

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



PROYECTO DE INVERSIÓN PARA LA
INDUSTRIALIZACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE
BOCADITOS CHACHAPOYANOS PARA LAS REGIONES
AMAZONAS Y LAMBAYEQUE - 2017

TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTOR: Bach. MÁXIMO ALFREDO MALQUI VILCARROMERO

Chiclayo, 10 de Mayo del 2018

Información General

1. Facultad y escuela:

Facultad de Ciencias Empresariales - Escuela de Administración de Empresas

2. Título del Informe de tesis:

Proyecto de inversión para la industrialización y comercialización de bocaditos chachapoyanos para las regiones Amazonas y Lambayeque – 2017.

3. Autor:

Máximo Alfredo Malqui Vilcarromero

4. Asesora:

Linda Marita Cruz Pupuche

5. Línea de investigación:

Emprendimiento e innovación empresarial con responsabilidad social

6. Fecha de presentación:

02 de Julio del 2018

**PROYECTO DE INVERSIÓN PARA LA
INDUSTRIALIZACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE
BOCADITOS CHACHAPOYANOS PARA LAS REGIONES
AMAZONAS Y LAMBAYEQUE - 2017**

POR:

MÁXIMO ALFREDO MALQUI VILCARROMERO

Presentada a la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Católica
Santo Toribio de Mogrovejo, para optar el Título de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

APROBADO POR:

Mgr. César Wilbert Roncal Díaz
Presidente de Jurado

Econ. Milagros Gamarra Uceda
Secretaria de Jurado

Lic. Linda Marita Cruz Pupuche
Vocal/Asesor de Jurado

CHICLAYO, 2018

Dedicatoria

**A mis padres Víctor y Doris,
a mis hermanos Manolo, Maria Rosa y Andy;
por su constante cercanía y apoyo incondicional
para hacer realidad la elaboración del presente
trabajo de investigación.**

**A mis recordados abuelos Máximo, Hilda,
Cecilio y Consuelo; que siempre me impulsaron
con sus consejos a concluir lo iniciado,
para alcanzar mis metas.**

Agradecimiento

**A mi universidad Universidad
Católica Santo Toribio de Mgrovejo,
a mis profesores y asesores
por su dedicación en formarme como profesional,
demostrándome que la perseverancia
es el camino del éxito.**

Resumen y palabras clave

Con la investigación se pretende atender un mercado que se ha desarrollado muy poco en la región Amazonas, especialmente en su capital Chachapoyas, porque las ventas se realizan al menudeo y actualmente no existe empresa que se dedique a la industrialización de estos productos. Se llevó a cabo un estudio de mercado donde se dio a conocer el mercado de los bocaditos en la región Amazonas, el comportamiento y las expectativas de los consumidores de ellos, se utilizó como herramienta la encuesta. Los resultados obtenidos fueron de suma importancia, porque se conocía que el mercado objetivo no está completamente satisfecho con el producto actual. Uno de los resultados más resaltantes fue que el 94% y 98% de los encuestados consumen los bocaditos, asimismo que su principal motivo de compra es por consumirlos como aperitivos. Se determinó el tamaño de la planta en relación con el mercado. Se concretó toda la información de los estudios previos para calcular la inversión que necesitará el proyecto. Posteriormente se elabora estados de resultados proyectados, así como el punto de equilibrio y flujos de caja en tres escenarios distintos. Estos datos fueron evaluados bajo criterios como el VAN, TIR, COK y WACC, para poder determinar si el proyecto es viable. Se concluye que para el proyecto existe un mercado potencial para ambas regiones, y en el escenario esperado se obtiene un VAN de S/.139217.88. En términos generales se concluye que el proyecto de inversión es viable desde el punto de vista técnico, económico y financiero.

Palabras clave

- **Barreras de entrada:** ventajas que posee una empresa que impiden o dificultan el ingreso de competidores
- **Benchmarking:** proceso de obtener información útil que ayude a una organización a mejorar sus procesos. Esta información se obtiene de la observación de otras instituciones o empresas que se identifiquen como las mejores en el desarrollo de aquellas actuaciones o procesos objetos de interés.
- **Calidad:** aquellas características del producto o servicio que respondan y satisfagan las necesidades de los consumidores.
- **Proyecto de inversión:** plan al que se le asigna capital e insumos materiales, humanos y técnicos. Su objetivo es generar rendimiento económico a un determinado plazo. Para ello será necesario inmovilizar recursos a largo plazo, así como demarcar desde las estrategias y tácticas a desarrollar.

Abstract and keywords

The research, is intended to serve a very underdeveloped market in the Amazonas region, especially in its capital, Chachapoyas, because sales are made at retail and currently there is no company dedicated to the industrialization of these products. A market study was carried out, where the snack market in the Amazonas region was announced, the behavior and expectative of consumers was used as a tool in the survey. The results achieved were very important, because it was known that the target market is not completely satisfied with the current product. One of the most outstanding results was that, 94% and 98% of the survey respondents consume the snacks, as well that their main reason for buying is to consume them as snacks. The size of the plant was determined in relation to the market. All the information from the previous studies was finalized to calculate the investment that the project will need. Subsequently, projected results statements are prepared, as well as the balance point and cash flows in three different scenarios. These data were evaluated under judgments such as NPV, IRR, COK and WACC, in order to define if the project is viable. It is concluded that for the project there is a potential market for both regions and in the expected scenario a NPV of S / .139217.88 is obtained. In general terms, it is concluded that the investment project is viable from a technical, economic and financial point of view.

Keywords

Benchmarking: Process of obtaining useful information that helps an organization to improve its processes. This information is obtained from the observation of other institutions or companies that are identified as the best in the development of those actions or processes as objects of interest.

Barriers to entry: Advantages that a company has to prevent or hinder the entry of competitors.

Quality: Those characteristics of the product or service that respond and satisfy the needs of consumers.

Investment project: Plan to which capital, material, human and technical inputs are assigned. Its objective is to generate economic performance at a certain time. This will requires to immobilize long-term resources, as well as demarcate from the strategies and tactics to develop.

Índice

Dedicatoria

Agradecimiento

Resumen y palabras clave

Palabras clave

Abstract and keywords

I. Introducción	14
1.1 Necesidad a satisfacer	14
1.2 Objetivos.....	16
1.2.1 Objetivo general	16
1.2.2 Objetivos específicos.....	16
1.3 Justificación	16
II. Marco teórico.....	17
2.1 Hipótesis	18
III. Metodología.....	18
3.1 Tipo y diseño de investigación	18
3.2 Población, muestra y muestreo.....	19
3.3 Método.....	20
3.4 Procesamiento y análisis de datos.....	20
3.5 Trabajo de campo	21
3.6 Recolección de datos	21
IV. Resultados y discusión	21
4.1 Modelo CANVAS.....	21
4.2 Plan estratégico.....	23
4.2.1 Condiciones del entorno.....	23
4.2.2 Análisis PEST	25
4.2.3 Análisis de las 5 fuerzas de Porter.....	33
4.2.4 Análisis FODA.....	35
4.2.5 Matriz EFI.....	36
4.2.6 Matriz EFE.....	37
4.2.7 Matriz FODA	38
4.2.8 Visión.....	40
4.2.9 Misión	40
4.2.10 Objetivos estratégicos.....	40
4.2.11 Valores	40
4.3 Plan de Mercado	41
4.3.1 Oferta	41
4.3.2 Demanda	41
4.3.2.1 Consumo de bocaditos.....	41
4.3.2.2 Edad, frecuencia y motivo de compra.....	42
4.3.2.3 Ingresos y disponibilidad de pago	44
4.3.3 Plan de marketing.....	45
4.3.3.1 Entorno	46

4.3.3.1.1	Medios de comunicación	46
4.3.3.1.2	Competencia	47
4.3.3.1.3	La empresa	47
4.3.3.3	Mercado objetivo y empresa	48
4.3.3.3.1	Demográfico y geográfico	48
4.3.3.3.2	Síntesis de la situación de la empresa	48
4.3.3.3.3	Objetivos y metas del marketing	48
4.3.3.4	Estrategia de marketing	49
4.3.3.4.1	Estrategia de producto	49
4.3.3.4.2	Estrategia de canal y distribución	49
4.3.3.4.3	Estrategia de mercado	49
4.3.3.4.4	Estrategia de ventas	49
4.3.3.5	Tácticas de marketing	50
4.3.3.5.1	Producto	50
4.3.3.5.2	Plaza (distribución)	57
4.3.3.5.3	Promoción	57
4.3.3.5.4	Precio	67
4.3.3.5.5	Resultados financieros	69
4.4	Plan de Operaciones.....	71
4.4.1	Localización de la planta	71
4.4.2	Factores de la localización de la planta	72
4.4.3	Macro localización	73
4.4.4	Micro localización.....	75
4.4.5	Tamaño de la planta	76
4.4.6	Definición de productos	79
4.4.7	Proceso de producción	79
4.4.8	Proceso productivo	79
4.4.9	Diagrama de procesos	80
4.4.10	Descripción de procesos	81
4.4.11	Diagrama de operaciones	83
4.4.12	Diagrama de relación con el cliente.....	85
4.4.13	Maquinaria.....	86
4.5	Plan organizacional.....	91
4.5.1	Aspectos generales de la organización	91
4.5.2	Estructura orgánica de la empresa	92
4.5.3	Descripción de los principales departamentos de la empresa.....	92
4.5.4	Aspectos legales de la empresa	98
4.5.4.1	Tipo de constitución de la empresa.....	98
4.5.5	Políticas de la empresa	99
4.5.5.1	Políticas de la organización	99
4.5.5.2	Políticas de compra.....	99
4.5.5.3	Políticas de ventas.....	100
4.5.5.4	Políticas de salarios e incentivos	100
4.5.5.5	Políticas de recursos humanos	100
4.5.5.6	Políticas de delegación de funciones	100
4.6	Plan económico – financiero.....	101
4.6.1	Escenario esperado.....	101
4.6.2	Escenario pesimista	114
4.6.3	Escenario optimista	116
V.	Conclusiones	119
VI.	Recomendaciones.....	120
VII.	Lista de Referencias.....	122
VIII.	Anexos	124

8.1	ANEXO N° 01.....	124
8.2	ANEXO N° 02.....	128
8.3	ANEXO N° 03	132
8.3.1	Sexo y consumo de bocaditos	132
8.3.2	Sexo y experiencias previas	133
8.3.3	Edad y actitud de compra	134
8.3.4	Ingresos y preferencia de empaque	135

Índice de tablas

Tabla N° 01. Modelo Canvas.....	22
Tabla N° 02. Distribución de Personas Urbanos por Niveles – Departamento.....	23
Tabla N° 03. Población de la región Amazonas y Lambayeque por provincias	24
Tabla N° 04. Principales panificadoras competencia en Chachapoyas.....	25
Tabla N° 05. Matriz EFI.....	36
Tabla N° 06. Matriz EFE	37
Tabla N° 07. Matriz FODA	39
Tabla N° 08. Principales panificadoras competencia en Chachapoyas.....	47
Tabla N° 09. Diferenciación del producto	51
Tabla N° 10. Motivación de consumo	52
Tabla N° 11. Agencia de publicidad	58
Tabla N° 12. Presupuesto de medios - campaña 01	59
Tabla N° 13. Presupuesto de medios - campaña 02	59
Tabla N° 14. Presupuesto de medios: radios - campaña 01.....	62
Tabla N° 15. Presupuesto de medios: televisoras - campaña 01	62
Tabla N° 16. Presupuesto de medios: gráficos - campaña 01	63
Tabla N° 17. Presupuesto de medios: merchandising - campaña 01.....	63
Tabla N° 18. Presupuesto de medios: radios - campaña 02.....	64
Tabla N° 19. Presupuesto de medios: televisoras - campaña 02	64
Tabla N° 20. Presupuesto de medios: gráficos - campaña 02	65
Tabla N° 21. Presupuesto de medios: merchandising - campaña 02.....	65
Tabla N° 22. Investigaciones previas	66
Tabla N° 23. Costo de producción unitario.....	67
Tabla N° 24. Estructura de costos	68
Tabla N° 25. Investigaciones previas	69
Tabla N° 26. Flujo de caja económico y financiero	70
Tabla N° 27. Estado de ganancias y pérdidas	71
Tabla N° 28. Estudio de la Macro localización de la Planta.....	74
Tabla N° 29. Estudio de la Micro localización de la Planta.....	75
Tabla N° 30. Producción por unidades	77
Tabla N° 31. Producción por kilogramos.....	78
Tabla N° 32. Elección del Tamaño de Planta Óptima.....	78
Tabla N° 33. Maquinaria	86

Tabla N°34. Número de empleados necesarios para la empresa	98
Tabla N° 35. Balance inicial	101
Tabla N° 36. Estado de Ganancias y Pérdidas proyectado	102
Tabla N° 37. Estado de ganancias y pérdidas proyectado.....	103
Tabla N° 38. Estructura de la inversión.....	103
Tabla N° 39. Estructura de inversión tangible	104
Tabla N° 40. Estructura inversión intangible.....	105
Tabla N° 41. Capital de trabajo	105
Tabla N° 42. Estructura de financiamiento	105
Tabla N°43. Estructura de financiamiento	105
Tabla N° 44. Proyección de ventas	106
Tabla N° 45. Proyección de costos	106
Tabla N° 46. Costos de producción mensuales	106
Tabla N° 47. Depreciación anual proyectado – tangibles.....	107
Tabla N° 48. Amortización anual proyectado – intangibles.....	107
Tabla N° 49. Detalle de la depreciación – tangibles.....	108
Tabla N° 50. Amortización de intangibles	108
Tabla N° 51. Gastos operativos	109
Tabla N° 52. Gastos de comercialización	110
Tabla N° 53. Impuesto General a las Ventas.....	110
Tabla N° 54. Punto de equilibrio.....	110
Tabla N° 55. Costo de oportunidad de capital (COK) y Promedio Ponderado del Costo del Capital (WACC)	111
Tabla N° 56. Flujo de caja económico y financiero – Escenario esperado	112
Tabla N° 57. COK y WACC	113
Tabla N° 58. VAN – Escenario esperado	113
Tabla N° 59. TIR – Escenario esperado.....	113
Tabla N° 60. Apalancamiento – Escenario esperado	113
Tabla N° 61. Periodo recuperación de capital.....	114
Tabla N° 62. Flujo de caja económico y financiero – Escenario pesimista.....	115
Tabla N° 63. VAN – Escenario pesimista.....	116
Tabla N° 64. Flujo de caja económico y financiero – Escenario optimista.....	117
Tabla N°65 VAN – Escenario optimista.....	118
Tabla N° 66. Cuadro comparativo	118

Índice de figuras

<u>Figura N° 1. Proyecciones del PBI para el año 2017</u>	<u>28</u>
<u>Figura N° 2. Sexo y estado civil de los encuestados en la ciudad de Chiclayo</u>	<u>41</u>
<u>Figura N° 3. Edad y frecuencia de compra de los encuestados en la ciudad de Chiclayo</u>	<u>43</u>
<u>Figura N° 4. Sexo y principal motivo de compra de los encuestados en la ciudad de Chiclayo</u>	<u>43</u>
<u>Figura N° 5. Sexo y principal motivo de compra de los encuestados en la ciudad de Chachapoyas</u>	<u>44</u>
<u>Figura N° 6. Ingresos y disponibilidad de pago de los encuestados en la ciudad de Chiclayo</u>	<u>44</u>
<u>Figura N° 7. Ingresos y disponibilidad de pago de los encuestados en la ciudad de Chachapoyas</u>	<u>45</u>
<u>Figura N° 8. Diseño de empaque.....</u>	<u>50</u>
<u>Figura N° 9: Ciclo de vida</u>	<u>51</u>
<u>Figura N° 10. Marca</u>	<u>52</u>
<u>Figura N° 11. Diseño del producto.....</u>	<u>53</u>
<u>Figura N° 12. Proyecciones del PBI para el año 2017</u>	<u>70</u>
<u>Figura N° 13. Mapa de Ubicación del Departamento de Amazonas</u>	<u>72</u>
<u>Figura N° 14. Mapa de Ubicación de la Provincia de Chachapoyas</u>	<u>75</u>
<u>Figura N° 15. Mapa de Ubicación del Distrito de Chachapoyas</u>	<u>76</u>
<u>Figura N° 16. Diagrama de flujo de elaboración</u>	<u>81</u>
<u>Figura N° 17. Diagrama de operaciones - simbología</u>	<u>83</u>
<u>Figura N° 18. Diagrama de operaciones - proceso</u>	<u>85</u>
<u>Figura N° 19. Diagrama de relación con el cliente.....</u>	<u>85</u>
<u>Figura N° 20. Distribución de la planta</u>	<u>89</u>
<u>Figura N° 21. Estructura orgánica de la empresa</u>	<u>92</u>

I. Introducción

1.1 Necesidad a satisfacer

La industria panificadora chachapoyana ha sido reconocida a nivel nacional ganando varios concursos organizados por importantes marcas y organizaciones, como los concursos Nicolini, Fepan y los convocados por el Instituto Nacional de Cultura, hoy Ministerio de Cultura, en donde la panaderías de Chachapoyas han ocupado los principales lugares muchos de ellos primeros puestos, dada su calidad en sabor y variedad. Asociado a la industria panificadora se encuentra la pastelería y dulcería, que también ofrece productos de excelente calidad, dentro de los cuales encontramos a las “bombitas, rosquitas, galletas, turcas y brillantes”, dulces hechos a base de maicena, harina blanca, manteca, huevo y sal, que poseen un agradable sabor y textura. Estos bocaditos, según el historiador Segundo Alejandro Alvarado Santillán, datan desde la colonia, traídos por los primeros españoles que llegaron a la ciudad de Chachapoyas (Santillán, Bocaditos Chachapoyanos, 2017). La riqueza de la industria panificadora chachapoyana radica en los insumos empleados para su elaboración, así como en la variedad de panes y bocadillos que son cocidos en hornos artesanales. (Arista Montoya, 2015)

Estos productos son muy consumidos en gran cantidad, pero dicho consumo se realiza en forma de menudeo. Según una de las productoras, un 80% de las ventas se realizan en “ventas hormiga”, el otro 20% es adquirido para algún evento social, o reuniones familiares. Sin embargo estas ventas pudiesen ser en mayores cantidades si es que se le da una buena presentación, un sabor estandarizado y en un adecuado empaque que conserve y mantenga el producto. (Reyna, 2017)

Se observa que muchas de los consumidores potenciales no llegan a comprar estos bocadillos en grandes cantidades ya que son frágiles en la hora de transportarlos, tienden a quebrarse con facilidad, restándoles atractivo a la hora de adquirirlos y consumirlos. Asimismo se aprecia que los turistas tienen gran preferencia por estos productos, me atrevo a decir que el 80% de estos los compran y presentan claro interés por adquirirlos para su consumo posterior o como souvenirs, pero desisten al momento de realizar la compra por la fragilidad que presentan. Asimismo la mayoría de chachapoyanos, especialmente las personas mayores de 40 años no se sienten completamente satisfecho por la calidad en el sabor y la presentación de los bocadillos; porque la calidad y sabor varía de acuerdo a las panaderías que los ofrecen, y sienten que la receta tradicional se ha perdido casi en su totalidad. También se puede apreciar que en las

reuniones familiares y eventos sociales, las personas que más consumen estos productos son los jóvenes a partir de los 25 años de edad, sin embargo ellos lo compran en su mayoría para dichos eventos, y no como souvenirs por considerarlos que no tienen un empaque adecuado. (Santillán, Bocaditos Chachapoyanos, 2017) De igual modo, el consumidor chiclayano, busca siempre algún espacio para poder darse un gustito comiendo un aperitivo o algún bocadillo durante su quehacer cotidiano.

En la ciudad de Chiclayo, según el padrón de socios del Club Amazonas – sede Chiclayo, tan solo hay 130 socios; sin embargo en las diferentes actividades que se realizan en dicho club, se observa que la asistencia del público es un aproximado a 600 personas. De este número se puede sacar una estimación, siendo cada persona un padre de familia (con esposa/o, y un hijo), se obtiene que hay 1800 personas de amazonenses en la ciudad de Chiclayo que pertenecerán al mercado objetivo, esto sumado a las amistades que estos posean que no son originarios de la ciudad de Chachapoyas. (Tuesta, 2017)

De acuerdo a la base de datos de la Dirección Regional de Cultura – Amazonas se puede observar que la llegada de turistas a la fortaleza de Kuelap se está incrementando, siendo estos principalmente de los departamentos de Lima, Cajamarca, La Libertad y Lambayeque, en lo que respecta a turistas nacionales y de Estados Unidos, Alemania y Canadá en turistas extranjeros. Ellos indican, según entrevistas que se realizó, que desean llevar a su ciudad de origen; algo de la gastronomía de Chachapoyas, pero que no es posible por ser perecederos en su mayoría, y otros no llegarían en óptimas condiciones. Asimismo se sienten atraídos por estos bocadillos por considerarlos de muy buen sabor y de calidad sin igual.

Teniendo en cuenta las exigencias de estos consumidores, surgió la idea de brindar un producto de calidad, con una producción estandarizada, que posea un empaque adecuado, y de fácil consumo, todo esto respaldado por una marca y con los registros sanitarios y legales, convirtiéndolo en un souvenir, que pueda ser regalado en ocasiones especiales; y en otras presentaciones para consumo no ocasional y masivo, para las personas que deseen compartir un agradable momento.

También se establecerá una cadena de producción, en cuyo extremo, los puntos de venta, deberán considerar los mercados a los cuales van dirigidos, mercado chachapoyano y

chiclayano. Esto se logrará con un efectivo plan de marketing que llegue a motivar al consumidor para adquirir y probar los productos.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo general

Determinar la viabilidad del proyecto de inversión para la industrialización y comercialización de bocaditos chachapoyanos para las regiones Amazonas y Lambayeque – 2017.

1.2.2 Objetivos específicos

- Determinar la viabilidad estratégica para la industrialización y comercialización de bocaditos chachapoyanos para las regiones Amazonas y Lambayeque - 2017
- Determinar la viabilidad del mercado para la industrialización y comercialización de bocaditos chachapoyanos para las regiones Amazonas y Lambayeque – 2017.
- Determinar la viabilidad técnico operativo para la industrialización y comercialización de bocaditos chachapoyanos para las regiones Amazonas y Lambayeque – 2017.
- Determinar la viabilidad organizacional para la industrialización y comercialización de bocaditos chachapoyanos para las regiones Amazonas y Lambayeque – 2017.
- Determinar la viabilidad económica – financiera para la industrialización y comercialización de bocaditos chachapoyanos para las regiones Amazonas y Lambayeque – 2017.

1.3 Justificación

El interés de realizar el proyecto de inversión para la industrialización de bocaditos chachapoyanos es de importancia ya que se encontró una oportunidad en la venta de estos productos con destino a las regiones Amazonas y Lambayeque, puesto que se está proporcionando un valor adicional al actual, el cual es vendido al menudeo y recurrentemente tienen un sabor diferente en cada lugar donde es vendido. Mejorando y estandarizando esta producción y dándole una adecuada presentación conseguirá que tenga mejores precios de venta.

Por lo tanto, principalmente Chiclayo es un mercado muy atractivo, ya que tiene mayores ingresos per cápita, por lo que los bocadillos tienen buenas oportunidades de crecimiento. Así como también la creciente población emigrante de Amazonas hacia esta región. Esta idea sumada a la llegada de muchos turistas a la ciudad de Chachapoyas, gracias a que se convertirá en el segundo destino turístico más visitado del Perú (Publimetro, 2014), esto debido también al sistema de telecabinas de Kuelap, el cual creará un nuevo polo turístico en el norte del Perú (Republica, 2017); fundamenta la oportunidad de negocio y consolida una ventaja competitiva. Asimismo se están generando por lo menos 8 nuevos puestos de trabajo directos y muchas más de forma indirecta. También a su vez se busca que la provincia sea más conocida brindando en los empaques del producto, información sobre la ciudad y los atractivos turísticos que poseen la provincia y región, lo cual generará mayor atracción a nuestra ciudad y más llegada de turistas, generando así un círculo de venta continuo.

II. Marco teórico

El proyecto inversión es un plan al que se le asigna capital e insumos materiales, humanos y técnicos con el fin de generar un beneficio o rendimiento económico a un determinado plazo. Así, el proyecto de inversión surge como alternativa a la creación de una idea que busca solucionar un problema o la forma de aprovechar una oportunidad con fines lucrativos. Se presenta como un documento conformado por una serie de estudios que abalan la propuesta de acción económica donde se movilizaran todos los recursos necesarios con el fin de conocer si en realidad esta oportunidad de negocio es viable y rentable. Dicho proyecto consta de una serie de etapas las cuales son:

- **Plan estratégico:** es un programa de acción donde conocemos que es lo que la empresa quiere alcanzar y como lo realizara. Proporciona un panorama de cómo es la empresa y los objetivos que se ha trazado.
- **Plan de mercado:** es un método que ayuda a conocer cuales con los actuales y potenciales clientes en un determinado entorno. De esta manera identificamos cuales son los gustos y preferencias que ellos poseen; así, con este saber se puede determinar que es el producto que desean y las expectativas que esperan de dicho producto. Todo esto nos lleva a poder proporcionar un producto de acuerdo a sus necesidades a un precio adecuado con el fin de mantener y aumentar las ventas. El plan de mercado es una herramienta básica orientada a visualizar el mercado para que una empresa pueda ser

más competitiva. En esta herramienta se definen por escrito las acciones de marketing que se llevarán a cabo para alcanzar unos objetivos y estrategias determinados en cuanto a ventas o reconocimiento de mercado.

- Plan de operaciones: el plan de operaciones o plan operativo reúne todos los aspectos relacionados con la producción de los bienes o servicios que proporciona una empresa, este plan brinda la descripción y la implementación de todos los procesos que se llevará a cabo para la creación de los productos, explicando todos los puntos técnicos y organizativos que permitirá realizar de la producción de la manera más eficaz y eficiente.
- Plan organizacional: este plan define como la empresa está estructurada a través de su marco de trabajo, determina las líneas de autoridad, las comunicaciones, los deberes y las asignaciones que cumple cada persona dentro de la empresa. El modelo y su estructura depende de la naturaleza del negocio y los desafíos que enfrenta, asimismo este plan determina el número de empleados y las capacidades y habilidades de estos y que la empresa necesita para realizar sus labores eficaz y eficientemente.
- Plan económico – financiero: es la elaboración de previsiones económicas a mediano y largo plazo, este plan consiste en realizar una evaluación de la situación económica y financiera actual de la empresa y hacer una proyección. Evalúa la gestión de la empresa para predecir su evolución futura y poder tomar decisiones con la menor incertidumbre posible.

2.1 Hipótesis

Es factible la viabilidad del proyecto de inversión para la industrialización y comercialización de bocaditos chachapoyanos para las regiones Amazonas y Lambayeque – 2017.

III. Metodología

3.1 Tipo y diseño de investigación

El tipo de investigación es descriptiva, prospectiva. Descriptiva porque debe de tener un impacto en la vida de las personas que lo rodean, a través de una descripción exacta de la

realidad; y prospectiva porque requiere mirar sistemáticamente el futuro, con el objetivo identificar las áreas de investigación estratégicas que generarán mayores beneficios económicos y sociales.

El diseño de investigación es no experimental, transversal, porque no se manipulará ninguna variable con el propósito de describirlas; realizándose en un momento en el tiempo en el cual se verificarán las características específicas del mercado.

3.2 Población, muestra y muestreo

La población objetivo estará conformada por los habitantes de la ciudad de Chachapoyas, y los residentes de la región Amazonas en la ciudad de Chiclayo; mayores de edad, los cuales tiene mayor poder adquisitivo. Por lo tanto, para conocer el consumo, gustos y preferencias del público objetivo, se procedió a determinar la muestra a través de la siguiente formula:

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

- Para la ciudad de Chachapoyas:

Población mayor de edad: 37602

Fuente: Base de datos RENIEC al 31 de diciembre del 2017

Dónde: 97%

N:37602

P: 0.5

Q: 0.5

Z: 1.96

E: 7%

En la ciudad de Chachapoyas se realizaran 239 encuestas a personas mayores de edad.

- Para la ciudad de Chiclayo:

Población estimada de amazonenses en Chiclayo: 1800

Fuente: Base de datos Club Amazonas – sede Chiclayo

Dónde: 95%

N: 1800

P: 0.5

Q: 0.5

Z: 1.96

E: 7%

En la ciudad de Chiclayo se realizarán 212 encuestas para las personas de Amazonas residentes en esta ciudad.

En total se realizarán 451 encuestas, tanto para la ciudad de Chachapoyas como en la ciudad de Chiclayo.

3.3 Método

La metodología que se va a realizar para llevar a cabo los objetivos es el siguiente:

- Determinar la viabilidad del mercado de los bocaditos chachapoyanos:
 - ✓ Analizar los datos de producción de bocaditos en Chachapoyas.
 - ✓ Diagnóstico del producto (Tipos y variedades, rendimientos, etc).
 - ✓ Identificar a la competencia y las estrategias que emplean.
 - ✓ Investigación de mercado local de bocaditos.
- Identificar a todos los entes que intervienen en el proceso de producción. Determinar la viabilidad organizacional de la empresa:
 - ✓ Establecer el organigrama de la empresa productora de bocaditos chachapoyanos.
 - ✓ Elaborar el manual de organización y funciones.
- Determinar la viabilidad técnica- operativa de la empresa productora de bocaditos:
 - ✓ Determinar capacidad de la planta e infraestructura
 - ✓ Determinar los procesos de producción.
 - ✓ Determinar la maquinaria a utilizar.
 - ✓ Determinar el lugar o ubicación geográfica respecto a los puntos de venta.
- Determinar la viabilidad económica- financiera de la instalación de la empresa productora de bocaditos.
 - ✓ Análisis de costos (fijos y variables).
 - ✓ Determinar el capital de trabajo.
 - ✓ Determinar el costo de capital (financiamiento).
 - ✓ Demostrar factibilidad y viabilidad.

3.4 Procesamiento y análisis de datos

Por medio de la muestra se hará un estudio con el fin de generar resultados, con el cual tendremos que analizar, agrupar y ordenar la información recopilada. El proceso de la

información se realizará mediante del uso de herramientas estadísticas. Para el procesamiento y futuro análisis de los datos recolectados se hará uso del programa Microsoft Excel 2010, el cual servirá para la adecuada interpretación de los resultados.

3.5 Trabajo de campo

Para la obtención de los datos se realizó encuestas, tanto en la ciudad de Chachapoyas como en la ciudad de Chiclayo, recopilando un total de 451 encuestas, las cuales nos darán una visión del mercado de bocaditos para su industrialización.

3.6 Recolección de datos

La fuente utilizada en la presente investigación es:

- **Fuentes Primarias**

Se considera dentro de esta clasificación las encuestas y entrevistas realizadas y otros métodos para la recolección de información que pudieran ser aplicados.

- **Fuentes Secundarias**

Se considera los recursos disponibles como son: libros, internet, etc. utilizados en la elaboración de la base teórica.

IV. Resultados y discusión

4.1 Modelo CANVAS

Alexander Osterwarder definió una ontología consistente en una estructura de nueve bloques temáticos, que agrupan las principales variables de un negocio, los cuales permiten describir de manera lógica la forma en que el negocio crea, entrega y genera valor. A continuación se presenta el modelo Canvas para el presente proyecto.

Tabla N° 01: Modelo Canvas

SOCIOS CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACION CON LOS CLIENTES	SEGMENTOS DE CLIENTES
Proveedores. Hoteles (Xalca Hotel, Casona Monsante, Hotel Meflo, Puma Urco Backpackers) y restaurantes (La Real Cecina, Los Huayachos, Batan del Tayta, Café Fusiones, Amazonas 632). Guías y agencias turísticas (Amazon Expedition, Chachapoyas TRIP adventure, Via Kuelap) Personal de la empresa.	Producción eficiente y eficaz con insumos de calidad. Salubridad en el proceso de producción. Atención al cliente personalizada. Gestión adecuada en las redes sociales. Punto de venta atractivo al cliente.	Compartir sentimientos y emociones con nuestros seres queridos, con un sabor chachapoyano.	Relación directa y personal con los clientes, buscando que se mantenga en el tiempo. Interacción vía redes sociales.	Personas desde los 25 a 50 años de edad, que gusten de los bocaditos y que tengan un estilo de vida saludable. Turistas extranjeros y nacionales.
	RECURSOS CLAVE Personal especializado y motivado. Red social interactiva. Maquinaria especializada. Marca. Local atractivo.		CANALES Punto de venta. Via Web	
ESTRUCTURA DE COSTOS Maquinaria. Sueldos al personal. Alquiler y mantenimiento del local.		FUENTES DE INGRESOS Venta del producto.		

