







“Plan de Negocio para producir, comercializar y distribuir Granola Artesanal en distritos de San Borja y Miraflores”

Tesis presentada en satisfacción parcial de los requerimientos para obtener el grado de
Magister en Supply Chain Management:

Frank Leider Olivares Alonzo	 _____
Gannina Perez Becerra	 _____
Fernando Arturo Perez Cabrera	 _____
Moises Aaron Ponce Gutierrez	 _____

Programa de la Maestría en Supply Chain Management
MASCM/2019-1

Lima, 17 de septiembre 2021

Esta tesis

“Plan de Negocio para producir, comercializar y distribuir Granola Artesanal en distritos de San Borja y Miraflores”

Ha sido aprobada.



Firma

David Alberto Gallardo Yaya (Jurado)



Eduardo Jesús Ortiz Rodríguez (Jurado)



Aldo Bresani Torres (Asesor)



Lorena Alfaro Coronel (Co Asesora)

Universidad ESAN

2021

DEDICATORIA

A mi querido padre Huber Olivares que desde el cielo guía mi camino, a mi querida madre Rosa Erla Alonzo por haber inculcado desde niño en hacer lo correcto y no rendirme, a mi amada esposa Lizzett Sanchez por su dedicación y apoyo incondicional, a mis queridos hijos Luhana y Dominick por ser mi motivo y alegría para seguir adelante. A mis hermanos Jesus, David, Josue, familiares y amigos por siempre alentarme y no descansar hasta lograr la meta.

Frank Olivares Alonzo

A la memoria de mi amada madre Margarita Becerra que, sin sus sacrificios, sus consejos y sin su ayuda yo no estaría aquí. Su bendición a diario a lo largo de mi vida me protege y me lleva por el camino del bien. A mi padre Rodrigo Pérez por su apoyo constante y por inculcarme valores y enseñarme a nunca dejarme vencer y seguir mis objetivos.

Gannina Pérez Becerra

A mis padres, Delfin y Carmela, por inculcarme los valores y su constante apoyo en mi formación profesional y personal.

A mi hijo, Alvaro, por ser mi constante motivación en la vida.

Fernando Arturo Pérez Cabrera

A mi esposa Sara y mis hijos por su apoyo permanente, a mis padres por siempre estar al pendiente de mi apoyándome y aconsejándome en todo momento.

Moisés Aarón Ponce Gutiérrez

INDICE

RESUMEN EJECUTIVO	xx
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN	1
1.1. Objetivo.....	1
1.2. Objetivos Específicos.....	1
1.3. Alcance	1
1.4. Limitaciones.....	2
1.5. Motivación	2
1.6. Metodología	2
CAPÍTULO II. MARCO CONTEXTUAL Y LEGAL.....	5
2.1. Situación de granola en el mundo	5
2.2. Situación de granola frente a pandemia de COVID-19.....	5
2.3. Situación de granola en el Perú.....	6
2.4 Marco legal de producción y distribución de granola.....	7
CAPITULO III. ANÁLISIS EXTERNO	8
3.1 Análisis Pestel.....	8
3.2. Matrices de análisis Pestel	15
3.3 Oportunidades y amenazas.....	16
CAPITULO IV. ANÁLISIS INTERNO	17
4.1. La empresa	17
4.2. Misión	17
4.3 Visión.....	17
4.4 Modelo de Negocio.....	17
4.5 Análisis Porter.....	20
4.6 Constitución	22
4.7 Fortalezas y Debilidades	22
CAPÍTULO V. ESTUDIO DE MERCADO.....	24
5.1. Objetivo del estudio	24
5.2. Diseño de la muestra.....	25
5.3. Metodología	25
5.4 Resultados investigación cuantitativa de tiendas Naturistas:	27
5.5. Estudio cuantitativo del consumidor final.....	29
5.6. Resultados de investigación cuantitativa al consumidor Final:	30
5.7. Conclusiones de investigación del Mercado	33
CAPÍTULO VI. PROYECTO DE DISEÑO DE GRANOLA.....	36

6.1 Definición de Granola:.....	36
6.2 Características de granola artesanal:	36
6.3. Ingredientes de Granola Artesanal.....	39
6.4. Proceso productivo de la granola artesanal.....	45
CAPÍTULO VII. DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA	50
7.1. Matriz evaluación de factores internos y externos.....	50
7.2 Análisis FODA.....	53
7.3 Determinación de Estrategia competitiva y crecimiento.....	55
CAPÍTULO VIII. PLANES DE ACCIÓN	58
8.1 Plan de Marketing.....	58
8.2 Plan de cadena de Suministro	66
8.3 Plan de recursos humanos	93
Capítulo IX. PLAN FINANCIERO	97
9.1 Plan de Inversiones	97
9.2 Financiamiento.....	99
9.3 Cálculo de la tasa de descuento.....	100
9.4 Costos Fijos y Costos Variables.....	101
9.5. Gastos de Operación	101
9.6. Punto de Equilibrio Económico y Financiero	103
CAPITULO X EVALUACION FINANCIERA.....	104
10.1 Justificación del periodo de flujo de caja.....	104
10.2 Flujo de caja de inversiones	104
10.3 FC Operativo.....	104
10.4 FC Económico	106
10.5 FC Financiero.....	106
10.6 FC de Libre Disponibilidad del Accionista.....	106
10.7 VANE / VANF / TIR / TIRE	106
10.8. Periodo de Recuperación de Capital	107
10.9. Análisis de Riesgo Montecarlo	107
CAPÍTULO XI. CONCLUSIONES	109
CAPÍTULO XII. RECOMENDACIONES.....	110
ANEXOS	111
BIBLIOGRAFIA	128

LISTA DE TABLAS

Tabla 3.1. Matriz Pestel Económico Legal.	15
Tabla 3.2. Matriz Pestel Político, Social, tecnológico, ambiental y legal.	15
Tabla 3.3. Matriz Pestel de Oportunidades y Amenazas.	16
Tabla 4.1. Modelo de Canvas para el Negocio	18
Tabla 4.2. Análisis de Porter mercado Granola Miraflores y San Borja.....	21
Tabla 4.3. Fortalezas y debilidades Granos del Sur SAC.	23
Tabla 5.1. Preferencia de venta de granolas naturales	28
Tabla 5.2. Marca más vendida	28
Tabla 5.3. Cuántos paquetes de Granolas pide al mes a su proveedor.....	28
Tabla 5.4 Frecuencia consumo de Granola en la semana	31
Tabla 5.5. Cada cuánto tiempo compras granola	31
Tabla 5.6. Marcas son las que más prefiere.	32
Tabla 5.6 Inversión en la compra de Granola al mes	33
Tabla 5.7. Frecuencia de compra de Granola.....	34
Tabla 6.2. Diversos ingredientes en la Granola	38
Tabla 7.1. Matriz de Factores Internos	50
Tabla 7.2. Matriz de Factores Externos	51
Tabla 7.3. Matriz MEI.....	52
Tabla 7.4. Análisis FODA.....	53
Tabla 7.5. Matriz Ansoff.....	57
Tabla 8.1. Segmentación del Mercado Meta.....	58
Tabla 8.2 Especificaciones del Producto	60
Tabla 8.3 Logo de la Empresa y de la Granola	61
Tabla 8.4 Comparativos de Precios del Mercado - Benchmarking.....	63
Tabla 8.5 Plan de Acción de la Empresa.....	65
Tabla 8.6 Presupuesto Anual del Plan de Marketing.	65
Tabla 8.7 Plan de Demanda mensual 2022 a 2026	68
Tabla 8.8 Stock de seguridad de productos terminados	69
Tabla 8.9. Indicadores de planeamiento de la demanda.....	69
Tabla 8.10. Requerimiento de fórmula de Granola Grain Fit	70
Tabla 8.11. Comparativo de precio de insumos.....	72
Tabla 8.12. Demanda mensual de materiales año 2022.	74
Tabla 8.13 Stock de seguridad de avena en año 2022.....	75
Tabla 8.14 Stock de seguridad de coco en año 2022	75
Tabla 8.15 Stock de seguridad de kiwicha en año 2022	75

Tabla 8.16 Stock de seguridad de Ajonjolí en año 2022.....	76
Tabla 8.17 Stock de seguridad de Chía en año 2022	76
Tabla 8.18 Stock de seguridad de castañas en año 2022.....	76
Tabla 8.19 Stock de seguridad de Pecanas en año 2022	76
Tabla 8.20 Stock de seguridad de Linaza en año 2022	77
Tabla 8.21 Stock de seguridad de Canela en año 2022.....	77
Tabla 8.22 Stock de seguridad de Miel de abeja en año 2022	77
Tabla 8.23 Stock de seguridad de envase papel kraft 2022	77
Tabla 8.24 Stock de seguridad de Caja Master por 26 und en año 2022	78
Tabla 8.25 Stock de seguridad de etiquetas en año 2022.....	78
Tabla 8.26 Indicadores del Plan Operativo Proyectado por Años - Proveedores	78
Tabla 8.27 Proyección demanda de insumos y ubicaciones	80
Tabla 8.28. Descripción de capacidades de horneado en el proceso de producción.....	84
Tabla 8.29. Programa de producción proyectado 2022 a 2025	84
Tabla 8.30 Equipos de planta de producción	86
Tabla 8.31 Gastos de Transporte Proyectados.	90
Tabla 8.32 Causas de devoluciones de producto	92
Tabla 8.33 Componentes de la cadena de suministro inversa.....	93
Tabla 8.34 Rangos Salariales en montos brutos por Puesto Laboral	96
Tabla 9.1 Inversiones de activos tangibles.....	97
Tabla 9.2 Inversiones de activos intangibles.....	97
Tabla 9.3 Gastos preoperativos	98
Tabla 9.4 Inventarios iniciales	98
Tabla 9.5. Recuperación del capital de trabajo	98
Tabla 9.6. Estructura de Inversiones	99
Tabla 9.7 Estructura de Inversiones y financiamiento	99
Tabla 9.8 financiamiento.....	99
Tabla 9.9 Servicio de deuda.....	100
Tabla 9.10 Costo de Oportunidad	100
Tabla 9.11 Costos fijos.....	101
Tabla 9.12 Costos variables	101
Tabla 9.13 Gastos Administrativos.....	102
Tabla 9.14 Gastos de ventas.....	102
Tabla 9.15 Gastos de publicidad.....	103
Tabla 9.16 Punto de Equilibrio Económico y Financiero.	103
Tabla 9.17 Estado de Resultados Método Directo de Comprobación.....	103
Tabla 10.1 Flujo de Caja de Inversiones.....	104

Tabla 10.2 Flujo de Caja de Inversiones.....	104
Tabla 10.3 Flujo de Caja Operativo	105
Tabla 10.4 Flujo de Caja Económico.....	106
Tabla 10.5 Flujo de Caja Económico.....	106
Tabla 10.6 Flujo de Caja Libre Disponibilidad del Accionista.....	106
Tabla 10.7 Indicadores económicos.....	107
Tabla 10.8 Indicadores financieros	107
Tabla 10.9 Periodo de Recuperación Económico	107
Tabla 10.10 Análisis de Éxito del Proyecto.....	108

LISTA DE FIGURAS

Figura 1.1. Flujograma del método.....	3
Figura 3.1. Plano Estratificado Ingreso Per Cápita del Hogar – Distrito de Miraflores	10
Figura 3.2. Plano Estratificado Ingreso Per Cápita del Hogar – Distrito de San Borja	11
Figura 3.3. Situación Económica Familiar del 2018 al 2021 – Lima Metropolitana	13
Figura 5.1. Presentación preferida por los clientes	31
Figura 5.2. ¿Cuál es la característica del producto que valoras más?	32
Figura 5.3. Ingredientes de granola preferidos.....	32
Figura 6.1. Presentación de producto.....	37
Figura 6.2. Características nutricionales y presentación de Pecana	40
Figura 6.3. Características nutricionales y presentación de Castaña.....	40
Figura 6.4. Características nutricionales y presentación de Ajonjolí.....	41
Figura 6.5. Características nutricionales y presentación de Linaza	42
Figura 6.6. Características nutricionales y presentación de Chía.....	42
Figura 6.7. Presentación de insumo Coco rallado.....	43
Figura 6.8. Presentación de insumo Avena y Kiwicha Pop en hojuelas.	44
Figura 6.9. Presentación de insumo Canela	44
Figura 6.10. Presentación del insumo Miel.....	45
Figura 6.11. Diagrama de bloques de Granola Industrial	48
Figura 6.12. Diagrama de bloques Granola Artesanal	49
Figura 8.1 Estudio de Mercado Vida Saludable – Lima Metropolitana.....	59
Figura 8.2 Imagen del Producto.....	61
Figura 8.3 Diagrama de cadena de suministros.	66
Figura 8.4 Demanda mensual en el primer año.....	67
Figura 8.5 Proyección Demanda anual del 2022 al 2026.....	67
Figura 8.6 Registro de recepción de materias primas y embalajes	79
Figura 8.7 Lay Out almacén de insumos.....	80
Figura 8.8. Indicadores de almacén	81
Figura 8.9. Anaqueles de metal.....	81
Figura 8.10 Lay Out almacén de productos terminados.	82
Figura 8.11. Lay Out almacén de productos terminados	83
Figura 8.12 Lay Out de Planta	83
Figura 8.13. Proceso de flujo de pedido.....	87
Figura 8.14. Plantilla de control de pedidos y entregas	87
Figura 8.15. Plantilla de preparación de pedidos	88

Figura 8.16 Diagrama de un proceso de Devoluciones del producto.....	91
Figura 8.17 Organigrama de la empresa Granos del Sur	95
Figura 9.1 Punto de Equilibrio unidades.....	103

Frank Olivares Alonzo

Con 12 años de experiencia en SCM de lácteos, bebidas gaseosas, agua embotellada, elaboración y envasado de Cerveza. Conocimientos en el área manufactura y planeamiento, generando valor agregado en el área de manufactura con visión estratégica del negocio.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

BACKUS S.A.

Empresa líder en la producción y comercialización de cervezas, orgulloso miembro de la transnacional AB-INBEV. SA. Empresa líder del sector en el Perú, en 2021 gano el permio EMA, por estar dentro de las 10 empresas más admiradas del Perú en reputación empresarial y Gestión ambiental.

Packaging Engineer

Abril 2019 - Actualidad

Gestionar las operaciones productivas de línea de envasado de Cerveza, según estándares de la organización para la obtención de productos rentables, de calidad y asegurando la seguridad de los colaboradores. Gestionar el cumplimiento del plan de producción, establecido semanalmente, realizar los reportes de eficiencias y cumplimiento en el sistema SAP. Liderar y transmitir las políticas de la alta dirección hacia los equipos y áreas de trabajo, realizar la capacitación y monitoreo del desempeño del personal.

- Logre mejorar a 73% en el indicador de productividad GLY (Gross Line Yield), implementando el programa de mantenimiento autónomo ATO, con reducción de 7% en paradas de equipos. Participación desde el área de envasado del proyecto de nueva línea de Latas en planta ATE.
- Desarrolle implementación de programa de pre-requisitos, mejora del índice de cumplimiento microbiológico en líneas envasado Pasteurización Flash. Incremento en 5% del indicador de Consumer Complace a 99% en L6.

AJEPER S.A.

Empresa líder en la producción de bebidas carbonatada y agua embotellada, primera transnacional de origen peruano. Presente en 25 países es una empresa líder en la venta de productos de consumo masivo.

Coordinador de Producción

Noviembre 2014 – Marzo 2019

Gestionar las operaciones productivas de Líneas de envasado de Bebidas, según estándares de la organización para la obtención de productos rentables, de calidad y asegurando la seguridad de los colaboradores. Desarrollar y monitorear estándares de performance e índices de gestión KPI's (Eficiencia General de Equipos, Confiabilidad de la producción, Índice de Calidad, Índice de Seguridad, Rendimiento de Energía, Rendimiento de Agua, entre otros) en la planta de producción. Programación en conjunto con el área de planeamiento del programa de envasado diario, con proyección a cumplimiento del plan agregado semanal. Liderar y transmitir las políticas de la alta dirección hacia los equipos y áreas de trabajo, realizar la capacitación y monitoreo del desempeño de todo el personal de Planta.

- Cumplimiento de la meta de producción en enero 2019 de 3MM de cajas de 30L, cumpliendo con el OEE en 80% y costo de transformación 0.88 \$/CU.
- Implementación de programa de mantenimiento autónomo de Sopladora L7, disminución de 30% de incidencias de paradas por equipo.

