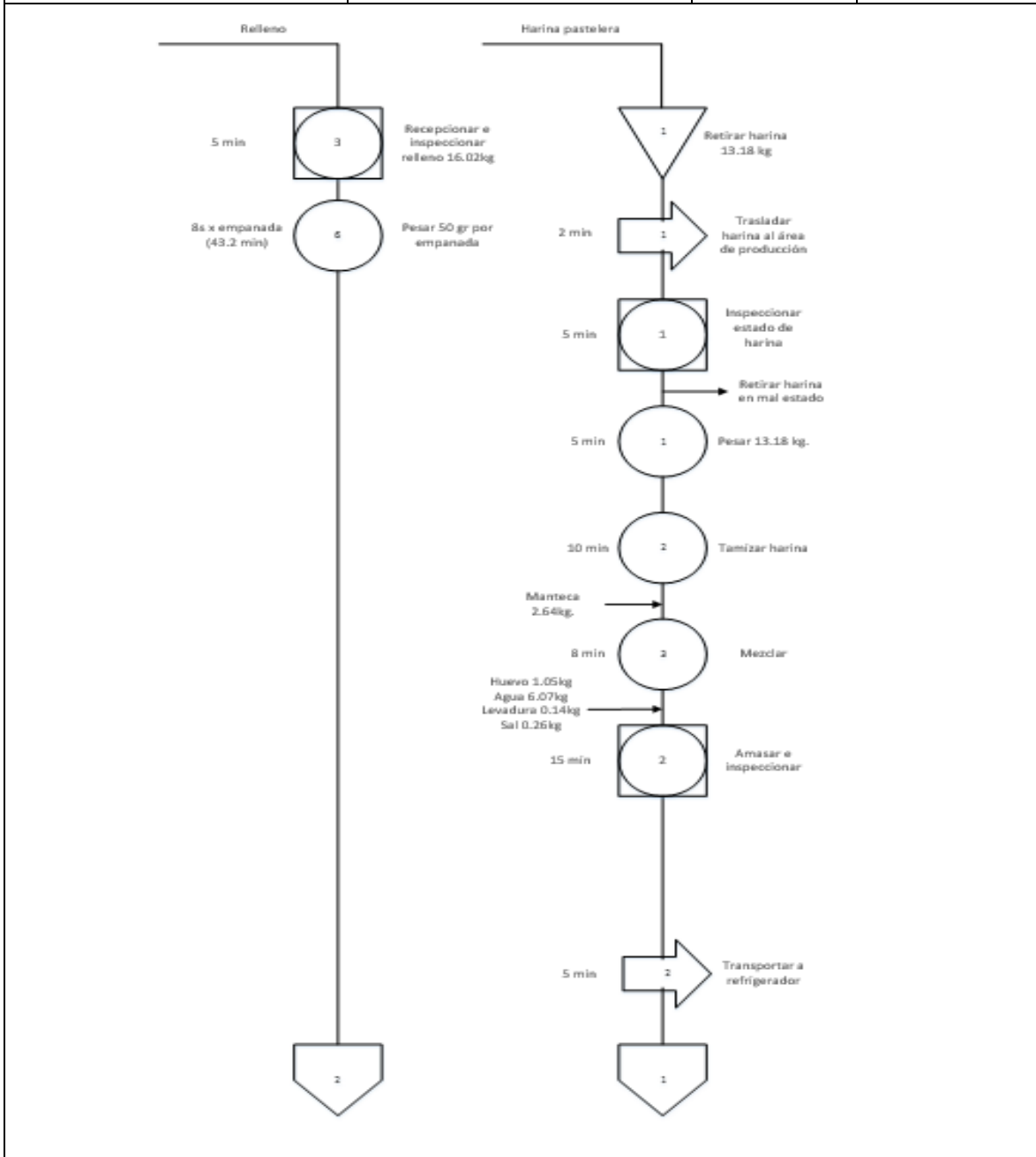
<b>Maquinas</b>	<b>Cantidad</b>
Horno	1
Amasadora	1
Divisora	1
Exhibidora de 2 m.	1
Exhibidora de pasteles	1
Exhibidora	1
Refrigeradora	1
Luminarias	9
Balanza	1
Alarma de emergencia	2
Cámara de seguridad	2
Detector de Humo	4
<b>Muebles y enseres</b>	
Escritorio	1
Anaqueles	2
Banca de vestidores	2
Lockers	1
Juego de tasas medidoras	4
Alacena multiusos	1
Contenedor	1
<b>Equipos de oficina</b>	
Computadora DESK	1
Impresora multifuncional	1
Ventiladores	2

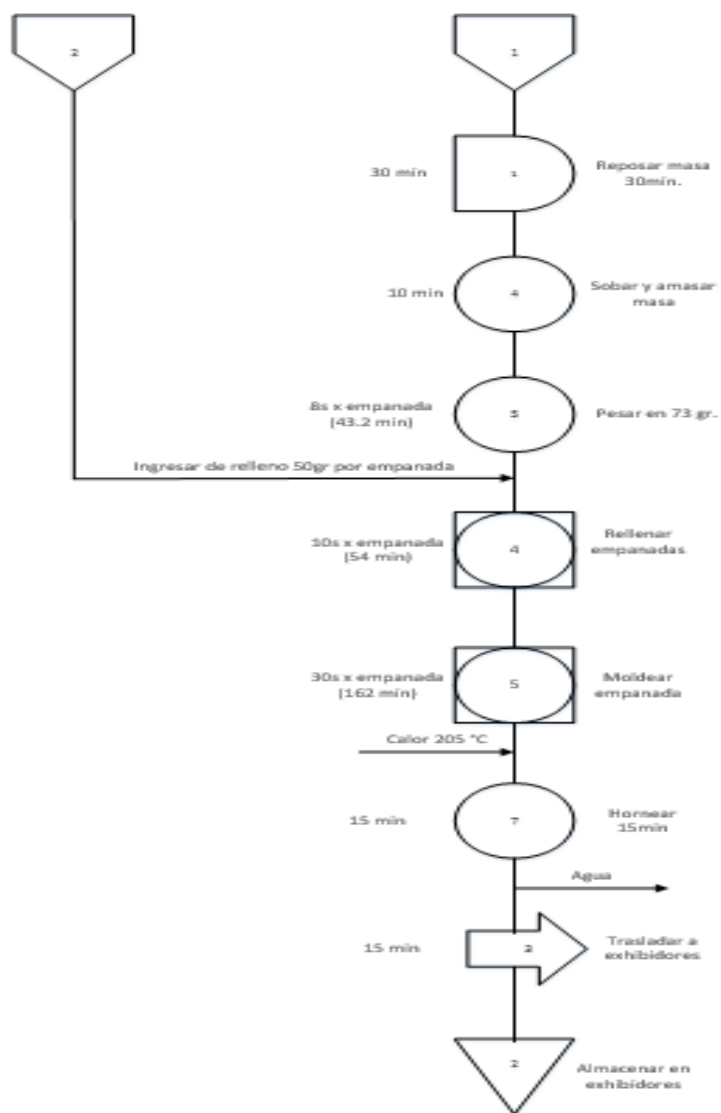
Se detalla todos los equipos, maquinas, muebles, enseres necesarios para iniciar las operaciones dentro de la panificadora tanto para el área operativa como el área administrativa y el área de dispensación de los productos.

## Proceso Productivo

A continuación, se elaborarán los diagramas de análisis de procesos de las empanadas que ofrece la panificadora, Así mismo, se presentarán los indicadores de producción , los cuales permitirá llevar un mayor control acerca de la producción y productividad del capital humano.

<b>DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESO DE LAS EMPANADAS</b>			
<b>Empresa:</b> Panificadora "Mi Madrina"			
<b>Departamento/ área:</b>	Producción		
<b>Operación:</b>	Producción de empanada	Fecha:09/05/2019	
<b>N° de Productos</b>	324	<b>Peso neto:</b>	120 gr
<b>Realizado por:</b>	Shirley Paucar Chiroque	COD: 001	PAG:1/2





Símbolo	cantidad	Tiempo
○	7	91.2 min
◻	5	241 min
→	2	17 min
◐	1	30 min
▽	2	
<b>Cantidad</b>	<b>17</b>	<b>379.2 min</b>

## **Indicadores de plan de operaciones**

Para determinar utilizamos la teoría de los desperdicios a través de los tiempos de Valor Agregado dentro del proceso y los tiempos de No valor Agregado.

Del diagrama de análisis de procesos determinamos:

Tiempo de valor agregado = 91.2 min + 241 min. = 332.2 min.

Tiempo de No Valor Agregado = 17 min. + 30 min. = 47 min.

Por lo tanto, los indicadores son:

$$\% \text{ VA} = 332.2/379.2 = 87.60\%$$

$$\% \text{ NVA} = 22.40\%$$

Lo indicadores muestran un aprovechamiento de los tiempos del 87.6% lo cual es bastante elevado para una empresa del rubro es por ellos que luego de análisis operativo de la línea de producción se demuestra su viabilidad operativa sin embargo aun se observa un 22.40 de actividades que no agregan valor al producto lo cual se mejorar a través de la mejora continúa establecida como política de la empresa.

## V. DISCUSIÓN

El plan de negocio es una herramienta a través de la cual detallamos cada actividad a realizar para poder desarrollar un proyecto. Esta herramienta le sucede al modelo negocio. El plan de negocio comprende estudios como lo son el estudio de mercado donde el proyecto de la panificadora “Mi Madrina” obtuvo valores en la matriz EFE y EFI de 2.55 y 2.68 respectivamente lo cual significa que el proyecto tiene buen prospecto, sin embargo, debe proponer estrategias de mercado que le permitan ingresar en el de manera agresiva.

Castro establece como objetivo fundamental de un plan de operaciones definir los medios materiales, técnicos y humanos que se necesitan, incluyendo todo el proceso para producir el producto o prestar el servicio, dentro de la panificadora “Mi Madrina” se realizó el plan de operaciones y se midió a través del VSM obteniendo porcentaje de actividades que agregan valor agregado de 87.60%, dejando en evidencia un correcto aprovechamiento de los recursos a emplear es decir la eficiencia del negocio es positiva aunque tenemos un margen 12.4% que puede ser mejorada en la ejecución del proyecto y manipulando las variables que influyen en esta. Lo cual demuestra también que planear las operaciones de la empresa reduce la incertidumbre en cuanto a la producción y por ende influye en determinar si un negocio es viable o no operacionalmente.

Así mismo, dentro del plan negocio se establece el plan de marketing el cual permite establecer detalladamente todos los factores tomados en cuenta para la toma de decisiones respecto a la estrategia a seguir para que el producto llegue a los clientes de manera efectiva si este va a apoyar en la calidad del producto en alguna oferta o el precio, es por ello que en la panificadora “Mi madrina” según el plan de negocio seguirá una estrategia basada en la calidad del producto y ventajas competitivas que posee sobre otros negocios como la disponibilidad de productos frescos, grato ambiente donde pueda degustar los productos de panisteria y pastelería a esto adicionar precios por debajo de los ofrecidos por competidores ya que muchos de ellos son revendedores mientras que el negocio elaborara su productos para la venta directa a sus clientes, esta estrategia toma en cuenta lo obtenido en el estudio interno y externo de la empresa lo cual sugiere una

implementación de estrategias de mercado agresivas lo cual permita el posicionamiento del negocio y sus productos.

La última finalidad del plan de negocio es determinar la viabilidad de la empresa y esta se determina a través de los indicadores VAN, TIR y B/C; donde la panificadora obtuvo valores muy favorables con un VAN de S/. 1, 474,036.38, un TIR de 188% y un índice de B/C de 9.83. Demostrando así la viabilidad del proyecto ya que, es rentable. Lo cual se concuerda con los valores obtenido por Belzuserri (2018) donde sus indicadores financieros para una panadería son de VAN = S/. 761,973, TIR = 106%, por lo tanto, podemos decir que en nuestro país el sector de la panificación es altamente rentable, así mismo demostramos que el plan de negocio es una poderosa herramienta para prevenir inversiones que son un salto al vacío y por el otro incentivar a la inversión a través de datos estadístico y financieros que demuestran la rentabilidad de una empresa.

De igual manera Portocarrero y Rodríguez (2018), en su investigación pretendían implementar una panadería y pastelería en base a semillas y frutos peruanos, compartiendo la misma idea en cuanto a fabricar repostería en base a productos peruanos que le deán un valor agregado a la idea de valor; esta investigación los indicadores financieros fueron para el VAN = S/. 59,907.37 y para la TIR = 38%, lo cual ratifica nuestros resultados donde el sector de la panificación es altamente rentable y por otro lado que el plan de negocio es una excelente herramienta en cuanto a emprendimientos.

Así mismo, en la investigación llevada a cabo por Fiestas, Mayra y Parco (2016), pretendían establecer una panadería en panes andinos en el distrito de Jesús María y demostrar su factibilidad a través de los indicadores financieros VAN y TIR obteniendo S/.167,581.04 y 50.58%, lo cual confirma no solo la factibilidad de la panadería si no ya la del rubro de panificación siendo este muy rentable en un país donde se consume productos como los panes y pasteles. También se determinó la tasa de recuperación que fue de dos años, dos meses y 24 días.

Por el contrario, en la investigación realizada por Almeyda (2014), determina indicadores financieros no rentable dentro de su investigación y esto se debe a que su materia prima comprende granos andinos los cuales elevan considerablemente

los costos evitando la rentabilidad de la empresa. Estos resultados no pueden ser tomados en cuenta ya que, los productos a usar difieren mucho a los a usar en la panificadora “Mi Madrina” por lo tanto, no podemos decir en base a estos resultados que el rubro de la panificación no es rentable ya que, como hemos visto anteriormente la rentabilidad es notable en muchos casos.

Una investigación realizada en nuestro país vecino Ecuador por Magallanes (2015), su objetivo fue diseñar un plan de negocio para determinar la factibilidad de una panificadora frente a una casa de estudios al cual se asemeja mucho a nuestra investigación. Los resultados financieros del van es de \$ 1.711.096,82; este resultado se asemeja bastante al obtenido en la investigación donde fue de S/. 1, 474,036.38 lo cual muestra que el consumo de productos panaderos dentro de la región es elevado por lo tanto este tipo de negocios son económicamente viables. Por lo tanto, la inversión en este rubro no sería un salto al vacío por el contrario los inversionistas tienen asegurado el crecimiento del capital invertido en negocios con estas características y dentro de este rubro.

Yaipen en su propuesta de negocio tuvo como objetivo diseñar un plan de negocio para la creación de una panadería especializada en productos nutritivos en la ciudad de Chiclayo; los resultados obtenidos del plan de negocio son un VAN (VANE = S/. 142,153.51 y VANF = s/. 121,352.34), una TIR (TIRE = 65% y TIRF = 46.01%) y el ratio financiero costo benéfico B/C de S/. 2.30, lo cual demuestra que este tipo de negocio es rentable dentro de nuestro entorno nacional. Estos resultados son positivos ya que los indicadores financieros son muy buenos así mismo de igual manera los resultados obtenidos en nuestra investigación los cuales arrojan un VAN de 1, 474, 036.38, un TIR de 188% y un costo beneficio de 9.83 lo cual muestra que el rubro en cuestión es muy viable dentro de una población como la peruana que tiene alto consumo de pan, pasteles, empanadas, etc.

Sobrero señala que la viabilidad es la capacidad de un proyecto por lograr generar un desempeño financiero bueno, es decir una rentabilidad aceptable adicionalmente se puede tomar estos aspectos como circunstancias paralelas a la cuestión central, de las cuales debe brindarse información, sin seguir una metodología que integre los resultados y las conclusiones, estos aspectos que señala Sobrero fueron evaluados en el plan de negocio como marketing, recursos

humanos, producción, operaciones, proyecciones de ventas, etc. los cuales permitieron determinar la viabilidad del proyecto sintetizándolos en los indicadores financieros VAN, TIR y Costo beneficio los cuales fueron positivos para el negocio ya que, la tasa interna de retorno tiene un valor aceptable en comparación con la oportunidad del mercado y el costo beneficio elevado muestra que por cada unidad monetaria se obtendrá un beneficio considerablemente mayor; estos indicadores evidencian que la panificadora “Mi Madrina” es viable operativa y financieramente.

Arbaiza indica que el plan de negocio es un documento con el cual se resume la empresa detallando acerca de los productos o servicios que esta ofrecerá con todos los factores intrínsecos que su producción conlleva así mismo el plan a seguir y con un mayor grado de importancia el cuidado de las fuentes de financiamiento y/o apalancamiento. Lo cual quedo demostrado en el plan de negocio elaborado en la investigación donde se brinda información detallada en cada uno de los apartados acerca de cada una de las instancias señaladas resumiendo en primer lugar la empresa luego, determinando cuales son los productos que se elaborarán incluyendo el cómo se elaborarán así mismo, el apalancamiento para la obtención de los recursos para lograr el desarrollo de la empresa así mismo, se determinó las proyecciones de ventas en base a proyecciones matemáticas empleadas en el apartado financiero de esta manera se determinó la rentabilidad de estas inversiones y los resultados obtenidos son muy satisfactorios y en base a ellos es que el plan de negocio permite tener un documento donde se detalla una futura empresa señalando cada uno de los aspectos de esta y su viabilidad o no de la misma.

Por lo tanto, es vital para una futura empresa diseñar un plan de negocio tomando en cuenta todos los factores que influyen dentro de estas siendo factores internos o externos así mismo, plasmar los planes de contingencia en caso de imprevistos que puedan presentarse durante la ejecución y puesta en marcha de la empresa así mismo, diseñar evaluaciones constantes las cuales permitirán identificar falencias dentro del negocio con la finalidad de subsanarlas y así promover la mejora continua como política por último, el plan de negocio es la herramienta de mayor importancia para poner en marcha un nuevo negocio o en la aplicación de algún proyecto interno de una empresa y/u organización.



## VI. CONCLUSIONES

Se diseñó un plan de negocio a través del cual se determinó la viabilidad de la panificadora “Mi Madrina”; empleando los indicadores como el valor actual neto S/ 1, 474,036.38 siendo este positivo a largo plazo siendo ideal para desarrollar la empresa también, se determinó la tasa interna de retorno la cual fue de 188% lo cual establece un retorno rápido de la inversión y alto valores rendimiento confirmando así la viabilidad del proyecto “Mi Madrina”.

El estudio de mercado realizado dentro del plan negocio determino valores para la matriz EFE de 2.55 de 4 lo cual muestra la capacidad de la empresa para aprovechar de manera positiva las oportunidades que posee y tiene que reducir a través de sus fortalezas los efectos negativos de las amenazas y de la matriz EFI de 2.68 de 4 lo cual muestra una empresa sólida y que se encontraría por encima del promedio respecto a su rubro; concluyendo que es la viable el proyecto sin embargo, se debe aplicar estrategias de introducción al mercado.

A través del plan estratégico se determinó que el proyecto tiene las fortalezas necesarias para ser una empresa solida ya que, el grupo que esta cargo de llevar el proyecto a cabo son profesionales con conocimiento en el rubro y oportunidades como las condiciones económicas, de mercado y competidores con falencias que pueden ser aprovechadas marcando diferenciación con ellos las cuales serán necesarias para ser viable y en cuanto a las debilidades y amenazas la empresa está en las condiciones de afrontarlas ya que, posee una seria de programas de contingencias que permiten llevar a cabo el proyecto a pesar de estar en condiciones adversas.

En el plan de marketing realizado dentro del plan de negocio se determinó costos competitivos con nuestros competidores, el lugar idóneo cerca de la universidad para aprovechar la población estudiantil, el producto es novedoso lo cual nos da ventaja competitiva y por último la promoción se hará a través de volantes y redes sociales siendo esta ultima la más aceptada por los estudiantes y jóvenes de las zonas aledañas al negocio.

El plan de operaciones nos arrojó resultados favorables con respecto al aprovechamiento de los tiempos  $\%VA = 87.60\%$  lo cual demuestra un proyecto sumamente eficiente ya que aprovecha sus recursos en gran medida sin embargo aún queda un 22.4% demostrando que el proceso aun tiene actividades que no agregan valor agregado al producto los cuales serán evaluadas posteriormente para una optimización del proceso reduciendo al máximo los valores de estas actividades y tener un proceso optimo con altos valores de productividad.

Es necesario el desarrollo del plan de Recursos Humanos para determinar los puestos de trabajo el personal requerido no implica costos muy elevados para el proyecto dejando márgenes de utilidades notables por ello podemos afirmar el plan de RR.HH. permitió demostrar la viabilidad del proyecto.

## VII. RECOMENDACIONES

- En la determinación de la viabilidad se puede incluir otros ratios financieros más específicos que aseguren su rentabilidad y factibilidad del proyecto de estudio.
- Se recomienda al momento de realizar un análisis de factores internos y externos emplear más herramientas las cuales permita ser más específico en el análisis.
- Se recomienda dentro del plan de marketing tomar en cuenta a la competencia para determinar un precio optimo el cual sea competitivo y a la vez cubra costos y garantice utilidades.
- Se recomienda emplear otras herramientas de análisis de procesos para determinar mejoras en la producción proyectada teniendo como base las proyecciones de ventas.
- Se recomienda realizar el plan de recursos humanos definiendo claramente las actividades de cada integrante del grupo de trabajo, así mismo realizar una selección idónea del personal que cumplan con todos los requisitos del puesto a ocupar.

## REFERENCIAS

- ALGARABEL OLONA, V., 2019. *Estudio de Viabilidad de un proyecto de inversión* [en línea]. S.I.: Universidad de Zaragoza. Disponible en: <http://zaguan.unizar.es/TAZ/EUCS/2014/14180/TAZ-TFG-2014-408.pdf>.
- ANDÍA VALENCIA, W. y PAUCARA PINTO, E., 2014. Los planes de negocios y los proyectos de inversión: similitudes y diferencias. *Industrial Data*, vol. 16, no. 1, pp. 080. ISSN 1560-9146. DOI 10.15381/idata.v16i1.6421.
- ARBAIZA FERMINI, L., 2015. *Como Elaborar un plan de negocio* [en línea]. Lima: s.n. Disponible en: <https://es.scribd.com/document/377527955/Como-elaborar-un-plan-de-negocio-Arbaiza-pdf>.
- ARMIJO ALIAGA ROCÍO, 2016. Diseño de un modelo de negocio para la creación de una panadería y pastelería , comuna de Chiguayante. Universidad del Bío-Bío. Facultad de Ciencias Empresariales. , pp. 184.
- BELZUSARRI PADILLA, D., CACHAY DOMINGUEZ, A., LEON QUIROZ, J. y YESANG MERINO, S., 2018. *Plan de negocio para una panadería especializada en panes enriquecidos con granos andinos del Perú* [en línea]. S.I.: ESAN. Disponible en: [https://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12640/1305/2018\\_MASM\\_16-1\\_Gx\\_T .pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12640/1305/2018_MASM_16-1_Gx_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y).
- BÓVEDA, J., OVIEDO, A. y YAKUSIK, A., 2015. Guía Práctica para la Plan de Negocio. *Guía para la elaboración del Plan de Negocios* [en línea], pp. 1-65. Disponible en: [https://www.jica.go.jp/paraguay/espanol/office/others/c8h0vm0000ad5gke-att/info\\_11\\_03.pdf](https://www.jica.go.jp/paraguay/espanol/office/others/c8h0vm0000ad5gke-att/info_11_03.pdf).
- CASTILLO, H.G.C., 2010. El Modelo De La Triple Hélice Como Un Medio Para La Vinculación Entre La Universidad Y Empresa. *Revista Nacional de Administración* [en línea], vol. 1, no. 1, pp. 85-94. ISSN 1659-4932. Disponible en:

<http://investiga.uned.ac.cr/revistas/index.php/rna/article/view/286>.

CASTRO ABANCES, I. y RUFINO RUS, J., 2015. *Creación de empresas para emprendedores* [en línea]. Madrid: s.n. ISBN 978-84-368-3419-2. Disponible en: <https://www.edicionespiramide.es/libro.php?id=4318555>.

D'ALESSIO IPINZA, F., 2017. *El proceso estrategico. Un enfoque de gerencia*. Mexico D.F.: Pearson. ISBN 9789702612902.

DAVID, F.R., 2016. Conceptos de administracion estrategica|Decimo primera edicion. *Climate Change 2013 - The Physical Science Basis* [en línea], pp. 416. Disponible en: [https://es.slideshare.net/ACMR25/conceptos-de-administracion-estrategica%0Ahttps://www.cambridge.org/core/product/identifier/CBO9781107415324A009/type/book\\_part](https://es.slideshare.net/ACMR25/conceptos-de-administracion-estrategica%0Ahttps://www.cambridge.org/core/product/identifier/CBO9781107415324A009/type/book_part).

EVANS, V., 2014. *Guía financiera times para escribir el plan de negocio* [en línea]. Madrid: Pearson. ISBN 978-84-8322-670-4. Disponible en: <http://pearsonespana.blob.core.windows.net/books/Guía FT para escribir el Plan de Negocio.pdf>.

FREIRE ROBALINO, J., 2012. *Estudio de factibilidad para la creación de una panadería, pastelería y repostería “El dulce aroma francés”, en el cantón Baños de Agua Santa, 2011* [en línea]. S.l.: Escuela superior politécnica del Chimborazo. Disponible en: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/9549/1/84T00168.pdf>.

FUNDACIÓN PARA LA EXCELENCIA EMPRESARIAL DE CASTILLA Y CASTILLA, 2014. *Lean Startup. Segriasec* [en línea]. Disponible en: <http://segriasec.org/wp-content/uploads/2015/01/Manual-Lean-Startup.pdf>.

GARCÍA, J., 2017. Innovación en modelos de negocio: La metodología de Osterwarlder en la práctica. *Revista MBA Eafit*, pp. 30-47.

HERNANDEZ-SAMPIERI, R., FERNÁNDEZ COLLADO, C. y BAPTISTA LUCIO, P., 2014. *Metodología de la investigación* [en línea]. Mc Graw Hi. Mexico D.F.: Mc Graw Hill. ISBN 978-1-4562-2396-0. Disponible en:

<http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>.

HERNANDEZ-SAMPIERI, R. y MENDOZA TORRES, C., 2018. *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* [en línea]. 1° Edición. Mexico D.F.: Mc Graw Hill. ISBN 978-1-4562-6096-5. Disponible en: <https://es.scribd.com/document/523954225/Metodologia-de-La-Investigacion-Las-Rutas-Cuantitativa-Cualitativa-y-Mixta-Roberto-Hernandez-Sampieri-2018>.

HERNANDEZ MATIAS, J.C., 2017. *Lean Manufacturing: Conceptos, técnicas e implantación*. S.l.: s.n. ISBN 9788415061403.

ISAAC ROJAS HORMAZABAL, 2014. «PANADERIA GOURMET: BUENA MIGA» Parte: Estratégico y de Mercados. [en línea], pp. 1-89. Disponible en: [http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/117248/Rojas\\_Hormazabal\\_Isaac.pdf?sequence=2&isAllowed=y](http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/117248/Rojas_Hormazabal_Isaac.pdf?sequence=2&isAllowed=y).

JULIÁ IGUAL, J., MELIÁ MARTÍ, E., VILLALONGA GRAÑANA, I. y CARNICER ANDRÉS, M., 2015. *El emprendimiento en el sistema universitario. El caso de la univerisdades de la ciudad de Valencia*. Valencia-España: Universidad de Cantabria. ISBN 978-84-608-2331-5.

KATOPPO, M.L. y SUDRADJAT, I., 2015. Combining Participatory Action Research (PAR) and Design Thinking (DT) as an Alternative Research Method in Architecture. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, vol. 184, pp. 118-125. ISSN 1877-0428. DOI 10.1016/J.SBSPRO.2015.05.069.

LONDON, N., 2016. *Certificación LEGO* [en línea]. 2016. Barcelona: s.n. Disponible en: [https://www.youtube.com/watch?v=aWlItldl2jfl&ab\\_channel=NinaLondon](https://www.youtube.com/watch?v=aWlItldl2jfl&ab_channel=NinaLondon).

MACERA, D., 2018. Desigualdad: ¿Cuál es la situación en el Perú? *El Comercio* [en línea]. Lima - Perú, 16 abril 2018. Disponible en: <https://elcomercio.pe/economia/dia-1/desigualdad-situacion-peru-noticia-512568-noticia/#:~:text=Si bien el Perú tiene,desciende desde hace cuatro>

años&text=Comparado con los países vecinos,del Banco Mundial (BM).

MAGALLANES ROMERO, K., 2015. *Proyecto de Factibilidad para la Creación de una Panadería y Pastelería en la Avenida Delta de la ciudad de Guayaquil*“DILIROMA” “BAKERY & CAFÉ” [en línea]. S.I.: Universidad de Guayaquil. Disponible en:

<http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/9242/2/Proyecto de Factibilidad para la creación de una Panadería y Pastelería en la Avendia Delta de la.pdf>.

MALAGA, J., VERA, G. y OLIVEROS, R., 2008. *Tipos, métodos y estrategias de investigación* [en línea]. 2008. Lima: Universidad Ricardo Palma. Disponible en:

[http://www.imarpe.gob.pe/imarpe/archivos/articulos/imarpe/oceanografia/adj\\_modela\\_pa-5-145-tam-2008-investig.pdf](http://www.imarpe.gob.pe/imarpe/archivos/articulos/imarpe/oceanografia/adj_modela_pa-5-145-tam-2008-investig.pdf).

MARIE, E. y ALMEYDA, A., 2014. Pontificia universidad católica del Perú. ,

MARTRAT, F., 2017. La metodología nordica que ha venido para quedarse. [en línea], pp. 5. Disponible en: [file:///C:/Users/COMPUTEC/Documents/Artículo-05\\_Lego-Serious-Play.pdf](file:///C:/Users/COMPUTEC/Documents/Artículo-05_Lego-Serious-Play.pdf).