4.2 Plan estratégico

4.2.1 Condiciones del entorno

La ciudad de Chachapoyas se encuentra ubicada en el Nor - Oriente peruano, perteneciente a la sierra; a una altura de 2335 metros sobre el nivel del mar. Chachapoyas es un importante destino turístico a nivel nacional, por poseer gran variedad de restos arqueológicos e impresionantes paisajes naturales. Basa su economía, principalmente en la agricultura, ganadería y turismo. Chachapoyas es el núcleo de la actividad comercial y turística de la provincia y departamento de Amazonas, con su principal atractivo que es la fortaleza de Kuelap, el cual recibió a 56 010 turistas (Quispe, 2017), y hasta agosto, según la base de datos del Ministerio de Cultura – sede Chachapoyas, más de 75 000 turistas.

El siguiente cuadro muestra la distribución de la población de la región Amazonas de acuerdo a los niveles socioeconómicos, según Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (APEIM) (APEIM, 2016) donde se aprecia que el mayor porcentaje de la población del departamento de Amazonas pertenece al nivel socioeconómico E ; esto debido a las poblaciones ubicadas en la parte norte, parte selva del departamento, (Condorcanqui); sin embargo los niveles AB, C y D, tienen un porcentaje 5.6%, 22.6% y 34% respectivamente; los cuales están ubicados en mayor parte en las provincias de Chachapoyas y Utcubamba; lo que es un punto a favor para el proyecto tema de tesis.

Tabla N° 02: Distribución de Personas Urbanos por Niveles – Departamento

Distribución de Personas Urbanos por Niveles – Departamento



DISTRIBUCIÓN DE HOGARES SEGÚN NSE 2016 - DEPARTAMENTO (URBANO)

DEPARTAMENTO	HOGARES - NIVEL SOCIOECONÓMICO - URBANO (%)						
	TOTAL	AB	C	D	E	MUESTRA	ERROR (%)*
Amazonas	100%	5.6	22.6	34.0	37.8	394	4.9
Ancash	100%	11.9	32.4	33.5	22.2	623	4.0
Apurímac	100%	7.3	17.4	28.7	46.6	247	6.3
Arequipa	100%	20.8	32.3	33.6	13.3	1,034	3.1
Ayacucho	100%	6.0	14.4	27.7	52.0	487	4.5
Cajamarca	100%	8.5	27.0	38.9	25.6	352	5.4
Cusco	100%	15.9	20.6	29.7	33.8	471	4.5

Fuente: APEIM 2016

Chiclayo es la cuarta ciudad más importante del Perú, por lo tanto se está convirtiendo en uno de los destinos de migrantes, dejando de lado a Lima. A esta ciudad vienen, en su mayoría jóvenes, tanto de la sierra como de la selva, como son Chachapoyas, Cajamarca, Moyobamba, entre otros; los cuales son atraídos por la variedad de universidades que se encuentran en la ciudad. Asimismo Chiclayo se está convirtiendo en el punto de vista de inversiones empresariales. Por esta razón, existe una dura competencia entre muchos y semejantes productos y servicios. Y el sector alimentos representa gran relevancia en el consumidor chiclayano, y es en donde se encuentra nuestro producto. El consumidor chiclayano se caracteriza por adquirir algunos productos fáciles y rápidos de consumir, ya sea con los amigos, en un momento de ocio o en un tiempo libre durante las horas de estudio o trabajo.

A continuación se presente un cuadro comparativo de las poblaciones de ambas regiones, divididas en sus provincias. Encontrando que en la región de Amazonas la provincia con más población es la de Utcubamba con 125 799 personas, sin embargo la capital de la región, Chachapoyas, tiene 56 324 habitantes. En la región Lambayeque se aprecia que la provincia con mayor número de habitantes es la provincia de Chiclayo, con 900 180 personas.

Tabla N° 03: Población de la región Amazonas y Lambayeque por provincias

Población de la región Amazonas y Lambayeque por provincias

POBLACION DE LA REGION AMAZONAS Y LAMBAYEQUE POR PROVINCIAS		
AMAZONAS	BAGUA	51613
	BONGARA	18557
	CHACHAPOYAS	35205
	CONDORCANQUI	26308
	LUYA	31281
	RODRIGUEZ DE MENDOZA	19641
	UTCUBAMBA	75286
	TOTAL	257891
LAMBAYEQUE	CHICLAYO	588868
	FERREÑAFE	68932
	LAMBAYEQUE	193194
	TOTAL	850994

En lo que respecta a competencia directa, se menciona a las panificadoras que sobresalen en la elaboración de los bocaditos que también nosotros presentamos en la presente tesis. Aquí se encuentran:

Tabla N° 04: Principales panificadoras competencia en Chachapoyas

Principales Panificadoras competencia en Chachapoyas

Panaderías	Dirección
Panificadora San José	Jr. Ayacucho N°658
Panificadora Corazón de Jesús	Jr. Ortiz Arrieta N° 764
Panificadora Lourdes	Jr. Dos de Mayo N° 457
Panificadora Lamud	Jr. Ortiz Arrieta 438

4.2.2 Análisis PEST

- **Entorno político legal**

Ya no se definirá el tipo de empresa por su número de trabajadores sino solo por el tamaño de sus ventas. Una microempresa podrá contratar más personas que las diez a las que antes estaba limitada. Desde ahora una microempresa será la que tiene ventas anuales hasta por un máximo de 150 UIT (S/.607 500) y una pequeña empresa la que vende entre 150 UIT (S/.607 500) y 1.700 UIT (S/.6'885 000). (Guzmán, 2015)

Durante los tres primeros años, desde su inscripción en el Remype, las nuevas empresas no serán sancionadas al primer error si cometen una falta laboral o tributaria, sino que tendrán la posibilidad de enmendarlo sin tener que pagar multas.

Si una microempresa supera el monto de ventas que manda la ley podrá tener plazo de un año para pasar ya como pequeña empresa al régimen laboral especial que le correspondería. De igual modo, si una pequeña empresa vende más de lo establecido tendrá hasta tres años para pasar al régimen general.

Las pequeñas, medianas y microempresas que capaciten a su personal podrán deducir este gasto del pago del Impuesto a la Renta por un monto máximo similar al 1% del costo de su planilla anual.

Las empresas individuales de responsabilidad limitada podrán estar en el Nuevo Régimen Único Simplificado (Nuevo Rus) que antes solo estaba dirigido a las personas naturales. Con esto tendrán algunos beneficios tributarios. (Guzmán, 2015)

En cuanto a las compras estatales, las instituciones tendrán a partir de la vigencia de la ley como máximo 15 días para pagarles a sus proveedores mypes. El Estado tiene la obligación de comprarle a las pymes al menos el 40% de lo que requiere. Del mismo modo, se cuenta con la Ley 29571 – Ley de Defensa al Consumidor, la cual brinda protección al consumidor por medio de INDECOPI; esta ley permitirá exigir a los proveedores materia prima de calidad. (SUNAT, 2017)

El analista político Zoilo Maicelo Salón, indica que tanto en la región Amazonas como en la ciudad de Chachapoyas, el aspecto político se encuentra en una grave crisis, por los intereses propios de cada uno de sus gobernantes, así como problemas personales entre Gobernador - Vice Gobernador y Alcalde – Regidores. Es evidente la falta de compromiso por la superación de nuestra ciudad y región. Así como también la escasez de liderazgo que poseen nuestras actuales autoridades, ha llevado a que la capital del departamento y todo en su conjunto pierda intereses de inversión privada, llevando esto consigo a mantenerse en un status quo. Todo esto iniciando desde el comienzo de sus funciones, donde se evidenció la falta de estrategias a largo plazo para el bien del pueblo. (Salón, 2017) .

Maicelo Salón indica: “mientras que no se haga un cambio de mentalidad de nuestras futuras autoridades, pues ya se vienen las elecciones locales como regionales, Chachapoyas y Amazonas aún se mantendrá en la escasez económica, perdiendo oportunidades de crecimiento. Nuestras actuales autoridades, han pensado más en ellos mismos que en el pueblo, no hay un apoyo al agro y turismo que son puntos clave y predominantes para que nuestra región crezca económicamente. Es necesario que el gobierno entrante, trabaje unido como un solo equipo, e iniciar con una estrategia sólida y consolidada, buscando la sostenibilidad en el tiempo” (Salón, 2017)

- **Entorno económico**

Al tratar el tema económico en general, se pueden mencionar todos aquellos factores que afecten un país, tal es el caso de la inflación, el desempleo, el sistema financiero. Agentes que afectan al mismo tiempo a los diferentes departamentos del país. En el caso del sistema

financiero peruano, las entidades que lo conforman son: los bancos, financieras, compañías de seguro, AFP's, COFIDE, SBS, CONASEV, etc.

A lo largo de la última década, la peruana ha sido una de las economías de más rápido crecimiento en la región, con una tasa de crecimiento promedio de 5.9 por ciento en un contexto de baja inflación (promediando 2.9 por ciento). La presencia de un entorno externo favorable, políticas macroeconómicas prudentes y reformas estructurales en diferentes áreas crearon un escenario de alto crecimiento y baja inflación. El sólido crecimiento en empleo e ingresos redujo considerablemente las tasas de pobreza. El crecimiento del PIB siguió acelerándose en el 2016, respaldado por mayores volúmenes de exportación minera gracias a que una serie de proyectos mineros de gran tamaño entraron a su fase de producción y/o alcanzaron su capacidad total.

La inflación general promedio llegó a un 3.6 por ciento en 2016, encima del límite superior de su rango objetivo por tercer año consecutivo, debido a que los impactos del lado de la oferta sobre los precios de los alimentos compensaron la débil demanda doméstica. El Perú enfrentó un déficit fiscal moderado de 2.6 por ciento en el 2016. Para el 2017, se espera que el PIB se desacelere ligeramente debido a la estabilización en el sector minero y una todavía débil inversión privada –esta última se vio afectada por las condiciones globales adversas y la incertidumbre relacionada con los escándalos de corrupción de proyectos firmados en años pasados. Sin embargo, las proyecciones de crecimiento son vulnerables a los impactos externos en relación a precios de productor (commodities), una mayor desaceleración del crecimiento de China, la volatilidad de los mercados de capital, la velocidad del ajuste de la política monetaria en los Estados Unidos. La economía está además expuesta a riesgos naturales, incluyendo fenómenos climáticos recurrentes como El Niño. Para incrementar el crecimiento se requiere de reformas estructurales y fiscales que liberen la productividad, reduzcan la informalidad, y mejoren la eficiencia de los servicios públicos. (Mundial, 2017).

Respecto al desempleo, el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) informó, que el Perú se ubicó en un 6.6% entre marzo y mayo del presente año, el nivel más bajo de los últimos cuatro meses, presentando una tendencia claramente descendente, asimismo estima que aproximadamente 340000 personas buscan trabajo de manera activa en Lima Metropolitana. El INEI señala que el empleo adecuado disminuyó en 1,8% en Lima Metropolitana durante el trimestre marzo-abril-mayo de este año en relación a igual periodo del año anterior. También, la

población subempleada aumentó en 6,2%, explicado principalmente por el incremento del subempleo por horas (17,8%), según el INEI. (Noticias, 2017).

A lo que respecta al Producto Bruto Interno (PBI), La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal) actualizó en abril sus proyecciones de crecimiento para Latinoamérica y El Caribe en este año. Indicó que espera un crecimiento de 1,1% para la región y, en el caso de Perú, el organismo prevé que la economía crecerá 3,5%. (EC, 2017). Sin embargo el Banco Central de Reserva del Perú, estima que la economía peruana crecerá un poco más, llegando a un 4.5%. (Perú21, 2016)

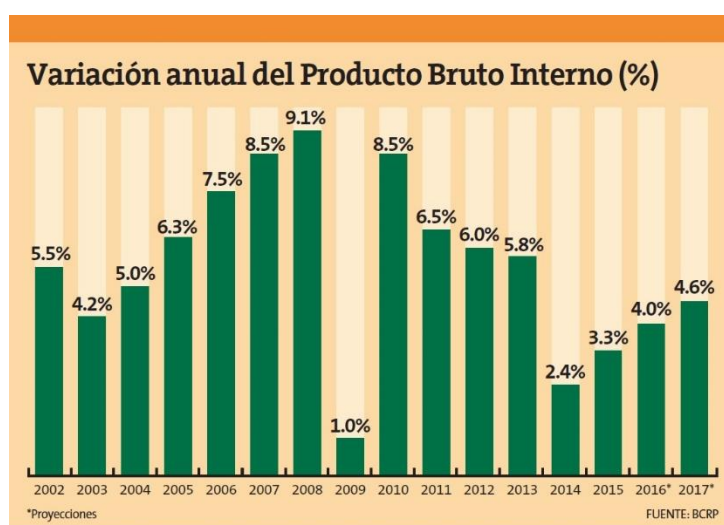


Figura N^o 1. Proyecciones del PBI para el año 2017

Fuente: Diario Peru21: Economía peruana crecería 4.5% en 2017. Del 16 de septiembre del 2016

Es indiscutible en estos tiempos reconocer que la economía y la sociedad peruana están inmersos en el paradigma de desarrollo teniendo como base a la inversión privada con la responsabilidad social y el mercado como elementos centrales en el funcionamiento económico. Esto se observa en un proceso intensivo de promoción de la inversión privada, con la finalidad de que ésta se constituya en una pieza clave de crecimiento económico del país. En el proceso de la promoción de la inversión privada es importante tener en cuenta un factor fundamental llamado clima de inversión.

El Producto Bruto Interno (PBI) per cápita de Perú (ajustado por paridad de poder adquisitivo – PPP por sus siglas en inglés) crecerá en 35% en los próximos cinco años, de US\$

11,149 en el 2013 hasta los US\$ 15,085 en el 2018, según el informe Perspectivas de la Economía Mundial (informe WEO) del Fondo Monetario Internacional (FMI). (Gestión, Actualidad Empresarial, 2017)

Las empresas, ya sean grandes y de proyección internacional o negocios locales medianos o pequeños, evalúan la situación actual y las perspectivas del clima de inversión cuando planifican sus operaciones y diseñan sus planes de expansión, tomando en cuenta los riesgos, los costos y las barreras a la competencia.

En nuestro caso, el entorno genérico respecto al sistema financiero peruano, está conformado por las entidades bancarias de la ciudad de Chachapoyas, a los que la empresa podría acudir solicitando algún tipo de préstamo o crédito bancario para futuras inversiones. Al mismo tiempo el BCR, también influye en el entorno de la empresa, puesto que es el encargado de propiciar que las tasas de interés de las operaciones del sistema financiero, sean determinadas por la libre competencia, regulando el mercado.

La economía peruana registró un crecimiento en mayo de 3.39%, de acuerdo al INEI, en contra de los pronósticos de los analistas que proyectaban para dicho mes un aumento de 2.8%. Asimismo el presidente del Consejo de Ministros, Fernando Zavala, indica: “Por ejemplo, en agosto estamos programando que va crecer (la inversión pública) más del 10%” (Villalobos, 2017)

Esto se debe a que la mayoría de los sectores registró un comportamiento positivo, siendo los de comercio, financiero y seguros, servicios prestados a empresas y telecomunicaciones los que más resaltaron. Así mismo otro punto que contribuyó es el consumo privado, al igual que el dinamismo en actividades primarias como la agricultura y pesca.

En el punto referente a tasa de interés, el Directorio del Banco Central de Reserva del Perú (BCR) acordó reducir la tasa de interés de referencia de la política monetaria en 25 puntos básicos a 3.75%, sostiene el BCR: “esta tasa de referencia es compatible con una proyección de inflación que se mantiene dentro del rango meta durante 2017 y 2018”, señalan a través de un comunicado. (Gestión, Diario Gestión , 2017)

En el panorama internacional respecto a inversión en el Perú, es optimista. Kallpa SAB, mediante su gerente general, Arispe, resalta que algunos de los riesgos que levantaban señales de alerta el año pasado ya no existen. El crecimiento del PBI para este año, continúa Arispe, debería alcanzar el 4%, impulsado por la favorable coyuntura internacional. En ese sentido, destaca la política fiscal expansiva –menos impuestos y mayor gasto- que pretende implementar el nuevo gobierno liderado por Donald Trump.

“El mercado ya está optimista. El comportamiento positivo de Estados Unidos va a jalar al mundo hacia arriba. En ese sentido, el Perú, siendo un mercado emergente con una bolsa cuyo 40% recae en empresas mineras, está muy bien ubicado para beneficiarse de la coyuntura internacional”. (Villalobos, 2017)

En el panorama internacional el Perú es el mejor destino de América Latina para empresarios que deseen invertir, esto debido al prudente manejo macroeconómico, cuentas fiscales sólidas y apropiados flujos de capital; asimismo que legislación tributaria peruana proporciona una ventaja competitiva en mercados internacionales; sin embargo uno de los principales riesgos que tienen los inversionistas son los conflictos sociales que pueden ocurrir en nuestro país.

Asimismo en lo que respecta a turismo, El Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur) informó que Perú espera captar más de cuatro millones de turistas extranjeros en el 2017 y así superar el récord de los 3.75 millones de visitantes foráneos durante el 2016. Para ello, el Poder Ejecutivo apostará por más infraestructura estratégica para atraer turistas de mercados que son prioridad para el Perú, (Gestión, Diario Gestión, 2017). Así como se prevé en gran crecimiento para Amazonas, especialmente para Chachapoyas, con la reapertura del aeropuerto de Chachapoyas, la inauguración del teleférico, el mayor apoyo en el realce turístico y los centros arqueológicos y naturales que presenta la región.

En lo que concierne a política de impuestos; los impuestos a los que nuestra empresa está sujeto son: arbitrios varios, licencia de funcionamiento, sanidad, impuesto predial, entre otros. Y a las entidades a las que estaría supeditada son el SATCH (que se encarga de la administración tributaria de la ciudad de Chachapoyas) y la SUNAT, que es la entidad recaudadora de impuestos en el Perú.

Asimismo podemos mencionar:

La reducción del IGV – Impuesto General a las Ventas de 19% a 18% a partir de marzo del 2011, lo que permitirá que las empresas obtengan mayores utilidades por sus ventas.

Reducción del ITF – Impuesto a las Transacciones Financieras de 0.05% a 0.005%, lo que permitirá que las empresas realicen más transacciones bancarias.

Entre otros aspectos importantes de la economía local tenemos:

Acceso a financiamiento y costos: actualmente la oferta crediticia es variable, suficiente y accesible. Respecto a las tasas estas tiene una tendencia a la baja como consecuencia de la mayor oferta crediticia. En la ciudad de Chachapoyas podemos encontrar en mayor número las cajas municipales, y contando a la fecha tan solo dos entidades bancarias siendo éstas el Banco de la Nación y el Banco de Crédito del Perú.

Facilidad para obtener licencia de funcionamiento del negocio:

Infraestructura para el desarrollo de empresas en el sector: el incremento del comercio genera incremento de flujos vehiculares, sin que se haya desarrollado una infraestructura vial adecuada. Teniendo en cuenta esta tendencia se considera que la actualmente la ciudad carece de proyecciones de desarrollo urbano que faciliten la atracción de nuevos inversionistas, sin embargo esta tendencia se cambiará por el incremento de turistas. La seguridad es otro punto de suma importancia y el cual requiere una atención urgente ya que es un factor sensible para el turismo así como el sector comercial.

Como conclusión podemos indicar que la economía del Perú es idónea para la implementación y apertura de este negocio, debido a la estabilidad económica que esta presentado y, sumado a esto, el crecimiento del turismo hacia el Perú.

- **Entorno social y cultural**

La gastronomía y repostería peruana en los últimos años están teniendo un gran auge a nivel internacional, presentando diversos platos, postres y bocaditos típicos de las diferentes regiones para el mercado mundial, esto debido a la calidad y sabor de cada uno de ellos. Y en la ciudad de Chachapoyas la gastronomía y la panificación son un punto fundamental de la cultura chachapoyana y el quehacer cotidiano.

El chachapoyano es amigable y muy sociable, trabajador, le gusta divertirse y pasar tiempo agradable con sus familiares y amigos.

Se encuentran entre los consumidores progresistas; según el autor Rolando Arellano, son hombres de carácter activo, pujante y trabajador, cuyo éxito está en función del tiempo y el esfuerzo invertidos, con un nivel de educación cercano al promedio poblacional; son optimistas y con mucha expectativa en el futuro; son modernos en su consumo pero muy racionales, al momento de decidir la compra. Se encuentran principalmente en los niveles socioeconómicos B/C/D/E, es por eso que el dinero es muy importante para ellos, porque valoran mucho el ahorro, el costo beneficio, siendo bastante recatados para la compra de productos y servicios. Asimismo su satisfacción se basa en la oportunidad de desarrollarse en el plano laboral. Asimismo dan gran importancia al costo/beneficio. (Arellano, 2012)

Alvarado Santillán, indica: “ el originario chachapoyano, es jovial, alegre, acogedor y solidario, ama lo suyo y sus costumbres y busca por conservarlas; sin embargo con el pasar de los años y la pluriculturalidad que hay en la actualidad en Chachapoyas, esto sumado al modernismo, son pocas las personas que se siguen preocupando por las tradiciones de nuestros antepasados.” (Santillán, Aspecto sociocultural del chachapoyano, 2017)

- **Entorno tecnológico**

Un factor influyente en el ambiente es la tecnología la cual proporciona los conocimientos y herramientas necesarias para realizar las cosas, y su principal objetivo es las diversas formas en cómo se las realiza. En la industria de la panificación su mayor influencia es en la maquinaria empleada como los hornos, cocinas, amasadoras, entre otros; lo que colabora a la mejor cadena de producción y calidad de los productos.

Estos factores también engloban los desarrollos tecnológicos de los competidores del mercado. Por ende la dependencia en cuanto a tecnología por parte de nuestra empresa, recae sobre en la empresa Maquipan S.A, la cual es una compañía con una vasta experiencia en el rubro de comercialización de equipamiento para la industria panificadora, brindando desde sus inicios asesoramiento personalizado a todos sus clientes; la facilidad que ofrece a sus clientes son diversas brindando seguridad para la inversión, asociando el bajo riesgo a la rentabilidad, para garantizar un rápido retorno.

Las innovaciones tecnológicas ofrecidas por Maquipan S.A. pueden ser percibidas desde el momento de la instalación, con asesoramiento personalizado, con variedad de maquinaria, la cual contribuye a mejorar la calidad y la productividad.

Podemos hablar entonces de un potencial de innovación elevado sumado a la madurez de la tecnología aportada por nuestro proveedor, que convertirá a la parte productiva de nuestra empresa en una tecnología dependiente; esto asociado al factor económico debido a la inversión por el acceso a dicha tecnología.

4.2.3 Análisis de las 5 fuerzas de Porter

Para poder conocer la competencia que existe y para desarrollar estrategias que permita a la empresa ser competitiva se realiza el siguiente análisis de las 5 fuerzas de Porter. Esta herramienta permite conocer el grado de competencia que existe en una industria y, en el caso de una empresa dentro de ella, realizando un análisis externo que sirva como base para realizar una planificación estratégica destinada a aprovechar las oportunidades y/o hacer frente a las amenazas detectadas.

Amenaza de nuevos competidores

Para la industria panificadora y la elaboración de bocadillos existen barreras de entrada, en lo que respecta a los trámites y requisitos para la elaboración de estos productos por ser de consumo humano; asimismo para su industrialización, es necesario el uso de maquinaria, especialmente hornos los cuales tienen un precio significativo, lo que podría ser un limitante de ingreso. Para la industrialización y comercialización en la ciudad de Chachapoyas, hablamos de una variedad considerable de locaciones posibles teniendo en cuenta el flujo de personas que se da en la ciudad, especialmente debido al turismo; de igual manera para su comercialización en la ciudad de Chiclayo. Sin embargo se tiene que tener en cuenta a las panificadoras actuales, las cuales tienen la capacidad de ingresar al mercado fácilmente, industrializando los bocadillos, por tener la maquinaria y el conocimiento necesario para su ingreso. Finalmente las barreras de salida son bajas, ya que se pueden vender sin mayor problema los hornos por ejemplo, los cuales se pueden usar en muchas industrias diferentes. Por estas razones se puede decir que la amenaza de nuevos competidores es “alta”.

Rivalidad entre competidores

En lo que respecta a competidores en la industrialización de los bocadillos no se encuentran, ya que es la empresa pionera en este proceso. Sin embargo se tiene que tener en cuenta a las panificadoras que elaboran este mismo producto pero de una manera artesanal y a menor escala, aquí podemos encontrar a las panificadoras más resaltantes como: Panificadora “San José”, Panificadora “Corazón de Jesús”, Panificadora “Lourdes”, Panificadora “Lamud”. Por ende se puede decir que la rivalidad entre competidores es “baja”

Productos sustitutos

Cualquier producto que actúe como algo para comer después de un plato principal, o algo dulce es un sustituto de los bocadillos; aquí se encuentran especialmente a todas las golosinas que existen en el mercado; pero estos productos contienen mucho productos químicos; y lo que buscan los consumidores actuales son productos sanos y naturales. De igual forma no hay un claro sustituto que pueda reemplazar claramente a los bocadillos, por ejemplo en los brindis de alguna ceremonia. Por esto se puede deducir que la amenaza productos sustitutos es “baja”

Poder de negociación de los compradores

El volumen de compra de cada consumidor es pequeño en relación con el volumen total de ventas, por esto cada consumidor tiene una baja incidencia, casi nulo, poder de negociación. Por otro lado los productos de una a otra empresa son muy distintos en términos de calidad, lo que resta poder a los consumidores. Por esto el poder de negociación de los consumidores “es muy bajo”

Poder de negociación de los proveedores

Los insumos que se utilizan son muy estandarizados y en el mercado existen muchos proveedores, lo cual apunta a una competencia entre ellos generando un beneficio para las empresas en la industria ya que se generan precios más bajos y facilidades de pago. Este poco poder de los proveedores se ve afectado también por los escasos cambios de costos de la materia prima que existen, sin embargo estos costos igual son existentes. Esto indica que el poder de negociación de los proveedores es “bajo”

4.2.4 Análisis FODA

FODA es un acrónimo de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tiene la empresa. Es una herramienta de diagnóstico y análisis a partir de la identificación de los factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas) de la empresa. A continuación se presenta el siguiente análisis FODA el cual proporcionará la información necesaria para conocer el entorno donde se desarrollará la empresa.

Fortalezas:

- Conocimiento de la industria panificadora tradicional, donde se encuentran las recetas ancestrales.
- Proceso de producción tradicional, de acuerdo a las recetas originales.
- Productos de alta calidad, que cumplen todos los requisitos necesarios, y sobre todo de sabor agradable de acuerdo a las exigencias del consumidor.
- Recurso humano calificado, comprometido con la calidad y proceso de producción.
- Maquinaria y equipos propios.
- Ser la primera empresa dedicada a la industrialización de este producto.

Oportunidades:

- Actualmente no existe una producción industrializada de bocaditos en la ciudad de Chachapoyas.
- Incremento del consumo de alimentos sanos y naturales.
- Desarrollo del boom gastronómico tanto a nivel local como regional y nacional.
- Crecimiento constante del número de turistas tanto nacionales como extranjeros que llegan a la ciudad.
- Prestigio obtenido a nivel nacional por la industria panificadora de la ciudad de Chachapoyas.

Debilidades:

- Ser una empresa nueva en el mercado.
- Limitaciones de capital.
- Falta de una infraestructura totalmente equipada.
- No conocer bien inmediatamente a nuestros proveedores.

Amenazas:

- Si la competencia decide industrializar el mismo producto, tendría ventaja por su infraestructura.
- Aparición de nuevos competidores en la zona.
- Incremento del precio de la materia prima.
- Mayor poder de inversión y capital de otras empresas.

4.2.5 Matriz EFI

Para conocer como se está desarrollando la empresa de manera interna se desarrolla la siguiente matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI); la cual es un instrumento para formular estrategias que resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de la empresa. Para elaborarla es necesario aplicar juicios intuitivos, por lo que el hecho de que esta técnica tenga apariencia de un enfoque científico no se debe interpretar como si la misma fuera del todo contundente.

Tabla N° 05: Matriz EFI

Factores Críticos para el Éxito	Peso	Calificación	Total Ponderado
FORTALEZAS			
1. Conocimiento de la industria panificadora tradicional	0.2	4	0.8
2. Proceso de producción tradicional	0.1	4	0.4
3. Productos de alta calidad	0.1	4	0.4
4. Recurso humano calificado	0.1	3	0.3
5. Maquinaria y equipos propios	0.05	3	0.15
6. Primera empresa en dedicada a la industrialización de este producto	0.1	3	0.3
DEBILIDADES			
1. Ser una empresa nueva en el mercado	0.05	1	0.05
2. Limitaciones de capital	0.1	2	0.2
4. Falta de una infraestructura totalmente equipada	0.1	1	0.1
5. No conocer bien inmediatamente a nuestros proveedores	0.1	1	0.1
TOTAL	1		

Cada uno de los factores, tiene un peso asignado, el cual varía desde 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante). El peso asignado a cada factor indica la importancia relativa

del mismo para alcanzar el éxito de la empresa; independientemente de que el factor represente una fuerza o una debilidad interna, los factores que se consideren que repercutirán más en el desempeño de la empresa llevan los pesos más altos. A cada factor se le es asignada una calificación que está entre 1 y 4 a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (donde la calificación es 1), una debilidad menor (con calificación 2), una fuerza menor (calificación 3), o una fuerza mayor (con calificación 4). Al obtener una puntuación de 2.8, mayor a la promedio (2.5) se concluye que la empresa tiene una posición interna fuerte. La posición estratégica general de la empresa está por encima de la media.

4.2.6 Matriz EFE

Con el fin de conocer las estrategias empleadas por la empresa para el buen aprovechamiento de las oportunidades y la minimización del impacto de las amenazas del entorno, se realiza la siguiente matriz. La matriz de Evaluación de los Factores Externos es una herramienta estratégica que permite identificar y numerar las distintas oportunidades y amenazas que afectan a la empresa, es decir; los diversos factores del entorno dentro del cual se desenvuelve la organización y que a su vez, intervienen en la misma, ya sea de forma directa o indirecta.

Tabla N° 06: Matriz EFE

Factores Determinantes del Éxito	Peso	Calificación	Total Ponderado
Oportunidades			
1. Actualmente no existe una producción industrializada de bocaditos en la ciudad	0.2	4	0.8
2. Incremento del consumo de alimentos sanos y naturales	0.05	2	0.1
3. Desarrollo del boom gastronómico tanto a nivel local como regional y nacional	0.15	3	0.45
4. Crecimiento constante del número de turistas	0.15	4	0.6
Amenazas			
1. Aparición de empresas panificadores que se dedique a la industrialización del producto	0.2	1	0.2
2. Aparición de nuevos competidores en la zona	0.1	2	0.2
3. Incremento del precio de la materia prima	0.05	3	0.15
4. Mayor poder de inversión y capital de otras empresas	0.1	2	0.2
TOTAL	1		2.7

Cada factor posee un peso asignado que oscila entre 0.0 (no importante) a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas, pero éstas a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. Los pesos adecuados se pueden determinar comparando a los competidores que tienen éxito con los que no lo tienen. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1. A cada factor se le es asignada una calificación que va de 1 a 4 para indicar con cuánta eficacia responden las estrategias actuales de la empresa a dicho factor, donde se aprecia que 4 corresponde a la respuesta es excelente, 3 la respuesta está por encima del promedio, 2 la respuesta es del nivel del promedio y uno la respuesta es deficiente. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa; por lo tanto las calificaciones se basan en la empresa.

El total ponderado de 2.7 indica que esta empresa está por encima de la media (2.5) en su esfuerzo por seguir estrategias que capitalicen las oportunidades externas y eviten las amenazas.

