



**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**  
**CARRERA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE**  
**EMPRESAS**

**“PLAN DE NEGOCIO PARA LA PRODUCCIÓN Y**  
**COMERCIALIZACIÓN DE GALLETAS ARTESANALES A BASE**  
**DE CHIRIMOYA EN LIMA METROPOLITANA”**

Trabajo de investigación para optar el grado académico de:  
**BACHILLER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Presentado por:

Angela Maria Ccope Arrieta (0000-0003-1852-0066)

Lady Luz Sanchez Barbarán (0000-0001-5585-7149)

Manuel Augusto Fernandez Chuecha (0000-0001-9430-7350)

Lima – Perú

2023

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
**ANEXO 6**  
ACTA DE APROBACIÓN DEL TRABAJO DE BACHILLER POR JURADO

Fecha: 23/02/2023

El Jurado del trabajo de investigación de Bachiller:

Dr. Félix José Colina Ysea

Luego de evaluar el trabajo de investigación de Bachiller titulado:

PLAN DE NEGOCIO PARA LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE GALLETAS ARTESANALES A BASE DE CHIRIMOYA EN LIMA METROPOLITANA

Presentada por los estudiantes:

CÓDIGO	ALUMNO
100071804	Angela Maria Ccope Arrieta
100077551	Lady Luz Sanchez Barbarán
100071779	Manuel Augusto Fernandez Chuecha

Para optar al grado de Bachiller en: **Administración de Empresas** en la carrera de **Administración de Empresas**, de la Facultad de Ciencias Empresariales.

Luego de haber evaluado el informe final del trabajo de investigación de Bachiller, concluye en calificar a:

CÓDIGO	ALUMNO	CALIFICACION	
100071804	Angela Maria Ccope Arrieta	Aprobado ( 16 )	Desaprobado (nota )
100077551	Lady Luz Sanchez Barbarán	Aprobado ( 16 )	Desaprobado (nota )
100071779	Manuel Augusto Fernandez Chuecha	Aprobado ( 16 )	Desaprobado (nota )

El jurado firma en señal de conformidad.

  
Dr. Félix José Colina Ysea

**ANEXO: FORMATO DE DECLARACIÓN DE ORIGINALIDAD DE CONTENIDO DE INFORME FINAL DE TESIS O TRABAJO DE INVESTIGACIÓN**

**UNIVERSIDAD CIENTÍFICA DEL SUR**

**DECLARACIÓN DE ORIGINALIDAD DE CONTENIDO DE INFORME FINAL DE TESIS / TRABAJO DE INVESTIGACIÓN<sup>1</sup>**

Lima, 25 de febrero del 2023.

Señor,  
**Dr. Percy Mayta Tristán**

**Director General de Investigación, Desarrollo e Innovación  
Universidad Científica del Sur  
Presente.** –

De nuestra consideración,

Yo: CCOPE ARRIETA ANGELA MARIA, FERNANDEZ CHUECHA MANUEL AUGUSTO y SANCHEZ BARBARAN LADY LUZ egresados de la carrera de Administración de empresas de la Universidad Científica del Sur, en conjunto con el asesor de tesis Félix José Colina Ysea, declaramos que este informe final de trabajo de investigación titulado: PLAN DE NEGOCIO PARA LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE GALLETAS ARTESANALES A BASE DE CHIRIMOYA EN LIMA METROPOLITANA, sustentado para obtener el grado de Bachiller es original.

Es decir, no contiene plagio parcial ni total, cuando se utilizó información de fuentes externas se reconoció la autoría mediante la adecuada citación y los resultados obtenidos son producto entero de nuestra investigación y no han sido falseados ni fabricados. Todo esto en cumplimiento del Código de ética en la investigación, Reglamento del Comité de Integridad Científica, Reglamento de Propiedad Intelectual, Normas y procedimientos de los trabajos de investigación para la obtención de títulos profesionales y grados académicos<sup>2</sup>, que afirmamos conocer en su totalidad.

Por ello, en caso de identificarse alguna situación de plagio, falsificación o fabricación de resultados, nos allanamos al proceso de investigación que establezca la Universidad y las posibles sanciones que pudieran surgir.

Firmamos en conformidad con lo declarado,



Firma tesista  
DNI: 47514252



Firma del asesor de tesis  
CE 003312384



Firma tesista  
DNI: 43215806

<sup>1</sup> En conformidad con la Resolución del Consejo Directivo N° 084-2022-SUNEDU/CD

<sup>2</sup> Los documentos están en: <https://investigacion.cientifica.edu.pe/reclamentos/>



Firma tesista  
DNI: 48285215

## INFORME DE REVISIÓN DE ORIGINALIDAD

**Título del documento evaluado.** Plan de negocio para la producción y comercialización de galletas artesanales a base de chirimoya en Lima Metropolitana

**Autores.** Angela Maria Ccope Arrieta; Lady Luz Sanchez Barbarán; Manuel Augusto Fernandez Chuecha.

**Mecanismo de revisión de originalidad.** Evaluación con Turnitin (ID 2025278093).

**Resultado de la evaluación.** 8%

**Revisado por.** Magaly Kelly Guerrero Huaracallo.

**Comentarios sobre la revisión.** Filtros usados: excluir fuentes de menos de 12 palabras.

Plan de negocio para la producción y comercialización de galletas artesanales

### INFORME DE ORIGINALIDAD



### FUENTES PRIMARIAS

1	<a href="https://repositorio.cientifica.edu.pe">repositorio.cientifica.edu.pe</a> Fuente de Internet	3%
2	Submitted to Universidad San Ignacio de Loyola Trabajo del estudiante	2%
3	Submitted to Universidad Cientifica del Sur Trabajo del estudiante	1%
4	<a href="https://repositorio.usil.edu.pe">repositorio.usil.edu.pe</a> Fuente de Internet	1%
5	<a href="https://hdl.handle.net">hdl.handle.net</a> Fuente de Internet	<1%
6	<a href="https://www.slideshare.net">www.slideshare.net</a> Fuente de Internet	<1%
7	<a href="https://repositorio.unsa.edu.pe">repositorio.unsa.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1%
8	Submitted to Universidad Santo Tomas Trabajo del estudiante	<1%

## Índice general

Índice general.....	5
Índice de figuras .....	7
Índice de tablas .....	8
Resumen ejecutivo .....	9
Introducción.....	11
<b>CAPITULO I: DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA .....</b>	<b>15</b>
1.1. Análisis del entorno .....	15
1.2. Sondeo de Mercado.....	27
1.2.1. Sondeo de Mercado Local.....	27
1.3. Análisis de la empresa .....	28
<b>CAPITULO II: PLAN ESTRATÉGICO .....</b>	<b>31</b>
2.1. Plan estratégico de la empresa.....	31
2.1.1. Visión.....	31
2.1.2. Misión.....	31
2.1.3. Objetivos estratégicos.....	31
2.1.4. Estrategia del negocio .....	32
2.1.5. Fuentes generadoras de la ventaja competitiva.....	34
<b>CAPITULO III: PLAN DE MARKETING.....</b>	<b>35</b>
3.1. Plan de Marketing.....	35
3.1.1. Objetivos de Marketing.....	35
3.1.2. Marketing mix .....	36
3.1.3. Descripción de producto o servicio .....	36
3.1.4. Estrategia de precio.....	40
3.1.5. Estrategia de distribución de plaza .....	42
3.1.6. Estrategia de promoción .....	42
3.1.7. Estrategia de servicio al cliente o post venta .....	44
3.1.8. Estrategia de posicionamiento.....	44
<b>CAPITULO IV: PLAN DE OPERACIONES .....</b>	<b>46</b>
4.1. Plan de Operaciones .....	46
4.1.1. Objetivos de las operaciones.....	46
4.1.2. Actividades previas al inicio de la producción.....	47
4.1.3. Proceso de producción del bien o servicio.....	49
<b>CAPITULO V: PLAN DE RECURSOS HUMANOS .....</b>	<b>51</b>



5.1.	Diseño de estructura y plan de recursos humanos .....	51
5.1.1.	Estrategias de reclutamiento, selección y contratación del personal .....	53
5.1.2.	Estrategias de inducción, capacitación y evaluación del personal.....	55
5.1.3.	Estrategias de motivación y desarrollo del personal .....	55
5.1.4.	Políticas de remuneraciones y compensaciones.....	57
<b>CAPITULO VI: PLAN FINANCIERO .....</b>		<b>57</b>
6.1.	Plan financiero .....	57
6.1.1.	Historia financiera de la empresa .....	57
6.1.2.	Datos, supuestos y políticas económicas y financieras.....	58
6.1.3.	Plan de ventas de la empresa.....	58
6.1.4.	Análisis de costos .....	61
6.1.5.	Punto de equilibrio de la empresa .....	63
6.1.6.	Adquisición de materiales e insumos para la producción.....	64
6.1.7.	Inversión inicial.....	65
6.1.8.	Capital de trabajo .....	66
6.1.9.	Fuentes de financiamiento.....	66
6.1.10.	Proyección de flujo de caja.....	66
6.1.11.	Análisis de rentabilidad .....	67
6.1.12.	Estado de Ganancias y Pérdidas proyectado de la empresa.....	67
6.1.13.	Balance General proyectado de la empresa .....	68
6.1.14.	Análisis de sensibilidad y riesgo de la empresa.....	69
<b>CAPÍTULO VII: DESCRIPCIÓN DEL EQUIPO GERENCIAL DE LA ORGANIZACIÓN.....</b>		<b>70</b>
7.1.	Descripción del equipo gerencial de la empresa .....	70
7.2.	Conclusiones .....	71
7.3.	Bibliografía .....	72

## Índice de figuras

Figura 1 Sector comercio.....	16
Figura 2 Informalidad en el país.....	18
Figura 3 Características del mercado laboral .....	19
Figura 4 Cadena de valor.....	29
Figura 5 Mapa estratégico.....	33
Figura 6 Bolsa de producto .....	39
Figura 7 Taper de producto.....	39
Figura 8 Caja de producto .....	40
Figura 9 Obsequio por compra.....	43
Figura 10 Ubicación.....	48
Figura 11 Layout.....	49
Figura 12 Flujograma de producción.....	50
Figura 13 Organigrama.....	51
Figura 14 Estructura del equipo gerencial .....	70



## Índice de tablas

Tabla 1 Línea de galletas Quaker .....	20
Tabla 2 Línea de galletas Alicorp .....	21
Tabla 3 Línea de galletas Mondelez España Comercial .....	21
Tabla 4 Proveedores .....	24
Tabla 5 Matriz del perfil competitivo .....	26
Tabla 6 Matriz FODA.....	29
Tabla 7 Receta de galletas .....	37
Tabla 8 Características de producto .....	38
Tabla 9 Costo de producto .....	41
Tabla 10 Precio del producto.....	41
Tabla 11 Atributo y beneficio .....	45
Tabla 12 Ficha técnica .....	47
Tabla 13 Funciones del personal .....	52
Tabla 14 Proyección de ventas 1er. Año 2023 .....	58
Tabla 15 Proyección 2do año 2024 .....	59
Tabla 16 Proyección 3er año 2025 .....	60
Tabla 17 Costos fijos mensuales.....	61
Tabla 18 Costos variables por productos .....	61
Tabla 19 Punto de equilibrio por producto .....	63
Tabla 20 Materiales e insumos.....	64
Tabla 21 Equipos para la producción .....	64
Tabla 22 Estructura de capital de inversión .....	65
Tabla 23 Capital de trabajo en los años 2023 al 2025.....	66
Tabla 24 Proyección de flujo de caja .....	66
Tabla 25 Análisis de rentabilidad.....	67
Tabla 26 Estado de Ganancias y Perdidas .....	67
Tabla 27 Estado de situación financiera .....	68
Tabla 28 Análisis de sensibilidad y riesgo.....	69

## Resumen ejecutivo

La alimentación es uno de los factores claves para el desarrollo de nuestro organismo, ya que de ello dependerá explotar nuestro potencial al máximo, puesto que los nutrientes que ingerimos, pueden repercutir en algunos casos de manera positiva y en otros de manera negativa. Es por esta razón que se ha elaborado un Plan de Negocios para la Industria CHIRIMISKY S.A.C, que consiste en elaborar y comercializar galletas artesanales hechas con pulpa de Chirimoya y harina de avena, endulzada con stevia, las cuales pueden ser consumidos a cualquier hora del día como snack saludable, cuyo objetivo será completar la alimentación de nuestros usuarios de las diferentes edades.

Se eligió trabajar con este fruto por sus valores nutricionales, así como por los beneficios que brinda para la salud, tales como: regular la tensión arterial, fortalecer huesos y músculos, combatir la anemia y favorecer en la digestión; por ello lo que se necesita incentivar el consumo de este producto abundante en nuestro país.

Actualmente se ha incrementado el sector de alimentos saludables, por ello, esta idea de negocio será un gran aporte económico para aumentar el PBI, por consiguiente el crecimiento económico en nuestro país.

De acuerdo a los datos mostrados en el informe de 74 páginas de HSBC Global Research sobre la salud y las tendencias de alimentación, se costea un aproximado de US\$ 2

billones anuales en boletas de atención médica y pérdida de productividad, dado que 1 de cada 8 personas, sobre todo adultos, sufren de obesidad.

Lo más preocupante es que los analistas de HSBC dirigidos por Tessie Petion anunciaron que, en el mundo, el 8.5% de los adultos suelen padecer de enfermedades como la diabetes pese a que en 28 países imponen impuestos o cargas tributarias al azúcar.

Así mismo comunicaron que los costos médicos directos, la disminución de productividad, el gasto en los combustibles, sin contar con el impacto medioambiental derivado de la producción de alimentos, han aumentado notoriamente en el mundo.