MEDINA LÓPEZ, E., MONCAYO CARREÑO, O., JÁCOME ALARCÓN, L. y ALBARRASIN REINOSO, M., 2017. El emprendimiento en el sistema universitario. *Dialnet* [en línea], vol. VIII, pp. 16. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es>.

MINISTERIO DE ECONOMIA FOMENTO Y TURISMO, C., 2010. Deccop. [en línea]. [Consulta: 8 mayo 2019]. Disponible en: <http://www.decoop.cl/Inicio/FomentoCooperativo/CursosenLínea/INDICEDET EMAS/tabid/127/Default.aspx>.

MOYANO CASTILLEJO, L., 2015. *Plan de negocio* [en línea]. 1° Edicion. Lima: Macro. ISBN 978-612-304-292-9. Disponible en: <https://es.scribd.com/read/419685030/PLAN-DE-NEGOCIOS>.

NEGOCIOS, F.D.E.A.Y., 2016. *Establecimiento de una panadería especializada en panes andinos en Lima Metropolitana, distrito de Jesús María* [en línea].

- S.I.: Tecnológica del Perú. Disponible en:  
[https://repositorio.utp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12867/460/Eleonora Fiestas y Susan Mayta y Lina Parcco\\_Informe de Suficiencia Profesional\\_Título Profesional\\_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.utp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12867/460/Eleonora_Fiestas_y_Susan_Mayta_y_Lina_Parcco_Informe_de_Suficiencia_Profesional_Título_Profesional_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y).
- OIT, 2015. *Introducción al Estudio del Trabajo* [en línea]. Ginebra: OIT. ISBN 92-2-207108-9. Disponible en:  
<https://teacherke.files.wordpress.com/2010/09/introduccion-al-estudio-del-trabajo-oit.pdf>.
- ORTIZ, F. y GARCIA, M. del P., 2017. *Metodología de la investigación. El proceso y sus técnicas* [en línea]. 1° Edición. S.I.: LIMUSA. ISBN 9789681860752. Disponible en: <https://es.scribd.com/document/371365038/231605311-Metodologia-de-La-Investigacion-Frida-Ortiz>.
- PELÁEZ, J.C., HERNÁNDEZ, Á., SANTIAGO, G., PRADAS, I., NAVARRO, E., FELIX, C., PASCUAL, J., JAVIER, M. y GARCÍA, P., 2016. Ángel Fco. Agudo Peregrina. ,
- PELTA RESANO, R., 2013. *Design Thinking. Tendencias en la teoría y la metodología del diseño* [en línea]. Catalunya: Universitat Oberta de Catalunya. Disponible en:  
<http://openaccess.uoc.edu/webapps/o2/handle/10609/75946>.
- PEREZ PALACIOS, E., 2013. La universidad en la formación de emprendedores empresariales y el apoyo en la creación de nuevas empresas. *Rev. de Investigación de la Fac. de Ciencias Administrativas*, [en línea], vol. 12, pp. 1-8. Disponible en: <http://www.acuedi.org/ddata/485.pdf>.
- PORTER, M., 2012. *Ser competitivo*. Deusto. Barcelona: Ediciones Deusto. ISBN 978-84-234-2695-9.
- PORTOCARRERO PACHECO, S. y RODRIGUEZ RISUEÑO, S., 2018. *Plan de negocio para la implementación de una panadería y pastelería con productos en base a semillas y frutos de origen peruano, Arequipa 2016* [en línea]. S.I.: Universidad Católica San Pablo. Disponible en:  
[http://repositorio.ucsp.edu.pe/bitstream/UCSP/15611/1/PORTOCARRERO\\_P](http://repositorio.ucsp.edu.pe/bitstream/UCSP/15611/1/PORTOCARRERO_P)



ACHECO\_SON\_PLA.pdf.

PROINVERSIÓN, 2012. *MYPE pequeña empresa crece. Guía para el desarrollo de la micro y pequeña empresa* [en línea]. Agencia de. Lima: Agencia de Promoción de la Inversión Privada. Disponible en:  
<https://docplayer.es/16059291-Mypequena-empresa-crece.html>.

RINCÓN CAICEDO, C.R., 2015. *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.* [en línea]. S.l.: s.n. Disponible en:  
[http://ridum.umanizales.edu.co:8080/jspui/bitstream/6789/377/4/Muñoz\\_Zapata\\_Adriana\\_Patricia\\_Articulo\\_2011.pdf](http://ridum.umanizales.edu.co:8080/jspui/bitstream/6789/377/4/Muñoz_Zapata_Adriana_Patricia_Articulo_2011.pdf).

SANCHEZ CARLESSI, H. y REYES MEZA, C., 2017. *Metodología y diseños en la investigación científica*. Lima: Business Support Aneth. ISBN 9972-885-25-9.

SANTIAGO, F., 2009. Análisis de Viabilidad : La cenicienta en los Proyectos de Inversión. *Asociación Argentina de Estudios en Administración Pública (AAEAP)* [en línea], pp. 1-20. Disponible en:  
<https://www.virtualpro.co/biblioteca/analisis-de-viabilidad-la-cenicienta-de-los-proyectos-de-inversion>.

TAFUR PORTILLA, R. y IZAGUIRRE SOTOMAYOR, M., 2014. *Como hacer un proyecto de investigación: Uso de diagramas, matrices y mapas conceptuales* [en línea]. 1° Edición. Lima - Perú: s.n. ISBN 978-612-00-1545-2. Disponible en: <https://es.scribd.com/document/416038038/LIBRO-COMO-HACER-UN-PROYECTO-DE-INVESTIGACION>.

TAMAYO, M., 2003. *El proceso de la investigación científica* [en línea]. Mexico D.F.: LIMUSA. ISBN 968-18-5872-7. Disponible en:  
<https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/874e481a4235e3e6a8e3e4380d7adb1c.pdf>.

VILLAR, P., 2017. ComexPerú: Mypes siguen aumentando pero formalización no avanza. *El Comercio* [en línea]. Lima, 8 agosto 2017. Disponible en:

<https://elcomercio.pe/economia/negocios/informalidad-micro-pequenos-negocios-peru-noticia-noticia-448518-noticia/>.

WEINBERGER VILLARÁN, K., 2014. *Plan de negocio. Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio*. [en línea]. Lima: La Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional. Disponible en:  
[http://www.crecemype.pe/portal/images/stories/files/plan\\_negocios.pdf](http://www.crecemype.pe/portal/images/stories/files/plan_negocios.pdf).

YAIPEN PISFIL, M., 2016. Propuesta de un plan de negocio para la creación de una panadería especializada en productos nutritivos en la ciudad de Chiclayo - 2016. *Universidad César Vallejo*,

ZORITA LLOREDA, E., 2015. *Plan de negocio* [en línea]. Madrid: ESIC Editorial. ISBN 978-84-15986-72-0. Disponible en: <https://docplayer.es/60493819-Plan-de-negocio-2a-edicion.html>.

## ANEXOS

### Anexo 01: MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN

“Propuesta de Plan de negocio para determinar la viabilidad de la panificadora “Mi madrina” en el distrito de San Juan de Lurigancho 2019”									
Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala	Técnica	Instrumento	Unidad de medida	Formula
Plan de Negocio	El plan de negocio 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 y con especial cuidado las fuentes de financiamiento. (Arbaiza, 2015)	El plan de negocio a elaborar permitirá determinar la viabilidad del proyecto de la panificadora como centro de desarrollo.	Análisis del mercado	MEFI	Ordinal	Recolección de datos	Registro, matriz	Numérico	4 = Responde de manera positiva a las amenazas y oportunidades. 1 = No responde de manera adecuada a las amenazas y oportunidades.
				MEFE	Ordinal	Recolección de datos	Registro, matriz	Numérico	4 = Responde de manera positiva a las amenazas y oportunidades. 1 = No responde de manera adecuada a las amenazas y oportunidades.
			Planeamiento estratégico	Misión	Razón	Recolección de datos	Registro, matriz	Porcentaje	Componente de misión/Componentes esenciales de misión
				FODA	Nominal	Recolección de datos	Registro, matriz		
			Plan de marketing	Producto	Nominal	Encuesta	Cuestionario		
				Precio	Razón	Análisis de documentos	Guía de análisis de datos	Monetaria	Costo unitario * Factor de utilidad
				Plaza	Nominal	Entrevista	Guía de entrevista		
				Promoción	Nominal	Encuesta	Cuestionario		
			Plan de operaciones	% de valor agregado	Razón	Observación directa	DAP	Porcentaje	Tiempo de actividades de VA/Tiempo total
				% de no valor agregado	Razón	Observación directa	DAP	Porcentaje	Tiempo de actividades de NVA/Tiempo total
			Plan de RR.HH.	Organigrama		Observación de datos			

				Manual de funciones		Observación de datos			
Viabilidad	Capacidad de un Proyecto de lograr un buen desempeño financiero, es decir una tasa de rendimiento aceptable. En algunos casos se tratan estos aspectos como situaciones laterales a la cuestión central, respecto de los cuales debe brindarse información, sin un criterio metodológico que integre los resultados y conclusiones. (Sobrero, 2009	Variable la cual nos permite determinar si la inversión a realizarse para la creación de la panificadora como centro de desarrollo es viable.	Viabilidad económica	VAN	Razón	Análisis de documentos	Guía de análisis de datos		$VAN = - \text{Inversión inicial} + \sum [\text{Flujos de dinero en cada periodo}] / (1 + \text{interés})^{\text{elevado al N}^\circ \text{ de periodo}]$
				TIR	Razón	Análisis de documentos	Guía de análisis de datos	Porcentaje	$TIR = - \text{Inversión inicial} + \sum [\text{Flujos de dinero en cada periodo}] / (1 + \text{interés})^{\text{elevado al N}^\circ \text{ de periodo}} = 0$
				Costo Beneficio	Razón	Análisis de documentos	Guía de análisis de datos		$B/C = \sum \text{de los beneficios descontados} / \sum \text{de los costes descontados}$
			Viabilidad operativa	Productividad total	Razón	Observación de datos	Formato de registro de eficiencia	Adimensional	Productividad = (Productos/Insumos)

## Anexo 02: Matriz de consistencia

"Propuesta de plan de negocio para determinar la viabilidad de la panificadora "Mi madrina" en el distrito de San Juan de Lurigancho 2019"									
Problemas	Objetivos	Hipótesis	Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala	Formula
General	General	General							
¿De qué manera el plan de negocio determina la viabilidad de la panificadora "Mi madrina" en el distrito de San Juan de Lurigancho, 2019?	Diseñar un plan de negocio para determinar la viabilidad de la panificadora "Mi madrina" en el distrito de San Juan de Lurigancho, 2019	El plan de negocio determino una viabilidad positiva de la panificadora "Mi madrina" en el distrito de San Juan de Lurigancho, 2019	Plan de Negocio	El plan de negocio 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 y con especial cuidado las fuentes de financiamiento. (Arbaiza, 2015)	El plan de negocio a elaborar permitirá determinar la viabilidad del proyecto de la panificadora como centro de desarrollo.	Análisis del mercado	MEFI	Ordinal	4 = Responde de manera positiva a las amenazas y oportunidades. 1 = No responde de manera adecuada a las amenazas y oportunidades.
Específico	Específico	Específico					Matriz de Perfil competitivo	Ordinal	Valoración numérica de los competidores 1- 4
							MEFE	Ordinal	4 = Responde de manera positiva a las amenazas y oportunidades. 1 = No responde de manera adecuada a las amenazas y oportunidades.
¿De qué manera el análisis de mercado determina la viabilidad de la panificadora "Mi madrina" en el distrito de San Juan de Lurigancho, 2019?	Analizar el mercado para determinar la viabilidad de la panificadora "Mi madrina" en el distrito de San Juan de Lurigancho, 2019	El análisis de mercado determino una viabilidad positiva de la panificadora "Mi madrina" en el distrito de San Juan de Lurigancho, 2019					Planeamiento estratégico	Misión	Razón
						FODA		Nominal	
¿De qué manera el planeamiento estratégico determina la viabilidad de la panificadora "Mi madrina" en el distrito de San Juan de Lurigancho, 2019?	Diseñar un plan estratégico para determinar la viabilidad de la panificadora "Mi madrina" en el distrito de San Juan de Lurigancho, 2019	El planeamiento estratégico determino una viabilidad positiva de la panificadora "Mi madrina" en el distrito de San Juan de Lurigancho, 2019				Plan de marketing	Producto	Razón	Nivel de cumplimiento de requerimiento de clientes.
							Precio	Razón	Costo unitario * Factor de utilidad
							Plaza	Razón	N° de encuestados en una determinada plaza/N° total de encuestados
¿De qué manera el plan de marketing determina la viabilidad de la panificadora "Mi madrina" en el distrito de	Diseñar un plan de marketing para determinar la viabilidad de la panificadora "Mi madrina" en	El plan de marketing determino una viabilidad positiva de la panificadora "Mi madrina" en el	Plan de operaciones	% de valor agregado	Razón	Tiempo de actividades de VA/Tiempo total			

San Juan de Lurigancho, 2019?	el distrito de San Juan de Lurigancho, 2019	distrito de San Juan de Lurigancho, 2019					% de no valor agregado	Razón	Tiempo de actividades de NVA/Tiempo total
¿De qué manera el plan de operaciones determina la viabilidad de la panificadora “Mi madrina” en el distrito de San Juan de Lurigancho, 2019?	Diseñar un plan de operaciones para determinar la viabilidad de una panificadora como centro de desarrollo de la escuela de ingeniería industrial e en una casa de estudios, San Juan de Lurigancho, 2019	El plan de operaciones determino una viabilidad positiva de la panificadora “Mi madrina” en el distrito de San Juan de Lurigancho, 2019				Plan de recursos humanos	Organigrama		
							Manual de funciones		
¿De qué manera el plan de recurso humanos determina la viabilidad de la panificadora “Mi madrina” en el distrito de San Juan de Lurigancho, 2019?	Diseñar un plan de recursos humanos para determinar la viabilidad de la panificadora “Mi madrina” en el distrito de San Juan de Lurigancho, 2019	El plan recursos humanos determino una viabilidad positiva de la panificadora “Mi madrina” en el distrito de San Juan de Lurigancho, 2019				Análisis económico-financiero	VAN	Razón	$VAN = - \text{Inversión inicial} + \sum [\text{Flujos de dinero en cada periodo}] / (1 + \text{interés})^{\text{elevado al } N^{\circ} \text{ de periodo}}$
							TIR	Razón	$TIR = - \text{Inversión inicial} + \sum [\text{Flujos de dinero en cada periodo}] / (1 + \text{interés})^{\text{elevado al } N^{\circ} \text{ de periodo}} = 0$
							Costo Beneficio	Razón	$B/C = \sum \text{de los beneficios descontados} / \sum \text{de los costes descontados}$
¿De qué manera el análisis económico-financiero determina la de la panificadora “Mi madrina” en el distrito de San Juan de Lurigancho, 2019?	Analizar el factor económico-financiero para determinar la viabilidad de la panificadora “Mi madrina” en el distrito de San Juan de Lurigancho, 2019	El análisis económico-financiero determino una viabilidad positiva de la panificadora “Mi madrina” en el distrito de San Juan de Lurigancho, 2019	Viabilidad	Capacidad de un Proyecto de lograr un buen desempeño financiero, es decir una tasa de rendimiento aceptable. En algunos casos se tratan estos aspectos como situaciones laterales a la cuestión central, respecto de los cuales debe brindarse información, sin un criterio metodológico que integre los resultados y conclusiones. (Sobrero, 2009)	Variable la cual nos permite determinar si la inversión a realizarse para la creación de la panificadora como centro de desarrollo es viable.	Viabilidad económica	VAN	Razón	$VAN = - \text{Inversión inicial} + \sum [\text{Flujos de dinero en cada periodo}] / (1 + \text{interés})^{\text{elevado al } N^{\circ} \text{ de periodo}}$
							TIR	Razón	$TIR = - \text{Inversión inicial} + \sum [\text{Flujos de dinero en cada periodo}] / (1 + \text{interés})^{\text{elevado al } N^{\circ} \text{ de periodo}} = 0$
							Costo Beneficio	Razón	$B/C = \sum \text{de los beneficios descontados} / \sum \text{de los costes descontados}$
						Viabilidad operativa	Productividad Total	Razón	

Fuente: Elaboración propia

## Anexo 03: Encuesta para análisis de mercado

### ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CONSUMIDORES

Edad.....

Como estudiantes de la Carrera de Ingeniería Industrial y con el objetivo de elaborar nuestro proyecto de investigación que tiene como título **“Propuesta de plan de negocio para determinar la viabilidad de la panificadora “Mi madrina” en el distrito de San Juan de Lurigancho 2019”** previo a obtener el título de Ingenieros Industriales, tenemos a bien solicitarle se digne contestar la siguiente encuesta.

#### APLICADA A LOS CONSUMIDORES

1. **¿Consume Usted productos de panificación (empanadas, pan pizza, etc)?**

- a) Si
- b) No

2. **¿Con que frecuencia consume los productos de panificación?**

- a) Diariamente
- b) Una vez por semana.
- b) Inter diario
- e) Menos de una vez por semana
- c) Dos veces por semana.

3. **Donde usted adquiere sus productos de panificación.**

- a) En el cafetín de la universidad
- b) En los alrededores de la universidad
- c) N.A.

4. **Esta usted conforme con los productos de panificación que adquiere en esos lugares, ¿Por qué?**

- a) Muy conforme
- d) Poco conforme
- b) Conforme
- e) Nada conforme
- c) Más o menos conforme

.....  
.....

**5. Le gustaría consumir productos de panificación recién horneados cerca la Urbanización Canto Rey 1etapa ¿Por qué?**

- a) Si
- b) No

.....  
.....

**6. Cuando va comprar los productos de panificación, que busca.**

- a) Precio.
- b) Calidad
- c) Cantidad
- d) Sabor
- e) Todas las anteriores

**7. ¿Cuáles son los productos de panificación de su preferencia?**

- a) Empanadas
- b) Pan pizza
- c) Cachito con Mantequilla
- d) Queques
- e) Otros

.....  
.....

**8. ¿Cuál es el precio que paga normalmente por las empanadas de su preferencia?**

- a) s/1.00- s/1.50
- b) s/1.60- s/2.00
- c) s/2.10- s/2.50
- b) s/ 2.50 s/3.00.

**9. ¿Con que frecuencia consume las empanadas de su preferencia?**

- a) Diariamente
- b) Inter diario
- c) Dos veces por semana.
- b) Una vez por semana.
- e) Menos de una vez por semana

**10. ¿De los siguientes rellenos de empanada cuales son de su preferencia?**

- a) Carne
- b) Pollo
- c) Mixta
- d) Carapulcra
- e) Escabeche
- f) Ají de gallina



g) Salchicha Huachana

h) Lomo saltado

**11. ¿Por la compra de los productos de panificación, usted ha recibido algún tipo de promoción?**

a) Si

b) No

Cuales.....

**12. ¿Le gustaría consumir sus productos de panificación con alguna bebida en especial?**

a) Café

c) Gaseosa

b) Chokolatata

d) Chicha morada

**13. En caso se ofertarán estos combos (empanadas con bebidas) ¿cuánto estaría Usted dispuesto pagar?**

a) s/2.00- s2.50

c) s/3.10- s/3.50

b) s/2.60- s/3.00

b) s/ 3.60- s/4.00.

¿Cuál sería su combo preferido?

.....

**14. ¿Conoce Usted algún lugar que oferten este tipo de promociones (combos)?**

a) Si

b) No

Cual.....

**15. ¿En caso de que se implementara una panificadora en la avenida canto Rey, que ofrezca empanadas” Criollas” ¿Estaría usted dispuesto a adquirir estos productos?**

a) Si

b) No

**16. ¿En qué medio de comunicación le gustaría que se dé a conocer el producto?**

a) Volantes

c) Paginas sociales

b) Afiches

d) Otras

## **Anexo 04: Propuesta de la panificadora “Mi Madrina”**

La propuesta de negocio consiste en el inicio de operaciones comerciales de una panificadora de nombre “Mi madrina” especializada en la producción de empanadas criollas, es decir, que tengan diversos sabores de la gastronomía peruana como insumos principales para el relleno de la empanada; Así mismo contaremos con maquinaria de última tecnología, además de capital humano calificado y capacitado, somos ingenieros industriales, tenemos una amplia gama de conocimientos, entre los cuales destaca, procesos industriales, gestión de calidad, marketing, administración, los cuales, son necesarios para poder llevar al éxito a cualquier empresa .; Así mismo, la panificadora “Mi madrina” Tendrá una ubicación estratégica en el distrito de San Juan de Lurigancho frente a la universidad Cesar Vallejo Lima- Este, donde se captara clientes de un estrato socioeconómico B, C y D, nuestro mercado objetivo será la población estudiantil de dicha casa de estudios. Todo lo antes mencionado, nos dará una serie de ventajas competitivas como la calidad, precio competitivo y sobre todo la diferenciación de producto. Cabe resaltar, que la producción estará determinada por un pronóstico de demanda basado en el estudio de mercado, con el cual se ha establecido dos turnos de producción, los cuales serán ofrecidos de forma directa a los clientes en los horarios de 7:00 am horas a 3:00pm y de las 3:00pm horas a 11:00 pm horas.

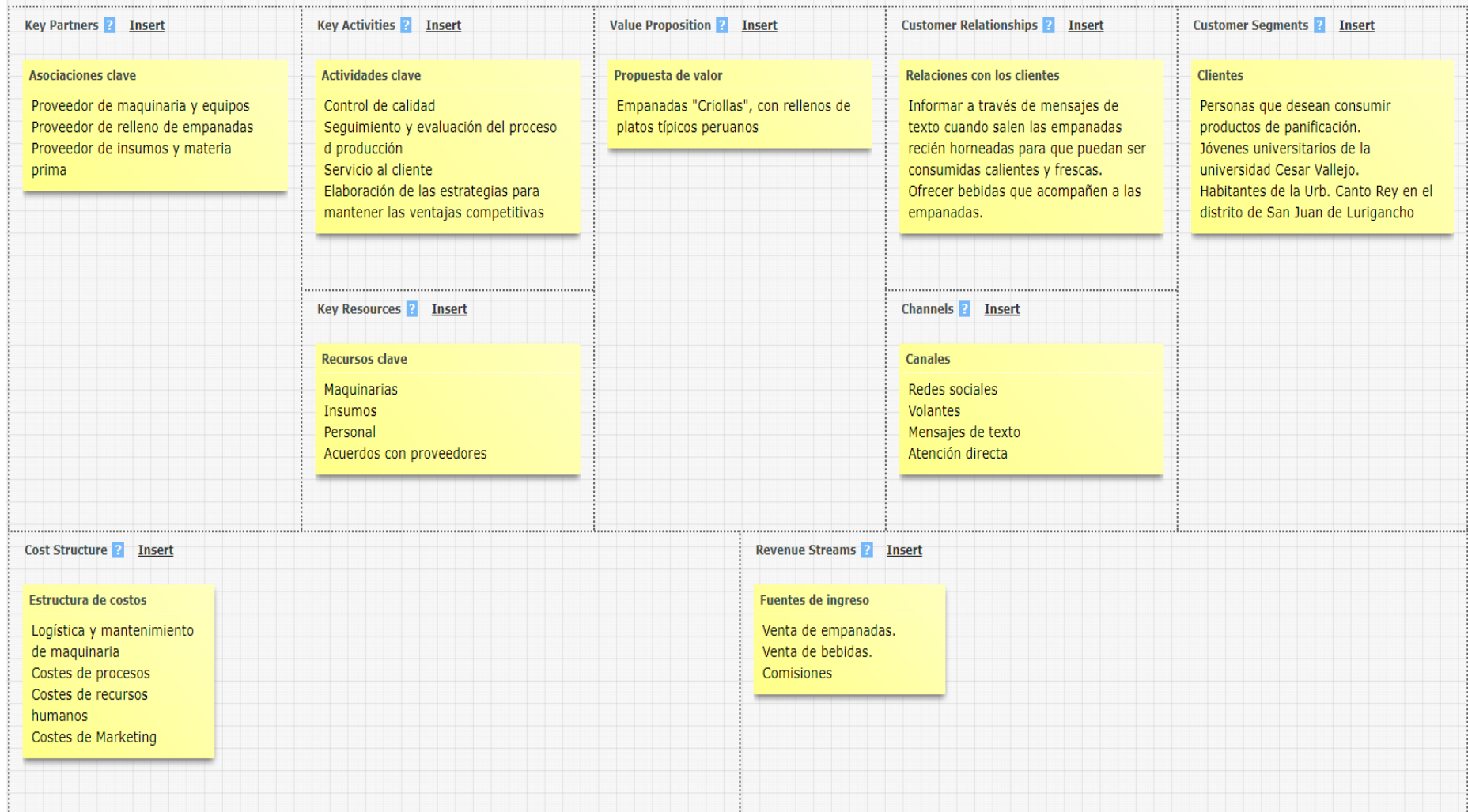
La oportunidad de desarrollar el plan de negocio, surge bajo los resultados de los estudios previamente realizados, Dado que no existen panificadoras que ofrezcan este tipo de productos diferenciados (empanadas criollas) en la zona propuesta; Cabe resaltar que a corto plazo panificadora “Mi madrina” contará con certificaciones de salubridad (BPM, HACCP), lo cual, será otro plus que no tienen las panaderías de zona.

En el presente proyecto se surtirán productos elaborados en el día, con buena aceptación y a un precio accesible a la población del lugar citado

Panificadora” Mi madrina” se proyecta como una empresa consolidada líder en el en el mercado nacional en la producción y comercialización de empanadas criollas.

Nombre de la idea de negocio	Panificadora "Mi madrina"
Razón Social	1043167099
Nombre Comercial	"Mi madrina"

## Anexo 05: Modelo de negocio Panificadora “Mi Madrina”

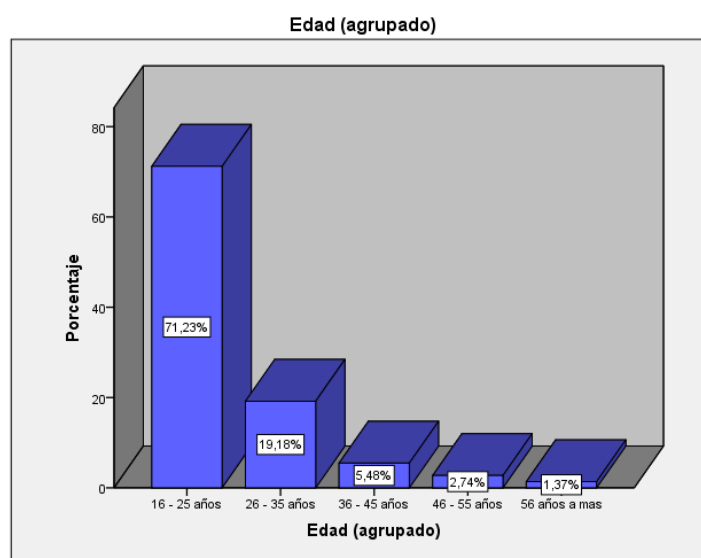


## Anexo 06: Resultados de la encuesta

### Edad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
16 - 25 años	52	71,2	71,2	71,2
26 - 35 años	14	19,2	19,2	90,4
36 - 45 años	4	5,5	5,5	95,9
46 - 55 años	2	2,7	2,7	98,6
56 años a mas	1	1,4	1,4	100,0
<b>Total</b>	<b>73</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Las tablas 6 y 7 muestran que la edad promedio de los participantes es de 26 años mientras que la mayoría de ellos tiene una edad entre los 16 y 25 con 71.22% y luego va descendiendo hasta los 63 años que es el encuestado con mayor edad



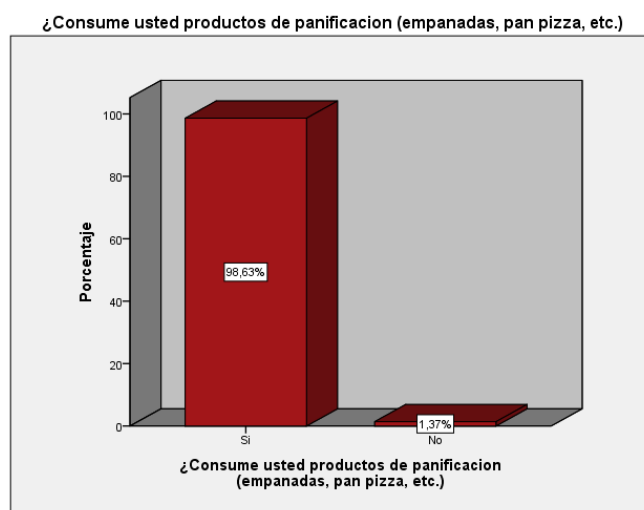
**Figura 14:** Gráfico - Edad

El gráfico muestra la gran diferencia de edad que existe entre las personas encuestadas esto se debe a que la edad dentro de la universidad oscila entre los 16 a 25 años ya que, esta es la edad promedio donde el alumno estudia la carrera universitaria.