Jefe de Planta Tarapoto

Setiembre 2013 – noviembre

2014

Desarrollar y monitorear estándares de performance e índices de gestión KPI's (Utilización de Línea, Eficiencia Mecánica, Costo de Caja unitaria, Costo de Producción, Índice de Calidad, Índice de Seguridad, Rendimiento de Energía, Rendimiento de Agua, entre otros). Mantener un clima laboral saludable para el desarrollo de los colaboradores, asegurando el trabajo en equipo y desarrollando mayores oportunidades de productividad.

- Mejora del costo de conversión por caja unitaria de \$2.20 a \$1.09, utilizando metodología MP9 para el control y monitoreo del mantenimiento de Planta.
- Mejora de 70% a 83% la Utilización de Línea de producción, a través de la implementación de charla de 5' y mantenimiento de Equipos clave.

Ingeniero de Turno

Abril 2010 – Septiembre 2013

- Estandarización de velocidad de Línea de Proceso, implementación del control de productividad de Línea, hora por hora. Implementación de acumuladores en la línea PET, incrementado en un 25 % la utilización de Línea.

FORMACIÓN PROFESIONAL

ESAN MSCM	2019 - Actualidad
PUCP Lean Managment	2014 - 2015
PUCP (CENTRUM) Gestión de Operaciones	2013 - 2014
UNIVERSIDAD FEDERRICO VILLAREAL Bachiller en Ingeniera Alimentaria	2004 - 2008

OTROS ESTUDIOS

Life Symphony. Programa en desarrollo Personal	2011
--	------

Gannina Pérez Becerra

Ingeniera con experta de más de 10 años en la gestión de almacenes y distribución, con habilidad en el desarrollo de estrategias dirigidas a mejora de productividad, reducción de costos, control y optimización de inventarios que hacen más eficiente la cadena de abastecimiento. Capacidad e iniciativa para identificar soluciones con óptimos resultados que alcancen los objetivos de la empresa. Mi estilo de gestión es colaborativo, busco desarrollar a mi equipo, compartiendo herramientas de mejora continua, uso de KPIs y control presupuestal.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

VSI VAINSA

Corporación de producción y comercialización de productos griferías y sanitarios, líder en soluciones para baños y cocinas.

Subgerente de Operaciones y Servicio Post Venta (Abril 2021 –Actualidad)

A cargo de la gestión de todas las operaciones de almacenes y distribución como también la gestión el área de Servicio Post Venta de la empresa.

Jefe de Operaciones y Almacenes (enero 2017 –Marzo 2021)

A cargo de la gestión integral de las operaciones de todos los almacenes desde materia prima hasta productos terminados de dos plantas, así como la distribución. Responsable de gestionar la atención de pedidos a los clientes de todos los canales para la atención a tiempo. Gestionar el cumplimiento de los indicadores de acuerdo a los lineamientos operativos de la empresa. A cargo de 80 personas. Total 5,000 ubicaciones de almacenaje, 1,500 ubicaciones picking y 5,500 ítems. Responsable de inventario S/. 47 Millones.

- Reestructuración de funciones del personal definiendo los roles para optimizar recursos, generando ahorros S/. 0.4 Millones al año.
- Ahorro en los costos de distribución mediante negociación con proveedores para reducir tarifas y optimización en la utilización de las unidades, S/. 0.8 Millones al año.
- Reducción de diferencias de inventario en los almacenes de materia prima y partes y piezas, S/. 0.6 Millones, debido a la implementación del WMS con la utilización de códigos de barras.

Jefe de Centro de Distribución (junio 2015 –diciembre 2016)

Responsable de las operaciones de los almacenes de productos terminados y la distribución, gestión y control de los indicadores del área. Gestionar las actividades operativas y administrativas del área. A cargo de 50 personas. Total 2,200 ubicaciones de almacenaje, 400 ubicaciones picking y 1700 ítems. Responsable de inventario S/. 18 millones.

- Mejorar el indicador de exactitud de inventarios de 78% a 98%, logrando reducir las diferencias de inventario de productos terminados en S/0.7 Millones, se logró redefiniendo procesos e implementando inventarios cíclicos diarios.
- Mejorar el indicador de atención de pedidos a tiempo y completos OTIF de 65%

a 98%

APC CORPORACION S.A.C

Empresa dedicada a brindar servicios de alimentación, hotelería y mantenimiento a empresas mineras, petroleras, etc.

Jefe de Almacén central

(diciembre 2012 –mayo 2015)

Responsable de las operaciones del almacén central, el cual abastecía a todas las operaciones remotas de la empresa. Control de inventario y distribución local y nacional. Gestión y control de productos refrigerados, congelados y secos, total 2,500 ubicaciones de almacenaje y 2200 ítems. Responsable de inventario S/. 5 millones.

- Mejorar el indicador de exactitud de inventarios de 82% a 99% implementando inventarios cíclicos diarios, logrando reducir las diferencias de inventario en S/0.5 Millones al año.
- Mejorar el indicador de atención de pedidos a tiempo y completos OTIF de 80% a 98%
- Reducción de mermas de productos perecibles en 20%.
- Implementación exitosa del centro de distribución optimizando procesos y recursos, ahorro S/ 200 mil

DINET PERU S.A.

Operador logístico, que brinda servicios de tercerización de operaciones logísticas con reconocidos clientes de los distintos sectores.

Líder Operativo

(enero 2011 –noviembre 2012)

Responsable de las operaciones de tres clientes asignados del sector de consumo masivo y cosmético, desde la recepción de importaciones hasta la distribución, total 6,000 ubicaciones rack y 1800 ítems. Elaboración y sustentación a los clientes de los indicadores mensuales. Control y seguimiento de los presupuestos asignados.

- Mejorar el indicador de entregas a tiempo de las cuentas de 92% a 98%, mediante la optimización de procesos.
- Incrementar el ratio de facturación mensual de las cuentas en 20% mediante el análisis de procesos

Supervisor de Centro de Distribución

(enero 2009 –diciembre 2010)

Supervisión de las operaciones de recepción, preparación de pedidos y despacho de las cuentas asignadas, 3,500 ubicaciones rack y 1200 ítems. Control y supervisión de los inventarios.

- Mejorar el indicador de productividad de preparación de pedidos en 15%.
- Mejorar el indicador de exactitud de inventarios en 10%, mediante mejora de procesos.

ESTUDIOS

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS Maestría en Supply Chain Management	2019 - Actualidad
UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS Bachiller en Ingeniería Industrial	2003 - 2008
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ	2010 - 2011

Fernando Arturo Pérez Cabrera

Con 13 años de experiencia comprobada en Logística. Soy ampliamente comunicativo, responsable, proactivo, analítico y con habilidad para trabajar bajo presión. Con experiencia en licitaciones en el sector de construcción y minería, liderando procesos complejos de licitación, elaboración de contratos, precalificación de proveedores, liderando cada proceso hasta el cierre comercial.

EXPERIENCIA PROFESIONAL CONSORCIO SUYAY II

Conformada por las empresas IBT Llc Sucursal del Perú y GCZ Ingenieros Sac correspondiente al paquete 8 de la ARCC ejecutando 3 proyectos de construcción de hospitales en Caraz, Cascas y San Nicolas en bajo la modalidad de G2G, en un plazo de 18 meses, desde la elaboración de la ingeniería, subcontratación de paquetes de trabajo y cierre comercial.

Coordinador de Procura

Elaboración de los planes de procura, paquetizando el proyecto de acuerdo al presupuesto y tiempo de ejecución de cada uno, precalificando y homologando postores por cada paquete de trabajo, elaboración de TDRs, lanzando licitación, liderando todo el proceso desde el lanzamiento, adjudicación, elaboración del contrato, valorización y cierre comercial.

LIMA AIRPORT PARTNERS SRL

LAP

Coordinador de Procura

Liderar procesos de Licitación para el proyecto de la Construcción del Nuevo Aeropuerto de Lima, en la etapa de Early Works desde la elaboración del Plan de Procura pasando todo el proceso de licitación, homologando empresas, adjudicando y cierre comercial.

CONSORCIO AMANCAE (FCC CONSTRUCCIÓN, SA –SALINI IMPREGILO S.p.A)

Jefe de Licitaciones

Liderar todo el proceso de licitación de los paquetes de trabajo Early Works, nueva torre, segunda pista del aeropuerto y nueva terminal.

CONSORCIO SACYR CONSTRUCCIÓN SA - SACEEM PERÚ SAC

Consortio conformado por las Empresas SACYR CONSTRUCCIÓN SA SUCURSAL DEL PERÚ Y SACEEM PERÚ SAC para el desarrollo del Proyecto “MEJORAMIENTO DE LOS SERVICIOS DEPORTIVOS DE ALTA COMPETENCIA DEL COMPLEJO DEPORTIVO ANDRÉS AVELINO CÁCERES” JUEGOS PANAMERICANOS LIMA 2019 con un presupuesto de PEN 200MM

Comprador Senior

Liderando procesos de paquetes de trabajo, desarrollando proveedores y homologándolos, lanzando licitaciones, adjudicando y haciendo seguimiento a la ejecución de la misma para poder cumplir con los hitos contractuales y que el evento se desarrolle con normalidad.

CONSTRUCTORA LAS PAMPAS DE SIGUAS S.A

Consortio conformado por las Empresas COSAPI S.A Y COBRA PERU S.A para el desarrollo del Proyecto Majes Siguas II en el Departamento de Arequipa, con un presupuesto de USD 500MM

Comprador Senior

Encargado de llevar a cabo procesos de licitación para el normal desarrollo del proyecto, teniendo como ruta crítica del proyecto la compra de una tuneladora, faja transportadora, aditivos y elementos de corte, todos de países extranjeros.

JJC CONTRATISTAS GENERALES SA

Comprador Senior

Encargado de las licitaciones de los proyectos de la construcción de una planta de papel en cañete y un hotel de cinco estrellas frente al aeropuerto Jorge Chavez.

JRC INGENIERIA Y CONSTRUCCION SAC

Comprador Senior

Liderar todos los procesos de compra de repuestos de maquinaria pesada para minería subterránea.

CONALVIAS CONSTRUCCIONES S.A.S SUCURSAL PERU

Comprador Senior

Encargado liderar procesos de compra para proyectos de carretera en Ayacucho y Canta. Proyectos mineros en Huaraz.

CIA MINERA SAN VALENTIN S.A

Corporación empresarial minera de capital nacional, dedicada a la exploración, extracción, procesamiento, comercialización de polimetales (Cobre, Zing, Estaño).

Comprador Senior

Liderar procesos de compra para el normal desarrollo de operaciones mineras en todas sus líneas de compras.

TERMOENCOGIBLES DEL PERU SA

Jefe de Logística

Encargado de liderar procesos de compra para el normal desarrollo de la planta de producción en todas sus líneas.

LABORATORIOS SMASAC

Empresa manufacturera dedicada a la producción de productos cosméticos para clientes como: Productos Avon del Perú, Medifarma, Helen Of Troy, etc.

Analista de PCP

Encargado del planeamiento de materiales, lanzamiento de órdenes de compra, planificación de la producción y entrega al cliente de acuerdo a las ordenes de compra Avon cargadas en el sistema.

MOISES AARON PONCE GUTIERREZ

Profesional titulado en Ingeniería Industrial y Comercial con 5 años en Administración y Finanzas, muy comprometido, con sentido de pertenencia, con actitud positiva frente a las adversidades que pueden presentarse. Me oriento principalmente al trabajo en equipo buscando el logro de los objetivos; adaptabilidad a los cambios, los requerimientos y exigencias de las organizaciones modernas, siempre en búsqueda conseguir un excelente desempeño en términos productivos.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

NEGOCIOS INNOVACIONES E INGENIERIA S.A.

Empresa dedicada a producir, comercializar y distribuir desayunos escolares para el programa social Qali Warma, en distintos comités de Lima y Callao a través del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social.

Gerente General Adjunto (Enero 2019-Actualidad)

A cargo de planificar, organizar y supervisar con las distintas áreas de la empresa para la toma de decisiones.

Subgerente de Administración y finanzas (Setiembre 2015-Noviembre2018)

A cargo de la administración y supervisión del área financiera.

- Analizar estados financieros de la empresa y cumplimiento de pago de clientes.
- Supervisar el cumplimiento de la ejecución presupuestaria la compañía.

NIISA CORPORATION S.A.

Empresa dedicada a producir, comercializar y distribuir Hojuelas de Cereales enriquecidas con vitaminas y minerales, a las distintas municipalidades del país.

Asistente Administrativo (Enero 2014-Julio 2015)

Encargado de controlar el correcto funcionamiento del área de Administración y Finanzas, llevando a cabo labores como, planificar, coordinar actividades administrativas y hacer informes.

FORMACIÓN PROFESIONAL

ESAN 2019 - Actualidad
MSCM

USIL 2008 - 2014
Ingeniero titulado en Ingeniería Industrial y Comercial

OTROS ESTUDIOS

ESAN: Programa en Contrataciones del Estado 2017
ESAN: Curso de Contabilidad Financiera Gerencial 2016
ESAN: Curso de Lean Manufacturing 2016
CENTRO DE IDIOMAS LANCOACH: INGLES BASICO
CIBERTEC: OFFICE INTERMEDIO

RESUMEN EJECUTIVO

Grado: Magister en Supply Chain Management

Título de la tesis: Plan de Negocio para producir, Comercializar y distribuir Granola Artesanal en **distritos de San Borja y Miraflores**

Autor(es): Frank Leider Olivares Alonzo
Gianina Pérez Becerra
Fernando Arturo Pérez Cabrera
Moises Aarón Ponce Gutiérrez

Resumen:

Habiendo realizado un estudio de mercado para la comercialización de granola artesanal en **distritos de San Borja y Miraflores**, el objetivo principal de la tesis es determinar la viabilidad de nuestro plan de negocio para poder producir, distribuir y comercializar la granola artesanal , siendo nuestro mercado potencial jóvenes deportistas y personal adultas que les gusta invertir para mantenerse saludables , usando métodos de investigación de tipo experimental , de corte transversal y realizando un análisis descriptivo de toda la información recopilada.

Por otro lado, la tendencia actual respecto a mantenerse con buena salud, que va en franco crecimiento nos otorga una oportunidad de desarrollo de nuestro plan de negocios, ya que las personas buscan constantemente opciones más saludables buscando un estilo de vida que les permita vivir ampliamente y confortables.

Para tal efecto se plantea los siguientes objetivos:

Investigar y conocer las marcas de granolas que venden en el mercado meta, ya que gracias a ello podremos desarrollar nuestro producto de acuerdo con el patrón de consumo habitual.

Establecer la demanda esperada del producto a través de los minimarkets, tiendas nutricionistas y bodegas con ello podremos diseñar nuestra capacidad instalada de planta y necesidades operacionales.

Estimar su demanda potencial del producto para ver la viabilidad del proyecto.

Evaluar las principales cualidades del producto al momento de decidir su compra por parte de los establecimientos comerciales.

Para lograr lo indicado líneas arriba planteamos una metodología cuantitativa utilizando técnica de entrevista directa por medio de una encuesta estructurada con preguntas abiertas fundamentadas con los objetivos del Proyecto.

Para determinar su factibilidad, se realizó un estudio de mercado donde se estableció el público objetivo, intención de compra, marca y precios del mercado en los puntos de venta del mercado, sugerencia de nuevos ingredientes, entre otras variables que nos ayudaran al posicionamiento de nuestra marca en el mercado. El estudio cuantitativo se desarrolló en los distritos de San Borja y Miraflores, que tuvo como objetivo conocer el nivel de aceptación de granola Grain Fit, así como también conocer las marcas de granolas que venden dentro de nuestro mercado meta, fijar la demanda esperada del producto a través de minimarkets, tiendas naturistas y bodegas, estimar la demanda potencial del producto, evaluar las cualidades del producto.

Con los datos recolectados se procedió a analizar los resultados de las encuestas realizadas a las tiendas comerciales que venden productos naturales llegando a conocer las diez primeras marcas de granola que más mención tuvieron, así como también donde se venden, precios, utilidad de cada una de ellas, así como también la importancia de la presentación del producto al momento de decidir la compra. Para la determinación del mercado potencial, se considera el universo de personas mayores de 18 a más, los cuales consumen productos saludables y estarían dispuestos a comprar Granola Grain Fit.

Los resultados económicos del proyecto nos aseguran que es posible obtener indicadores positivos con un VANF S/. 576,755 y TIRF de 34.53% que da solides y rentabilidad.