Todo ello podría variar pronto ya que las empresas encargadas de elaborar y comercializar alimentos poco saludables que no aportan nutrientes en el organismo humano, se encuentran en riesgo, debido a que los consumidores prefieren opciones más saludables y beneficiosas para su salud, dijo HSBC.

"Los consumidores son cada vez más conscientes de la salud", redactaron los analistas.

**(Gestión 2020)**

## Introducción

Este plan de negocio es realizado para la creación de una nueva empresa que tendrá por nombre CHIRIMISKY S.A.C, que producirá y comercializará galletas artesanales elaboradas a base de chirimoya.

Este estudio de emprendimiento se preparó para aprovechar las oportunidades del entorno y las ventajas relativas de una dieta saludable para crear una ventaja competitiva sostenible para nuestro modelo comercial. Además, esta empresa atenderá las necesidades del consumidor actual, que lleva un estilo de vida ajetreado y busca salud, comodidad y sabor en los alimentos que logra consumir.

Hoy en la actualidad, nuestra sociedad presenta una grave problemática con relación a la alimentación, lo cual se debe porque optan a comprar comida rápida, alta en grasas y carbohidratos que no proporcionan valor nutricional a su salud. Evidencia de ello, el Ministerio de Salud el último 23 de Julio del 2022 en su página oficial del Gobierno del Perú indicó que el 62% de los peruanos presentan o mantienen algún problema de sobrepeso y obesidad, siendo las mujeres las más afectadas, los cuales si no tienen tratamiento a tiempo pueden desencadenar diferentes tipos de enfermedades. Esta incertidumbre puede corregirse si las personas tomaran la decisión de cambiar sus hábitos alimenticios, pero para esto debe haber negocios que impulsen la alimentación saludable.

Por tal motivo, CHIRIMISKY S.A.C ha detectado la oportunidad de brindar una nueva propuesta a los consumidores al ofrecer galletas saludables para tomar conciencia de la alimentación diaria que tienen, para que así mejoren su salud y estado físico. Así mismo la epidemia mundial por la cual ha pasado nuestra sociedad ha ocasionado una nueva predisposición a una vida saludable, lo cual ha favorecido a muchos emprendimientos y negocios como será el nuestro, al contar con un extenso mercado dispuesto a adquirir nuestros productos para satisfacer sus necesidades eligiendo un producto saludable y nutritivo. Es así, que se desarrolla esta idea de negocio que tiene como propósito mejorar la salud de los peruanos garantizando un producto de calidad.

En el primer capítulo realizaremos un análisis global a través del instrumento PESTLE, luego realizaremos un estudio de mercado para determinar cómo ingresaremos el producto al mercado, y como último punto un análisis interno profundo sobre la filosofía empresarial en la organización

En el capítulo II, analizaremos nuestra visión de hacia dónde queremos ir como empresa, nuestra misión que es la razón de ser de la empresa y cómo podemos lograr nuestro objetivo estratégico en el mercado, destacando nuestra línea de productos con el diferenciador incorporado en este plan de negocio.

El tercer capítulo, abarcará todo lo relacionado con la planificación de marketing, identificaremos los objetivos de marketing; realizaremos la mezcla del marketing mix;

redactaremos detalles sobre nuestro producto; determinaremos cuánto costará nuestro producto; explicaremos cómo se realizará la distribución de la colocación del producto; determinaremos la estrategia de promoción del producto; las estrategia de atención al cliente serán evaluadas; y finalmente se discutirá la posición del marketing a través de estrategias.

Este cuarto capítulo presentarán nuestras operaciones, seguido los objetivos de las operaciones; las actividades de puesta en marcha de la producción que aborden los motivos de la descripción detallada del diseño del producto a comercializar; evaluar el presupuesto de comercialización y producción; la secuencia de abastecimiento y su planificación; los contratos con proveedores; crearemos reglas y procedimientos internos para desarrollar los productos de acuerdo con las preferencias de los consumidores; y detallaremos el proceso de fabricación del producto.

En el quinto capítulo se mostrará cómo nuestra empresa va estructurar y desarrollar el plan de recursos humanos, el cual estará dividido en cuatro partes: el plan de reclutamiento, selección y contratación de los nuevos trabajadores, para luego definir que métodos se empleará para la inducción, capacitación y evaluación de los trabajadores, que ayudará a que la persona sea la idónea para el puesto a cubrir, también detallaremos las posibles técnicas para motivar y desarrollar el potencial del personal, así como también, detallaremos y evaluaremos las políticas de compensación y remuneración.

En el capítulo VI, detallaremos información sobre nuestro plan financiero, así como: el financiamiento de nuestro plan de negocio, análisis de costo, el punto de equilibrio, plan de ventas y el balance general proyectado con la finalidad de demostrar lo rentable que es este plan de negocio.

Por último, finalizaremos con el capítulo VII, que detallará sobre la estructura del equipo gerencial de nuestro negocio.



## CAPITULO I: DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

### 1.1. Análisis del entorno

#### Análisis PESTLE

##### **Factor Político:**

Está por darse prorroga, por parte de gobierno, al uso del octógono para productos ultra procesados, postergación que ya se ha dado en varias oportunidades, además de ser más estricta con productos nacionales. Este retraso si bien beneficia a muchos sectores empresariales, afecta especialmente a pequeñas empresas, las cuales pueden no contar con el capital necesario para costear el etiquetado adecuado de sus productos.

##### **Factor Económico:**

El Banco Central de Reserva (BCR) informó que el sector Comercio creció 7.5 % en febrero de este año en comparación con similar mes del año 2021 debido a las ventas de todas las subramas del sector, a pesar de la inmovilización social obligatoria en febrero del 2021.

Los indicadores del sector comercio han seguido recuperándose, a pesar de la reducción de un 0.1%

**Figura 1**

*Sector comercio*



*Nota.* Extraído de Andina (Agencia Peruana de Noticias), 2022

**Factor Social:**

**Densidad de la población:** La densidad de la población de Ate es aproximadamente 630,085 habitantes al cual están integrados por diferentes clases sociales, casi el 80% de la población de ate son de provincia y el 20% de Lima.

**Tasa de natalidad y mortalidad:** La tasa de natalidad que existe en ate es de 5042 totalmente entre hombre y mujeres registrados en la localidad de Ate.

**Nivel educativo:** El nivel educativo se ve reflejado en nuestra sociedad, nuestra empresa está preparada para todos los niveles sociales el cual va de la mano con el nivel educativo

que tiene cada uno de nuestros consumidores en cuanto a la toma de decisiones del producto que quieran adquirir.

**Factor Tecnológico:**

La evolución tecnológica en los últimos años ha sido dominante a nivel mundial, lo que antes era una ciencia ficción hoy es una realidad virtual, donde las empresas ofrecen diversos tipos de productos y servicios tecnológicos. El Grupo Orange que actúa como operador de infraestructura de telecomunicaciones en nuestro país, desarrolla aplicaciones e integrador de soluciones corporativas, estima que la tecnología 5G ofrece un potencial enorme para la digitalización de la economía. Esta tecnología se presenta como el “internet de los objetos”, un mundo donde los dispositivos conectados pueden “dialogar” entre ellos sin la necesidad de la intervención humana.

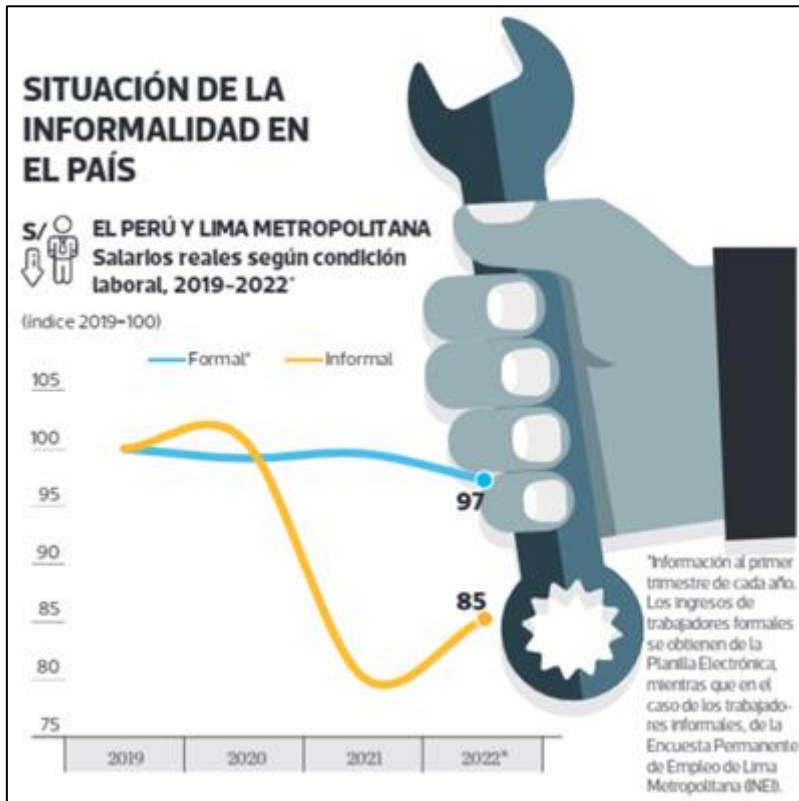
Por otra parte, la empresa Reading Bakery Systems dio a conocer el un nuevo horno PRISM DGF, basado en una investigación que demostraba que una estructura diferente a la de ladrillos darían un calor más eficaz, el cual proporcionaría un horneado más uniforme y distribuiría el calor a más productos.

**Factor Legal:**

En los 2 últimos años han surgido cambios fuertes como: menores ingresos y mayor precariedad del empleo. Esto se aprecia en el incremento de la informalidad del 2021, con un 76.8%, que es el más alto en 11 años. Asimismo, se ha dado el ingreso de 700 mil trabajadores a la informalidad.

**Figura 2**

*Informalidad en el país*



*Nota.* Extraído de El Comercio, 2022

Por otra parte, el primer trimestre del 2022 ha traído una reducción de 15% en ingresos para el sector informal, representando s/ 230 menos, además del alza de la canasta básica. Mientras que la remuneración formal a continuado estancada.

**Figura 3**

*Características del mercado laboral*



*Nota.* Extraído de El Comercio, 2022

Los puntos dados se fortalecen con la atención de una agenda, por parte del Gobierno, centrada en beneficiar a un segmento reducido del mercado laboral, dejando de lado a más de 13 millones de trabajadores que no tienen acceso a beneficios de la formalidad.

**Factor Ecológico:**

El 20 de diciembre del 2021 entró en vigencia disposiciones que regulan la Ley N° 30884, esta ley regula la utilización de envases descartables o recipientes, como también, plástico que se usa solo una vez. Esta disposición prohíbe el uso de bolsas que no sean reutilizables, como también la utilización de utensilios de base polimérica o de tecnopor que no se puedan reciclar y que además cause contaminación en el ambiente.

Esta disposición exceptúa de la prohibición a bolsas polimérica empleadas en alimentos que son a granel, alimentos de animales o aquellas que contienen alimentos húmedos

elaborados o pre elaborados. Del mismo modo se exceptúa las bolsas de base polimérica usadas por razones de salud, limpieza e higiene.

Los sorbetes usados en establecimientos médicos, los usados para personas mayores o con discapacidad y los que forman parte de un producto, pudiendo reciclarse en el mismo envase, también están exceptuados de esta disposición.

**Las 05 fuerzas competitivas de Porter**

**1) Amenaza de productos sustitutos.**


**Producto sustituto directo:** En el mercado existen diversas empresas que brindan productos sustitutos al nuestro, son las industrias dedicadas a la elaboración y comercialización de galletas artesanales.

Para la línea de galletas CHIRIMISKY los productos sustitutos directos son:

- **La línea de galletas Quaker con Avena:**

**Tabla 1**

*Línea de galletas Quaker*

CARACTERÍSTICAS	PRECIO	PRESENTACIÓN	INSUMOS
<p>Es un snack saludable. Es libre de grasas trans, con alto contenido de avena. Tiene tres sabores: manzana y canela, pasas y granola Presentación familiar 187g. Presentación individual 23g.</p>	<p>El precio sugerido por la empresa es de S/. 0.50 céntimos.</p>		<p>El insumo principal es la avena, ya que brindan un gran aporte energético a los consumidores.</p>

*Nota.* Elaboración propia

- La línea de galletas Alicorp S.A:

**Tabla 2**

*Línea de galletas Alicorp*

CARACTERÍSTICAS	PRECIO	PRESENTACIÓN	INSUMOS
<p>Es una galleta integral. Regula el buen funcionamiento del organismo. Tiene diferentes sabores: quinua, miel, salvado de trigo, canela, pasas y granola Presentación individual 36g.</p>	<p>El precio sugerido por la empresa es de S/. 0.60 céntimos.</p>		<p>Como insumo principal contiene fibra natural de los mejores campos de trigo.</p>

*Nota.* Elaboración propia

- La línea de galletas Mondelez España Comercial S.L:

**Tabla 3**

*Línea de galletas Mondelez España Comercial*

CARACTERÍSTICAS	PRECIO	PRESENTACIÓN	INSUMOS
<p>Son galletas cereales. Contienen gotas de chocolate y enriquecida con hierro, magnesio, vitaminas E. Galletas perfectas para el desayuno. Presentación individual 33g.</p>	<p>El precio sugerido por la empresa es de S/. 0.80 céntimos.</p>		<p>Como insumo principal contiene cereales integrales y harina de trigo.</p>

*Nota.* Elaboración propia



## 2) Barrera de entrada para potenciales competidores

Estos muros hacen referencia a todo aquello que dificulte la entrada de otras empresas a la industria, como es el caso de la Industria CHIRIMISKY, ya que las empresas líderes del mercado buscan que estas ingresen en una posición competitiva desventajosa.