4.2.7 Matriz FODA

Para obtener una visión clara de la empresa y las estrategias que se emplean es necesario realizar una matriz FODA. La matriz FODA es una herramienta de análisis formada por un cuadro cruzado que describe de la situación de la empresa; permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que dará la facultad para la toma de decisiones acorde con los objetivos de la empresa.

Tabla N° 07: Matriz FODA

MATRIZ FODA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
		<p>F1: Conocimiento de la industria panificadora tradicional</p> <p>F2: Maquinaria y equipos propios</p> <p>F3: Primera empresa dedicada a la industrialización</p>
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
<p>O1: Incremento del consumo de alimentos sanos</p> <p>O2: Prestigio de la industria panificadora a nivel nacional</p> <p>O3:Crecimiento del mercado y llegada de turistas</p>	<p>Lograr producir de acuerdo al requerimiento del consumidor y posicionarnos en el mercado, gracias al conocimiento de la producción tradicional, con las recetas originales, sin el uso de ingredientes químicos. (F1, O1)</p> <p>Satisfacer las necesidades de nuestros consumidores, por el prestigio de la industria y al ser la primera empresa dedicada a la industrialización (F3, O2)</p> <p>Contar con maquinaria propia y lograr satisfacer la demanda del creciente mercado. (F2, O3)</p>	<p>Analizar la demanda actual y su incremento, asimismo como nuestras ventas, realizar préstamos a entidades bancarias (D1, O1)</p> <p>Realizar alianzas estratégicas para poder abastecer completamente al mercado (D2, O3)</p>
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
<p>A1:Ingreso de nuevos competidores</p> <p>A2: Incremento del precio de la materia prima</p>	<p>Brindar nuestros productos con la receta original, ese será el puno de diferenciación (F1,A1).</p> <p>Formar fuertes vínculos laborales y a largo plazo con nuestros proveedores para mantener los precios sin variar abruptamente. (F3, A2)</p>	<p>Realizar un plan de marketing que llegue y motive al consumidor a adquirir nuestro producto y buscar así su fidelización</p> <p>Obtener financiamiento de entidades bancarias para poder hacer frente a las alzas de precios (D2, A2)</p>

4.2.8 Visión

Una declaración de la visión debe responder a la pregunta básica “¿Qué queremos llegar a ser?”. La declaración de la visión debe de ser corta, formada de preferencia por una oración. A continuación se presenta la visión de la empresa objeto del presente proyecto.

“Ser la empresa líder en la producción de bocadillos típicos en la región Amazonas, por medio de la excelencia de nuestros productos”

4.2.9 Misión

Una declaración de la misión definida es esencial para establecer los objetivos y formular estrategias con eficacia; asimismo revela a quien quiere servir la empresa. La misión de la empresa de la presente tesis es:

“Elaborar y comercializar bocadillos con altos estándares de calidad e higiene, satisfaciendo los gustos de los clientes, a través de una gama de sabores, buscando siempre cumplir con las exigencias del consumidor”

4.2.10 Objetivos estratégicos

- Lograr llegar a alcanzar al 40% del mercado efectivo, es decir a 13 120 personas en el primer año.
- Captar a un 10% de nuevos clientes para el segundo año.
- Incrementar nuestras ventas en un 10% el segundo y tercer año.
- Cubrir el 100% de nuestro financiamiento para el quinto año de funcionamiento de la empresa.

4.2.11 Valores

- Calidad.
- Trabajo en equipo.
- Respeto.
- Solidaridad.
- Honestidad.
- Responsabilidad.

4.3 Plan de Mercado

4.3.1 Oferta

Como se mencionó anteriormente, en la actualidad no existe en oferta en lo que respecta a industrialización de los bocaditos chachapoyanos. Sin embargo existen panaderías que si ofrecen los bocaditos, pero dichas ventas se realizan al menudeo.

4.3.2 Demanda

En el punto de la demanda se analizará los datos obtenidos de las encuestas realizadas a los posibles consumidores de bocaditos, tanto en la ciudad de Chiclayo como en la ciudad de Chachapoyas.

4.3.2.1 Consumo de bocaditos

De las encuestas aplicadas en la ciudad de Chiclayo como en la ciudad de Chachapoyas, se obtuvo datos similares en lo que respecta a consumo de bocaditos; porque se obtuvo un resultado del 94.4% y 98% de consumo de los diferentes bocaditos respectivamente en ambas ciudades. Sólo un mínimo de personas no consumen dichos productos, esto se da por los gustos de los encuestados o por algún tipo de disposición médica, el cual les impide poder consumir dichos productos. Asimismo podemos indicar que de la población, prueba de estudio en la ciudad de Chiclayo se observa que la mayoría son casados siendo estos 28.1% mujeres y un 18.6% de varones. Seguido de los que son solteros 11.4% y 13.8% mujeres y varones respectivamente. Sin embargo también cabe mencionar a los que conviven actualmente con sus parejas los cuales representados por un 20.4% del total. Y un 7.8% son viudos o divorciados.

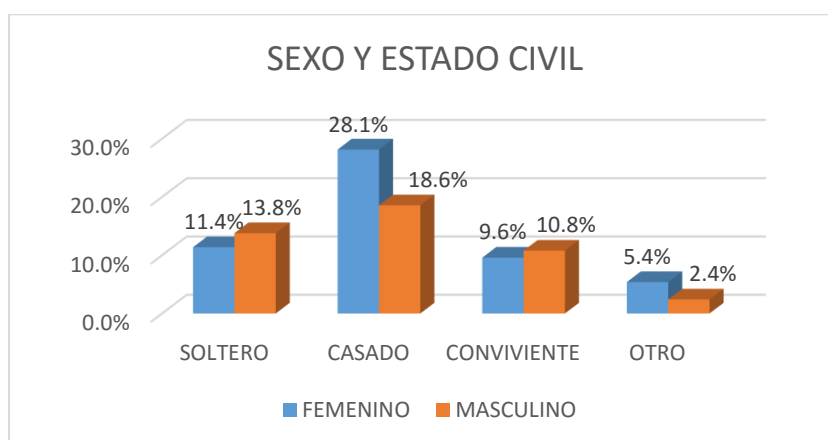


Figura N° 2. Sexo y estado civil de los encuestados en la ciudad de Chiclayo

4.3.2.2 Edad, frecuencia y motivo de compra

En la ciudad de Chiclayo encontramos que la mayoría de encuestados compra y consume dichos bocaditos de manera quincenal, siendo los mayores compradores las personas que oscilan entre los 30 y 40 años (19.8%) y de 40 a 50 años de edad (18%). Esta tendencia también se da en la compra mensual como semanal, con una variación en las edades. Esta misma tendencia de edad y frecuencia de compra es igual en la ciudad de Chachapoyas. Es por ello que la publicidad de este producto estará dirigido a este público objetivo

De igual modo con respecto al principal motivo de adquisición de los bocaditos chachapoyanos en la ciudad de Chiclayo, tanto para mujeres y varones, es para compartir con amigos y familiares con un 27.5% y 25.1% respectivamente, seguido de un total de 19.8% que afirman que lo adquieren como un aperitivo. Así también cabe mencionar que las mujeres y varones (12.6% y 7.2%) lo adquieren para regalar a amigos y familiares con el fin de que éstos conozcan un poco de la variedad de productos ofrecidos en la ciudad de Chachapoyas. Los motivos mencionados anteriormente son resultados de que en Chiclayo no existe un punto de venta de dichos productos y son adquiridos mediante encomiendas y regalos de amigos y familiares residentes en la ciudad de Chachapoyas. Por ende es necesario un punto de venta en Chiclayo para así poder ampliar la capacidad de expender los bocaditos.

Sin embargo en la ciudad de Chachapoyas encontramos porcentajes significativos (16.6% y 14.9% para varones y mujeres respectivamente) que afirman adquirir estos bocaditos para envío a sus amistades y familiares, es decir como souvenir. Posterior encontramos que el consumo es para compartir con un porcentaje de 24.2% (entre varones y mujeres). Esto indica un punto a favor del presente proyecto.

Todo esto es resultado de las encuestas aplicadas en las ciudades de Chiclayo y Chachapoyas, reflejado en las siguientes gráficas.

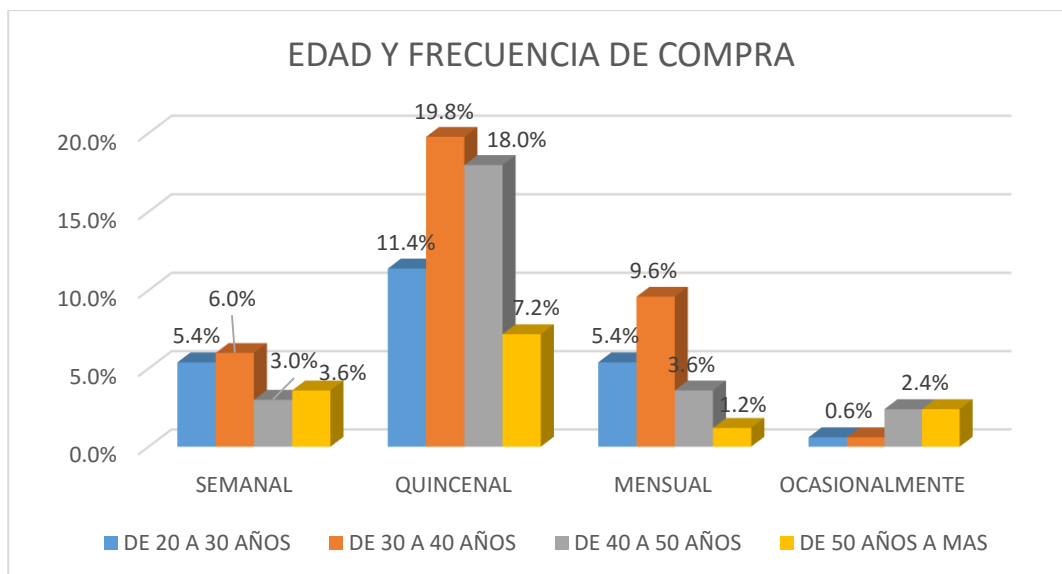


Figura N^a 3. Edad y frecuencia de compra de los encuestados en la ciudad de Chiclayo

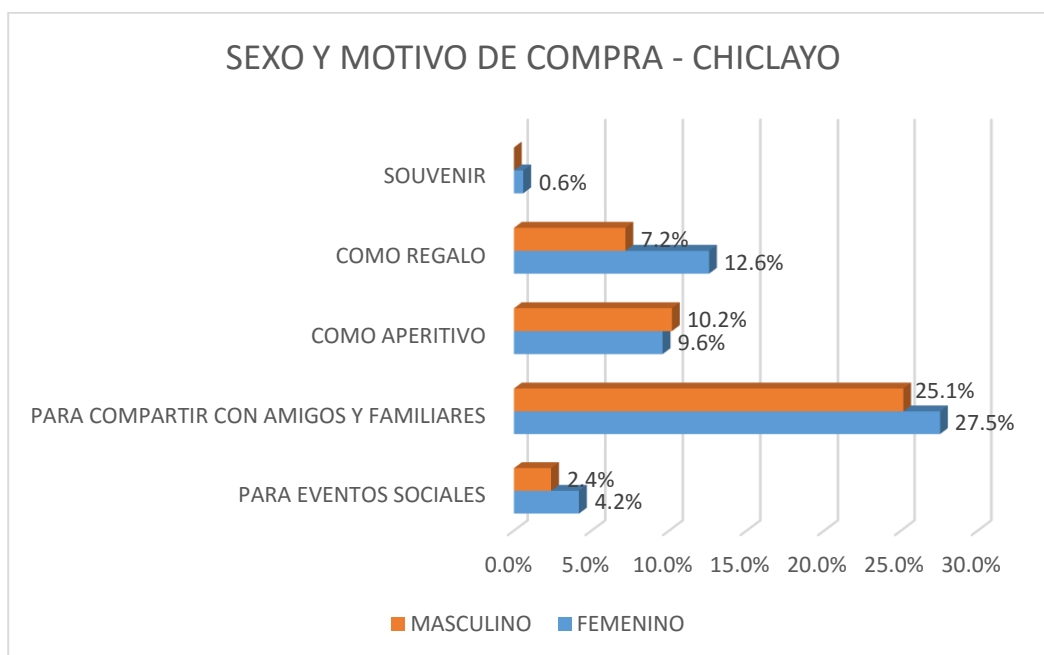


Figura N^a 4. Sexo y principal motivo de compra de los encuestados en la ciudad de Chiclayo

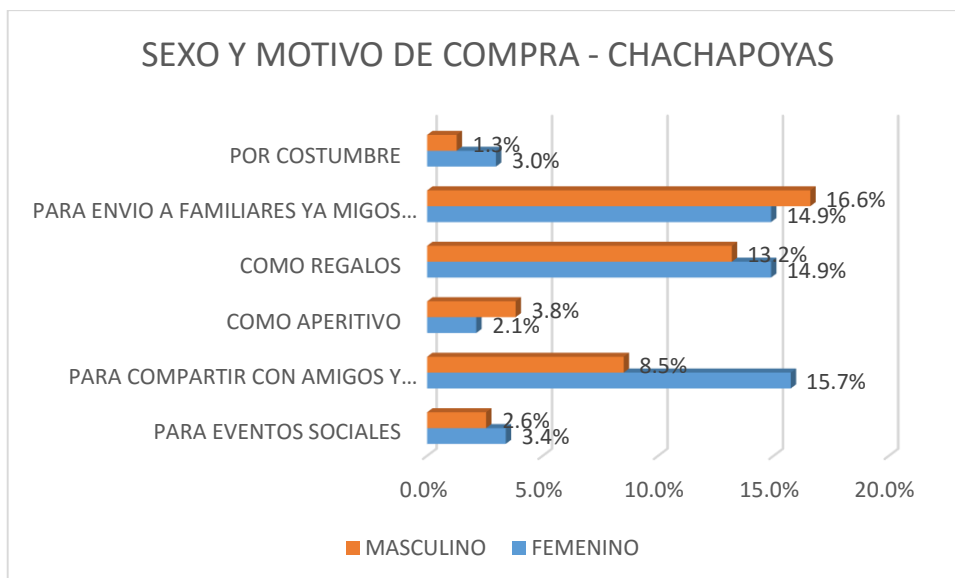


Figura N^a 5. Sexo y principal motivo de compra de los encuestados en la ciudad de Chachapoyas

4.3.2.3 Ingresos y disponibilidad de pago

En lo que respecta al precio al consumidor encontramos que en Chiclayo están dispuestos a pagar un monto superior a los S/.20.00 nuevos soles. (61.1%) Sin embargo hay un porcentaje del 34.1% que estaría dispuesto a pagar un monto entre los 15 y 20 nuevos soles por empaque. Esta última preferencia de pago también se observa en la ciudad de Chachapoyas. Esto será corroborado en la elaboración y estudio económico-financiero.

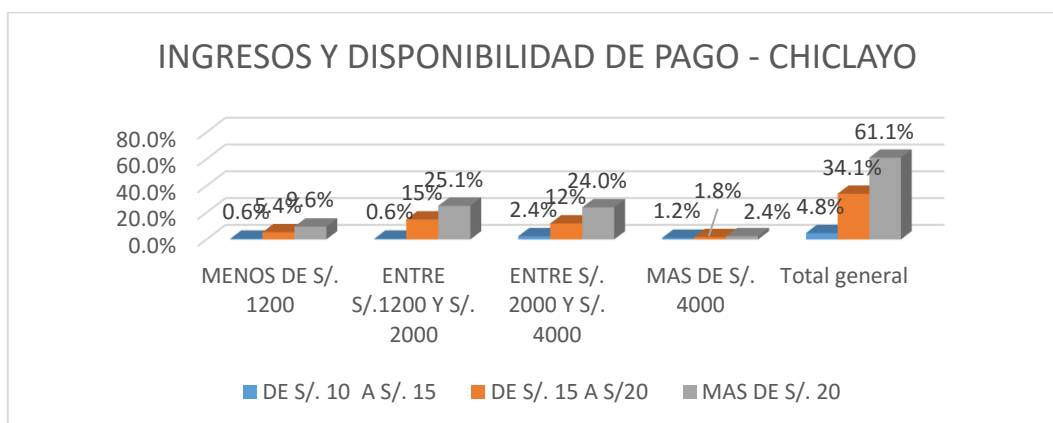


Figura N^a 6. Ingresos y disponibilidad de pago de los encuestados en la ciudad de Chiclayo

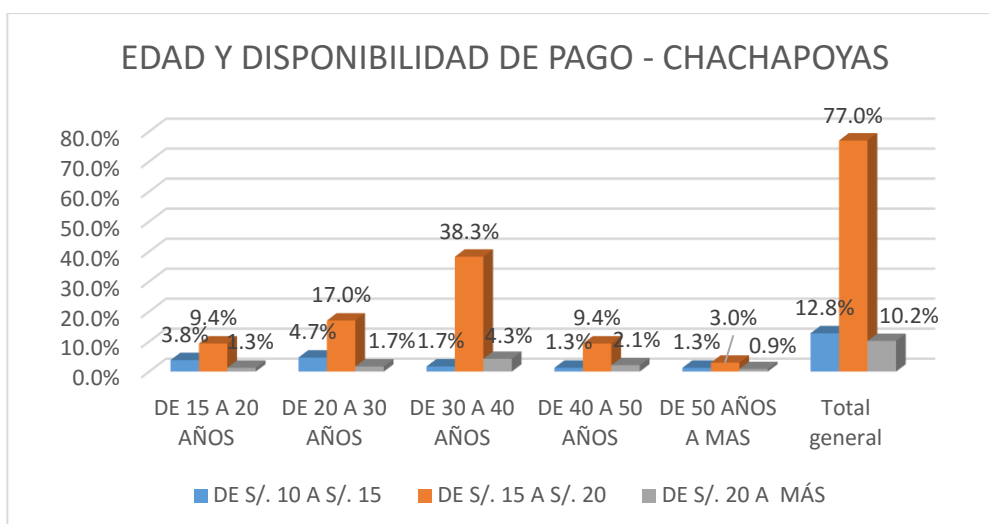


Figura N° 7. Ingresos y disponibilidad de pago de los encuestados en la ciudad de Chachapoyas

4.3.3 Plan de marketing

La publicidad y promoción son factores muy importantes en el éxito de las empresas, son reconocidas como actividades de apoyo para crear una ventaja sobre la competencia, ya que con estas herramientas la empresa puede lograr el posicionamiento de marca dentro del mercado meta para ganar lealtad de los consumidores hacia el producto y la marca.

Cuando no se tiene bien definida la mezcla promocional se cometen errores dentro de la organización, porque no hay una estrategia a seguir, reflejando las consecuencias en el cliente final como son decepción por parte del cliente porque el producto no cumplió con sus expectativas, insatisfacción al utilizar el producto, etc.; todo esto se ve reflejado en el menor número de ventas.

Tradiciones Chachapoyanas es una empresa dedicada a la industrialización y comercialización de bocaditos tradicionales chachapoyanos, e intenta ingresar con al mercado chachapoyano y chiclayano y posicionarse en ellos. Es por ello que el presente proyecto surge de la necesidad que tiene la empresa de ser reconocida y de estar en la mente de los consumidores.

Para que una empresa pueda llevar a cabo el objetivo de vender, tener más clientes y obtener mayores utilidades, debe de desarrollar un plan de mercadotecnia. Dicho plan ayudara a conseguir el objetivo principal y crear una ventaja competitiva, además de fortalecer el crecimiento de la empresa en dichos mercados.

Por todo lo expuesto anteriormente se necesita desarrollar un plan de mercadotecnia adecuado para dar a conocer el producto, la marca y la empresa; así como las estrategias que se emplearán para llevar el producto hasta el consumidor final, ganar ventaja competitiva, alcanzar un incremento en las ventas y utilidades y posicionamiento en el mercado chachapoyano y chiclayano.

4.3.3.1 Entorno

4.3.3.1.1 Medios de comunicación

En la ciudad de Chachapoyas, podemos encontrar muchos medios de comunicación, en su mayoría son radios (de las cuales muy pocas son de la misma ciudad) divididos a la largo de la frecuencia modular (FM), asimismo diversas televisoras tanto nacionales y 2 locales, así como canales internacionales.

A continuación se presenta la lista de las radios de la ciudad de Chiclayo que son más escuchadas por el público al cual vamos enfocados.

- Radio Fidelísima
- Radio Reina de la Selva
- Radio Sfera
- Radio Activa
- Radio Nueva Q
- Radio Moda
- Radio Victoria

Hay muchas radios de la ciudad de Chachapoyas que están operando en la internet, pero lo realizan sin autorización alguna. Las mencionadas anteriormente si realizan sus funciones de manera legal y algunas en forma on-line.

Seguido se presenta las televisoras más sintonizadas en la ciudad de Chachapoyas por el público objetivo:

- América Televisión
- Frecuencia Latina
- ATV
- Red Global

Respecto a televisoras locales tenemos a:

- Televisora del Gobierno Regional de Amazonas
- Reina de la Selva

4.3.3.1.2 Competencia

En lo que respecta a competencia directa, se menciona a las panificadoras que sobresalen en la elaboración de los bocaditos que también nosotros presentamos en la presente tesis. Aquí se encuentran:

Tabla N° 08: Principales panificadoras competencia en Chachapoyas

Principales Panificadoras competencia en Chachapoyas

Panaderías	Dirección
Panificadora San José	Jr. Ayacucho N°658
Panificadora Corazón de Jesús	Jr. Ortiz Arrieta N° 764
Panificadora Lourdes	Jr. Dos de Mayo N° 457
Panificadora Lamud	Jr. Ortiz Arrieta 438

Estas empresas tienen mayor tiempo de permanencia en el mercado.

4.3.3.1.3 La empresa

En materia legal es una empresa con una clase de Sociedad Anónima Cerrada (TRADICIONES CHACHAPOYANAS S.A.C) Ley N°26887: Ley General de Sociedades. Según dicha ley, la empresa no puede tener acciones inscritas en el Registro Público del Mercado de Valores y, en caso uno de los accionistas decida transferir sus acciones, los otros accionistas tendrán preferencia para la adquisición de estas.

Los productos que industrializa son los bocaditos tradicionales chachapoyanos, los cuales están dirigidos a todos los habitantes consumidores de estos productos de las ciudades de Chachapoyas y Chiclayo, con la finalidad de satisfacer sus necesidades con un producto de calidad para que los clientes se sientan fidelizados con la respectiva marca.

La empresa Tradiciones Chachapoyanas S.A.C, es nueva en el mercado, brindando una visión innovadora en dicho mercado, proporcionando los bocaditos con la receta tradicional, con excelentes estándares de calidad en el proceso y atención al cliente.

4.3.3.3 Mercado objetivo y empresa

4.3.3.3.1 Demográfico y geográfico

- **Mercado potencial:** en este punto tenemos a todos los habitantes de la ciudad de Chiclayo y de Chachapoyas, que son un aproximado de 900 180 y 56 324 personas respectivamente.
- **Mercado disponible:** como mercado potencial tenemos a todos los consumidores de bocaditos que son el 80% en la ciudad de Chachapoyas, aproximadamente 45 059. Y en la ciudad de Chiclayo tendremos a las personas que radican en dicha ciudad pero son del departamento de Amazonas, los cuales son un aproximado de 1800 personas. Siendo un total de 46 589 personas.
- **Mercado efectivo:** tenemos a todas las personas que están disponibles a comprar los bocaditos. Se aproxima un 70% del mercado disponible, lo cual es 32 801 personas.
- **Mercado objetivo:** aquí tenemos aproximadamente al 40% del mercado efectivo, que son 13 120 personas.

4.3.3.3.2 Síntesis de la situación de la empresa

- **Definición del producto:** bocaditos chachapoyanos tradicionales
- **Valor agregado:** sabor estandarizado, altos estándares de calidad, empaquetado en la industrialización.
- **Demanda potencial:** Ciudades de Chachapoyas Chiclayo
- **Ventaja competitiva:** presentación del empaque con imágenes de la cultura Chachapoyas, y con el sabor tradicional

4.3.3.3.3 Objetivos y metas del marketing

- **Posicionamiento:** Posicionar nuestra empresa y marca, buscando la fidelización de nuestros clientes.
- **Ventas:** Tener una participación de mercado del 10% en el primer año

4.3.3.4 Estrategia de marketing

4.3.3.4.1 Estrategia de producto

En esta estrategia se fundamenta en la calidad de nuestros bocaditos los cuales están elaborados con la receta tradicional, además en el diseño del empaque el cual contendrá imágenes que representen a la cultura amazonesa, especialmente la chachapoyana. Se iniciará con la imagen original de los bocaditos, para poder así ingresar de esta manera al mercado, proporcionando desde el empaque información nuestros productos. Posteriormente contendrá imágenes referentes a la cultura chachapoyana, logrando de esta manera obtener una mayor percepción y obtener un mayor reconocimiento por parte de los clientes, hasta conseguir fidelizarlos, y así encaminar a nuestro objetivo de ventas.

4.3.3.4.2 Estrategia de canal y distribución

La estrategia se basa en ofrecer una venta personalizada, a través de nuestros puntos de ventas, contando con un personal totalmente calificado y motivado para brindar una excelente experiencia de compra.

4.3.3.4.3 Estrategia de mercado

Respecto a las ventas, desarrollaremos la estrategia de penetración del mercado, la cual se basará en nuestros precios, ofertas y promociones de nuestros productos (bocaditos), las cuales estarán de acorde al mercado chachapoyano y chiclayano, y a la vez será más conveniente para nuestros clientes, además de brindar un producto novedoso en cuanto a su empaque, colores, diseños, también de calidad lo cual está relacionado a la materia prima utilizada en el proceso de fabricación.

4.3.3.4.4 Estrategia de ventas

Dentro de las estrategias de ventas, contaremos con la estrategia de desarrollo del producto, la cual se basará en promover y ofrecer nuestros bocaditos con empaques que contengan nuevos diseños, logrando de esta manera obtener un mayor crecimiento de nuestras ventas y satisfacer las necesidades y deseos cambiantes de nuestros clientes. Además potenciaremos la publicidad y promoción a través de

los medios de comunicación como radio, televisión y medios escritos, con la finalidad de impulsar nuestras ventas.

4.3.3.5 Tácticas de marketing

4.3.3.5.1 Producto

a) Concepto del producto

El producto es un empaque que contiene a los bocaditos chachapoyanos, el cual mantiene una alta demanda en el mercado, es catalogado como el principal aperitivo en eventos sociales en la ciudad de Chachapoyas, además cuenta con las siguientes características:

- El empaque que se expondrá en sus inicios tendrá una presentación de una imagen en alto relieve de los bocaditos chachapoyanos, que llame la atención a los consumidores.
- Posteriormente contará con imágenes alusivas a la cultura chachapoyana y las riquezas culturales, arqueológicas y naturales que posee la región Amazonas.
- Cada bocadito está elaborado con la receta tradicional. Con materia prima de óptimas condiciones y con altos estándares de salubridad, que hacen que el producto tenga altos estándares de calidad.
- En el empaque se indica el lote de fabricación, los ingredientes, información nutricional, registro de salubridad, fecha de vencimiento, entre otros; con el fin de que el consumidor tenga toda la información necesaria referente al producto.
- Se proporciona además, números telefónicos y correos electrónicos para poder hacer alguna sugerencia, consulta o queja.
- Si el producto presenta alguna falla de fábrica en el empaque, se realizará al cambio inmediato del producto, agregando una dádiva al consumidor.



Figura N° 8. Diseño de empaque

b) Ciclo de vida

En cuanto al ciclo de vida de los bocaditos, es necesario establecer los siguientes puntos:

- El producto es totalmente industrializado, porque para su elaboración se necesita de tecnología, en cuanto a las maquinarias que son automatizadas para la elaboración de dichos productos.
- De los bocaditos, que se venden al menudeo, podemos decir que su ciclo de vida depende mucho de las actividades socio-culturales que se realicen en la ciudad, en la cual radica sus índices de consumo.
- En lo que respecta a nuestro producto, ya industrializado, podemos indicar que se encuentra en la primera etapa, que es la introducción, ya que se está brindando un producto nuevo, pues pasó por un nuevo proceso de fabricación.

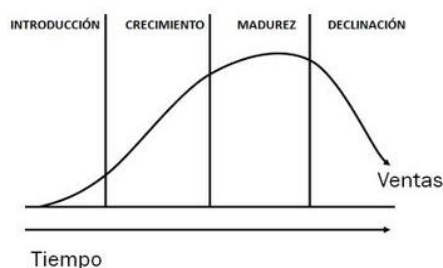


Figura N° 9: Ciclo de vida

- En cuanto a sus principales características, las cuales los diferencia a los productos de la competencia son los siguientes:

Tabla N° 09: Diferenciación del producto

	Tradiciones Chachapoyanas	Venta al menudeo
PRODUCTO	<ul style="list-style-type: none"> • Producto industrializado. • Elaborado con receta tradicional. • Posee altos estándares de calidad en su fabricación • Empaque innovador. • Con garantía pre y post venta 	<ul style="list-style-type: none"> • Venta al menudeo. • Sabor variado. • No tiene un proceso de fabricación establecido. • No posee empaque alguno. • No cuenta con garantías.

c) Motivación de consumo

En cuanto a los niveles que ofrece el producto tenemos:

- competencia son los siguientes:

Tabla N° 10: Motivación de consumo

NIVEL DEL PRODUCTO	Producto/ Justificación de compra/ Necesidad
1	Bocadito tradicional para compartir con amistades y familiares, pues es la esencia de la gastronomía chachapoyana, así el consumidor logra con total tranquilidad cubrir su necesidad de consumir un producto de calidad.
2	Los atributos que cuenta el envase producto (innovación de imágenes, protege la integridad de los bocaditos, resistente a algún golpe, la cual satisface la expectativa de contar con un producto confiable y de calidad.
3	Se atribuirá los números telefónicos y correos electrónicos para alguna sugerencia, consulta o queja. Así solucionar las inquietudes e interrogantes referentes al producto.
4	En este nivel desarrollaremos el servicio de mejora para el cliente, basado en la hora de contar con alguna falla del producto, pues se cambiará incluyendo un regalo para el consumidor afectado

d) Marca

La marca del producto es llamada: “Tradiciones Chachapoyana”, por que proyecta la esencia de la cultura y gastronomía de la ciudad de Chachapoyas.



Figura N° 10. Marca

Es una marca mixta, ya que esta conformada por letras e imágenes, que distinguen visualmente una marca.

e) Diseño

Los diseños que se ofrecerán en el empaque de los bocaditos, son totalmente innovadores, ya que son imagen netamente ilustrativa de la cultura chachapoyana. Como introducción se iniciará con el siguiente diseño:



Figura N° 11. Diseño del producto

En cuanto al diseño del empaque, es una caja metálica, con medidas de 200 milímetros de diámetro por 85 milímetros de alto, en donde cabrían un aproximado de 30 unidades en cada bocadito, además de contar con su etiqueta de la marca respectiva.

f) Garantía y post venta

- El servicio que asociamos al producto, es ofrecer un producto de total calidad, ya que cuenta con todas las inspecciones en cuanto a la fabricación y entrega del producto.
- Como se realiza la venta directa a través de nuestros puntos de venta, los consumidores, además de brindarle un producto de calidad también pueden participar y acogerse a las distintas promociones que puede contar el producto. Y sin dudar, cuentan con la total garantía en el caso de que el producto presente alguna falla o inconformidad del cliente, pues se realizará al cambio inmediato del producto, agregándole un obsequio.