Resumen elaborado por los autores

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1.1. Objetivo

Determinar la viabilidad económica, financiera y operacional de un plan de negocios para la producción, distribución y comercialización de granola artesanal, utilizando productos naturales, en Lima.

1.2. Objetivos Específicos

- Analizar el macroentorno y microentorno.
- Identificar las oportunidades y las amenazas que ofrece el sector objetivo.
- Realizar un estudio de mercado que nos ayude a analizar la aceptación del producto.
- Elaborar el plan de marketing asociado al proyecto.
- Realizar el plan de administración y RR.HH.
- Definir un plan de operaciones acorde al tipo de producto.
- Elaborar el plan financiero.
- Elaborar el análisis financiero y económico que determine la rentabilidad del modelo de negocio.

1.3. Alcance

Demográfico: Dadas las características nutricionales del producto y las nuevas tendencias en el consumidor peruano, especialmente entre jóvenes, adultos y sus hijos (mayores de 3 años), se estima que el producto estará dirigido a esos segmentos. Por lo tanto, los resultados de esta tesis no podrán extrapolarse a otros segmentos de la población.

Geográfico: El proyecto abarcará el estudio de Lima metropolitana, en particular al sector 7 conocido como Lima moderna. Los resultados de la tesis no podrán extrapolarse a otras ciudades del país.

Temporal: El estudio de la tesis se realizó desde enero del 2021, se realiza el plan de negocio proyectado hasta el 2026.

1.4. Limitaciones

- Poca capacidad de conseguir información relevante mediante métodos tradicionales encuestas, entrevistas, focus group, entre otros, debido a la pandemia del COVID - 19 que estamos atravesando actualmente y que limitaría la recolección efectiva de la información.
- Data incompleta o inexistente de las compañías de alimentos de granola artesanal en el país.
- La recolección de información comprende a partir de octubre de 2020.

1.5. Motivación

Esta tesis tiene la motivación de contribuir con el entendimiento de las preferencias de los consumidores de Lima Moderna por productos saludables. Particularmente, evaluará la posible aceptación de la granola en distintas presentaciones de tal forma de poder mejorar la oferta de productos saludables en el país.

1.6. Metodología

En este punto describiremos la metodología que se utilizará en la investigación de marketing para el plan de negocios que pensamos proponer.

Utilizaremos un método de investigación de tipo no experimental de corte transversal, de tipo exploratorio y descriptivo. No experimental porque definimos las variables que no pueden ser manipuladas, solo nos limitaremos a tomar los datos tal y cual como los encontramos a los que estudiaremos posteriormente. Decimos también que es de corte transversal porque tanto la observación, recolección de los datos se realizan en un único punto determinado del tiempo. De tipo exploratorio, nos permitirá abordar temas que desconocíamos hasta el momento y que luego nos darán mejores criterios para abordar la investigación; descriptivo porque las variables serán definidas para la investigación.

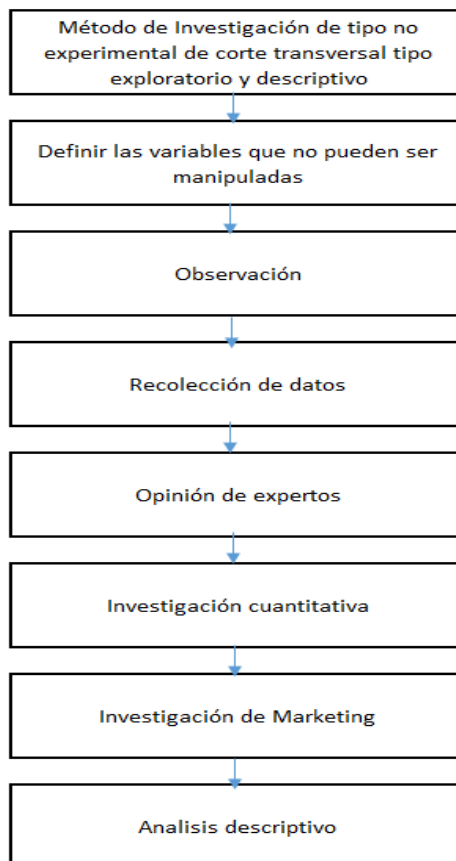
Las fuentes de información que utilizaremos son: primarias como son opinión de expertos, publicaciones oficiales de la web; fuentes de información secundaria, que

consisten en resúmenes de un tema muy específico como son: bibliografías, libros, atlas, censos anuales.

Dentro del paquete de fuentes de información primaria realizaremos una investigación cuantitativa realizando encuestas clasificándolos por edades, niveles socio económicos que contendrán preguntas abiertas donde el encuestado muestra su opinión y preguntas cerradas donde se le da alternativas para que ellos puedan elegir. Segmentaremos la población para determinar el tamaño de la muestra a entrevistar.

La investigación de marketing es de tipo cualitativo entrevistando a expertos del tema de nuestro plan de negocios, formulando preguntas para obtener información del mercado. En el Figura 1.1. se explica de manera dinámica el flujograma del método a utilizar. Se realizó un análisis descriptivo con información recolectada en la encuesta; utilizando técnicas de estadística descriptiva.

Figura 1.1. Flujograma del método



Elaboración: Autores de Tesis

1.6.1. Análisis cuantitativo:

Para poder investigar el mercado utilizaremos la herramienta de las encuestas, con el objetivo de analizar y obtener información sobre las preferencias de un grupo de consumidores.

Para poder realizar las encuestas se determinará el tamaño de muestra, lo cual nos indicara cuantas personas deben ser encuestadas para que los resultados sean representativos de la población de estudio.

En resumen, en este capítulo podemos ver el camino a seguir de nuestra tesis y como se va a abordar, empezando con nuestro objetivo principal de determinar la viabilidad de nuestro plan de negocios con el propósito de producir, distribuir y comercializar la granola artesanal utilizando insumos naturales. El público objetivo son los jóvenes y adultos que invierten en productos saludables ubicados en Lima Metropolitana.

En vista de que estamos atravesando por una pandemia, nuestra tesis presenta ciertas limitantes para poder conseguir la información debido al confinamiento obligatorio, el distanciamiento social entre otros aspectos, lo cual se dejaran de lado las encuestas presenciales. En cuanto al método usado para la investigación es del tipo no experimental, de corte transversal y finalmente realizaremos un análisis descriptivo de la información obtenida.

CAPÍTULO II. MARCO CONTEXTUAL Y LEGAL

Hoy en día el contexto de cambio más importante es el ocasionado por la pandemia, el trabajo ahora se realiza de forma remota, hay preocupación por alimentación sana es una oportunidad de poder ofrecer a los clientes productos de alto valor nutritivo.

Identificamos la granola como un producto que puede satisfacer esta creciente demanda de productos naturales.

2.1. Situación de granola en el mundo

El producto tiene su origen oficial en EEUU, realizado como una mezcla de diferentes cereales, lanzado para el mercado vegetariano emergente en ese país. En el proceso de desarrollo del producto fueron agregados diferentes ingredientes y es valorado desde entonces por su valor nutricional.

Frente a esta preocupación de consumir alimentación sana, hay un grupo creciente de consumidores que realizan más ejercicio y se interesan más en sus dietas, prefiriendo productos naturalmente saludables a las alternativas tradicionales. Esta tendencia explica el crecimiento de 7% en 2019 de las ventas alimentos envasados naturalmente saludables. (Euromonitor, 2020)

2.2. Situación de granola frente a pandemia de COVID-19

La pandemia del Coronavirus (COVID-19) ha afectado todos los aspectos de la vida de las personas.

Esta pandemia ha cambiado nuestra perspectiva de compra de los alimentos y el comportamiento de los consumidores “nuevo consumidor post pandemia”. Las personas ahora buscan alimentos que mejore su sistema inmunológico, para mantenerse protegidos y evitar enfermarse.

Por esta razón es importante poner énfasis en la educación nutricional, una visión innovadora en lo que respecta al sistema alimentario para que el consumidor pueda entender y captar las diferencias socioculturales, salud, medioambientales y económica en los alimentos.

El consumidor hoy en día necesita alimentación saludable y que su bienestar sea su prioridad, al mismo tiempo que tome acciones que ayude a que toda la cadena de

abastecimiento tenga la responsabilidad de velar por la salud de los clientes. (FAO y CEPAL, 2020; FAO, 2020)

El ejecutivo, la sociedad civil y las empresas privadas, se han ingeniado y rediseñado nuevas cadenas de suministro, a su vez nuevas estrategias de marketing para lograr influenciar a las personas al consumo de productos sanos, buscando revitalizar la economía mediante la salud, nutrición y solidaridad de la economía local.

El objetivo de estas medidas es cumplir ciertas funciones. No solo promover los beneficios de alimentos saludables ante el COVID-19, sino orientar a la población a no hacer compras motivadas por el miedo. El gobierno debería de regular al máximo las campañas publicitarias desleales de estas industrias que afectan, principalmente, a la población infantil. (FAO, 2017)

La presentación de los alimentos juega un papel muy importante para lograr mitigar el avance de la pandemia, así como también el mantenerse en el hogar con un estilo de vida saludable, que va relacionado con seguir una alimentación recomendable, dormir bien, realizar ejercicio. Nuestro producto por el tipo de presentación que proponemos garantiza una menor exposición al medio ambiente.

La granola artesanal tiene una característica muy importante para combatir la COVID-19 que es el control de la obesidad, siendo esta una de las complicaciones más usuales al momento de combatir esta pandemia. Otra característica que va relacionado con mitigar las complicaciones que se presentan en pacientes con COVID-19 es que la granola reduce el colesterol.

2.3. Situación de granola en el Perú

Cada vez el consumidor peruano, tiene una mayor preocupación hacia la salud porque los clientes están más informados y el estado 2019 comenzo la implementación de la ley de alimentación saludable, generando mayores regulaciones en lo que respecta a prevención de problemas que pueden afectar la salud tales como la obesidad y desnutrición infantil.

En la actualidad, cada vez hay más gente buscando alimentarse saludablemente, esto debido a que el consumidor de ahora tiene la herramienta del internet para estar más informado, pudiendo buscar alternativas para adaptar su alimentación a su ritmo de vida. El acelerado ritmo laboral obliga al consumidor a buscar alternativas para poder satisfacer sus necesidades alimenticias. La demanda en ascenso de los snacks son un

reflejo de comportamientos alimenticios que buscan conseguir una cantidad extra de energía o reducir el hambre temporalmente. En Perú podemos observar la misma tendencia, una cantidad significativa de personas que trabajan en oficina o lugares muy alejados de sus viviendas, personas que para muchas horas fuera de casa y buscan alternativas simples que ayuden a sobrellevar mejor el hambre o de reponer energías rápidamente. En líneas generales, este nicho de mercado a registrado alzas importantes en su demanda, ya sea porque los consumidores buscan productos que los nutran o por satisfacer su apetito con un producto delicioso sin sentirse luego culpables.

2.4 Marco legal de producción y distribución de granola

Para la venta de estos productos se describen como una mejora general de salud y bienestar, en lugar de resaltar los atributos nutritivos que tiene los ingredientes, pues es más fácil comunicar el beneficio general que los atributos específicos. Este punto ayuda que la publicidad sea rentable pues se centra en un público mucho más amplio. Adicionalmente la publicidad generalizada dada a la Ley de Alimentación Saludable y la regulación del etiquetado, resaltan la importancia creciente de conocer el contenido de los alimentos que se consumen, con un enfoque en la comprensión del contenido de azúcar, sal o grasa. (Euromonitor, 2020).

En el Perú se tiene una estrategia para lograr que las personas mejore sus hábitos alimenticios, estableciendo parámetros técnicos para frenar el consumo excesivo de alimentos y bebidas no alcohólicas procesados a través de información en la etiqueta con respecto a contenido de azúcar, sodio y grasas saturadas. (D.S. No 017-2017 – SA).

CAPITULO III. ANÁLISIS EXTERNO

Para analizar el macro entorno, se utilizó el análisis Pestel, que a continuación se detalla.

3.1 Análisis Pestel

Se define que las herramientas del entorno en el cual tiene injerencia la empresa deben ser contemplados en los aspectos políticos, económicos, sociales, legales, ambientales y tecnológicos, en el cual se debe estudiar y verificar el entorno general de los factores que influenciarán en las actividades de la empresa.

Por lo tanto, se presenta a continuación los principales ítems que conforman el PESTEL para la presente tesis.

3.1.1. Político

Elecciones Presidenciales - Cambio de gobierno

En cuanto a lo político, el país se encuentra en una coyuntura de elecciones presidenciales afectando la estabilidad socioeconómica del país. Esto desencadena que en el mes de junio el electorado concurra a una segunda vuelta electoral eligiendo entre dos partidos políticos considerados derecha con el partido de la Sra. Keiko Fujimori de Fuerza Popular y el partido considerado de izquierda Perú Libre por el profesor Pedro Castillo. Ambos contrincantes son denominados por la población como la representación de la corrupción en el país (Fuerza Popular) y el terrorismo, estatización y socialista (Perú Libre) (GESTION, 2021).

De acuerdo a las últimas encuestas realizadas a 50 días de la elección presidencial, las empresas de investigación de mercado Ipsos (abril 2021) y Datum Internacional (abril 2021), dan como ganador al profesor Pedro Castillo con (42%) y (41%) respectivamente, dicha situación pone al país en una disyuntiva poco alentadora para el desarrollo del país.

Los planes de gobierno de ambas agrupaciones

En caso de que Fuerza Popular obtenga la Presidencia de la República, la inestabilidad política de los últimos cinco años se disipará, ayudando a disminuir la tensión y el nerviosismo del mercado financiero, empresarial y comercial volverá a la

calma generando que los planes de inversión estimados por las principales empresas del rubro minero, hidrocarburífero, eléctrico, construcción, agroindustrial, pesquero, financiero, comercial y servicios reinicien sus actividades debido a la garantía del modelo económico del libre mercado. En el corto plazo, las inversiones del sector privado o acciones empresariales continuarían para concretar y finiquitar los proyectos propuestos; mientras que, a mediano y largo plazo, la puesta de mayores capitales y planes de inversión estarían sujetos a las posibilidades y ventajas que brindaría el mercado del Perú frente a la región y el mundo. En el largo plazo, la inversión pública tendrá un impulso en la ejecución de proyectos de inversión de pequeña escala de rápida ejecución como la reactivación de PRONAMACHs y FONCODES con los núcleos ejecutores que dinamizarían las actividades económicas locales.

En la agricultura pretenden “brindar capital de financiamiento por medio del Banco Agrario y COFIDE para el incremento de la productividad con el uso de tecnologías modernas”. La industria de productos agrícolas orientados al mercado de granolas y sus derivados en un eventual gobierno de Fuerza Popular mantendría su funcionamiento en términos productivos, provisión y comercialización garantizando el abastecimiento de materia prima para su producción.

Un eventual triunfo de Perú Libre, a pesar del amplio temor y nerviosismo que genera en los agentes económicos, gremios empresariales y parte de la ciudadanía afincada sobre todo en Lima Metropolitana, se verá forzado a mantenerse dentro de los marcos del Estado de Derecho y la Constitución; así como, los sistemas de administración pública.

La conformación del primer gabinete obligará a la construcción de consensos entre los actores políticos debido a que tiene una minoría de representación en el Congreso (Legislativo) que permita la gobernabilidad. Igualmente, iniciativas como la propuesta del cierre del Tribunal Constitucional o acciones fuera de los marcos legislativos mantendrían en vilo su continuidad debido a la frágil o nula aceptación por parte de algunos sectores de las Fuerzas Armadas.

En conclusión, en el corto plazo la situación política resultaría altamente inestable con Perú Libre, que podría ir disipándose en el mediano plazo, según la gestión del gobierno. En estas circunstancias los agentes económicos sobre todo privados limitarían sus inversiones para nuevos proyectos; pero finiquitarían las iniciativas que tienen encaminados hasta su conclusión.