Las barreras identificadas para la Industria CHIRIMISKY S.A.C son:

- **Economías de escala:**

La empresa CHIRIMISKY S.A.C debe trabajar para lograr grandes niveles de producción como lo hacen otras compañías de la competencia, esto trae como consecuencia las dificultades que debe afrontar la empresa por ser nueva en el mercado.

- **Diferenciación del Producto:**

La empresa busca diferenciarse de su producto por la materia prima con la que elaborarán las galletas artesanales. Para cual se realizará diversas estrategias de publicidad y aceptación por parte de los consumidores.

- **Inversiones de Capital:**

La mayor dificultad que tienen las empresas nuevas como la industria CHIRIMISKY S.A.C para que pueda competir con otras empresas posicionadas en el mercado, es que deben emplear mayor recurso financiero para las diferentes actividades que se llevan a cabo al dar a conocer un nuevo producto.

-

- **Acceso a Canales de Distribución:**

La industria aún no posee un canal de distribución establecida en el mercado, por lo cual es un poco complejo repartir los productos desde la planta de producción hasta el consumidor final.

- **Política Gubernamental:**

La coyuntura que se dio a nivel mundial a raíz de la pandemia del COVID – 19 generó una gran crisis sanitaria, social, económica y política, lo cual dificulta el ingreso de nuevos productos al mercado a través de leyes estrictas.

Hoy en día las entidades como el Servicio Nacional de Sanidad Agraria- SENASA han implementado Sistemas de Gestión de Calidad ISO en diversos procesos relacionados a la calidad.

### **3) Poder de negociación de los proveedores.**

Para abastecer los insumos que serán utilizados en la elaboración del producto, contaremos con los proveedores que se detallan en la siguiente tabla:

**Tabla 4**
*Proveedores*

<b>EMPRESA</b>	<b>UBICACIÓN</b>	<b>PRECIO</b>	<b>CALIDAD</b>	<b>CARACTERÍSTICAS</b>
Agricultor	Queda en Lima, en el distrito de San Mateo de Otao, que es la provincia de Huarochirí, en un pueblo llamado Cumbe	S/ 6.30	Chirimoya de Cumbe.	Color verde. Tiene hoyos similares a huellas digitales con forma de corazón. Tienen un sabor único.
Agricultor	Provincia de Huarochirí	S/ 6.50	Cumbe rayan	Es similar a la chirimoya de Cumbe con la diferencia de que ésta, no se negrea ni se oxida rápido.
Sunna Perú	Jr. Piedra Bigua 2127 Col. La Huayrona - Lima	S/ 6.70	Annona	Tiene textura carnosa, cremosa, blanda. Es muy jugosa.
Cominper	Jr. Arica 880 La Perla- Callao	S/ 7.50	Chirimoya impresa.	Son de gran tamaño. Tienen pocas semillas Tiene un rápido crecimiento.

*Nota.* Elaboración propia

- Contaremos como mínimo con cuatro proveedores, de esta forma evitar la falta de insumos por uno de ellos, que perjudiquen en la producción y entrega del producto.
- Existen proveedores que permiten a las empresas tener capacidad de liquidez ya que sus productos o servicios se pueden pagar al término de 60 días.
- Con los tratados de libre comercio que se desarrolla en nuestro país nos da la facilidad de poder seleccionar proveedores más económicos, que nos brinden calidad y sobre todo que nos garanticen seriedad.

#### **4) Poder de negociación de los clientes.**

Esta fuerza puede impactar en todas las empresas de diferentes tamaños, ya sea una pequeña, mediana o multinacional. Si la empresa no tiene la capacidad de resolver una objeción o conflicto con el cliente, éste se puede ir con la competencia.

Para ello nuestra empresa realizará las siguientes actividades:

##### **Realizar encuestas:**

Para la empresa es importante saber la apreciación del consumidor, es por ello que se realizarán encuestas referentes al producto, al servicio y sobre todo a la calidad del producto que se le está ofreciendo ya que de esa manera se podrá cumplir con las expectativas de los clientes.

##### **Buzón de sugerencias:**

Este buzón invitará a los trabajadores a poder presentar propuestas de mejora o recomendaciones ya que la comunicación es una de las claves del éxito.

##### **Plataformas virtuales:**

La Industria también contará con una plataforma virtual que estará a disponibilidad de los clientes para las consultas, sugerencias y recomendaciones que crean conveniente; ya que ello será de gran importancia para la retroalimentación de mejora continua.

### 5) Competencia del mismo sector.

Para determinar en qué posición está la empresa en relación al rival, en el siguiente cuadro identificaremos los factores claves para el éxito de nuestra empresa, así como también a las dos competencias potenciales con las cuales competimos en el mercado.

#### Matriz del Perfil Competitivo

Tabla 5

*Matriz del perfil competitivo*

	EMPRESA CHIRIAVENA SAC			EMPRESA ALICORP SA		EMPRESA QUAKER PERUANA SA	
Factores críticos para el éxito	Ponderación	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación
Participación de mercado	0.15	2	0.30	4	0.60	3	0.45
Calidad del producto	0.20	4	0.80	3	0.60	2	0.40
Precio	0.18	3	0.54	3	0.54	3	0.54
Desarrollo de tecnología	0.13	1	0.13	3	0.39	2	0.26
Fidelidad del cliente	0.15	2	0.30	2	0.30	3	0.45
Publicidad	0.19	2	0.38	3	0.57	3	0.57
<b>TOTALES</b>	<b>1.00</b>		<b>2.45</b>		<b>3.00</b>		<b>2.67</b>

*Nota.* Elaboración propia

Según lo evaluado podemos ver que la empresa ALICORP S.A tiene como ponderado total 3.00 siendo una de las competencias más fuerte y estable que pueda tener la empresa.

Por otro lado, podemos observar que la Industria CHIRIMISKY se encuentra con un ponderado total de 2.45 lo cual hace a la empresa muy competitiva porque no está muy lejos de alcanzar los mismos resultados que las otras

## **1.2. Sondeo de Mercado**

### **1.2.1. Sondeo de Mercado Local**

#### **Variable geográfica**

Tendremos en cuenta a personas que se ubiquen en Lima Metropolitana.

#### **Variable demográfica**

En este punto se consideran a estudiantes ubicados en el estatus socioeconómico A y B, mujeres y hombres, edades entre 16 y 30 años.

#### **Variable psicográfica**

Se consideró a personas que gusten de productos naturales o saludables, con un ritmo acelerado de vida o que exija una buena alimentación.

#### **Variable conductual**

Personas que requieran de alimentos listos para consumir, con gran aporte nutricional.

Nuestro país, dividido administrativamente por 24 departamentos y 2 provincias; que son la provincia de Lima y la provincia del Callao, cuenta con una población de 33 396

698 habitantes. Mientras que Lima metropolitana con sus 42 distritos posee una población de 10 004 141 habitantes, siendo esta una ciudad bastante versátil que permite incursionar en cualquier rubro de negocio.

### **1.3. Análisis de la empresa**

#### **Cadena de valor de Porter**

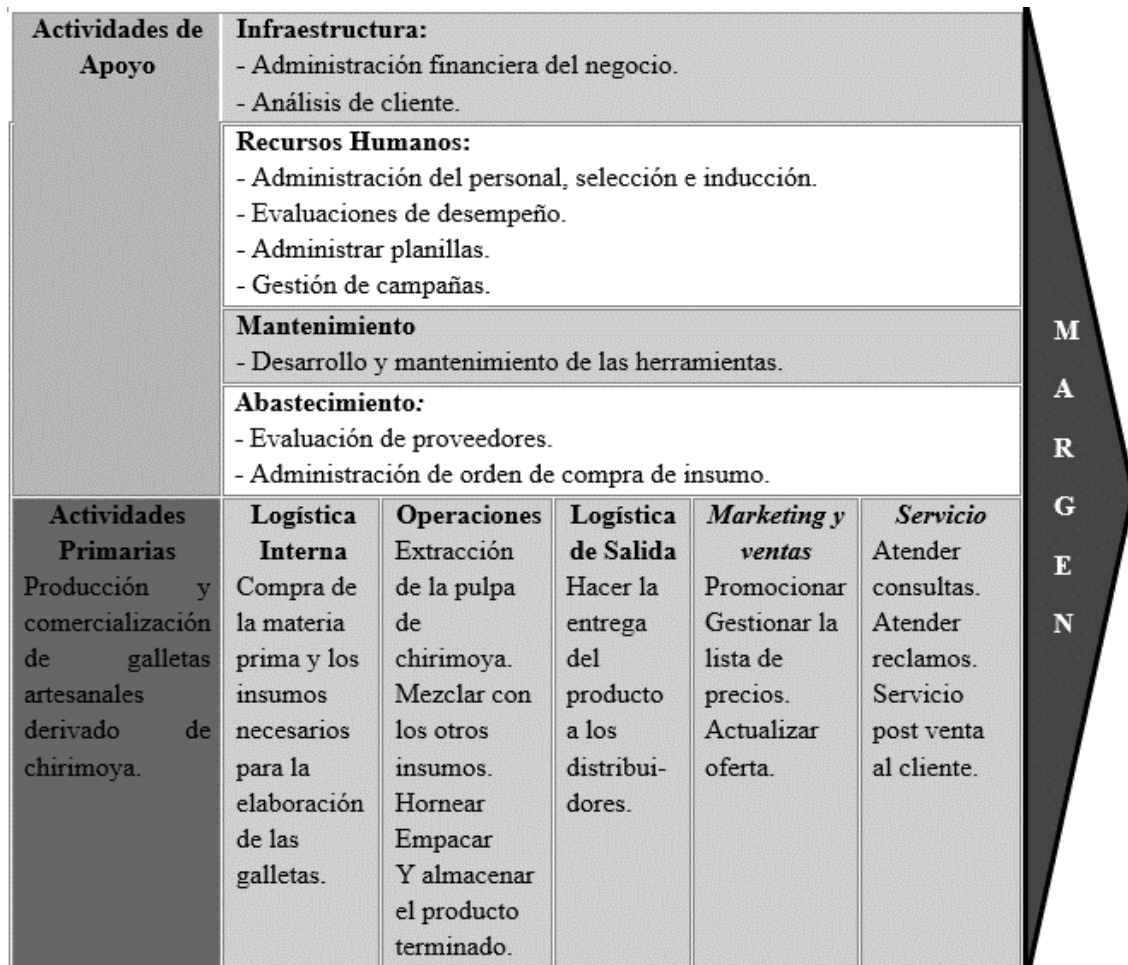
Se usará la cadena de valor para satisfacer las necesidades de nuestros clientes y cumplir sus expectativas. Por otro lado, se desarrollará y analizará las actividades de la organización para cumplir el objetivo de reducir costos.

Este instrumento es muy útil en el análisis, además de permitirnos realizar una planeación estratégica, dar valor agregado, diferenciarnos de los competidores, de manera que se origine una ventaja competitiva.



**Figura 4**

*Cadena de valor*



*Nota.* Elaboración propia

**Análisis FODA**

**Tabla 6**

*Matriz FODA*

	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<b>ANALISIS FODA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Programas de capacitación que brinda el Estado para las PYMES.</li> <li>b. Crecimiento en la demanda de productos naturales.</li> <li>c. Facilidad que brindan los bancos en los préstamos financieros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Introducción de nuevos productos naturales por parte de la competencia.</li> <li>b. Incremento en los costos de los insumos.</li> <li>c. Avances tecnológicos.</li> </ul>

<b>FORTALEZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS FO</b>	<b>ESTRATEGIAS FA</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Colaboradores capacitados que conocen a detalle el producto.</li> <li>2. Tener un producto nuevo de calidad con propiedades nutricionales.</li> <li>3. Alto rendimiento de productividad.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (3, a) Potenciar el rendimiento de productividad a través de las capacitaciones que brinda el estado para las PYME.</li> <li>• (2, b) El contar con un producto nuevo de calidad con valor nutricional, insertarlo en la demanda de productos naturales creando otra opción de consumo saludable.</li> <li>• (1, c) Invertir en publicidad con relación al público que consume productos naturales con el fin de crear otra opción en el mismo consumo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (3, c) Potenciar nuestro alto rendimiento de productividad con implementación de máquinas tecnológicas.</li> <li>• (1, a) El conocer a detalle el producto hace la diferencia ante la introducción de nuevos productos en la información que tendrá el cliente.</li> <li>• (3, b) Si manejamos un proceso en la cual garantice nuestra productividad, el incremento del costo de insumos será manejable sin producir efecto alguno.</li> </ul>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS DO</b>	<b>ESTRATEGIAS DA</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nula posición de la marca en el mercado.</li> <li>2. Faltas de normas técnicas y certificaciones que garanticen nuestra calidad.</li> <li>3. La obtención de la materia prima es limitada ya que la producción de la chirimoya es por temporadas.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (2, b) Financiar la obtención de certificaciones de calidad, buscando la fidelización de nuestros clientes por la calidad del producto.</li> <li>• (1, a) Mediante las capacitaciones del estado difundir información de los valores nutricionales de la chirimoya con el fin de posicionar el producto.</li> <li>• (1, c) Invertir en publicidad para generar posicionamiento de nuestra marca en el mercado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (1, a) La nula posición de la marca en el mercado nos pondría en desventaja ante las nuevas empresas ingresaste.</li> <li>• (1, c) Usar las redes sociales de forma positiva promoviendo el consumo nutritivo de la chirimoya.</li> <li>• (2, a) Las certificaciones son importantes porque marcarían la diferencia ante las nuevas competencias, obtenerlas nos pondría en ventaja ante ellas.</li> </ul>

*Nota.* Elaboración propia

## CAPITULO II: PLAN ESTRATÉGICO

### 2.1. Plan estratégico de la empresa

#### 2.1.1. Visión

“Ser la empresa líder en la industria de alimentos derivados de la Chirimoya a nivel nacional e internacional creando una diversificación de productos saludables”

#### 2.1.2. Misión

“Brindamos alimentos saludables derivados de la Chirimoya al mercado nacional para satisfacer las necesidades de nuestros clientes a través de la innovación en la elaboración y comercialización de nuestro producto bandera, promoviendo la seguridad de nuestros trabajadores y el cuidado del medio ambiente”

#### 2.1.3. Objetivos estratégicos

##### Objetivo general

- Conseguir una posición favorable para nuestra marca en el mercado elegido, promoviendo el consumo de galletas saludables a base de chirimoya.