- Además contamos con las maquinas especializadas y un equipo de personas aptas y preparadas en cuanto a los procesos de fabricación y distribución, logrando de esta manera cumplir con los requerimientos y expectativas de nuestros clientes
- Asimismo contamos con nuestro equipo logístico que estará a la disposición para cualquier entrega, para compras a gran escala.
- También ponemos a su disposición de nuestros catálogos de productos en nuestras redes sociales y pagina web con la finalidad de mantener informado de los últimos acontecimientos y promociones de los servicios.
- El servicio post venta que brindamos, se basa después de la venta ya concretada, es decir una vez que se haya comprado el producto, el cliente gozara de los beneficios otorgados, en el caso del buen servicio que ha recibido durante la compra, la calidad del producto que ha logrado consumir y a la vez esto genere la posibilidad de re-compra, llegando así a fidelizarlo y a la vez lograr que nos recomiende con otros consumidores.
- Además nuestros clientes frecuentes participan de los lanzamientos de las nuevas promociones de ventas o descuentos especiales que se realicen.

g) Uso del producto

Según el diseño del producto logramos determinar las siguientes instrucciones de uso:

- i. El empaque de los bocaditos, es metálico el cual ayuda en la conservación de los mismos; dentro del empaque metálico encontramos un recubrimiento de papel especial que mantendrá a los bocaditos fuera del contacto del metal.
- ii. Asimismo alrededor de la tapa del envase, está cubierto por una lámina de plástico, que además de proporcionar protección y conservación, brinda la confianza al consumidor de que el empaque no ha sido abierto posterior a la fabricación del mismo.
- iii. Retire el plástico con cuidado, posteriormente la tapa metálica del envase. Y, disfrute.

h) Produccion

Para la fabricación del producto, debe de contar con los siguientes elementos importantes:

- **Suministros:**

- ✓ Como primer y principal suministro es la harina, en donde se adquiere a través de una empresa especialista, dedicada a proveernos según las especificaciones que necesitamos para la elaboración de nuestro producto.
- ✓ Otros suministros a emplear tenemos: almidón de yuca, mantequilla, huevos, maicena azúcar, etc., en donde contamos con una empresa especializada, la cual nos provee la materia prima
- ✓ Y finalmente contamos con nuestro proveedor del empaque, el cual nos proporciona el empaque listo para el sellado una vez colocado los bocaditos terminado el proceso de producción.

- **Instalaciones y espacio:**

- ✓ Las instalaciones físicas para la fabricación del producto son las adecuadas ya que cuenta con las siguientes especificaciones técnicas:
- ✓ La planta está ubicada sobre un terreno de 250 m², específicamente en Jr. Hermosura 856 – Chachapoyas.
- ✓ La planta es de material noble, techo de cobertura liviana:
Área de producción: 140m²
Almacén: 60m²
Administración: 50m²
- ✓ La planta industrial alberga un total de 3 áreas (área de producción, almacén, ventas y administración).
- ✓ Además es un local amplio y muy espacioso para la ubicación de las máquinas y para que los colaboradores trabajen y circulen cómodamente, de un solo piso, con varias divisiones para áreas específicas.
- ✓ Cuenta con un sistema eléctrico indicado, ya que las instalaciones eléctricas están puestas bajo tierra, desde circuitos, equipos y cubiertas.

- ✓ Y por último tiene acabados de calidad y resistente a movimientos sísmicos, humedades, vientos, dentro del local todo está construido de acuerdo a los estándares de salubridad. Además cuenta con equipos sanitarios, equipos de seguridad para el personal colaborador, iluminación adecuada, ventilación.

- **Equipos:**

- ✓ La maquinaria que cuenta la empresa es la adecuada, ya que como primer proceso tiene una maquina amasadora, también posee una unidad especializada en la dosificación, luego la maquina moldeadora y finalmente tiene los hornos y la cámara de fermentación, los cuales son empleadas para obtener una mayor optimización en la calidad de la fabricación del producto.

A continuación se menciona las principales maquinas a emplear:

Amasadora SM – 120 Sinmag

Dosificadora polivalente Formex

Moldeadora rotativa Famipack:

Horno de Piso UHP - 3 Unique

Cámara de fermentación tradicional SM – 32s Sinmag

- **Personal**

- ✓ En cuanto al personal administrativo disponible está conformado por el gerente general, el cual es un profesional en administración de empresas y/o Ingeniería Industrial, con experiencia mínima de 3 años en gerencia; también contamos con un asesor legal y asesor contable, el cual cuenta con título profesional en derecho y contabilidad respectivamente, asimismo tenemos a nuestro jefe de recursos humanos, y marketing; por lo tanto contamos con un personal idóneo.

- ✓ Y por último contamos con nuestro personal operativo, los cuales participan en la elaboración del producto, cumpliendo con las funciones asignadas y desarrollándose eficazmente.

4.3.3.5.2 Plaza (distribución)

a) Canales

Las ventas del producto se realizarán a través de nuestros puntos de venta únicos.

b) Función logística

En lo que respecta a nuestras existencias tenemos:

- La producción inicial depende mucho de la capacidad de la planta, en donde notamos que es suficiente, logrando de esta manera asegurar la presencia del producto en los puntos de venta.
- La capacidad instalada está determinada en primera instancia por la capacidad de producción de los equipos y por los obreros que laboran en la planta.
- Por otra parte se consideró el mercado objetivo y la porción del mismo que se pretende abarcar (Estimando la oferta) la cual corresponde al 40% de la demanda total.
- En cuanto a la capacidad utilizada, se realizó el cálculo tomando en consideración que al inicio de las actividades de la empresa sólo se alcanzara a utilizar un 70% de la capacidad instalada ya que por ser inicio de operaciones se estima una curva de aprendizaje por parte del personal y adecuación de la maquinaria.

4.3.3.5.3 Promoción

a) Publicidad

- La publicidad constituye un mecanismo de comunicación entre la organización y todos los agentes que se encuentran fuera de ella, no solo aquellos que están directamente en el mercado, también los que se encuentran indirectamente vinculados a él; en realidad todos los agentes que en determinado momento y dadas ciertas circunstancias puedan percibir a la organización y a los productos que esta ofrece.
- ¿Cómo se mantendrá el control del posicionamiento?

El posicionamiento se medirá mediante estudios de mercado, y en base a las ventas realizadas.

i) Público Objetivo

Tenemos a todas las personas que están disponibles a comprar los bocaditos. Se aproxima un 70% del mercado disponible, lo cual es 32 801 personas. Sin embargo nuestro mercado objetivo es aproximadamente el 40% del mercado efectivo, que son 13 120 personas.

ii) Copy Strategy

- Objetivo: Mayor reconocimiento de la marca en el mercado Chachapoyano, mediante el convencimiento al consumidor de adquirir nuestros productos de alta calidad.
- Reason Why: Porque nuestro producto tiene la receta original de los tradicionales bocaditos, teniendo altos estándares de calidad en el proceso de fabricación.
- Estilo y tono:
 - ✓ Estilo testimonial, mediante el uso de figurantes.
 - ✓ Tono implícito: “*yo consumo este producto*”
- Imagen del consumidor: jóvenes mujer y varón de 20 a 45 años de edad, que sean consumidores habituales de los bocaditos, además de ser netos de la ciudad.

iii) Agencia de Publicidad

- Se contratará a 1 diseñador gráfico de la ciudad de Chachapoyas, porque conoce las actitudes y comportamientos del público objetivo, este se encargará de proyectar las ideas y mensajes visuales, para lograr alcanzar los objetivos.

Tabla N° 11: Agencia de publicidad

NOMBRE	PROFESION	CONTRATO	REMUNERACION
Jorge Luis Mendoza Rojas	Diseñador Gráfico	Mensual	S/. 450

iv) Medios de Comunicación

- Objetivo que debe alcanzarse con los medio de comunicación
 - ✓ Mayor reconocimiento de la marca y posicionamiento.
- Estrategia de medios
 - ✓ Publicidad innovadora que atrape al consumidor.
 - ✓ Llamar la atención de los consumidores e incentivar la compra de los productos.
 - ✓ Impactar al consumidor cuando este presenta mayor disposición receptiva.
- Presupuesto de medios

Tabla N° 12: Presupuesto de medios - campaña 01

CAMPAÑA 1	
MEDIO DE COMUNICACIÓN	COSTO S/.
RADIO	370.00
TELEVISION	200.00
MERCHANDISING E INTERNET	750.00
MEDIOS GRAFICOS	380.00
TOTAL CAMPAÑA 1	1700.00

Tabla N° 13: Presupuesto de medios - campaña 02

CAMPAÑA 2	
MEDIO DE COMUNICACIÓN	COSTO S/.
RADIO	400.00
TELEVISION	200.00
MERCHANDISING E INTERNET	900.00
MEDIOS GRAFICOS	450.00
TOTAL CAMPAÑA 1	1950.00

b) Promoción de ventas

- Objetivo: crecimiento anual del 10% , con respecto a nuestras ventas para el segundo año

- Herramientas de promoción de ventas:
 - ✓ Concursos y sorteos
 - ✓ Promociones en el punto de venta
 - ✓ Artículos publicitarios
 - ✓ Descuentos
 - ✓ Cupones y pases
 - ✓ Programas:

Campaña 01 - Mayo- Junio

- ✓ Por la compra de 5 empaques de bocaditos “Tradiciones Chachapoyanas”, llévate gratis un paseo todo pagado a Kuelap.
- ✓ Ven recibe el Raymillacta con “Tradiciones Chachapoyanas”.
- ✓ “Tradiciones Chachapoyana” te lleva a ti y 2 de tus amigos a un tours por los principales destinos turísticos de Amazonas.

Campaña 02: Agosto – Septiembre

- ✓ “Tradiciones Chachapoyanas te da la bienvenida a las fiestas patronales Virgen de Asunta, con sus empaques de edición limitada.
- ✓ Por fiestas patronales de clases llévate 3 empaques de “Tradiciones Chachapoyanas” por el precio de 2.
- ✓ Ven con nosotros a celebrar las fiestas patronales Virgen de Asunta con “Tradiciones Chachapoyanas” en el Recreo Campestre “El Mirador”, Recreo Campestre “El Aguajal”, Recreo Campestre “El Cañaverl”.
- ✓ Comprando 5 empaques de “Tradiciones Chachapoyanas, ingresas al sorteo de una estadía en el Hotel Gocta Lounge por 1 noche 2 días.

c) Relaciones Públicas

- Objetivo: tener mayor reconocimiento de marca en el mercado
- Herramientas:
 - ✓ Participación en eventos socio culturales.
 - ✓ Participación en eventos realizados por la Municipalidad Provincial de Chachapoyas, Gobierno Regional Amazonas, Ministerio de Cultura – Amazonas.

- Programas:
 - ✓ Patrocinar encuentros culturales de las universidades de la ciudad de Chachapoyas.
 - ✓ Participar en charlas de emprendimiento empresarial en las universidades de Chachapoyas (Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza, Universidad Alas Peruanas, Universidad Cesar Vallejo).
 - ✓ Participar y patrocinar eventos culturales realizados por el Ministerio de Cultura, Gobierno Regional, Municipalidad Provincial, etc.
 - ✓ Participación en diferentes ferias gastronómicas y panificadoras que se realicen en la región.

d) Venta personal y equipo de ventas

- Objetivos:
 - ✓ Captación de nuevos clientes.
 - ✓ Incremento de pedidos.
 - ✓ Recuperación de clientes perdidos.
- Entrenamiento del equipo de ventas
 - ✓ Argumento: El argumento empleado por el equipo de ventas estará basado en la calidad del producto, precio, sabor, receta tradicional, empaque, en sí, todos los atributos y beneficios del producto.
 - ✓ Entrenamiento: el entrenamiento se realizara mediante charlas, conferencias y simulacros de ventas.
 - ✓ Programas:
 - Charlas motivacionales.
 - Simulaciones de ventas.
 - Simulaciones de entrevistas.
 - Conferencias de mentoring y training
 - ✓ Para estos programas se contratara a profesionales especialistas, con el apoyo de los jefes de marketing y recursos humanos de la empresa.

e) Marketing directo

- Objetivo: Captar nuevos clientes, y fidelizar a los clientes actuales.
- Herramientas:
 - ✓ Televisión
 - ✓ Radios
 - ✓ E mail
 - ✓ Redes sociales (Facebook y twiter)
- Programas:

CAMPAÑA 1:

Tabla N° 14: Presupuesto de medios: radios - campaña 01

CAMPAÑA 1: MAYO - JUNIO					
MEDIO DE COMUNICACIÓN	DIAS	Número de avisos diarios	Número de días	TOTAL DE AVISOS	COSTO S/.
Radio Fidelísima	lunes a domingo	6	30	180	150.00
Radio Reina de la Selva	lunes a domingo	6	30	180	120.00
Radio Sfera	lunes a domingo	4	25	100	100.00
TOTAL COSTOS					370.00

Tabla N° 15: Presupuesto de medios: televisoras - campaña 01

CAMPAÑA 1: MAYO - JUNIO					
MEDIO DE COMUNICACIÓN	DIAS	Número de Avisos	Número de Dias	TOTAL DE AVISOS	COSTO S/.
Gobierno Regional Amazonas	de lunes a viernes, en noticieros de nocturno	5	20	100	120.00
Reina de la Selva	Durante la emisión de noticiero nocturno y películas	4	20	80	80.00
TOTAL COSTOS					200.00

Tabla N° 16: Presupuesto de medios: gráficos - campaña 01

CAMPAÑA 1: MAYO - JUNIO				
MEDIOS GRAFICOS	FORMATO	COSTO UNITARIO (Soles)	UNIDADES	COSTO S/.
Gigantografias	3metros x 2 metros	90.00	2	180.00
Afiches A2	A2	2.00	50	100.00
Volantes	A6	0.10	1000	100.00
TOTAL COSTOS				380.00

Tabla N° 17: Presupuesto de medios: merchandising - campaña 01

CAMPAÑA 1 : MAYO - JUNIO			
Merchandising	COSTO UNITARIO (Soles)	UNIDADES	COSTO S/.
Polos	4.00	100	400.00
Gorras	3.00	50.00	150.00
Llaveros tradicionales	1.00	100	100.00
E - marketing	100.00	1	100.00
TOTAL COSTOS			750.00

CAMPAÑA 2:

Tabla N° 18: Presupuesto de medios: radios - campaña 02

CAMPAÑA 2: AGOSTO -SETIEMBRE					
MEDIO DE COMUNICACIÓN	DIAS	Número de avisos diarios	Número de días	TOTAL DE AVISOS	COSTO S/.
Radio Fidelísima	lunes a domingo	7	30	210	170.00
Radio Reina de la Selva	lunes a domingo	6	30	180	120.00
Radio Sfera	lunes a domingo	5	25	125	110.00
TOTAL COSTOS					400.00

Tabla N° 19: Presupuesto de medios: televisoras - campaña 02

CAMPAÑA 2: AGOSTO -SETIEMBRE					
MEDIO DE COMUNICACIÓN	DIAS	Número de Avisos	Número de Dias	TOTAL DE AVISOS	COSTO S/.
Gobierno Regional Amazonas	de lunes a viernes, en noticieros de nocturno	5	20	100	120.00
Reina de la Selva	Durante la emisión de noticiero nocturno y películas	4	20	80	80.00
TOTAL COSTOS					200.00

Tabla N° 20: Presupuesto de medios: gráficos - campaña 02

CAMPAÑA 2: AGOSTO -SETIEMBRE				
MEDIOS GRAFICOS	FORMATO	COSTO UNITARIO (Soles)	UNIDADES	COSTO S/.
Gigantografias	3metros x 2 metros	90.00	2	180.00
Afiches A2	A2	2.00	60	120.00
Volantes	A6	0.10	1500	150.00
TOTAL COSTOS				450.00

Tabla N° 21: Presupuesto de medios: merchandising - campaña 02

CAMPAÑA 2: AGOSTO -SETIEMBRE			
Merchandising	COSTO UNITARIO (Soles)	UNIDADES	COSTO S/.
Polos	4.00	100	400.00
Gorras	3.00	80	240.00
Llaveros tradicionales	1.00	160	160.00
E - marketing	100.00	1	100.00
TOTAL COSTOS			900.00

f) Evento de lanzamiento

- Se realizará un evento para el lanzamiento de los bocaditos “Tradiciones Chachapoyanas” en la ciudad de Chachapoyas.
- El evento se realizará en nuestro principal punto de venta cito en Jr. Hermosura 658 – Plazuela Independencia, para todo el público que asista, en donde existe gran movimiento peatonal.
- Programa:
 - ✓ Regalos (bocaditos)

- ✓ Cupones de descuento

g) Endomarketing

- Objetivo: mayor identificación con la empresa por parte de los colaboradores.
- Herramientas:
 - ✓ Charlas y conferencias
 - ✓ Viajes.
 - ✓ Incentivo económicos
 - ✓ Incentivos no económicos.
- Programas:
 - ✓ Charlas sobre autorrealización
 - ✓ Conferencias de emprendedurismo
 - ✓ Charlas sobre desarrollo personal
 - ✓ Viajes con los trabajadores para mejorar el clima laboral.
 - ✓ Se otorgará bonificaciones de acuerdo al rendimiento
 - ✓ Facilidades de financiamiento para el crecimiento profesional del personal.
- Todo esto se realizará en coordinación con el departamento de Recursos Humanos y gerencia.

h) Investigaciones previas

- Investigaciones a realizar:
 - ✓ Estudios de mercado para medir el posicionamiento del producto en el mercado chiclayano.
 - ✓ Indicadores de ventas.
 - ✓ Rotación de inventarios
- Presupuesto:

Tabla N° 22: Investigaciones previas

EMPRESA y/o PERSONA	DURACION	NUMERO DE ENCUESTADOS	COSTO S/.
	Setiembre - Octubre	400	200

4.3.3.5.4 Precio

a) Objetivo

El precio establecido para nuestros clientes es de 17 soles, el cual ira dirigido a los habitantes consumidores de bocaditos chachapoyanos.

Este precio es fijado de acuerdo a las encuestas realizadas, donde se indica la disponibilidad de pago que va desde los S/ 15 a S/ 20 soles (páginas 35 y 36), asimismo, es dado por el costo de producción. A continuación se muestra el costo de producción mensual y unitaria referente a la materia prima, insumos y suministros; la mano de obra y los costos de producción se verán más adelante.

Tabla N° 23: Costo de producción unitario

COSTOS DE PRODUCCION MENSUAL				
Descripción	Unidad de Medida	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
MATERIA PRIMA				
Harina	kg	55	S/. 1.80	S/. 99.00
Mantequilla	kg	20	S/. 8.00	S/. 159.20
Azucar rubia	kg	51	S/. 2.00	S/. 101.90
Huevos	unidad	730	S/. 0.22	S/. 162.22
Manteca Vegetal	kg	33	S/. 0.21	S/. 7.10
Vainilla	litro	1	S/. 7.00	S/. 8.89
Azucar blanca	kg	9	S/. 2.10	S/. 19.11
Maicena	litro	28	S/. 5.80	S/. 162.40
Almidon de Yuca	kg	28	S/. 4.00	S/. 112.00
Harina de maiz blanco	kg	28	S/. 1.90	S/. 53.20
Papel siliconado	millar	918	S/. 2.80	2570.4
Empaque	unidad	918	S/. 0.48	440.64
TOTAL MATERIA PRIMA				S/. 3,896.06
INSUMOS				
Guantes	caja de 100 pares	3	S/. 12.00	S/. 36.00
Jabón líquido	botella de 2 litros	2	S/. 13.00	S/. 26.00
Desinfectantes	botella de 2 litro	2	S/. 10.00	S/. 20.00
Paños esterilizados	caja de 100 unidades	3	S/. 18.00	S/. 54.00
gorros	caja de 50 unidades	5	S/. 25.00	S/. 125.00
mandiles	docena	1	S/. 78.00	S/. 78.00
TOTAL INSUMOS				S/. 339.00
SUMINISTROS				
Fluido eléctrico	kwt/hora	1	150	S/. 150.00
Agua	m3/hora	1	50	S/. 50.00
TOTAL SUMINISTROS				S/. 200.00
COSTO TOTAL MENSUAL				S/. 4,435.06
COSTO UNITARIO Y/O C.V PRODUCCION				S/. 4.83

b) Estrategia

Precio de la competencia para los clientes y consumidor final: hoy en día la venta se realiza al menudeo. Siendo nosotros la primera empresa en industrializar el producto, manteniendo una línea de producción estandarizada. Manteniendo la receta tradicional

c) Control de precios

No existe control de precios con respecto a la venta de los bocaditos.

d) Descuentos no promocionales

- Descuentos del 10% por un volumen de venta mayor a las 10 unidades.
- Por la compra de 5 unidades se otorgara 1 tours, por los principales centros turísticos dentro de la ciudad de Chachapoyas, los cuales incluyen (El pozo de Yanayacu, la casa de Toribio Rodríguez de Mendoza, Museo del Ministerio de Cultura, Plazuela de la Independencia, pampas de Higos Urco, y los miradores de Mama Nate y Santo Toribio de Mogrovejo).

e) Condiciones de pago

Todos los pagos se realizarán en efectivo.

a) Estructura de costos... económico financiero

- ¿Cuál es la estructura de costos del producto?

Tabla N° 24: Estructura de costos

ESTRUCTURA DE COSTOS POR UNIDAD	
Costos de producción	4.83
Gastos de Administración	5.00
Gastos de Comercialización	1.02
TOTAL	10.85

- ¿Existirían oportunidades ya identificadas para futura reducción de costos del producto?
 - ✓ Producción a mayores escalas, que permitan que el costo unitario del producto disminuya.
 - ✓ Encontrar nuevos proveedores que ofrezcan mejores precios de materia prima.

b) Investigaciones previstas

- ¿Cuáles son las investigaciones de mercado previstas para evaluar las tácticas de precios utilizadas?
 - ✓ Investigación de mercados, en base a las ventas, para identificar su aumento
- ¿Cuál es el presupuesto para estas investigaciones?

Tabla N° 25: Investigaciones previas

EMPRESA y/o PERSONA	DURACION	NUMERO DE ENCUESTADOS	COSTO S/.
	Setiembre - Octubre	400	200

4.3.3.5.5 Resultados financieros

a) Inflación anual

La inflación general promedio llegó a un 3.6 por ciento en 2016, encima del límite superior de su rango objetivo por tercer año consecutivo, debido a que los impactos del lado de la oferta sobre los precios de los alimentos compensaron la débil demanda doméstica. El Perú enfrentó un déficit fiscal moderado de 2.6 por ciento en el 2016. Para el 2017, se espera que el PIB se desacelere ligeramente debido a la estabilización en el sector minero y una todavía débil inversión privada –esta última se vio afectada por las condiciones globales adversas y la incertidumbre relacionada con los escándalos de corrupción de proyectos firmados en años pasados. Sin embargo, las proyecciones de crecimiento son vulnerables a los impactos externos en relación a precios de productor (commodities), una mayor desaceleración del crecimiento de China, la volatilidad de los mercados de capital, la velocidad del ajuste de la política monetaria en los Estados Unidos. La economía está además expuesta a riesgos naturales, incluyendo fenómenos climáticos recurrentes como El Niño. Para incrementar el crecimiento se requiere de reformas estructurales y fiscales que liberen la productividad, reduzcan la informalidad, y mejoren la eficiencia de los servicios públicos. (Mundial, 2017).

b) Crecimiento/disminución del PBI

La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (**Cepal**) actualizó en abril sus proyecciones de crecimiento para Latinoamérica y El Caribe en este año. Indicó que espera un crecimiento de 1,1% para la región y, en el caso de Perú, el organismo prevé que la economía crecerá 3,5%. (EC, 2017). Sin embargo el Banco Central de Reserva del Perú, estima que la economía peruana crecerá un poco más, llegando a un 4.5%. (Perú21, 2016)

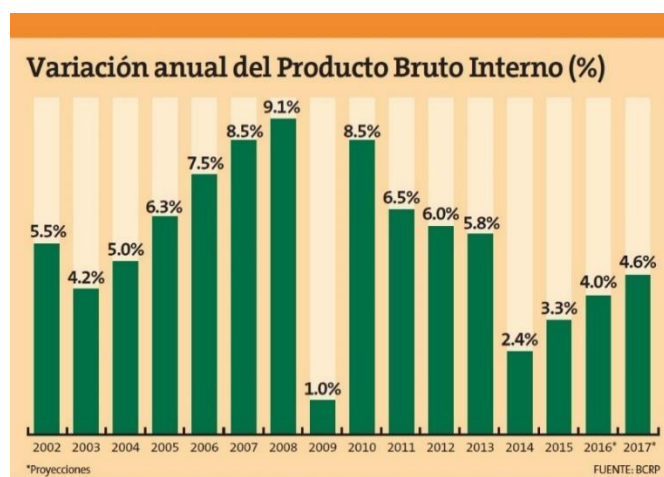


Figura N° 12. Proyecciones del PBI para el año 2017

Fuente: Diario Peru21: Economía peruana crecería 4.5% en 2017. Del 16 de septiembre del 2016

El Producto Bruto Interno (PBI) per cápita de Perú (ajustado por paridad de poder adquisitivo – PPP por sus siglas en inglés) crecerá en 35% en los próximos cinco años, de US\$ 11,149 en el 2013 hasta los US\$ 15,085 en el 2018, según el informe Perspectivas de la Economía Mundial (informe WEO) del Fondo Monetario Internacional (FMI). (Gestión, Actualidad Empresarial, 2017)

c) Parámetros del producto

- Flujo de caja proyectado

Tabla N° 26: Flujo de caja económico y financiero

FLUJO DE CAJA ECONOMICO Y FINANCIERO						
PERIODO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS		S/. 199,756.80	S/. 219,732.48	S/. 241,705.73	S/. 258,625.13	S/. 366,163.95
VENTAS		S/. 199,756.80	S/. 219,732.48	S/. 241,705.73	S/. 258,625.13	S/. 276,728.89
VALOR RESIDUAL INMUEBLE						S/. 85,000.00
VALOR RESCATE CAPITAL DE TRABAJO						S/. 4,435.06
EGRESOS		S/. 157,648.76	S/. 162,055.64	S/. 168,300.20	S/. 173,108.52	S/. 176,762.42
INVERSION:	S/. -211,513.06					
INTANGIBLES	S/. -1,270.00					
AMORTIZACION INTANGIBLES		S/. 1,270.00				
TANGIBLES (INMUEBLE)	S/. -205,808.00					
DEPRECIACION TANGIBLES		S/. 8,416.00	S/. 8,416.00	S/. 8,416.00	S/. 8,416.00	S/. 6,925.00
CAPITAL DE TRABAJO	S/. -4,435.06					
COSTO DE VENTAS		S/. 56,768.76	S/. 62,445.64	S/. 68,690.20	S/. 73,498.52	S/. 78,643.42
GASTOS OPERATIVOS		S/. 71,110.00	S/. 71,110.00	S/. 71,110.00	S/. 71,110.00	S/. 71,110.00
GASTOS DE COMERCIALIZACION		S/. 20,084.00	S/. 20,084.00	S/. 20,084.00	S/. 20,084.00	S/. 20,084.00
FLUJO NETO ANTES DE IMPUESTO	S/. -211,513.06	S/. 42,108.04	S/. 57,676.84	S/. 73,405.52	S/. 85,516.61	S/. 189,401.53
IMPUESTO (30%)		S/. 12,632.41	S/. 17,303.05	S/. 22,021.66	S/. 25,654.98	S/. 56,820.46
FLUJO ECONOMICO	S/. -211,513.06	S/. 29,475.62	S/. 40,373.79	S/. 51,383.87	S/. 59,861.63	S/. 132,581.07
DEPRECIACION		S/. 8,416.00	S/. 8,416.00	S/. 8,416.00	S/. 8,416.00	S/. 6,925.00
AMORTIZACION		S/. 1,270.00	S/. 1,270.00	S/. 1,270.00	S/. 1,270.00	S/. 1,270.00
FLUJO DE CAJA ECONOMICO	S/. -211,513.06	S/. 39,161.62	S/. 50,059.79	S/. 61,069.87	S/. 69,547.63	S/. 140,776.07
PRESTAMO	S/. 104,442.00					
AMORTIZACION PRESTAMO		S/. 16,440.19	S/. 18,413.01	S/. 20,622.57	S/. 23,097.28	S/. 25,868.95
INTERESES		S/. 12,533.04	S/. 10,560.22	S/. 8,350.66	S/. 5,875.95	S/. 3,104.27
ESCUDO FISCAL (30%)		S/. 3,759.91	S/. 3,168.07	S/. 2,505.20	S/. 1,762.78	S/. 931.28
FLUJO DE CAJA FINANCIERO	S/. -104,442.00	S/. 13,948.31	S/. 24,254.63	S/. 34,601.84	S/. 42,337.18	S/. 112,734.13

- Estado de ganancias y pérdidas

Tabla N° 27: Estado de ganancias y pérdidas

ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	S/. 199,756.8	S/. 219,732.5	S/. 241,705.7	S/. 258,625.1	S/. 276,728.9
C. Ventas	S/. 56,768.8	S/. 62,445.6	S/. 68,690.2	S/. 73,498.5	S/. 78,643.4
Utilidad Bruta	142988.0356	157286.8391	173015.523	185126.6096	198085.4723
Gastos Operativos	S/. 71,110.0	S/. 71,110.0	S/. 71,110.0	S/. 71,110.0	S/. 71,110.0
Gastos de Comercialización	S/. 20,084.0	S/. 20,084.0	S/. 20,084.0	S/. 20,084.0	S/. 20,084.0
Depreciación	S/. 9,686.0	S/. 8,416.0	S/. 8,416.0	S/. 8,416.0	S/. 6,925.0
Utilidad Operativa	42108.03556	57676.83911	73405.52302	85516.60963	99966.47231
Intereses	S/. 12,533.0	S/. 10,560.2	S/. 8,350.7	S/. 5,875.9	S/. 3,104.3
Utilidad Antes de Impuestos	29574.99556	47116.62158	65054.86665	79640.66177	96862.19796
Impuestos	S/. 8,872.5	S/. 14,135.0	S/. 19,516.5	S/. 23,892.2	S/. 29,058.7
Utilidad Neta	20702.49689	32981.6351	45538.40666	55748.46324	67803.53857

4.4 Plan de Operaciones

4.4.1 Localización de la planta

El departamento de Amazonas se localiza en el sector nororiente del Perú limita al este con el departamento de Loreto, al oeste con el departamento de Cajamarca, al sur con los departamentos de San Martín y La Libertad y al norte con territorio del Ecuador. Presenta una superficie de 4 205 038 hectáreas con una población cercana a 455 806 habitantes. Se caracteriza por su alta diversidad biofísica y sociocultural. Su relieve andino está formado por la llamada Cordillera del Cóndor. Para la localización de una planta debemos tener en cuenta, el lugar que reúna las condiciones para la viabilidad del plan de negocio.

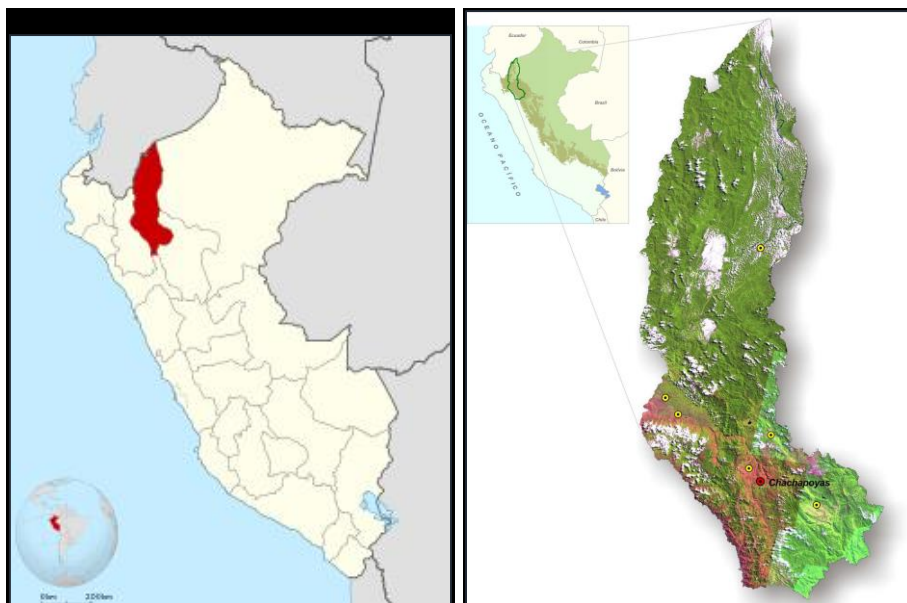


Figura N° 13. Mapa de Ubicación del Departamento de Amazonas

La localización de la planta estará fijada en la ciudad de Chachapoyas, provincia de Chachapoyas, Región Amazonas. Dicha localización está dada porque la empresa cuenta con terreno en dicha ciudad; y ya que los factores de localización son más rentables; por las siguientes razones: el suministro de agua es más barata, el suministro de energía cuenta con las condiciones necesarias para el buen funcionamiento de la empresa, asimismo por la accesibilidad de las vías de comunicación tanto a la costa como la selva. A continuación se presenta un análisis de los factores principales que se debe considerar para la ubicación de una planta:

4.4.2 Factores de la localización de la planta

- a) **Materia prima e Insumos:** Las fuentes de materias primas es uno de los factores más importantes que influyen en el lugar de localización de una planta. Tomando en cuenta la disponibilidad de la materia prima como harina, azúcar, etc., para la producción y desarrollo del presente proyecto.
- b) **Cercanía del mercado:** La ubicación de los mercados o centros intermedios de distribución afecta al costo de la distribución del producto y el tiempo requerido para su venta.
- c) **Mano de obra:** El tipo y cantidad de mano de obra disponible en la vecindad de un lugar de ubicación propuesto deben ser analizados. ¿Existe mano de obra calificada? ¿Existen centros de formación: Universidades e Institutos Tecnológicos?