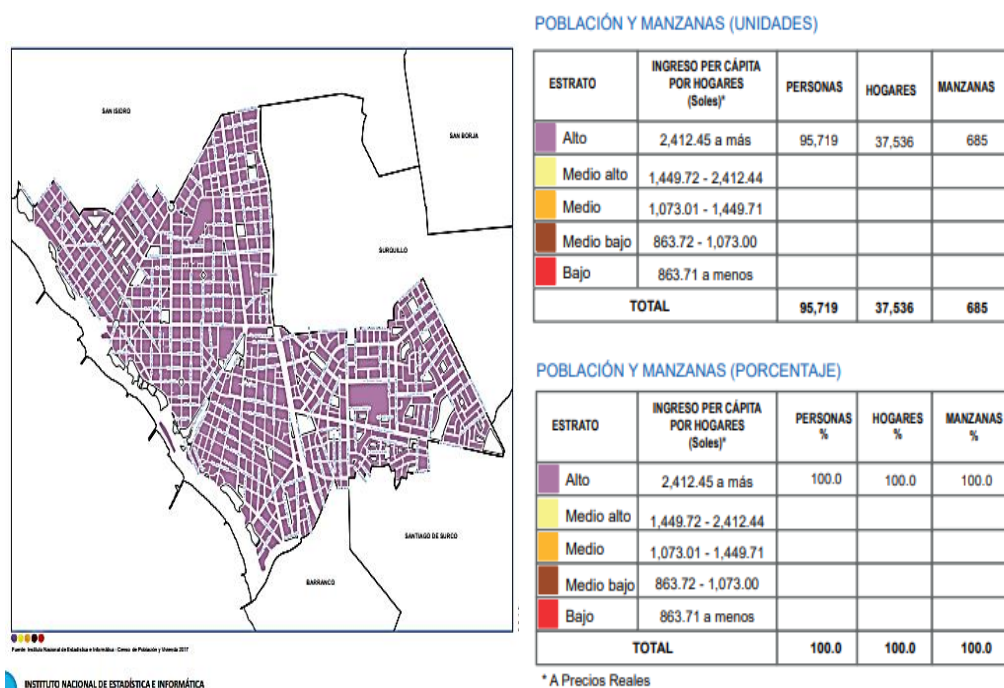
3.1.2. Económico

El gobierno peruano, ha tomado medidas económicas de subvenciones para amortiguar el impacto fiscal frente a la pandemia, los distritos mas organizados como Miraflores y San Borja son los que mejor han podido enfrentar esta crisis.

Por su parte, el alcalde de Miraflores, Sr. Luis Molina, indicó ejecución proyectos por más de 1,000 millones de dólares este 2021, señaló que antes de la emergencia sanitaria la inversión en obras privadas era de 579 millones de dólares. También indicó que el año pasado, con la presencia de la pandemia, se duplicó la inversión alcanzando los 1,030 millones de dólares, expresó: “Para este 2021 se espera seguir creciendo en niveles importantes en una urbe que se convertirá en Smart City (Ciudad Inteligente) y referente internacional”. Andina, febrero, 2021

Según el INEI 2020, sobre el ingreso per cápita en los hogares del distrito de Miraflores se encuentra que el 100% de los hogares, considerados NSE A se ubican entre S/ 2,412.45 a más. Para el distrito de San Borja el censo INEI 2017 considera un 93% de los hogares consideradas en el NSE A se ubican en la misma escala de S/ 2,412.45 a más (Ver figura 3.1. y 3.2.).

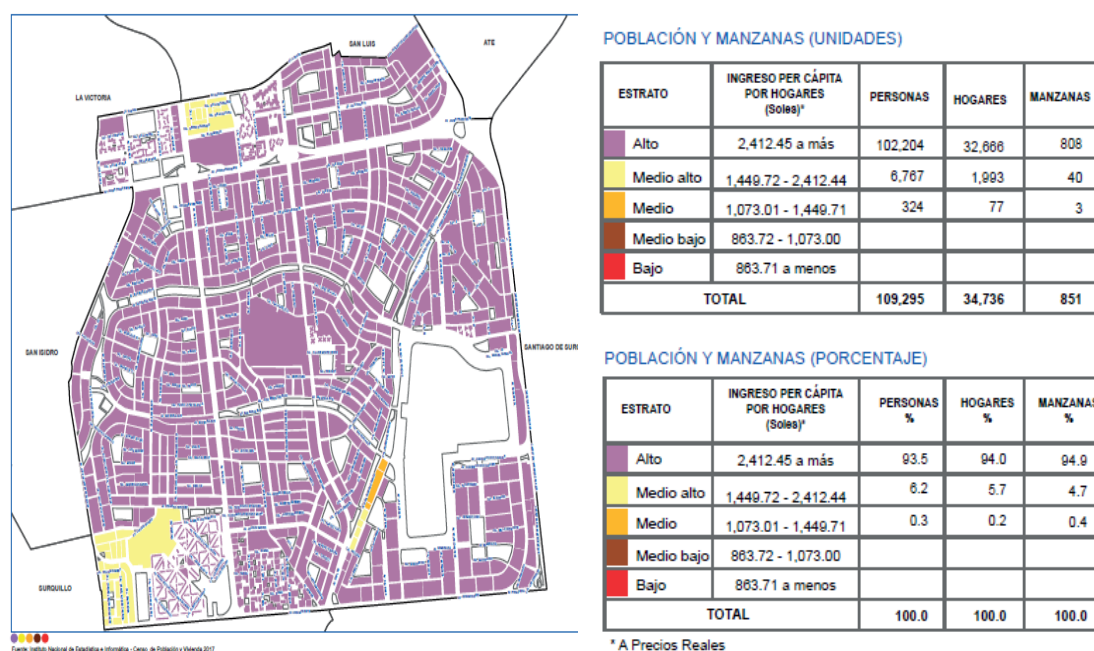
Figura 3.1. Plano Estratificado Ingreso Per Cápita del Hogar – Distrito de Miraflores



Fuente: INEI 2020

Elaboración: Autores de Tesis

Figura 3.2. Plano Estratificado Ingreso Per Cápita del Hogar – Distrito de San Borja



Fuente: INEI 2020
Elaboración: Autores de Tesis

Otorgamientos de créditos financieros para PYMES. De acuerdo con un informe denominado Respuestas al COVID - 19 desde la Ciencia y la Innovación y el Desarrollo Productivo del Banco Interamericano de Desarrollo (2020), concluyen que las PYMES deben ser también capacitadas en innovación, sofisticación empresarial y emprendimiento, cuando se les otorga créditos especiales como contingencia a la crisis actual. En el Perú, existen aperturas en los créditos a PYMES por medio de entidades financieras y apoyos gubernamentales tratando de reactivar la economía.

El sector manufactura luego de la crisis por la pandemia se ha visto afectado en un 13% afectado a la producción peruana en el 2020, para el 2021 se estimada una recuperación.

Gran parte del país, incluido los distritos de Miraflores y San Borja, han entrado en cuarentena parcial para el segundo trimestre del 2020 por el incremento de fallecidos en el país. El MEF y BCR para el 2021 proyectan un crecimiento en promedio de 10.5%, de acuerdo al avance del plan vacunación contra el COVID-19. (Diario Gestión. 2021).

3.1.3. Social

El perfil del consumidor ante productos saludables. El 54% de hogares peruanos considera que su alimentación es sana. Para ellos es importante consumir verduras y frutas, tomar abundante agua y restringir el consumo de alimentos grasosos. Incluso hay un grupo pequeño que prefiere lo orgánico, dentro de esos alimentos esta la granola, aceite de oliva y panes integrales, este nicho de mercado compra los alimentos a pesar que el costo sea hasta cuatro veces más que su versión no orgánica o industrializada. (Kantar World panel, 2019).

3.1.4. Población y Niveles Socioeconómicos

El distrito de Miraflores es uno de los 43 que conforman la provincia de Lima con una población: 99,337 hab., y una densidad poblacional de 10 326,09 hab/km² El distrito de San Borja, tiene una población total de 113 247 hab., y una densidad territorial de 11 370,18 hab/km². (Censo INEI 2017).

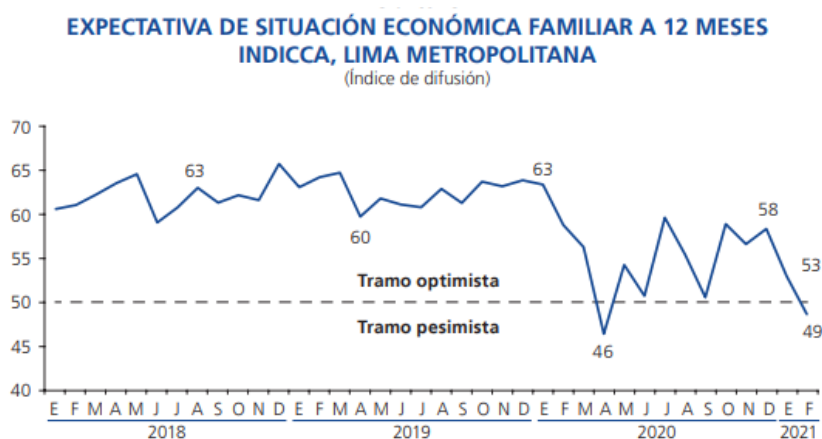
Según el APEIN, los distritos de Miraflores y San Borja pertenecen a la Zona 7, considerándose los estratos socioeconómicos representativos como el NSE A con 33,0% y NSE B con 45,3% de representación del total de los hogares. Para el NSE A, el gasto mensual en alimentación es de S/ 1,613 y para el NSE B es de S/ 1,439 aproximadamente.

Miraflores cuenta con 21,045 hogares y 640 manzanas en toda la ciudad, mientras que San Borja cuenta con 34,736 hogares, distribuidos en las 851 manzanas.

3.1.5. Comportamiento del consumidor

Las expectativas del consumidor con respecto a su economía son pesimistas, frente al difícil momento sanitario en el Perú. (BCRP, 2021) En la Figura 3.3.se muestra la tendencia hacia el 2021.

Figura 3.3. Situación Económica Familiar del 2018 al 2021 – Lima Metropolitana



Fuente: INEI 2020

Elaboración: Autores de Tesis

Para el resto del 2021 hay proyecciones de recuperación de la economía, generado por la reapertura de negocios, prevención y vacunación oportuna y con mejores expectativas en los hogares sobre el futuro. Dichas acciones retornarán en la medida que avance el proceso de vacunación en la población y específicamente en los distritos donde está enfocado la venta de la granola. Las estimaciones de crecimiento para 2021 es 8,5% y al 2022 4,8% (BCRP, 2021)

3.1.6. Tecnológico:

Sobre el uso de las tecnologías, en las ciudades el 70% de las personas han realizado compras por internet en tiempos de confinamiento por pandemia, más de la mitad de las compras fueron alimentos, en segundo lugar, moda y siguiéndole equipamiento del hogar. Concluyen que el número de clientes on line es de 6.6 millones entre 16 y 70 años en NSE A,B,C y D. IPSOS (2020),

Así mismo, IPSOS (2020) señala que los compradores por línea realizaron sus pagos principalmente con tarjeta de crédito, débito y celular todas en opción múltiple. La pandemia, ha permitido utilizar más el medio electrónico de pago en vez del uso de billetes y monedas, pues dentro los protocolos de prevención se quiere evitar el contacto al momento de realizar de compras y pagos.

Respecto a los puntos de venta de la granola, los bodegueros tienen un gran impulso por el cambio de consumo en la pandemia, como abastecedores de productos de la canasta básica. En muchos casos otros negocios como restaurantes y trabajadores han

pasado a cambiar el giro del negocio hacia bodegas, generando una cobertura importante (Perú Retail, 2021).

Existen aproximadamente 530 mil bodegas a nivel nacional, las cuales son administradas principalmente por mujeres y que son su única fuente de ingresos, según la Asociación de Bodegueros del Perú. El negocio de bodegas se incrementó significativamente debido a la ola de desempleos, a los confinamientos y las medidas restrictivas ordenadas por el gobierno., indicó el representante del gremio de bodegueros.

Por lo tanto, para la presente tesis, se considera que las tiendas especializadas en ventas de productos naturales también se encuentran incluida dentro de este universo dentro de las 535 mil bodegas a nivel nacional.

3.1.8. Ambiental

Según el reporte Kantar Worldpanel (2019) el perfil del consumidor limeño refiere una alta protección saludable, donde busca que los alimentos aporten en su bienestar, salud y nutrición.

La granola tendrá una presentación en envase de trilaminado, el cual es material reciclable, siendo responsables con el medio ambiente.

3.1.9 Legal

Para la venta de la granola, se describirá los beneficios en la salud y bienestar. El empaque contemplará Ley de Alimentación Saludable y la regulación del etiquetado, donde se resaltan el contenido de las granolas, con un enfoque en la comprensión del contenido de azúcar, sal o grasa. Decreto Supremo que aprueba el Reglamento de la Ley N° 30021, Ley de Promoción de la Alimentación Saludable DS N.º 017-2017-SA.

Del lado legal, la empresa estará regulado por el registro de creación y formalización de empresas, y respetando las normas vigentes de Defensa Civil y las regulaciones de salubridad especiales requeridas para la producción de Granola. (SUNAT, 2021).

3.2. Matrices de análisis PESTEL

A continuación, se presenta la matriz extraída del análisis PESTEL en tabla 3.1. y tabla 3.2, donde se detalla el impacto en cada uno de sus ítems y el plazo que el impacto pueda ejercer en la empresa.

Tabla 3.1. Matriz PESTEL Económico Legal.

FACTOR		PLAZO			IMPACTO
		Corto plazo (1 mes o más)	Mediano plazo (de 1 a 3 años)	Largo plazo (más de 3 años)	
Económico	Finanzas en Pandemia a nivel nacional	X			Negativo
	Finanzas en Pandemia distrito de Miraflores y San Borja		X		Positivo
	Ingreso Per Cápita en los distritos de Miraflores y San Borja	X			Positivo
	Otorgamientos de créditos financieros para PYMES	X			Positivo
	Disminución Producción Nacional.		X		Negativo
	Mejoras proyección PBI Perú		X		Positivo
Legal	Salud Ocupacional – Prevención COVID- 19	X			Positivo
	Sobre la publicidad que se consignará en el producto	X			Positivo
	Conformación de la empresa	X			Positivo

Elaboración: Autores de Tesis

Tabla 3.2. Matriz PESTEL Político, Social, tecnológico, ambiental y legal.

FACTOR		PLAZO			IMPACTO
		Corto plazo (1 mes o más)	Mediano plazo (de 1 a 3 años)	Largo plazo (más de 3 años)	
Político	Cambio de presidente	X			Negativo
	Programas de gobierno		X		Positivo
Social	Perfil Consumidor ante productos saludables	X			Positivo
	Comportamiento del consumidor		X		Negativo
	Población	X			Positivo
	Niveles Socioeconómicos y Gastos en alimentación	X			Positivo
Tecnológico	Innovación país		X		Negativo
	Implementación de nuevas tecnologías en los consumidores	X			Positivo
	Gobierno Electrónico	X			Positivo
Ambiental	Cumplimiento de las normas sanitarias	X			Positivo
	Cero envases de plástico		X		Positivo

Elaboración: Autores de Tesis

3.3 Oportunidades y amenazas

Luego de realizado el análisis PESTEL del entorno empresarial se realizará la matriz reflejando las oportunidades y amenazas externas a la empresa que permitirán crear estrategias en base a ellas.

Tabla 3.3. Matriz Pestel de Oportunidades y Amenazas.

FACTORES EXTERNOS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Político	No hay panorama claro por el momento	Leyes pueden cambiar por coyuntura del nuevo poder Ejecutivo. Inestabilidad del país.
Económico	Oportunidad de Empleo. Organizaciones y entidades de apoyo para emprendedores.	Precios de la competencia. Competidores con nuevas ofertas. Altos impuestos para los nuevos productos entrantes.
Social	Poder económico del público objetivo NSE A y B de los distritos de Miraflores y San Borja. Son miembros activos de la PEA, y que en su mayoría busca una alimentación saludable. Facil acceso al producto, cerca de su hogar.	Competencias de productos similares ya posicionadas en la mente del consumidor.
Tecnológico	Aprovecha los pedidos por aplicaciones a los establecimientos de ventas. Pago por aplicativo Fortalecimiento de las ventas en línea con los proveedores.	Se depende de la tecnología que utilice el establecimiento y el consumidor. Los competidores también utilizan ventas On Line con sus proveedores.
Ambiental	Producto natural. Producto eco amigable.	Difícil evaluar el impacto.
Legal	Sector regularizado con estándares sanitarios y publicitarios.	No cumplir con los procesos sanitarios impuestos por la DIGEMIG.