##### Objetivos Específicos

- Ser competitivos en Lima Metropolitana, con productos derivados de la chirimoya, de manera que estemos bien posicionados para el primer año.

- Implementar nuevas estrategias publicitarias para llegar al segmento objetivo.
- Garantizar los estándares de calidad mediante el uso de tecnología que sigue estrictos procesos productivos.
- Aplicar métodos competitivos para la selección de proveedores que garanticen nuestra calidad para así diferenciarnos de la competencia.

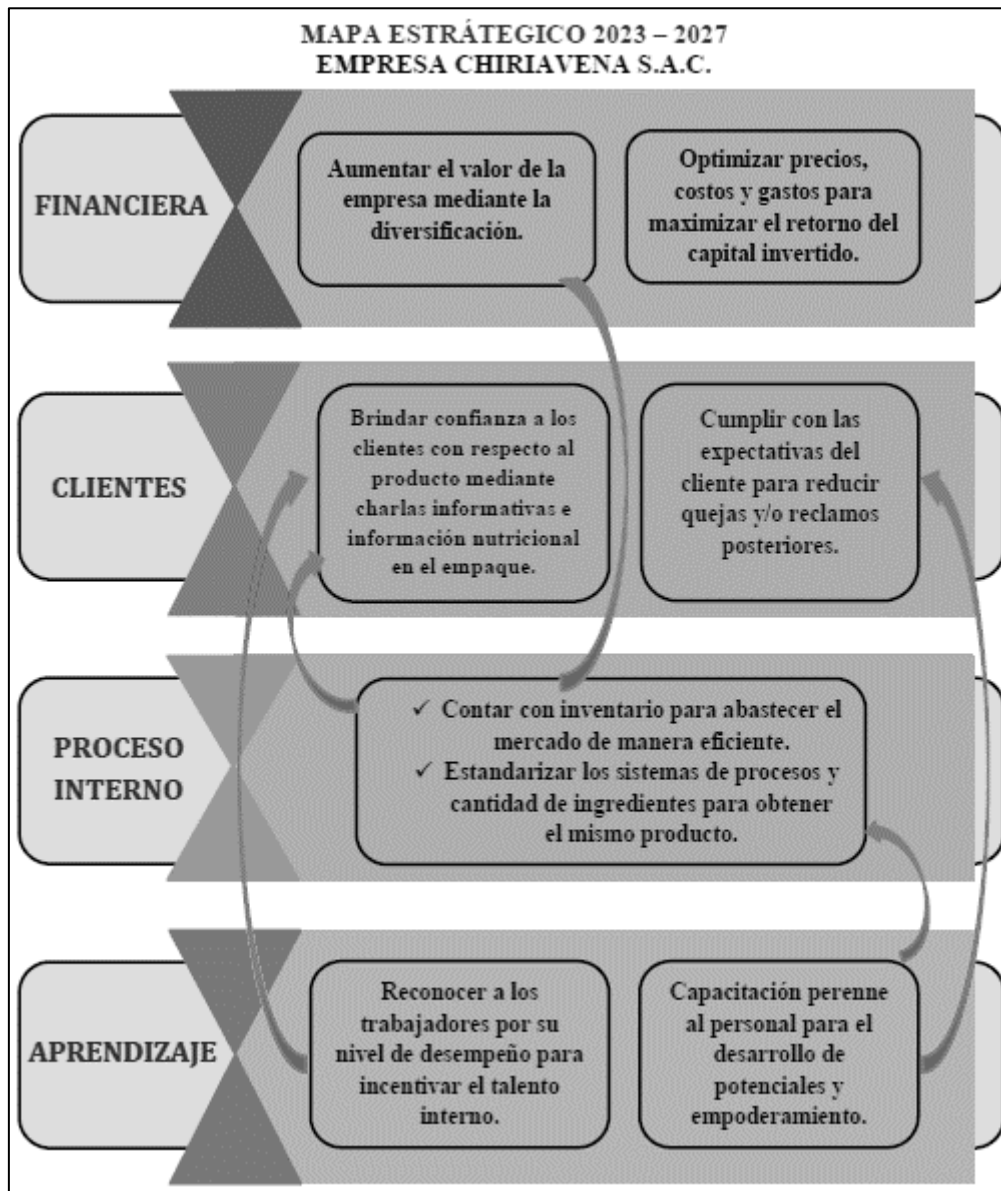
#### **2.1.4. Estrategia del negocio**

##### **Uso del Balance Scorecard para implementar la estrategia**

Las coordenadas estratégicas de la industria CHIRIMISKY S.A.C. son fundamentales en la investigación estratégica, además de estar relacionado con el Balance Scorecard.

**Figura 5**

*Mapa estratégico*



*Nota.* Elaboración propia

### **2.1.5. Fuentes generadoras de la ventaja competitiva**

Las galletas artesanales son elaboradas a base de Chirimoya, producto bandera del país, puesto que en el mercado nacional hay pocos productos a base de esta fruta, que aprovechen las propiedades nutricionales. La chirimoya se está convirtiendo en un producto muy atractivo, dado que posee un alto valor nutricional, de mucho interés para puntos de destino de la industria agroexportadora.

La línea de galletas CHIRIMISKY tiene alto contenido de Chirimoya Cumbe, que es muy nutritivo y de sabor agradable, asimismo tiene hierro, calcio, hidratos de carbono, vitamina C, poca grasa y otros compuestos que la hacen muy adecuada para profesionales, estudiantes y personas que practican deporte constantemente.

Los consumidores actualmente son más exigentes con su alimentación, ya que optan por alimentos saludables, apropiados para iniciar el día y que además tengan buen sabor. Por ello, nuestro producto es una alternativa diferente y adecuada para cumplir con las exigencias del cliente, puesto que aporta amplios beneficios y la mejor calidad.

## CAPITULO III: PLAN DE MARKETING

### 3.1. Plan de Marketing

#### 3.1.1. Objetivos de Marketing

##### Generales

- Concientizar sobre una alimentación balanceada y saludable
- Incrementar el tráfico en nuestras plataformas virtuales.
- Generar crecimiento sostenido a partir de los meses iniciales
- Ser una opción de galleta saludable en la mente del consumidor.
- Conseguir ser rentables, de manera que seamos sostenibles en el largo plazo.
- Abarcar mayor mercado con la implementación de nuevos sabores.
- Expandir nuestro producto a otros departamentos del Perú.

##### Específicos

- Contar con la aceptación del 5% del público objetivo en los primeros 2 meses.
- Formar relaciones sólidas con el público objetivo y con clientes potenciales a través de redes sociales
- Forjar alianzas estratégicas con empresas afines a la nuestra
- Concretar ventas a través de los diferentes medios de comunicación que utilizemos
- Abarcar mayor mercado con la implementación de nuevos sabores
- Fidelizar al cliente a través de un producto que cubra sus necesidades



- Expandir nuestro producto a otros departamentos del Perú
- Brindar información mediante recursos virtuales y piezas gráficas

### **3.1.2. Marketing mix**

En este apartado descompondremos el producto en diversos aspectos, de manera que se tenga claro cada parte para futuras estrategias, y el debido enfoque del mismo. Asimismo, analizaremos las estrategias internas desarrolladas para la industria CHIRIMISKY S.A.C en diversos aspectos, tales como: producto, precio, promoción y plaza, puesto que es necesario tener definido las actividades a realizar en cada aspecto para lograr los objetivos generales y específicos que permitirá el funcionamiento y crecimiento de la empresa.


### **3.1.3. Descripción de producto o servicio**

El producto para comercializar y producir, serán galletas de avena y chirimoya, dado que aportan muchos beneficios al consumidor, convirtiéndose de esta manera, en un producto esencial para empezar el día. Asimismo, debemos considerar, además de los beneficios otorgados, la galleta es de fácil consumo, reduciendo así el tiempo que toma preparar un desayuno.



La receta será la siguiente:

**Tabla 7**  
*Receta de galletas*

<b>LOGO</b>	
	
<b>NOMBRE COMERCIAL</b>	Chirimunay
<b>SLOGAN</b>	Rica y nutritiva
<b>INSUMOS</b>	Pulpa de chirimoya (150gr) Avena (30gr) Esencia de vainilla (1/2 cda) Huevo (1 ud) Stevia (10gr) Mantequilla(115gr) Harina de trigo (220gr)
<b>PREPARACIÓN</b>	Batir la mantequilla hasta derretirla, incorporar la stevia y luego la harina Añadir el huevo y la esencia de vainilla, moviendo hasta obtener una masa compacta. Incorporar la pulpa de chirimoya, harina de avena y mezclar hasta integrarlos a la masa. Con un poco de harina formar pequeñas bolas de masa y colocarlas en una fuente para hornear, dejando un espacio entre ellas. Introducir las galletas en horno precalentado a 175°, de 13 a 15 minutos, hasta obtener el dorado deseado.

*Nota.* Elaboración propia

### Características del producto

La galleta Chirimunay cuenta con las siguientes características.

**Tabla 8**

*Características de producto*

<b>PESO APROXIMADO</b>	23 gramos
<b>INSUMOS PRINCIPALES</b>	Pulpa de chirimoya y harina de avena
<b>DIÁMETRO DE LA GALLETA</b>	7 cm
<b>SABOR</b>	Chirimoya
<b>IMAGEN</b>	



*Nota.* Elaboración propia

### Presentación

En cuanto a la presentación de las galletas Chirimunay, la Industria CHIRIMISKY S.A.C ha visto conveniente contar con tres formas de ofrecer el producto las cuales se detallan a continuación:

- a) **En bolsa:** Las mismas que se puede adquirir por unidad en colegios, institutos, universidades, gimnasios, bodegas, etc.

**Figura 6**

*Bolsa de producto*



*Nota.* Elaboración propia

- b) En taper plástico:** Se ha visto conveniente esta presentación de 16 unidades para ofrecerlo en el caso de clientes que deseen el producto mayor a 4 unidades que contiene el empaque de bolsa. Además de ser una buena opción para mantener las galletas frescas y crujientes.

**Figura 7**

*Taper de producto*



*Nota.* Elaboración propia

- c) **En caja:** En relación a ello son presentaciones básicamente para envíos a nuestros clientes que deseen el producto por mayor de acuerdo a su demanda. La caja contiene 12 empaques.

**Figura 8**

*Caja de producto*



*Nota.* Elaboración propia

**3.1.4. Estrategia de precio**

Se fijará precios accesibles según necesidades del mercado, dado que es un producto nuevo, de tal forma que seamos atractivos para el mercado.

El precio se fijará según nuestro costo de producción, debido al mercado que nos dirigimos y el tipo de producto.

Este precio ha sido determinado según los costos generados en el proceso de elaboración del producto que lo detallaremos a continuación.

**Tabla 9**
*Costo de producto*

Receta	Ingrediente	Costo del producto				Unidad	Costo	Unidad	Costo total 2 pqt
		Presentación		Presentación					
		Unidad		Unidad					
½ cda.	Esencia de Vainilla La Negrita	90	MI	S/ 2,00	5	MI	S/ 0,11		
1 ud.	Huevos Pardos La Calera	30	Unid	S/ 14,50	1	Unid	S/ 0,48		
30 gr.	Avena Premium	300	Gr	S/ 4,00	30	Gr	S/ 0,40		
70 gr.	Azúcar Rubia Máxima	1000	Gr	S/ 3,00	70	Gr	S/ 0,21		
115 gr.	Mantequilla Laive Con Sal Barra	200	Gr	S/ 9,00	115	Gr	S/ 5,18		
150 gr.	Chirimoya	1000	Gr	S/ 10,00	150	Gr	S/ 1,50		
220 gr.	Harina Sin Preparar Nicolini	1000	Gr	S/ 3,50	220	Gr	S/ 0,77		
								<b>Total Costo por galleta Costo por pqt</b>	
								S/ 8,65 S/ 0,72 <b>S/ 4,32</b>	

*Nota.* Elaboración propia

De acuerdo a las presentaciones de las galletas Chirimunay los precios serían:

**Tabla 10**
*Precio del producto*

<b>EN BOLSA</b>	4 unidades	S/ 2.60
<b>EN TAPER PLÁSTICO</b>	16 unidades	S/ 8.50
<b>EN CAJA</b>	12 bolsitas	S/24.50

*Nota.* Elaboración propia

### **3.1.5. Estrategia de distribución de plaza**

Distribuiremos cada producto considerando estrategias de distribución selectiva, donde ubicaremos los productos solo en los puntos más convenientes para el producto ofrecido.

