

INSTITUTO DE EDUCACIÓN SUPERIOR PRIVADO "IDAT"

PROGRAMA DE ESTUDIOS EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PLAN DE NEGOCIO PARA LA ELABORACIÓN DE GALLETAS NATURALES DE AVENA CON KIWICHA Y ARÁNDANO

Trabajo de aplicación profesional para obtener el título Profesional Técnico en Administración de Empresas

YANALI VASQUEZ CAMPOS

(0009-0006-7931-0002)

JOSEF GRAYER CASTAÑEDA MELGAREJO

(0009-0009-3342-4452)

Lima – Perú

2025

Dedicatoria

A Dios, por guiar cada uno de nuestros pasos y brindarnos fortaleza en los momentos difíciles y por nunca abandonarnos. A nuestros padres, por su amor, por enseñarnos con su ejemplo el valor del esfuerzo, la perseverancia y la honestidad. A los amigos que con palabras de aliento y compañía sincera estuvieron presentes en este camino. Y a todos aquellos que, de alguna manera, formaron parte de este proceso, gracias por ser parte de este logro que hoy se concreta.

Índice General

Resumen Ejecutivo **13**

Introducción **14**

Capítulo I: Descripción de la Idea de Negocio **17**

Objetivo 17

Objetivo Epecífico 17

Descripción de la Idea de Negocio 17

Propuesta de Valor 19

Matriz Bussines Model Canvas *19*

Detalle de la matriz Bussines Model Canvas *20*

Capítulo II: Análisis Interno y Externo **23**

Factores que Determinan el Éxito 23

Organización 26

Matríz de los Factores Internos MEFI 27

Análisis PESTEL 30

Factores legales y políticos *30*

Factores financieros y económicos *32*

Factores sociales, culturales y demográficos *34*

Factores tecnológicos y científicos *35*

Factores ambientales y ecológicos *36*

Análisis de las 5 Fuerzas de Poder.....37

Poder de negociación con los clientes.....*38*

Poder de negociación con los proveedores *39*

Amenaza de los productos o servicios sustitutos.....*40*

Amenaza de entrada de nuevos competidores.....*41*

Rivalidad de los competidores actuales.....*42*

Grado de atracción de la industrial o sector *44*

Matriz de los Factores Externos MEFE 45

Capítulo III: Planteamiento Estratégico 47

Misión.....47

Visión 47

Valores.....47

Objetivo Estratégico 48

FODA 49

Fortalezas.....*49*

Debilidades *50*

Amenazas *50*

Oportunidades *50*

Estrategia FO *51*

Estrategia DO.....*51*

Estrategia FA *51*

Estrategia DA *52*

Matriz FODA 53

Ventaja Competitiva 55

El Mapa Estratégico 55

Indicadores para Medir las Estrategias 57

Diagrama de Gantt 58

Capítulo IV: Análisis de Mercado 59

Análisis de Mercado 59

Mercado meta *59*

Prototipo para la encuesta *61*

Método de investigación *62*

Muestra *62*

Conformación y tamaño de muestra *63*

Resultados de la encuesta *63*

Estimación de la Demanda 70

Demanda en unidades *70*

Proyección de ventas *70*

Capítulo V: El Plan de Marketing 72

Variables de Segmentación del Consumidor 72

Mapa de Experiencia del Cliente 73

Marketing Mix 74

Estrategia del producto o servicio *75*

Estrategia de precio *75*

Estrategia de distribución y canales de venta *76*

Estrategia de comunicación integral *78*

Costos del Marketing 80

Capítulo VI: Gestión de las Operaciones Productivas 82

Selección de la Ubicación del Negocio 82

Proceso de Producción del Producto o Servicio 85

Plan de Producción 87

Equipos e infraestructura *88*

Tiempo de producción *90*

Capacidad de producción *91*

Nro de personas necesarias para la producción *92*

Diagrama de procesos *93*

Gestión de Calidad 96

Costo de las Operaciones Productivas 98

Capítulo VII: La Gestión Logística 104

Gestión de las Compras 104

Identificación de los proveedores.....*105*

Método de control de inventarios.....*107*

Gestión del Almacenamiento.....107

Diseño de almacén.....*108*

Método de almacenamiento *110*

Gestión de la Distribución 112

Determinación de las unidades de transporte.....*114*

Plan de rutas *115*

Costo de la Gestión Logística 117

Capítulo VIII: La Gestión de Personas y Legales.....119

Organigrama 119

Requerimiento de los Cargos.....120

Funciones y Responsabilidades 123

Proceso de Reclutamiento, Selección y Contratación del Personal.....128