## ¿Consume Usted productos de panificación (empanadas, pan pizza, etc.)?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	72	98,6	98,6	98,6
No	1	1,4	1,4	100,0
<b>Total</b>	<b>73</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

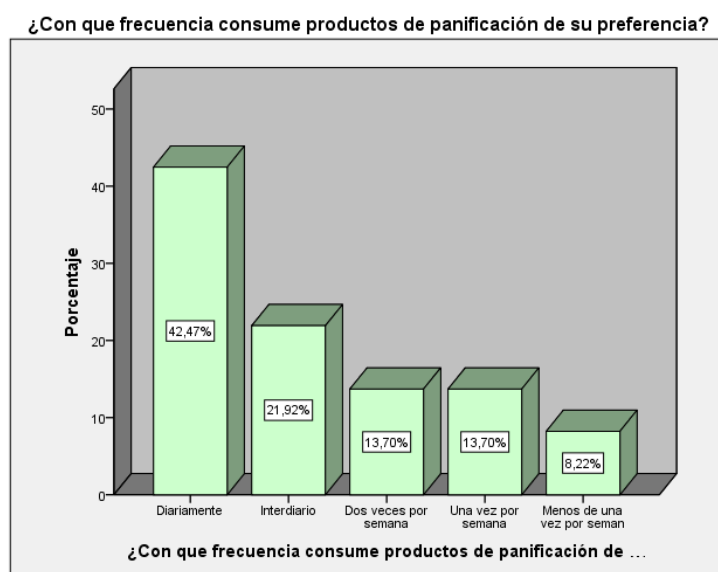
En las tablas 8 y 9 observamos que del total de los encuestados 72 personas consumen productos de panificación siendo el 98.6% mientras que tan solo una persona respondió que no consume estos productos siendo el 1.4% del total de encuestados.



La figura 15 muestra gráficamente la gran diferencia que existe entre las personas que consumen productos de panificación y las que no consumen estos productos siendo esta diferencia muy amplia y dándose las condiciones para poder desarrollar el negocio de panificadora.

## ¿Con que frecuencia consume los productos de panificación?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Diariamente	31	42,5	42,5	42,5
Interdiario	16	21,9	21,9	64,4
Dos veces por semana	10	13,7	13,7	78,1
Una vez por semana	10	13,7	13,7	91,8
Menos de una vez por semana	6	8,2	8,2	100,0
<b>Total</b>	<b>73</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

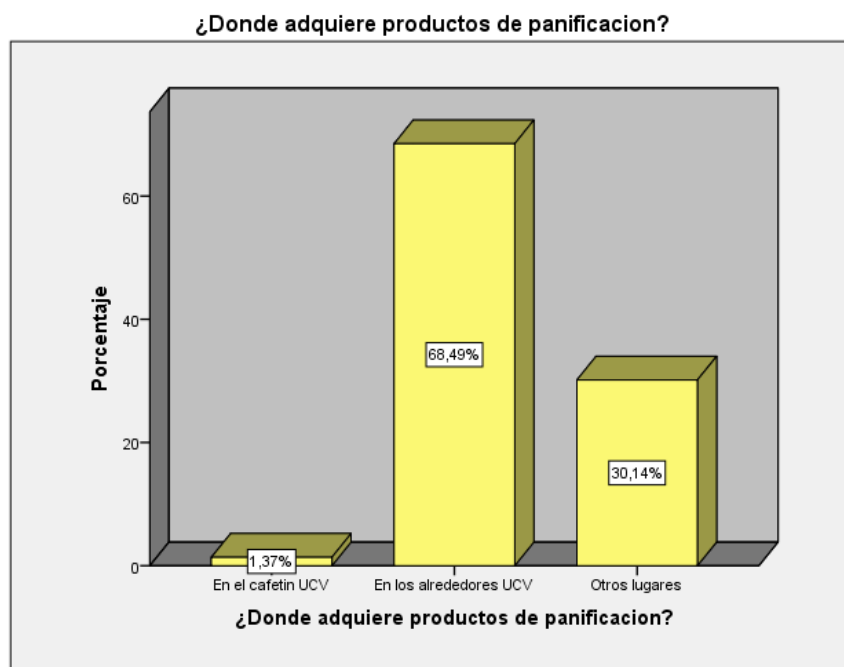


Las tablas y gráficos muestran que el 64.4% de los encuestados consumen productos de panadería y pastelería por lo menos una vez cada dos días y de estos el 42.5% lo hace diariamente.

## ¿Dónde usted adquiere sus productos de panificación?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En el cafetín UCV	1	1,4	1,4	1,4
En los alrededores UCV	50	68,5	68,5	69,9
Otros lugares	22	30,1	30,1	100,0
<b>Total</b>	<b>73</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Los estudiantes de la universidad consumen productos de panadería en los alrededores de la universidad en un 68.5%, un 30.1% en otros lugares mientras que solo 1 de los encuestados consumen productos de panificación en el cafetín de la universidad esto se debe a que los productos ofrecidos no son frescos.

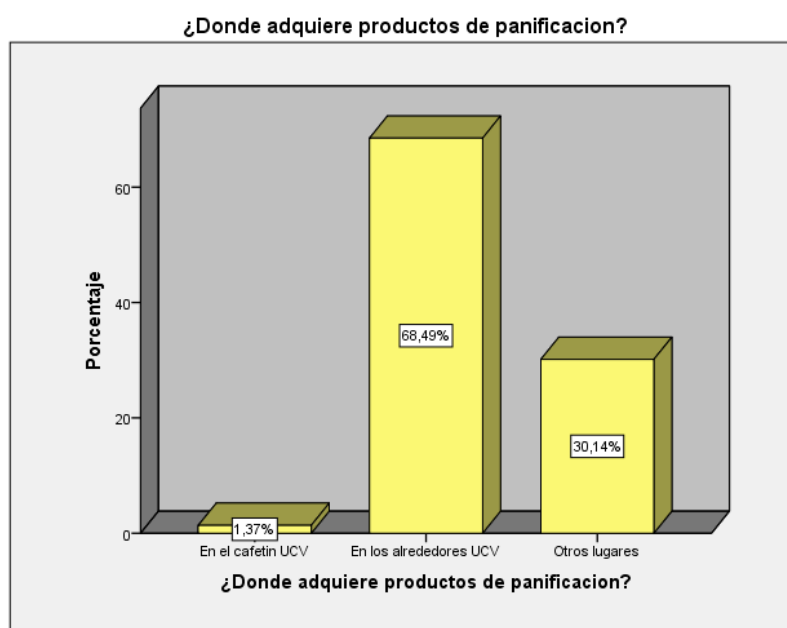




## Esta usted conforme con los productos de panificación que adquiere en esos lugares

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy conforme	5	6,8	6,8	6,8
Conforme	25	34,2	34,2	41,1
Más o menos conforme	32	43,8	43,8	84,9
Poco conforme	9	12,3	12,3	97,3
Nada conforme	2	2,7	2,7	100,0
<b>Total</b>	<b>73</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Las tablas 14 y 15 muestran que el 43.8% de los encuestados se encuentran más o menos conforme con los productos ofrecidos a los alrededores de la universidad mientras que un 41% se encuentra conforme con el producto.

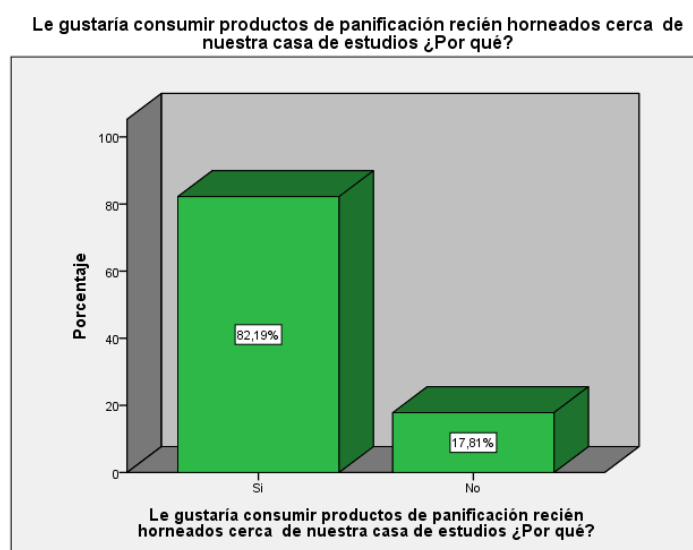


La figura muestra la diferencia que existe entre los estudiantes que consumen los productos de panificación dentro de la universidad y los que lo hacen en los alrededores de esta, indicándonos que la población universitaria prefiere salir de la universidad para consumir productos de panificación.

## Le gustaría consumir productos de panificación recién horneados en Urb. Cto. Rey

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	60	82,2	82,2	82,2
No	13	17,8	17,8	100,0
<b>Total</b>	<b>73</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Las tablas 16 y 17 indican que la actitud de los alumnos a consumir productos de panificación es buena y más aún si estos son frescos es así que un 82.2% de ellos les gustaría que existiera un punto donde puedan consumirlos ya que, en las encuestas nos percatamos en sus respuestas que dentro de la universidad y alrededores los productos lo tienen varios días.

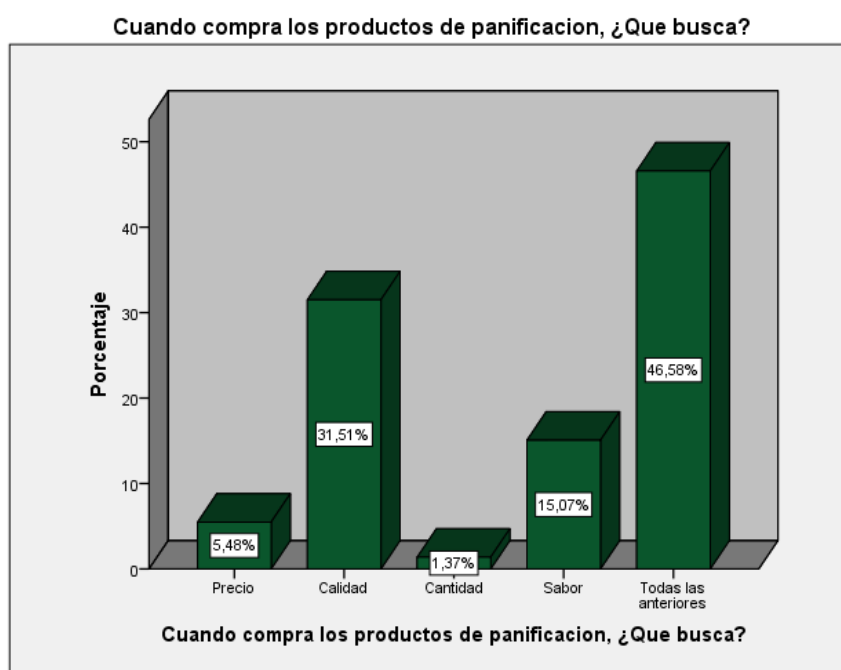


Es evidente que la actitud frente a los productos de panificación frescos es buena ya que los encuestados afirman en 82.19% consumirían estos productos. Esto evidencia la necesidad de elaborar los productos en cantidades pequeñas en cada intervalo de tiempo buscando ofrecer productos frescos.

## Cuando va comprar los productos de panificación ¿que busca?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Precio	4	5,5	5,5	5,5
Calidad	23	31,5	31,5	37,0
Cantidad	1	1,4	1,4	38,4
Sabor	11	15,1	15,1	53,4
Todas las anteriores	34	46,6	46,6	100,0
<b>Total</b>	<b>73</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Dentro de la encuesta se le pregunto a los estudiantes que buscaban en los productos de panificación, ellos indican en un 31.5% buscan calidad, 15.1% buscan el sabor, 5.5% precio y tan solo el 1.4% la cantidad; Sin embargo, la gran mayoría un 46.6% busca todas estas características en los productos a ofertar.



La figura 18 grafica el requerimiento de los estudiantes sobre los productos de panificación destacando notablemente la calidad y el sabor, pero la gran mayoría busca todas estas características en los productos.

## ¿Cuáles son los productos de panificación de su preferencia?

	Respuestas		Porcentaje de casos
	N	Porcentaje	
Empanada	30	32,6%	41,1%
Pan pizza	20	21,7%	27,4%
Cachito con mantequilla	10	10,9%	13,7%
Queques	19	20,7%	26,0%
Otros	13	14,1%	17,8%
<b>Total</b>	<b>92</b>	<b>100,0%</b>	<b>126,0%</b>

Los productos más aceptados y requeridos por los estudiantes encontramos a las empanadas en primer lugar con 41.1% le sigue el pan Pizza con 27.4% luego el cachito de mantequilla con 13.7%, queques con 26% y otros productos un 17.8%.

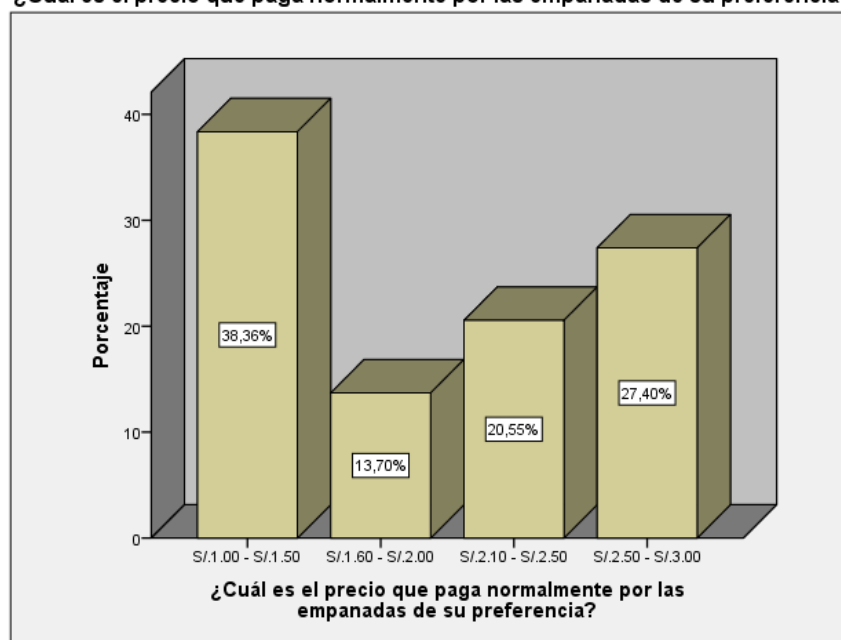


**¿Cuál es el precio que paga normalmente por las empanadas de su preferencia?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
S/.1.00 - S/.1.50	28	38,4	38,4	38,4
S/.1.60 - S/.2.00	10	13,7	13,7	52,1
S/.2.10 - S/.2.50	15	20,5	20,5	72,6
S/.2.50 - S/.3.00	20	27,4	27,4	100,0
<b>Total</b>	<b>73</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Los precios de adquisición de los estudiantes para el 38.4% oscila entre S/. 1.00 y S/. 1.50, 13.7% oscila entre el S/.1.60 y S/. 2.00, 20.5% oscila entre S/. 2.10 y S/.2.50 y 27.4% oscila entre S/. 2.50 y S/. 3.00.

¿Cuál es el precio que paga normalmente por las empanadas de su preferencia?

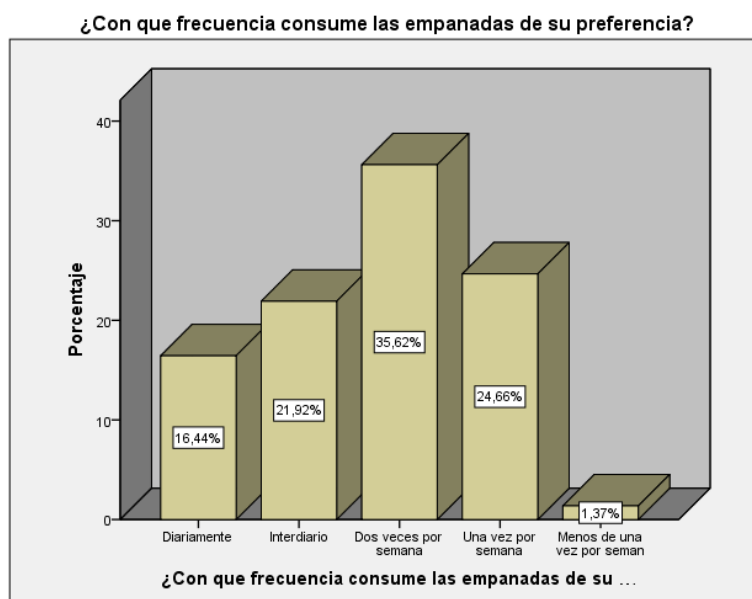


En la figura 21 se muestra como los precios en mayor porcentaje se encuentran entre S/. 1.00 y S/. 1.50 lo cual fue tomado en cuanto al momento de ejecutar los planes de marketing así mismo en la evaluación externa del negocio.

## ¿Con que frecuencia consume las empanadas de su preferencia?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Diariamente	12	16,4	16,4	16,4
Interdiario	16	21,9	21,9	38,4
Dos veces por semana	26	35,6	35,6	74,0
Una vez por semana	18	24,7	24,7	98,6
Menos de una vez por semana	1	1,4	1,4	100,0
<b>Total</b>	<b>73</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

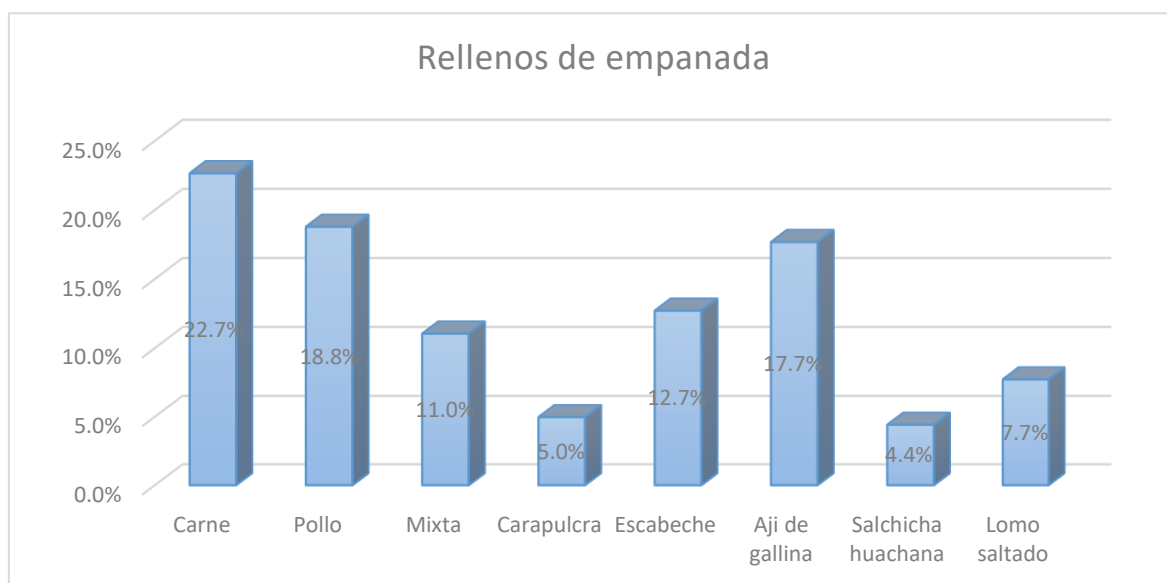
Las tablas 23 y 24 muestran las frecuencias de consumo de empanadas de los estudiantes los cuales consumen empanadas dos veces por semana en un 35.6%, 18% consumen una vez por semana, 16 estudiantes consumen interdiario que es el 21.9% y el 16.4 consumen diariamente mientras que solo un estudiante no consume empanadas.



## De los siguientes rellenos de empanada ¿Cuáles son de su preferencia?

	Respuestas		Porcentaje de casos
	N	Porcentaje	
Carne	41	22,7%	58,6%
Pollo	34	18,8%	48,6%
Mixta	20	11,0%	28,6%
Carapulcra	9	5,0%	12,9%
Escabeche	23	12,7%	32,9%
Ají de gallina	32	17,7%	45,7%
Salchicha huachana	8	4,4%	11,4%
Lomo saltado	14	7,7%	20,0%
<b>Total</b>	<b>181</b>	<b>100,0%</b>	<b>258,6%</b>

Los estudiantes indicaron tener preferencia por ciertos rellenos de las empanadas siendo los más requeridos los de carne con 58.6%, pollo 48.6%, ají de gallina 45.7%, Escabeche 32.9%, Mixta 28.6%, Lomo saltado 20% Carapulcra 12.9% y Salchicha Huachana 11.4%



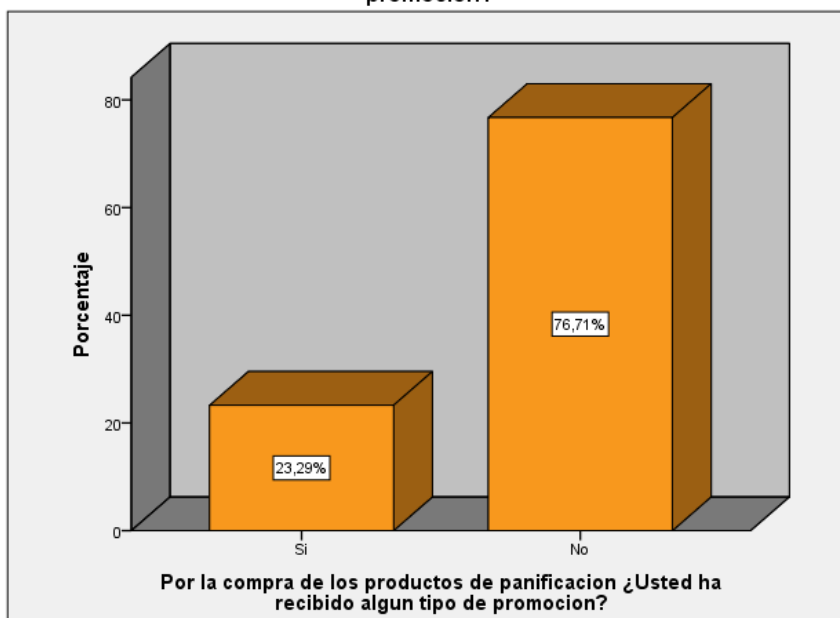
Observamos que los rellenos de Carne, Pollo, Ají de gallina y Escabeche son los más requeridos por los estudiantes lo cual se refleja en la figura.

**¿Por la compra de los productos de panificación, usted ha recibido algún tipo de promoción?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	17	23,3	23,3	23,3
No	56	76,7	76,7	100,0
<b>Total</b>	<b>73</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Los estudiantes indican que los negocios donde se expenden productos de panificación no ofrecen promociones u ofertas en un 76.7% y 23.3% de estos negocios ofrecen alguna promoción.

Por la compra de los productos de panificación ¿Usted ha recibido algún tipo de promoción?

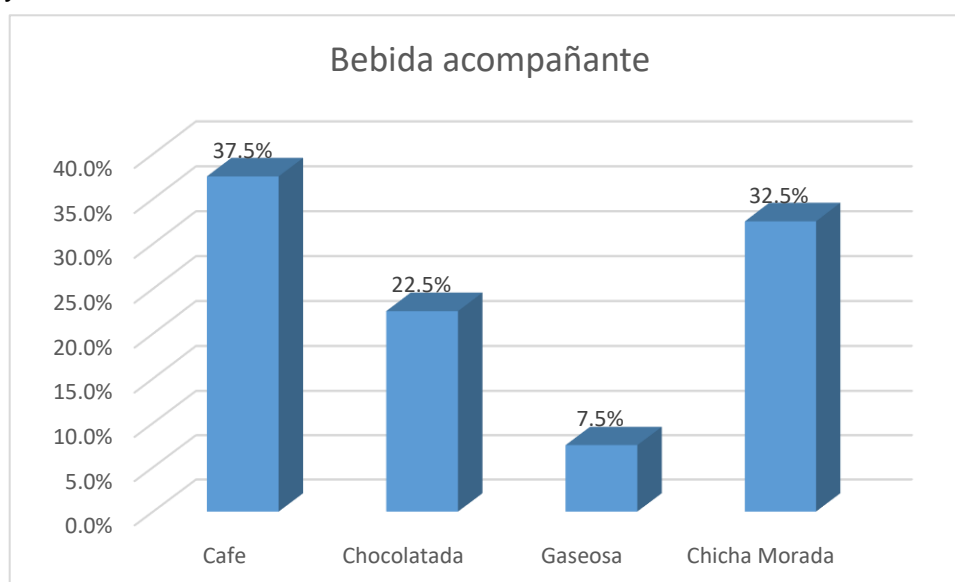




**¿Le gustaría consumir sus productos de panificación con alguna bebida en especial?**

Respuestas			
	N	Porcentaje	Porcentaje de casos
Café	30	37,5%	41,1%
Chocolatada	18	22,5%	24,7%
Gaseosa	6	7,5%	8,2%
Chicha Morada	26	32,5%	35,6%
<b>Total</b>	<b>80</b>	<b>100,0%</b>	<b>109,6%</b>

La preferencia de los estudiantes en bebidas para acompañar los productos de panificación son para el café un 41.1%, Chicha morada 35.6%, Chocolatada 24.7% y Gaseosas 8.2%.

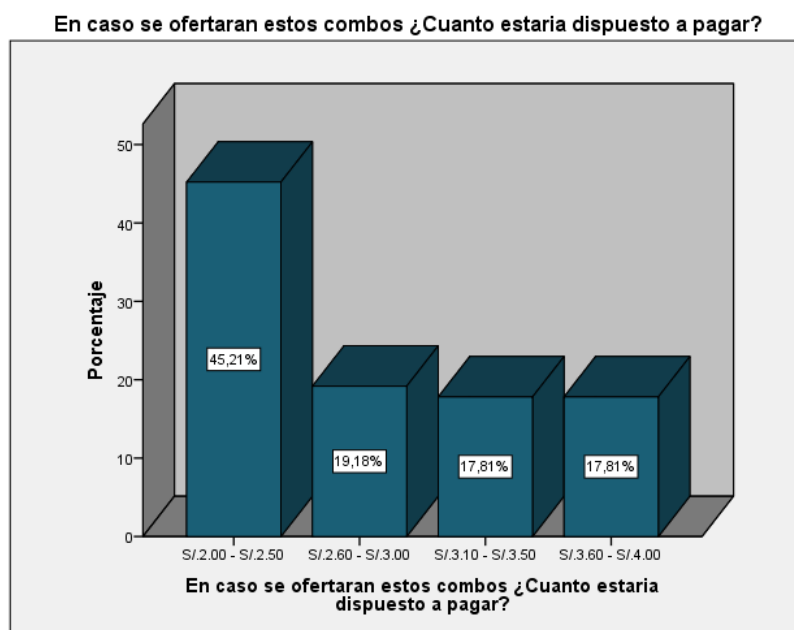


Muestra que las bebidas con mayor aceptación por los estudiantes son el café y la chicha morada significativamente.

**En caso se ofertarán estos combos (empanadas con bebidas) ¿Cuánto estaría Usted dispuesto pagar?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
S/.2.00 - S/.2.50	33	45,2	45,2	45,2
S/.2.60 - S/.3.00	14	19,2	19,2	64,4
S/.3.10 - S/.3.50	13	17,8	17,8	82,2
S/.3.60 - S/.4.00	13	17,8	17,8	100,0
<b>Total</b>	<b>73</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

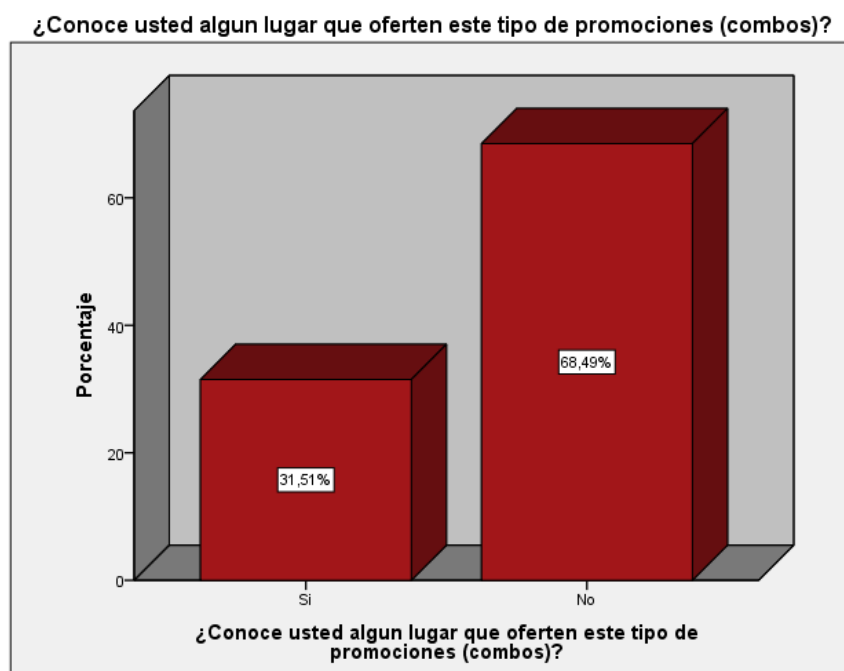
Luego de conocer las bebidas y los productos con mayor aceptación por los estudiantes, se preguntó cuánto está dispuesto a pagar por el precio de las promociones los cuales indicaron que estarían dispuesto a pagar entre S/. 2.00 y S/. 2.50 un 45.2%, un 19.2% entre S/. 2.60 y S/. 3.00, un 17.8% entre S/. 3.10 y S/. 3.50 y 17.8% entre S/. 3.60 y S/. 4.00.



### ¿Conoce Usted algún lugar que oferte este tipo de promociones (combos)?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	23	31,5	31,5	31,5
No	50	68,5	68,5	100,0
<b>Total</b>	<b>73</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Los estudiantes indicaron que los negocios en los alrededores de la universidad presentan promociones en un 31.5% y un 68.5% no ofrecen promoción alguna, lo cual será aprovechado por el negocio para ofrecer combos los cuales permitan desarrollar una economía de escala.



¿En caso de que se implementara una panificadora en la Urb. Canto Rey que ofrezca empanadas “Criollas”? ¿Estaría usted dispuesto a adquirir estos productos?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	49	67,1	67,1	67,1
No	24	32,9	32,9	100,0
<b>Total</b>	<b>73</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

La disposición para consumir empanadas “Criollas” de los estudiantes es del 91.8% mientras que solo el 8.2% no consumiría estas empanadas, es evidente la gran aceptación del producto por parte de los estudiantes.

¿En caso de que se implementara una panificadora en la avenida canto Rey, que ofrezca empanadas “Criollas” ¿Estaría usted dispuesto a adquirir estos productos?