Los clientes de Lima Metropolitana podrán adquirir las galletas Chirimunay en:

- Colegios
- Institutos
- Universidades
- Bodegas
- Gimnasios
- Tiendas orgánicas

El negocio tercerizará una camioneta que se encargará de trasladar los productos desde el local donde se produce, almacena y comercializa las galletas Chirimunay.

En cuanto a las entregas de menor cantidad, se solicitará el servicio motorizado para reducir costos

### **3.1.6. Estrategia de promoción**

Al tener un buen producto es indispensable saber cómo venderlo, ya que de ello dependerá la permanencia de nuestro producto, por ende, tomaremos en cuenta las siguientes estrategias:

- **Oferta y promociones.** - al entregar las galletas a los diferentes puntos de venta, estos lo venderán con un obsequio adicional como llaveros, pulseras de goma, lapiceros. Así mismo crearemos empaques personalizados de acuerdo a las fechas festivas.

**Figura 9**

*Obsequio por compra*



*Nota.* Elaboración propia

- **Degustaciones.** - esta estrategia será utilizada cuando realicemos activaciones en los diferentes puntos con el fin de inducir a nuestros clientes a la compra de nuestros productos inmediatos. Así mismo funcionará como un feedback para saber si el producto cumple las expectativas del cliente o lo que tengamos que mejorar posteriormente.
- **Ferias distritales.** - Participaremos en ferias de emprendimiento

### **3.1.7. Estrategia de servicio al cliente o post venta**

Nuestra organización mediante un servicio al cliente sólido, efectivo y rápido, resolverá los problemas o dudas que se presenten antes y después de la compra, para este fin contactaremos con los clientes a través de las redes sociales.

#### **Servicio post – venta**

Mediante encuestas presenciales o por correo, que sean concisas y rápidas, daremos seguimiento a la compra. Esto abarcará desde la experiencia de compra, hasta las sugerencias que pueda dar el cliente con respecto a la mejora del producto o la atención.

Por otra parte, a través de una adecuada capacitación al personal de ventas, podremos detectar al instante los problemas del cliente, de manera que se le dé solución precisa e inmediata, según nivel de complejidad de dicho problema.

Habría que decir también, que se incentivará el interés del cliente, a través de descuentos en la primera compra y precios especiales en compras futuras, de manera que atraigamos más clientes y fortalezcamos relaciones con los ya existentes.

### **3.1.8. Estrategia de posicionamiento**

Para construir un lugar claramente definido en la mente del público, utilizaremos las siguientes estrategias de posicionamiento:



**Tabla 11**
*Atributo y beneficio*

<b>Estrategias de posicionamiento</b>	<b>Detalle</b>
<b>Atributo</b>	La industria Chirimisky ofrece galletas saludables elaboradas a base de harina de avena y pulpa de chirimoya.
<b>Beneficio</b>	Avena: cuenta con proteínas de alta calidad, son anticancerígenas y tiene gran fuente de energía. Chirimoya: mejora nuestra capacidad mental gracias a los nutrientes que contiene la fruta.

*Nota.* Elaboración propia

El producto es elaborado con ingredientes 100% naturales, que aportan gran cantidad de nutrientes necesarios para empezar o continuar el día con energía. Además, este producto será atractivo para el cliente, al constatar en el empaque y al consumirlo, todos los beneficios que aporta. Por otro lado, será una opción a media mañana o media tarde, reemplazando postres dañinos por un postre nutritivo.

Mediante charlas y publicidad informativa, pondremos al tanto del gran beneficio que aporta al cuerpo, enfocándonos en permanecer en la mente del consumidor como un producto nutritivo y fácil de obtener y consumir

El ingreso del producto a instituciones educativas nos permitirá estar de cara con el consumidor final, de manera que el producto sea la mejor alternativa de alimentación.

## CAPITULO IV: PLAN DE OPERACIONES

### 4.1. Plan de Operaciones

#### 4.1.1. Objetivos de las operaciones

Consideraremos estos siguientes puntos para el desenvolvimiento adecuado de las operaciones:

##### Generales

- Reforzar en los trabajadores, su desempeño productivo
- Maximizar nuestra capacidad operativa
- Administrar correctamente el inventario

##### Específicos

- Llevar un minucioso control, tanto en los procesos como en la calidad del producto.
- Ejecución adecuada de procesos para reducir el exceso de merma.
- Aplicación del método FIFO para lograr una óptima rotación del producto, y se conserve la calidad del producto
- Llevar a cabo capacitaciones y evaluaciones del personal
- Lograr alianzas estratégicas con nuestros principales proveedores
- Entrega de pedidos en un plazo de 24 horas

#### 4.1.2. Actividades previas al inicio de la producción

##### Especificaciones técnicas

Esta información recabada hasta ahora nos permitirá realizar pruebas preliminares.

Mediante prototipos del producto que permitan probar la calidad y los procesos, a fin de mantener los estándares. El producto seguirá las siguientes especificaciones técnicas:

**Tabla 12**

*Ficha técnica*

<b>Ficha técnica</b>		
<b>Descripción</b>	Galletas de avena, harina de trigo y pulpa de Chirimoya, en forma de la misma fruta	
<b>Elaboración</b>	Proceso artesanal y horneado	
<b>Almacenaje y transporte</b>	Lugar fresco y seco	
<b>Mercado</b>	Nacional e internacional	
<b>Vida útil</b>	De 2 semanas a 3 meses desde la fecha de elaboración (según almacenaje)	
<b>Modo de consumo</b>	Producto listo para el consumo	
<b>Disponibilidad de venta</b>	Todo el año	
<b>Beneficios</b>	Producto con alto contenido de fibra y con ingredientes de alta calidad	
<b>Información nutricional</b>		
	<b>Por porción</b>	<b>% Valor diario</b>
Energía	216.0 kcal	10,8%
Proteína	3.0 g.	4.0%
Hidratos	25.0 g	9,09%
Azúcares	8.0 g.	16,0%
Grasa total	11.0 g.	14,07%
Grasa saturada	7.0 g.	38,28%
Grasa poliinsaturada	1.0 g.	9,09%
Grasa monoinsaturada	3.0 g.	6,82%
Colesterol	49.0 mg.	16,33%
Fibra	1.0 g.	3,33%
Sal	0.023 g.	0,46%
Sodio	0.009 g.	0,45%
Calcio	13.0 mg.	1,08%
Iodo	7.0 mcg.	4,67%
Hierro	1.0 mg.	10,0-5,56%

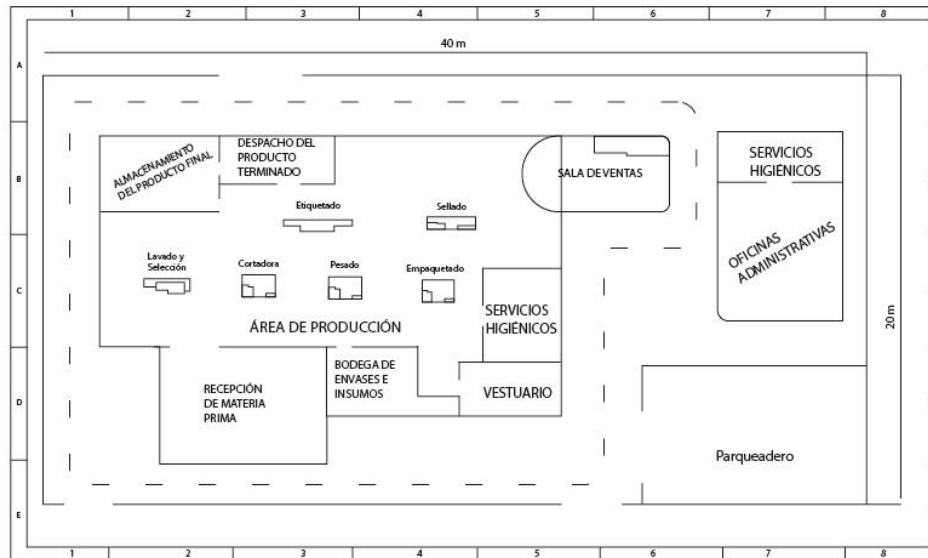
*Nota.* Elaboración propia



**Layout del negocio**

**Figura 11**

*Layout*



*Nota.* Elaboración propia

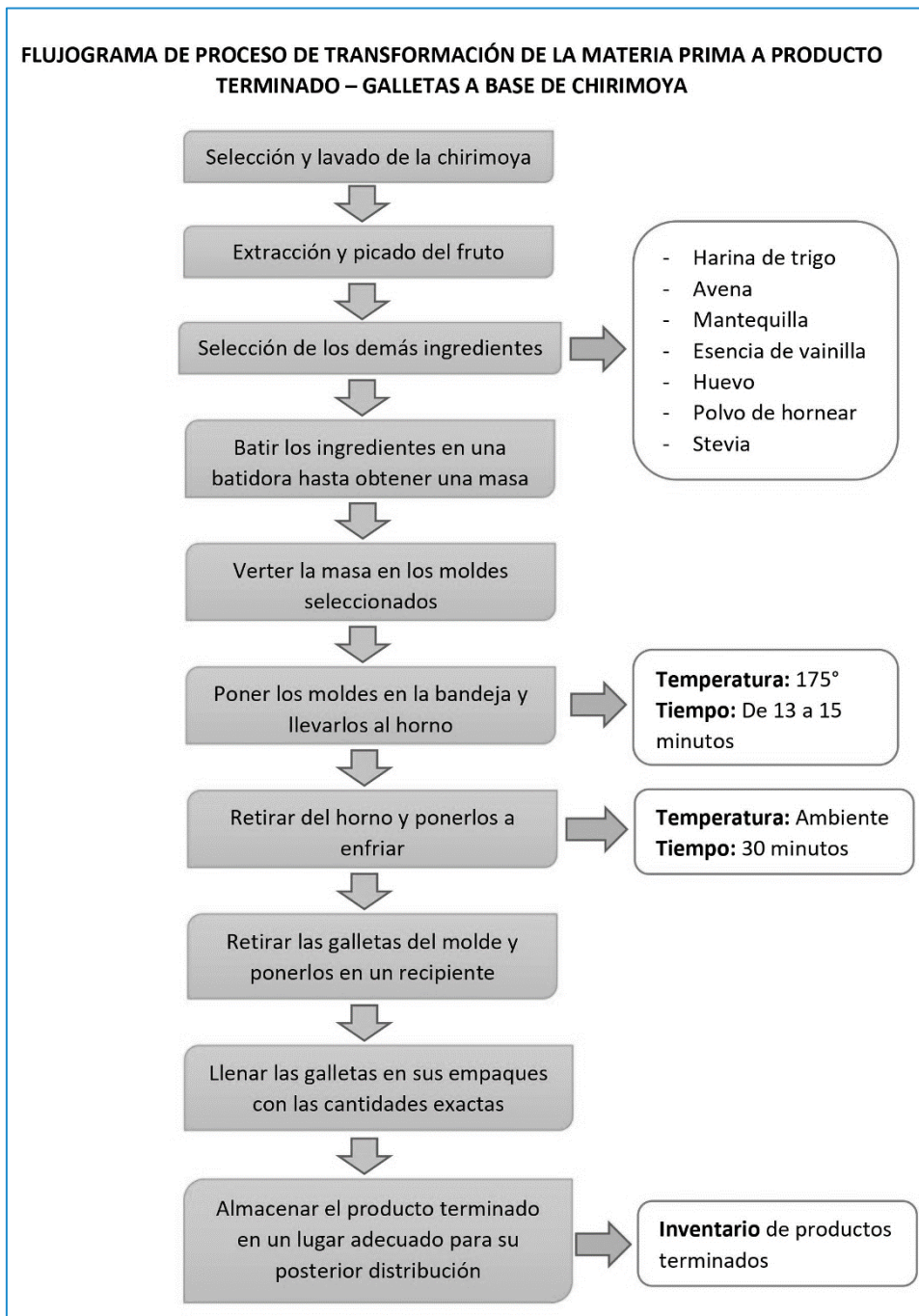
**4.1.3. Proceso de producción del bien o servicio**

La siguiente distribución contiene los pasos del procesado de la materia prima (Chirimoya) hasta lograr un producto terminado que serían las galletas artesanales elaboradas con nuestro producto bandera que posteriormente serán distribuidas para su consumo.