Elaboración: Autores de Tesis

CAPITULO IV. ANÁLISIS INTERNO

4.1. La empresa

Nuestra empresa tendrá el nombre de GRANOS DEL SUR, creada para la producción, comercialización y distribución de Granola artesanal 100% natural, que se ofrecerán en puntos de venta diferenciados dos distritos de Lima que son Miraflores y San Borja. Los productos serán elaborados con insumos de calidad y con adecuado valor nutricional tienen una presentación eco amigable.

Nuestros productos serán distribuidos en todas las bodegas y tiendas saludables de los distritos de Miraflores y San Borja.

El formato de venta de nuestros productos será de envase trilingüe, con etiqueta con ingredientes contenido neto y logo.

4.2. Misión

Somos una empresa que busca proporcionar una alternativa saludable y deliciosa con una mezcla de insumos peruanos con alto contenido de nutrientes. Asimismo, ser una empresa conformada por personas que promuevan un estilo de vida saludable

4.3 Visión

Convertirnos en una empresa líder referente en el mercado de productos naturales que aporte alimentación saludable, satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes internos y externos.

4.4 Modelo de Negocio

Utilizamos la metodología Canvas para poder desarrollar el modelo de negocio, como presentamos en el Tabla 4.1. nos permite ver de un solo vistazo los diferentes elementos de la innovación para la comercialización de la granola Artesanal Grain Fit. Se detalla en los capítulos siguientes cada uno de los planes.

Tabla 4.1. Modelo de Canvas para el Negocio

Socios Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relación con Cliente	Segmentos de Mercado
Red de distribución Red de Comercios Naturistas Proveedores	Estudio de mercado Planificación Marketing	Granola Artesanal Grain Fit	Marketing, especialistas nutricionistas	Tiendas naturistas San Borja y Miraflores
	Recurso Clave		Canales	
	Financiamiento Recursos Humanos Intangibles		Distribución directa a los puntos de ventas	
Estructura de costos		Fuente de ingresos		
Valor del producto en el mercado.		Venta de producto Volumen Segmento de mercado		

Elaboración: Autores de Tesis

4.4.1. Segmentos del mercado.

Encontramos una oportunidad de negocio en el nicho de mercado de productos nutricionales, granolas premium libres de saborizantes, preservantes y de buena calidad nutricional en los distritos de San Borja y Miraflores.

4.4.2 Propuesta de Valor

Presentamos como propuesta de valor Granola Artesanal Grain Fit de 200 gr, de acuerdo a las tendencias analizadas en el estudio de mercado, se verifica la preferencia en este nicho de mercado para la satisfacción de nuestros clientes.

4.4.3 Canales

Hemos evaluado el canal de distribución directa desde planta con un distribuidor propio hasta los puntos de ventas que son las tiendas naturistas en distritos de San Borja y Miraflores.

4.4.4 Relaciones con los clientes

De acuerdo a las encuestas realizadas en los canales de venta, los clientes prefieren atención personalizada, promociones y soporte de marketing en su tienda, hemos definidos dentro de las acciones principales: Degustaciones e impulsaciones, presencia en redes sociales, plataformas virtuales, asesoría de marketing de especialistas nutricionistas, publicidad impresa para los establecimientos comerciales, tiendas naturistas de los distritos de Miraflores y San Borja.

4.4.5 Fuente de ingresos

Sera la venta de productos a los establecimientos comerciales, el modelo de precios es fijo según el segmento del mercado y volumen.

4.4.6 Recursos clave

Como recurso clave consideramos el Financiamiento de la inversión inicial, debido que se debe implementar la planta y desarrollar la cadena de abastecimiento que al iniciar operaciones no tendría ventas inmediatas.

Recursos humanos, contar con personal con conocimientos en la elaboración del producto para poder cumplir con la calidad ya que es pilar para satisfacer la demanda de nuestros clientes.

Intangibles, la marca, derechos de autor, licencias de funcionamiento, registro Sanitario y formulación de nuestro producto.

4.4.7 Actividades Clave

Consideramos como actividades clave inicialmente el estudio de mercado, para poder establecer una tendencia clara para la proyección y realizar la planificación de la demanda, compras y producción.

En producción cumplir con los planes de envasado, calidad y seguridad, en distribución realizar los despachos a tiempos y en marketing comercial mantener la

comunicación con los clientes para asesorarlos y mantener informada a la cadena en caso a variaciones de la demanda, considerando una innovación de producto.

4.4.8 Asociaciones Clave

Hemos establecido como asociaciones clave fortalecer la red de distribución con los establecimientos comerciales naturistas de venta de granola, alineando la calidad de los insumos con los proveedores de materias primas.

4.4.9 Estructura de costos

Nuestro modelo es impulsado por el valor del producto en el nicho de mercado, las ventas se realizarán al contado y las compras a 30 y 60 días de acuerdo a contrato y convenio con proveedores estratégicos.

4.5 Análisis Porter

Con este modelo vamos a poder analizar cuál es el nivel competitivo en la industria donde queremos desarrollar el modelo de negocio, es el de mercado de tiendas naturistas de los distritos de San Borja y Miraflores, como se observa en la tabla 4.2., se subdivide las 5 fuerzas en diferentes factores, valorizamos de acuerdo a la influencia, con 1 cuando es alta influencia y 0 cuando es baja influencia, resaltando que como empresa nos conviene baja influencia.

4.5.1. Nuevos Ingresantes

Evaluamos el riesgo de ingreso de nuevas empresas en el sector, se tuvo una valoración de 0.29, considerando que no hay muchas barreras para ingresar en este sector del mercado, hay grandes inversores que desean ingresar en este rubro como Alicorp y Gloria. También el acceso a los canales de distribución no tiene barreras gubernamentales, que genere desanimo en el mercado, la economía de escala no aplica pues, es un nicho que requiere productos mínimamente industrializados sin preservantes, ni saborizantes. Como se encontró en las encuestas los clientes tiendas

naturistas no tienen lealtad a una marca en específico, todas están en desarrollo y el impulso dependerá del margen de ganancia de la tienda naturista.

Tabla 4.2. Análisis de Porter mercado Granola Miraflores y San Borja

Alta rivalidad entre los Competidores	Valoración	Alta amenaza de nuevos competidores	Valoración	Alta amenaza de productos sustitutos	Valoración	Alto poder de negociación de los proveedores	Valoración	Alto poder de negociación de los clientes	Valoración
Numero de competidores	1	Niveles de precios	0	Cantidad de productos sustitutos	0	Cantidad de proveedores	0	Nivel de organización	0
Tamaño de los competidores	1	Niveles de inversores	1	Aceptación de los productos sustitutos	0	Concentración de proveedores	0	Nivel de información	1
Crecimiento del sector	0	Economía de escala	0			Variedad de artículos sustitutos	0		
Diferenciación del producto	1	Lealtad de los clientes	0			Estructura de canales de distribución	0		
Concentración del mercado	0	Expertice acumulado	0			Servicio de atención	1		
Elasticidad del producto	1	Acceso a canales de distribución	1						
		Barrera politicos-legales	0						
	0.67		0.29		0		0.2		0.5

Elaboración: Autores de Tesis

4.5.2 Proveedores

En este caso la evaluación se obtuvo 0,20, hay poco influencia de los proveedores, debido que son varios los proveedores nacionales e importados, los canales de distribución y abastecimiento están fortalecidos con diferentes industrias a las que se provee estas materias primas, hay una influencia en servicio de atención, pues algunos proveedores garantizan la calidad del insumo que es importante en el abastecimiento oportuno para la producción, se proyecta realizar acuerdos con los proveedores para lograr alianzas estratégicas.

4.5.3 Competidores

Evaluamos esta fuerza obteniendo 0.67, hay una influencia importante con los competidores, importante número de competidores, diferenciación del producto

valorada por los clientes finales, algunos competidores ya tienen un tamaño importante en el mercado, hace a un más competitivo el sector pues el producto es elástico, al no ser parte fundamental de la canasta familiar.

4.5.4 Sustitutos

Esta fuerza presento el menor valor en el análisis, pues este nicho de mercado al ser tan diferenciado posee pocos sustitutos, uno probable es realizar una granola cacera adquiriendo diversos granos y semillas por separado, pero no se compara con el producto final que se ofrece en este mercado.

4.5.5 Compradores

Esta fuerza nos va permitir evaluar que tanta influencia genera nuestros clientes, el valor obtenido es de 0.50, influenciado por el nivel de información que poseen tanto el cliente final, como los comercializadores naturistas, resaltar que la calidad del producto va ser la carta de presentación con nuestros clientes.

4.6 Constitución

La empresa está constituida por cuatro accionistas y son los integrantes de este proyecto, la cual será regulada con el régimen de sociedad anónima cerrada (SAC). optamos por este tipo de sociedad por sus características ya que son menos complejas en sus órganos administrativos y se tiene mayores ventajas crediticias.

Al constituir la empresa como SAC, el capital está dado en acciones que pueden ser bienes o efectivo, éstas no se inscriben en Registros públicos, por lo tanto, la responsabilidad de la sociedad es limitada, lo que permite tener una autonomía sobre las deudas a contraer.

Las características societarias de Granos del Sur S.A.C, contara con un capital social de S/. 344,171.

4.7 Fortalezas y Debilidades

Como presentamos en la tabla 4.3, las fortalezas que vamos a aprovechar y las debilidades que vamos a buscar de revertir para lograr superarlas.

Tabla 4.3. Fortalezas y debilidades Granos del Sur SAC.

FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Clientes	Aumento de demanda de productos saludables. Buena calidad del producto Producto eco amigable.	Desconocimiento de nuestra marca. Baja capacidad de producción.
Personal	Poco personal, fácil de capacitar. Condiciones laborales óptimas.	Poca experiencia de los socios en nuevos emprendimientos.
Proveedores	Variedad de proveedores. Precios competitivos.	Poca capacidad de reacción por aumento de costo de insumos ante entrada de Perú Libre al poder. Poco poder de negociación. Desconocimiento de la experiencia de los proveedores.
Competidores	Producto de alta calidad	Carencia de posicionamiento en el mercado.
Capital	Capital necesario para empezar el proyecto y afrontar los gastos iniciales y la poca rentabilidad inicial.	

Elaboración: Autores de Tesis

CAPÍTULO V. ESTUDIO DE MERCADO

En la presente investigación de mercado, se reflejará las características del público objetivo, así como la intención de compra, la selección de marcas y precios del producto en los diversos puntos de venta en el mercado meta, también se conocerá la rotación de las granolas en las tiendas, su costo de venta, las cualidades del producto al momento de la elección de la marca, entre otras variables que ayudarán al posicionamiento de la granola Grain Fit y el éxito del presente proyecto.

Por lo tanto, se desarrolló un estudio cuantitativo en los establecimientos de ventas de productos naturales y bodegas en los distritos de San Borja y Miraflores. Para la recolección de información se consideró dentro de estos: los establecimientos como minimarkets de ventas de productos naturales, así como, tiendas especializadas de productos naturales, bodegas de abarrotes que vendan granolas artesanales entre sus productos, todas ellas ubicadas en las principales avenidas y alta concentración comercial.

La investigación cuantitativa se aplicó en los establecimientos de puntos de ventas de productos naturales y bodegas ubicadas en los distritos de Miraflores y San Borja.

5.1. Objetivo del estudio

El estudio de mercado tuvo como objetivo general el conocer la aceptación de la granola Grain Fit, así como determinar la demanda esperada y evaluar la viabilidad del proyecto.

5.1.1. Objetivos Específicos:

- Conocer las marcas de granolas que venden en el mercado meta.
- Establecer la demanda esperada del producto a través de los minimarkets, tiendas naturistas y bodegas.
- Estimar su demanda potencial del producto.
- Evaluar las principales cualidades del producto al momento de decidir su compra por parte de los establecimientos comerciales (tiendas naturistas y bodegas).

5.2. Diseño de la muestra

El público objetivo fueron los establecimientos comerciales de venta de productos naturales (tiendas naturistas, centros naturistas, minimarkets de productos naturales) y bodegas de productos en general que también vendían granolas, ubicados en los distritos de Miraflores y San Borja.

5.3. Metodología

La metodología aplicada fue cuantitativa, utilizando la técnica de entrevista directa por medio de una encuesta estructurada con preguntas abiertas y semi abiertas fundamentada con los objetivos del proyecto.

5.3.1. Fecha de trabajo de campo

Las encuestas se realizaron entre el 22 al 26 de julio del 2021.

5.3.2. Ámbito geográfico

Los distritos de Miraflores y San Borja.

5.3.3. Unidad de investigación

La unidad de investigación fue la persona encargada del establecimiento, administrador, responsable, vendedor.

5.3.4. Tipología de la muestra

El muestreo elegido es por conveniencia, se seleccionó los establecimientos de minimarkert de productos naturales, tiendas especializadas de productos naturales, y bodegas que vendan granola artesanal entre sus productos.

Según la fuente oficial del Plan de Desarrollo Concertado - PDC del distrito de San Borja, 2017 al 2021, a través de la oficina de Jefatura de Licencias Comerciales, se indica que existen 260 tiendas, bodegas de diversas categorías, en las cuales están consideradas las que venden productos naturales y saludables.

Del mismo modo, para el distrito de Miraflores, según el Plan De Desarrollo Local Concertado de Miraflores 2017 – 2021, considera que existen 227 establecimientos con licencia en el rubro de bodegas, abarrotes y otros, incluyendo dentro de ese universo los establecimientos de ventas de productos naturales, por lo tanto, para efecto de la presente investigación se consideró la suma de ambos universos que hacen un total de 487 establecimientos comerciales.

5.3.5. Tipología de selección de la muestra

Para el distrito de San Borja, los encuestadores se desplazaron por las zonas de concentración comercial ubicados en las principales avenidas como: Aviación, Javier Prado, San Luis, Guardia Civil, Barrenechea y algunos en las vías secundarias del área residencial, consideradas por el PDC como zonas de ubicación y concentrados de comercios, mimimarket naturales y bodegas.

Para el distrito de Miraflores, las encuestas se realizaron por los establecimientos comerciales ubicados por las avenidas y ejes viales principales como: Av. La Paz, Av. Alfredo Benavides, Av. José Larco, Calle Bolívar, C Grimaldo del Solar, C Manco Cápac, C Piura, Calle Alcanfores, Calle Schell, Calle General Suárez, Calle Manuel Bonilla, Calle Alcanfores, Calle Cantuarias.

La encuesta contenía un filtro donde indicaba si el establecimiento vendía granolas en su tienda comercial, por lo tanto, si el encuestado indicaba que no, el encuestador se retiraba y seleccionaba otro establecimiento.

5.3.6. Tamaño de muestra

Se realizaron un total de 70 encuestas a establecimientos y bodegas de ventas de productos naturales entre ellas granolas. Los encuestados respondieron de manera presencial.

El margen de error considerado para la presente muestra es de +/-9.1 y un nivel de confianza al 90%. Se considera el total de 487 comercios, mimimarkets naturales y bodegas de ambos distritos. Se utiliza la fórmula de poblaciones finitas para obtener el tamaño de la muestra:

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

n: Muestra.

Z: Nivel de confianza. (95%)

N: Población o universo.

P: Proporción esperada (0.5).

e: Margen de error entre +/-9.1

5.3.7. Contenido del instrumento de investigación

El cuestionario tuvo 18 preguntas divididas en 03 segmentos; en el primer segmento se identificó el cargo de la persona que responde la encuesta, género y la ubicación del establecimiento; luego las preguntas están relacionadas a las marcas de granolas que venden, las más vendidas, número de pedidos al mes, precio público y costo de venta.

En el segundo segmento, se indagó sobre la percepción de las principales cualidades del producto al momento de su compra al proveedor. Y finalmente, en el tercer segmento, se presentó diversas cualidades de la granola Grain Fit; en esta etapa el encuestador mostró dos (02) presentaciones de granolas y se esperó que el encuestado eligiera una de ellas y lo registró, luego se indagó sobre el precio que el entrevistado estaría dispuesto a pagar, también se indicó el precio ya establecido para el mercado, también se indagó sobre la intención de compra, y las principales características por las que eligieron esa presentación para la venta en su establecimiento. (Ver Anexo 01. Encuesta Tiendas Naturistas & Bodegas).

5.4 Resultados investigación cuantitativa de tiendas Naturistas:

De acuerdo con los resultados de las encuestas realizadas a las tiendas comerciales que venden productos naturales, se obtuvo un total 70 comercios de ventas de granolas divididas entre el distrito de San Borja (35 encuestas) y el distrito de Miraflores (35 encuestas). Es importante mencionar que la mayoría de los encuestados fueron empleados administradores con una representación de 64%, encargados 24% y dueños 11%. A continuación, en tabla 5.1, se presentan los resultados de las granolas que venden, Existe un total de 70 marcas de granolas en las tiendas, para fines de presentación se citan las 10 primeras marcas.