- d) **Facilidad de transporte:** Los medios de transporte mayormente usados para transportar los productos terminados y productos terminados, son por barco, tren o carretera.
- e) **Servicios básicos:** Referido a la presencia de los servicios de Electricidad, Agua, telefonía, desagüe; necesarios para el funcionamiento del negocio, siendo totalmente indispensable la electricidad pues de ésta depende el funcionamiento de la maquinaria y equipos.
- f) **Disposición de desperdicios:** En años recientes muchas restricciones legales han sido dadas sobre los métodos para la disposición de desechos y materiales de las industrias de proceso. En la elección de un lugar de ubicación se deben considerar los niveles de tolerancia permitidos por varios métodos de disposición de desperdicios y se debe dar especial atención a los requerimientos potenciales de sistemas de tratamiento.
- g) **Disponibilidad de Terreno:** Las características del terreno del lugar propuesto para la localización de la planta debe ser examinado adecuadamente. En los últimos años se ha visto un crecimiento poblacional en la ciudad de Chachapoyas por lo que ha generado un incremento en los precios del terreno en la ciudad y en las afueras de la misma.
- h) **Facilidades de Construcción:** Se debe analizar la topografía y las características del terreno, ya que puede tener una marcada influencia sobre los costos de construcción.
- i) **Tributación Municipal:** Los tributos estatales y locales pueden variar de un lugar a otro. Como este factor afecta directamente a las utilidades, debe ser considerado en el análisis para elegir la localización de la planta. En este sentido los tributos locales en la ciudad de Chachapoyas son relativamente bajos comparados con otras ciudades del país.
- j) **Clima:** Varía desde 40°C al norte hasta 2° C en las cordilleras del sur. El promedio de temperatura es de 25°C en la selva amazónica la temperatura es alta. Si la Planta es localizada en un clima frío, los costos pueden ser incrementados por la necesidad de aislamiento para el equipo de proceso y mantenimiento. Sin embargo en la ciudad de Chachapoyas se cuenta con un clima seco con constante presencia de lluvias especialmente en épocas de invierno. La temperatura promedio es de 17° C siendo así un clima frío.

4.4.3 Macro localización

A nivel general la planta se ubicará en la Región Amazonas, pero se realizó el estudio de Macrolocalización comparando las condiciones para la producción en dos provincias de la región, estas son Rodríguez de Mendoza y Chachapoyas, el estudio comparativo se realizó haciendo uso del método semicuantitativo de ranking.

Calificación de factores: la calificación de los factores se realizó según la siguiente escala:

- Excelente : 10
- Muy bueno : 08
- Bueno : 06
- Regular : 04
- Malo : 02
- Muy malo : 00

Tabla N° 28: Estudio de la Macro localización de la Planta

MACROLOCALIZACIÓN		0				
		CHACHAPOYAS		R. DE MENDOZA		
FACTORES		P₁	C	P₂	C	P₂
1	Materia prima e Insumos	0.20	8	1.6	4	0.8
2	C. Mercado	0.15	6	0.9	6	0.9
3	Mano de Obra	0.05	6	0.3	4	0.2
4	Facilidad Transporte	0.10	4	0.4	4	0.4
5	Servicios Básicos	0.10	6	0.6	4	0.4
6	Disposición de Desperdicios	0.10	4	0.4	6	0.6
7	Terreno	0.15	10	1.5	4	0.6
8	Facilidad de Construcción	0.05	6	0.3	6	0.3
9	Tributación Municipal	0.05	6	0.3	6	0.3
10	Clima	0.05	6	0.3	6	0.3
TOTAL		1.00		6.6		4.8

Dónde: P₁= ponderación / C= Calificación / P₂= Puntaje

De acuerdo al Análisis de Macrolocalización se debe establecer el proyecto en la provincia de Chachapoyas.

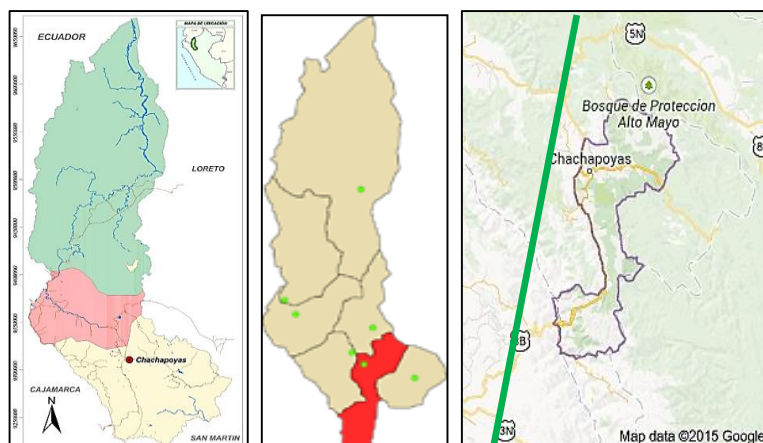


Figura N° 14. Mapa de Ubicación de la Provincia de Chachapoyas

4.4.4 Micro localización

La Micro localización consistió en comparar las alternativas a nivel de distritos de la provincia de Chachapoyas, teniendo en cuenta los factores evaluados en la Macro localización, estos son los distritos de Chachapoyas y Levanto. La calificación de los factores se realizó según la escala propuesta para el estudio de la Macro localización.

Tabla N° 29: Estudio de la Micro localización de la Planta

MICROLOCALIZACIÓN		CHACHAPOYAS		LEVANTO		
FACTORES		P₁	C	P₂	C	P₂
1	Materia prima e Insumos	0.35	8	2.8	4	1.4
2	C. Mercado	0.20	6	1.2	6	1.2
3	Mano de Obra	0.10	6	0.6	4	0.4
4	Facilidad Transporte	0.05	4	0.2	4	0.2
5	Servicios Básicos	0.10	6	0.6	4	0.4
6	Disposición de Desperdicios	0.05	4	0.2	6	0.3
7	Terreno	0.05	8	0.4	4	0.2
8	Facilidad de Construcción	0.05	6	0.3	4	0.2
9	Tributación Municipal	0.025	6	0.15	6	0.15
10	Clima	0.025	4	0.1	6	0.15
TOTAL		1		6.55		4.6

Dónde: P₁= ponderación / C= Calificación / P₂= Puntaje

De acuerdo a la comparación de los distritos registrados en la Tabla 09, la más alta calificación obtiene el distrito de Chachapoyas, lo que nos indica que la planta será instalada en dicho distrito

La Provincia de Chachapoyas es una de las siete, que conforman el departamento de Amazonas, en la zona nororiental del Perú, bajo la administración del Gobierno Regional de Amazonas. Limita por el norte con las provincias de Luya y Bongará; por el este con el Departamento de San Martín y la Provincia de Rodríguez de Mendoza; por el sur con el Departamento de San Martín; y por el oeste con el Departamento de Cajamarca.

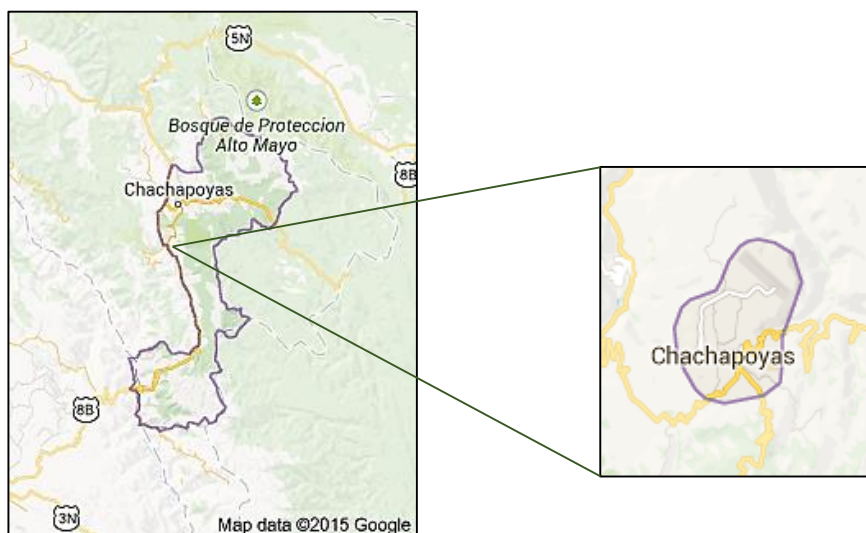


Figura N° 15. Mapa de Ubicación del Distrito de Chachapoyas

Luego de la evaluación de los factores de Macro localización y Micro localización se determinó que el lugar más óptimo para la industrialización y comercialización de bocaditos, con un puntaje de 6.6 y 6.55, es la provincia y distrito de Chachapoyas.

4.4.5 Tamaño de la planta

En esta parte calcularemos si es rentable construir una planta del tamaño necesario para cumplir los objetivos que nos hemos propuesto, cubrir la demanda potencial. De acuerdo al estudio de mercado realizado en la ciudad de Lambayeque y Chachapoyas, se obtuvo respuestas positivas por los consumidores. La solución óptima en cuanto al tamaño de la planta es aquel que nos conduzca a un resultado económico más favorable para el proyecto. El tamaño de la

planta será el adecuado para cubrir la demanda de los diferentes productos ofrecidos (bombitas, galletas, turcas, etc.).

Para ello se tomara en cuenta las siguientes relaciones:

a) Relación Tamaño – Mercado

El mercado es el condicionante fundamental porque define la cantidad y precio del producto que será posible colocar durante la vida útil del proyecto. Por lo tanto, da las pautas fundamentales para dimensionar los elementos participantes en la producción. Se determinó usando los datos de la demanda encuestada, donde figuran que más del 90% en ambas ciudades consumen y están dispuestos a consumir nuestros productos. Proyectando este consumo con la población de Chachapoyas y con los amazonenses que radican en la ciudad de Chiclayo a la razón del 18% y 30% respectivamente tenemos un aproximado de 1 000 paquetes con 30 unidades mensuales-, y diariamente un producción de 37 unidades. Esto nos indica que el tamaño máximo de la planta será de unos 12 000 unidades al año.

Tabla N° 30: Producción por unidades

PRODUCCION	UNIDADES
DIARIAS	37
MENSUAL	1000
ANUAL	12000

b) Relación Tamaño – Disponibilidad de M.P

Si hay una alta producción de la materia prima, o es fácil de conseguirla en las cantidades y calidad deseada; entonces, su disponibilidad no es limitante.

El estudio realizado es para aprovechar la producción de harinas en nuestra región, que no son limitantes; porque existe una buena producción de cereales y tubérculos.. Para el presente proyecto se tomó en cuenta la producción de cereales y tubérculos (especialmente yuca) ya que es la materia prima que más se utilizará. Para determinar la relación tamaño-disponibilidad de materia prima se toma de la producción para el año 2016 que es 459 000 unidades de bocaditos, de los cuales se utilizara aproximadamente 5 000 kg anuales, diariamente se utilizará 15 kg de materia prima para la producción de 1700 unidades de bocaditos, que se empaquetaran en paquetes de 30 unidades

Tabla N° 31: Producción por kilogramos

PRODUCCION	KILOGRAMOS
DIARIAS	15
MENSUAL	450
ANUAL	5000

c) Relación Tamaño – Tecnología

Si los equipos necesarios se ofertan en el mercado nacional, o hay facilidad para su importación; entonces, la tecnología no es limitante. Para el presente proyecto, con respecto a tecnología no hay limitante porque en el mercado existe oferta de equipos para panificación de pequeños a grandes volúmenes de producción.

d) Relación Tamaño – Financiamiento

La elección del tamaño con respecto al financiamiento se basa en las fuentes de financiamiento disponibles para la ejecución del proyecto, esto se determinará tomando como referencia las cotizaciones de los equipos en algunas empresas del país que los fabrican. El presente proyecto estará financiado por el propietario y/o socios que es aproximadamente de S/. 107 071.06 nuevos soles.

e) Elección del tamaño de planta

Para la elección del tamaño de planta se tuvo en cuenta los valores obtenidos, el factor limitante es la relación tamaño-mercado y tamaño-financiamiento; por lo tanto, el tamaño de la Planta será de 120 000 unidades por año, teniendo en cuenta que diariamente se producirá 400 unidades en total de las diferentes variedades de bocaditos

Tabla N° 32: Elección del Tamaño de Planta Optima

RELACIÓN	CAPACIDAD (U/AÑO)
Tamaño – Mercado	12 000
Tamaño – Disponibilidad de M.P.	5 000
Tamaño - Tecnología	36 750
Tamaño - Financiamiento	107 071

4.4.6 Definición de productos

Los productos ofrecidos son productos característicos de la ciudad de Chachapoyas, dichos productos mantendrán sus características organolépticas que lo caracterizan a los mismos. Los bocaditos son elaborados a base de harina preparada, mantequilla, azúcar, sal, huevos e ingredientes adicionales. Aquí encontramos a:

- a) **Galleta:** Las Galletas están elaboradas a base de harina, azúcar, mantequilla, huevos, etc.
- b) **Turca:** Las Turcas son productos elaborados a base de harina de norte, manteca vegetal, azúcar y vainilla.
- c) **Bombitas:** Las bombitas de maicena son elaborados con maicena, azúcar, mantequilla, huevos, etc.
- d) **Rosquitas:** Las tortitas de maíz son elaborados a base de harina de maíz blanco, azúcar, manteca vegetal, huevos de corral y otros.
- e) **Brillantes:** Los Brillantes son elaborados por almidón de yuca, manteca vegetal, huevos, azúcar, etc.

4.4.7 Proceso de producción

El presente proyecto de inversión tiene como fin la producción, industrialización y comercialización de los diferentes bocaditos a base de harinas (turca, bombitas, galletas, etc.) en la ciudad de Chachapoyas, para abastecer la demanda insatisfecha tanto en la ciudad de Chachapoyas como en al de Chiclayo. La producción de dichos productos de detallará en los procesos para la obtención del producto final.

4.4.8 Proceso productivo

El desarrollo del presente proyecto de inversión tiene como finalidad el abastecimiento con los diversos bocaditos (galletas, turcas, bombitas, galletas, brillantes) en la ciudad de Chachapoyas y Chiclayo; para ello se detallara los procesos de producción de los diferentes productos como producto final.

a) Programación de la producción:

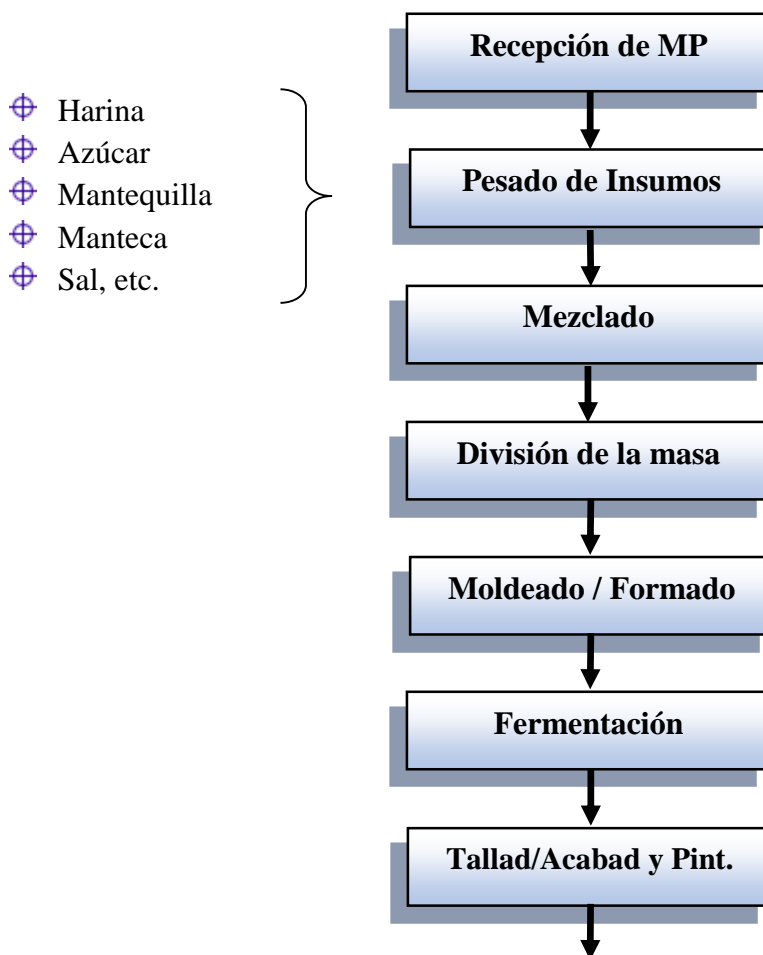
Esta selección está en dependencia de la demanda de un determinado tipo de producto, para la programación de la producción se realiza un cronograma a diario de la producción que se va a realizar ese día.

El planeamiento o programación de producción del presente plan den negocio está determinada por el estudio de mercado del proyecto, principalmente tomando en cuenta la capacidad de producción de la planta y la capacidad de aceptación del producto por parte del mercado, que como se vio en el capítulo anterior tiene grandes porcentajes de aceptación tanto en Chiclayo como en Chachapoyas

4.4.9 Diagrama de procesos

El diagrama de procesos es una secuencia de operaciones que van desde el ingreso de la materia prima a la planta hasta la salida como producto terminado. Se realizó el siguiente diagrama para todos los productos:

a. Diagrama de flujo para la elaboración de los presentes productos



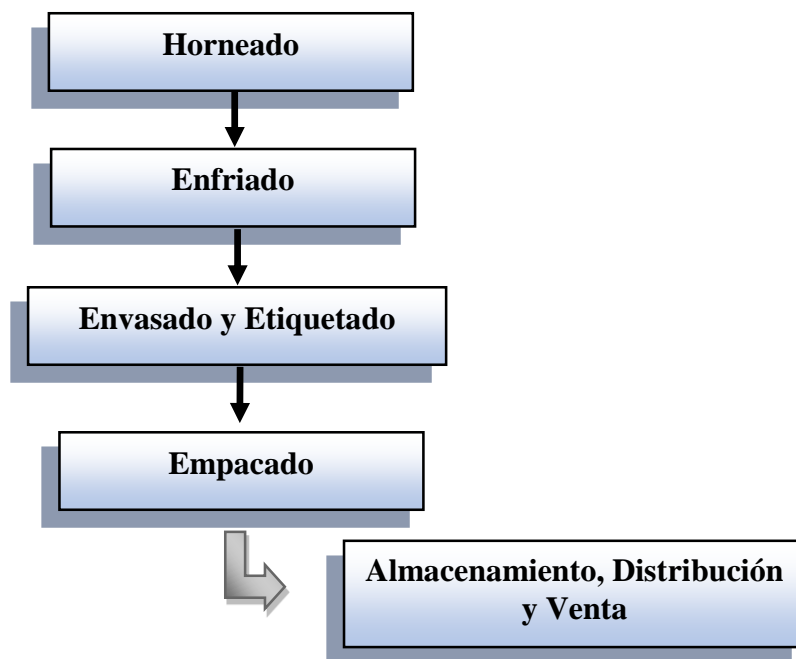


Figura N° 16. Diagrama de flujo de elaboración

4.4.10 Descripción de procesos

- a) **Recepción de la Materia Prima:** Se recibirá todos los insumos necesarios para la elaboración de los diferentes productos a base de harina.
- b) **Pesado de Insumos:** Unas ves determinadas el tipo de producto, Todos los ingredientes son pesados y colocados en una mezcladora vertical. Almidón y agua son añadidos para producir la masa. Este proceso nos permitirá llevar un control de rendimiento durante el procesamiento del producto.
- c) **Mezclado:** Se procede al proceso de mezclado, para ello se utiliza una mezcladora eléctrica que tiene una capacidad de 75 libras, La masa es retornada a la mezcladora donde el resto de harina y agua son añadidos, junto con la materia grasa, margarina, azúcar, levadura, sal y/o huevos, entre otros. Los ingredientes deben ser mezclados y esparcidos equitativamente en la masa para formar el gluten (producto elástico de la proteína, que queda cuando el almidón ha sido separado de la masa por lavado).
- d) **División de la Masa:** Su objetivo es dar a las piezas el peso justo. Si se trata de piezas grandes se suelen pesar a mano o de manera mecánica con la cortadora, el tamaño del corte va a estar en dependencia del tipo y forma del bocadito que se quiere procesar.

- e) **Moldeado o Formado:** El moldeado o formado consiste en dar forma de bola al fragmento de masa y su objetivo es reconstruir la estructura de la masa tras la división. Puede realizarse a mano, o mecánica lo que va a tener el producto una vez ya terminado.
- f) **Fermentación:** El proceso de reposado es uno de los más importante, porque, es el que va el tamaño que va a quedar el producto ya terminado, el reposado se hace en un cuarto de fermentación donde tiene que estar a una temperatura óptima para que la levadura realice su trabajo.
- g) **Tallado, Acabado y Pintado:** El tallado se realiza mediante cuchillos sobre la masa lista para el ornado, esta etapa consiste en dar la presentación final del producto, para este fin se puede utilizar huevos, semillas, ajonjolí y pintar con alguna esencia los bocaditos.
- h) **Horneado:** Los recipientes son llevados a un horno para que la masa sea horneada. Esta es la parte más importante del proceso de producción. La temperatura del horno transformará a la masa en un producto ligero, agradable y apetecible. Esta operación se realiza a una temperatura promedio de 185 a 240 °C, esta temperatura está en dependencia del tipo de bocadito que se esté horneando.
- i) **Enfriado:** En esta parte del proceso donde se retirado del horno los productos y, es donde se enfría el producto en un estante, esto se realiza con el fin de que cuando se empaque este producto no se dañe con la humedad asegurándole una mayor vida al producto.
- j) **Envasado y Etiquetado:** Luego los productos son envasados, etiquetados y puestos a disposición del empacador.
- k) **Empacado:** Es la última etapa del proceso ya que en esta operación una vez etiquetado son empacados de forma automática y llevadas hacia un almacén donde es guardado en estantes para responder inmediatamente a las demandas del mercado.
- l) **Almacenamiento, Distribución y Venta:** Esta es la etapa final del proceso de producción que se ocupa de adecuada manipulación del producto antes de llegar al consumidor final, aquí se dispone a la venta en todos los establecimientos comerciales y puntos de venta.

4.4.11 Diagrama de operaciones

En la elaboración del diagrama de bloques se realizó con la finalidad de establecer los tiempos estándar de trabajo con valores aproximados en cada operación. Además este diagrama nos permitirá establecer el número de inspecciones obligatorias que se debe realizar en el proceso. Se tuvo en cuenta los diagramas de:

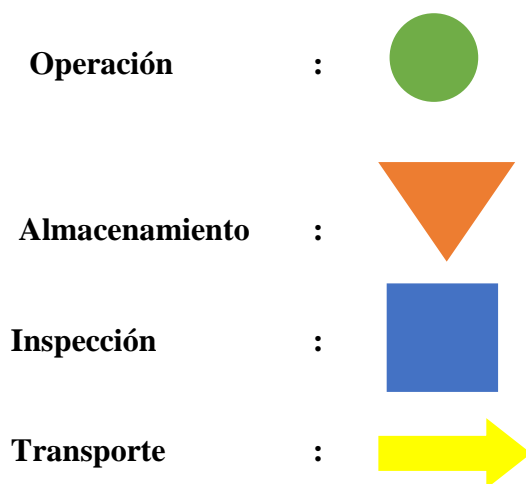
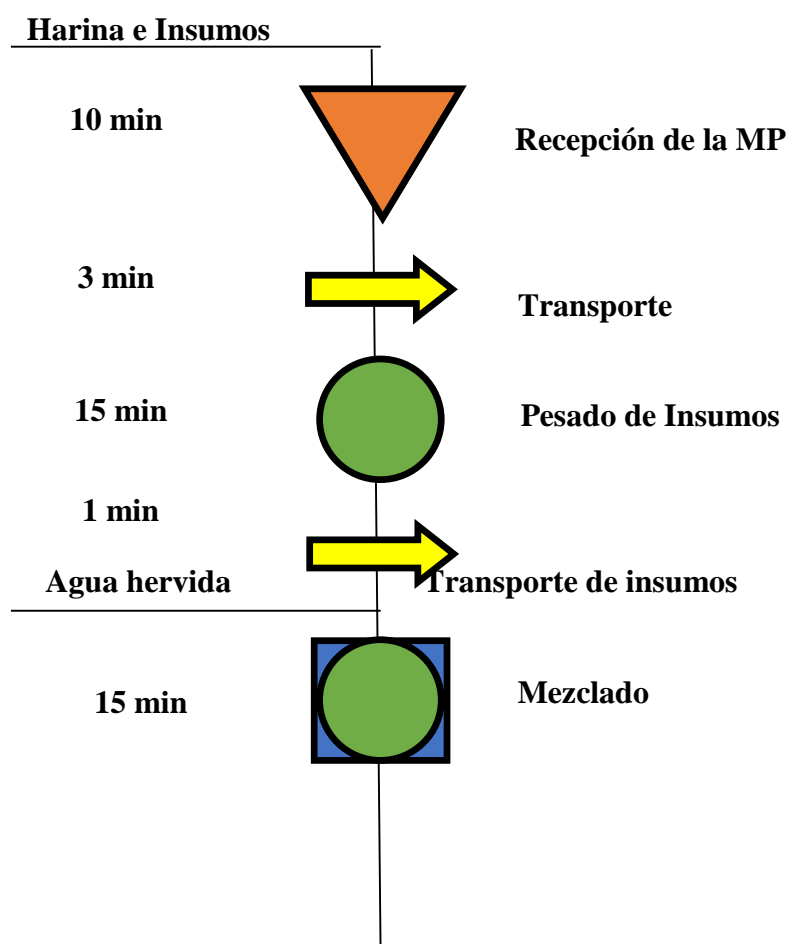
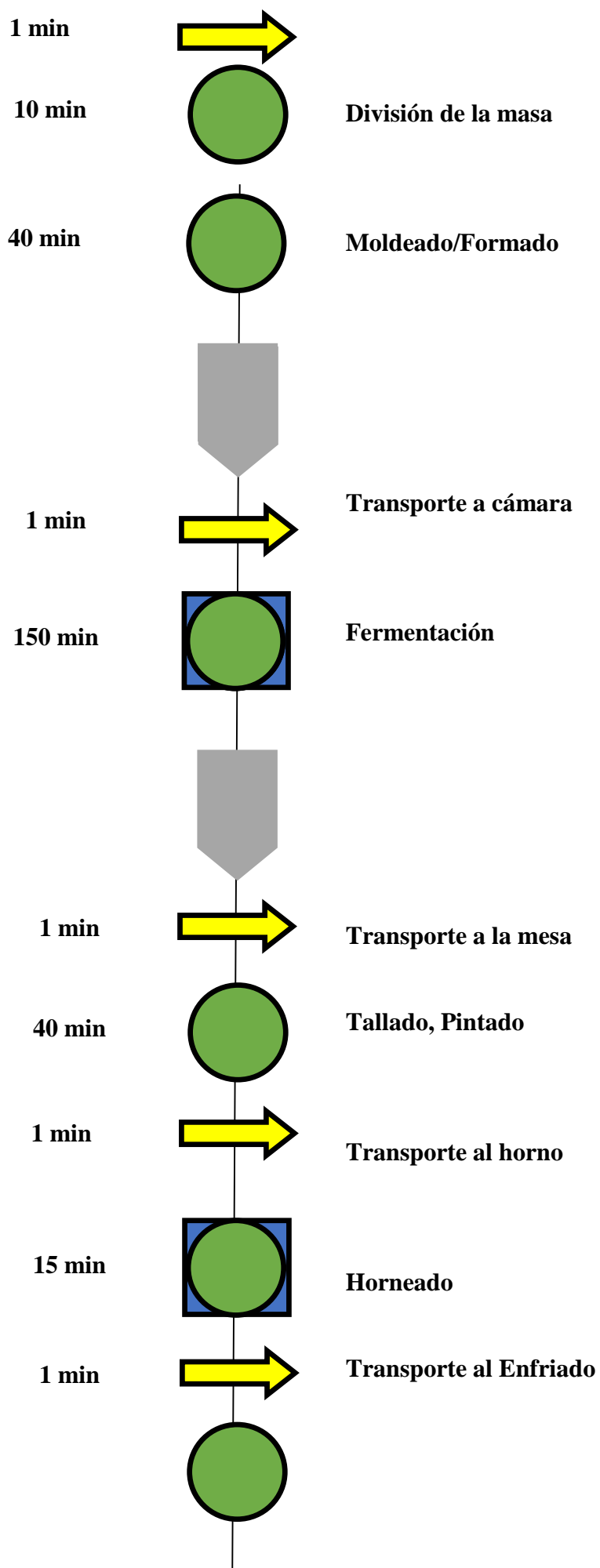


Figura N° 17. Diagrama de operaciones - simbología

a. Diagrama de Operaciones para los presentes productos





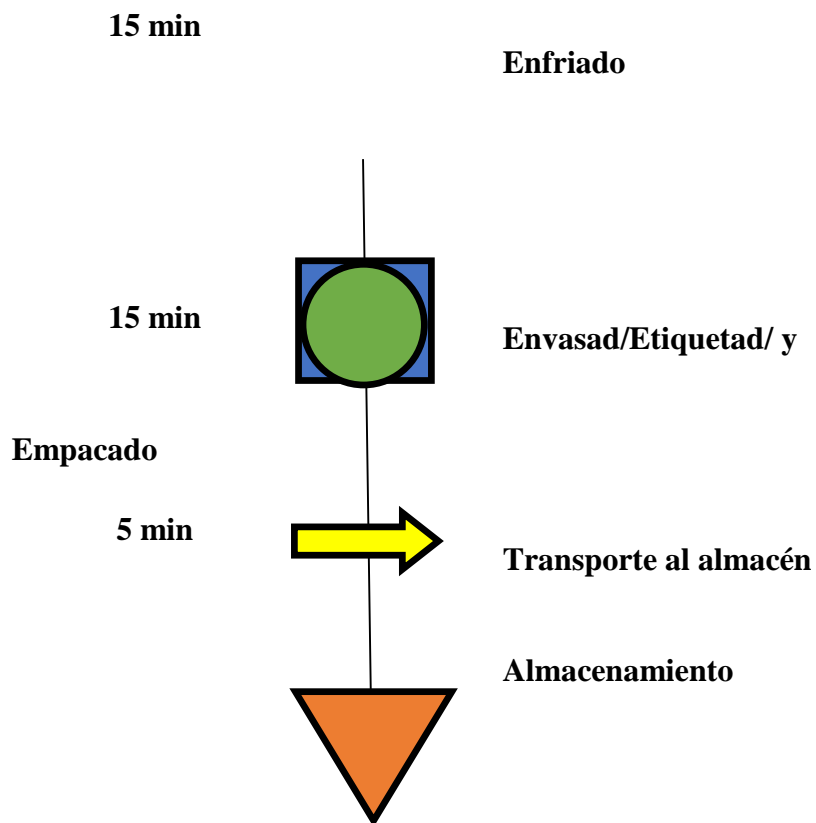


Diagrama de operación para la producción

Figura N° 18. Diagrama de operaciones - proceso

4.4.12 Diagrama de relación con el cliente

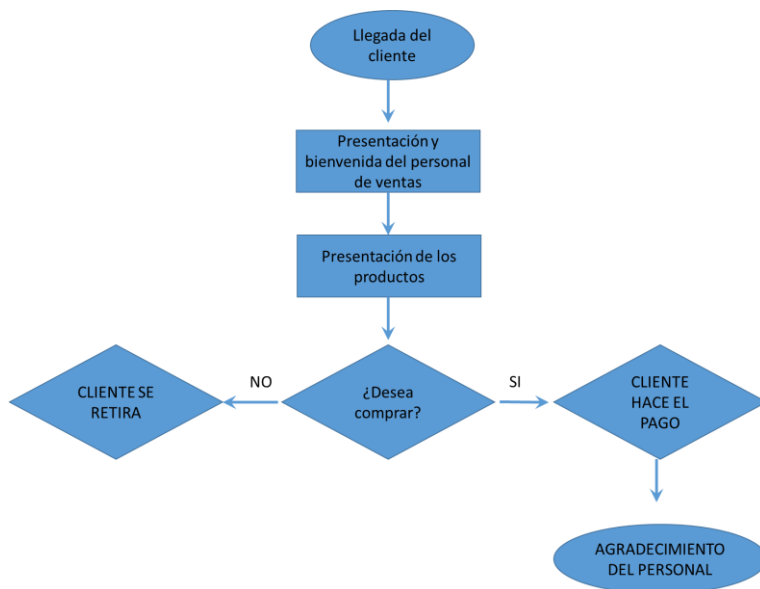


Figura N° 19. Diagrama de relación con el cliente

4.4.13 Maquinaria

De acuerdo con la producción de cada uno de los productos en una sola línea de procesamiento, se realiza la selección de los materiales, equipos y maquinarias. Entre los diversos materiales necesarios tenemos, mesa de acero inoxidable, baldes, jarras, cucharas, brochas, tasas, latas, soporte de latas, estantes, etc.