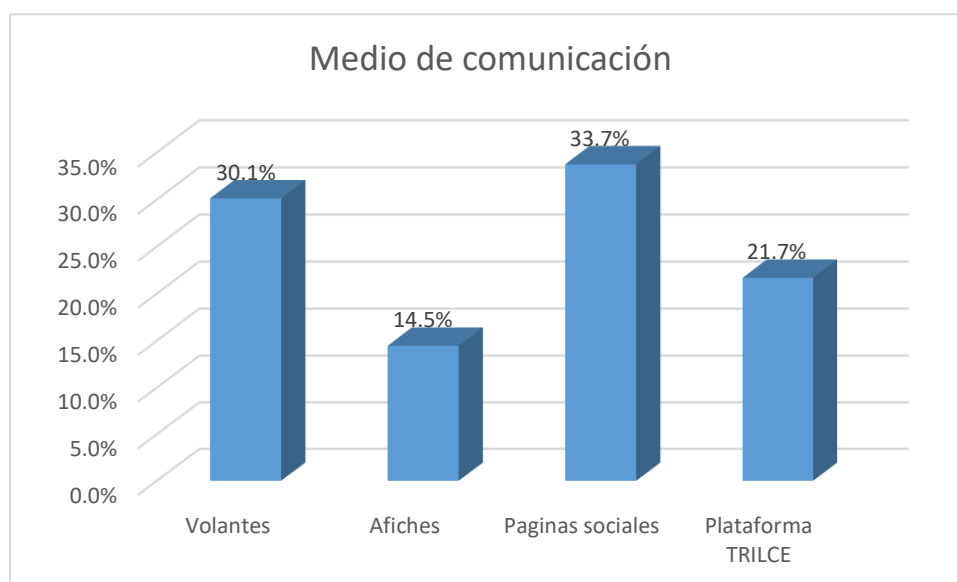


La figura 29 nos muestra la gran aceptación que las empanadas “Criollas” tienen dentro de la población estudiantil.

## Medios de difusión de la empresa

	Respuestas		
	N	Porcentaje	Porcentaje de casos
Volantes	25	30,1%	34,2%
Afiches	12	14,5%	16,4%
Paginas sociales	28	33,7%	38,4%
Plataforma TRILCE	18	21,7%	24,7%
<b>Total</b>	<b>83</b>	<b>100,0%</b>	<b>113,7%</b>

Debido a que los estudiantes se encuentran en la era tecnológica observamos que el medio de difusión más aceptado son las redes sociales con un 38.4%, luego le siguen los volantes con un 34.2%, luego usar la plataforma de la universidad 24.7% y por último afiches con un 16.4%.



## **Anexo 07: Plan de negocio**

### **Capítulo 1: Plan Estratégico**

#### **1.1. Visión:**

La visión de la panificadora “Mi Madrina”, Es consolidarnos como una empresa líder en el mercado nacional en la producción y comercialización de empanadas criollas, siendo nuestra ventaja competitiva los altos estándares de calidad, precios competitivos y la atención diferenciada para la satisfacción del mercado, teniendo en mente la mejora continua, ya que nos respalda el compromiso y el trabajo constante para dicho logro.

#### **1.2. Misión:**

Nuestra misión como planta panificadora dedicada a la producción y comercialización de empanadas criollas, es cumplir con cada uno de los objetivos planteados el día a día, con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes con una gama de productos con altos estándares de calidad y a precios competitivos, además de ofrecer una atención diferenciada que se distinga y fidelicen al cliente.

#### **Principios de la empresa**

Los principios que formaran parte de la cultura organizacional de la panificadora son los siguientes:

- **Innovación:** Estar siempre a la vanguardia de la tecnología ya sea en los equipos como en los procesos creando nuevas ideas, generando soluciones, con ello buscamos, generar cambios que optimicen los procesos y maximicen la producción para ser una empresa competitiva.
- **Orientación al cliente:** Ofrecer una excelente atención al cliente, siendo proactivos y satisfaciendo sus necesidades con productos que tengan valor agregado, con esto se lograra la fidelización de los mismos.
- **Cultura de resultados:** Trabajar con compromiso y dedicación para exceder nuestras metas y resultados, para lograr una alta rentabilidad como garantía de crecimiento, desarrollo y competitividad de la empresa.
- **La responsabilidad social:** Es el compromiso que tiene la empresa con su

entorno social, esto implica, participar en aquellas actividades y eventos comunitarios que impulsen el desarrollo sustentable de la sociedad, con el objetivo de mejorar la percepción valorativa que tienen las personas sobre la misma

- **Disciplina:** Ser organizado y perseverante para seguir los lineamientos en los procesos y modelos de trabajo establecidos.

### **Estrategias genéricas**

Los objetivos que formaran parte de la cultura empresarial de la panificadora “Mi Madrina” son los siguientes:

- Llegar a ser una empresa líder en el mercado y reconocida a nivel nacional destacada por la calidad de sus productos, por su diferenciación de precios y por su excelente servicio al público, al año 2022.
- Llegar a ser una empresa competitiva, esto se logrará siendo productivos.
- Posicionarnos como la empresa más importante en el sector, fidelizando la marca “Mi madrina” dentro del mercado objetivo, en los primeros 3 años.
- Tener una participación del 30 % en el mercado local, gracias a la innovación y diferenciación de nuestros productos
- Convertirnos en una marca conocida, reconocida y querida. en los primeros 3 años
- Poder expandir nuestros productos hacia otros mercados de forma sostenible, es decir lograr un crecimiento del 5% anual con respecto al margen de utilidad.

### **Análisis FODA**

#### **A) Fortalezas**

Personal profesional y capacitado

Ubicación del negocio

Empleo de quipos modernos y nuevos

Precio competitivo

Elaborar productos de calidad, recién horneados, calientes.

Excelente atención al cliente

## **B) Oportunidades**

Establecer futuras alianzas estratégicas

Aumentar la capacidad de producción para satisfacer las necesidades de los clientes

Crecimiento en tasa de participación en el mercado

Aumento de clientes potenciales por licenciamiento de la universidad.

Aumento del consumo de pan en los últimos años.

## **C) Debilidades**

Somos nuevos en el mercado

Tamaño de la empresa

Falta de capital para conseguir mejores costos

Falta de experiencia e imagen de la empresa

Elevada inversión inicial

## **D) Amenazas**

Entrada de nuevos competidores

Permisos de salubridad

Incremento de costos de la materia prima.

Crisis económica

Fuerte competencia de productos sustitutos.



## Matriz FODA

Se empleará un análisis FODA cualitativo para establecer las estrategias adecuadas, así mismo, se maximizará la presencia de los factores internos y externos.

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
F1: Personal profesional y capacitado	D1: Somos nuevos en el mercado
F2: Ubicación del negocio	D2: Tamaño de la empresa
F3: Empleo de quipos modernos y nuevos	D3: Falta de capital para conseguir mejores costos
F4: Precio competitivo	D4: Falta de experiencia e imagen de la empresa
F5: Elaborar productos de calidad, recién horneados, calientes.	D5: Elevada inversión inicial
F6: Excelente atención al cliente	
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
O1: Establecer futuras alianzas estratégicas	A1: Entrada de nuevos competidores
O2: Aumentar la capacidad de producción para satisfacer las necesidades de los clientes	A2: Permisos de salubridad
O3: Crecimiento en tasa de participación en el mercado	A3: Incremento de costos de la materia prima.
O4: Aumento de clientes potenciales por licenciamiento de la universidad.	A4: Crisis económica
O5: Aumento del consumo de pan en los últimos años.	A5: Fuerte competencia de productos sustitutivos.

<b>MATRIZ FODA</b>		
	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
	F1: Personal profesional y capacitado	D1: Somos nuevos en el mercado
	F2: Ubicación del negocio	D2: Tamaño de la empresa
	F3: Empleo de equipos modernos y nuevos	D3: Falta de capital para conseguir mejores costos
	F4: Precio competitivo	D4: Falta de experiencia e imagen de la empresa
	F5: Elaborar productos de calidad, recién horneados, calientes.	D5: Elevada inversión inicial
	F6: Excelente atención al cliente	
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>ESTRATEGIA FO</b>	<b>ESTRATEGIA DO</b>
O1: Establecer futuras alianzas estratégicas	Elaborar un manual de calidad donde se especifique los procedimientos y estándares a utilizar.	Conseguir financiamiento directamente de los proveedores de los equipos, así mismo se establecerán como nuestros socios estratégicos.
O2: Aumentar la capacidad de producción para satisfacer las necesidades de los clientes	Implementar estrategias de diferenciación tanto en el producto como en servicio.	Introducimos en el mercado mediante estrategias de mercadeo y posicionamiento gracias a nuestra propuesta innovadora.
O3: Crecimiento en tasa de participación en el mercado	3. Fidelizar al mercado objetivo mediante estrategias de posicionamiento y mercadeo (ofertas y promociones).	Establecer alianzas estratégicas con nuestros proveedores de materia prima e insumos.
O4: Aumento de clientes potenciales por licenciamiento de la universidad.		
O5: Aumento del consumo de pan en los últimos años.		
<b>AMENAZAS</b>	<b>ESTRATEGIA FA</b>	<b>ESTRATEGIA DA</b>
A1: Entrada de nuevos competidores	Obtener certificaciones de BPM y Haccap para distinguimos de la competencia.	Conseguir Financiamiento para invertir en publicidad diferenciada destacando las ventajas competitivas y el valor agregado de nuestros productos.
A2: Permisos de salubridad	Establecer alianzas estratégicas con nuestros proveedores de materia prima con el propósito de fidelizarlos y poder negociar los costos.	Elaborar un sistema de inventarios para la materia prima y productos terminados, con ello se busca controlar la rotación de los productos.
A3: Incremento de costos de la materia prima.	Fidelizar a nuestro mercado meta ofreciendo productos sustitutos y complementarios.	Obtener financiamiento a través de instituciones bancarias.
A4: Crisis económica	Posicionar la marca mediante el uso de las páginas web y redes sociales.	
A5: Fuerte competencia de productos sustitutos.		

**Elaboración:** Autores de la tesis.

## **Capítulo 2: Estudio de Mercado**

En este capítulo, se explica las fases del estudio de mercado realizado para la panificadora “Mi madrina”. Como primer paso, se analiza al macroentorno, elaborando un análisis SEPTe; seguido, del estudio del microentorno, para lo cual, se utilizó las fuerzas competitivas Porter; así mismo, se presenta el área de acción, el mercado meta, posteriormente, se muestra información sobre el producto y finalmente, se define la demanda y la oferta de las empanadas criollas

### **Análisis del macroentorno**

Se elaboró en base al análisis SEPTe, ya que, involucra factores como: económico, social, político, tecnológico y ecológico

### **Análisis SEPTe**

La industria de la panificación en el país registra un crecimiento positivo en los últimos años. Según el presidente de la Asociación Peruana de Empresarios de la Panadería y Pastelería (ASPEN), Pío Pantoja Soto, quien afirma que en el último quinquenio los productos de panificación han tenido un incremento del 20 % (Diario correo: 2019). Este diagnóstico evaluara los factores del entorno económico, social, político, tecnológico y ecológico que en conjunto permiten el crecimiento actual del Perú. A continuación, se realizará la investigación de cada uno de estos factores y permitirá evaluar al lugar donde se realizará el análisis del mercado con la finalidad de lograr el éxito de la empresa.

### **Factores sociales**

A nivel internacional, en base a los estudios por el Banco Mundial hay mayor responsabilidad de los consumidores frente a los productos que van consumir minimizando el impacto al medio ambiente. Es por eso que el cliente de hoy en día exige productos de muy buena calidad, pero ahora muestran interés por conocer su procedencia y composición de lo que vayan a consumir.

En cuanto a los estudios realizados por los alumnos de la facultad de ingeniería industrial (2018) en la Universidad Cesar Vallejo el estudio se centró en una

cantidad de 12 432 alumnos tomando en cuenta todas las especialidades que hay en la institución educativa.

Según el último censo 2017 realizado por el INEI san juan de Lurigancho es el distrito que registra mayor incremento en la población de 15 % con respecto al año (2007) en lima metropolitana con 1 millón 38 mil 495 habitantes y de un 78 % a comparación a 25 años atrás esta información es interesante porque en cuanto incrementa la población la demanda aumentara de diversos productos para cubrir sus necesidades.

Por otro lado, según los estudios hechos por APEIM. (2018), realizados en lima a un total de 6'741,540 hogares donde se puede apreciar en el cuadro los diversos grupos socioeconómicos de la ciudad estratificándolos según el ingreso por familia.

**PERÚ: POBLACIÓN CENSADA Y TASA DE CRECIMIENTO PROMEDIO ANUAL, DE LOS 30 DISTRITOS MÁS POBLADOS, 1993, 2007 Y 2017**

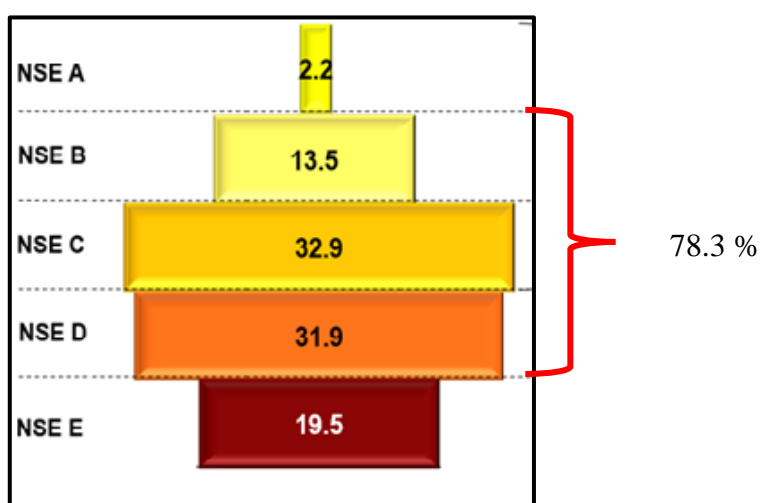
UBIGEO	DISTRITO	POBLACIÓN			TASA DE CRECIMIENTO PROMEDIO ANUAL (%)	
		1993	2007	2017	1993-2007	1993-2007
150132	San Juan de Lurigancho	582 975	898 443	1 038 495	3,1	1,5
150135	San Martín de Porres	380 384	579 561	654 083	3,0	1,2
150103	Ate	266 398	478 278	599 196	4,2	2,3
150110	Comas	404 352	486 977	520 450	1,3	0,7
070101	Callao	369 768	415 888	451 260	0,8	0,8
150143	Villa María del Triunfo	263 554	378 470	398 433	2,6	0,5
150142	Villa El Salvador	254 641	381 790	393 254	2,9	0,3
150133	San Juan de Miraflores	283 349	362 643	355 219	1,7	-0,2
150106	Carabayllo	106 543	213 386	333 045	5,0	4,6
150125	Puente Piedra	102 808	233 602	329 675	5,9	3,5
150140	Santiago de Surco	200 732	289 597	329 152	2,6	1,3
150117	Los Olivos	228 143	318 140	325 884	2,4	0,2
070106	Ventanilla	94 497	277 895	315 600	7,8	1,3
130101	Trujillo	247 028	294 899	314 939	1,2	0,7
150108	Chorrillos	217 000	286 977	314 241	2,0	0,9
140101	Chiclayo	239 887	260 948	270 496	0,6	0,4
150101	Lima	340 422	299 493	268 352	-0,9	-1,1
150118	Lurigancho	100 240	169 359	240 814	3,7	3,6
211101	Juliaca	151 960	225 146	228 726	2,8	0,2
060101	Cajamarca	117 509	188 363	218 741	3,4	1,5
150112	Independencia	183 927	207 647	211 360	0,9	0,2
021801	Chimbote	278 271	215 817	206 213	-1,8	-0,5
150111	El Agustino	154 028	180 262	198 862	1,1	1,0
040104	Cerro Colorado	61 865	113 171	197 954	4,3	5,7
150137	Santa Anita	118 659	184 614	196 214	3,1	0,6
130102	El Porvenir	80 698	140 507	190 461	4,0	3,1
130105	La Esperanza	105 361	151 845	189 206	2,6	2,2
150128	Rimac	189 736	176 169	174 785	-0,5	-0,1
150115	La Victoria	226 857	192 724	173 630	-1,1	-1,0
200601	Sullana	121 894	156 601	169 335	1,8	0,8

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática - Censos Nacionales de Población y Vivienda.

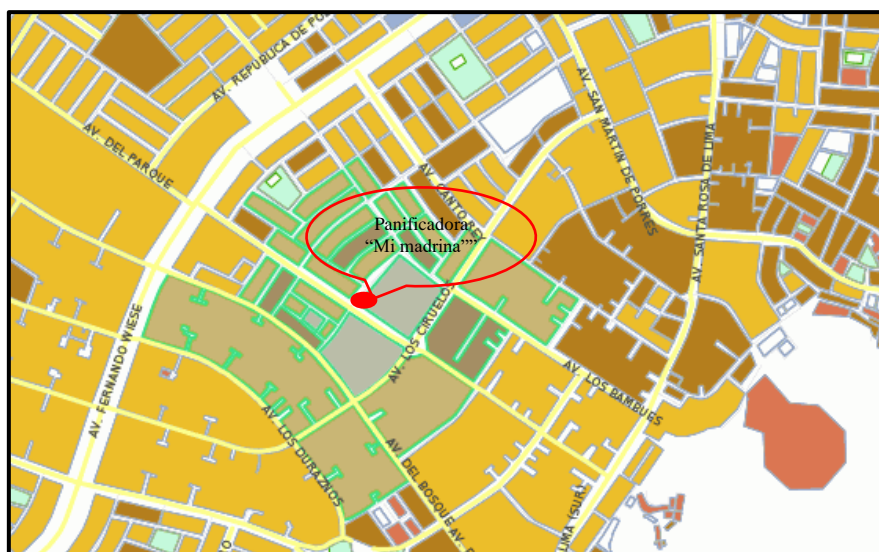
**Fuente:** Población censada y la tasa de crecimiento anual 2017, INEI. (2017)

## Distribución de hogares por estrato social en Lima - Metropolitana sin considerar el callao

En Lima metropolitana como se aprecia en el gráfico los niveles socioeconómicos que presentan la mayor cantidad de hogares son C (32.9%), D (31.9%) y B (13.5%) en comparación con el año anterior la clase media alta está emergiendo y se ha reducido los tres niveles inferiores lo cual indica que las familias ahora tienen mayor capacidad adquisitiva. Panificadora “Mi madrina” está dirigida a la población del estrato B, C y D. Cabe resaltar que el mercado potencial de Urbanización Canto Rey 1 etapa pertenece en su mayoría al estrato B y como se muestra en la figura siguiente:



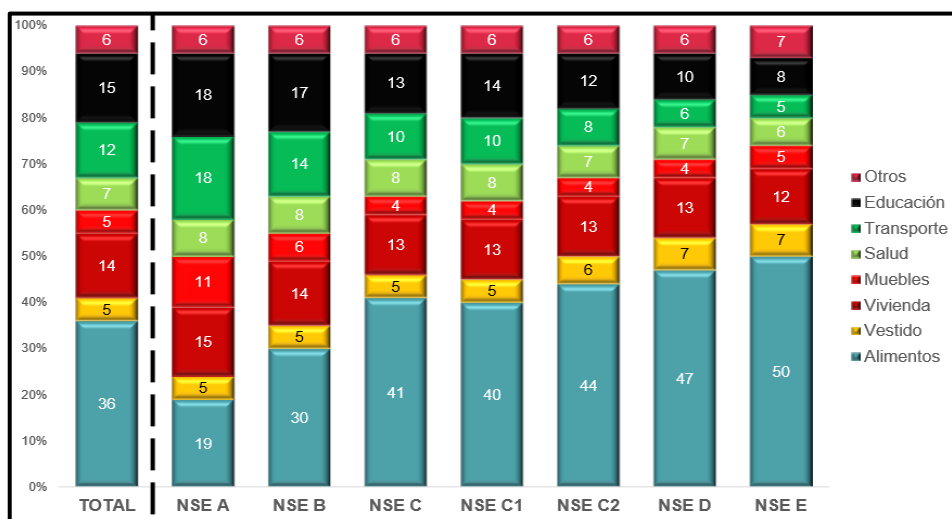
**Fuente:** Niveles socioeconómico 2018, APEIM. (2018)



**Fuente:** Población dividida por estratos 2008, INEI (2008)

## Distribución del gasto según NSE 2018 – Lima Metropolitana

En cuanto al gasto promedio por familia en Lima - Metropolitana es de un 36% en alimentación la cifra es igual con respecto al año anterior siendo así destina en gran parte a la alimentación como se muestra en el gráfico y sus siguientes distribuciones según sus estratos socioeconómicos.



**Fuente:** niveles socioeconómicos 2018, APEIM. (2018)

Por otro lado, la elaboración de productos de panadería (panes, galletas, tostadas, bizcochos, tortas, entre otros productos) creció 4.1% en el primer semestre del 2018 (enero-junio) en relación al mismo periodo del año anterior, indicó la Sociedad Nacional de industrias (SNI), así mismo se prevé que el crecimiento de estos productos continúe en alza para el primer semestre del 2019.

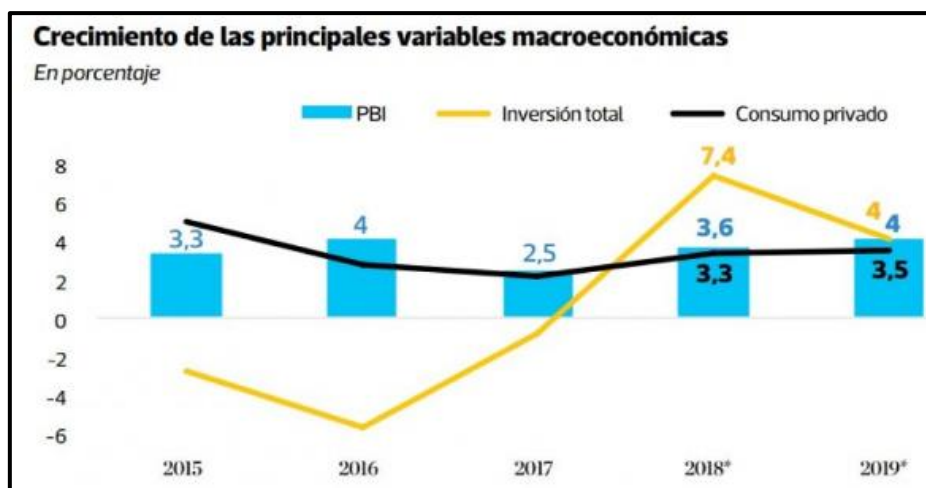
La industria de la panificación es una industria que sigue teniendo un gran potencial de crecimiento, por ello se planteó la creación de una panificadora en los alrededores de la Universidad Cesar Vallejo logrando la producción en lotes para cubrir la demanda interna.

### Factores económicos

El Perú se ha recuperado de la desaceleración economía debido principalmente por los enfrentamientos políticos y problemas de corrupción ha logrado recuperarse y estar nuevamente en el camino de crecimiento según el fondo monetario internacional (FMI), cabe mencionar que para acelerar el crecimiento a un ritmo de

4.5% 5% o 6% el país necesita utilizar al máximo a toda la población es decir a los hombre y mujeres que no tiene las oportunidades en este momento.

De la misma manera, Alejandro Werner afirma que el FMI pronostica que el crecimiento de economía del Perú para este año será de 3.9% frente a otros países de la región que están por debajo.



**Fuente:** variables económicas 2018, el Comercio (2018)

Tal como se ve reflejado en el cuadro hay una buena oportunidad para que se sigan creando nuevas empresas, ya que hay más inversión del sector privado y esto a su vez generara más fuentes de trabajo en consecuencia las familias tienen mayores ingresos pudiendo adquirir diversos productos

### Tasa de interés

El comercio (2018) El Banco Central de Reserva (BCR) elevará la tasa de interés de referencia en 75 puntos básicos de 2,75% a 3,50% durante el 2019 y el inicio del ciclo de subidas de dicha tasa podría darse en el primer trimestre del próximo año, proyectó hoy el Banco de Crédito del Perú (BCP).

### Inflación

Perú proyecta tener la segunda inflación más baja de Latinoamérica, con un 2,1 %, en 2018 y 2019, según un reporte presentado hoy por el Banco Central de Reserva de Perú (BCRP). Agencia EFE (2018).

## **Desempleo**

Según el último reporte de empleo por parte del instituto nacional de estadística (INEI) la tasa de desempleo en el país se ubicó en 6.5% esta fue la tasa más baja entre similares trimestres de los últimos tres años a cuando hubo un alto número de ingreso de venezolanos al territorio dado que las pymes contratan más a los extranjeros por que el sueldo que ellos perciben es mucho mejor que lo el mercado ofrece. (Semana económica, 2019).

## **Factores políticos**

El estado es quien fija la guía del plan estratégico, así como los objetivos y políticas para el crecimiento y desarrollo del país, basado en economía abierta, es decir, interacción de compra y viene y servicio tanto en el sector privado, así como para el sector privado. Como se estipula en el artículo 59 de la constitución política del Perú.

Aun cuando política peruana ha pasado por problemas políticos serios debido principalmente a la corrupción y la polarización del mismo, trayendo consigo a la renuncia del expresidente Pedro Pablo Kuczynski todo esto trajo consigo un impacto negativo en la economía y una incertidumbre relacionado al poder judicial y el ministerio público (semana económica, 2019)

Por otra parte, los diversos reconocimientos de tanto en gastronomía como los tratados de libre comercio (TLC) con los diversos países firmados, así como las alianzas del pacifico, el acuerdo con la comunidad andina, el MERCOSUR, la APEC en la industria de los alimentos se debe tener sumo cuidado en higiene y limpieza de todos los productos en general.

El Codex Alimentarius “código de alimentación y es la compilación de todas las normas, códigos de comportamiento, directrices y recomendaciones de la comisión del Codex Alimentarius es el más alto organismo internacional en materia de alimentación, que fue establecida por las naciones unidas para la alimentación y la agricultura (FAO), la Organización Mundial de la Salud (OMS).

En cuando a la política actual el nuevo gobierno viene dando reformas necesarias y positivas para crean un estado donde los empresarios quieran invertir



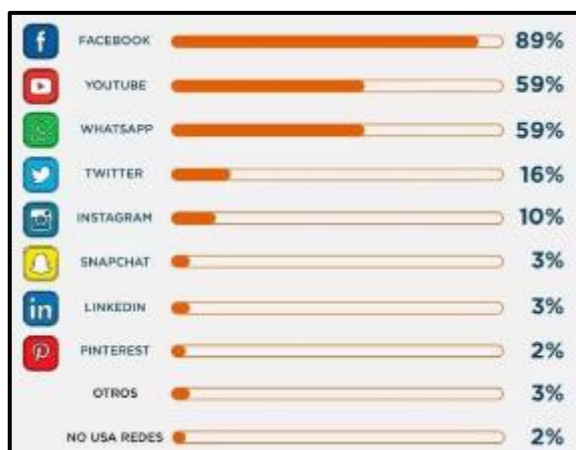
específicamente el sector de la panificación claro está siguiendo a detalle todas las normas referidas a la industria.

### Factores tecnológicos

En tanto, al ámbito tecnológico del sector de la panificación es vital importancia contar con máquinas y equipos modernos es permitirá a los emprendedores de este rubro costos de producción más bajos, así como incrementar la eficiencia del uso de recursos de materias primas, energético permitiéndoles obtener productos de muy alta calidad mejorando su rentabilidad para ser más competitivo frente a la competencia.

Las principales importaciones s de máquinas y equipos que ingresan al país vienen principalmente de Italia con un (49.20 %), de máquinas importadas al Perú (SUNAT 2013 – 2017)

Por otro lado, el uso adecuado de las tecnologías de comunicación incrementarías las posibilidades de éxito de una empresa de panificación mediante una página web, así como las distintas redes sociales que permitirían que la marca se haga más conocida entre las cuales tenemos a:



**Fuente:** Webs lima, 2019

Como se puede apreciar la red social más usada con un 89 % en el Perú es el FACEBOOK si se usa adecuadamente se podría incrementar el número de clientes, así como conseguir la fidelización de los posibles compradores para incrementar la rentabilidad para la empresa.

## **Factores ecológicos**

El Perú poseedor de un recurso hídrico importante que ocupa el octavo lugar con mayor cantidad de agua en el mundo, cuenta con tres vertientes en el territorio con una disponibilidad de casi 2 billones metros cúbicos de agua cada año ( ministerio de agricultura y riego).

Sin embargo el cambio climático que hoy en día afecta al mundo y principalmente al Perú por su diversa biodiversidad, ha traído consigo sequias en diversos lugares del país afectando a la agricultura por ende se ha mermado la producción de trigo en el país.

En la actualidad la producción de trigo es similar con respecto al año anterior, la demanda interna de trigo es cubierta por las importaciones siendo los principales países importadores afirma Adex Data Trade Canadá (66%), Argentina (19%) y EE,UU(8%), se prevé para este año 2019 que la industria de productos farináceos alcanzaría una producción superior al año pasado ( El Comercio, 2019).