Tabla 5.1. Preferencia de venta de granolas naturales

MARCAS DE GRANOLAS (*)	Total %	DISTRITO	
		San Borja%	Miraflores%
La Unión Granola Granos Andino- 280 gr	25.71	22.86	28.57
La Unión Granola con Miel de Abejas, avena, ajonjolí - 400gr	22.86	25.71	20.00
La Unión Granola Pasas y Almendras - 400 gr.	17.14	17.14	17.14
Bello Horizonte G. Instantánea con frutos secos 250gr	11.43	20.00	2.86
Bello Horizonte Granola con Stevia - 350gr	10.00	17.14	2.86
Del Paraíso - Granola energética	8.57	14.29	2.86
Bello Horizonte Granola con Stevia - 500g	7.14	14.29	0.00
LA PURITA Granola Mix de Avena – Caramel - 400gr	7.14	5.71	8.57
LA PURITA Granola Mix de Avena – Canela - 400gr	5.71	5.71	5.71
La viajera - Naranja Power 350gr	5.71	8.57	2.86

Elaboración: Autores de Tesis

En la presente Tabla 5.1, se lista las diez primeras marcas de granolas que más mención tuvieron al momento de preguntar sobre las marcas que venden en dicho establecimiento comercial, las cuales fueron: La Unión Granola Granos Andino, La Unión Granola con Miel de Abejas, La Unión Granola Pasas y Almendras, se observa que las tres primeras son la empresa Unión. Se citan en tabla 5.2. las tres marcas de granolas más vendidas de las 35 marcas mencionadas.

Tabla 5.2. Marca más vendida

MARCAS DE GRANOLAS (*)	Total %	DISTRITO	
		San Borja%	Miraflores%
La Unión Granola con Miel de Abejas, avena, ajonjolí - 400gr	8.57	11.43	5.71
La Unión Granola Granos Andino- 280 gr	7.14	2.86	11.43
La Viajera - Naranja - 350gr	4.29	5.71	2.86

Elaboración: Autores de Tesis

De las granolas que existen dentro de cada una de las tiendas que se expende, se lista las 3 marcas más vendidas o con mayor frecuencia de venta: La Unión Granola con Miel de Abejas 8.57%, La Unión Granola Granos Andino 7.14 %. La Viajera - Naranja - 4.29%.

Tabla 5.3. Cuántos paquetes de Granolas pide al mes a su proveedor

MARCAS DE GRANOLAS (*)	Total	MEDIA (cantidad)	
		San Borja	Miraflores
La Unión Granola Granos Andino- 280 gr	12	9	15
La Unión Granola con Miel de Abejas, avena, ajonjolí - 400gr	10	9	11
La Viajera - Naranja - 350gr	14	9	30

Elaboración: Autores de Tesis

En la tabla 5.3 presentada, se refleja los datos de la cantidad de paquetes que se compra mensualmente a sus proveedores en las diferentes tiendas que expenden estos productos: La Viajera – Naranja (14 paquetes), La Unión Granolas Granos Andinos (12 paquetes), La Unión Granola con Miel de Abejas (10 paquetes). El detalle de los resultados los presentamos en el anexo 02, resultados de encuestas de tiendas naturistas.

5.5. Estudio cuantitativo del consumidor final

En el presente estudio, se define el mercado objetivo, el precio del mercado referencial, marcas de la competencia, la intención de compra, características, valores del producto entre otros aspectos que determinen el éxito del presente proyecto y mitigar posibles riesgos

5.5.1. Metodología

La encuesta fue de manera virtual a través de Google Forms, portal y luego se realizó la codificación, resultados de los cuadros y cruces de estos en formato SPSS.

5.5.2. Fecha de campo y duración de la encuesta:

La encuesta se desarrolló entre el 23 al 26 de agosto del 2021, logrando un universo de 105 encuestas. El llenado de la encuesta tardó 2 minutos aproximadamente.

5.5.3. Ámbito geográfico

Los distritos de Miraflores y San Borja.

5.5.4. Diseño de la muestra

El margen de error considerado es de +/-9.6 y un nivel de confianza al 95%. Para el cálculo del tamaño muestral se utilizó la fórmula para poblaciones finitas, considerando un 222, 225 habitantes mayores de 18 años a más (INEI 2021) como universo total entre ambos distritos.

5.5.5. Unidad de investigación

La unidad de investigación fue la persona que vive en los distritos de San Borja y Miraflores.

5.5.6. Tipología de la muestra

La persona que llenaba la encuesta respondía a un primer filtro con la pregunta ¿consume usted granola artesanal?, la cual al responder que sí, la encuesta continuaba, y a los que respondían que no, se les agradecía por su participación.

5.5.7. *Tamaño de muestra*

Se realizaron un total de 105 encuestas a personas consumidoras de granolas. Los encuestados respondieron de manera virtual, para establecer la muestra se utilizó la fórmula de universo finito. Donde:

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

n: Muestra.

Z: Nivel de confianza. (95%)

N: Población o universo.

P: Proporción esperada (0.5).

e: Margen de error entre +/-9.6

El tamaño de la muestra mínima resultó ser 105 encuestas.

5.5.8 *Contenido del instrumento de investigación*

De las 20 preguntas de la encuesta 2 fueron generales, 3 sobre el consumo de granolas artesanales, peso, frecuencia de compra; otras 04 preguntas fueron destinadas a conocer la marca que consumen, cuanto invierten en la compra, características e ingredientes de agrado. Luego 06 preguntas estuvieron enfocadas sobre la presentación del producto, características, intención de compra del producto, el precio tentativo y el precio real. Por último, las últimas 05 preguntas se enfocaron a cualidades, atributos de la granola Grain Fit y probables mejoras de estas (Ver Anexo 03 Encuesta Consumidor Final).

5.6. **Resultados de investigación cuantitativa al consumidor Final:**

De la población encuestada, estuvo representada por 50% hombres y 50% mujeres, mayores de 18 años, pertenecientes a distritos de San Borja y Miraflores, representado por el rango de edad entre 25-39 el 44.34%, seguido de 40 años a más con el 32.08% y por último el rango de 18-24 años con el 23.58% de representatividad.

Como se observa en tabla 5.4. La mayoría de los encuestados respondieron que consumen granolas Una vez a la semana, 52.38%, seguido de Interdiario con 22.86% y solo Los fines de semana con el 17.14%.

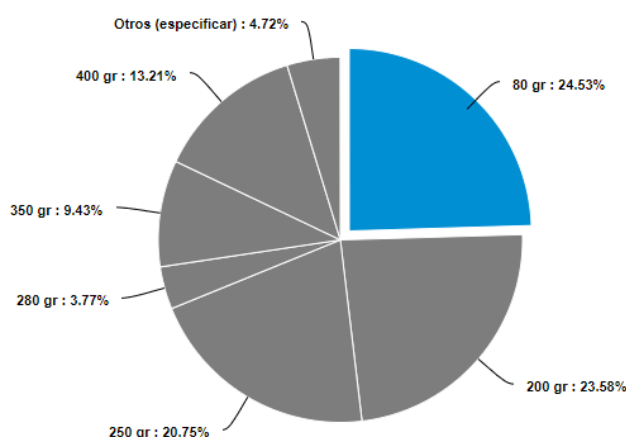
Tabla 5.4 Frecuencia consumo de Granola en la semana

	Total %	DISTRITO		GÉNERO	
		Miraflores %	San Borja %	Masculino %	Femenino %
1 vez a la semana	52.38	44.68	58.62	54.72	50.00
Solo fines de semana	17.14	19.15	15.52	15.09	19.23
Interdiario	22.86	27.66	18.97	16.98	28.85
Todos los días	7.62	8.51	6.90	13.21	1.92
Base: Total	(105)	(47)	(58)	(53)	(52)

Elaboración: Autores de Tesis

Sobre la presentación de granolas más adquiridas por el público consumidor, presentamos en figura 5.1, que se encuentra que el 24.53% de los encuestados indicaron que la presentación de 80gr es la que suelen adquirir, en segundo puesto de adquisición, se encuentra el 23.58% de los encuestados compran la presentación de 200gr, y el 20.75% suelen comprar la presentación de 250gr.

Figura 5.1. Presentación preferida por los clientes



Elaboración: Autores de Tesis

Respecto a sus compras, los encuestados manifestaron que mayormente compran Quincenal 37.14%, seguido de la frecuencia de compra Semanal y Mensual 29.25%.

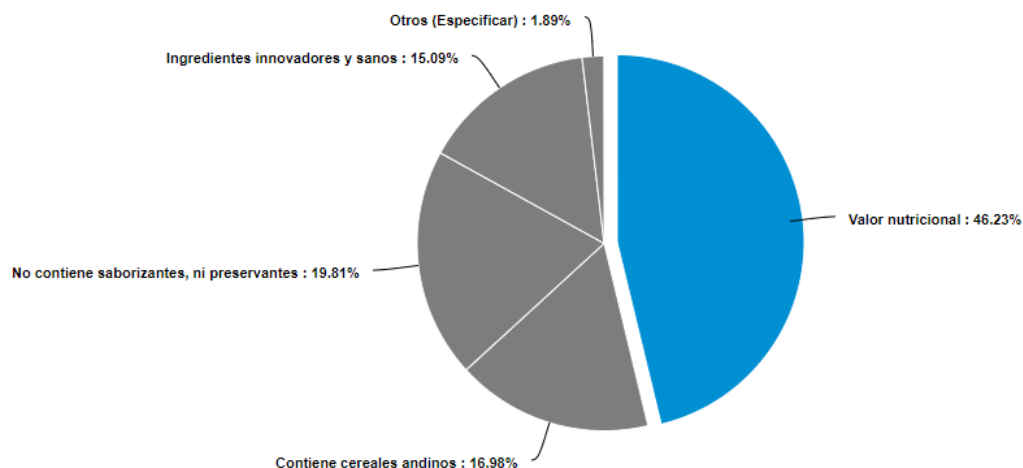
Tabla 5.5. Cada cuánto tiempo compras granola

	Total %	DISTRITO		GÉNERO	
		Miraflores %	San Borja %	Masculino %	Femenino %
Semanal	29.52	31.91	27.59	39.62	19.23
Quincenal	37.14	38.30	36.21	37.74	36.54
Mensual	29.52	23.40	34.48	20.75	38.46
No sabe/No Recuerda	3.81	6.38	1.72	1.89	5.77
Base: Total	(105.00)	(47.00)	(58.00)	(53.00)	(52.00)

Elaboración: Autores de Tesis

Sobre las valoraciones del producto, los consumidores encuestados, indicaron el Valor Nutricional con 46.23% en mención como se observa en figura 5.2., seguido de No Contiene Saborizantes, Ni Preservantes con el 19.81% de participación y en menor proporción el 16.98% los que consideran como valor los Ingredientes Con Cereales Andinos

Figura 5.2. ¿Cuál es la característica del producto que valoras más?



Elaboración: Autores de Tesis

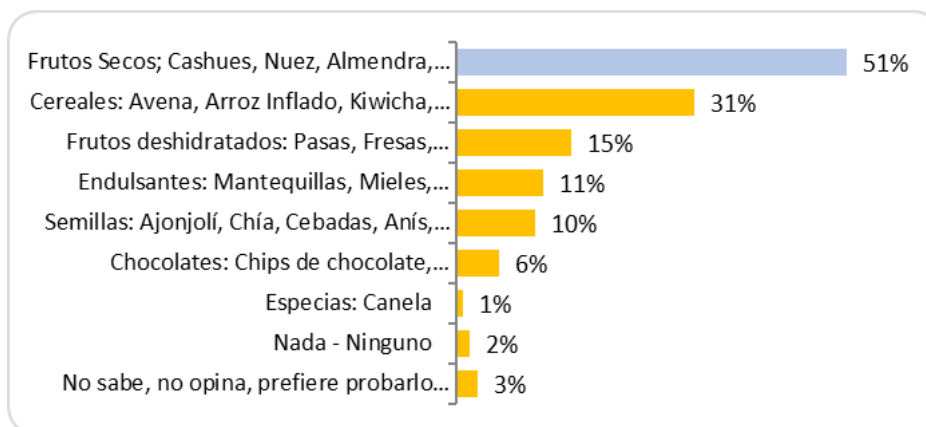
Tabla 5.6. Marcas son las que más prefiere.

	Total %	DISTRITO		GENERO	
		Miraflores %	San Borja %	Masculino %	Femenino %
La Unión	38.10	42.55	34.48	35.85	40.38
Bello Horizonte	6.67	2.13	10.34	5.66	7.69
Life	4.76	6.38	3.45	3.77	5.77
Grano Artesanal	4.76	4.26	5.17	1.89	7.69
La Viajera	3.81	6.38	1.72	5.66	1.92
Tottus	2.86	4.26	1.72	3.77	1.92
Wong	2.86	0.00	5.17	5.66	0.00
Grano de Oro	2.86	2.13	3.45	5.66	0.00
Kellogs	2.86	0.00	5.17	3.77	1.92
Lakanto	1.90	4.26	0.00	0.00	3.85

Elaboración: Autores de Tesis

Las diez marcas más compradas por los encuestados son: La Unión 38.10%, Bello Horizonte 6.67%, Life, Grano y Artesanal con 4.76%, La Viajera, Tottus, Wong, Grano de Oro, Kellogs, Lakanto.

Figura 5.3. Ingredientes de granola preferidos



Elaboración: Autores de Tesis

Sobre los ingredientes de granolas con mayor agrado para el consumidor encuestado, resalta al 51% los de Frutos Secos; Cashues, Nuez, Almendra, Maní, Castañas, Pecanas.

Tabla 5.6 Inversión en la compra de Granola al mes

	Total %	DISTRITO		FRECUENCIA DE COMPRA		
		Miraflores %	San Borja %	Quincenal %	Mensual %	No sabe/No Recuerda %
De S/.10 – S/20	43.81	36.17	50.00	41.03	48.39	100.00
De S/.20 – S/30	39.05	46.81	32.76	48.72	38.71	0.00
De S/.30 – S/40	11.43	12.77	10.34	7.69	12.90	0.00
De S/.50 – S/70	5.71	4.26	6.90	2.56	0.00	0.00
Base: Total	(105)	(47)	(58)	(39)	(31)	(4)

Elaboración: Autores de Tesis

El 43.81% de los encuestados de Miraflores y San Borja, indicaron que invierten en la compra de granola al mes entre S/10 a S/ 20, y los que invierten entre S/.20 – S/30 está representado por el 39.05%, y en menor proporción los que se ubican entre el rango de compra entre los S/.30 – S/40 lo representa el 11.43%. El detalle de los resultados de la encuesta se presenta en anexo 4, resultados de encuesta a cliente final.

5.7. Conclusiones de investigación del Mercado

La siguiente sección muestra los resultados obtenidos de los estudios cuantitativos dirigidos a tiendas que venden productos naturales y consumidor final, y su procesamiento de la data estadística, esto sumado a la información de las proyecciones del Censo del INEI-2021 y la empresa CPI – Markert Report, en sus estadísticas

demográficas de la población de San Borja y Miraflores, las cuales servirán como herramientas de análisis potencial del mercado objetivo.

Se proyecta al 2021 en ambos distritos suma: 359 200 habitantes en total, la cual se determina que es el universo del mercado. (Market Report.2021)

De un total de 487 establecimientos comerciales (bodegas, tiendas de abarrotes, tiendas naturistas, entre otras), se realizaron un total de 70 encuestas a establecimientos y bodegas de ventas de productos naturales, entre ellas granolas.

Según los encuestados, las diez marcas más compradas son: La Unión 38.10%, Bello Horizonte 6.67%, Life, Grano y Artesanal con 4.76%, La Viajera, Tottus, Wong, Grano de Oro, Kellogs, Lakanto.

Considerando unos 281 253 habitantes mayores de 18 años (INEI 2021) como universo total entre ambos distritos. El 33,65% del universo, equivalente a 94656 personas, son el mercado potencial que consume productos saludables en ambos distritos. Nuestro público objetivo es el 0,75% del mercado potencial, equivale a 707 personas para el primer año.

Tabla 5.7. Frecuencia de compra de Granola

FRECUENCIA DE COMPRA		
Frecuencia	Factor	Compra
Diario	360	15%
Interdiario	180	20%
Semanal	52	35%
Quincenal	24	18%
Mensual	12	12%
Frecuencia		113

Elaboración: Autores de Tesis

Según la información obtenida en el estudio de mercado, en la tabla 5.7, presentamos la frecuencia de consumo por persona en promedio sería de 113 veces al año.