**Flujograma de Producción la Industria ChiriMisky S.A.C**

**Figura 12**

*Flujograma de producción*



*Nota.* Elaboración propia



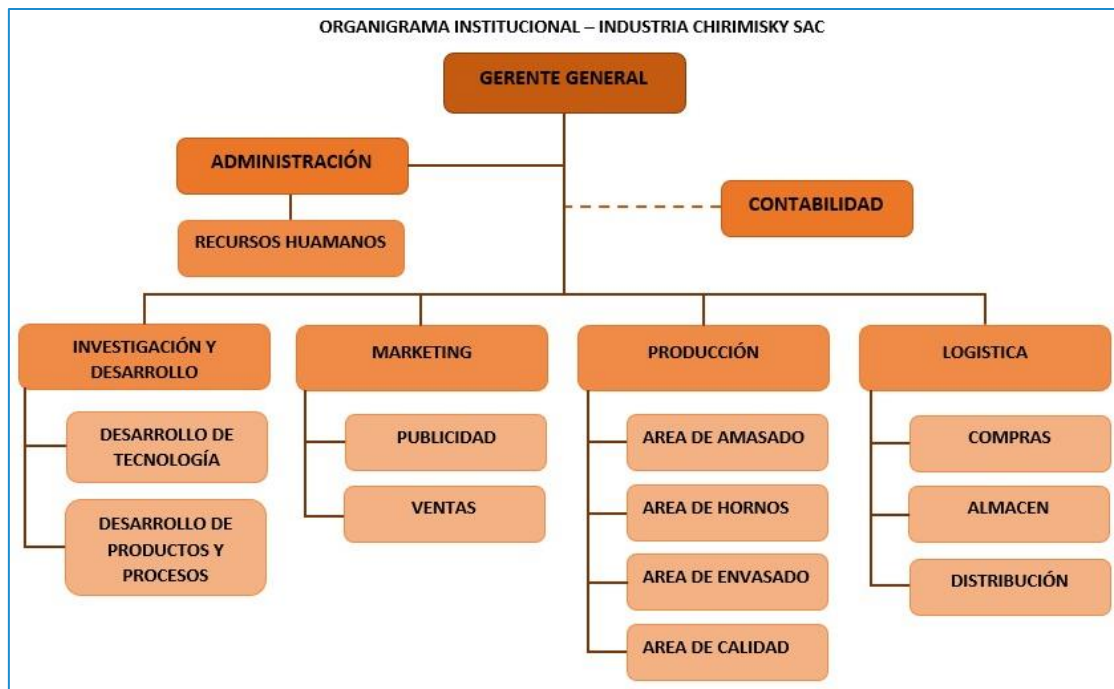
**CAPITULO V: PLAN DE RECURSOS HUMANOS**

**5.1. Diseño de estructura y plan de recursos humanos**

La organización de la Industria ChiriMisky S.A.C está representada en la siguiente gráfica:

**Figura 13**

*Organigrama*



*Nota.* Elaboración propia

La oficina de RRHH es una pieza muy importante para lograr éxito en la empresa, ya que nos ayuda a mejorar y tener motivados a los trabajadores. Se encargará de seleccionar, contratar, motivar y capacitar, de manera que se cubran las expectativas del personal y se aceleren los objetivos de la empresa.



Hemos considerado contar con el siguiente personal que se detalla en el siguiente cuadro:

**Tabla 13**

*Funciones del personal*

<b>PERSONAL</b>	<b>FUNCIONES</b>	<b>Nro.</b>
<b>Administrador</b> (Área administrativa)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planificar, organizar, orientar y controlar el ambiente de trabajo.</li> <li>- Entregar informes mensuales.</li> <li>- Vigila y controla la calidad de los procesos y productos.</li> <li>- Controlar al personal.</li> <li>- Disposición a nuevas tareas asignadas.</li> </ul>	1
<b>Vendedor</b> (Área operativa)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tener un trato cordial con el cliente.</li> <li>- Vender los productos.</li> <li>- Disponibilidad a otras tareas que lo deleguen.</li> <li>- Presenta informe de ventas diarias.</li> </ul>	1
<b>Hornero</b> (Área operativa)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fijar el tiempo de cocción y la temperatura.</li> <li>- Vigilar el tiempo de cocción.</li> <li>- Avisar sobre el abastecimiento de gas.</li> <li>- Estar dispuesto a otras actividades.</li> </ul>	1
<b>Servicios Generales</b> (Área operativa)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Barrer</li> <li>- Trapear</li> <li>- Limpiar</li> <li>- Lavar</li> <li>- Disponibilidad a otros oficios.</li> </ul>	1
<b>Auxiliar de producción</b> (Área operativa)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Preparar los moldes y maquinaria para la producción.</li> <li>- Etiquetar y empacar cada producto.</li> <li>- Ordenar constantemente el área de producción.</li> <li>- Asear la maquinaria usada.</li> <li>- Cubrir área de trabajo de colegas si fuese necesario.</li> <li>- Tener disponibilidad para otras funciones.</li> </ul>	2
<b>Almacenero</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisión de los pactos de consumo / existencias (stock).</li> <li>- Autorizar regularizaciones y devoluciones de mercancía.</li> <li>- Verificar que se cumplan las órdenes de pedidos.</li> <li>- Ejecuta el proceso de control del inventario y se asegura de que se cumpla.</li> </ul>	1

*Nota.* Elaboración propia

### 5.1.1. Estrategias de reclutamiento, selección y contratación del personal

Una junta para todas las áreas marcará el inicio del proceso, donde se evaluarán las carencias que se tienen, y si es necesario o no tener que contratar personal.

Posteriormente se escogerá una de las siguientes opciones:

- Puede volverse a contratar personas que hayan trabajado ahí antes, de modo que se aproveche la experiencia que poseen. Por consiguiente, ahorraremos en gastos de nuevos entrenamientos.
- Si se requiere personal para operaciones que no requieran mucha habilidad, se podría recurrir a nuevos postulantes.

Se puede manejar una base de datos con expedientes del personal antiguo, dichos documentos contendrán modos de contacto inmediato, que permitirán y facilitarán el proceso de reclutamiento.

Si se requieren nuevos postulantes, las estrategias de reclutamiento serían:

- Considerando que habrá solicitudes en espera, tendremos a nuestra disposición personal listo para empezar con el proceso de selección.
- Mediante revisión de la web del Ministerio de trabajo, a la que estaremos inscritos, dispondremos de acceso a información sobre personal que podremos evaluar si cuentan con las actitudes y aptitudes necesarias para el puesto.

- Emplearemos avisos que serán colocados en puntos estratégicos, donde sea visible para gran número de personas.
- Aprovecharemos los beneficios que dan algunas bolsas de trabajos.

**Reclutamiento:**

Se iniciará revisando las necesidades del negocio, y se determinará si el personal requerido debe ser universitario, técnico o con alguna especialidad.

El personal encargado de buscar y reclutar al postulante ya sea a través de radio, televisión, periódico o web, será el administrador.

**Selección:**

Esta parte inicia con la entrevista a cargo del administrador, quien revisará el historial laboral.

Una segunda entrevista se llevará a cabo en un lapso de tres días, donde se tocarán puntos enfocados en el trabajo que realizará si fuese contratado.

Si fuese necesaria una entrevista adicional, se contactará con el postulante.

Entre 1 a 2 semanas se determinará si el postulante será contratado.

Luego de ser contratado, se solicitará al postulante la siguiente documentación:

Declaración jurada, antecedentes no penales, partida de nacimiento, fotos y carta de recomendación.

Posteriormente se proporcionará horarios y fecha de inicio de sus labores.

#### **5.1.2. Estrategias de inducción, capacitación y evaluación del personal**

Este punto empieza en el primer día de trabajo del colaborador, donde llevará un curso de inducción y capacitación, además de prepararlo con la información del reglamento, las normas de control, las políticas y las normas de seguridad e higiene en la empresa. Una vez concluido el curso se le muestra el área o departamento motivo de su contratación.

La evaluación del desempeño del personal tendrá un seguimiento constante, midiendo el rendimiento y mejorando deficiencias en sus labores.

#### **5.1.3. Estrategias de motivación y desarrollo del personal**

La motivación y el desarrollo del potencial de cada trabajador contratado será de la siguiente manera:

**Rotación de Puestos de Trabajo**

El personal será movido a través de puestos de trabajo y tareas diferentes, lo cual permitirá adquirir más conocimientos, de manera que domine varios procesos de la empresa. Es así que mediante este método aumentaremos la variación de tareas y por ende la satisfacción del personal.

**Flexibilidad de horarios**

La flexibilidad que se dará al personal permitirá elegir las horas y los días de trabajo, cumpliendo ante todo con un número específico de horas a la semana. Es de esta manera que el personal podrá acomodar otros compromisos personales y estar al 100 % en su centro de trabajo.

**Revisión de desempeño**

La evaluación al personal será de manera constante, dándole la debida felicitación por el buen trabajo y las recomendaciones precisas para alcanzar los objetivos no conseguidos, de modo que mejore su desempeño.

**Celebración en días especiales**

En este ámbito llevaremos a cabo reuniones para celebrar fechas importantes como: cumpleaños, día del trabajador, navidad y otros, con el fin de aumentar el compromiso del personal con la organización.

#### **5.1.4. Políticas de remuneraciones y compensaciones**

Esta normativa tendrá como base las siguientes reglas:

- Se mantendrá un estricto control de los perfiles contratados, de manera que cumpla con lo necesario para el puesto.
- Se evaluará el desempeño del personal de manera constante.
- Los sueldos serán de acuerdo al mercado.

Cumpliremos a cabalidad con el pago de compensaciones dispuestas por ley, como son: pago por tiempo trabajado, pago de gratificación de diciembre y julio, y otros pagos.

## **CAPITULO VI: PLAN FINANCIERO**

### **6.1. Plan financiero**

#### **6.1.1. Historia financiera de la empresa**

Este proyecto será financiado con recursos propios de 3 socios, ya que debido al rubro al que incursionará este iniciará como una microempresa. Contar con financiamiento propio ayudara a que la constitución del negocio sea más rápida, así elaboraremos minuciosamente a detalle el capital de trabajo, las provisiones del análisis económico y las inversiones financieras. Asimismo, debemos contar con mobiliario, equipo y maquinaria de calidad para ser atractivos al público objetivo

### 6.1.2. Datos, supuestos y políticas económicas y financieras

La empresa contará con una aportación del 33,3% por parte de cada socio, siendo esta de s/ 30,000 soles lo cual será depositado en una cuenta corriente, de manera que nos vaya creando un historial financiero.

Los pagos a proveedores serán a través de transferencias bancarias y contra entrega.

Los clientes podrán acceder a un descuento de 1.5 % por compras mensuales superiores a s/ 30000, ejecutable en su siguiente compra.

Todo presupuesto asignado a cada área, será aprobado por Gerencia antes de su ejecución.

### 6.1.3. Plan de ventas de la empresa

**Tabla 14**

*Proyección de ventas 1er. Año 2023*

#### Proyección Mensual (Primer Año)

##### En unidades

Ventas mensuales	ene-23	feb-23	mar-23	abr-23	may-23	jun-23	jul-23	ago-23	sep-23	oct-23	nov-23	dic-23	Total
Galletas en bolsa x 4	3.000	3.000	3.000	3.300	3.300	3.300	3.600	3.600	3.600	3.900	3.900	3.900	41.400
Galletas en taper x 16	2.000	2.000	2.000	2.200	2.200	2.200	2.400	2.400	2.400	2.600	2.600	2.600	27.600
Galletas en caja x 12	1.000	1.000	1.000	1.100	1.100	1.100	1.200	1.200	1.200	1.300	1.300	1.300	13.800
<b>TOTALES</b>	<b>6.000</b>	<b>6.000</b>	<b>6.000</b>	<b>6.600</b>	<b>6.600</b>	<b>6.600</b>	<b>7.200</b>	<b>7.200</b>	<b>7.200</b>	<b>7.800</b>	<b>7.800</b>	<b>7.800</b>	<b>82.800</b>

##### En Soles

Producto	ene-23	feb-23	mar-23	abr-23	may-23	jun-23	jul-23	ago-23	sep-23	oct-23	nov-23	dic-23	Total
Galletas en bolsa x 4	7.810	7.810	7.810	8.591	8.591	8.591	9.372	9.372	9.372	10.153	10.153	10.153	107.780
Galletas en taper x 16	17.001	17.001	17.001	18.701	18.701	18.701	20.401	20.401	20.401	22.101	22.101	22.101	234.614
Galletas en caja x 12	24.501	24.501	24.501	26.951	26.951	26.951	29.401	29.401	29.401	31.852	31.852	31.852	338.116
<b>Totales</b>	<b>49.312</b>	<b>49.312</b>	<b>49.312</b>	<b>54.244</b>	<b>54.244</b>	<b>54.244</b>	<b>59.175</b>	<b>59.175</b>	<b>59.175</b>	<b>64.106</b>	<b>64.106</b>	<b>64.106</b>	<b>680.510</b>

*Nota.* Elaboración propia



**Tabla 15**
*Proyección 2do año 2024*

Proyección Mensual (Segundo Año)													
En unidades													
Ventas mensuales	ene-24	feb-24	mar-24	abr-24	may-24	jun-24	jul-24	ago-24	sep-24	oct-24	nov-24	dic-24	Total
Galletas en bolsa x 4	3.300	3.300	3.300	3.630	3.630	3.630	3.960	3.960	3.960	4.290	4.290	4.290	45.540
Galletas en taper x 16	2.200	2.200	2.200	2.420	2.420	2.420	2.640	2.640	2.640	2.860	2.860	2.860	30.360
Galletas en caja x 12	1.100	1.100	1.100	1.210	1.210	1.210	1.320	1.320	1.320	1.430	1.430	1.430	15.180
<b>TOTALES</b>	<b>6.600</b>	<b>6.600</b>	<b>6.600</b>	<b>7.260</b>	<b>7.260</b>	<b>7.260</b>	<b>7.920</b>	<b>7.920</b>	<b>7.920</b>	<b>8.580</b>	<b>8.580</b>	<b>8.580</b>	<b>91.080</b>
En Soles													
Producto	ene-24	feb-24	mar-24	abr-24	may-24	jun-24	jul-24	ago-24	sep-24	oct-24	nov-24	dic-24	Total
Galletas en bolsa x 4	8.591	8.591	8.591	9.450	9.450	9.450	10.309	10.309	10.309	11.169	11.169	11.169	118.559
Galletas en taper x 16	18.701	18.701	18.701	20.571	20.571	20.571	22.441	22.441	22.441	24.311	24.311	24.311	258.075
Galletas en caja x 12	26.951	26.951	26.951	29.646	29.646	29.646	32.342	32.342	32.342	35.037	35.037	35.037	371.928
<b>Totales</b>	<b>54.244</b>	<b>54.244</b>	<b>54.244</b>	<b>59.668</b>	<b>59.668</b>	<b>59.668</b>	<b>65.092</b>	<b>65.092</b>	<b>65.092</b>	<b>70.517</b>	<b>70.517</b>	<b>70.517</b>	<b>748.562</b>