## **Conclusiones del análisis SEPTE**

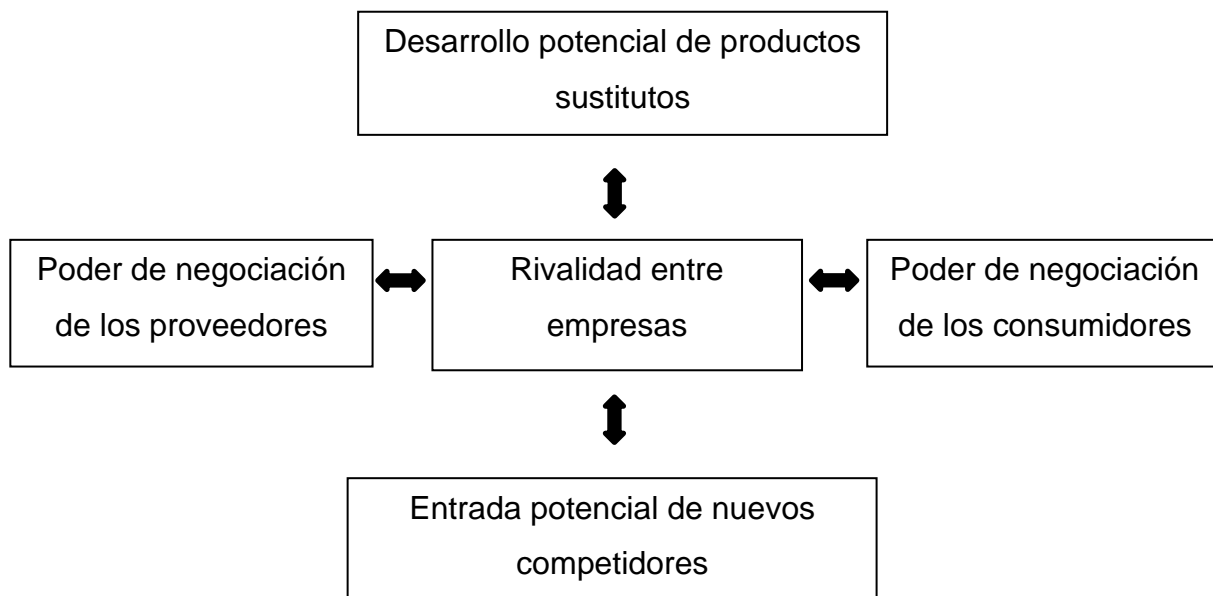
En este presente análisis, se da un ámbito positivo para invertir en la idea de negocio en los alrededores de la casa de estudios porque se ve reflejado en el aumento de la demanda de los productos de panificación , Así mismo, nosotros nos enfocaremos como consumidores potenciales a los estratos socioeconómicos crecientes del B, C y D .Además, el crecimiento económico del país es evidente ,dado que, mantiene la tasa de interés y la inflación controladas, como también estabilidad de los precios, en el ámbito político se empieza a ver una política estable planteada por el gobierno central, por el lado legal las normas exigen cumplir con altos estándares de calidad, así como el personal capacitado tomando en cuenta todos estos factores podemos generar una empresa rentable en corto y media plazo.

## **Análisis del Microentorno**

Este análisis se elaboró en base a las cinco fuerzas Porter, el análisis del producto, análisis del consumidor, análisis de la competencia análisis de la demanda y al análisis de la demanda.

## Análisis Porter

Conocido también como modelo de las cinco fuerzas Porter, evalúa la naturaleza competitiva de la panificadora “Mi Madrina”



**Elaboración:** autores de la tesis

### Poder de negociación de los clientes

En el mercado hay una gran cantidad de clientes potenciales que estarían dispuestos a comprar los productos de la panificadora debido a que son 18020 habitantes de la zona en estudio, que sí, elaboramos productos diferenciados con muy buena calidad a un precio competitivo podremos atraer a muchos clientes, Es decir, existe un alto poder de negociación de los compradores. Entre las características más importantes de los posibles compradores tenemos:

- El cliente es conocedor sobre los productos ofrecidos, dado que, son casi en su totalidad una población estudiantil.
- El cliente final sabe los productos y como sobre la industria es por eso que exigirá un servicio de muy alta calidad.
- Hoy en día, el consumidor ya no pide solamente que el producto sea de un precio accesible sino por el contrario exige que sea elaborado en base a materia e ingredientes naturales y nutritivos.

## **Poder de negociación de los proveedores**

En este punto se tiene en lista la cantidad de proveedores en la industria en la zona de san juan de Lurigancho, la gran mayoría de los proveedores en cuanto a insumos e ingredientes son de similares características y a precios que varían muy poco. La mayor parte de los insumos son importados tal se ve reflejado en datos de la SUNAT.

Los principales insumos en la fabricación de los productos de panificación son: la harina de trigo, sal, azúcar, grasas y el agua.

Por otro lado, dado que el trigo en mayor porcentaje es importado está sujeto a las fluctuaciones del mercado internacional que si se presente alguna crisis el precio subirá inmediatamente ya que el Perú no es un productor de trigo.

El proveedor tiene un alto poder ya que en conjunto hacen alianzas estratégicas para controlar los precios tanto a nivel internacional como nacional. Es por ello, que en nivel de negociación de la panificadora “Mi madrina” con los proveedores debe ser alta, ya que debemos tener como socios estratégicos, que nos ofrezcan la materia prima e insumos de calidad y a un buen precio.

<b>Nombre de empresa</b>	<b>Proveedor</b>	<b>Dirección</b>
Industria Comercial CORTIJO E.I.R.L	Maquinaria y Equipos para panificación.	Asociación Ayacucho Mz.E. Lt 10-S.J.L- Lima
Industria DKALIDAD S.A.C	Materia prima e insumos para panificación	Coop. Valle Sharon Mz.I.Lt 28-S.J.L- Lima
Industria Sosa S.A.C	Materia prima e insumos para panificación	Av. Canto grande 1023

**Fuente:** elaborados por los autores

## **Amenaza de nuevos competidores**

En este aspecto nuestra estrategia a emplear va ser la diferenciación de producto, inversión de capital, acceso a los canales de distribución, inversión de capital, acceso a los canales de distribución y barrera de entrada.

En el mercado ya hay marcas posicionadas y con un público ganado tales marcas son Don Marino que ofrece mediante delivery mediante una webside en donde se puede hacer pedidos con anticipación además cuenta con promociones y descuentos.

En tanto la cadena Tambo también ofrece sus productos mediante online pero esta marca facilita su ubicación mediante google maps en los diversos puntos de la ciudad.

La economía de escala hace referencia cuándo una empresa ha logrado una capacidad optima en su producción, es decir a conseguido aprovechar eficientemente sus recursos para la reducción de sus costos en su proceso productivo para incrementar su margen de contribución logrando incrementar su rentabilidad para ser más competitivo...

En el sector de panificación hay una fuerte competencia debida principalmente a que no hay barreras de entradas para protegerse de la competencia en esta industria, No obstante, la inversión es mayor a la mayoría de los otros negocios. El distrito de san juan de Lurigancho es el quien concentra la mayor cantidad de panificadores de lima.

### **Amenaza de productos sustitutos**

Aquí se evalúa los posibles cambios del consumidor con productos de similares características, precios que no varían mucho con respecto a los productos, facilidad de adquisición, disponibilidad de productos sustitutos.

En el mercado y más exactamente con los productos que la panificadora son las empanadas estos productos son homogéneos los productos sustitutos varían en cuanto al relleno de jamón, queso, carne, pollo, etc.

La diferenciación de los productos se centra en los precios, ubicación geográfica de los locales o puntos de distribución y la marca de empresa.

### **Rivalidad entre los competidores**

El análisis a realizarse aquí es la cantidad de competidores, costos fijos y la falta de diferenciación.

Se ve que si hay una fuerte competencia en mercado de la panificación, es complicado la construcción de planta allí dentro de la universidad y partiendo de esta información se consigue una ventaja competitiva por la ubicación de la panificadora.

Dado que la demanda de estos productos aumenta hace falta personal capacitado esto genera escasez la mano de obra y se eleve los salarios.

Para concluir la rivalidad entre los factores se da y va en aumento facilidad para ingresar en el mercado, el incentivo por parte del gobierno para que nuevos emprendedores surjan con un capital mínimo de inversión.

### **Competidores de la panificadora “Mi madrina”**

Razón social	Dirección (SJL)	Nivel de impacto		
		Alto	Medio	Bajo
Cafetín UCV	Av. Del Parque 640, Urb. Canto Rey	x		
Panadería pastelería Tito	Av. Del Parque 692, Urb. Canto Rey		x	
Panadería bodega Caly	Av. Los duraznos 312, Urb. Canto Rey			x
Panadería y pastelería Antony	Av. Del Parque 3398, Urb. Canto Rey			x
Venta ambulatoria	Av. Del Parque	x		

**Fuente:** elaborados por los autores

### **Conclusiones del análisis de Porter`**

En el análisis se ve a los clientes cada vez más exigentes que desean productos acordes de sus necesidades, pero es un cliente que ahora ya conoce sobre los productos que va consumir, los precios de los insumos la variación es mínima entre los productores, pero la diferencia radica en la red de distribución, es vital para una empresa tener varias opciones de proveedores para para elaborar productos de calidad.

En cuanto a la amenaza de nuevos competidores y productos sustitutos cercanos la ventaja estratégica es la ubicación, ya que, estará ubicada frente a la universidad. A esto sumado que los productos serán de muy buena calidad, nutritivos, elaborados con insumos naturales y a un precio competitivo.

### **Análisis del producto**

Dado que, es una panificadora nueva y basándonos en las encuestas realizadas a los alumnos de la casa de estudios, hemos decidido ofertar al mercado las empanadas criollas, dichas empanadas estarán rellenas con un concepto innovador de diversos platos de la gastronomía del Perú.

### **Ficha técnica de las empanadas**

La tabla muestra la ficha técnica de las empanadas que obtuvieron los cinco primeros lugares en la aceptación del público objetivo. Esta ficha técnica contendrá información relevante del producto, como: partida arancelaria, características organolépticas, descripción del producto, formulación, información nutricional, etc.

<b>FICHA TÉCNICA DE EMPANADAS “CRIOLLAS”</b>	
<b>Elaborado por:</b> Shirley Paucar Chiroque	<b>Fecha:</b> Julio del 2019
<b>Código:</b> 001	
Nombre del producto	Empanada de carne
Partida Arancelaria	1902200000- Pastas alimenticias rellenas, incluso cocidas o preparadas de otra forma.
Descripción del producto	La empanada criolla, es un producto alimenticio, están elaboradas con una fina masa quebrada de harina de trigo, en forma de media luna rellena de carne, cebolla, huevo y aceituna cocida al horno.
Composición:	Kcal, Carbohidratos, Proteína, Fibra, Grasas Minerales y Vitaminas
Formulación	<b>Masa Quebrada:</b> Harina pastelera (harina floja) 56.5%, Manteca 11.3%, Huevo 4.5 %

	<p>Sal 1.1%</p> <p>Agua 26%</p> <p>Levadura 0.6 %</p> <p><b>Relleno:</b></p> <p>Carne 40.5%</p> <p>Cebolla 57.8%</p> <p>perejil 0.6%</p> <p>aderezo0.6 %</p> <p>ajos 0.6%</p> <p><b>Adicional:</b></p> <p>Huevo</p> <p>aceituna</p>
Análisis de Laboratorio	Humedad 40% Acidez 0.70% y Cenizas 3%
Características organolépticas	<p>Olor: Agradable, suave, no rancio.</p> <p>Sabor: Agradable, ni agrio, ni amargo</p> <p>Textura: Ligeramente dura pero quebradiza y crujiente a la vez.</p> <p>Color: La superficie de la empanada es dorada de forma uniforme.</p>
Normatividad	RM N°1020-2010/MINSA Norma Sanitaria para la fabricación, elaboración y expendio de productos de panificación, galletería y pastelería.
Tipo de conservación	En un lugar seco, libre de humedad y alejado del sol.
Vida útil estimada	24 horas
Presentación	120 gr



<b>FICHA TÉCNICA DE EMPANADAS “CRIOLLAS”</b>		
<b>Elaborado por:</b> Shirley Paucar Chiroque	<b>Fecha:</b> Julio del 2019	<b>Código:</b> 004
Nombre del producto	Empanada de ají de gallina	
Partida Arancelaria	1902200000- Pastas alimenticias rellenas, incluso cocidas o preparadas de otra forma.	
Descripción del producto	La empanada criolla, es un producto alimenticio, están elaboradas con una fina masa quebrada de harina de trigo, en forma de media luna rellena de ají de gallina, huevo y aceituna cocida al horno.	
Composición:	Kcal, Carbohidratos, Proteína, Fibra, Grasas Minerales y Vitaminas	
Formulación	<p><b>Masa Quebrada:</b></p> <p>Harina pastelera (harina floja) 56.5%, Manteca 11.3%, Huevo 4.5 % Sal 1.1% Agua 26% Levadura 0.6 %</p> <p><b>Relleno:</b></p> <p>Gallina 43.3% Leche 10.8% galleta de soda 17.3% Pecanas 0.9% Perejil 0.4% Aderezo 0.4% Ajos 0.4% Cebolla 4.8 % Caldo de gallina 21.6%</p> <p><b>Adicional:</b></p> <p>Huevo</p>	

	aceituna
Análisis de Laboratorio	Humedad 40% Acidez 0.70% y Cenizas 3%
Características organolépticas	Olor: Agradable, suave, no rancio. Sabor: Agradable, ni agrio, ni amargo Textura: Ligeramente dura pero quebradiza y crujiente a la vez. Color: La superficie de la empanada es dorada de forma uniforme.
Normatividad	RM N°1020-2010/MINSA Norma Sanitaria para la fabricación, elaboración y expendio de productos de panificación, galletería y pastelería.
Tipo de conservación	En un lugar seco, libre de humedad y alejado del sol.
Vida útil estimada	24 horas
Presentación	120 gr

<b>FICHA TÉCNICA DE EMPANADAS “CRIOLLAS”</b>		
<b>Elaborado por:</b> Shirley Paucar Chiroque	<b>Fecha:</b> Julio del 2019	<b>Código:</b> 002
Nombre del producto	Empanada de Pollo	
Partida Arancelaria	1902200000- Pastas alimenticias rellenas, incluso cocidas o preparadas de otra forma.	
Descripción del producto	La empanada criolla, es un producto alimenticio, están elaboradas con una fina masa quebrada de harina de trigo, en forma de media luna rellena de pollo, cebolla, huevo y aceituna cocida al horno.	
Composición:	Kcal, Carbohidratos, Proteína, Fibra, Grasas Minerales y Vitaminas	
Formulación	<b>Masa Quebrada:</b> Harina pastelera (harina floja) 56.5%, Manteca 11.3%, Huevo 4.5 %	

	<p>Sal 1.1%</p> <p>Agua 26%</p> <p>Levadura 0.6 %</p> <p><b>Relleno:</b></p> <p>Pollo 40.5%</p> <p>Cebolla 57.8%</p> <p>Perejil 0.6%</p> <p>Aderezo 0.6 %</p> <p>Ajos 0.6%</p> <p><b>Adicional:</b></p> <p>Huevo</p> <p>Aceituna</p>
Análisis de Laboratorio	Humedad 40% Acidez 0.70% y Cenizas 3%
Características organolépticas	<p>Olor: Agradable, suave, no rancio.</p> <p>Sabor: Agradable, ni agrio, ni amargo</p> <p>Textura: Ligeramente dura pero quebradiza y crujiente a la vez.</p> <p>Color: La superficie de la empanada es dorada de forma uniforme.</p>
Normatividad	RM N°1020-2010/MINSA Norma Sanitaria para la fabricación, elaboración y expendio de productos de panificación, galletería y pastelería.
Tipo de conservación	En un lugar seco, libre de humedad y alejado del sol.
Vida útil estimada	24 horas
Presentación	120 gr

#### FICHA TÉCNICA DE EMPANADAS “CRIOLLAS”

<b>Elaborado por:</b> Shirley Paucar Chiroque	<b>Fecha:</b> Julio del 2019	<b>Código:</b> 003
---	------------------------------	--------------------

Nombre del producto	Empanada Mixta
Partida Arancelaria	1902200000- Pastas alimenticias rellenas, incluso cocidas o preparadas de otra forma.
Descripción del producto	La empanada criolla, es un producto alimenticio, están elaboradas con una fina masa quebrada de harina de trigo, en forma de media luna rellena de jamón inglés, queso, leche. mantequilla cocida al horno.
Composición:	Kcal, Carbohidratos, Proteína, Fibra, Grasas Minerales y Vitaminas
Formulación	<p><b>Masa Quebrada:</b></p> <p>Harina pastelera (harina floja) 56.5%,  Manteca 11.3%,  Huevo 4.5 %  Sal 1.1%  Agua 26%  Levadura 0.6 %</p> <p><b>Relleno:</b></p> <p>Jamón Ingles 35.1%  Queso 35.1%  Mantequilla 2.8%  Leche 26.4%  Nuez 0.6%</p>
Análisis de Laboratorio	Humedad 40% Acidez 0.70% y Cenizas 3%
Características organolépticas	<p>Olor: Agradable, suave, no rancio.</p> <p>Sabor: Agradable, ni agrio, ni amargo</p> <p>Textura: Ligeramente dura pero quebradiza y crujiente a la vez.</p> <p>Color: La superficie de la empanada es dorada de forma uniforme.</p>

Normatividad	RM N°1020-2010/MINSA Norma Sanitaria para la fabricación, elaboración y expendio de productos de panificación, galletería y pastelería.
Tipo de conservación	En un lugar seco, libre de humedad y alejado del sol.
Vida útil estimada	24 horas
Presentación	120 gr

<b>FICHA TÉCNICA DE EMPANADAS “CRIOLLAS”</b>		
<b>Elaborado por:</b> Shirley Paucar Chiroque	<b>Fecha:</b> Julio del 2019	<b>Código:</b> 005
Nombre del producto	Empanada de Pollo	
Partida Arancelaria	1902200000- Pastas alimenticias rellenas, incluso cocidas o preparadas de otra forma.	
Descripción del producto	La empanada criolla, es un producto alimenticio, están elaboradas con una fina masa quebrada de harina de trigo, en forma de media luna rellena de pollo, cebolla, ají amarillo, huevo y aceituna cocida al horno.	
Composición:	Kcal, Carbohidratos, Proteína, Fibra, Grasas Minerales y Vitaminas	
Formulación	<p><b>Masa Quebrada:</b></p> <p>Harina pastelera (harina floja) 56.5%,  Manteca 11.3%,  Huevo 4.5 %  Sal 1.1%  Agua 26%  Levadura 0.6 %</p> <p><b>Relleno:</b></p> <p>Pollo 68.6%  Cebolla 28.3%</p>	

	<p>Ají amarillo 0.9%</p> <p>Aderezo 0.9 %</p> <p>Ajos 0.9%</p> <p>Oregano 0.5%</p> <p><b>Adicional:</b></p> <p>Huevo</p> <p>Aceituna</p>
Análisis de Laboratorio	Humedad 40% Acidez 0.70% y Cenizas 3%
Características organolépticas	<p>Olor: Agradable, suave, no rancio.</p> <p>Sabor: Agradable, ni agrio, ni amargo</p> <p>Textura: Ligeramente dura pero quebradiza y crujiente a la vez.</p> <p>Color: La superficie de la empanada es dorada de forma uniforme.</p>
Normatividad	RM N°1020-2010/MINSA Norma Sanitaria para la fabricación, elaboración y expendio de productos de panificación, galletería y pastelería.
Tipo de conservación	En un lugar seco, libre de humedad y alejado del sol.
Vida útil estimada	24 horas
Presentación	120 gr

**Fuente:** elaborado por los autores

**Productos sustitutos:** En la zona donde estará la panificadora podemos encontrar diferentes productos sustitutos, entre los que sobresalen:

- Pan
- Botija
- Enrollado de Hot dog
- Queque

**Productos complementarios:** Tanto los productos sustitos como las empanadas criollas al momento de ser consumidas van a ir acompañadas por bebidas

complementarias, por ello, la panificadora “Mi madrina” ofrecerá productos complementarios, tales como:

- Gaseosas
- Café
- Refrescos
- Chocolatadas

### **Análisis de la competencia**

En el sector de la panificación hay una fuerte competencia debido a que no existen barreras de entradas. Así mismo, el distrito de san juan de Lurigancho es quien concentra la mayor cantidad de panaderías de lima, siendo estas cinco las panaderías y bodegas con la cual competirá la panificadora “Mi madrina”.

### **Análisis de la competencia**

Empresas Competidoras	Nivel de Aceptación			Tipo de cliente que atiende	¿Por qué razón la elijen?	¿Dónde se comercializa el producto?	¿A qué precio lo venden?
	Alta	Regular	Poca				
Cafetín UCV	x			Alumnos de la universidad, Docentes, personal administrativo, público de la zona.	Oferta a sus productos disponibles y ubicación ideal para sus clientes	Av. Del Parque 640, Urb. Canto Rey	Relativamente alto s/3.00
Panadería Pastelería “Tito”		x		Alumnos de la universidad, Docentes, personal administrativo.	Orientación total a los clientes	Av. Del Parque 692, Urb. Canto Rey	Relativamente media s/1.50
Panadería - Bodega “Caly”			x	Alumnos de la universidad, Docentes, Personal administrativo, público de la zona.	Orientación total a los clientes	Av. Los duraznos 312, Urb. Canto Rey	Relativamente media s/2.00
Panadería Pastelería “Antony”			x	Alumnos de la universidad, Docentes, personal administrativo, público de la zona.	Calidad, servicio y rentabilidad adaptadas a cada cliente	Av. Del Parque 3398, Urb. Canto Rey	Relativamente media s/1.50
Venta Ambulatoria	X			Alumnos de la universidad, , público de la zona.	Precios baratos	Av. Del Parque	Relativamente bajo s/1.00

**Fuente:** elaborado por los autores

### Cuatro informativos de la competencia

	<b>Cafetín UCV</b>	<b>Panadería pastelería Tito</b>	<b>Panadería bodega Caly</b>	<b>Panadería y pastelería Antony</b>	<b>Venta ambulatoria</b>
<b>Producto</b>	Calidad buena Ofertas adaptadas al cliente	Calidad baja Oferta clientilizada	Calidad buena Oferta clientilizada	Calidad buena Oferta individualizada	Calidad baja Oferta clientilizada
<b>Precio</b>	Relativamente alto Fijación de precio en base a sus costos de producción	Relativamente media Fijación de precio en base a sus costos de producción	Relativamente media Fijación de precio en base a sus costos de producción	Relativamente alto Fijación de precio en base a sus costos de producción	Relativamente bajo Fijación de precio en base a sus costos de producción
<b>Distribución</b>	Canal directo	Canal directo	Canal directo	Canal directo	Canal directo
<b>Comunicación</b>	Poca inversión Redes sociales	Poca inversión Redes sociales Volantes	Poca inversión Volantes	Poca inversión Página web Redes sociales Asiste a ferias especializadas	Ninguna
<b>Imagen y posicionamiento</b>	Oferta a sus productos disponibles y ubicación ideal para sus clientes	Orientación total a los clientes	Orientación total a los clientes	Calidad, servicio y rentabilidad adaptadas a cada cliente	Precios baratos
<b>Fortalezas</b>	Experiencia en el sector Ubicación	Experiencia en el sector Equipo cualificado	Experiencia en el sector	Experiencia en el sector Equipo cualificado	Precios competitivos
<b>Debilidades</b>	Baja calidad y servicio a los clientes No puede competir por costo	Capacidad financiera limitada Baja calidad y servicio a los clientes	Capacidad financiera limitada Baja calidad y servicio a los clientes	Capacidad financiera limitada	Baja calidad y servicio a los clientes

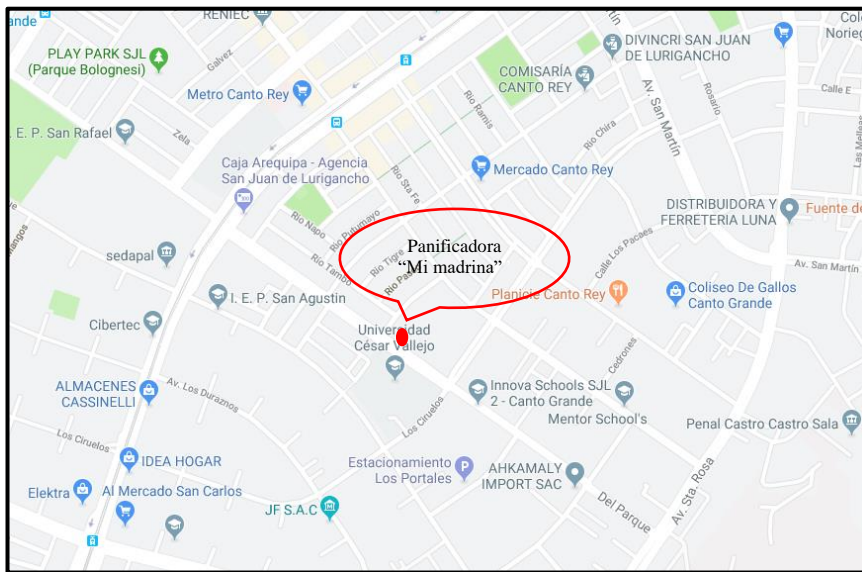
Fuente: elaborado por los autores



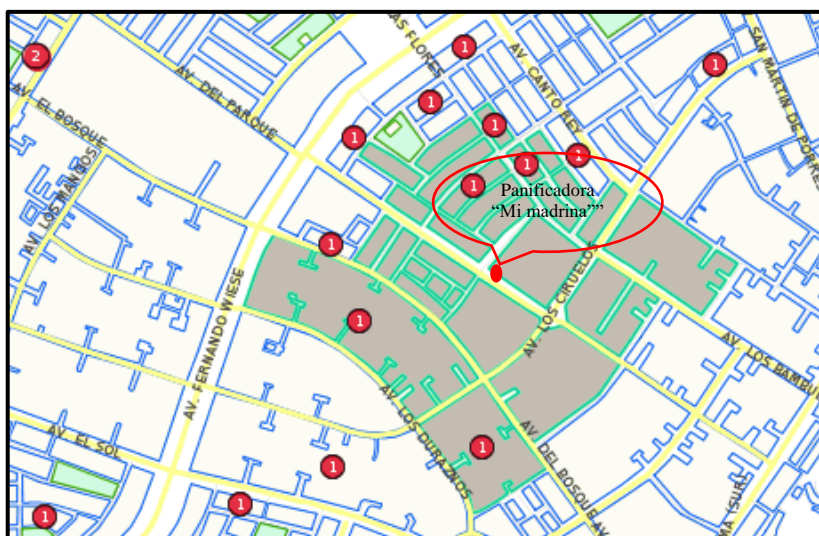
## Análisis del área de acción

La panificadora “Mi Madrina” se encontrará ubicada en la Avenida Del Parque 615, Urbanización Canto Rey 1 etapa, se estableció esta zona como ubicación estratégica, ya que tenemos por el lado frontal a la imponente universidad Cesar Vallejo, que cuenta con una población de 12 432 alumnos como mercado potencial, Así mismo, el área de influencia de la panificadora será 300m, según lo indicado por un experto, tal como se puede apreciar en la siguiente imagen.

### Determinación del área de acción



Fuente: Elaborado por los autores



Fuente: Elaborado por los autores

## **Análisis del consumidor**

El mercado objetivo de la panificadora “Mi madrina” se ha concentrado en dos segmentos en específico, el primero en la Urbanización Canto Rey primera etapa que cuenta con una población de 5588 habitantes y la población estudiantil de la universidad Cesar Vallejo que son 12342 estudiantes , cuya edad oscila entre los 16 y 56 años de ambos sexos, pertenecientes al estrato socio económico B, C y D población de poder adquisitivo medio; personas con preferencia por la comida rápida y con gusto por la gastronomía peruana.

### **Determinación de la cantidad de consumidores**

Para establecer la cantidad de los potenciales consumidores, se determinó la población de dos segmentos en específico, en primer lugar la Urbanización Canto Rey 1 etapa, que cuenta con una población de 5588 habitantes, según INEI (2008) ver anexo 07, y la población estudiantil de la universidad Cesar Vallejo que cuenta con 12342 estudiantes entre las diferentes facultades, se consideró que el 32.6% de la población consumen empanadas, esto en base a las encuestas realizadas y los resultados obtenidos del estudio de mercado. Asimismo, se concluyó que el 67.1% de la población en estudio estarían dispuestas a adquirir las empanadas criollas en caso se implementara una panificadora que ofrezca productos de este tipo, tomando como referencia las encuestas realizadas y los resultados obtenidos en el capítulo III. Por lo cual, se obtuvo como resultado que 3 721 personas estarían dispuestas a adquirir nuestro producto.

### **Determinación de la cantidad de consumidores**

Población	Consumen productos de Panificación	Preferencia por empanada	Disposición de consumir empanadas	Mercado meta
18020	0,986	0,326	0,671	3887

**Fuente:** Elaborado por los autores

## Proyección de la población por Segmentos

Proyeccion de la Poblacion		
Año	Vallejiana	Canto Rey
2020	12432	5588
2021	13706	5700
2022	15111	5814
2023	16666	5930
2024	18368	6049

**Fuente:** elaborado por los autores

### Análisis de la demanda

Según los resultados del estudio de mercado realizado en la investigación, se determinó que el mercado meta serian 3887 entre alumnos de la universidad y población de la Urbanización Canto Rey 1 etapa, esto en base a las encuestas efectuadas. Así mismo, se determinó que su consumo per cápita de empanadas es de 3 unidades semanales. Además, según entrevistas a los competidores se estableció que el precio promedio de las empanadas era de s/2.00, esto como base para el cálculo correspondiente de la demanda, tal como se puede visualizar en la siguiente tabla:

### Proyección de la demanda de empanadas

Proyección de la demanda	
<b>Año 2020</b>	430967
<b>Año 2021</b>	460823
<b>Año 2022</b>	493452
<b>Año 2023</b>	529135
<b>Año 2024</b>	568176

**Fuente:** Elaborado por los autores

## Proyección de la demanda de empanadas en unidades monetarias

Proyección de la demanda (S/.)	
<b>Año 2020</b>	S/. 861.933,61
<b>Año 2021</b>	S/. 921.645,31
<b>Año 2022</b>	S/. 986.904,72
<b>Año 2023</b>	S/. 1.058.269,05
<b>Año 2024</b>	S/. 1.136.352,35

**Fuente:** elaborado por los autores

## Evaluación de Factores internos (EFI)

Se procederá a evaluar los factores internos en la Tabla mostrada, recurriendo a los valores asignados de acuerdo a su importancia en la industria y a la calificación de acuerdo a la empresa. El resultado de la ponderación obtenida es de 2.68

### Matriz EFI

Factores	Valor	Calificación	Ponderación
<b>Fortalezas</b>			
Personal profesional y capacitado	0.10	3	0.30
Ubicación del negocio	0.07	4	0.28
Empleo de equipos modernos y nuevos	0.11	4	0.44
Precio competitivo	0.10	4	0.40
Elaborar productos de calidad, recién horneados, calientes.	0.09	4	0.36
Excelente atención al cliente	0.07	3	0.21
<b>Debilidades</b>			
Somos nuevos en el mercado	0.11	1	0.11
Tamaño de la empresa	0.08	2	0.16
Falta de capital para conseguir mejores costos	0.12	1	0.12
Falta de experiencia e imagen de la empresa	0.05	2	0.10
Elevada inversión inicial	0.10	2	0.20
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>2.68</b>

**Fuente:** elaborado por los autores

## Calificación de la matriz

Dado que el resultado obtenido de la ponderación fue 2.68, esto nos indica que la panificadora “Mi Madrina” tiene una posición interna sólida por encima del promedio.