En cuanto a Maquinaria tenemos:

Tabla N° 33: Maquinaria

Equipo	Cantidad	Precio S/.
Amasadora SM – 120 Sinmag	2	3250
Dosificadora polivalente Formex	2	4500
Moldeadora rotativa Famipack	2	6500
Horno de Piso UHP - 3 Unique	2	16000
Cámara de fermentación tradicional SM – 32s Sinmag	2	9500

- **Amasadora SM – 120 Sinmag**

Amasadora a espiral con cuba fija con capacidad para 120 kilos de masa (75 kilos de harina). Equipo completamente automático, con panel de control digital y dos velocidades (119/225 rpm.) Garantiza velocidades de amasado con excelentes resultados. Cuba de acero inoxidable.

Características:

- Capacidad máxima de masa: 120 kg.
- Capacidad máxima de harina 75 kg.
- Potencia máxima 9.5 kw.
- Corriente eléctrica: 380v/3/60Hz.
- Velocidades: 2/133-225 rpm.
- Peso: 610 kg.

- **Dosificadora polivalente Formex**

Máquina muy versátil que permite dosificar e inyectar todo tipo de masas blandas y semiblandas: también dosifica producto con trozos de fruta, chocolate, frutos secos, etc. de hasta un calibre de 15 mm. Múltiples salidas de dosificación e inyección. Accionamiento a pedal o gatillo. Funcionamiento neumático.

Características:

- Rango de dosificación: a) 0 a 90cc.
b) 30 a 350cc.
c) 100 a 1500cc.
- Capacidad de depósito: 32 lt.
- Corriente eléctrica: a) 220v/1/60 Hz.
b) 380/3/60 Hz.

- **Moldeadora rotativa Famipack:**

Puede producir galletas suaves. Esto significa masas ricas de grasos, aplicados también en productos como: tapitas de alfajor, bocaditos, galletas, etc. Tiene una fácil utilización y no requiere particulares cuidados ni mantenimientos.

Es una máquina robusta y compacta que reúne todas las mejores características de un equipo de calidad. Posee un molde de estampado confeccionado estrictamente al gusto del cliente, tanto en peso como en forma.

- **Horno de Piso UHP - 3 Unique**

Horno de piso con inyección de vapor y alta tecnología, ideal para la producción de todo tipo de productos con un gran ahorro de combustible. Capacidad para hasta 6 bandejas de 60x40 cm, equivalentes a 1,5 metros de superficie de cocción. Quemadores inferiores y superiores independientes por cada cámara, con regulación de temperatura diferenciada, inyección de vapor y corte automático de combustible al llegar a la temperatura deseada.

Tiene un panel de control Digital computarizado con 16 programas de cocción por cada cámara. Funcionamiento con gas licuado o suministro eléctrico trifásico Estructura exterior de acero inoxidable y excelente presentación. Asimismo posee un piso de piedra refractaria, distribuido en 4 losas al interior de cada cámara. Alta economía de combustible.

Características:

- Capacidad: 6 bandejas de 60 x 40cm.
- Producción diaria: 5° kg. Aproximadamente.
- Peso: 500 kg.
- Panel digital programable: 16 memorias.
- Inyección a vapor.
- Piso de piedra refractaria.
- Estructura en acero inoxidable.
- Funcionamiento con gas licuado o suministro eléctrico trifásico: 19.2 kw.
- Dimensiones: 1355x960x1835 mm.

- **Cámara de fermentación tradicional SM – 32s Sinmag**

Práctica cámara de fermentación tradicional con capacidad para 32 bandejas 60x40 o 16 bandejas 60x80. Posee una cómoda base con ruedas para su desplazamiento, ocupa mínimo espacio y está construida íntegramente en acero inoxidable. Este equipo es ideal para homogeneizar la calidad de los productos y ahorrar levadura.

Características:

- Peso: 98 kg.
- Consumo: 2.3 kw/hora.
- Corriente eléctrica: 220v/1/60Hz.
- Capacidad: 32 bandejas de 60x40
- Dimensiones: 720x990x1920 mm.

4.4.14 Distribución de la planta

La distribución de la planta es el proceso de ordenación física de los elementos industriales de modo que constituyan un sistema productivo capaz de alcanzar los objetivos fijados de la forma más adecuada y eficiente posible.

La distribución del equipo (instalaciones, máquinas, etc.) y áreas de trabajo es un problema ineludible en todas las plantas industriales. El solo hecho de colocar un equipo en el interior del edificio ya representa un problema de ordenación.

En la Distribución en Planta se hace necesario conocer la totalidad de los factores implicados en ella y las interrelaciones existentes entre los mismos. La influencia e importancia relativa de estos factores puede variar de acuerdo con cada organización y situación concreta.

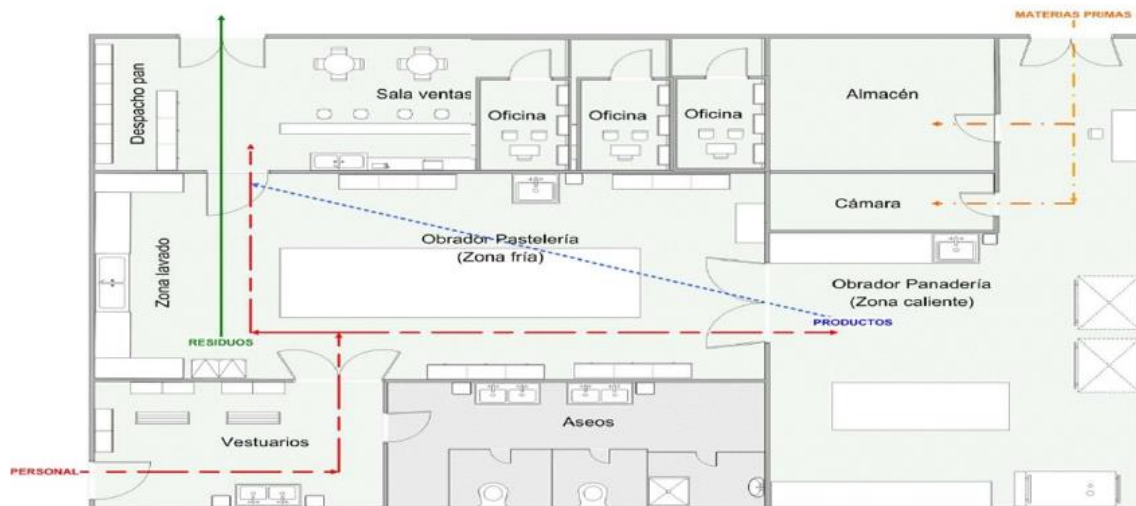


Figura N° 20. Distribución de la planta

Los factores que influyen en la Distribución en planta se dividen en ocho grupos: Materiales, Maquinaria, Hombre, Movimiento, Espera, Servicio, Edificio y Cambio.

- a) **F. Material:** Este factor es de suma importancia, se tiene que ver la materia prima necesaria, materia entrante, de proceso, productos acabados, material de embalaje, entre otros.
- b) **F. Maquinaria:** Se tiene en cuenta la maquinaria de producción, equipos de tratamiento, moldes, plantillas, control de mandos de maquinaria, etc.
- c) **F. Hombre:** Como factor de producción, el hombre es mucho más flexible que cualquier material o maquinaria. Se le puede trasladar, se puede dividir o repartir su trabajo, entrenarlo para nuevas operaciones y, generalmente, encajarle en cualquier distribución que sea apropiada para las operaciones deseadas.
- d) **F. Movimiento:** El movimiento de uno, al menos, de los tres elementos básicos de la producción (material, hombres y maquinaria) es esencial. Generalmente se trata del material (materia prima, material en proceso o productos acabados).

- e) **F. Espera:** Es donde el material puede esperar en un área determinada, dispuesta y destinada a contener los materiales en espera; esto se llama almacenamiento. Los materiales también pueden esperar en la misma área de producción, aguardando ser trasladados a la operación siguiente; a esto se le llama demora o espera.
- f) **F. Servicio:** Los servicios de una planta son las actividades, elementos y personal que sirven a la producción. Mantienen y conservan en actividad a los trabajadores, materiales y maquinaria. Servicios relativos de personal, acceso, iluminación, calefacción, mantenimiento, etc.
- g) **F. Edificio:** El Edificio es el caparazón que cubre a los operarios, materiales, maquinaria y actividades auxiliares, siendo también una parte integrante de la distribución en planta. El edificio influirá en la distribución sobre todo si ya existe en el momento de proyectarla, razón por la cual las características del edificio llegan a ser en muchas ocasiones limitaciones a la libertad de distribución.

Se construirá el edificio de material noble, para lo que se deberá hacer una consultoría a un Ingeniero Civil y también se revisará el reglamento nacional de edificaciones y construcciones. De manera general se recomienda para el presente proyecto:

- **Suelo:** firme y compacto, el tipo de arena con que se prepare el concreto deberá estar libre de materia orgánica. El contenido de arena en el concreto debe estar en un porcentaje superior al 60 % e inferior al 75 %.
 - **Vías de circulación:** El ancho de los pasillos será de 1 metro
 - **Puertas:** Para oficinas: la puerta será en la esquina y abrirá 90°, con un ancho de 0,90 m. Para los almacenes: serán situadas en el medio de la pared y se abrirán 180° con un ancho de 1,80 m.
- Para los servicios higiénicos: el ancho será de 0,80 m y abrirá 90°.
- La puerta exterior de la sala de proceso será de 1,8 m de ancho.
- La puerta exterior de la Planta será de 3 m de ancho por 3 m de alto.
- Para la sala de recepción de la materia prima la puerta será de 2,5 x 2 m.

Para áreas como almacenes y sala de máquinas, la puerta será de 1,8 m de ancho por 2,3 m de alto.

- **Techo:** La altura del techo será de 6 m para la sala de proceso para el resto de las áreas será de acuerdo a recomendaciones del diseño civil para facilitar la iluminación natural y suficiente ventilación de la sala de procesos.
El tipo de techo será con armadura de dos aguas.
- **Ventanas:** Las ventanas tendrán una altura de 1,0 m y un ancho de 2 m; en total para la sala de proceso será 4 ventanas altas.
- **Paredes:** las paredes estarán hechas de material noble, con fierro corrugado de 3/8” en las columnas; se utilizarán ladrillos de cemento.
- **Pisos:** los pisos serán con base de cemento.

- h) **F. Cambio:** El cambio es una parte básica de todo concepto de mejora y su frecuencia y rapidez se va haciendo cada día mayor. Los cambios envuelven modificaciones en los elementos básicos de la producción como hombres, materiales y maquinaria, en las actividades auxiliares y en condiciones externas y uno de los cambios más serios es el de la demanda del producto, puesto que requiere un reajuste de la producción y por lo tanto, de un modo indudable, de la distribución.

La distribución de la planta o instalaciones de la empresa está determinada de acuerdo al estudio de micro y Macrolocalización en el distrito de Chachapoyas provincia Chachapoyas respectivamente.

4.5 Plan organizacional

4.5.1 Aspectos generales de la organización

Razón social: Industria de Alimentos “Maxalmavi E.I.R.L”

Dirección: Jirón Hermosura 856

Giro del negocio: Elaboración de bocaditos. Panificación

Actividad económica: Industrialización de bocaditos. Panificación

4.5.2 Estructura orgánica de la empresa

La estructura organizacional propuesta por la empresa está conformada por la Gerencia General y 3 departamentos adicionales: Departamento de Producción y Operaciones, Departamento de Recursos Humanos y el Departamento de Marketing; los cuales están conformados por áreas: el departamento de operaciones está representado por el área de producción y mantenimiento, área de control de calidad y el área de logística; los demás departamentos están representados por un jefe de área. Así mismo se cuentan con servicios externos como es la asesoría legal y contable.

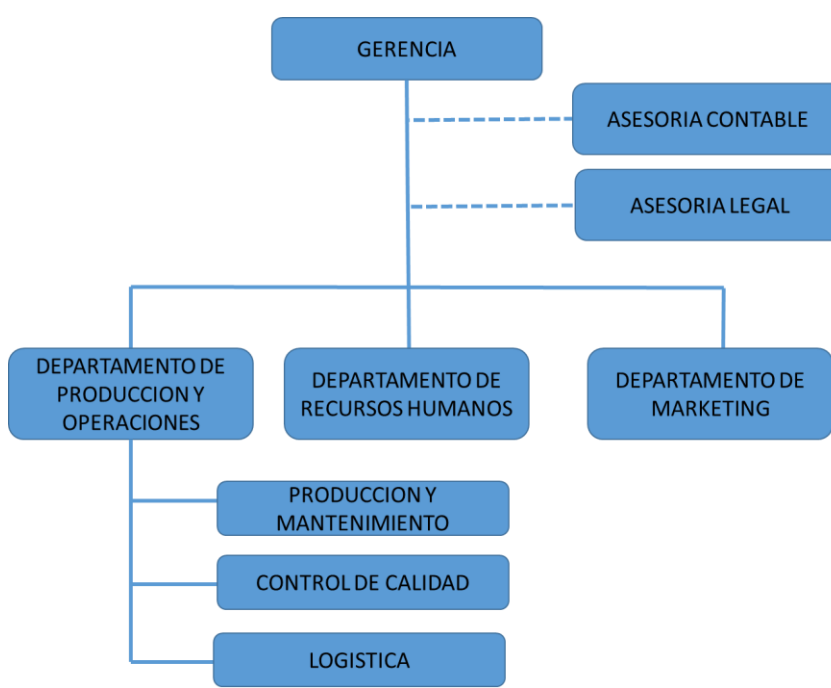


Figura N° 21. Estructura orgánica de la empresa

4.5.3 Descripción de los principales departamentos de la empresa

a) Gerencia General

Es un órgano encargado del funcionamiento y de las acciones de manera general de la empresa; además que centraliza los resultados, ordena y designa funciones, y todo tipo de transacciones que la empresa puede realizar, siempre recordando los objetivos a seguir, es decir las proyecciones que se tienen que cumplir a corto y larga plazo. Este puesto debe ser desempeñado por un profesional en ciencias empresariales o ingeniería industrial, que posea la capacidad para gestionar y dirigir la empresa, con un espíritu de liderazgo.

Gerente General

Objetivo: El Gerente General es el encargado de planear, organizar, dirigir y controlar las diversas actividades que se realizan en la empresa.

Funciones:

- ✓ Coordinar, dirigir, controlar y evaluar las actividades, y la ejecución de las tareas administrativas, operativas y técnicas de la empresa.
- ✓ Elaborar proyectos y sus presupuestos de la empresa.
- ✓ Dirigir y controlar las actividades presupuestales, contables y de tesorería.
- ✓ Administrar el recurso económico y humano de la empresa.
- ✓ Implementar el modelo de producción de los bocaditos chachapoyanos con asesoría del supervisor de calidad.
- ✓ Rendir informe anual a la Junta de Socios especificando las actividades realizadas y los resultados obtenidos.
- ✓ Representar a la empresa ante los Stakeholders.

Perfil:

- ✓ Profesional en Administración de Empresas y/o Ingeniería Industrial.
- ✓ Experiencia mínimo de 3 años en gerencia de empresas.
- ✓ Poseer habilidades y capacidades de gestión y comunicación para manejar las relaciones con los diferentes grupos de interés.
- ✓ Buen manejo de equipos informáticos y manejo de información, necesarios para la gestión empresarial.
- ✓ Capacidad para trabajar en equipo.
- ✓ Capacidad de toma decisiones.

b) Asesoría Legal:

La Asesoría Legal se encarga de brindar la información jurídica a la empresa para la resolución de asuntos que tienen que ver con la aplicación de las leyes, normativas y reglamentos en cualquier materia del Derecho.

Asesor Legal

Objetivo: El Asesor Legal tiene como objeto principal brindar asesoramiento de materia legal.

Funciones:

- ✓ Defender los asuntos legales de tipo civil, comercial, laboral, penal y registral, referentes a la empresa.
- ✓ Elaboración de documentos jurídicos de cualquier naturaleza, que requieran trámite legal.
- ✓ Asesorar y orientar sobre las cuestiones con incidencia jurídica que requieran de su pronunciamiento.

Perfil:

- ✓ Abogado titulado con especialización en algún campo del derecho referente a la gestión de empresas.
- ✓ Experiencia mínima de 5 años desempeñando actividades similares.
- ✓ Capacidad de síntesis, practicidad, buena argumentación, dinamismo y capacidad de análisis.

c) Asesoría Contable

La asesoría contable se encarga de proporcionar información relevante acerca de los modos más sencillos en la cual la empresa pueda cumplir con todas las obligaciones tributarias y contables que le corresponden conforme al rubro en que esta realiza sus operaciones.

Objetivo: El asesor contable se encarga de brindar asesoramiento contable referente a los estados financieros y tributarios de la empresa.

Funciones:

- ✓ Planificar, organiza y controla las actividades contables así como las tributarias y laborales.
- ✓ Elaborar los balances y estados financieros.
- ✓ Gestionar de los aspectos contables y tributarios ante los organismos fiscalizadores del estado.
- ✓ Realizar el pago de impuestos y contribuciones sociales.
- ✓ Suministrar información contable a los entes que la requieran sobre la situación financiera de la empresa.

Perfil:

- ✓ Contador Público colegiado (experto en asesoría contable).
- ✓ Experiencia mínima de 3 años en puestos similares.
- ✓ Manejo de software de gestión contable financiera.

d) Departamento de Producción y Operaciones

El departamento de producción y operaciones es el encargado de planear, programar, dirigir y controlar el proceso de producción de acuerdo a los requerimientos del mercado.

- Área de producción y mantenimiento

El área de producción debe realizar las actividades establecidas en el plan de trabajo.

Objetivo: Seguir el Proceso de Producción de acuerdo al plan establecido por la Gerencia. Asimismo planear y programar en forma conveniente la labor de mantenimiento.

Funciones:

- ✓ Realizar informes de producción diaria para dar reporte al área de Producción y Mantenimiento.
- ✓ Cumplir con los procesos establecidos por el plan de producción.
- ✓ Realizar estudios relacionados con la medición del trabajo y el rendimiento de máquinas y operarios.
- ✓ Solicitar herramientas, accesorios y materiales necesarios para el buen funcionamiento de la planta de producción.

Perfil:

- ✓ Estudios técnicos sobre panadería
- ✓ Experiencia de trabajo en el rubro.
- ✓ De preferencia de sexo masculino, debido al esfuerzo físico que se tiene que realizar durante sus funciones laborales.

- Área de Control de Calidad

Supervisor de calidad y jefe de planta

Objetivo: Supervisar y hacer un seguimiento de las actividades de procesamiento de la producción que se realicen utilizando los estándares de calidad asignados.

Funciones:

- ✓ Llevar los controles de calidad en todo el proceso.
- ✓ Controlar los factores o causas de calidad del producto.
- ✓ Verificar el cumplimiento de las normas de calidad.
- ✓ Implantar métodos y procedimientos de inspección y pruebas de evaluación de los procesos y la calidad del producto.
- ✓ Gestionar los procesos de producción.

- ✓ Mantener la operatividad de la planta
- ✓ Establecer negociaciones con diferentes proveedores (especialmente materia prima)
- ✓ Realizar estudios relacionados con la medición del trabajo, la calidad del producto y el rendimiento de máquinas y operarios.

Perfil:

- ✓ Chef profesional (experto en panadería y pastelería)
- ✓ Experiencia mínima de 3 años en el sector.
- ✓ Conocimiento y administración de los puntos críticos de control.
- ✓ Conocimiento de buenas prácticas de manufactura.
- ✓ Experiencia en temas relacionados a control de calidad y buenas prácticas.
- ✓ Capacidad para trabajar en equipo y manejo de personal.
- ✓ Manejo de equipos tecnológicos e informáticos aplicados al manejo productivo de los bocaditos.

- **Área de Logística**

Objetivo: Velar por los recursos disponibles, bienes y servicios que necesita la empresa.

Funciones:

- ✓ Elaborar el presupuesto mensual de compras para el proceso de producción y para el área administrativa.
- ✓ Planificar el inventario físico de todos los materiales al cierre de cada año.
- ✓ Realizar una lista de proveedores del alimento balanceado.
- ✓ Negociación con proveedores para el óptimo abastecimiento de insumos.
- ✓ Mantener los insumos en buen estado y controlar la entrada y salida de los productos.

Perfil:

- ✓ Bachiller o Estudiante de últimos ciclos de Administración de Empresas / Ingeniería Industrial.
- ✓ Experiencia mínima.
- ✓ Conocimiento básico de ofimática.

e) **Departamento de Recursos Humanos**

- **Jefe de Recursos Humanos**

Objetivo: Seleccionar, analizar, evaluar y reclutar al personal idóneo para trabajar como colaboradores de la planta de producción.

Funciones:

- ✓ Planificar, coordinar, dirigir y controlar las funciones que desempeñaran los colaboradores y el uso adecuado de recursos.
- ✓ Elaborar políticas y normas de desempeño por parte de los trabajadores de la empresa.
- ✓ Realizar el proceso de reclutamiento y selección del nuevo personal que formara parte de la empresa.
- ✓ Verificar el cumplimiento de las obligaciones legales de la empresa.
- ✓ Emitir las boletas con las compensaciones y/o remuneraciones de cada uno de los colaboradores

Perfil:

- ✓ Licenciado en Administración de Empresas.
- ✓ Experiencia mínima de 3 años en puestos similares.
- ✓ Conocimiento de manejo personal, reclutamiento y selección.
- ✓ Capacidad para trabajar en equipo, liderazgo y buena comunicación.

f) Departamento de Marketing**- Jefe de Marketing**

Objetivo: Tiene como principal objetivo identificar y atender las necesidades y expectativas del cliente.

Funciones:

- ✓ Gestionar eficazmente los procesos desde la planta de producción hasta el consumidor final, para la venta del producto.
- ✓ Identificar y abordar a los clientes y mantener una buena relación con ellos.
- ✓ Cumplir con los pedidos pactados y la entrega en el tiempo y fecha requeridos.
- ✓ Elaborar los programas mensual, semestral y anual de venta.
- ✓ Identificar y evaluar a la competencia, a fin de mantener la ventaja competitiva.
- ✓ Proponer precios competitivos y rentables.
- ✓ Realizar las campañas publicitarias adecuadas para posicionar el producto en la mente del consumidor.

Perfil:

- ✓ Licenciado en Administración de Empresas y Marketing.
- ✓ Experiencia mínima de 3 años en puestos similares.
- ✓ Conocimiento sobre investigación de mercados, publicidad y ventas.
- ✓ Conocimiento de software para diseñar publicidad (Corel Draw o PhotoScape).

Tabla N°34: Número de empleados necesarios para la empresa

AREA/DEPARTAMENTO	NUMERO DE TRABAJADORES
Gerencia	01
Departamento de Marketing	01
Departamento de Recursos H.	01
Departamento de Producción	03
TOTAL	08

4.5.4 Aspectos legales de la empresa

4.5.4.1 Tipo de constitución de la empresa

La empresa está constituida por una Sociedad Anónima Cerrada (S.A.C), posee las siguientes características:

- ✓ Recomendable para pequeñas y medianas empresas.
- ✓ Se constituye por los fundadores al momento de concederse la escritura pública que contiene el pacto social y el estatuto, en cuyo caso suscriben íntegramente los accionistas.
- ✓ Pueden prescindir de llevar directorio, lo que no sucede con las Sociedades Anónimas (SA), donde siempre se tiene que designar al directorio.
- ✓ El número de accionistas no puede ser menor de dos y como máximo tendrá 20 accionistas.
- ✓ Los aportes para el capital pueden ser en bienes dinerarios y no dinerarios, o sea pueden ser aportes de equipos, muebles y maquinaria, etc.; que se valoricen al valor del mercado, y conjuntamente también se puede aportar dinero.
- ✓ El capital social está representado por acciones nominativas y se conforma con los aportes (en bienes y/o en efectivo) de los socios, quienes no responden personalmente por las deudas sociales.
- ✓ Los gerentes pueden tener vigencia por tiempo indeterminado

4.5.5 Políticas de la empresa

4.5.5.1 Políticas de la organización

- ✓ Todas las decisiones son analizadas y tomadas por la gerencia general (contratación o despido de personal, compras de materia prima, negociación con clientes y proveedores, ventas, etc.)
- ✓ Los horarios de trabajo para el personal de la planta, serán desde las 8 am – 6pm, con 2 horas disponibles para almorzar.
- ✓ Los horarios de trabajo del personal administrativo son de 8 horas diarias, iniciándose a las 7 am – 1pm y 3pm – 5pm.
- ✓ Cada trabajador es responsables de los equipos y materiales que le son asignados por la empresa.
- ✓ Los pagos a los trabajadores se realizaran mensualmente, a través de las entidades financieras correspondientes con cuentas sueldos.
- ✓ Comunicación a todo nivel.
- ✓ Mantener un buen clima laboral, a través del trabajo en equipo, comunicación, proactividad y liderazgo; es tarea de todos los colaboradores que forman parte de la empresa.
- ✓ Cualquier indisciplina, incumplimiento a sus labores, abandono en horario de trabajo sin justificación alguna o falta grave son motivos de despido, decisión que tomará la gerencia general.

4.5.5.2 Políticas de compra

- ✓ Es el mercado y la cantidad de producción el que indica la cantidad a comprar de materias primas e insumos.
- ✓ Se requiere tener continuidad en el abastecimiento de la empresa, materias primas, insumos y materiales.
- ✓ Toda compra o acuerdo con proveedores debe estar previamente autorizada por la gerencia general con facultades o atribuciones de compra necesarias.
- ✓ Junto con la gerencia general es el encargado de negociar descuentos y condiciones de pago por volumen de compra.
- ✓ Aplicar estrategias que sean de utilidad en la gestión de lo que compra la empresa.

4.5.5.3 Políticas de ventas

- ✓ Las ventas se realizan con previos pedidos (con los supermercados y distribuidores) y al contado, por lo menos el primer mes de compra, posteriormente se puede dejar al crédito, pero por un periodo no mayor a 15 días.
- ✓ Las ventas a los clientes finales en oficina de distribución se realizará de manera directa y al contado.
- ✓ La empresa solo aceptará los pagos en efectivo y ventas a crédito

4.5.5.4 Políticas de salarios e incentivos

- ✓ Se trabajará con una remuneración fija y otra variable, sin embargo la empresa fijará un monto para cada uno de los puestos de trabajo, y en algunos casos por encima de la remuneración mínima mensual.
- ✓ Así mismo para incentivar a los trabajadores y mantenerlos motivados en sus puestos de trabajo se realizaran almuerzos de confraternidad, paseos y salidas de esparcimiento cada dos meses con todos los colaboradores, para premiar los indicadores y las metas establecidas por la empresa.

4.5.5.5 Políticas de recursos humanos

- ✓ De acuerdo a la necesidad requerida se incorporará personal a la empresa, una vez que hayan pasado todo el proceso de reclutamiento y selección.
- ✓ La selección se realizará en función de sus capacidades y se hará énfasis en contratar a personal de la ciudad de Chachapoyas.

4.5.5.6 Políticas de delegación de funciones

- ✓ La delegación de funciones se realizará en base al manual de organización y funciones establecidas por la empresa, con la finalidad de que se cumpla con la responsabilidades y permitan alinearse con los objetivos organizacionales.
- ✓ La delegación de funciones permite un funcionamiento ágil y eficaz de la empresa, logrando la motivación de los empleados que se sienten parte de ella, implicándose más activamente en la consecución de los objetivos.
- ✓ La comunicación de a todo nivel entre los diferentes órganos de la empresa.

4.6 Plan económico – financiero

4.6.1 Escenario esperado

Tabla N° 35: Balance inicial

ACTIVO		PASIVO Y PATRIMONIO	
Efectivo	S/. -	Deuda a corto plazo	S/. -
Existencia	S/. 3,996.37	Pasivo Corriente	S/. -
Activo Corriente	S/. 3,996.37	Deuda a Largo Plazo	S/. 104,442.00
Terreno e Infraestructura	S/. 163,000.00	Pasivo No Corriente	S/. 104,442.00
Maquinaria	S/. 36,750.00	TOTAL PASIVO	S/. 104,442.00
Herramientas	S/. 2,426.00	Capital	S/. 107,071.06
Muebles y equipos	S/. 3,632.00	Patrimonio	S/. 107,071.06
Activo Intangible	S/. 1,270.00		
Activo No Corriente	S/. 207,078.00		
TOTAL ACTIVO	S/. 211,074.37	PASIVO + PATRIMONIO	S/. 211,513.06

En este Balance Inicial podemos observar que nuestra existencia permitirá tener una rotación continua con los productos que ofrece la empresa. Además la deuda a largo plazo será generada en 5 años y el patrimonio son los aportes de los accionistas y/o dueño.