Proceso de Inducción, Capacitación y Evaluación del personal.....129

Estrategias de Motivación y Remuneración para el Personal.....131

Costo del Personal.....133

Requisitos para Constitución del Negocio 134

Costos de Constituir el Negocio 141

Capítulo IX: Plan Financiero 142

Consideraciones Iniciales 142

Financiamiento de la Inversión 143

Estructura de Costos 144

Costos variables *145*

Costos fijos *147*

Proyección de Ventas 148

Análisis del Punto de Equilibrio 149

Inversión y el Capital de Trabajo 151

Estados Financieros 152

Evaluación Financiera 156

Conclusiones y Recomendaciones 159

Referencias Bibliográficas 161

Anexos 164

Índice de Tablas

Tabla 1. *Matriz MEFI* 26

Tabla 2. *Matriz MEFI* 29

Tabla 3. *Factores políticos y legales* 31

Tabla 4. *Factores financieros y económicos* 33

Tabla 5. *Factores sociales, culturales y demográficos* 35

Tabla 6. *Factores tecnológicos y científicos* 36

Tabla 7. *Factores ambientales y ecológicos* 37

Tabla 8. *Poder de negociación con los clientes* 38

Tabla 8. *Poder de negociación de proveedores* 40

Tabla 10. *Amenaza de sustitutos* 41

Tabla 11. *Amenaza de entrantes* 42

Tabla 12. *Rivalidad de competidores* 43

Tabla 12. *Grado de atracción de la industria o sector* 44

Tabla 14. *Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)* 45

Tabla 15. *Mercado meta* 59

Tabla 16. *Demanda en unidades sobre cantidad de Galletas Naturales de avena, Kiwicha y arándano* 70

Tabla 17. *Demanda total de ventas estimadas de Galletas Naturales de avena, Kiwicha y arándano* 71

Tabla 18. *Costos del Marketing de Galletas Naturales de avena, Kiwicha y arándano* 81

Tabla 19. *Selección de la Ubicación del Negocio* 83

Tabla 20. *Costos de Maquinaria y Herramientas* 89

Tabla 21. *Procesos de tiempos de producción* 90

Tabla 22. *Procesos de Capacidad de producción* 92

Tabla 23. *Cantidad de persona en la producción* 93

Tabla 24. *Gestión de calidad de persona en la producción* 96

Tabla 25. *Costos de personal administrativo y producción* 99

Tabla 26. *Costos de personal administrativo y producción Anuales* 100

Tabla 27. *Costos de insumos mensuales* 101

Tabla 28. *Costos de insumos anuales* 102

Tabla 29. *Costos de Servicios* 103

Tabla 30. *Identificación de los proveedores* 106

Tabla 31. *Método de control de inventarios* 107

Tabla 32. *Método FIFO* 111

Tabla 33. *Método ABC:* 112

Tabla 34. *Actividades áreas tercerizados* 115

Tabla 35. *Programación de entregas locales:* 116

Tabla 36. *Costo de maquinaria y herramientas para la producción* 117

Tabla 37. *Depreciación de maquinaria y herramientas para la producción* 118

Tabla 38. *Costos de Servicios para la producción* 118

Tabla 39. *Costos del personal Administrativo y producción* 133

Tabla 40. *Costos de construir el negocio* 141

Tabla 41. *Fuente de financiamiento* 143

Tabla 42. *Flujo de financiamiento neto* 144

Tabla 43. *Costos variables en periodos anuales.* 146

Tabla 44. *Costos fijos en periodos anuales.*.....147

Tabla 45. *Demanda estimada*.....149

Tabla 46. *Análisis del Punto de Equilibrio*.....150

Tabla 47. *Capital de trabajo*.....151

Tabla 48. *Estados financieros*.....153

Tabla 49. *Estado de flujo efectivo*.....154

Tabla 50. *Resumen de flujo de caja*.....156

Tabla 51. *Resultados del VAN y TIR*.....157

Índice de Figuras

Figura 1. *Matriz modelo Canva de galletas naturales* 19

Figura 2. *PMI global de manufactura y servicios del 2021 a 2025* 33

Figura 3. *Matriz FODA*.....53

Figura 4. *Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)*.....56

Figura 5. *Indicadores para Medir las Estrategias* 57

Figura 5. *Diagrama* 58

Figura 7. *Prototipo de Encuesta*.....61

Figura 7. *Mapa de experiencia del estudiante* 73

Figura 9. *Presentación de Modelo del producto de galletas naturales*.....75

Figura 10. *Ubicación el Distrito de la Victoria -Lima* 84

Figura 11. *Ubicación de la Tienda de galletas naturales*.....84

Figura 10. *Diagrama de procesos general de la fabricación de galletas naturales*.....94