Factor Interno	Clasificación
Fortaleza Mayor	4
Fortaleza Menor	3
Debilidad Menor	2
Debilidad Mayor	1

**Fuente:** Elaborado por los autores

## Evaluación de Factores Externos (EFE)

Se procederá a evaluar los factores externos en la Tabla siguiente recurriendo a los valores asignados de acuerdo a su importancia en la industria y la calificación de acuerdo a la empresa. El resultado de la ponderación obtenida es de 2.55

### Matriz EFE

Factores	Valor	Calificación	Ponderación
<b>Oportunidades</b>			
Establecer futuras alianzas estratégicas (socios estratégicos)	0.13	3	0.39
Aumentar la capacidad de producción para satisfacer las necesidades de los clientes	0.09	2	0.18
Crecimiento en tasa de participación en el mercado	0.12	3	0.36
Aumento de clientes potenciales por licenciamiento de la universidad.	0.08	3	0.24
Aumento del consumo de productos de panificación en los últimos años.	0.14	3	0.42
<b>Amenazas</b>			
Entrada de nuevos competidores	0.11	4	0.44
Permisos de salubridad	0.05	2	0.10

Incremento de costos de la materia prima.	0.10	1	0.10
Crisis económica	0.11	1	0.11
Fuerte competencia de productos sustitutivos.	0.07	3	0.21
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>2.55</b>

**Fuente:** Elaborado por los autores

### Calificación de la matriz

Capacidad de respuesta	Clasificación
Excelente	4
Arriba del promedio	3
Nivel promedio	2
Deficiente	1

**Fuente:** elaborado por los autores

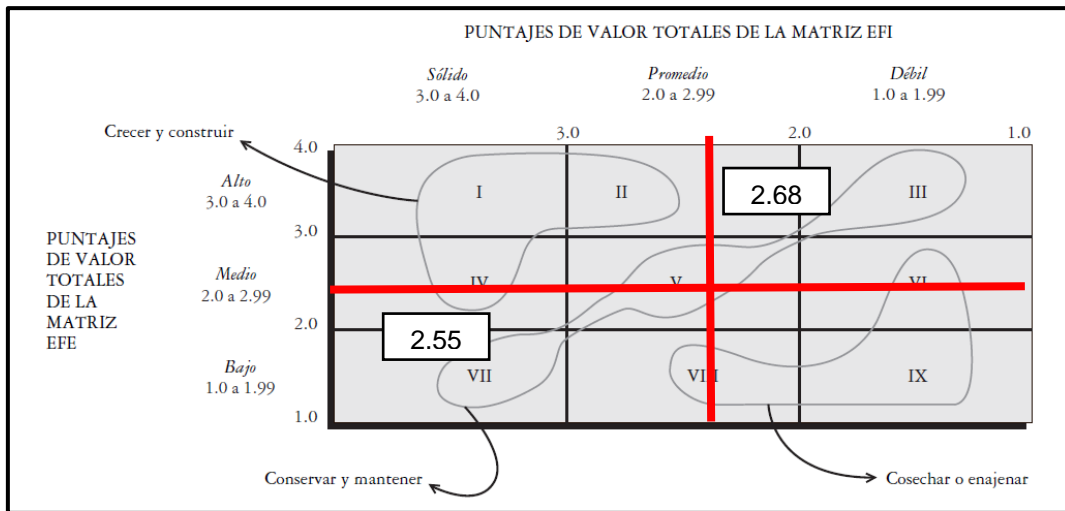
Dado que el resultado obtenido de la ponderación fue 2.55, esto nos indica que la panificadora "Mi Madrina" tiende a aprovechar de manera positiva las oportunidades existentes, así mismo, trata de reducir los efectos negativos de las amenazas.

### Matriz interna - externa (IE)

Para calcular la posición de la Matriz Interna y Externa, se utilizará los resultados de las ponderaciones obtenidas en la matriz de factores internos (EFI) y los factores externos (EFI), con ello, se planteará la estrategia más óptima para el análisis de la Matriz FODA.

Puntaje de Matriz Interna = 2.68

Puntaje de Matriz Externa = 2.55



Se obtuvo como resultado que la posición de la matriz interna-externa se encuentra en la zona V lo que indica que debemos enfocar las estrategias en aumentar la participación en el mercado y en el desarrollo de productos.

### Capítulo 3: Plan de Marketing

El plan de Marketing es esencial para alcanzar los objetivos planteados en el plan estratégico, así como, en el análisis del mercado; Para ello, será necesario precisar cómo nos vamos a posicionar en el mercado; Para ello, definiremos la identidad de la panificadora, además, plantearemos estrategias para cada una de las 5p,s del Marketing.

#### Objetivos del plan de Marketing

- Posicionarnos como la empresa más importante en el sector, fidelizando la marca “Mi madrina” dentro del mercado objetivo, en los primeros 3 años.
- Tener una participación del 30 % en el mercado local, gracias a la innovación y diferenciación de nuestros productos
- Convertirnos en una marca conocida, reconocida y querida. en los primeros 3 años
- Poder expandir nuestros productos hacia otros mercados de forma sostenible, es decir lograr un crecimiento del 5% anual con respecto al margen de utilidad.

## **Posicionamiento**

Panificadora “Mi madrina” al ser una empresa que se dedica a la producción y comercialización de empanadas criollas; lo que intentamos es que el consumidor tenga presente la propuesta de valor que le ofrecemos, ya que, serán productos diferenciados, de buen sabor, calidad, precio competitivo y excelente atención de servicio.

Nos proponemos lograr un posicionamiento en el mercado basándonos en que nuestro público objetivo, busca comidas rápidas de buen sabor, sin dejar de lado la calidad y el precio; además, que al tener entre sus componentes sabores típicos de la gastronomía peruana, facilitara llegar a más personas. Según lo expuesto, plantearemos las siguientes estrategias de posicionamiento:

- Realizar degustaciones: Con ayuda de nuestro personal se hará degustar al mercado potencial en la casa de estudios y alrededores, al menos una vez a la semana con el objetivo de llegar a ese mercado, de manera, que el consumidor se interese por el producto, lo consuma con regularidad, hasta llegar a fidelizarlo.

Así mismo, panificadora “Mi madrina” brindara un producto diferenciado, de calidad a precio accesible y excelente servicio, lo que entrara en la mente del consumidor y hacerlo un cliente fiel.

## **Identidad de la panificadora**

### **Nombre Comercial**

Decidimos colocar el nombre de la panificadora “**Mi madrina**”, ya que, implica familiaridad y pertenencia; Esto hará que nuestros consumidores tengan una relación de sinergia con la empresa, la cual será muy favorable para nuestros objetivos.

### **Razón Social**

La empresa será una sociedad de responsabilidad limitada, cuya denominación social será: “**Mi madrina S.R.L**”



## Slogan

*“De los expertos de calidad para usted”*

## Logotipo



## Análisis de las 5p's

Para nuestro estudio de mercadotecnia nos enfocamos en las 5p's del marketing, ya que, es un modelo que engloba los cinco elementos claves para el éxito de una empresa, los cuales son: producto, precio, plaza, promoción y personas.

### Producto

Panificadora “Mi madrina S.R.L” a diferencia de otras panaderías ofrecerá tanto empanadas tradicionales, como empanadas diferenciadas, pues tendrá entre sus componentes sabores típicos de la gastronomía Peruana, dado que el público objetivo prefiere las comidas rápidas y con gustos por los sabores Peruanos ; De acuerdo a nuestro estudio de mercado se estableció elaborar empanadas de carne, pollo, ají de gallina, escabeche, mixta y lomo saltado en proporciones de 22.7%, 18.8%, 17.7%, 12.7% ,11.0% y 7.7% respectivamente. Estos productos tendrán forma de media luna, así mismo, tendrán un peso aproximado de 120 gr. Se ha decidido por ese peso, ya que, Análogamente, un peso elevado de la empanada, no estimula la compra, pues requiere de más tiempo para consumirla, y nuestro mercado meta no dispone de mucho tiempo, ya que, solo cuenta con un corto receso para poder realizar la compra y consumir el producto.

Esta diferenciación de producto, le adicionamos el precio competitivo del mercado local, el control de calidad, las buenas prácticas de manufactura, el personal calificado, la buena atención de servicio, generara una experiencia positiva al cliente, que le motivara a regresar, y con ello fidelizarlo.

## **Precio**

La estrategia para la fijar el precio a las empanadas criollas, se realiza considerando diferentes criterios, como el precio que circula actualmente por el mercado local que oscila entre s/1.00 y s/3.00 soles ,así mismo, tienen un peso que difiere desde los 120 gr hasta los 250 gr. Otro estudio que se realizó, es el estudio de mercado hay se estableció que la población está dispuesto a pagar un precio no mayor a s/1.50 en su mayoría; Por ultimo nos basamos en la estructura de costo de las empanadas obteniendo un precio varía entre los s/0.70 hasta los s/1.10.El precio es la principal barrera para que los clientes decidan la compra. Bajo esos tres criterios se estableció un precio de s/2.00 soles un precio competitivo y accesible al mercado objetivo, además cubren los costos (costos fijos y variables) y permiten una margen de utilidad aceptable (ganancia).Con ello buscamos el liderazgo del mercado, la aceptación del público y maximizar la participación del mercado. Los precios finales de las empanadas se presentan en el capítulo de plan operativo (previamente, se determinó los costos directos e indirectos).

## **Plaza**

El medio por el cual se ofertarán las empanadas criollas, va ser por el canal directo, es decir venta directa; el cual será un punto único de distribución. La panificadora “Mi madrina” estará ubicada en el distrito de San Juan de Lurigancho, específicamente ubicada en la Avenida Del parque 615, se estableció este punto como ubicación estratégica, ya que, tenemos en el lado frontal a la universidad Cesar Vallejo, que cuenta con una población de 12 432 alumnos, es una de las universidades con mayor densidad poblacional incidiendo de forma directa en una elevada suma de clientes potenciales.

## **Promoción**

La empresa aspira presentarse y comunicarse con el consumidor, por ello, se enfocará en resaltar ante los clientes potenciales mediante la imagen corporativa, la cual resaltara la diferenciación de las empanadas criollas, el precio competitivo, la calidad del producto; Así como, la buena atención de servicio y el excelente sabor, esto servirá como punto de partida para la promoción de las empanadas; la cual incluye las siguientes estrategias:

- **Oferta:** La oferta se realizarán mediante combos (empanadas más bebidas)
- **Degustaciones:** se hará degustar al mercado potencial en la casa de estudios y alrededores, de manera, que el consumidor se interese por el producto, lo consuma con regularidad, hasta llegar a fidelizarlo.
- **Campañas estacionales:** Este tipo de campaña nos servirá para fechas especiales, por ejemplo, las pascuas, navidad, fiestas patrias, etc.
- **Publicidad online:** Sera mediante la creación de una página web institucional; Por su relativo bajo costo y su audiencia potencialmente enorme, además la publicidad online está experimentando un fuerte crecimiento.
- **Publicidad en redes sociales:** se realizará por medio del Facebook creando grupos adecuados para el negocio.
  - Llegar a públicos específicos que están concentrados en la plataforma social más grande del mundo.
  - Te permite dirigir tu mensaje al nicho de mercado que exactamente andas buscando.
- **Volantes:** Se centrará en el reparto de volantes dentro y fuera de la universidad.
- **Boca a boca:** Este tipo de publicidad es la más efectiva, ya que el consumidor hará saber a sus amistades la explicación directa en cuando al producto en sí, como también la satisfacción del producto.

## Personas

Panificadora “Mi madrina” tendrá como estrategia el excelente servicio al cliente, con una comunicación amable, respetuosa, siendo proactivos; Para ello, la capacitación continua del capital humano será un elemento clave, La calidad de servicio es fundamental para toda empresa, para ello se propone desarrollar las siguientes estrategias:

- Capacitación del capital humano sobre atención al cliente, proceso de producción, materia prima e insumos, productos; con el propósito de

que el personal pueda atender cualquier duda inquietud de los clientes.

- Una atención personalizada con un trato amable y cordial.
- Recibir las quejas y/o reclamos en un libro de sugerencias, para canalizarlo y garantizar la mejora del servicio o producto. Si se da el caso de un reclamo, atenderlo y dar solución en plazo máximo de 10 días hábiles, Demostrando la importancia que el cliente se merece.
- Tener una comunicación personalizada a través de la experiencia de la compra del producto, y dar seguimiento con estudios puntuales.

## **Capítulo 4: Plan legal y Organizacional**

### **Normas legales**

La producción de empanadas y de productos pasteleros o panes está regulada por la norma Sanitaria para la fabricación, elaboración y expendio de productos de panificación, galletería y pastelería RM N° 1020-2010/MINSA. En esta se regula la producción y las condiciones sanitarias mínimas requeridas para la producción.

### **Sociedad a adoptar**

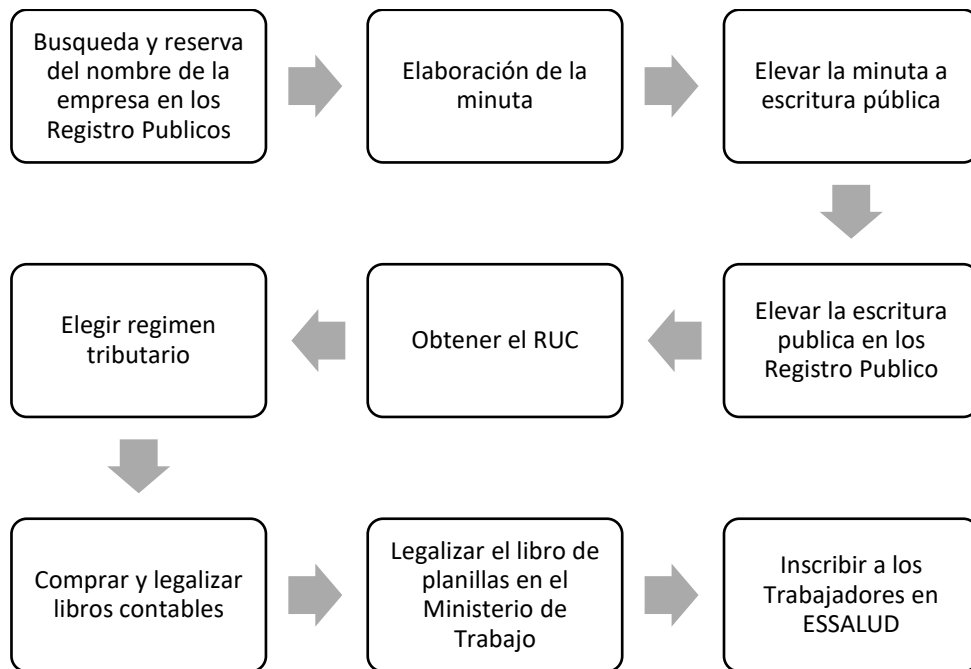
La empresa se establecerá como Sociedad de Responsabilidad Limitada ya que, es una excelente opción para PYMES. Estas son sus principales características:

- Como su nombre lo dice la responsabilidad de los socios está limitada por el aporte que estos realicen a la empresa esto quiere decir que no responderán con su patrimonio ante eventualidades negativas de la empresa.
- Los socios que pueden conformar la empresa son 2 a 20.
- El capital social de la empre se constituye por los aportes de los socios y dividido en partes iguales, las cuales no pueden ser divididas tampoco incluirse en certificados o ser denominadas acciones.
- En caso un socio quiera vender o transferir a un tercero su capital la preferencia la tienes los otros socios que constituyen la empresa.
- Los socios que tengan mayoría dentro de la organización serán quienes dirijan el futuro de la sociedad.

- Los máximos órganos de la empresa son la Junta de socios y el Administrador.

### Constitución de la empresa

Para constituir la empresa Panificadora “Mi Madrina” SRL son necesarios una serie de pasos los cuales son detallados a continuación:



### Tributación

#### a) Impuesto a la Renta

Nos acogeremos al Régimen General del Impuesto a la Renta. Nuestra empresa genera ingresos del comercio, industria entre otros los cuales pertenecen a la tercera categoría (Ley 26887). Este impuesto se determina aplicando el 30% anual sobre los ingresos netos de las actividades comerciales.

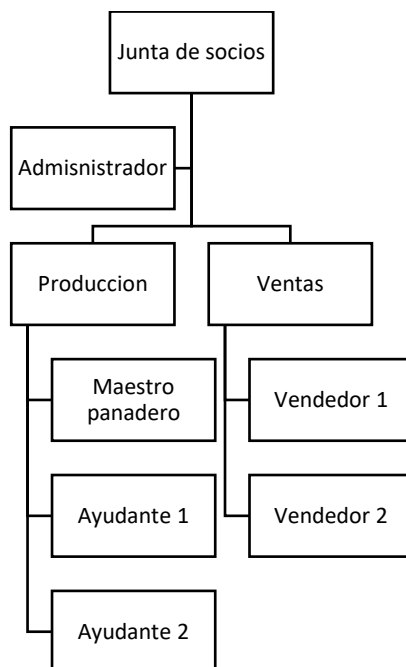
#### b) Impuesto General a las Ventas (IGV)

Este impuesto se paga por las ventas que realiza la empresa. Esta se encuentra fijada en 16% a lo cual se debe añadir un 2% correspondiente al impuesto de promoción municipal lo cual hace un total de 18%

#### c) Otros impuestos

La empresa comprará los insumos en el mercado local por lo tanto será afectada por el impuesto selectivo al consumo.

### Estructura Organizacional



La empresa Panificadora “Mi Madrina”, se dedicara a la producción y venta de empanadas con rellenos “Criollo” típicos de la gastronomía peruana. La estructura organizacional se horizontal al inicio del horizonte del proyecto, permitiendo reducir la burocracia dentro de la organización y la flexibilidad de todas las operaciones de la empresa.

### Funciones y perfil de los puestos de trabajo

Primero definiremos las funciones de cada uno de los puestos de trabajo

Cargo	Sueldo	Funciones
<b>Administrador</b>	S/. 1,500.00	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirección y supervisión de la empresa</li> <li>• Establecer y propiciar el cumplimiento de los objetivos y metas en cada una de las áreas de la empre.</li> <li>• Participar y proponer la mejora continua y la optimización de recursos.</li> <li>• Representante procesal.</li> </ul>
<b>Maestro Panadero</b>	S/. 1,200.00	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejecución parcial y supervisión de las operaciones y procesos en la producción de empanadas desde el</li> </ul>

		<p>pesaje de la materia prima hasta la disposición en los exhibidores.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificación de los estándares de calidad e indicadores de producción en la producción e empanadas.</li> <li>• Resolución efectiva de incidentes dentro del área de producción.</li> </ul>
<b>Ayudante de producción</b>	S/. 930,00	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejecución de tarea en la producción de empanadas.</li> <li>• Apoyar y cumplir con los requerimientos del maestro panadero.</li> </ul>
<b>Vendedora</b>	S/. 930,00	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recibir los pedidos de los clientes.</li> <li>• Atención al cliente.</li> </ul>

Los puestos de trabajo deben tener los siguientes perfiles:

---

### **Administrador**

- Bachiller en administración, ingeniería industrial o ingeniería de industrias alimentarias.
- Experiencia mínima 2 años en puestos similares dentro del sector.
- Conocimientos de office a nivel intermedio.
- Habilidades interpersonales, de liderazgo, comunicación efectiva y trabajo bajo presión.

---

### **Maestro Panadero**

- Experiencia mínima en el sector de 2 años.
- De preferencia egresado de la carrera de gastronomía.
- Responsable, proactivo, capacidad para trabajar bajo presión.
- Disponibilidad a tiempo completo.
- Vivir en el distrito de San Juan de Lurigancho o zonas aledañas

---

### **Ayudante de producción**

- Experiencia mínima de 1 año en puestos similares.
  - De preferencia estudios técnicos de cocina.
  - Responsable, proactivo, capacidad para trabajar bajo presión.
  - Disponibilidad a tiempo completo.
-

- 
- Vivir en el distrito de San Juan de Lurigancho o zonas aledañas
- 

### **Vendedora**

---

- Experiencia mínima de 6 meses en puestos similares.
  - Tener secundaria completa.
  - Ser proactiva y de buena presencia.
- 

**Fuente:** Elaborado por los autores

---

### **Requerimiento de personal**

El requerimiento del personal se representa en los siguientes cuadros de los primeros 5 años. Se aplican descuentos al personal de acorde con las normas vigentes:



AÑO 1														
Clasificación	Puesto	Personal requerido	Modalidad	Salario mensual	Gratificación (Julio)	Gratificación (diciembre)	Descuentos mensuales		Aportes de la empresa mensuales					TOTAL ANUAL
							AFP (13%)	Seguro social (9%)	Asignación familiar (10%)	SCTR (1.04%)	CTS Mayo	CTS Noviembre		
Sueldo Administrativo	Administrador	1	Tiempo completo	S/. 1.500,00	S/. 1.500,00	S/. 1.500,00	S/. 195,00	S/. 135,00	S/. 150,00	S/. 15,60	S/. 875,00	S/. 875,00	S/. 22.855,60	
Mano de obra directa	Maestro panadero	1	Tiempo completo	S/. 1.200,00	S/. 1.200,00	S/. 1.200,00	S/. 156,00	S/. 108,00	S/. 120,00	S/. 12,48	S/. 700,00	S/. 700,00	S/. 18.284,48	
Mano de obra directa	Ayudante de producción	2	Tiempo completo	S/. 930,00	S/. 930,00	S/. 930,00	S/. 120,90	S/. 83,70	S/. 93,00	S/. 9,67	S/. 542,50	S/. 542,50	S/. 28.340,94	
Sueldo de venta	Vendedora	2	Tiempo completo	S/. 930,00	S/. 930,00	S/. 930,00	S/. 120,90	S/. 83,70	S/. 93,00	S/. 9,67	S/. 542,50	S/. 542,50	S/. 28.340,94	
<b>Total</b>		<b>5</b>											<b>S/. 97.821,97</b>	

AÑO 2														
Clasificación	Puesto	Personal requerido	Modalidad	Salario m mensual	Gratificación (Julio)	Gratificación (diciembre)	Descuentos mensuales		Aportes de la empresa mensuales					TOTAL ANUAL
							AFP (13%)	Seguro social (9%)	Asignación familiar (10%)	SCTR (1.04%)	CTS Mayo	CTS Noviembre		
Sueldo Administrativo	Administrador	1	Tiempo completo	S/. 1.500,00	S/. 1.500,00	S/. 1.500,00	S/. 195,00	S/. 135,00	S/. 150,00	S/. 15,60	S/. 875,00	S/. 875,00	S/. 22.855,60	
Mano de obra directa	Maestro panadero	1	Tiempo completo	S/. 1.200,00	S/. 1.200,00	S/. 1.200,00	S/. 156,00	S/. 108,00	S/. 120,00	S/. 12,48	S/. 700,00	S/. 700,00	S/. 18.284,48	
Mano de obra directa	Ayudante de producción	1	Tiempo completo	S/. 930,00	S/. 930,00	S/. 930,00	S/. 120,90	S/. 83,70	S/. 93,00	S/. 9,67	S/. 542,50	S/. 542,50	S/. 28.340,94	
Sueldo de venta	Vendedora	2	Tiempo completo	S/. 930,00	S/. 930,00	S/. 930,00	S/. 120,90	S/. 83,70	S/. 93,00	S/. 9,67	S/. 542,50	S/. 542,50	S/. 28.340,94	
<b>Total</b>		<b>5</b>											<b>S/. 97.821,97</b>	

AÑO 3														
Clasificación	Puesto	Personal requerido	Modalidad	Salario mensual	Gratificación (Julio)	Gratificación (diciembre)	Descuentos mensuales		Aportes de la empresa mensuales					TOTAL ANUAL
							AFP (13%)	Seguro social (9%)	Asignación familiar (10%)	SCTR (1.04%)	CTS Mayo	CTS Noviembre		
Sueldo Administrativo	Administrador	1	Tiempo completo	S/. 1.500,00	S/. 1.500,00	S/. 1.500,00	S/. 195,00	S/. 135,00	S/. 150,00	S/. 15,60	S/. 875,00	S/. 875,00	S/. 22.855,60	
Mano de obra directa	Maestro panadero	1	Tiempo completo	S/. 1.200,00	S/. 1.200,00	S/. 1.200,00	S/. 156,00	S/. 108,00	S/. 120,00	S/. 12,48	S/. 700,00	S/. 700,00	S/. 18.284,48	
Mano de obra directa	Ayudante de producción	2	Tiempo completo	S/. 930,00	S/. 930,00	S/. 930,00	S/. 120,90	S/. 83,70	S/. 93,00	S/. 9,67	S/. 542,50	S/. 542,50	S/. 28.340,94	
Sueldo de venta	Vendedora	3	Tiempo completo	S/. 930,00	S/. 930,00	S/. 930,00	S/. 120,90	S/. 83,70	S/. 93,00	S/. 9,67	S/. 542,50	S/. 542,50	S/. 42.511,42	

<b>Total</b>		<b>5</b>											<b>S/. 111.992,44</b>	
<b>AÑO 4</b>														
<b>Clasificación</b>	<b>Puesto</b>	<b>Personal requerido</b>	<b>Modalidad</b>	<b>Salario mensual</b>	<b>Gratificación (Julio)</b>	<b>Gratificación (Diciembre)</b>	Descuento mensuales		Aportes de la empresa mensuales					<b>TOTAL ANUAL</b>
							<b>AFP (13%)</b>	<b>Seguro social (9%)</b>	<b>Asignación familiar (10%)</b>	<b>SCTR (1.04%)</b>	<b>CTS Mayo</b>	<b>CTS Noviembre</b>		
Sueldo Administrativo	Administrador	1	Tiempo completo	S/. 1.500,00	S/. 1.500,00	S/. 1.500,00	S/. 195,00	S/. 135,00	S/. 150,00	S/. 15,60	S/. 875,00	S/. 875,00	S/. 22.855,60	
Mano de obra directa	Maestro panadero	1	Tiempo completo	S/. 1.200,00	S/. 1.200,00	S/. 1.200,00	S/. 156,00	S/. 108,00	S/. 120,00	S/. 12,48	S/. 700,00	S/. 700,00	S/. 18.284,48	
Mano de obra directa	Ayudante de producción	2	Tiempo completo	S/. 930,00	S/. 930,00	S/. 930,00	S/. 120,90	S/. 83,70	S/. 93,00	S/. 9,67	S/. 542,50	S/. 542,50	S/. 28.340,94	
Sueldo de venta	Vendedora	3	Tiempo completo	S/. 930,00	S/. 930,00	S/. 930,00	S/. 120,90	S/. 83,70	S/. 93,00	S/. 9,67	S/. 542,50	S/. 542,50	S/. 42.511,42	
<b>Total</b>		<b>5</b>											<b>S/. 111.992,44</b>	
<b>AÑO 5</b>														
<b>Clasificación</b>	<b>Puesto</b>	<b>Personal requerido</b>	<b>Modalidad</b>	<b>Salario mensual</b>	<b>Gratificación (Julio)</b>	<b>Gratificación (diciembre)</b>	Descuentos mensuales		Aportes de la empresa mensuales					<b>TOTAL ANUAL</b>
							<b>AFP (13%)</b>	<b>Seguro social (9%)</b>	<b>Asignación familiar (10%)</b>	<b>SCTR (1.04%)</b>	<b>CTS Mayo</b>	<b>CTS Noviembre</b>		
Sueldo Administrativo	Administrador	1	Tiempo completo	S/. 1.500,00	S/. 1.500,00	S/. 1.500,00	S/. 195,00	S/. 135,00	S/. 150,00	S/. 15,60	S/. 875,00	S/. 875,00	S/. 22.855,60	
Mano de obra directa	Maestro panadero	1	Tiempo completo	S/. 1.200,00	S/. 1.200,00	S/. 1.200,00	S/. 156,00	S/. 108,00	S/. 120,00	S/. 12,48	S/. 700,00	S/. 700,00	S/. 18.284,48	
Mano de obra directa	Ayudante de producción	2	Tiempo completo	S/. 930,00	S/. 930,00	S/. 930,00	S/. 120,90	S/. 83,70	S/. 93,00	S/. 9,67	S/. 542,50	S/. 542,50	S/. 28.340,94	
Sueldo de venta	Vendedora	3	Tiempo completo	S/. 930,00	S/. 930,00	S/. 930,00	S/. 120,90	S/. 83,70	S/. 93,00	S/. 9,67	S/. 542,50	S/. 542,50	S/. 42.511,42	
<b>Total</b>		<b>5</b>											<b>S/. 111.992,44</b>	

<b>Puesto</b>	<b>Personas Requeridas</b>	<b>Modalidad</b>	<b>Salario Mensual</b>	<b>Total de remuneraciones anual</b>
<b>Personal Administrativo</b>				
Administrador	1	Tiempo completo	S/. 1,500.00	S/. 22,855.60
Maestro panadero	1	Tiempo completo	S/. 1,200.00	S/. 18,284.48
Ayudante de producción	1	Tiempo completo	S/. 930,00	S/. 14,170.47
			<b>TOTAL</b>	<b>55,310.55</b>
<b>Personal de ventas</b>				
Vendedora	2	Tiempo completo	S/. 930,00	S/. 28,340.94
			<b>TOTAL</b>	<b>S/. 28,340.94</b>

## **Capítulo 5: Plan de Operaciones**

### **Plan pre - operativo**

En este documento se incluye los procedimientos y gastos para la constitución de la empresa, previos a la puesta en marcha de la panificadora, incluye certificados, gastos de constitución y los costos por el acondicionamiento del local

En los gastos pre - operativos se tiene previsto un monto de inversión de S/5,010.00 cinco mil diez soles.