Tabla N° 36: Estado de Ganancias y Pérdidas proyectado

AÑO 1													
	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	CONSOLIDADO
Ventas	17,000.00	17,000.00	17,850.00	17,000.00	17,000.00	20,400.00	17,000.00	22,100.00	19,550.00	17,000.00	17,000.00	18,700.00	217,600.00
C. Ventas	3,996.37	3,996.37	4,196.19	3,996.37	3,996.37	4,795.64	3,996.37	5,195.28	4,595.83	3,996.37	3,996.37	4,396.01	51,153.54
Utilidad Bruta	13,003.63	13,003.63	13,653.81	13,003.63	13,003.63	15,604.36	13,003.63	16,904.72	14,954.17	13,003.63	13,003.63	14,303.99	166,446.46
Gastos Operativos	4,500.00	4,500.00	4,500.00	4,500.00	4,500.00	4,500.00	6,550.00	4,500.00	4,500.00	4,500.00	4,500.00	7,250.00	71,110.00
Gastos de Comercializacion	1,280.00	1,280.00	1,280.00	1,280.00	4,930.00	1,280.00	1,280.00	4,930.00	1,280.00	1,280.00	1,280.00	2,080.00	19,202.00
Depreciación	701.33	701.33	701.33	701.33	701.33	701.33	701.33	701.33	701.33	701.33	701.33	701.33	9,686.00
Utilidad Operativa	6,522.30	6,522.30	7,172.48	6,522.30	2,872.30	9,123.02	4,472.30	6,773.39	8,472.84	6,522.30	6,522.30	4,272.66	66,448.46
Intereses	1,044.42	1,044.42	1,044.42	1,044.42	1,044.42	1,044.42	1,044.42	1,044.42	1,044.42	1,044.42	1,044.42	1,044.42	12,533.04
Utilidad Antes de Impuestos	5,477.88	5,477.88	6,128.06	5,477.88	1,827.88	8,078.60	3,427.88	5,728.97	7,428.42	5,477.88	5,477.88	3,228.24	53,915.42
Impuestos	1,643.36	1,643.36	1,838.42	1,643.36	548.36	2,423.58	1,028.36	1,718.69	2,228.53	1,643.36	1,643.36	968.47	16,174.63
Utilidad Neta	3,834.51	3,834.51	4,289.64	3,834.51	1,279.51	5,655.02	2,399.51	4,010.28	5,199.89	3,834.51	3,834.51	2,259.77	37,740.79

Tabla N° 37: Estado de ganancias y pérdidas proyectado

ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	S/. 217,600.0	S/. 239,360.0	S/. 263,296.0	S/. 281,726.7	S/. 301,447.6
C. Ventas	S/. 51,153.5	S/. 56,268.9	S/. 61,895.8	S/. 66,228.5	S/. 70,864.5
Utilidad Bruta	166446.4583	183091.1041	201400.2146	215498.2296	230583.1056
Gastos Operativos	S/. 71,110.0	S/. 71,110.0	S/. 71,110.0	S/. 71,110.0	S/. 71,110.0
Gastos de Comercializacion	S/. 19,202.0	S/. 19,202.0	S/. 19,202.0	S/. 19,202.0	S/. 19,202.0
Depreciación	S/. 9,686.0	S/. 8,416.0	S/. 8,416.0	S/. 8,416.0	S/. 6,925.0
Utilidad Operativa	66448.45831	84363.10414	102672.2146	116770.2296	133346.1056
Intereses	S/. 12,533.0	S/. 10,560.2	S/. 8,350.7	S/. 5,875.9	S/. 3,104.3
Utilidad Antes de Impuestos	53915.41831	73802.88661	94321.55819	110894.2817	130241.8313
Impuestos	S/. 16,174.6	S/. 22,140.9	S/. 28,296.5	S/. 33,268.3	S/. 39,072.5
Utilidad Neta	37740.79282	51662.02063	66025.09073	77625.9972	91169.28191

Tabla N° 38: Estructura de la inversión

INVERSION	
TANGIBLE	S/. 205,808.00
INTANGIBLE	S/. 1,270.00
CAPITAL DE TRABAJO	S/. 3,996.37

Tabla N° 39: Estructura de inversión tangible

ACTIVO FIJO				
ACTIVO TANGIBLE				
	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	C.U.	C.T
TERRENO E INFRAESTRUCTURA				
terreno	m2	100	S/. 630.00	S/. 63,000.00
infraestructura	unidad	1	S/. 100,000.00	S/. 100,000.00
TOTAL TERRENO E INFRAESTRUC				S/. 163,000.00
MAQUINARIA				
Horno de piso UHP - 3 Unique	unidad	1	S/. 15,000.00	S/. 15,000.00
Cámara de fermentación tradicional	unidad	1	S/. 9,000.00	S/. 9,000.00
Amasadora SM-120 Sinmag	unidad	1	S/. 3,000.00	S/. 3,000.00
Dosificadora Polivalente Formex	unidad	1	S/. 4,250.00	S/. 4,250.00
Moldeadora Famipack	unidad	1	S/. 5,500.00	S/. 5,500.00
TOTAL MAQUINARIA				S/. 36,750.00
HERRAMIENTAS				
bandejas de acero de 60x40	docena	5	S/. 90.00	S/. 450.00
mesas de aluminio	unidad	3	S/. 450.00	S/. 1,350.00
jarras medidoras	docena	2	S/. 80.00	S/. 160.00
brochas o pinceles	docena	2	S/. 25.00	S/. 50.00
coladores	docena	2	S/. 50.00	S/. 100.00
cucharas	docena	2	S/. 25.00	S/. 50.00
bowls	docena	1	S/. 50.00	S/. 50.00
tijeras	docena	1	S/. 36.00	S/. 36.00
balanza	unidad	2	S/. 50.00	S/. 100.00
raspador de masa	docena	2	S/. 40.00	S/. 80.00
TOTAL HERRAMIENTA				S/. 2,426.00
MUEBLES Y EQUIPOS				
escritorio	unidad	2	S/. 450.00	S/. 900.00
computadora	unidad	2	S/. 1,200.00	S/. 2,400.00
extintor	unidad	2	S/. 80.00	S/. 160.00
sillas	docena	0.5	S/. 144.00	S/. 72.00
utilies de oficina	unidad	1	S/. 100.00	S/. 100.00
TOTAL MUEBLES Y EQUIPOS				S/. 3,632.00
TOTAL ACTIVO FIJO				S/. 205,808.00

Tabla N° 40: Estructura inversión intangible

ACTIVO INTANGIBLE				
UNIDAD DE MEDIDA		C.U.		C.T
	CANTIDAD	C.U.		C.T
Licencia de Funcionamiento	1	S/.	200.00	S/. 200.00
Permiso y tributos	1	S/.	200.00	S/. 200.00
Certificado de Defensa Civil	1	S/.	90.00	S/. 90.00
Certificado de Fumigacion	1	S/.	80.00	S/. 80.00
Capacitacion de personal	1	S/.	300.00	S/. 300.00
Registro Sanitario	1	S/.	400.00	S/. 400.00
TOTAL ACTIVO INTANGIBLE				S/. 1,270.00

Tabla N° 41: Capital de trabajo

CAPITAL DE TRABAJO	
Costo de venta	S/. 3,996.37

Tabla N° 42: Estructura de financiamiento

FINANCIAMIENTO	
Monto	S/. 104,442.00
Tiempo	5
Unidad de tiempo	años
TEA	12%
Cuota	S/. 28,973.23

Tabla N°43: Estructura de financiamiento

AÑO	1	2	3	4	5
CUOTA	S/. 28,973.23	S/. 28,973.23	S/. 28,973.23	S/. 28,973.23	S/. 28,973.23
AMORTIZACION	S/. 16,440.19	S/. 18,413.01	S/. 20,622.57	S/. 23,097.28	S/. 25,868.95
INTERESES	S/. 12,533.04	S/. 10,560.22	S/. 8,350.66	S/. 5,875.95	S/. 3,104.27
SALDO	S/. 88,001.81	S/. 69,588.80	S/. 48,966.23	S/. 25,868.95	S/. 0.00

En la Estructura de Inversión y Financiamiento tenemos el detalle de toda la Inversión Tangible, Intangible y el capital de trabajo que se necesita para la industrialización y comercialización de bocaditos chachapoyanos. Se puede observar el detalle del financiamiento para el préstamo a largo plazo, en un periodo de 05 años, siendo el 49.37% financiado y el 50.62% es el aporte del capital.

Tabla N° 44: Proyección de ventas

PROYECCION DE VENTAS					
INCREMENTO		10%	10%	7%	7%
BOCADITOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
UNIDADES	12800	14080	15488	16572.16	17732.2112
SOLES	S/. 217,600.00	S/. 239,360.00	S/. 263,296.00	S/. 281,726.72	S/. 301,447.59

En el Plan de Ventas el porcentaje de crecimiento anual es a partir del año 2 del 10%, y para los últimos 2 años un 7%, mostrando la rentabilidad de la empresa por la aceptación de la industrialización de los bocaditos chachapoyanos. Dicha proyección de basa al crecimiento que se está dando en la región a Amazonas, que en los primeros 7 meses del año 2017 se ha incrementado el número de sus visitantes en un 100% (Tnews, 2017), especialmente por el incremento del turismo y el crecimiento del consumo de productos libre de químicos.

Tabla N° 45: Proyección de costos

PROYECCION DE COSTOS DE PRODUCCION					
INCREMENTO		10%	10%	7%	7%
BOCADITOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
UNIDADES	12800	14080	15488	16572.16	17732.2112
SOLES	S/. 51,153.54	S/. 56,268.90	S/. 61,895.79	S/. 66,228.49	S/. 70,864.48

Tabla N° 46: Costos de producción mensuales

COSTOS DE PRODUCCION MENSUAL				
AÑO 1				
Descripción	Unidad de Medida	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
MATERIA PRIMA				
Harina	kg	55	S/. 1.60	S/. 88.00
Mantequilla	kg	20	S/. 7.00	S/. 139.30
Azucar rubia	kg	51	S/. 1.80	S/. 91.71
Huevos	unidad	730	S/. 0.19	S/. 141.94
Manteca Vegetal	kg	33	S/. 0.20	S/. 6.68
Vainilla	litro	1	S/. 6.80	S/. 8.64
Azucar blanca	kg	9	S/. 2.00	S/. 18.20
Maicena	litro	28	S/. 5.00	S/. 140.00
Almidon de Yuca	kg	28	S/. 2.40	S/. 67.20
Harina de maiz blanco	kg	28	S/. 1.70	S/. 47.60
Papel siliconado	millar	918	S/. 2.50	2295
Empaque	unidad	918	S/. 0.45	413.1
TOTAL MATERIA PRIMA				S/. 3,457.37
INSUMOS				
Guantes	caja de 100 pares	3	S/. 12.00	S/. 36.00
Jabón líquido	botella de 2 litros	2	S/. 13.00	S/. 26.00
Desinfectantes	botella de 2 litro	2	S/. 10.00	S/. 20.00
Paños esterilizados	caja de 100 unidade	3	S/. 18.00	S/. 54.00
gorros	caja de 50 unidades	5	S/. 25.00	S/. 125.00
mandiles	docena	1	S/. 78.00	S/. 78.00
TOTAL INSUMOS				S/. 339.00
SUMINISTROS				
Fluido eléctrico	kwt/hora	1	150	S/. 150.00
Agua	m3/hora	1	50	S/. 50.00
TOTAL SUMINISTROS				S/. 200.00
COSTO TOTAL MENSUAL				S/. 3,996.37
COSTO UNITARIO Y/O C.V PRODUCCION				S/. 4.35

Tabla N° 47: Depreciación anual proyectado – tangibles

DEPRECIACION							
ACTIVO FIJO	C.U.	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	RESIDUAL
TERRENO E INFRAESTRUCTURA							
terreno	S/. 63,000.00						
infraestructura	S/. 100,000.00	S/. 3,000.00	S/. 3,000.00	S/. 3,000.00	S/. 3,000.00	S/. 3,000.00	S/. 85,000.00
MAQUINARIA							
Horno de piso UHP - 3 Unique	S/. 17,500.00	S/. 1,750.00	S/. 1,750.00	S/. 1,750.00	S/. 1,750.00	S/. 1,750.00	S/. 8,750.00
Cámara de fermentación tradicional	S/. 9,000.00	S/. 900.00	S/. 900.00	S/. 900.00	S/. 900.00	S/. 900.00	S/. 4,500.00
Amasadora SM-120 Sinmag	S/. 3,000.00	S/. 300.00	S/. 300.00	S/. 300.00	S/. 300.00	S/. 300.00	S/. 1,500.00
Dosificadora Polivalente Formex	S/. 4,250.00	S/. 425.00	S/. 425.00	S/. 425.00	S/. 425.00	S/. 425.00	S/. 2,125.00
Moldeadora Famipack	S/. 5,500.00	S/. 550.00	S/. 550.00	S/. 550.00	S/. 550.00	S/. 550.00	S/. 2,750.00
HERRAMIENTAS							
bandejas de acero de 60x40	S/. 100.00	S/. 25.00	S/. 25.00	S/. 25.00	S/. 25.00	-	S/. -
mesas de aluminio	S/. 550.00	S/. 137.50	S/. 137.50	S/. 137.50	S/. 137.50	-	S/. -
jarras medidoras	S/. 84.00	S/. 21.00	S/. 21.00	S/. 21.00	S/. 21.00	-	S/. -
brochas o pinceles	S/. 30.00	S/. 7.50	S/. 7.50	S/. 7.50	S/. 7.50	-	S/. -
coladores	S/. 60.00	S/. 15.00	S/. 15.00	S/. 15.00	S/. 15.00	-	S/. -
cucharas	S/. 30.00	S/. 7.50	S/. 7.50	S/. 7.50	S/. 7.50	-	S/. -
bowls	S/. 60.00	S/. 15.00	S/. 15.00	S/. 15.00	S/. 15.00	-	S/. -
tijeras	S/. 36.00	S/. 9.00	S/. 9.00	S/. 9.00	S/. 9.00	-	S/. -
balanza	S/. 50.00	S/. 12.50	S/. 12.50	S/. 12.50	S/. 12.50	-	S/. -
raspador de masa	S/. 40.00	S/. 10.00	S/. 10.00	S/. 10.00	S/. 10.00	-	S/. -
MUEBLES Y EQUIPOS							
escritorio	S/. 600.00	S/. 150.00	S/. 150.00	S/. 150.00	S/. 150.00		S/. -
computadora	S/. 4,000.00	S/. 1,000.00	S/. 1,000.00	S/. 1,000.00	S/. 1,000.00		S/. -
extintor	S/. 80.00	S/. 20.00	S/. 20.00	S/. 20.00	S/. 20.00		S/. -
sillas	S/. 144.00	S/. 36.00	S/. 36.00	S/. 36.00	S/. 36.00		S/. -
utilies de oficina	S/. 100.00	S/. 25.00	S/. 25.00	S/. 25.00	S/. 25.00		S/. -
TOTAL	S/. 202,714.00	S/. 8,416.00	S/. 8,416.00	S/. 8,416.00	S/. 8,416.00	S/. 6,925.00	S/. 104,625.00

Tabla N° 48: Amortización anual proyectado – intangibles

ACTIVO INTANGIBLE		
Licencia de Funcionamiento	S/. 200.00	S/. 200.00
Permiso y tributos	S/. 200.00	S/. 200.00
Certificado de Defensa Civil	S/. 90.00	S/. 90.00
Certificado de Fumigacion	S/. 80.00	S/. 80.00
Capacitacion de personal	S/. 300.00	S/. 300.00
Registro Sanitario	S/. 400.00	S/. 400.00
TOTAL		S/. 1,270.00

Tabla N° 49: Detalle de la depreciación – tangibles

DEPRECIACION				
ACTIVO FIJO	C.U.	FACTOR	DEPRECIACION ANUAL	DEPRECIACION MENSUAL
TERRENO E INFRAESTRUCTURA				
terreno	S/. 63,000.00			
infraestructura	S/. 100,000.00	3%	S/. 3,000.00	S/. 250.00
MAQUINARIA				
Horno de piso UHP - 3 Unique	S/. 17,500.00	10%	S/. 1,750.00	S/. 145.83
Cámara de fermentación tradicional SM	S/. 9,000.00	10%	S/. 900.00	S/. 75.00
Amasadora SM-120 Sinmag	S/. 3,000.00	10%	S/. 300.00	S/. 25.00
Dosificadora Polivalente Formex	S/. 4,250.00	10%	S/. 425.00	S/. 35.42
Moldeadora Famipack	S/. 5,500.00	10%	S/. 550.00	S/. 45.83
HERRAMIENTAS				
bandejas de acero de 60x40	S/. 100.00	25%	S/. 25.00	S/. 2.08
mesas de aluminio	S/. 550.00	25%	S/. 137.50	S/. 11.46
jarras medidoras	S/. 84.00	25%	S/. 21.00	S/. 1.75
brochas o pinceles	S/. 30.00	25%	S/. 7.50	S/. 0.63
coladores	S/. 60.00	25%	S/. 15.00	S/. 1.25
cucharas	S/. 30.00	25%	S/. 7.50	S/. 0.63
bowls	S/. 60.00	25%	S/. 15.00	S/. 1.25
tijeras	S/. 36.00	25%	S/. 9.00	S/. 0.75
balanza	S/. 50.00	25%	S/. 12.50	S/. 1.04
raspador de masa	S/. 40.00	25%	S/. 10.00	S/. 0.83
MUEBLES Y EQUIPOS				
escritorio	S/. 600.00	25%	S/. 150.00	S/. 12.50
computadora	S/. 4,000.00	25%	S/. 1,000.00	S/. 83.33
extintor	S/. 80.00	25%	S/. 20.00	S/. 1.67
sillas	S/. 144.00	25%	S/. 36.00	S/. 3.00
utiles de oficina	S/. 100.00	25%	S/. 25.00	S/. 2.08
TOTAL ACTIVO FIJO			S/. 8,416.00	S/. 701.33

Tabla N° 50: Amortización de intangibles

DEPRECIACION				
ACTIVO INTANGIBLE	C.U.	FACTOR	DEPRECIACION ANUAL	DEPRECIACION MENSUAL
Licencia de Funcionamiento	S/. 200.00	100%	S/. 200.00	S/. 16.67
Permiso y tributos	S/. 200.00	100%	S/. 200.00	S/. 16.67
Certificado de Defensa Civil	S/. 90.00	100%	S/. 90.00	S/. 7.50
Certificado de Fumigación	S/. 80.00	100%	S/. 80.00	S/. 6.67
Capacitación de personal	S/. 300.00	100%	S/. 300.00	S/. 25.00
Registro Sanitario	S/. 400.00	100%	S/. 400.00	S/. 33.33
TOTAL ACTIVO INTANGIBLE			S/. 1,270.00	S/. 105.83

Tabla N° 51: Gastos administrativos

GASTOS ADMINISTRATIVOS								
Descripción	Cantidad	SALARIO MENSUAL	SALARIO ANUAL	GRATIFICACION	APORTES ESSALUD	APORTES AFP	CTS	TOTAL
MANO DE OBRA								
Gerente General	1	S/. 800.00	S/. 9,600.00	S/. 1,600.00	S/. 864.00	S/. 1,248.00	S/. 800.00	S/. 14,112.00
Asesor Legal	1	S/. 400.00	S/. 4,800.00					S/. 4,800.00
Asesor Contable	1	S/. 400.00	S/. 4,800.00					S/. 4,800.00
Jefe de Recursos Humanos	1	S/. 750.00	S/. 9,000.00	S/. 1,500.00	S/. 810.00	S/. 1,170.00	S/. 750.00	S/. 13,230.00
Jefe de planta y control de calidad		S/. 750.00	S/. 9,000.00	S/. 1,500.00	S/. 810.00	S/. 1,170.00	S/. 750.00	S/. 13,980.00
Operario 1	10 jornales de 4 horas	S/. 250.00	S/. 3,000.00					S/. 3,250.00
Operario 2	10 jornales de 4 horas	S/. 250.00	S/. 3,000.00					S/. 3,250.00
Operario de Logística	10 jornales de 4 horas	S/. 250.00	S/. 3,000.00					S/. 3,250.00
TOTAL MANO DE OBRA								S/. 60,672.00
MATERIALES DE OFICINA								
útiles de oficina	1	S/. 100.00	S/. 1,200.00	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. 1,200.00
TOTAL MATERIALES DE OFICINA								S/. 1,200.00
SUMINISTROS								
Fluido eléctrico	1	S/. 30.00	S/. 360.00	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. 360.00
Agua	1	S/. 30.00	S/. 360.00	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. 360.00
Telefonía Móvil	2	S/. 60.00	S/. 720.00	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. 720.00
TOTAL SUMINISTROS								S/. 1,440.00
COSTO TOTAL ANUAL								S/. 63,312.00

Tabla N° 52: Gastos de comercialización

GASTOS DE COMERCIALIZACION								
Descripción	Cantidad	SALARIO MENSUAL	SALARIO ANUAL	GRATIFICACION	APORTES ESSALUD	APORTES AFP	CTS	TOTAL
SUELDO								
ventas	1	S/. 800.00	S/. 9,600.00	S/. 1,600.00	S/. 864.00	S/. 1,248.00	S/. 800.00	S/. 14,112.00
TOTAL MANO DE OBRA								S/. 14,112.00
VISITA A FERIAS SOBRE PANIFICACION Y PASTELERIA								
VISITA A FERIAS	3	S/. 480.00	S/. 1,440.00					S/. 1,440.00
TOTAL VISITAS A FERIAS								S/. 1,440.00
CAMPAÑAS								
campana 01	1		S/. 1,700.00					S/. 1,700.00
campana 02	1		S/. 1,950.00					S/. 1,950.00
TOTAL CAMPAÑAS								S/. 3,650.00
COSTO TOTAL ANUAL								S/. 19,202.00

Tabla N° 53: Impuesto General a las Ventas

IMPUESTO GENERAL A LAS VENTAS					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
IGV VENTA	S/. 39,168.00	S/. 43,084.80	S/. 47,393.28	S/. 50,710.81	S/. 54,260.57

Tabla N° 54: Punto de equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO ANUAL							
PRODUCTO	VENTA POR UNIDADES	PRECIO DE VENTA	INGRESOS	COSTO VARIABLE	MgC	P.E. POR PRODUCTO	PE. Soles
empaque con 30 unidades de bocaditos	12800	17	S/. 217,600.00	S/. 4.35	12.65	7141.17669	S/. 90,312.00

La cantidad mínima que debe vender la empresa en un año para no ganar, ni tener pérdidas es de 7142 unidades. Así de esta manera se estará cubriendo todos los costos que tiene la empresa.

Tabla N° 55: Costo de oportunidad de capital (COK) y Promedio Ponderado del Costo del Capital (WACC)

DATOS	
Tasa libre de riesgo (Rf)	4.00%
Riesgo de Mercado (Rm)	9.00%
Prima por riesgo de mercado (Rm- Rf)	5.00%
Riesgo País (Perú)	1.12%
Beta de la empresa (β)	0.85%
ke	29%

COK	28%
WACC	19.62%

DATOS	
Tasa libre de riesgo (Rf)	4.00%
Riesgo de Mercado (Rm)	9.00%
Prima por riesgo de mercado (Rm- Rf)	5.00%
Riesgo País (Perú)	1.12%
Beta de la empresa (β)	0.85%
ke	29%
COK	28%
WACC	19.62%

$$WACC(cpp) = K_e \frac{CAA}{CAA + D} + K_d(1 - T) \frac{D}{CAA + D}$$

Donde:

WACC: Promedio Ponderado del Costo de Capital

Ke: Tasa de costo de oportunidad de los accionistas. Generalmente se utiliza para obtenerla el método

CAA: Capital aportado por los accionistas

D: Deuda financiera contraída

Kd: Costo de la deuda financiera - hh

Tabla N° 56: Flujo de caja económico y financiero – Escenario esperado

FLUJO DE CAJA ECONOMICO Y FINANCIERO						
PERIODO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS		S/. 217,600.00	S/. 239,360.00	S/. 263,296.00	S/. 281,726.72	S/. 390,443.96
VENTAS		S/. 217,600.00	S/. 239,360.00	S/. 263,296.00	S/. 281,726.72	S/. 301,447.59
VALOR RESIDUAL INMUEBLE						S/. 85,000.00
VALOR RESCATE CAPITAL DE TRABAJO						S/. 3,996.37
EGRESOS		S/. 151,151.54	S/. 154,996.90	S/. 160,623.79	S/. 164,956.49	S/. 168,101.48
INVERSION:	S/. -211,074.37					
INTANGIBLES	S/. -1,270.00					
AMORTIZACION INTANGIBLES		S/. 1,270.00				
TANGIBLES (INMUEBLE)	S/. -205,808.00					
DEPRECIACION TANGIBLES		S/. 8,416.00	S/. 8,416.00	S/. 8,416.00	S/. 8,416.00	S/. 6,925.00
CAPITAL DE TRABAJO	S/. -3,996.37					
COSTO DE VENTAS		S/. 51,153.54	S/. 56,268.90	S/. 61,895.79	S/. 66,228.49	S/. 70,864.48
GASTOS OPERATIVOS		S/. 71,110.00	S/. 71,110.00	S/. 71,110.00	S/. 71,110.00	S/. 71,110.00
GASTOS DE COMERCIALIZACION		S/. 19,202.00	S/. 19,202.00	S/. 19,202.00	S/. 19,202.00	S/. 19,202.00
FLUJO NETO ANTES DE IMPUESTO	S/. -211,074.37	S/. 66,448.46	S/. 84,363.10	S/. 102,672.21	S/. 116,770.23	S/. 222,342.48
IMPUESTO (30%)		S/. 19,934.54	S/. 25,308.93	S/. 30,801.66	S/. 35,031.07	S/. 66,702.74
FLUJO ECONOMICO	S/. -211,074.37	S/. 46,513.92	S/. 59,054.17	S/. 71,870.55	S/. 81,739.16	S/. 155,639.73
DEPRECIACION		S/. 8,416.00	S/. 8,416.00	S/. 8,416.00	S/. 8,416.00	S/. 6,925.00
AMORTIZACION		S/. 1,270.00	S/. 1,270.00	S/. 1,270.00	S/. 1,270.00	S/. 1,270.00
FLUJO DE CAJA ECONOMICO	S/. -211,074.37	S/. 56,199.92	S/. 68,740.17	S/. 81,556.55	S/. 91,425.16	S/. 163,834.73
PRESTAMO	S/. 104,442.00					
AMORTIZACION PRESTAMO		S/. 16,440.19	S/. 18,413.01	S/. 20,622.57	S/. 23,097.28	S/. 25,868.95
INTERESES		S/. 12,533.04	S/. 10,560.22	S/. 8,350.66	S/. 5,875.95	S/. 3,104.27
ESCUDO FISCAL (30%)		S/. 3,759.91	S/. 3,168.07	S/. 2,505.20	S/. 1,762.78	S/. 931.28
FLUJO DE CAJA FINANCIERO	S/. -104,442.00	S/. 30,986.61	S/. 42,935.01	S/. 55,088.52	S/. 64,214.72	S/. 135,792.79

Tabla N° 57: COK y WACC

COK	28%
WACC	19.62%

El proyecto de inversión, después de haber sido analizado con una tasa (WACC) del 19.62% se obtiene un VAN económico de S/. 43 155.75 indicando viabilidad y confianza para invertir en el proyecto.

Tabla N° 58: VAN – Escenario esperado

VAN	
VAN ECONOMICO	S/. 43,155.75
VAN FINANCIERO	S/. 70,469.55

El VAN financiero de igual manera resulta positivo y confirma la viabilidad del proyecto con S/. 70 469.55

Tabla N° 59: TIR – Escenario esperado

TIR	
TIR ECONOMICO	37%
TIR FINANCIERO	41%

El TIR económico y financiero son de 37% y 41% respectivamente y están por encima de al Wacc y Cok y demuestran viabilidad del proyecto. También demuestran la tasa límite hasta donde se puede endeudar con el proyecto.

Tabla N° 60: Apalancamiento – Escenario esperado

APALANCAMIENTO	
A. OPERATIVO	2.15
A. FINANCIERO	1.55
A. COMBINADO	S/. 1.15

- Apalancamiento Operativo, nos indica que por cada sol de venta se contribuye 2.15 soles en la utilidad operativa.

- Apalancamiento Financiero, nos indica que por cada sol de utilidad operativa se contribuye en 1.55 sol en la utilidad neta.
- Apalancamiento Combinado, nos indica que por cada sol de venta se contribuye en 1.15 soles en la utilidad neta

Tabla N° 61: Periodo recuperación de capital

PERIODO DE RECUPERACION DE CAPITAL ECONOMICO		3 años 10 meses con 15 días			
INVERSION	S/.	211,513.06	RECUPERACION	MESES	DIAS
AÑO 1	S/.	39,161.62	-S/.	172,351.43	
AÑO 2	S/.	50,059.79	-S/.	122,291.65	
AÑO 3	S/.	61,069.87	-S/.	61,221.78	
AÑO 4	S/.	69,547.63		0.880285701	0.45
AÑO 5	S/.	140,776.07			

Los ingresos generados en el proyecto nos permiten recuperar la inversión en 3 años 10 meses con 15 días.

4.6.2 Escenario pesimista

Para un escenario pesimista se consideró el aumento de costo de materia prima debido a interrupciones en las vías de acceso a la ciudad de Chachapoyas, lo que conlleva a que todos los insumos incrementen su valor. El aumento de costo de la materia prima es nuestro mayor riesgo.

Considerando un aumento de S/. 1.00 en el costo unitario de producción, pasando de S/.4.83 a S/. 5.83.

Tabla N° 62: Flujo de caja económico y financiero – Escenario pesimista

FLUJO DE CAJA ECONOMICO Y FINANCIERO						
PERIODO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS		S/. 199,756.80	S/. 219,732.48	S/. 241,705.73	S/. 258,625.13	S/. 366,640.19
VENTAS		S/. 199,756.80	S/. 219,732.48	S/. 241,705.73	S/. 258,625.13	S/. 276,728.89
VALOR RESIDUAL INMUEBLE						S/. 85,000.00
VALOR RESCATE CAPITAL DE TRABAJO						S/. 4,911.30
EGRESOS		S/. 163,744.64	S/. 168,761.10	S/. 175,676.21	S/. 181,000.85	S/. 185,207.21
INVERSION:	S/. -211,989.30					
INTANGIBLES	S/. -1,270.00					
AMORTIZACION INTANGIBLES		S/. 1,270.00				
TANGIBLES (INMUEBLE)	S/. -205,808.00					
DEPRECIACION TANGIBLES		S/. 8,416.00	S/. 8,416.00	S/. 8,416.00	S/. 8,416.00	S/. 6,925.00
CAPITAL DE TRABAJO	S/. -4,911.30					
COSTO DE VENTAS		S/. 62,864.64	S/. 69,151.10	S/. 76,066.21	S/. 81,390.85	S/. 87,088.21
GASTOS OPERATIVOS		S/. 71,110.00	S/. 71,110.00	S/. 71,110.00	S/. 71,110.00	S/. 71,110.00
GASTOS DE COMERCIALIZACION		S/. 20,084.00	S/. 20,084.00	S/. 20,084.00	S/. 20,084.00	S/. 20,084.00
FLUJO NETO ANTES DE IMPUESTO	S/. -211,989.30	S/. 36,012.16	S/. 50,971.38	S/. 66,029.51	S/. 77,624.28	S/. 181,432.98
IMPUESTO (30%)		S/. 10,803.65	S/. 15,291.41	S/. 19,808.85	S/. 23,287.28	S/. 54,429.89
FLUJO ECONOMICO	S/. -211,989.30	S/. 25,208.51	S/. 35,679.96	S/. 46,220.66	S/. 54,337.00	S/. 127,003.09
DEPRECIACION		S/. 8,416.00	S/. 8,416.00	S/. 8,416.00	S/. 8,416.00	S/. 6,925.00
AMORTIZACION		S/. 1,270.00	S/. 1,270.00	S/. 1,270.00	S/. 1,270.00	S/. 1,270.00
FLUJO DE CAJA ECONOMICO	S/. -211,989.30	S/. 34,894.51	S/. 45,365.96	S/. 55,906.66	S/. 64,023.00	S/. 135,198.09
PRESTAMO	S/. 105,356.20					
AMORTIZACION PRESTAMO		S/. 16,584.09	S/. 18,574.18	S/. 20,803.08	S/. 23,299.45	S/. 26,095.39
INTERESES		S/. 12,642.74	S/. 10,652.65	S/. 8,423.75	S/. 5,927.38	S/. 3,131.45
ESCUDO FISCAL (30%)		S/. 3,792.82	S/. 3,195.80	S/. 2,527.13	S/. 1,778.21	S/. 939.43
FLUJO DE CAJA FINANCIERO	S/. -105,356.20	S/. 9,460.50	S/. 19,334.92	S/. 29,206.95	S/. 36,574.37	S/. 106,910.68

Tabla N° 63: VAN – Escenario pesimista

VAN	
VAN ECONOMICO	-S/. 34,159
VAN FINANCIERO	-S/. 6,739

En un **escenario pesimista**, si el costo de producción aumentara en un 20.70%, que equivale a S/. 1.00. Se obtiene un VAN financiero negativo de S/. 6 739. Lo que indica que el proyecto continúa no será factible a menos que se aumente el precio de ventas o se disminuya un costo.

4.6.3 Escenario optimista

Para este escenario se tomó consideró el incremento del precio de venta de S/. 17.00 a S/.18.50.