Figura 13. *Diagrama de procesos específicos de la fabricación de galletas naturales*....95

Figura 14. *Diseño del Almacén* 110

Figura 15. *Formulario de Reserva de nombre SUNARP*.....136

Resumen Ejecutivo

El presente plan de negocio tiene como objetivo evaluar la viabilidad técnica, comercial y financiera para la creación de una microempresa dedicada a la elaboración y comercialización de galletas naturales a base de avena, kiwicha y arándano, dirigida a un mercado consumidor en busca de productos saludables, nutritivos y de origen andino. A lo largo del estudio se desarrollaron los análisis de mercado, técnico, organizacional y económico-financiero. En el aspecto técnico se determinó que el proceso productivo es sencillo, con tecnología accesible y capacidad para escalar. Comercialmente, se identificó un público objetivo conformado por jóvenes y adultos con hábitos alimenticios saludables, respaldado por una estrategia de marketing basada en redes sociales, distribución en tiendas orgánicas y canales digitales. La inversión inicial estimada asciende a S/ 140,000.00, que cubre activos fijos, capital de trabajo y gastos de formalización. En el análisis financiero, los resultados proyectan un Valor Actual Neto (VAN) económico de S/ S/71,587.56 y una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 21%, con una recuperación de la inversión en 3 años y 6 meses. Asimismo, bajo un escenario de financiamiento parcial con una TCEA de 17.01%, se obtiene un VAN financiero de S/ S/173,306.98 y una TIR de 54%. Se concluye que el negocio es rentable, sostenible y con alto potencial de crecimiento, además de contribuir al desarrollo económico local mediante la utilización de insumos regionales y generación de empleo.

Palabras clave: plan de negocio; galletas naturales; productos andinos; viabilidad financiera; microempresa.

Introducción

La presente investigación desarrolla un plan de negocio integral para la elaboración y comercialización de galletas naturales elaboradas a base de avena, kiwicha y arándano, con un enfoque en la alimentación saludable y el aprovechamiento de insumos andinos. En un contexto donde el consumidor valora cada vez más los productos naturales, nutritivos y funcionales, esta propuesta responde a una creciente demanda por alternativas saludables, contribuyendo a su vez al desarrollo económico local mediante la generación de empleo y la articulación con productores agrícolas de la región.

El objetivo principal de este trabajo es evaluar la viabilidad técnica, comercial, operativa, organizacional y financiera de una microempresa dedicada a este rubro. La metodología empleada incluye herramientas de diagnóstico estratégico como el FODA, análisis de mercado con enfoque cuantitativo, estimaciones de demanda, proyecciones financieras detalladas, y el uso de matrices como el Business Model Canvas y la matriz MEFE-MEFI para el análisis de entorno interno y externo. Además, se contempla un riguroso estudio de operaciones, logística, gestión del talento humano y cumplimiento legal.

El contenido se estructura en nueve capítulos. El Capítulo I describe la idea de negocio, su propuesta de valor y modelo Canvas. El Capítulo II desarrolla el análisis interno y externo, incluyendo factores clave de éxito y matrices estratégicas. El Capítulo III plantea la estrategia del negocio mediante misión, visión, FODA y mapa estratégico. El Capítulo IV estudia el mercado objetivo y estima la demanda. El Capítulo V presenta el plan de marketing y estrategias comerciales. El Capítulo VI detalla las operaciones productivas. El Capítulo VII aborda la gestión

logística. El Capítulo VIII analiza la gestión de personas y aspectos legales. Finalmente, el Capítulo IX desarrolla el plan financiero, proyectando ventas, costos, punto de equilibrio, estados financieros y evaluación de rentabilidad. El trabajo culmina con conclusiones y recomendaciones basadas en los resultados obtenidos.