### **Costo de Acondicionamiento del Local**

El local que se va alquilar dispone del acondicionamiento de pozo a tierra y tablero eléctrico, por lo que no consideramos como inversión; Así mismo, el local debe tener una adecuada paleta de colores para que armonice con el logotipo de la panificadora, por ello, los gastos para el acondicionamiento del local seria de pintura (ambiente interno y externo) y de decoración, sumando un monto de s/1800.00 Mil ocho cientos soles de inversión.

## Costo de acondicionamiento de local

Servicio	Monto en S/.
Pintura Interior	S/. 360.00
Pintura Exterior	S/. 440.00
Decoración	S/. 1000.00
<b>Total</b>	<b>S/. 1800.00</b>

## Otros gastos pre - operativos

Concepto	Costo (S/.)
Búsqueda de Índice y Reserva de nombre (SUNARP)	S/. 20.00
Elaboración de la Minuta y Elevación a escritura pública (NOTARIA)	S/. 600.00
Inscripción en los Registros públicos (SUNARP)	S/. 90.00
Inscripción en Sunat y obtención del Ruc (SUNAT)	S/. 00.00
Licencia Municipal (MUNICIPALIDAD S.J.L)	S/. 1200.00
Legalización de Libros contables (NOTARIA)	S/. 200.00
Registro de Marca (INDECOPI)	S/. 500.00
Registro Sanitario de Alimentario de consumo humano (DIGESA)	S/. 600.00
<b>Total Gastos Legales</b>	<b>S/. 3 210.00</b>

## Plan operativo

Este apartado define aspectos técnicos; los cuales involucran a los procedimientos, métodos, estándares, maquinarias, así como, el proceso productivo, tamaño de planta y todos los requerimientos que el proceso necesite para la puesta en marcha de la panificadora “Mi madrina”

## Localización de planta

**Zona A:** Avenida Grande, Urbanización Canto Bello; En esta zona se concentra jóvenes de la universidad Uma e instituto Senati.

**Zona B:** Avenida del Parque, urbanización Canto Rey I etapa; En esta zona se concentra jóvenes de la universidad Cesar Vallejo.

**Zona C:** Avenida Fernando Wise, urbanización Bayobar; En esta zona se concentra jóvenes del instituto Publico Manuel Seoane Corrales.

**Matriz de enfrentamiento:**

En esta matriz se define la importancia del factor base, entre los cuales tenemos los siguientes:

**Factor Crítico**

- Energía eléctrica
- Mano de obra
- Materia prima

**Factor objetivo**

- Costo de materia prima
- Costo de alquiler

**Factor subjetivo**

- Transporte
- Competencia
- Cercanía al mercado

**Método Sinérgico de localización de planta (ROWN Y GIBSON)**

Teniendo los siguientes datos:

Zona	Factores Críticos (FC)			Factores Objetivos (FO)		
	Energía	Mano de O.	Materia P.	Costo de MP	Costo de Alquiler	Total
A	1	1	1	68441	43296	111737
B	1	1	1	68441	32360	100801
C	1	1	1	68441	29520	97961

Ponderamos el factor crítico con los valores mostrados en la siguiente tabla:

Factor crítico	
0	Ausencia del f
1	Presencia del f

Como segundo paso, calculamos el valor relativo a cada factor objetivo mediante la fórmula:

$$FO_i = \frac{\frac{1}{Ct_i}}{\sum_{i=1}^n \frac{1}{Ct_i}}$$

Obtenemos los siguientes valores:

FACTOR OBJETIVO	
FOA	0.3078
FOB	0.3412
FOC	0.3511

Luego se pondera el factor subjetivo con los valores de la siguiente tabla siguiente.

Factor Subjetivo	Ponderación	FACTOR SUBJETIVO		
		A	B	C
Transporte	30%	30%	30%	30%
Competencia	30%	0%	30%	15%
Cercanía al mercado	40%	15%	30%	0%
total	100%	45%	90%	45%
		0.45	0.90	0.45

Teniendo como resultado:

FACTOR SUBJETIVO	
FSA	0.45
FSB	0.9
FSC	0.6

Por último paso, se realiza la combinación de los factores críticos, objetivos y subjetivos mediante la fórmula del algoritmo sinérgico  $\alpha = 0.95$

$$IL_i = FC_i \{ (FO_i * \alpha) + [(1 - \alpha)(FS_i)] \}$$

Teniendo los siguientes resultados:

ILA	0.31489
ILB	0.36911
ILC	0.36350

Usando el método sinérgico, se elige la zona de **Canto Rey** por haber obtenido el mayor índice de Localización.

## Dimensiones de Planta

### Cálculo de las dimensiones del proyecto

Para calcular las dimensiones del proyecto utilizamos el método Guerchet, el cual utiliza ciertos parámetros:

Abreviatura	Descripción del parámetro
n	Cantidad de elementos requeridos
N	Numero de lados de atención
SS	Superficie estática (L x A)
SG	Superficie gravitacional (SS x N)
K	Coefficiente de superficie evolutiva
SE	Superficie evolutiva = $K \times (SS + SG)$
ST	Superficie total = $n \times (SS + SG + SE)$

### Almacén de materia prima y producto terminado

ALMACÉN									
	n	N	Largo (L)	Ancho (A)	SS	SG	Altura (h)	SE	S Total por elemento
Refrigeradora comercial	1	1	1,6	0,8	1,28	1,28	2	1,1008	3,6608
Anaqueles	2	3	1,1	0,5	0,55	1,65	1,5	0,946	6,292
Alacena multiusos	1	1	0,9	0,4	0,36	0,36	1,7	0,3096	1,0296
Balanza electrónica	1	1	0,4	0,7	0,28	0,28	0,8	0,2408	0,8008
<b>K = 0,43</b>								<b>TOTAL</b>	<b>11,7832 m<sup>2</sup></b>

### Zona de trabajo

ÁREA DE PRODUCCIÓN									
	n	N	Largo (L)	Ancho (A)	SS	SG	Altura (h)	SE	S Total por elemento
Horno	1	1	1,8	1,4	2,52	2,52	2,2	3,4272	8,4672
Anaqueles	2	3	1,1	0,5	0,55	1,65	1,5	1,496	7,392
Alacena multiusos	1	1	0,9	0,4	0,36	0,36	1,7	0,4896	1,2096
Balanza electrónica	1	1	0,4	0,7	0,28	0,28	0,8	0,3808	0,9408
<b>K = 0,68</b>								<b>TOTAL</b>	<b>18,0096 m<sup>2</sup></b>

## Depósito de limpieza

DEPOSITO DE LIMPIEZA									
	n	N	Largo (L)	Ancho (A)	SS	SG	Altura (h)	SE	S Total por elemento
Contenedor Industrial	1	2	0,6	0,95	0,57	1,14	1	1,1628	2,8728
Kit de aseo	1	2	0,5	0,4	0,2	0,4	0,75	0,408	1,008
Lavadero	1	1	1,4	0,55	0,77	0,77	1,25	1,0472	2,5872
<b>K = 0,68</b>								<b>TOTAL</b>	<b>6,468 m<sup>2</sup></b>

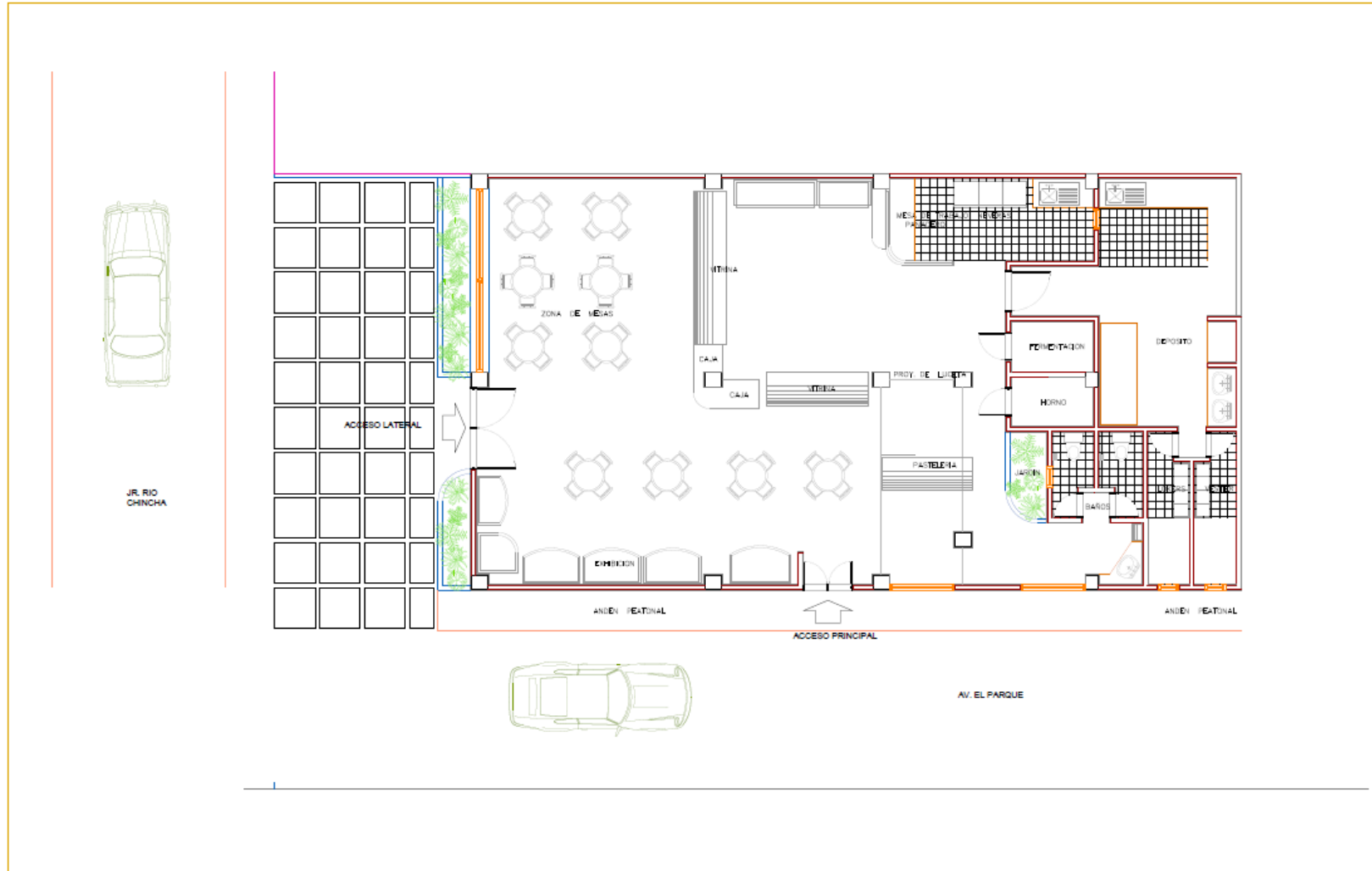
## Servicios Higiénicos

ÁREA DE SERVICIOS HIGIÉNICOS									
	n	N	Largo (L)	Ancho (A)	SS	SG	Altura (h)	SE	S Total por elemento
Inodoro	1	1	0,6	0,7	0,42	0,42	0,7	0,5712	1,4112
Urinario	1	1	0,5	0,3	0,15	0,15	0,7	0,204	0,504
Tacho de basura	1	3	0,3	0,3	0,09	0,27	0,5	0,2448	0,6048
Lavamanos	1	1	0,6	0,3	0,18	0,18	1,1	0,2448	0,6048
Lockers	1	1	0,9	0,5	0,45	0,45	0,9	0,612	1,512
<b>K = 0,68</b>								<b>TOTAL</b>	<b>4,6368 m<sup>2</sup></b>

ALMACÉN	11,7832
ÁREA DE PRODUCCIÓN	18,0096
DEPÓSITO DE LIMPIEZA	6,468
ÁREA DE SERVICIOS HIGIÉNICOS	4,6368
<b>TOTAL</b>	<b>40,8976 m<sup>2</sup></b>



# Layout de planta



## Maquinaria y Equipos

Para realizar el proceso de la elaboración empanadas es necesario la adquisición de máquinas que permitan realizar todas las actividades del proceso a continuación se presentan una lista de las máquinas y equipo necesarios.

### Maquinas

	<b>Cantidad</b>
Horno	1
Amasadora	1
Divisora	1
Exhibidora de 2 m.	1
Exhibidora de pasteles	1
Exhibidora	1
Refrigeradora	1
Luminarias	9
Balanza	1
Alarma de emergencia	2
Cámara de seguridad	2
Detector de Humo	4

### Muebles y enseres

	<b>Cantidad</b>
Escritorio	1
Anaqueles	2
Banca de vestidores	2
Lockers	1
Juego de tasas medidoras	4
Alacena multiusos	1
Contenedor	1

### Equipos de oficina

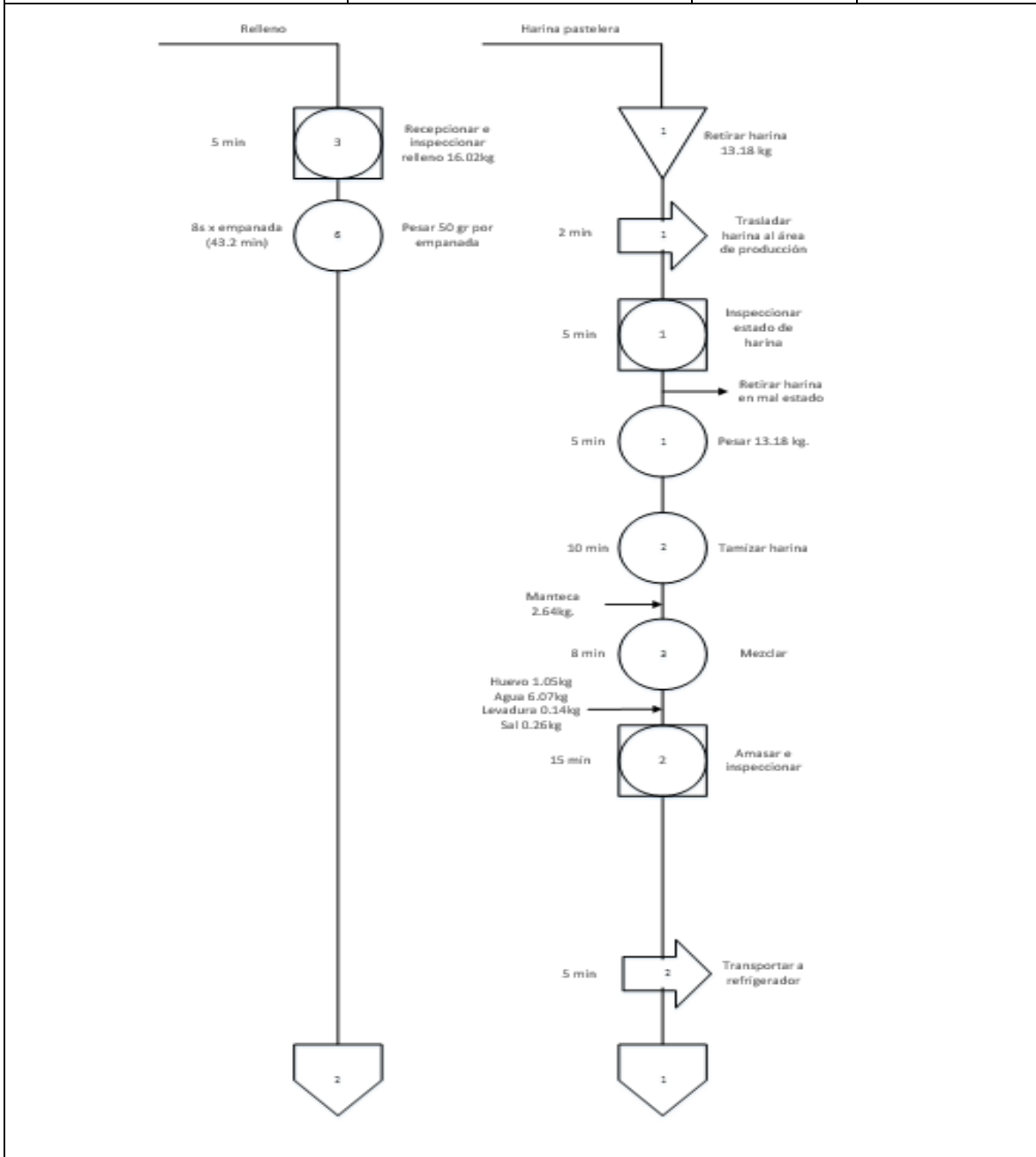
	<b>Cantidad</b>
Computadora DESK	1
Impresora multifuncional	1
Ventiladores	2

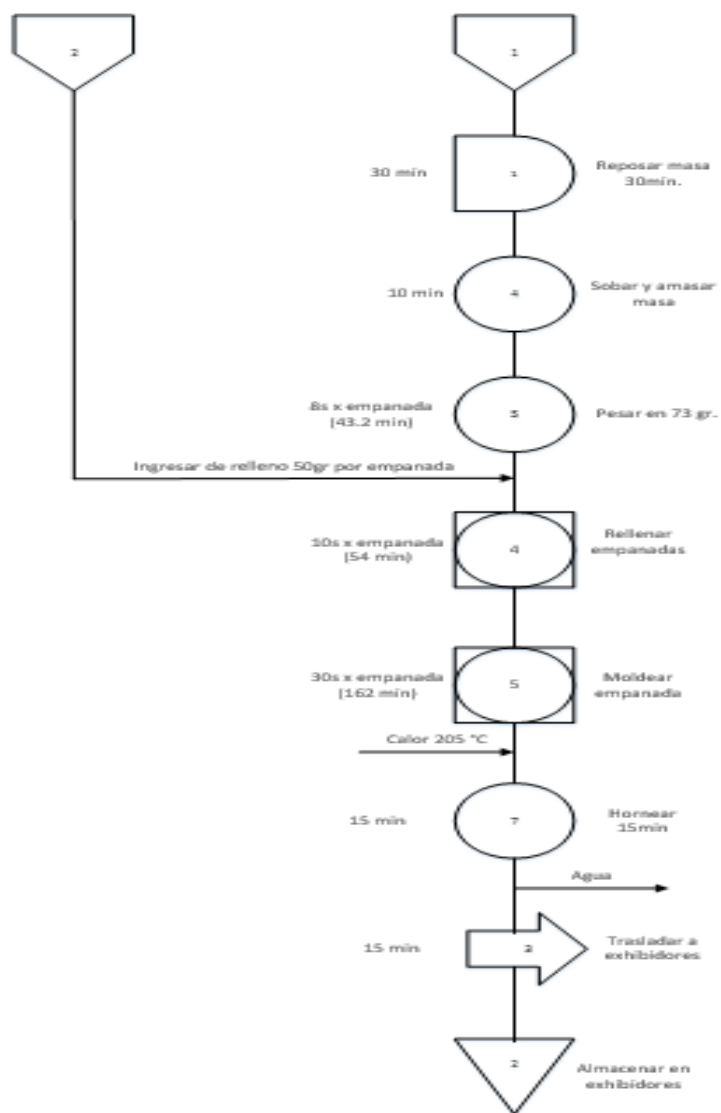
## **Proceso Productivo**

A continuación, se elaborarán los procesos productivos de cada una de las empanadas que ofrece la panificadora, Así mismo, se presentará los diagramas de DOP, El cual permitirá llevar un mayor control acerca de la producción y productividad del capital humano.

### **DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESO (DAP)**

<b>DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESO DE LAS EMPANADAS</b>			
<b>Empresa:</b> Panificadora "Mi Madrina"			
<b>Departamento/ área:</b>	Producción		
<b>Operación:</b>	Producción de empanada	Fecha:09/05/2019	
<b>N° de Productos</b>	324	<b>Peso neto:</b>	120 gr
<b>Realizado por:</b>	Shirley Paucar Chiroque	COD: 001	PAG:1/2





Símbolo	cantidad	Tiempo
○	7	91.2 min
◻	5	241 min
➡	2	17 min
◐	1	30 min
▽	2	
<b>Cantidad</b>	<b>17</b>	<b>379.2 min</b>

## Indicadores de plan de operaciones

Para determinar utilizamos la teoría de los desperdicios a través de los tiempos de Valor Agregado dentro del proceso y los tiempos de No valor Agregado.

Del diagrama de análisis de procesos determinamos:

Tiempo de valor agregado = 91.2 min + 241 min. = 332.2 min.

Tiempo de No Valor Agregado = 17 min. + 30 min. = 47 min.

Por lo tanto, los indicadores son:

**% VA** =  $332.2/379.2 = 87.60\%$

**% NVA** = 22.40%

## Requerimiento de mano de obra

En el primer año de la empresa se requiere el personal detallado en la siguiente tabla:

<b>Puesto</b>	<b>N° de personas requerida</b>	<b>Modalidad</b>	<b>Salario mensual</b>	<b>Total, de remuneración anual</b>
Maestro panadero	1	Tiempo completo	S/. 1.200,00	S/. 18.284,48
Ayudante de producción	2	Tiempo completo	S/. 930,00	S/. 28.340,94
			<b>TOTAL</b>	<b>S/. 46.625,42</b>

## Requerimiento de materia prima

Se determina ingredientes para cada tipo de empanada

### CARNE

	Cantidad (kg)	Precio (S/.)	Precio total	Precio unitario
Harina	13,18	2,4	S/. 31,63	S/. 0,10
Manteca	2,64	4,5	S/. 11,88	S/. 0,04
Huevo	1,05	5,4	S/. 5,67	S/. 0,02
Sal	0,26	1,2	S/. 0,31	S/. 0,00
Levadura	0,14	14	S/. 1,96	S/. 0,01
Relleno	16,2	15	S/. 243,00	S/. 0,75
		<b>TOTAL</b>	<b>S/. 294,45</b>	<b>S/. 0,91</b>

### POLLO

	Cantidad (kg)	Precio (S/.)	Precio total	Precio unitario
Harina	13,18	2,4	S/. 31,63	S/. 0,10
Manteca	2,64	4,5	S/. 11,88	S/. 0,04
Huevo	1,05	5,4	S/. 5,67	S/. 0,02
Sal	0,26	1,2	S/. 0,31	S/. 0,00
Levadura	0,14	14	S/. 1,96	S/. 0,01
Relleno	16,2	7	S/. 113,40	S/. 0,35
		<b>TOTAL</b>	<b>S/. 164,85</b>	<b>S/. 0,51</b>

### AJÍ DE GALLINA

	Cantidad (kg)	Precio (S/.)	Precio total	Precio unitario
Harina	13,18	2,4	S/. 31,63	S/. 0,10
Manteca	2,64	4,5	S/. 11,88	S/. 0,04
Huevo	1,05	5,4	S/. 5,67	S/. 0,02
Sal	0,26	1,2	S/. 0,31	S/. 0,00
Levadura	0,14	14	S/. 1,96	S/. 0,01
Relleno	16,2	10	S/. 162,00	S/. 0,50
		<b>TOTAL</b>	<b>S/. 213,45</b>	<b>S/. 0,66</b>

---

**MIXTA**

	Cantidad (kg)	Precio (S/.)	Precio total	Precio unitario
Harina	13,18	2,4	S/. 31,63	S/. 0,10
Manteca	2,64	4,5	S/. 11,88	S/. 0,04
Huevo	1,05	5,4	S/. 5,67	S/. 0,02
Sal	0,26	1,2	S/. 0,31	S/. 0,00
Levadura	0,14	14	S/. 1,96	S/. 0,01
Relleno	16,2	15	S/. 243,00	S/. 0,75
		<b>TOTAL</b>	<b>S/. 294,45</b>	<b>S/. 0,91</b>

---

**ESCABECHE**

	Cantidad (kg)	Precio (S/.)	Precio total	Precio unitario
Harina	13,18	2,4	S/. 31,63	S/. 0,10
Manteca	2,64	4,5	S/. 11,88	S/. 0,04
Huevo	1,05	5,4	S/. 5,67	S/. 0,02
Sal	0,26	1,2	S/. 0,31	S/. 0,00
Levadura	0,14	14	S/. 1,96	S/. 0,01
Relleno	16,2	10	S/. 162,00	S/. 0,50
		<b>TOTAL</b>	<b>S/. 213,45</b>	<b>S/. 0,66</b>

---

El requerimiento anual de empanadas es:

<b>Proyección de la demanda</b>	
Año 2020	430967
Año 2021	460823
Año 2022	493452
Año 2023	529135
Año 2024	568176



El requerimiento de cada ingrediente anualmente para la producción de la masa:

#### REQUERIMIENTOS DE INGREDIENTES (KG)

Ingredientes	Precio (kg)	Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024
Harina	2,4	17531,31	18745,82	20073,18	21524,69	23112,88
Manteca	4,5	3511,58	3754,85	4020,73	4311,47	4629,59
Huevo	5,4	1396,65	1493,41	1599,15	1714,79	1841,31
Sal	1,2	345,84	369,80	395,98	424,61	455,94
Levadura	14	186,22	199,12	213,22	228,64	245,51

Requerimiento de cada tipo de relleno anualmente:

#### REQUERIMIENTO DE RELLENOS ANUAL (kg)

	Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024
Carne	5889,88	6297,91	6743,86	7231,51	7765,09
Pollo	4884,29	5222,66	5592,47	5996,86	6439,34
Aji de Gallina	4596,98	4915,45	5263,50	5644,11	6060,55
Escabeche	3304,08	3532,98	3783,14	4056,70	4356,02
Mixta	2873,11	3072,15	3289,69	3527,57	3787,85

Cálculo de costos por los servicios de Agua y Energía Eléctrica

#### AGUA

Producción	S/. 1.120,00	S/. 1.265,00	S/. 1.326,00	S/. 1.458,00	S/. 1.520,00
Administración	S/. 150,00	S/. 165,00	S/. 178,00	S/. 189,00	S/. 208,00
<b>TOTAL</b>	<b>S/. 1.270,00</b>	<b>S/. 1.430,00</b>	<b>S/. 1.504,00</b>	<b>S/. 1.647,00</b>	<b>S/. 1.728,00</b>

#### ENERGÍA ELÉCTRICA

Producción	S/. 7.269,00	S/. 7.596,00	S/. 7.956,00	S/. 8.562,00	S/. 9.126,00
Administración	S/. 459,00	S/. 639,00	S/. 895,00	S/. 1.065,00	S/. 1.196,00
<b>TOTAL</b>	<b>S/. 7.728,00</b>	<b>S/. 8.235,00</b>	<b>S/. 8.851,00</b>	<b>S/. 9.627,00</b>	<b>S/. 10.322,00</b>

## Capítulo 6: Análisis financiero

### 6.1. Inversión del proyecto

La inversión del proyecto está compuesta por tres tipos de recursos los tangibles, intangibles y el capital de trabajo.