En cuanto a la preferencia de clientes por cualidades del producto, se observa que el 24.53% de los encuestados indicaron que la presentación de 80g. es la que suelen adquirir, en segundo lugar, se encuentra el 23.58% de los encuestados que compran la presentación de 200gr, y el 20.75% suelen comprar la presentación de 250g. Para este

proyecto se decidió por la presentación de 200 g. debido a que la presentación de 80 g. resultaba menos rentable y pondría en riesgo la factibilidad del proyecto.

Sobre los insumos del producto, los consumidores encuestados indicaron que es importante el Valor Nutricional, con un 46.23% como se observa en figura 5.2., seguido de ingredientes que no contengan saborizantes ni preservantes con un 19.81% de participación y, en menor proporción, el 16.98% considera que prefiere la granola que contenga Cereales Andinos.

Según los resultados obtenidos en el Estudio de Mercado, el precio aceptado por el público objetivo (de acuerdo a las características ofrecidas), está entre 16 y 18 soles. La tesis se elaboró sobre la base de 18 soles porque resultaba más rentable y factible para el proyecto.

Finalmente, cantidad de venta de granola proyectada para a comercializar en el primer año 2022 es de 63,913 unidades (13 toneladas) y a un precio de 18 soles (inc. IGV).

CAPÍTULO VI. PROYECTO DE DISEÑO DE GRANOLA

6.1 Definición de Granola:

“Producto procesado apto para su consumo directo, resultante de la mezcla de uno o más cereales, y/o pseudo-cereales, sometidos a uno o más procesos de cocción, con o sin adición de otros ingredientes crudos o cocidos”. (Instituto Ecuatoriano de Normalización, 2011)

Otras características importantes con respecto a la granola, según su textura y consistencia, estas pueden ser homogénea o heterogénea, suelta o con gránulos, suave o crujiente. La ingesta de este producto puede darse sola o puede ser acompañada con otros alimentos, por lo general líquidos.

Al ser un producto casi natural, este despide olores y sabores típicos, a veces añadida con saborizantes y aromatizantes permitidos. La granola debe elaborarse en condiciones sanitarias apropiadas, mediante buenas prácticas de fabricación y utilizando insumos naturales, limpios e inocuos.

El diseño del producto está orientado a satisfacer el cliente que desea consumir un producto natural, sin preservantes, ni saborizantes, cumpliendo buenas prácticas de fabricación, con alto valor nutricional.

6.2 Características de granola artesanal:

El producto tiene su origen oficial en EE. UU., realizado como una mezcla de diferentes cereales, lanzado para el mercado vegetariano emergente en ese país. En el proceso de desarrollo del producto fueron agregados diferentes ingredientes y es valorado desde entonces por su valor nutricional.

La granola artesanal es recomendable para comer sola, así como también acompañada de frutas o inclusive yogur, nuestro producto está compuesto por una combinación de almendras, nueces, pasas, coco, avena, etc. Poseen una constitución nutricional hacen que sea muy bueno para la salud por distintas propiedades en beneficio de la misma como la reducción de la presión arterial ya que un mal control de la presión arterial puede desencadenar una mala calidad de vida y evidentes consecuencias tales como daño en arterias, aneurismas, daños al corazón , otro beneficio es la prevención de la anemia ya que es rica en hierro para evitar complicaciones como

la fatiga , algunas complicaciones en mujeres embarazadas, problemas cardiacos e inclusive la muerte, otro beneficio es que la granola es un regulador del peso ya que la avena provisiona de fibra a nuestro organismo este punto es muy importante porque la obesidad es uno de las complicaciones que se dan en pacientes de COVID-19, la granola artesanal reduce el colesterol que también es otra complicación de la pandemia.

Como se observa en la figura 6.1, la presentación de Granola Artesanal, proponemos para el diseño inicial dos envases de 200 gr: envase trilaminado con abertura rectangular transparente (Derecha) y envase ecológico de cartón con tapa transparente (izquierda), los cuales son envases ligeros y reciclables. Con el estudio del mercado se decidió por el empaque trilaminado con ventana triangular, que es el de mayor preferencia.

Figura 6.1. Presentación de producto.



Fuente: Elaboración propia

6.2.1. Propiedades de la Granola:

Como se observa en la tabla 6.2., entre los principales ingredientes de la granola se tiene diversas semillas, cereales y endulzantes naturales que tienen cada una de ellas importante valor nutricional, estos al mezclarlos para formar la granola mantienen sus nutrientes y por ende beneficios para la salud. También se indica la formulación para 10 unid. de producto.

Tabla 6.2. Diversos ingredientes en la Granola

INGREDIENTES	Peso (g)	% En el producto
Pecanas	150	8%
Castañas	150	8%
Ajonjolí	150	8%
Linaza	150	8%
Chia	150	8%
Coco	200	10%
Avena	500	25%
Kiwicha pop	250	13%
Canela	100	5%
Miel de abeja	200	10%

Fuente: Elaboración propia

La granola aporta cantidades importantes de fibra que ayuda al buen funcionamiento del sistema digestivo, en la fabricación del producto no lleva azúcar añadida por lo cual el valor energético proviene de los ingredientes, en ingredientes como la linaza cuenta con fuente de omega 3, que ayuda al sistema circulatorio.

Otro ejemplo de los beneficios del producto es la quinua, la cual está incluida dentro de los “super alimentos”, los cuales tienen nutrientes beneficiosos tales como proteínas, antioxidantes, minerales y vitaminas. (Hernández, 2015)

6.2.2 Tipos de Granola:

6.2.2.1 Granola Artesanal Dietética:

Esta granola artesanal dietética está elaborada a base de avena en ojuelos, coco rallado, almendras, nueces, ajonjolí, linaza, quinua pop, canela en polvo y endulzado con Stevia,

Este es un producto libre de azúcar añadida y grasa. Ya que tiene una consistencia suelta y no compacta como las tradicionales barras de granolas, es ideal para ser consumida en el desayuno, yogurt, ensaladas de fruta o como un tentempié.

Esta granola dietética está elaborada especialmente para un público consumidor que tiene un régimen de alimentación saludable debido a alguna enfermedad como es la diabetes ya que contiene proteínas saludables y no contiene azúcar añadida, además de un gran aliado como es la avena, linaza y la canela.

También es ideal para deportistas por su gran aporte nutricional o cualquier tipo de persona que quiere llevar un régimen de alimentación saludable.

6.2.2.2. Granola Artesanal Fortificada:

La granola fortificada está dirigida especialmente a un público consumidor infantil mayores de 3 años (debido a que tiene pedazos pequeños y podría producir atoro), pero puede ser consumida por cualquier público en general, ya que es muy beneficioso para la salud debido a su gran aporte nutricional.

Esta granola fortificada está elaborada a base de avena en hojuelas, coco rallado, almendras, nueces, ajonjolí, quinua pop, canela y endulzado con miel de abeja, además a esta mezcla se le añade chispas de chocolate semiamargo, para así hacerlo más atractivo para los niños, teniendo en cuenta que el chocolate también aporta sus propios nutrientes. Esta granola fortificada tiene una consistencia suelta es por eso que podría ser muy bien consumido en el desayuno, con el yogurt, ensaladas o como un tentempié.

De ambos tipos nuestro producto es de característica fortificado pues el principal objetivo es que pueda ser consumida por el público en general y aportar importantes nutrientes en la dieta diaria de los clientes.

6.3. Ingredientes de Granola Artesanal.

6.3.1. Pecana

Es la nuez del cultivo del Pecano (*Carya illinoensis*), Como presentamos en la figura 6.2, es un alimento altamente saludable. libre de colesterol, con altos contenidos de proteínas y ácidos grasos insaturados que reducen el contenido de colesterol en la sangre.

En el Perú hay producción nacional de este alimento, como mostramos en figura 6.3., el insumo se adquiere libre de cascara para ser incluido en el proceso de elaboración.

Figura 6.2. Características nutricionales y presentación de Pecana

Componentes	Contenido por 100 gr
Agua (%)	3.4
Calorías	687
Proteínas (g)	9.2
Grasa (gr)	72
Carbohidratos Totales (g)	15
Fibra Cruda (g)	2.3
Vitamina A	2.6
Vitamina C	4.4
Calcio (mg)	9.1
Fósforo (mg)	36
Hierro (mg)	24
Sodio (mg)	-
Potasio (mg)	13



Fuente: Mongue y Arias 1994

Elaboración: Autores de Tesis

6.3.2. Castaña

Es el fruto del árbol de Castaños (*Castanea Vulgaris*), este fruto seco, por su composición se asemeja más a los cereales. Como se observa en la figura 6.3, las castañas son ricas en hidratos de carbono complejos, que son más de la mitad de su composición, al ser complejos esto son absorbidos lentamente en nuestro cuerpo, por lo que mantiene el nivel de azúcar equilibrado y disminuye sensación de hambre por más tiempo. Como se observa en la figura 6.4., este insumo se puede adquirir sin vaina ya cortado listo para ser incluido en el proceso de elaboración, tenemos productores nacionales que se encuentran en madre de dios.

Figura 6.3. Características nutricionales y presentación de Castaña

Componentes	Contenido por 100 gr
Agua (%)	47.6
Calorías	209
Proteínas (g)	3
Grasa (gr)	2.6
Carbohidratos Totales(g)	40
Fibra Cruda(g)	6.8
Vitamina A	0
Vitamina C	0
Calcio (mg)	34
Fósforo (mg)	256
Hierro (mg)	0.9
Sodio (mg)	11
Potasio (mg)	500



Fuente: Extraído de tabla de composición de alimentos. Moreiras y Col (2013)

Elaboración: Autores de Tesis

6.3.3. Ajonjolí

Es el fruto de una planta de cultivo del Ajonjolí (*Sesamun indicum*). Como se observa en Tabla 6.4, es un alimento de un importante valor nutricional, proveniente de una semilla que contiene gran cantidad de proteínas, carbohidratos y hierro principalmente, también es fuente importante de calorías.

También tiene buen sabor, es altamente digerible, rico en potasio y sodio, es bastante usado en la industria de la panadería y de productos naturales (Maldonado, 2014).

Figura 6.4. Características nutricionales y presentación de Ajonjolí

Componentes	Contenido por 100 gr
Agua (%)	4.69
Calorías	573
Proteínas (g)	17.73
Grasa (gr)	49.67
Carbohidratos Totales(g)	23.45
Fibra Cruda(g)	11.8
Vitamina A	0
Vitamina C	0
Calcio (mg)	975
Fósforo (mg)	629
Hierro (mg)	14.55
Sodio (mg)	11
Potasio (mg)	468



Fuente: Extraído de Servicio de investigación agrícola E. Unidos

Elaboración: Autores de Tesis

6.3.4. Linaza

La semilla de linaza (*Linum usitatissimum*), tiene un color marrón oscuro, como se observa en figura 6.5. estas semillas tienen un importante poder nutritivo, La linaza es un recurso extraído de la naturaleza desde tiempos remotos, en Asia, África y Europa, reconocida por ser una fuente de alimentos importante debido a la fibra que aporta. En la actualidad podemos encontrar la linaza en más de 50 países alrededor del mundo, Canadá lidera la producción. Antiguamente, la linaza estaba orientada a la producción de aceite industrial; ahora, la demanda es para su consumo debido a los importantes beneficios que presenta. Esta semilla milenaria cuenta con evidencias que respaldan sus bondades. (Colonia, 2011)

Figura 6.5. Características nutricionales y presentación de Linaza

Componentes	Contenido por 100 gr
Agua (%)	7.7
Calorías	450
Proteínas (g)	20
Grasa (gr)	41
Carbohidratos Totales(g)	29
Fibra Cruda(g)	28
Vitamina A	0
Vitamina C	0
Calcio (mg)	236
Fósforo (mg)	622
Hierro (mg)	5
Sodio (mg)	27
Potasio (mg)	831



Fuente: Extraído de Linaza – Un producto premier de Salud y Nutrición

Elaboración: Autores de Tesis

6.3.5 Chía

Es semilla de la planta de Chía (Salvia hispánica L), presenta gran valor nutricional y aporte para dieta saludable, es originario de América Central, hoy el cultivo se a extendido a zonas tropical y sub tropicales de Ecuador, Bolivia, Argentina y Perú. Como se observa en la figura 6.6, este alimento presenta ácidos grasos Omega 3 y Omega 6, los cuales no puede sintetizarlos el hombre por lo que su consumo a través de la Chía es beneficioso. También sus carbohidratos tienen un componente que forma un mucilago, el cual aumentara su peso dentro del estómago y dando la sensación de saciedad.

Figura 6.6. Características nutricionales y presentación de Chía

Componentes	Contenido por 100 gr
Agua (%)	4.5
Calorías	536
Proteínas (g)	17.2
Grasa (gr)	34.3
Carbohidratos Totales(g)	44
Fibra Cruda(g)	28.32
Vitamina A	44
Vitamina C	0
Calcio (mg)	820
Fósforo (mg)	924
Hierro (mg)	16.4
Sodio (mg)	5
Potasio (mg)	700



Fuente: Extraído de 1º Jornada técnica de Chía, Fili (2012)

Elaboración: Autores de Tesis

Como se observa en la figura 6.6., el insumo Chía se adquiere se abastece para el proceso de elaboración trillado listo para incluirlo, se cuenta con producción nacional en Ayacucho, Puna y Arequipa entre las principales.

6.3.6 Coco

Es el fruto de la palmera (*Cocos nucífera*) se considera que su origen es del pacifico, es una planta tropical que crece también en el Perú. El árbol puede llegar hasta diez metros de altura y medio metro de ancho. Su fruto de dos a tres kilos lleva una cascara fibrosa de color amarillenta, en su interior lleva una semilla con pulpa blanca comestible, y el líquido en su interior es el agua de coco, el cual es dulce. (Alvarado, Blanco y Taquechel, 2008). Como se observa en la figura 6.7. se presenta como se usa comercialmente como coco rallado.

Figura 6.7. Presentación de insumo Coco rallado.



Elaboración: Autores de Tesis

6.3.7 Avena

La avena es obtenida de las plantas de, su nombre es (Avena Sativa) Su consumo se ha visto ha incrementado en los últimos años. Es importante y bastante alto su consumo a nivel mundial, se integra al producto para aportar fibra a la granola (Varma, Bhanharia y Bhatia 2016). En la Figura 6.8. se observa las hojuelas de avena entera sin haber pasado el proceso de cortado que sufre la avena tipo industrial.

Figura 6.8. Presentación de insumo Avena y Kiwicha Pop en hojuelas.



Elaboración: Autores de Tesis

6.3.8. *Kiwicha Pop*

Es la semilla de la planta Kiwicha (*Amaranthus caudatus* L.), es un pseudo cereal de origen americano utilizado por culturas precolombinas. Aportan fibra importante para la dieta de las personas. Como se observa en la figura 6.8. se utiliza las semillas previamente cocidas lo cual incrementa en tamaño y son más digestibles e incorporables a otros alimentos.

6.3.9. *Canela*

Conocida como (*Cinnamomun Zeylanicum*), se caracteriza por poseer forma de ramas secas con tonos rojos, amarillentos o marrones, aroma agradable y sabor intenso entre dulce y amargo (Tobar, 2010).

Como se puede observar en la figura 6.9., la canela en polvo esta lista para ser incluida en el proceso de elaboración.

Figura 6.9. Presentación de insumo Canela



Elaboración: Autores de Tesis

6.3.10. Miel

Es una sustancia natural producida a partir del néctar de las flores procesadas por las abejas *Apis* que se van almacenando naturalmente en forma de panales. Se compone principalmente de azúcares, fructuosa, glucosa, maltosa y otras variedades de sustancias.

Se muestra en la Figura 6.10, la miel que se usaría como ingrediente en el proceso de producción.

Figura 6.10. Presentación del insumo Miel



Elaboración: Autores de Tesis

6.4. Proceso productivo de la granola artesanal.

Se reciben las diferentes materias primas, se realiza una selección y pesado de los insumos, se realiza una mezcla homogénea para poder mezclar los diferentes granos, se coloca en bandejas inoxidable para ser horneada a 150°C por un tiempo de 15 min.

Luego del tiempo de enfriamiento la granola es envasado en la presentación final de consumo ya sea en bolsa de polipropileno de primer uso o envases de presentación final estériles para realizar el envasado.