*Nota. Elaboración propia*

**Tabla 16**
**Proyección Mensual (Tercero Año)**
**En unidades**

Ventas mensuales	ene-25	feb-25	mar-25	abr-25	may-25	jun-25	jul-25	ago-25	sep-25	oct-25	nov-25	dic-25	Total
Galletas en bolsa x 4	3.630	3.630	3.630	3.993	3.993	3.993	4.356	4.356	4.356	4.719	4.719	4.719	50.094
Galletas en taper x 16	2.420	2.420	2.420	2.662	2.662	2.662	2.904	2.904	2.904	3.146	3.146	3.146	33.396
Galletas en caja x 12	1.210	1.210	1.210	1.331	1.331	1.331	1.452	1.452	1.452	1.573	1.573	1.573	16.698
<b>TOTALES</b>	<b>7.260</b>	<b>7.260</b>	<b>7.260</b>	<b>7.986</b>	<b>7.986</b>	<b>7.986</b>	<b>8.712</b>	<b>8.712</b>	<b>8.712</b>	<b>9.438</b>	<b>9.438</b>	<b>9.438</b>	<b>100.188</b>

**En Soles**

Producto	ene-25	feb-25	mar-25	abr-25	may-25	jun-25	jul-25	ago-25	sep-25	oct-25	nov-25	dic-25	Total
Galletas en bolsa x 4	9.450	9.450	9.450	10.395	10.395	10.395	11.340	11.340	11.340	12.285	12.285	12.285	130.414
Galletas en taper x 16	20.571	20.571	20.571	22.628	22.628	22.628	24.685	24.685	24.685	26.743	26.743	26.743	283.883
Galletas en caja x 12	29.646	29.646	29.646	32.611	32.611	32.611	35.576	35.576	35.576	38.540	38.540	38.540	409.121
<b>Totales</b>	<b>59.668</b>	<b>59.668</b>	<b>59.668</b>	<b>65.635</b>	<b>65.635</b>	<b>65.635</b>	<b>71.602</b>	<b>71.602</b>	<b>71.602</b>	<b>77.568</b>	<b>77.568</b>	<b>77.568</b>	<b>823.418</b>

Proyección 3er año 2025

Nota. Elaboración propia

#### 6.1.4. Análisis de costos

**Tabla 17**
*Costos fijos mensuales*

<b>COSTOS FIJOS - MENSUALES</b>				
<b>Descripción</b>	<b>Unidad de Medida</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>Monto</b>
Agua	mes	1	140,00	140,00
Luz	mes	1	200,00	200,00
Marketing	mes	1	250,00	250,00
Alquiler de local	mes	1	1.500,00	1.500,00
Utiles de limpieza	mes	1	50,00	50,00
Telefonia e Internet	mes	1	129,00	129,00
Sueldos Administrativos	mes	1	6.579,17	6.579,17
Honorarios Contador Externo	mes	1	250,00	250,00
Arbitrios Municipales	mes	1	95,00	95,00
Seguro de Robo y Asalto	mes	1	200,00	200,00
Depreciacion	mes	1	300,21	300,21
<b>TOTAL COSTOS FIJOS MENSUAL</b>				<b>9.693,38</b>

*Nota.* Elaboración propia

**Tabla 18**
*Costos variables por productos*

<b>Galletas en bolsa x 4</b>						
<b>COSTOS VARIABLES - MENSUALES</b>						
<b>Descripción de insumos</b>	<b>Unidad de Medida</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>Monto</b>	<b>Costo Variable por Producto</b>	<b>Cantidad de Producto o Servicio</b>
Esencia de vainilla	ml	5010	0,018	91,68	0,03	3.000,00
Huevos pardos	un	668	0,483	322,64	0,11	
Avena Premium	gr	20000	0,004	80,00	0,03	
Azúcar rubia	kg	35010	0,003	105,03	0,04	
Mantequilla con sal	kg	767	0,863	661,75	0,22	
Chirimoya	UN	100	0,250	25,00	0,01	
Harina sin preparar	un	146	0,583	85,35	0,03	
Bolsa y cinta	UN	3000	0,010	30,00	0,01	
<b>TOTAL COSTOS VARIABLES</b>				<b>1.401,46</b>	<b>0,47</b>	<b>3.000,00</b>

**Galletas en taper x 16**
**COSTOS VARIABLES - MENSUALES**

Descripción de insumos	Unidad de Medida	Cantidad	Valor Unitario	Monto	Costo Variable por Producto	Cantidad de Producto o Servicio
Esencia de vainilla	ml	7500	0,018	137,25	0,07	2.000,00
Huevos pardos	un	2250	0,483	1.086,75	0,54	
Avena Premium	gr	75000	0,004	300,00	0,15	
Azúcar rubia	kg	105000	0,003	315,00	0,16	
Mantequilla con sal	kg	2588	0,863	2.233,01	1,12	
Chirimoya	UN	338	0,250	84,38	0,04	
Harina sin preparar	un	496	0,583	289,11	0,14	
Taper plástico	UN	3000	S/. 1,00	3.000,00	1,50	
<b>TOTAL COSTOS VARIABLES</b>				<b>7.445,50</b>	<b>3,72</b>	<b>2.000,00</b>

**Galletas en caja x 12**
**COSTOS VARIABLES - MENSUALES**

Descripción de insumos	Unidad de Medida	Cantidad	Valor unitario	Monto	Costo Variable por Producto	Cantidad de Producto o Servicio
Esencia de vainilla	ml	80160	0,018	1.466,93	1,47	1.000,00
Huevos pardos	un	8016	0,483	3.871,73	3,87	
Avena Premium	gr	220000	0,004	880,00	0,88	
Azúcar rubia	kg	540016	0,003	1.620,05	1,62	
Mantequilla con sal	kg	9202	0,863	7.940,98	7,94	
Chirimoya	UN	1200	0,250	300,00	0,30	
Harina sin preparar	un	1757	0,583	1.024,21	1,02	
Caja de cartón	UN	1000	S/. 1,20	1.200,00	1,20	
<b>TOTAL COSTOS VARIABLES</b>				<b>18.303,90</b>	<b>18,30</b>	<b>1.000,00</b>

**COSTO VARIABLE TOTAL**
**27.150,85**
**22,49**
**6.000,00**

Nota. Elaboración propia

### 6.1.5. Punto de equilibrio de la empresa

**Tabla 19**
*Punto de equilibrio por producto*

CONCEPTO	Galletas en bolsa x 4	Galletas en taper x 16	Galletas en caja x 12
Precio de Venta	2,60	8,50	24,50
Costo Variable Unitario	0,47	3,72	18,30
Margen de Contribucion	2,14	4,78	6,20
Proporcion de Ventas	30%	30%	13%
Costos Fijos	<b>4.846,69</b>	<b>3.231,13</b>	<b>1.615,56</b>
<b>PUNTO DE EQUILIBRIO CANTIDAD DE UNIDADES</b>	<b>2.269</b>	<b>676</b>	<b>261</b>
<b>PUNTO DE EQUILIBRIO UNIDADES MONETARIAS</b>	<b>5.906,56</b>	<b>5.748,77</b>	<b>6.387,18</b>

Galletas en bolsa x 4			
Punto de Equilibrio =	Total de costos fijos	PE =	4.846,69
	Precio - Costo variable unitario		2,14
		<b>PE =</b>	<b>2.269</b>

Galletas en taper x 16			
Punto de Equilibrio =	Total de costos fijos	PE =	3.231,13
	Precio - Costo variable unitario		4,78
		<b>PE =</b>	<b>676</b>

Galletas en caja x 12			
Punto de Equilibrio =	Total de costos fijos	PE =	1.615,56
	Precio - Costo variable unitario		6,20
		<b>PE =</b>	<b>261</b>

Nota. Elaboración propia

### 6.1.6. Adquisición de materiales e insumos para la producción

**Tabla 20**
*Materiales e insumos*

Receta	Ingrediente	Presentación		Costo
		Unidad		
½ cda.	Esencia de Vainilla La Negrita	90	MI	S/ 2,00
1 ud.	Huevos Pardos La Calera	30	Unid	S/ 14,50
30 gr.	Avena Premium	300	Gr	S/ 4,00
70 gr.	Azúcar Rubia Máxima	1000	Gr	S/ 3,00
115 gr.	Mantequilla Laive Con Sal Barra	200	Gr	S/ 9,00
150 gr.	Chirimoya	1000	Gr	S/ 10,00
220 gr.	Harina Sin Preparar Nicolini	1000	Gr	S/ 3,50

*Nota.* Elaboración propia

**Tabla 21**
*Equipos para la producción*

Maquinaria y equipo				
Horno vertical x 10 moldes	UND	1	17,580.00	17,580.00
Batidora Amasadora x 15 litros	UND	1	1,890.00	1,890.00
Moldes (bandejas) para horno	UND	20	160.00	3,200.00
Utensilios de cocina	UND	2	350.00	700.00

*Nota.* Elaboración propia

### 6.1.7. Inversión inicial

**Tabla 22**
*Estructura de capital de inversión*

ESTRUCTURA DE LA INVERSION INICIAL					
INVERSIONES					
CONCEPTO	U.M.	CANT.	P.UNIT	TOTAL	
			S/.	S/.	
<b>ACTIVOS FIJOS</b>					<b>36.025,00</b>
<b>I. Maquinaria y equipo</b>					
Horno vertical x 10 moldes	UND	1	17.580,00	17.580,00	
Batidora Amasadora x 15 litros	UND	1	1.890,00	1.890,00	
Moldes (bandejas) para horno	UND	20	160,00	3.200,00	
Utensilios de cocina	UND	2	350,00	700,00	
			<b>Sub total S/.</b>	<b>23.370,00</b>	
<b>II. Muebles y enseres</b>					
Escritorio	UND	4	299,00	1.196,00	
Silla de escritorio	UND	4	100,00	400,00	
Stand de Oficina	UND	1	200,00	200,00	
Mesas acero inoxidable	UND	2	850,00	1.700,00	
			<b>Sub total S/.</b>	<b>3.496,00</b>	
<b>III. Equipos Diversos</b>					
Impresora	UND	1	599,00	599,00	
Computadoras	UND	4	1.890,00	7.560,00	
Caja registradora	UND	1	1.000,00	1.000,00	
			<b>Sub total S/.</b>	<b>9.159,00</b>	
<b>IV. Costos Totales</b>					
Costos variables	mes	1	27.150,85	27.150,85	
Costos y gastos fijos	mes	1	9.693,38	9.693,38	
Capital de Trabajo	inicial	1	11.861,43	11.861,43	
					<b>48.705,66</b>
<b>V. Gastos pre operativos</b>					
Plan de negocio, estudios	UND	1	1.000,00	1.000,00	
Licencias y constitucion de empresa	UND	1	1.269,34	1.269,34	
Obras civiles (Instalaciones de servicio y ambientación)	UND	1	3.000,00	3.000,00	
			<b>Sub total S/.</b>	<b>5.269,34</b>	
<b>Total Inversiones</b>					<b>90.000,00</b>

Nota. Elaboración propia



### 6.1.8. Capital de trabajo

**Tabla 23**
*Capital de trabajo en los años 2023 al 2025*

Liquidez				
Detalle	Formula	AÑO 2023	AÑO 2024	AÑO 2025
Capital de trabajo neto	Activo Corriente - Pasivo Corriente (S/)	228.006,22	406.043,94	601.885,43

*Nota.* Elaboración propia

### 6.1.9. Fuentes de financiamiento

Las fuentes de financiamiento son de capital proporcionado por los socios de S/ 90,000 soles.

### 6.1.10. Proyección de flujo de caja

**Tabla 24**
*Proyección de flujo de caja*

	AÑO 0	AÑO 2023	AÑO 2024	AÑO 2025
<b>INGRESOS</b>				
<b>VENTAS TOTALES</b>		<b>680.510,48</b>	<b>748.561,53</b>	<b>823.417,68</b>
<b>EGRESOS</b>				
<b>INVERSIÓN TOTAL</b>	<b>90.000,00</b>			
Activo Fijo	36.025,00			
Capital de Trabajo	48.705,66			
Gastos pre - operativos	5.269,34			
Recuperacion Capital Trabajo		-	-	-48.705,66
<b>COSTOS</b>				
Costos Fijos		133.768,58	147.145,43	161.859,98
Costos Variables		374.681,77	412.149,95	453.364,94

<b>COSTOS Y GASTOS TOTALES</b>		<b>529.124,51</b>	<b>579.969,54</b>	<b>635.899,08</b>
<b>IMPUESTO A LA RENTA (1.5%)</b>		<b>10.207,66</b>	<b>11.228,42</b>	<b>12.351,27</b>
<b>FLUJO DE CAJA ECONÓMICO</b>	<b>-90.000,00</b>	<b>179.300,55</b>	<b>178.037,73</b>	<b>195.841,50</b>

*Nota.* Elaboración propia

### 6.1.11. Análisis de rentabilidad

**Tabla 25**

*Análisis de rentabilidad*

<b>Rentabilidad</b>				
<b>Detalle</b>	<b>Formula</b>	<b>AÑO 2023</b>	<b>AÑO 2024</b>	<b>AÑO 2025</b>
<b>Margen neto</b>	<b>Resultado del Ejercicio / Ingresos Total</b>	<b>26,35%</b>	<b>23,78%</b>	<b>23,78%</b>
<b>ROA</b>	<b>Resultado del Ejercicio / Activo Total</b>	<b>62,76%</b>	<b>38,31%</b>	<b>29,60%</b>
<b>ROE</b>	<b>Resultado del Ejercicio / Patrimonio Neto</b>	<b>66,58%</b>	<b>39,80%</b>	<b>30,45%</b>