#### 6.1.1. Inversión de activos fijos tangibles

##### a) Inversión en maquinarias y equipos

	Cantidad	Precio unitario con IGV	Subtotal (Sin IGV)	IGV	Precio
Horno	1	S/. 51.480,00	S/. 42.213,60	S/. 9.266,40	S/. 51.480,00
Amasadora	1	S/. 11.220,00	S/. 9.200,40	S/. 2.019,60	S/. 11.220,00
Divisora	1	S/. 5.445,00	S/. 4.464,90	S/. 980,10	S/. 5.445,00
Exhibidora de 2 m.	1	S/. 5.610,00	S/. 4.600,20	S/. 1.009,80	S/. 5.610,00
Exhibidora de pasteles	1	S/. 5.115,00	S/. 4.194,30	S/. 920,70	S/. 5.115,00
Exhibidora	1	S/. 7.260,00	S/. 5.953,20	S/. 1.306,80	S/. 7.260,00
Refrigeradora	1	S/. 5.120,00	S/. 4.198,40	S/. 921,60	S/. 5.120,00
Luminarias	9	S/. 100,00	S/. 738,00	S/. 162,00	S/. 900,00
Balanza	1	S/. 600,00	S/. 492,00	S/. 108,00	S/. 600,00
Alarma de emergencia	2	S/. 508,00	S/. 833,12	S/. 182,88	S/. 1.016,00
Cámara de seguridad	2	S/. 175,00	S/. 287,00	S/. 63,00	S/. 350,00
Detector de Humo	4	S/. 27,00	S/. 88,56	S/. 19,44	S/. 108,00
<b>Total de equipos y maquinarias</b>					<b>S/. 94.224,00</b>

##### b) Inversión en muebles y enseres

	Cantidad	Precio unitario con IGV	Subtotal (Sin IGV)	IGV	Precio
Escritorio	1	S/. 350,00	S/. 287,00	S/.63,00	S/. 350,00
Anaqueles	2	S/. 500,00	S/. 820,00	S/.180,00	S/. 1.000,00
Banca de vestidores	2	S/. 425,00	S/. 697,00	S/.153,00	S/. 850,00
Lockers	1	S/. 550,00	S/. 451,00	S/. 99,00	S/. 550,00
Juego de tasas medidoras	4	S/. 240,00	S/. 787,20	S/.172,80	S/. 960,00
Alacena multiusos	1	S/. 800,00	S/. 656,00	S/.144,00	S/. 800,00
Contenedor	1	S/. 330,00	S/. 270,60	S/.59,40	S/. 330,00
<b>Total de muebles y enseres</b>					<b>S/. 4.840,00</b>

### c) Inversión en equipos de oficina

	Cantidad	Precio unitario con IGV	Subtotal (Sin IGV)	IGV	Precio
Computadora DESK	1	S/. 3.000,00	S/. 2.460,00	S/. 540,00	S/. 3.000,00
Impresora multifuncional	1	S/. 600,00	S/. 492,00	S/. 108,00	S/. 600,00
Ventiladores	2	S/. 40,00	S/. 65,60	S/. 14,40	S/. 80,00
<b>Total de equipos de computo</b>					<b>S/. 3.680,00</b>

### d) Resumen de activos fijos tangibles

Total de equipos y maquinarias	S/. 94.224,00
Total de muebles y enseres	S/. 4.840,00
Total de equipos de computo	S/. 3.680,00
Total activos fijos tangibles	S/. 102.744,00

### 6.1.2. Inversión en activos fijos intangibles

Concepto	Costo (S/)
Búsqueda de Índice y Reserva de nombre (SUNARP)	20.00
Elaboración de la Minuta y Elevación a escritura pública (NOTARIA)	600.00
Inscripción en los Registros públicos- (SUNARP)	90.00
Inscripción en Sunat y obtención del Ruc (SUNAT)	00.00
Licencia Municipal (MUNICIPALIDAD S.J.L)	1200.00
Legalización de Libros contables (NOTARIA)	200.00
Registro de Marca (INDECOPI)	500.00
Registro Sanitario de Alimentario de consumo humano (DIGESA)	600.00
<b>Total Gastos Legales</b>	<b>3 210.00</b>

## Otros activos intangibles

Capacitación al personal	S/.	2.000,00
diseño de imagen corporativa	S/.	3.000,00
Hosting y diseño web	S/.	1.500,00
Licencia de Windows	S/.	1.485,00
Licencia de Microsoft Office	S/.	1.700,00
Registro Marco	S/.	1.850,00
<b>TOTAL</b>	<b>S/.</b>	<b>11.535,00</b>

## Resumen de activos intangibles

Total Gastos Legales	S/.	3 210.00
Otros activos intangibles	S/.	11.535,00

## 6.2. Financiamiento

El financiamiento será asumido por los inversionistas en un 26.70% y el otro 73.30% es asumido por el proveedor de la maquinaria necesaria para la panificadora siendo la suma de S/. 86.130,00 soles el cual ofrece un plan de pagos mensuales por parte de la panificadora siendo el siguiente:

	<b>Año 2020</b>	<b>Año 2021</b>	<b>Año 2022</b>	<b>Año 2023</b>	<b>Año 2024</b>
Pago de préstamo	S/. 13860.00	S/. 19008.00	S/. 28908.00	S/. 14454.00	S/. 0.00

Donde están incluidos los intereses del financiamiento ofrecido por el proveedor.

## 6.3. Presupuestos de ingresos y egresos

### 6.3.1. Presupuesto de ingresos de ventas

<b>Ingresos por ventas</b>					
	<b>Año 2020</b>	<b>Año 2021</b>	<b>Año 2022</b>	<b>Año 2023</b>	<b>Año 2024</b>
Ventas	S/. 861.934,00	S/. 921.646,00	S/. 986.906,00	S/. 1.058.270,00	S/. 1.136.354,00
Ventas totales	S/. 861.934,00	S/. 921.646,00	S/. 986.906,00	S/. 1.058.270,00	S/. 1.136.354,00
<b>Total de Ingresos</b>	<b>S/. 861.934,00</b>	<b>S/. 921.646,00</b>	<b>S/. 986.906,00</b>	<b>S/. 1.058.270,00</b>	<b>S/. 1.136.354,00</b>

## 6.3.2. Presupuesto de costos

### Presupuesto de mano de obra

COSTOS DE PERSONAL					
	Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024
Mano de obra	S/. 46.625,42	S/. 46.625,42	S/. 46.625,42	S/. 46.625,42	S/. 46.625,42
Personal Administrativo	S/. 22.855,60	S/. 22.855,60	S/. 22.855,60	S/. 22.855,60	S/. 22.855,60
Personal ventas	S/. 28.340,94	S/. 28.340,94	S/. 42.511,42	S/. 42.511,42	S/. 42.511,42
<b>TOTAL</b>	<b>S/. 97.821,97</b>	<b>S/. 97.821,97</b>	<b>S/. 111.992,44</b>	<b>S/. 111.992,44</b>	<b>S/. 111.992,44</b>

### Presupuesto de costos de materia prima

#### a) Materia prima para masa

	Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024
Harina	S/. 42.075,15	S/. 44.989,98	S/. 48.175,63	S/. 51.659,25	S/. 55.470,91
Manteca	S/. 15.802,12	S/. 16.896,84	S/. 18.093,28	S/. 19.401,62	S/. 20.833,16
Huevo	S/. 7.541,92	S/. 8.064,40	S/. 8.635,43	S/. 9.259,86	S/. 9.943,10
Sal	S/. 415,01	S/. 443,76	S/. 475,18	S/. 509,54	S/. 547,13
Levadura	S/. 2.607,08	S/. 2.787,69	S/. 2.985,09	S/. 3.200,94	S/. 3.437,12
<b>TOTAL</b>	<b>S/. 68.441,28</b>	<b>S/. 73.182,67</b>	<b>S/. 78.364,60</b>	<b>S/. 84.031,21</b>	<b>S/. 90.231,42</b>

#### b) Rellenos

	Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024
Carne	S/. 88.348,24	S/. 94.468,72	S/. 101.157,87	S/. 108.472,68	S/. 116.476,29
Pollo	S/. 34.190,05	S/. 36.558,62	S/. 39.147,27	S/. 41.978,04	S/. 45.075,38
Ají de Gallina	S/. 45.969,81	S/. 49.154,45	S/. 52.634,99	S/. 56.441,07	S/. 60.605,55
Escabeche	S/. 33.040,80	S/. 35.329,76	S/. 37.831,40	S/. 40.567,02	S/. 43.560,24
Mixta	S/. 43.096,70	S/. 46.082,30	S/. 49.345,30	S/. 52.913,50	S/. 56.817,70
<b>TOTAL</b>	<b>S/. 244.645,60</b>	<b>S/. 261.593,86</b>	<b>S/. 280.116,82</b>	<b>S/. 300.372,30</b>	<b>S/. 322.535,14</b>

## Presupuestos de costos indirectos de producción

TOTAL DE COSTOS INDIRECTOS						
		Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024
Depreciación de activos	S/.	19.696,80	S/ 19.696,80	S/ 19.696,80	S/ 19.696,80	S/ 19.696,80
Alquiler de local	S/.	3.300,00	S/ 3.300,00	S/ 3.300,00	S/ 3.300,00	S/ 3.300,00
Insumos	S/.	3.500,00	S/ 3.562,00	S/ 3.612,00	S/ 3.698,00	S/ 3.745,00
Mantenimiento	S/.	862,00	S/ 895,00	S/ 912,00	S/ 926,00	S/ 978,00
Energía	S/.	7.728,00	S/ 8.235,00	S/ 8.851,00	S/ 9.627,00	S/ 10.322,00
Agua	S/.	1.270,00	S/ 1.430,00	S/ 1.504,00	S/ 1.647,00	S/ 1.728,00
Carnet de registro sanitario	S/.	150,00	S/ 150,00	S/ 150,00	S/ 180,00	S/ 180,00
<b>TOTAL</b>	<b>S/.</b>	<b>36.506,80</b>	<b>S/ 37.268,80</b>	<b>S/ 38.025,80</b>	<b>S/ 39.074,80</b>	<b>S/ 39.949,80</b>

## Presupuesto de costo de venta

TOTAL DE COSTO DE VENTA					
	Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024
Materia Prima	S/ 313.086,88	S/ 334.776,53	S/ 358.481,42	S/ 384.403,51	S/ 412.766,56
Mano de obra directa	S/ 46.625,42	S/ 46.625,42	S/ 46.625,42	S/ 46.625,42	S/ 46.625,42
Costos indirectos de fabricación	S/ 36.506,80	S/ 37.268,80	S/ 38.025,80	S/ 39.074,80	S/ 39.949,80
<b>TOTAL</b>	<b>S/ 396.219,11</b>	<b>S/ 418.670,76</b>	<b>S/ 443.132,64</b>	<b>S/ 470.103,74</b>	<b>S/ 499.341,79</b>

### 6.3.3. Presupuesto de gastos

#### Presupuesto de gasto administrativo

TOTAL DE GASTO ADMINISTRATIVO					
	Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024
Gastos de personal administrativo	S/ 22.855,60	S/ 22.855,60	S/ 22.855,60	S/ 22.855,60	S/ 22.855,60
Amortización de intangibles	S/ 13.860,00	S/ 19.008,00	S/ 28.908,00	S/ 14.454,00	S/ -
<b>TOTAL</b>	<b>S/ 36.715,60</b>	<b>S/ 41.863,60</b>	<b>S/ 51.763,60</b>	<b>S/ 37.309,60</b>	<b>S/ 22.855,60</b>

#### Presupuesto de gasto de venta

TOTAL, DE GASTO DE VENTA					
	Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024
Gasto de personal de venta	S/ 28.340,94	S/ 28.340,94	S/ 42.511,42	S/ 42.511,42	S/ 42.511,42
Promoción y publicidad	S/ 5.000,00	S/ 5.000,00	S/ 5.000,00	S/ 5.000,00	S/ 5.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>S/ 33.340,94</b>	<b>S/ 33.340,94</b>	<b>S/ 47.511,42</b>	<b>S/ 47.511,42</b>	<b>S/ 47.511,42</b>

## 6.4. Estados Financieros

### Estado de Resultados

ESTADO DE RESULTADOS					
	Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024
Ingresos	S/. 861.934,00	S/. 921.646,00	S/. 986.906,00	S/. 1.058.270,00	S/. 1.136.354,00
Costo de ventas	S/. 396.219,11	S/. 418.670,76	S/. 443.132,64	S/. 470.103,74	S/. 499.341,79
Utilidad bruta	S/. 465.714,89	S/. 502.975,24	S/. 543.773,36	S/. 588.166,26	S/. 637.012,21
Gastos administrativos	S/. 36.715,60	S/. 41.863,60	S/. 51.763,60	S/. 37.309,60	S/. 22.855,60
Gastos de ventas	S/. 33.340,94	S/. 33.340,94	S/. 47.511,42	S/. 47.511,42	S/. 47.511,42
Gastos Financieros	S/. 13.860,00	S/. 19.008,00	S/. 28.908,00	S/. 14.454,00	S/. 0,00
Utilidad antes de impuestos	S/. 381.798,35	S/. 408.762,70	S/. 415.590,34	S/. 488.891,25	S/. 566.645,20
Impuesto a la renta	S/. 87.813,62	S/. 94.015,42	S/. 95.585,78	S/. 112.444,99	S/. 130.328,40
Utilidad del ejercicio	<b>S/. 293.984,73</b>	<b>S/. 314.747,28</b>	<b>S/. 320.004,56</b>	<b>S/. 376.446,26</b>	<b>S/. 436.316,80</b>

### Flujo de caja

		Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024
<b>INGRESOS</b>						
Cobranza x venta		S/. 861.934,00	S/. 921.646,00	S/. 986.906,00	S/. 1.058.270,00	S/. 1.136.354,00
<b>TOTAL DE INGRESOS</b>		S/. 861.934,00	S/. 921.646,00	S/. 986.906,00	S/. 1.058.270,00	S/. 1.136.354,00
<b>EGRESOS</b>						
Tangibles	S/. 94.224,00					
Intangibles	S/. 8.520,00					
Capital de trabajo	S/. 20.000,00					
Costos de producción		S/. 396.219,11	S/. 418.670,76	S/. 443.132,64	S/. 470.103,74	S/. 499.341,79
Gastos Adm.		S/. 70.056,54	S/. 75.204,54	S/. 99.275,02	S/. 84.821,02	S/. 70.367,02
<b>TOTAL DE EGRESOS</b>	S/. 122.744,00	S/. 466.275,65	S/. 493.875,30	S/. 542.407,66	S/. 554.924,75	S/. 569.708,80
<b>FINANCIAMIENTO</b>	S/. 86.130,00					
Amortización		S/. 13.860,00	S/. 19.008,00	S/. 28.908,00	S/. 14.454,00	S/. 0,00
<b>FLUJO FINANCIERO</b>	<b>S/. 208.874,00</b>	S/. 381.798,35	S/. 408.762,70	S/. 415.590,34	S/. 488.891,25	S/. 566.645,20

### **Cálculo del valor Actual Neto**

$$\text{VAN} = \text{S/} 1.474.036,38$$

El valor del VAN es positivo por lo tanto es factible efectuar el proyecto.

### **Cálculo de Tasa Interna de Retorno**

$$\text{TIR} = 188\%$$

La tasa interna de retorno es mucho mayor a la tasa financiera, por lo tanto, podemos afirmar que realizar la inversión en el proyecto es mucho más rentable.

### **Índice Costo Beneficio**

$$\text{B/C} = 9.83$$

El índice Costo Beneficio nos indica que de cada sol invertido obtenemos un beneficio de 9.83 soles.



## Anexo 08: Documentos recolectados durante la investigación

**MUNICIPALIDAD DE SAN JUAN DE LURIGANCHO**  
SECRETARÍA GENERAL  
SUB-GERENCIA DE TRAMITE DOCUMENTARIO Y ARCHIVO

REGISTRO Nro. 45114-P1-2019

NOMBRE O RAZÓN SOCIAL:	FECHA: 01/07/2019
619561 - PADCAR CHIROQUE SHIRLEY NATHALY	HORA: 10:30:15

ASINTIC: \_\_\_\_\_ FOLIOS: \_\_\_\_\_

ACCESO A LA INFORMACION  1

DESTINO (AREA DE INICIO DE TRAMITE):  
SUB GERENCIA DE FORMALIZACION Y PROMOCION

COMENTARIOS/OBSERVACIONES:

45114-P1-2

RECEPCION: MARAZONA VASQUEZ DE PINEDO CONSUELO

**MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SAN JUAN DE LURIGANCHO**  
Sub Gerencia de Tramite Documentario y Archivo  
01 JUL 2019  
**RECEPCIONADO**  
La recepción del presente, no es garantía de su validez.

Ilustración 2: Registro de atención de Municipalidad de San Juan de Lurigancho

**PAQUETERIA PASTELERIA BOQUERON CALY**  
R.U.C. 10754469833  
BOLETA DE VENTA  
001- Nº 000429

MZA. 0 LOTE. 13 ASC. LA PLANICIE CANTO GRANDE  
LIMA - LIMA - SAN JUAN DE LURIGANCHO

Señor(es): \_\_\_\_\_ D.N.I. \_\_\_\_\_  
Dirección: \_\_\_\_\_

Cant.	DESCRIPCION	P.Unit.	TOTAL
1	ICE		
1	Shave		
1	Marsella		
1	Malinas		
TOTAL S/			051.00

PAVEL MAYLE HANCCO  
R.U.C. 10479355458  
Serie: 0001 del 0001 al 1000  
Aut. N° 13341664023  
C.I. 241022018

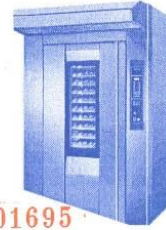
Ilustración 1: Boleta de trabajo del panadero para determinar costos



# INDUSTRIA COMERCIAL CORTIJO E.I.R.L.

Innovando en la industria de la refrigeración y panificación  
Fabricación, Comercialización, Distribución, Importación y Exportación de  
Maquinarias para la Industria de la Panificación y Refrigeración.

Asoc. Prov. Ayacucho Mz. E. Lt. 10 - S.J.L. - Lima  
(Alt. cdra. 20 de las flores) Telf.: (01) 388-5551 / 387-0339



## PROFORMA - PEDIDO Nº 001695

Razón Social : Shirley Capata  
 Representante : \_\_\_\_\_ D.N.I. \_\_\_\_\_ E. Civil \_\_\_\_\_  
 Nombre del cónyuge : \_\_\_\_\_ D.N.I. \_\_\_\_\_  
 Dirección del negocio : Jirca - Telf.: 932491394  
 Dirección domicilio : \_\_\_\_\_ Telf.: 981217890  
 R.U.C. : \_\_\_\_\_ Obs.: \_\_\_\_\_

De acuerdo a su solicitud nos es grato ofertarles lo siguiente

CANT.	DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
01	Horno Rotativo de 18-Bandejas en Acero Inoxidable. Panel de Control Digital. 02 vidrios, 30 bandejas; Tarpe para petróleo.		\$15,600 =
01	Anosadora - Sobadora 2 en 1. Cella en acero. Motor: 2.5/4.0HP - Delcora.		\$3,400 =
01	Divisora de 30 Cortes, cuchillos en acero inoxidable.		\$1,650 =
01	Exhibidora de Pan de 2mts. en Acero Inoxid. c/ Dimensiones, Vidrio curvo.		\$1,700 =
01	Exhibidora de Postales Secas 1.50x0.80x1.35 c/ Vidrio curvo.		\$1,550 =
01	Exhibidora de fideos 1.50 - Embutidos. c/ Vidrio curvo.		\$2,200 =
		P.T	\$20,000 =
		O.I	\$3,000 =

Obsequio:

01 Mesa de Trabajo de 2mts.

S/L.

12x \$350 =  
12x \$480 =  
18x \$730 =

/ total

\$26,100 =

Sr. Cortijo

981106678

Ilustración 3: Proforma de financiamiento

REQUISITOS 635.80

ITSE PREVIA AL OTORGAMIENTO DE LA LICENCIA DE FUNCIONAMIENTO O ITSE PREVIA AL INICIO DE ACTIVIDADES PARA ESTABLECIMIENTOS OBJETO DE INSPECCIÓN DE RIESGO ALTO Y RIESGO MUY ALTO QUE NO REQUIEREN LICENCIA DE FUNCIONAMIENTO

a) **Croquis de ubicación.**  
Elaborado por el administrado debe consignar la ubicación del establecimiento Objeto de Inspección

b) **Plano de arquitectura de la distribución existente y detalle del cálculo de aforo.**  
Incluye cuadro de áreas, indicando el área de terreno, área libre, área techada y ocupada por piso y total del Establecimiento Objeto de Inspección. Se recomienda a escalas 1/50, 1/100, 1/200. El plano y cálculo del aforo deben estar firmados por arquitecto colegiado y habilitado.


c) **Plano de distribución de tableros eléctricos, diagramas unifilares y cuadro de cargas.**  
Firmado por ingeniero electricista o mecánico electricista, colegiado y habilitado.

d) **Certificado vigente (un año) de medición de resistencia del sistema de puesta a tierra.**  
Firmado por un Ing. Electricista o Ing. Mecánico electricista colegiado y habilitado

e) **Plan de Seguridad del Establecimiento Objeto de Inspección.**  
Incluye, directivas, cálculo del tiempo de evacuación, Comité de Seguridad y brigadas, sus funciones, cronogramas de capacitación y entrenamiento del personal, declaración jurada de capacitación y entrenamiento del personal en primeros auxilios, uso de extintores y sistemas de protección contra incendios a base de agua de ser el caso. Descripción de los equipos e instalaciones de seguridad del establecimiento y su cronograma de mantenimiento.  
El plan de seguridad debe estar firmado en todas sus hojas por el propietario, conductor o administrador y el Jefe de Seguridad o persona responsable de la Seguridad del Establecimiento Objeto de Inspección.  
El Plan de Seguridad incluye los planos de señalización y rutas de evacuación, contienen: rutas de escape e indicación de salidas, ubicación de luces de emergencia, extintores, gabinetes contra incendio y elementos de detección, señalización y zonas de seguridad firmados por Arquitecto colegiado y habilitado

f) **Memoria o protocolos de pruebas de operatividad y/o mantenimiento de los equipos de seguridad y protección contra incendio.**  
De Extintores, luces de emergencia, sistemas de detección y alarmas de incendios, sistemas de agua contra incendio, gabinetes, rociadores en caso correspondiente por uso, disponibilidad, tipo y riesgo de la edificación, sistema de administración de humos, sistema de presurización de escaleras, puertas cortafuego y sus accesorios, sistema de teléfonos de bomberos entre otros.  
Firmado por un profesional colegiado y habilitado competente.

Ilustración 4: Requisitos para obtener permiso de Defensa Civil



## PROYECTOS EN GENERAL

PLANOS - CONSTRUCCION - EDIFICACION  
DECLARATORIA DE FABRICA - INDEPENDIZACION - SUB DIVISION DE  
LOTES - PLANOS PARA DEFENSA CIVIL  
CEL: 982185487 - 931169004

---

# PROFORMA

**PLANOS PARA DEFENSA CIVIL**

- Plano de distribución
- Plano de señalización y evacuación
- Plano de ubicación S/..... 370
- Plan de Contingencias
- Plano de instalaciones eléctricas

**POZO A TIERRA**

- Torgel
- Bentonita
- Varrilla de Cobre
- Caja de registro
- Certificado de pozo a tierra S/.....

JR. LOS AMAUTAS N° 193 (FRENTE A LA MUNICIPALIDAD S.J.L.)  
TELÉFONO: 982185487 - SR. LUHS M. GARDENAS

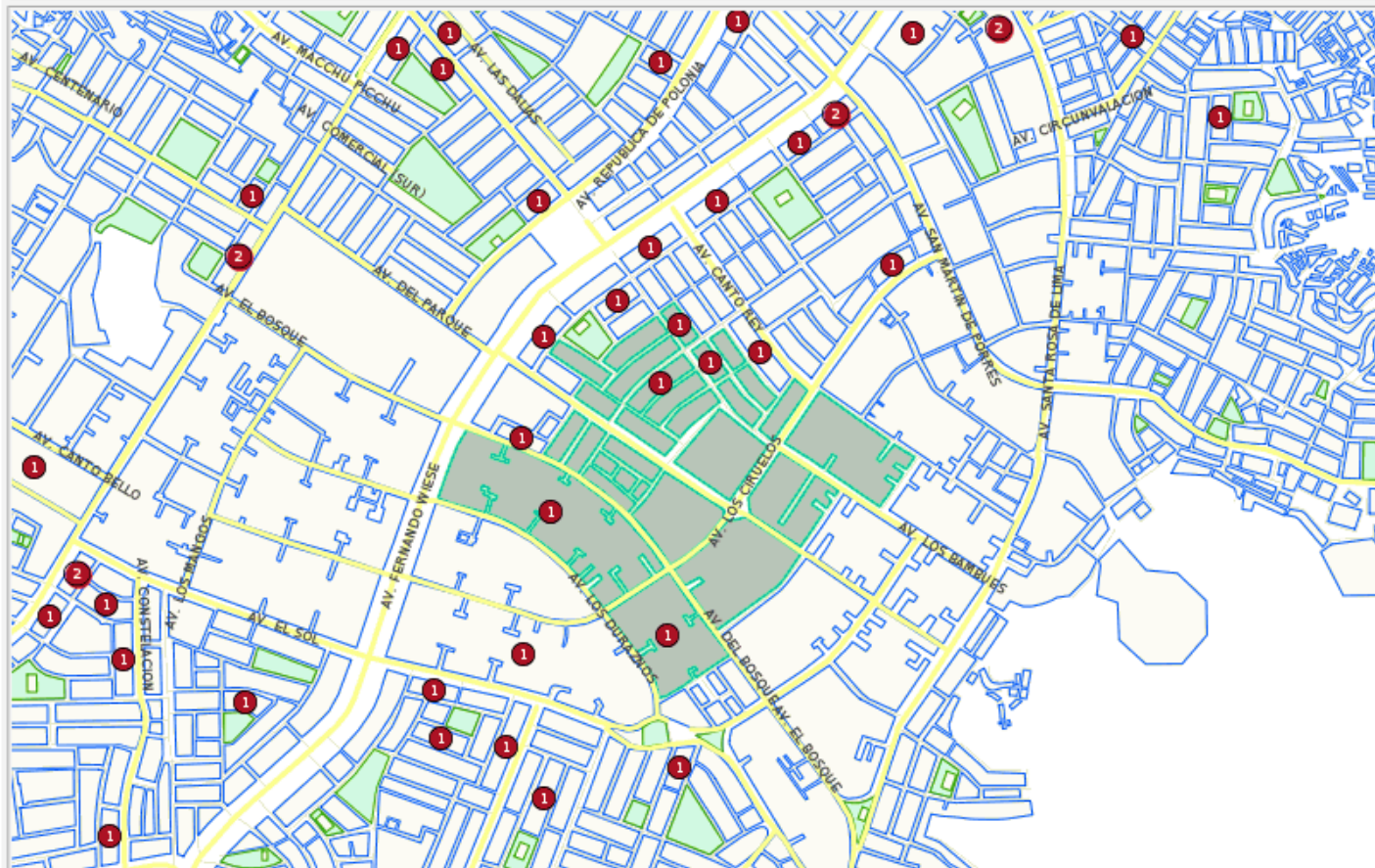
Ilustración 5: Proforma de coste de arquitecto para planos



Ciudad: LIMA Y CALLAO

Distrito: SAN JUAN DE LURIGANCHO

Fecha: 18/07/2019

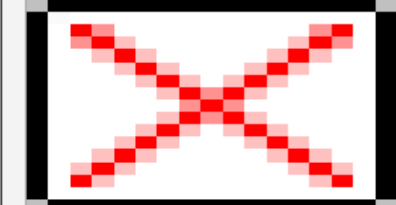


**Resumen**

Area de Influencia: 300mts de Radio

Manzanas	28
Panaderia	5
Poblacion	6228
Hogares	1457
Viviendas	1274

**Leyenda**



Giros de Negocio	Sibios de Interes
1	CLINICA
2-3	COMPANIA DE BOMBEROS
3-5	CORREO
6-mas	GRIFO
	HOSPITAL
	IGLESIA CATOLICA
	MERCADO
	MUNICIPALIDAD
	POLICIA NACIONAL DEL PERU. COMISARIA
	UNIVERSIDAD

**MATRICULADOS POR PROGRAMA Y POR FILIAL  
PREGRADO REGULAR 2018-1**

ESCUELA/FILIAL	CHEPEN	CHICLAYO	CHIMBOTE	HUARAZ	LIMA				CALLAO	PIURA	TARAPOTO	MOYOBAMBA	TRUJILLO	TOTAL
					LIMA A TE	LIMA ESTE	LIMA NORTE	LIMA NORTE 3						
FACULTAD DE ARQUITECTURA			625	180		682	1,610	266		422	268		758	4,811
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN														4,230
ARTES & DISEÑO GRÁFICO EMPRESARIAL							750							750
CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN			248		313	509	1,636		192				582	3,480
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES														23,591
ADMINISTRACIÓN	612	515	988	240	1,046	1,466	2,961		318	663	410	133	1,430	10,782
ADMINISTRACIÓN EN TURISMO Y HOTELERÍA					166	383	1,054	68	52	200	87		75	2,085
CONTABILIDAD	92	328	567	210	593	926	2,135		133	356	236	64	694	6,334
ECONOMÍA		21					221							242
MARKETING Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS		99				183	515			152	27		196	1,172
NEGOCIOS INTERNACIONALES		137			202	502	1,408	223	250	226			29	2,976
FACULTAD DE CIENCIAS MEDICAS														5,342
ENFERMERÍA						521	1,036			217			608	2,382
ESTOMATOLOGÍA										399				399
MEDICINA										819			1,208	2,027
NUTRICIÓN						251							278	529
OBSTETRICIA													5	5
FACULTAD DE DERECHO														8,743
DERECHO	192	524	487	225	597	1,143	2,696		157	782	454	256	1,230	6,743
FACULTAD DE EDUCACION E IDIOMAS														3,843
CIENCIAS DEL DEPORTE													403	403
EDUCACIÓN INICIAL		184				315	894						555	1,948
EDUCACIÓN PRIMARIA		43					244						30	317
EDUCACIÓN EN IDIOMAS													13	13
TRADUCCIÓN E INTERPRETACIÓN		135					642			147			238	1,162
FACULTAD DE HUMANIDADES														9,967
PSICOLOGÍA		436	514	182	934	1,326	3,009		265	820	273	23	2,122	9,904
PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL		63												63
FACULTAD DE INGENIERÍA														24,557
INGENIERÍA AGROINDUSTRIAL										5			34	39
INGENIERÍA AGROINDUSTRIAL Y COMERCIO EXTERIOR										9			30	39
INGENIERÍA AMBIENTAL		262				611	1,244	39			182	56	488	2,881
INGENIERÍA CIVIL		622	595	265	880	903	2,014	314	78	706	536	219	1,312	8,424
INGENIERÍA DE MINAS		283												283
INGENIERÍA DE SISTEMAS			38		575	738	1,673		95	410	67		479	4,075
INGENIERÍA EMPRESARIAL		172					302			122				596
INGENIERÍA INDUSTRIAL	477		971	132	906	944	2,199	375	195	626			1,000	7,825
INGENIERÍA MECÁNICA													5	5
INGENIERÍA MECÁNICA ELÉCTRICA		63											327	390
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>1,373</b>	<b>3,887</b>	<b>5,033</b>	<b>1,434</b>	<b>6,192</b>	<b>11,403</b>	<b>28,243</b>	<b>1,285</b>	<b>1,735</b>	<b>7,080</b>	<b>2,540</b>	<b>750</b>	<b>14,129</b>	<b>85,084</b>

Fuente: Reportería Trilce

Fecha: 24/05/2018