Tabla N° 64: Flujo de caja económico y financiero – Escenario optimista

FLUJO DE CAJA ECONOMICO Y FINANCIERO						
PERIODO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS		S/. 236,800.00	S/. 260,480.00	S/. 286,528.00	S/. 306,584.96	S/. 417,042.28
VENTAS		S/. 236,800.00	S/. 260,480.00	S/. 286,528.00	S/. 306,584.96	S/. 328,045.91
VALOR RESIDUAL INMUEBLE						S/. 85,000.00
VALOR RESCATE CAPITAL DE TRABAJO						S/. 3,996.37
EGRESOS		S/. 151,151.54	S/. 154,996.90	S/. 160,623.79	S/. 164,956.49	S/. 168,101.48
INVERSION:	S/. -211,074.37					
INTANGIBLES	S/. -1,270.00					
AMORTIZACION INTANGIBLES		S/. 1,270.00				
TANGIBLES (INMUEBLE)	S/. -205,808.00					
DEPRECIACION TANGIBLES		S/. 8,416.00	S/. 8,416.00	S/. 8,416.00	S/. 8,416.00	S/. 6,925.00
CAPITAL DE TRABAJO	S/. -3,996.37					
COSTO DE VENTAS		S/. 51,153.54	S/. 56,268.90	S/. 61,895.79	S/. 66,228.49	S/. 70,864.48
GASTOS OPERATIVOS		S/. 71,110.00	S/. 71,110.00	S/. 71,110.00	S/. 71,110.00	S/. 71,110.00
GASTOS DE COMERCIALIZACION		S/. 19,202.00	S/. 19,202.00	S/. 19,202.00	S/. 19,202.00	S/. 19,202.00
FLUJO NETO ANTES DE IMPUESTO	S/. -211,074.37	S/. 85,648.46	S/. 105,483.10	S/. 125,904.21	S/. 141,628.47	S/. 248,940.79
IMPUESTO (30%)		S/. 25,694.54	S/. 31,644.93	S/. 37,771.26	S/. 42,488.54	S/. 74,682.24
FLUJO ECONOMICO	S/. -211,074.37	S/. 59,953.92	S/. 73,838.17	S/. 88,132.95	S/. 99,139.93	S/. 174,258.56
DEPRECIACION		S/. 8,416.00	S/. 8,416.00	S/. 8,416.00	S/. 8,416.00	S/. 6,925.00
AMORTIZACION		S/. 1,270.00	S/. 1,270.00	S/. 1,270.00	S/. 1,270.00	S/. 1,270.00
FLUJO DE CAJA ECONOMICO	S/. -211,074.37	S/. 69,639.92	S/. 83,524.17	S/. 97,818.95	S/. 108,825.93	S/. 182,453.56
PRESTAMO	S/. 104,442.00					
AMORTIZACION PRESTAMO		S/. 16,440.19	S/. 18,413.01	S/. 20,622.57	S/. 23,097.28	S/. 25,868.95
INTERESES		S/. 12,533.04	S/. 10,560.22	S/. 8,350.66	S/. 5,875.95	S/. 3,104.27
ESCUDO FISCAL (30%)		S/. 3,759.91	S/. 3,168.07	S/. 2,505.20	S/. 1,762.78	S/. 931.28
FLUJO DE CAJA FINANCIERO	S/. -104,442.00	S/. 44,426.61	S/. 57,719.01	S/. 71,350.92	S/. 81,615.49	S/. 154,411.61

Tabla N°65: VAN – Escenario optimista

VAN	
VAN ECONOMICO	S/. 86,614.42
VAN FINANCIERO	S/. 114,782

En un **escenario optimista**, si el precio de venta se incrementara en un 8.82%, pasando de S/17.00 a S/18.50. Se obtiene un VAN financiero de S/. 114 782. Lo que indica un crecimiento de 61.39 % con relación al VAN obtenido en el flujo de caja esperado.

Tabla N° 66: Cuadro comparativo

ESCENARIO	VAN	PROBABILIDAD	VAN ESPERADO
Esperado	S/. 70,469.55	60%	S/. 42,281.73
Pesimista	S/. -6,739.00	10%	S/. -673.90
Optimista	S/. 114,782.00	30%	S/. 34,434.60
TOTAL			S/. 76,042.43

Una vez realizado los análisis de los escenarios del flujo de caja normal, optimista y pesimista, encontramos que de acuerdo a la probabilidad la cual se puede comportar el mercado: incrementando en 8.82% el precio de venta se contribuye al VAN esperado en S/. 34 434.60; con un aumento del 22.83% de la materia prima un monto negativo igual a de S/. 673.90. Y si las ventas se comportan como lo previsto se contribuye en S/.42 281.73 obteniendo un VAN esperado de S/. 76 042.43

V. Conclusiones

- El desarrollo de cada una de las partes integradas del presente proyecto de inversión ha permitido el logro del objetivo general. Con ello se demuestra la factibilidad de la industrialización y comercialización de los bocaditos chachapoyanos para las regiones Amazonas y Lambayeque.
- El estudio estratégico nos permitió conocer el entorno donde se desenvolverá la empresa, conociendo cada uno de sus factores que influirán directa como indirectamente sobre ella, en este estudio se pudo observar que existe un entorno favorable para la implementación del presente proyecto de inversión.
- La investigación de mercado permitió conocer la aceptación de la industrialización de dichos bocaditos y la demanda potencial del mercado. Para dicha investigación se realizó 451 encuestas, 239 en la ciudad de Chachapoyas y 212 en la ciudad de Chiclayo; en la cual se obtuvo que el 94.4% y 98% respectivamente consumen dichos productos. Asimismo se obtuvo la preferencia en un empaque de metal, con imagen de los bocaditos que contenga toda la variedad de dichos bocaditos. Elaborados por personal calificado y con vasta experiencia en el rubro, conocedores de los bocaditos. Producidos con altos estándares de calidad, respetando y conservando la receta y sabor tradicional. A un precio de S/20.00 nuevos soles para la ciudad de Chiclayo y a S/.17.00 nuevos soles para la ciudad de Chachapoyas. Asimismo nos ha permitido identificar y evaluar la competencia existente, concluyendo que por el momento no existe tal competencia en la ciudad de Chachapoyas; y gracias al plan de marketing elaborado, se han planeado estrategias como las de aprovisionamiento, diferenciación y posicionamiento para que el negocio surja y haga frente a la competencia externa que se pueda presentar posteriormente
- La investigación permitió desarrollar un plan operacional, donde están inmersas las actividades y recursos necesarios para la implementación de la planta industrializadora de bocaditos chachapoyanos.

- La investigación además no permitió elaborar un plan organizacional con el personal idóneo que facilite el cumplimiento de actividades que conlleven al funcionamiento efectivo de la empresa.
- Parte de la investigación fue realizar un plan financiero el mismo que demuestra que el proyecto es viable por tener un flujo de caja financiero proyectado de S/ 135 792.79 a los 5 años de iniciado del proyecto y una tasa interna de rendimiento del 41%. Además nos permitió determinar la inversión inicial que asciende a S/.211 074.37
- El cumplimiento de los objetivos permite concluir que es factible la aplicación del proyecto de inversión para la industrialización y comercialización de bocaditos chachapoyanos para la región Amazonas y Lambayeque, pues es un mercado aun por explotar.

VI. Recomendaciones

- Es importante considerar a la competencia, aunque por el momento no exista; sin embargo, se sabe que en otras empresas que se desenvuelven en el rubro pueden representar una importante competencia si desean elaborar el mismo tipo de producto. Por lo tanto, es de vital importancia desarrollar una estrategia para posicionarnos y ser líderes del mercado.
- Debido a la demanda de bocaditos, se puede considerar la opción de expandir nuestro negocio a otras ciudades donde se encuentren residiendo un gran número de personas naturales de Chachapoyas y Amazonas, generando así una publicidad con mayor impacto en dichas ciudades, permitiendo de esta manera incrementar nuestros puntos de venta.
- Otro aspecto que se puede considerar es hacer convenios de compra con los proveedores. Por cada compra superior a una determinada cantidad de materia prima, hay un descuento sobre el total. Lo cual sería útil para disminuir el costo de venta del producto o para obtener mayor ganancia.

- El principal objetivo de las empresas es satisfacer las necesidades de los consumidores, así que es una buena opción hacer una evaluación periódica del producto y servicio que se ofrece, con la finalidad de realizar mejoras continuamente. La opinión de los consumidores es de gran importancia para conocer cuáles son los puntos a mejorar e identificar las fortalezas de la empresa, haciendo énfasis en ellas.
- Debido al aumento de ingreso en todos los años del proyecto, sería recomendable invertir en equipos, en contar con instalaciones con mayor capacidad producción y almacenaje. Asimismo tener un plan de respaldo ante la posible alza de los costos de producción.

VII. Lista de Referencias

- APEIM. (Agosto de 2016). *Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercado*. Obtenido de APEIM: <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2016.pdf>
- Arellano, R. (12 de Septiembre de 2012). *Arellano Marketing*. Obtenido de <http://www.arellanomarketing.com/inicio/estilos-de-vida/>
- Arista Montoya, L. A. (2015). *Chachapoyas Cocina Tradicional Sabores, Tushpa, Saberes*. Lima: Cartolan Editores S.R.L.
- EC. (04 de Abril de 2017). *El Comercio Web*. Obtenido de El Comercio Web: <http://elcomercio.pe/economia/cepal-proyecta-pbi-peru-crecera-3-5-2017-422786>
- Gestión, D. (02 de Agosto de 2017). *Actualidad Empresarial*. Obtenido de Actualidad Empresarial: <http://aempresarial.com/web/informativo.php?id=22641>
- Gestión, D. (26 de Febrero de 2017). *Diario Gestión*. Obtenido de <http://gestion.pe/economia/mincetur-peru-aspira-recibir-mas-cuatro-millones-turistas-extranjeros-2017-2183146>
- Gestión, D. (Julio de 13 de 2017). *Diario Gestión*. Obtenido de <http://gestion.pe/economia/bcr-acordo-reducir-tasa-interes-referencia-politica-monetaria-375-2195017>
- Guzmán, J. C. (08 de Agosto de 2015). *Andina*. Obtenido de Andina.com: <http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-mype-conoce-los-beneficios-formalizar-tu-empresa-569848.aspx>
- Mendoza, C. (8 de Agosto de 2014). *Universidad Catolica*. Obtenido de www.usat.edu.pe
- Mundial, B. (17 de Abril de 2017). *Banco Mundial Org*. Obtenido de <http://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview>
- Noticias, A. P. (15 de Junio de 2017). *América Economía*. Obtenido de América Economía: <https://www.americaeconomia.com/economia-mercados/finanzas/tasa-de-desempleo-del-peru-baja-66-y-presenta-tendencia-descendente>
- Perú21. (16 de Septiembre de 2016). *Perú21*. Obtenido de Perú21 Web: <http://peru21.pe/economia/bcrp-peru-creceria-45-2017-2257351>
- Publimetro. (12 de Febrero de 2014). *Publimetro*. Obtenido de Publimetro.pe: <http://publimetro.pe/actualidad/noticia-kuelap-se-convertira-segundo-destino-turistico-mas-visitado-peru-20423>
- Quispe, J. (01 de Enero de 2017). *Esfera Radio*. Obtenido de Esfera Radio: <http://www.esferaradio.net/noticias/en-el-2016-mas-de-56-mil-turistas-visitaron-kuelap/>
- Republica, L. (02 de Marzo de 2017). *Diario la República*. Obtenido de Diario la República: <http://larepublica.pe/turismo/rumbos-al-dia/853070-amazonas-inauguran-teleferico-de-kuelap>
- Reyna, M. I. (09 de Setiembre de 2017). Bocaditos Chachapoyanos. (M. A. Vilcarromero, Entrevistador)
- Salón, Z. M. (19 de Setiembre de 2017). Aspecto político de Amazonas y Chachapoyas. (M. A. Vilcarromero, Entrevistador)
- Santillán, S. A. (12 de Setiembre de 2017). Aspecto sociocultural del chachapoyano. (M. A. Vilcarromero, Entrevistador)

- Santillán, S. A. (09 de Setiembre de 2017). Bocaditos Chachapoyanos. (M. A. Vilcarromero, Entrevistador)
- SUNAT. (28 de Febredo de 2017). *Superintendencia de Administración Tributaria*. Obtenido de <http://emprender.sunat.gob.pe/que-beneficios-tengo>
- Tnews. (24 de Agosto de 2017). *T News*. Obtenido de T News: <http://tnews.com.pe/ingreso-de-turistas-a-kuelap-crecio-100-en-primeros-7-meses-del-2017/>
- Tuesta, W. B. (19 de Setiembre de 2017). Socios Club Amazonas - Chiclayo. (M. A. Vilcarromero, Entrevistador)
- Villalobos, M. R. (01 de Enero de 2017). *El Comercio*. Obtenido de <http://elcomercio.pe/economia/negocios/sera-2017-buen-ano-inversiones-158819>

VIII. Anexos

8.1 ANEXO N° 01

ENCUESTA APLICADA EN LA CIUDAD DE CHICLAYO



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO**

Encuesta N°.....

ESTIMADO SEÑOR (A): El presente cuestionario es para determinar el perfil del consumidor de bocaditos chachapoyanos para su industrialización y comercialización en la ciudad de Chachapoyas y Chiclayo. Es totalmente anónima y confidencial. Los resultados obtenidos serán con fines netamente académicos. Por favor marque la respuesta según tu criterio.

Responda según la pregunta de acuerdo a este cuadro

NUNCA	CASI NUNCA	INDEFERENTE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
-------	---------------	-------------	-----------------	---------

1) ¿Usted consume bocaditos chachapoyanos?

- a) SI
- b) No

Si su respuesta es no, muchas gracias por su tiempo. Si su respuesta es sí, continúe con las siguientes preguntas.

2) EDAD: _____

3) SEXO: F M

4) ESTADO CIVIL: 1. Soltero

2. Casado

3. Conviviente

4. Otro: _____

5) GRADO DE INSTRUCCIÓN:

1. Primaria

2. Secundaria

3. Técnico

4. Superior

6) OCUPACION:

1. Estudiante
2. Dependiente
3. Independiente
4. No labora

7) NIVEL DE INGRESOS MENSUAL APROXIMADO:

1. Menos de S/. 1200
2. Entre S/.1200 y S/.2000
3. Entre S/.2000 y S/. 4000
4. Más de S/. 4000

8) ¿Cuál de los bocaditos chachapoyanos prefiere? Puede marcar más de 1 opción

- a) Bombitas
- b) Rosquitas
- c) Galletas
- d) Turcas
- e) Brillantes
- f) Todas

9) ¿Qué es lo que toma en cuenta o prefiere de los bocaditos chachapoyanos? Llene todo el cuadro por favor

	N	CN	I	CS	S
Precio					
Calidad					
Sabor					
Variedad					
Costumbre					
Otro (especifique)					

10) ¿Dónde compra usualmente estos bocadillos?

- a) Panaderías
- b) Mercado
- c) A pedido
- d) Otro: _____

11) ¿Con quién decide al momento de comprar estos bocaditos?

- a) Padres
- b) Familiares

- c) Amigos
- d) Yo solo decido

12) ¿Qué experiencias ha tenido Ud. Comprando estos bocaditos?

- a) Muy desagradable
- b) Desagradable
- c) Indiferente
- d) Agradable
- e) Muy agradable

13) ¿Con qué frecuencia compra Ud. Estos bocaditos?

- a) Semanal
- b) Quincenal
- c) Mensual
- d) Ocasionalmente

14) ¿Cuál es el motivo principal por el que compra estos bocaditos?

- a) Para eventos sociales
- b) Para compartir con los amigos y familiares
- c) Como aperitivo
- d) Como regalo
- e) Para envió a familiares y amigos (souvenir)
- f) Por consumo
- g) Otros: _____

15) ¿Ud. Estaría dispuesto a comprar estos bocaditos si se realiza una producción industrializada (a mayor escala)?

N	CN	I	CS	S
---	----	---	----	---

Si su respuesta es la alternativa N, CN o I muchas gracias por su tiempo, si su respuesta es la alternativa CS o S, por favor continúe con las siguientes preguntas.

16) ¿Cuál sería el empaque de su preferencia que desearía que tengan estos bocaditos una vez industrializados?

- a) Caja pequeña de cartón
- b) Caja pequeña de metal
- c) Otro: _____

17) ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por empaque?

- a) De S/. 10 a S/.15
- b) De S/. 15 a S/. 20
- c) De S/. 20 a más

18) ¿De qué variedad de bocaditos le gustaría que contenga el empaque? Puede marcar más de 1 opción

- a) Bombitas
- b) Rosquitas
- c) Galletas
- d) Turcas
- e) Brillantes
- f) Todas las variedades

19) ¿Qué expectativas (que espera) sobre esta industrialización? Llene todo el cuadro por favor

	N	CN	I	CS	S
Precio					
Calidad					
Sabor tradicional					
Variedad					
Otro (especifique)					

MUY AGREDECIDO POR SU COLABORACION

8.2 ANEXO N° 02

ENCUESTA APLICADA EN LA CIUDAD DE CHACHAPOYAS



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO**

Encuesta N°.....

ESTIMADO SEÑOR (A): El presente cuestionario es para determinar el perfil del consumidor de bocaditos chachapoyanos para su industrialización y comercialización en la ciudad de Chachapoyas y Chiclayo. Es totalmente anónima y confidencial. Los resultados obtenidos serán con fines netamente académicos. Por favor marque la respuesta según tu criterio.

Responda según la pregunta de acuerdo a este cuadro

NUNCA	CASI NUNCA	INDEFERENTE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
-------	---------------	-------------	-----------------	---------

3) ¿Usted consume bocaditos chachapoyanos?

- c) SI
d) No

Si su respuesta es no, muchas gracias por su tiempo. Si su respuesta es sí, continúe con las siguientes preguntas.

4) EDAD: _____

3) SEXO: F M

4) ESTADO CIVIL: 1. Soltero

2. Casado

3. Conviviente

4. Otro: _____

5) GRADO DE INSTRUCCIÓN:

5. Primaria

6. Secundaria

7. Técnico

8. Superior

6) OCUPACION:

5. Estudiante

6. Dependiente

- 7. Independiente
- 8. No labora

7) NIVEL DE INGRESOS MENSUAL APROXIMADO:

- 5. Menos de S/. 890
- 6. Entre S/. 890 y S/. 1200
- 7. Entre S/. 1200 y S/. 1500
- 8. Más de S/. 1500

20) ¿Cuál de los bocaditos chachapoyanos prefiere? Puede marcar más de 1 opción

- g) Bombitas
- h) Rosquitas
- i) Galletas
- j) Turcas
- k) Brillantes
- l) Todas

21) ¿Qué es lo que toma en cuenta o prefiere de los bocaditos chachapoyanos? Llene todo el cuadro por favor

	N	CN	I	CS	S
Precio					
Calidad					
Sabor					
Variedad					
Costumbre					
Otro (especifique)					

22) ¿Dónde compra usualmente estos bocadillos?

- e) Panaderías
- f) Mercado
- g) A pedido
- h) Otro: _____

23) ¿Con quién decide al momento de comprar estos bocaditos?

- e) Padres
- f) Familiares
- g) Amigos
- h) Yo solo decido

24) ¿Qué experiencias ha tenido Ud. Comprando estos bocaditos?

- f) Muy desagradable
- g) Desagradable
- h) Indiferente
- i) Agradable
- j) Muy agradable

25) ¿Con qué frecuencia compra Ud. Estos bocaditos?

- e) Semanal
- f) Quincenal
- g) Mensual
- h) Ocasionalmente

26) ¿Cuál es el motivo principal por el que compra estos bocaditos?

- h) Para eventos sociales
- i) Para compartir con los amigos y familiares
- j) Como aperitivo
- k) Como regalo
- l) Para envió a familiares y amigos (souvenir)
- m) Por consumo
- n) Otros: _____

27) ¿Ud. Estaría dispuesto a comprar estos bocaditos si se realiza una producción industrializada (a mayor escala)?

N	CN	I	CS	S
---	----	---	----	---

Si su respuesta es la alternativa N, CN o I muchas gracias por su tiempo, si su respuesta es la alternativa CS o S, por favor continúe con las siguientes preguntas.

28) ¿Cuál sería el empaque de su preferencia que desearía que tengan estos bocaditos una vez industrializados?

- d) Caja pequeña de cartón
- e) Caja pequeña de metal
- f) Otro: _____

29) ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por empaque?

- d) De S/. 10 a S/15

e) De S/. 15 a S/. 20

f) De S/. 20 a más

30) ¿De qué variedad de bocaditos le gustaría que contenga el empaque? Puede marcar más de 1 opción

g) Bombitas

h) Rosquitas

i) Galletas

j) Turcas

k) Brillantes

l) Todas las variedades

31) ¿Qué expectativas (que espera) sobre esta industrialización? Llene todo el cuadro por favor

	N	CN	I	CS	S
Precio					
Calidad					
Sabor tradicional					
Variedad					
Otro (especifique)					

MUY AGREDECIDO POR SU COLABORACION

8.3 ANEXO N° 3

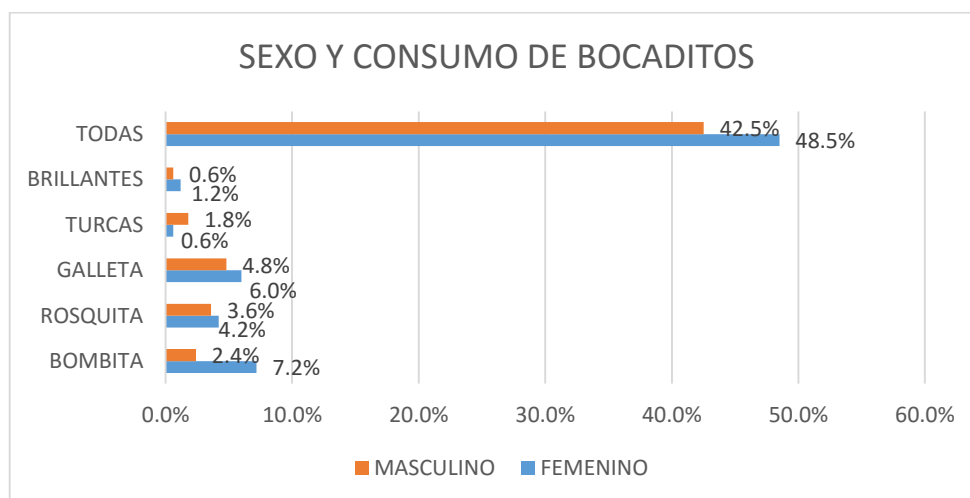
Graficas encuesta realizada

8.3.1 Sexo y consumo de bocaditos

En el consumo de bocaditos de acuerdo al sexo de los encuestados se aprecia significativamente que hay un marcada diferencia por el gusto y consumo de toda la variedad de bocaditos que se expenden; los restantes: bombitas, rosquitas, brillantes, galletas y turcas, son preferidos por el sexo femenino en comparación de los varones, sin embargo, no poseen una notable relevancia en su consumo de forma individual. Este panorama también es similar al de la ciudad de Chachapoyas, con un porcentaje mayor en el consumo de todos los bocaditos. Similar respuesta se obtuvo en la percepción que obtiene estos productos, ya que lo que sobresalta es la variedad. Es por ello que en la propuesta de producción de los bocaditos, se brindara toda la variedad de bocaditos en un solo empaque; sin embargo posteriormente se podrá expender empaques con un solo tipo de bocaditos. Todo lo anteriormente mencionado se puede reflejar en las siguientes gráficas.

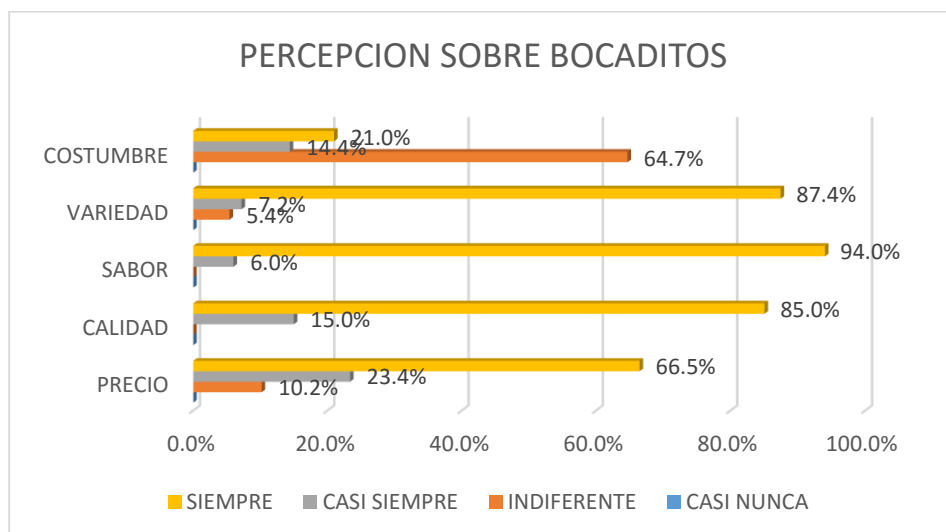
Grafica N° 01

Sexo y consumo de bocaditos de los encuestados en la ciudad de Chiclayo



Grafica N° 02

Percepción sobre bocaditos que tienen los encuestados en la ciudad de Chiclayo

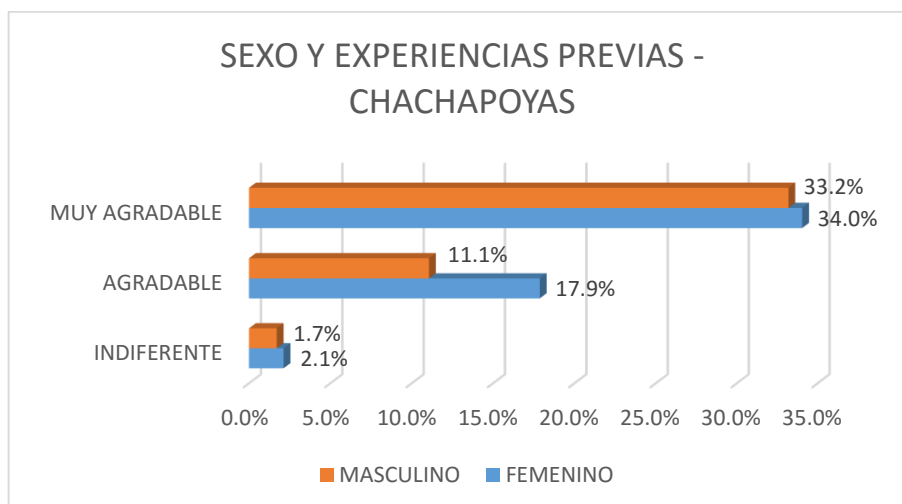


8.3.2 Sexo y experiencias previas

Uno de los principales puntos fuertes para la industrialización de este tipo de productos es por la experiencia que tienen los consumidores. Como se aprecia en la siguiente grafica el panorama es idéntico tanto en la ciudad de Chiclayo como en Chachapoyas, tan solo con una variación mínima en los porcentajes; con esta grafica podemos identificar que la mayoría de los encuestados tanto mujeres como varones han tenido experiencias muy favorables con respecto a los bocaditos, considerándola en su mayoría a dicha experiencia como muy agradable y agradable.

Grafica N° 03

Sexo y experiencias previas de los encuestados en la ciudad de Chachapoyas

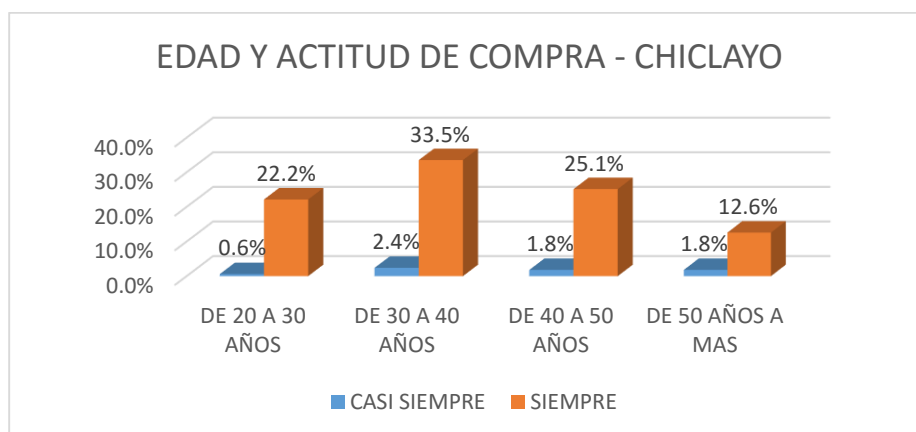


8.3.3 Edad y actitud de compra

Sin ser la edad un impedimento para adquirir los bocaditos chachapoyanos, pues son para toda edad, encontramos que todas las personas están dispuestas a consumirlos tanto en la ciudad de Chachapoyas como en Chiclayo. Esto indica que nuestro producto tiene gran acogida en el mercado.

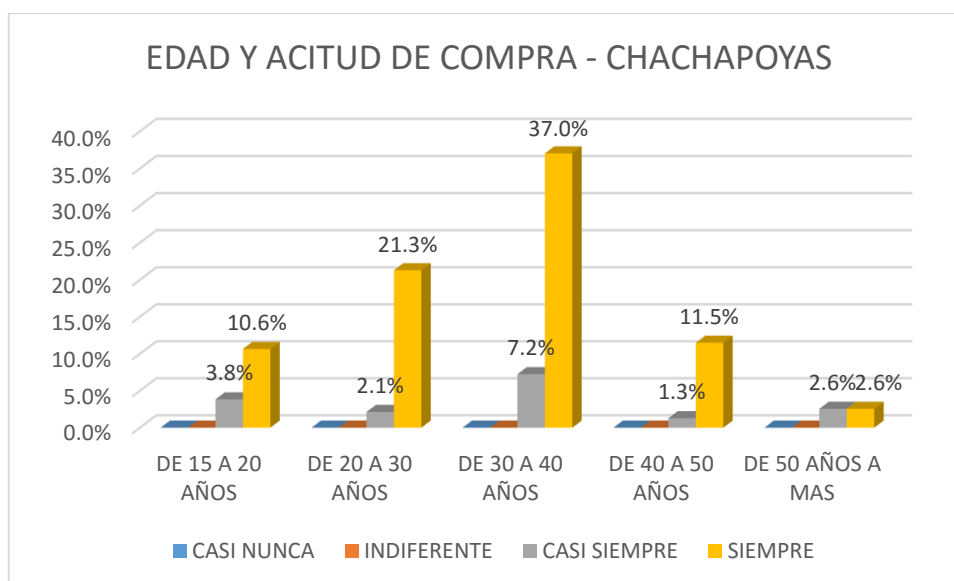
Grafica N° 04

Edad y actitud de compra de los consumidores en Chiclayo



Grafica N° 09

Edad y actitud de compra de los encuestados en la ciudad de Chachapoyas

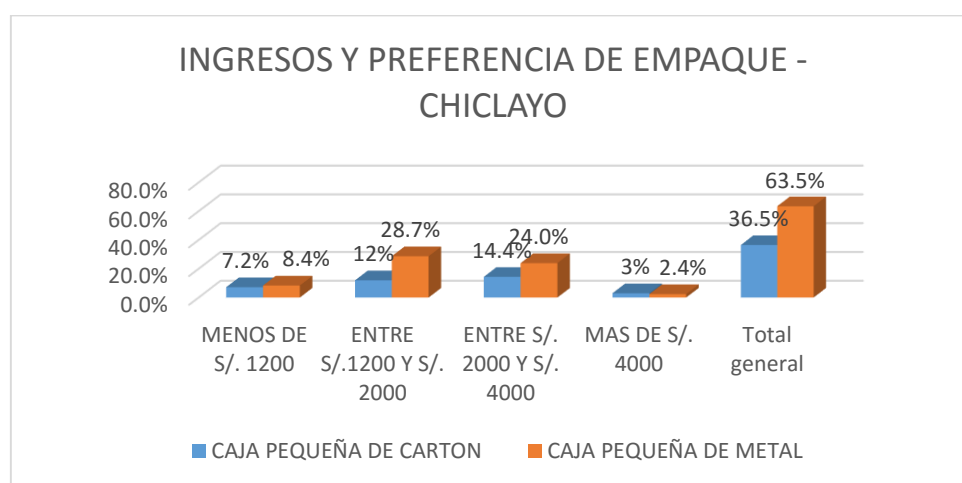


8.3.4 Ingresos y preferencia de empaque

Para la industrialización de los bocaditos chachapoyanos, el empaque a utilizar será una pequeña caja de metal, porque este material es considerado adecuado para contener a dichos productos, según el 63.5% de los encuestas en la ciudad de Chiclayo. Sin embargo en Chachapoyas encontramos que mayor preferencia tienen por un empaque de cartón. Pero dicho empaque es más frágil, lo cual es un inconveniente para su transporte. Esto se puede apreciar en las siguientes gráficas.

Grafica N° 5

Ingresos y preferencia de empaque de los encuestados en la ciudad de Chiclayo



Grafica N° 6

Ingresos y preferencia de empaque de los encuestados en la ciudad de Chachapoyas