*Nota.* Elaboración propia

### 6.1.12. Estado de Ganancias y Pérdidas proyectado de la empresa

**Tabla 26**

*Estado de Ganancias y Perdidas*

<b>ESTADO DE RESULTADOS INTEGRALES</b>			
<b>CONCEPTO</b>	<b>AÑO 2023</b>	<b>AÑO 2024</b>	<b>AÑO 2025</b>
Ventas Netas	680.510,48	748.561,53	823.417,68
Costos de Ventas	-374.681,77	-412.149,95	-453.364,94

<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>305.828,71</b>	<b>336.411,58</b>	<b>370.052,74</b>
Gastos de Distribucion y Ventas	-3.000,00	-3.000,00	-3.000,00
Gastos Administrativos	-113.320,50	-144.145,43	-158.859,98
<b>RESULTADO OPERACIONAL</b>	<b>189.508,21</b>	<b>189.266,15</b>	<b>208.192,76</b>
Ingresos Financieros			
Gastos Financieros			
<b>RESULTADO ANTES DE PART. E IMPUESTOS</b>	<b>189.508,21</b>	<b>189.266,15</b>	<b>208.192,76</b>
Participacion de Utilidades			
<b>RESULTADO DESP. DE PART. Y ANTES DE IMP</b>	<b>189.508,21</b>	<b>189.266,15</b>	<b>208.192,76</b>
Impuesto a la Renta	-10.207,66	-11.228,42	-12.351,27
<b>RESULTADO DEL PERIODO</b>	<b>179.300,55</b>	<b>178.037,73</b>	<b>195.841,50</b>

Nota. Elaboración propia

### 6.1.13. Balance General proyectado de la empresa

**Tabla 27**

*Estado de situación financiera*

<b>ESTADO DE SITUACION FINANCIERA</b>				
	<b>AÑO 0</b>	<b>AÑO 2023</b>	<b>AÑO 2024</b>	<b>AÑO 2025</b>
<b>ACTIVO</b>				
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>				
Efectivo y equivalente de efectivo	48.705,66	220.765,79	399.824,30	596.788,63
Cuentas por cobrar comerciales		5.966,58	5.966,56	5.966,58
Cuentas por cobrar al personal				
Otras cuentas por cobrar		12.500,00	12.500,00	12.500,00
Existencias		5.181,50	5.181,51	5.181,49
Gastos contratados por anticipado				
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>48.705,66</b>	<b>244.413,87</b>	<b>423.472,37</b>	<b>620.436,70</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>				
Inmuebles maquinaria y equipo	36.025,00	36.025,00	36.025,00	36.025,00
Depreciacion acumulada		0,00	-	-
Activos intangibles	5.269,34	5.269,34	5.269,34	5.269,34
Amortizacion acumulada				
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>41.294,34</b>	<b>41.294,34</b>	<b>41.294,34</b>	<b>41.294,34</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>90.000,00</b>	<b>285.708,21</b>	<b>464.766,71</b>	<b>661.731,04</b>
<b>PASIVO</b>				
<b>PASIVO CORRIENTE</b>				
Tributos por pagar	-	10.207,66	11.228,42	12.351,27
Remuneraciones por pagar				
Cuentas por pagar comerciales		6.200,00	6.200,00	6.200,00
Otras cuentas por pagar				
Obligaciones financieras, Parte Cte				

<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	-	<b>16.407,66</b>	<b>17.428,42</b>	<b>18.551,27</b>
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>				
Obligaciones financieras, Parte No Cte	-			
<b>TOTAL PASIVO</b>	-	<b>16.407,66</b>	<b>17.428,42</b>	<b>18.551,27</b>
<b>PATRIMONIO</b>				
Capital Social	90.000,00	90.000,00	90.000,00	90.000,00
Resultados acumulados			179.300,55	357.338,28
Resultados del periodo		179.300,55	178.037,73	195.841,50
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>90.000,00</b>	<b>269.300,55</b>	<b>447.338,28</b>	<b>643.179,78</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>90.000,00</b>	<b>285.708,21</b>	<b>464.766,70</b>	<b>661.731,04</b>

Nota. Elaboración propia

#### 6.1.14. Análisis de sensibilidad y riesgo de la empresa

**Tabla 28**

*Análisis de sensibilidad y riesgo*

	<b>AÑO 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>
	<b>Importe</b>	<b>Importe</b>	<b>Importe</b>
Ingresos	680.510,48	748.561,53	823.417,68
Costes Variables	374.681,77	412.149,95	453.364,94
<b>Margen Bruto</b>	<b>305.828,71</b>	<b>336.411,58</b>	<b>370.052,74</b>
<b>Margen comercial</b>	<b>44,9%</b>	<b>44,9%</b>	<b>0,45</b>
Costes Fijos	133.768,58	147.145,43	161.859,98
<b>Margen Neto (BAT)</b>	<b>172.060,14</b>	<b>189.266,15</b>	<b>208.192,76</b>
<b>Cash-Flow</b>	<b>179.300,55</b>	<b>178.037,73</b>	<b>195.841,50</b>
<b>Inversiones</b>	<b>90.000,00</b>	<b>90.000,00</b>	<b>90.000,00</b>
<b>Rendimiento de la inversión</b>	<b>191,18%</b>	<b>210,30%</b>	<b>231,33%</b>
<b>Rendimiento de los fondos</b>	<b>33,84%</b>	<b>33,84%</b>	<b>33,84%</b>
<b>Rentabilidad de los ingresos</b>	<b>25,28%</b>	<b>25,28%</b>	<b>25,28%</b>

Nota. Elaboración propia

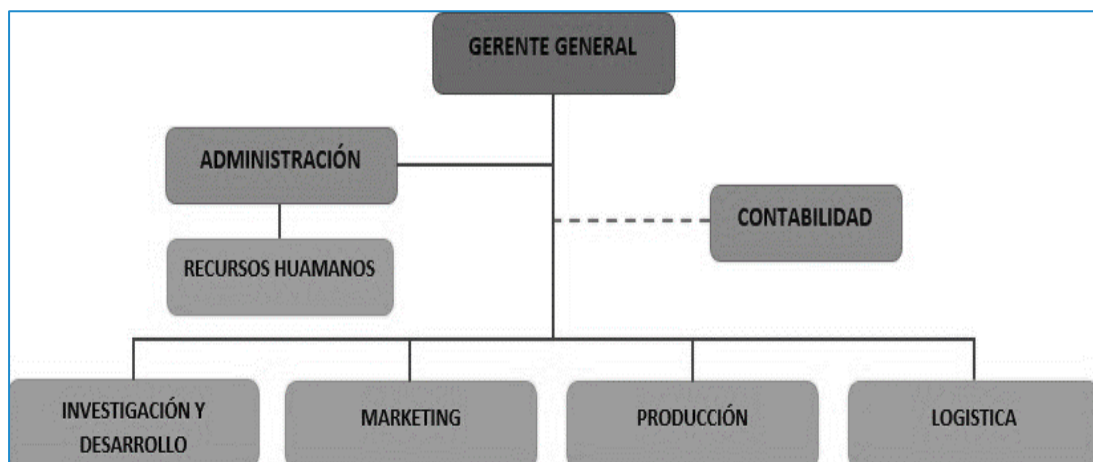
**CAPÍTULO VII: DESCRIPCIÓN DEL EQUIPO GERENCIAL DE LA ORGANIZACIÓN**

**7.1. Descripción del equipo gerencial de la empresa**

La empresa ChiriMisky S. A. C. estará dirigida por personal ampliamente capacitado y conocedor del producto, el cual ejercerá acciones primordiales para cumplir los objetivos. Dicho equipo gerencial que tendrá a cargo a todo el personal serán los siguientes:

**Figura 14**

*Estructura del equipo gerencial*



*Nota.* Elaboración propia

## 7.2. Conclusiones

La industria ChiriMisky S.A.C. debe analizar las propuestas estratégicas que más le convengan para poder ingresar a un mercado tan competitivo. Ya que por una empresa nueva tendrá dificultades para el posicionamiento, sin embargo, según los análisis realizados está en las condiciones adecuadas para competir en el mercado.

De acuerdo con la matriz EFE realizado hemos obtenido como ponderado total 2.93, lo cual podemos concluir que las estrategias responden sorprendentemente a las oportunidades y amenaza identificadas en el análisis PESTLE.

De acuerdo con la matriz EFI La empresa ChiriMisky S.A.C. tiene como promedio ponderado de 2.51 lo que representa que tiene una posición interna media y evita las amenazas.

En la Matriz Interna – Externa la empresa se encuentra ubicada en la V Cuadrante que significa Conservar y mantener, para ello es importante usar la estrategia de Penetración de Mercado, donde deberá hacer el uso del marketing para la introducción del producto nuevo.

### 7.3. Bibliografía

Aguirre, E. López, L. y Quiroz, Z. (2020). *Plan de negocio para una empresa de comercialización y producción de harina y galletas de linaza, quinua, maca y tarwi para Lima Metropolitana* (Tesis de Maestría, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas). Repositorio Académico de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/>

Calderon, C. Chávez, L. Panebra, V. y Seminario, M. (2019). *Plan de negocios loncheras nutritivas saludables y balanceadas para estudiantes de primaria de Lima Metropolitana* (Tesis de Bachiller, Universidad Científica del Sur). Repositorio Académico de la Universidad Científica del Sur. <https://repositorio.cientifica.edu.pe/handle/20.500.12805/562>

Condori, F. y Ramos, J. (2022). *Plan de negocio de innovación y posicionamiento de maca en polvo* (Tesis de Bachiller, Universidad Científica del Sur). Repositorio Académico de la Universidad Científica del Sur. <https://repositorio.cientifica.edu.pe/handle/20.500.12805/562>

González, M. (2013). Chirimoya (*Annona cherimola miller*), Frutal tropical y sub-tropical de valores promisorios. *Cultivos Tropicales*, (34), 52-63.



INEI. (2022). *Informe técnico de variación de indicadores de precios de la economía.*

[https://www.inei.gob.pe/media/principales\\_indicadores/03-informe-tecnico-variacion-de-precios-feb-2022-f\\_3.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/principales_indicadores/03-informe-tecnico-variacion-de-precios-feb-2022-f_3.pdf)

JPC/JPC. (15 de mayo de 2012). El 80% del consumo de galletas en Perú se realiza fuera

del hogar. *Andina*. [https://andina.pe/agencia/noticia-el-80-del-consumo-galletasperu-se-realiza-fuera-del-hogar-](https://andina.pe/agencia/noticia-el-80-del-consumo-galletasperu-se-realiza-fuera-del-hogar-412310.aspx#:~:text=El%20consumo%20per%20c%C3%A1pita%20de,cinco%20y%206.7%20kilos%2C%20respectivamente)

[412310.aspx#:~:text=El%20consumo%20per%20c%C3%A1pita%20de,cinco%20y%206.7%20kilos%2C%20respectivamente](https://andina.pe/agencia/noticia-el-80-del-consumo-galletasperu-se-realiza-fuera-del-hogar-412310.aspx#:~:text=El%20consumo%20per%20c%C3%A1pita%20de,cinco%20y%206.7%20kilos%2C%20respectivamente)

León, A. Hostia, G. Tomanguilla, M. Jáuregui, P. y Castro, Y. (2020). *Plan de negocio para*

*la producción y comercialización de galletas saludables* (Tesis de Bachiller,

Universidad Científica del Sur). Repositorio Académico de la Universidad Científica

del Sur. <https://repositorio.cientifica.edu.pe/handle/20.500.12805/562>

NDP/MAO. (20 de junio de 2022). Galletas con cereales: el nutritivo alimento que mejora

el desayuno que reciben escolares. *Andina*. [https://andina.pe/agencia/noticia-galletas-cereales-nutritivo-alimento-mejora-desayuno-reciben-escolares-](https://andina.pe/agencia/noticia-galletas-cereales-nutritivo-alimento-mejora-desayuno-reciben-escolares-898051.aspx)

[898051.aspx](https://andina.pe/agencia/noticia-galletas-cereales-nutritivo-alimento-mejora-desayuno-reciben-escolares-898051.aspx)

Palomino, P. Rojas, Y. Vela, K. Tong, J. y Espinoza, J. (2018). *Galletas de harina de*

*garbanzo* (Tesis de Bachiller, Universidad San Ignacio de Loyola).

Repositorio Institucional de la Universidad San Ignacio de Loyola.  
<https://repositorio.usil.edu.pe/home>

Plataforma\_glr Digital. (24 de mayo de 2019). Los peruanos consumen más galletas fuera del hogar. *La República*. <https://larepublica.pe/economia/631563-los-peruanos-consumen-mas-galletas-fuera-del-hogar/>

Revista Economía. (9 de diciembre del 2021). Se incrementa consumo mundial de productos naturales peruanos. *Revista economía*. <https://www.revistaeconomia.com/se-incrementa-consumo-mundial-de-productos-naturales-peruanos/>

Utrilla, J. (2021). *Implementación de una empresa comercializadora de cereales orgánicos para la salud nutricional en Nueva York, Estados Unidos, 2021* (Tesis de Bachiller, Universidad Científica del Sur). Repositorio Académico de la Universidad Científica del Sur. <https://repositorio.cientifica.edu.pe/handle/20.500.12805/562>

Zoom Empresarial. (27 de septiembre de 2020). *El 85% de los peruanos prefieren consumir productos hechos a base de plantas y vegetales*. <https://zoomempresarial.pe/2020/09/27/el-85-de-los-peruanos-prefieren-consumir-productos-hechos-a-base-de-plantas-y-vegetales/>