Terminado el envasado se coloca la fecha de producción, fecha de vencimiento etiquetado de información nutricional y será almacenado bajo sombra y en condiciones de cumplimiento de buenas prácticas de almacenamiento.

A diferencia de un ejemplo de proceso industrial, como se observa en figura 6.11., donde se presenta un diagrama de granola comercial industrializada, como aglutinante del producto utiliza aceite de soya y saborizantes, antes del mezclado se debe realizar una preparación de insumos líquidos y hojuelas. En el caso del diagrama para la granola al no llevar aditivos líquidos adicionales directamente se mezclan previamente pesados

como indica el diagrama de flujo en Diagrama 2. Donde se muestra el diagrama de proceso de fabricación de la granola artesanal.

6.4.1. Recepción y selección

En este proceso se verifica la calidad y stock de existencias de los insumos, se almacena cumpliendo un FIFO, primero entrar primero en salir, las instalaciones deben cumplir con las normas de construcción sanitaria, esquinas con acabado curvo para evitar acumulaciones, higrómetro para medir la humedad relativa del ambiente y temperatura, equipo de aire acondicionado para mantener la temperatura de la zona de almacenamiento.

6.4.2. Pesado

Se realiza el pesado en recipiente de acero inoxidable limpio y seco. La operación se realiza con una balanza industrial, tiene por finalidad tener los pesos exactos de los insumos que se están agregando para la elaboración del batch de producto terminado, en las pruebas se determinó un batch de 2020 gr destinado para 10 unidades de envases de 200 gr cada uno.

6.4.3. Picado

En este proceso se realiza el corte de los insumos que necesitan ser acondicionados previo al pesado para incluirlos en la mezcla de la preparación de la granola. Puede generar merma por trozos muy pequeños que quedan en el equipo al realizarse el corte. En el proceso solo se ha requerido picar las pecanas y castañas, generando una merma de un 0.1%.

6.4.4. Mezclado

En este proceso se realiza una mezcla homogénea de todos los ingredientes incluyendo la miel que es el aglutinante natural del producto. Se utilizan paletas de material inoxidable para mover y homogenizar.

6.4.5. Horneado

En este proceso la mezcla realizada se coloca en bandejas de acero inoxidable secas y limpias, se utiliza un equipo de horno estacionario, se realiza el calentamiento del horno y se lleva a temperatura de 180°C por 30 min, en el proceso se debe mover la mezcla en la bandeja para homogenizar y evitar que se queme algún componente, recomendamos realizar esa inspección cada 5 min. En este proceso se genera una merma de 0.8%, generado por la pérdida de humedad de la mezcla de la granola.

6.4.6. Enfriado

Se retira las bandejas del horno, se coloca en un ambiente limpio, con diseño sanitario con controles de temperatura y humedad relativa. El enfriamiento se busca llevar el producto hasta 35°C.

6.4.7. Mezclado

En esta operación se agrega un ingrediente adicional que es la kiwicha pop, se incluye aquí porque ese insumo ya viene pre procesado. Se utiliza material de acero inoxidable para realizar la mezcla y homogenización.

6.4.8. Pesado

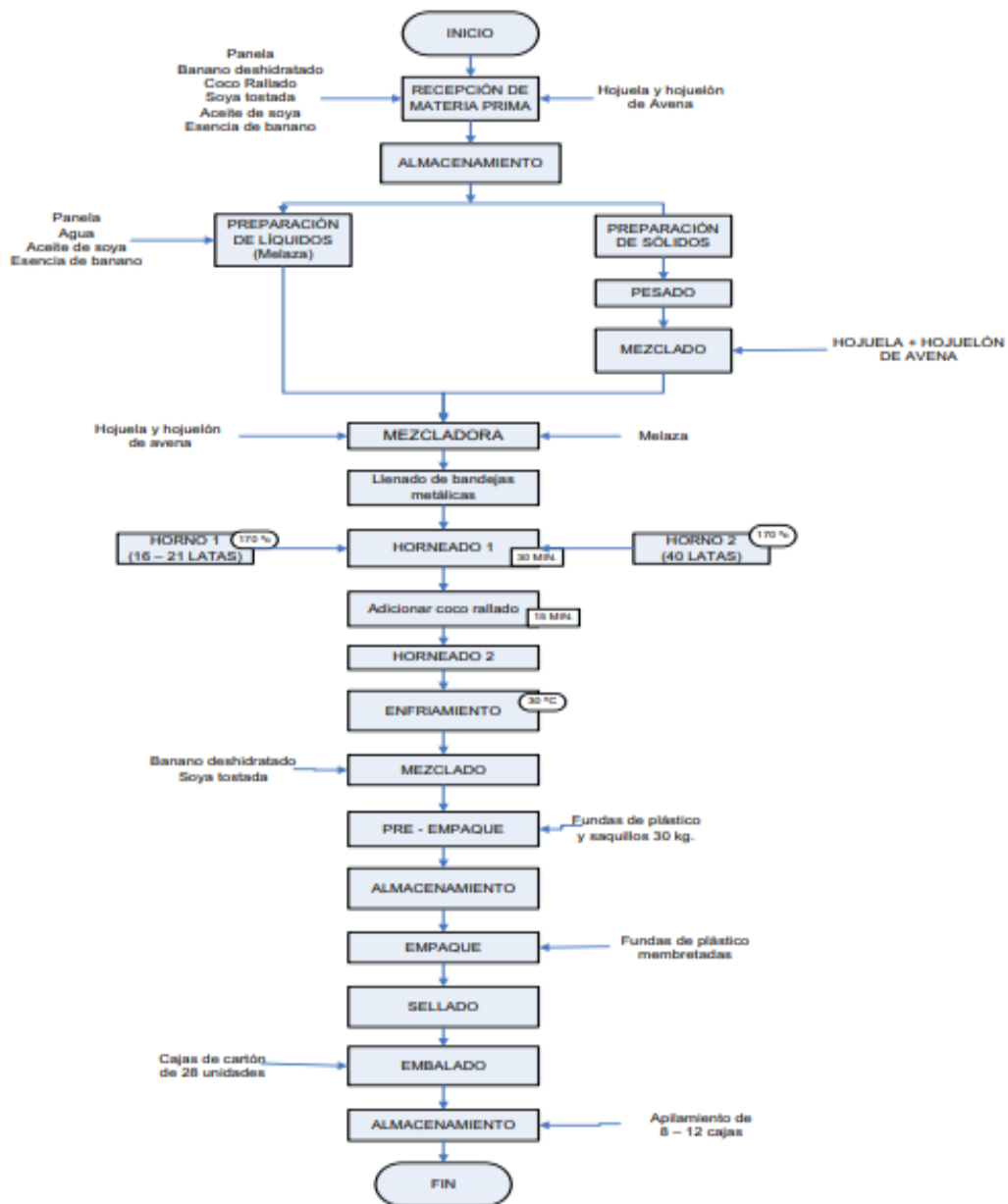
En este proceso se realiza el pesado para poder envasar el producto terminado en su empaque primario, en las pruebas se inicia con un peso de 200 gr. Consideramos de acuerdo a experiencia práctica que se genera una merma de 0.1% por pedazos pequeños que se adhieren en la superficie de las bandejas que no pueden ser utilizados.

6.4.9. Envasado y Etiquetado

Se realiza el ingreso del producto en el envase primario, cumpliendo estándares de calidad tales como superficies en contacto limpias y desinfectadas, operador cumpliendo BPM (Buenas prácticas de manufactura). Para los prototipos se utilizaron envase trilaminado con abertura rectangular transparente y envase ecológico de cartón con tapa transparente.

Se coloca la etiqueta donde se incluye nombre del producto, ingredientes, información nutricional, peso neto (gr) y registro sanitario. Luego se realiza el proceso de almacenamiento y despacho del producto terminado.

Figura 6.11. Diagrama de bloques de Granola Industrial

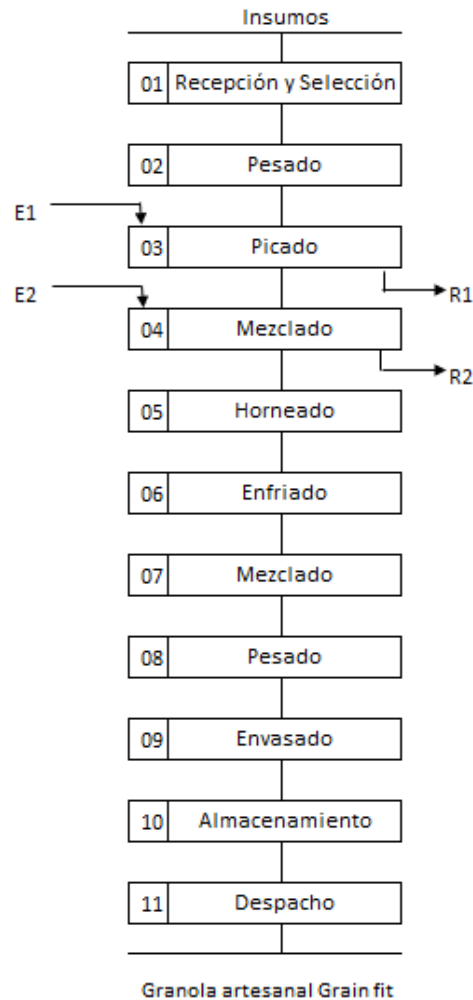


Fuente: Mejora del proceso de obtención de granola en la industria

Elaboración: Autores de Tesis

Figura 6.12. Diagrama de bloques Granola Artesanal

PRODUCTO	Granola Artesanal Grain Fit	Método	Tradicional
LÍNEA	Producción de Granola	Fecha	20 de agosto de 2021
AUTOR	Frank Olivares Alonzo	Diagrama N°01	Hoja 01 de 01



LEYENDA			
E1	Pecanas, castañas	R1	Merma de Pecanas y Castañas
E2	Coco, avena, Ajonjolí, Linaza, Chia, Canela y miel	R2	Merma de mezcla de granola
E3	Kiwicha pop	R3	Merma de envases
E4	Envase Trilaminado y cartón ecológico		

Elaboración: Autores de Tesis

CAPÍTULO VII. DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA

7.1. Matriz evaluación de factores internos y externos.

7.1.1. Matriz EFI – Matriz de Evaluación Interna

La matriz EFI ayudará a observar el panorama interno de la empresa en relación con el proyecto de la granola y así establecer la mejor estrategia que sean capaces de ser solventados, y optimizar los procesos internos y conocer los impactos favorables, por lo tanto, permitirá evaluar las fortalezas y debilidades expuestas en la siguiente tabla. Se muestra la matriz EFI en la Tabla 7.1.

El análisis tendrá una calificación del 1 al 4 donde:

<i>Nada Importante</i>	<i>Poco Importante</i>	<i>Muy Importante</i>	<i>Totalmente Importante</i>
1	2	3	4

Tabla 7.1. Matriz de Factores Internos

#	Evaluación de Factores Interno	Valor	Calificación	Valor Ponderado
FORTALEZAS				
F1	Producto natural de calidad.	0.10	4	0.4
F2	Personal de ventas y producción calificada.	0.10	4	0.4
F3	Buenos canales de distribución.	0.10	4	0.4
F4	Precio del producto competitivo con el mercado.	0.06	4	0.24
F5	Tienen local propio.	0.06	3	0.18
F6	Planificación del proyecto socializado y planificado en la empresa.	0.10	4	0.4
F7	Procedimientos estandarizados.	0.05	3	0.15
F8	Adecuada estructura física de la empresa.	0.06	3	0.18
	Valor Ponderado Fortalezas	-	-	2.35
DEBILIDADES				
D1	Poca diversidad de productos.	0.09	2	0.18
D2	No hay departamento de marketing, de ventas, de comercialización.	0.25	1	0.25
D3	El producto dura seis meses envasado.	0.08	2	0.16
D4	No es una empresa y marca conocida.	0.08	1	0.08
D5	El presupuesto de trabajo es limitado.	0.09	2	0.18
	Valor Ponderado Debilidades	-	-	1.35
	Valor Ponderado EFI	-	-	3.70

Elaboración: Autores de Tesis

En la tabla anterior, se demuestra que el resultado ponderado obtenido en el análisis interno es de 3.70, indicando que este valor se encuentra por encima del promedio. En consecuencia, por lo tanto, se concluye que la situación interna es favorable en fortalezas (sin ser totalmente consolidada).

7.1.2. Matriz EFE – Matriz de Evaluación Externa

La matriz permite confrontar si los factores externos son favorable o no dependiendo del adecuación de las oportunidades y si se está respondiendo de manera eficaz a las amenazas, por lo tanto, la matriz facilita la formulación de estrategias idóneas en el aprovechamiento de las oportunidades y minimizar las amenazas, se observan en tabla

7.2. El análisis tendrá una calificación del 1 al 4 donde:

Nada Importante	Poco Importante	Muy Importante	Totalmente Importante
1	2	3	4

Tabla 7.2. Matriz de Factores Externos

Evaluación de Factores Externos	Valor	Calificación	Calificación Ponderado
OPORTUNIDADES			
O1. Posibilidad de ampliar la marca a nivel nacional	0.10	3	0.3
O2. Organizaciones y entidades de apoyo para emprendedores.	0.10	3	0.3
O3. Poder económico del público objetivo NSE A y B.	0.20	3	0.6
O4. Producto de alimentación saludable. Producto natural.	0.20	4	0.8
O5. Aprovecha los pedidos por aplicaciones a los establecimientos de ventas	0.14	4	0.56
O6. Producto con estándares sanitarios y publicitarios (octógonos).	0.14	4	0.56
Valor Ponderado Oportunidades			3.12
AMENAZA			
A1. Inestabilidad política que afectaría en la parte económica	0.08	2	0.16
A2. Precios y Ofertas de la competencia.	0.06	2	0.12
A3. Competencias de productos similares ya posicionadas en el consumidor	0.08	1	0.08
A4. Los pedidos en línea dependen de la tecnología que utilice el establecimiento y el consumidor.	0.08	1	0.08
A5. No cumplir con los procesos sanitarios impuestos por la DIGEMIG.	0.06	2	0.12
A6. Insatisfacción de los clientes.	0.08	3	0.24
Valor Ponderado Amenaza			0.8
Total, Valor Ponderado EFE			3.92

Elaboración: Autores de Tesis

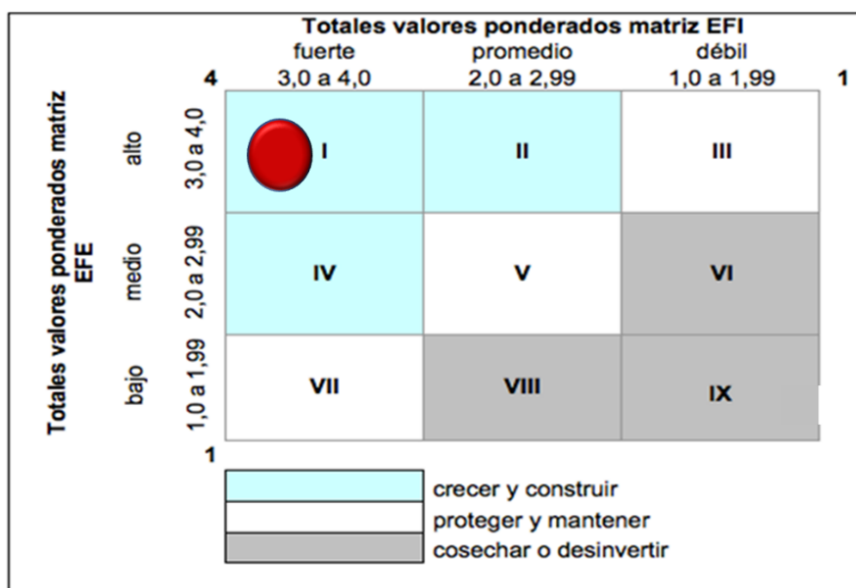
De la Tabla 7.2. se observa un 3.92 como ponderado total, indicando que el plan de negocios es favorable a las oportunidades del mercado y cubre las amenazas implicadas para el proyecto.

Por lo tanto, las fuerzas internas son favorables con un peso ponderado total de 3.70 (La empresa tiene más fortalezas que debilidades). Y las fuerzas externas también es favorable con 3.92 de ponderado total, lo cual presenta un panorama favorable para el

desarrollo de las estrategias de penetración de la granola en los distritos de Miraflores y San Borja.

Así mismo, en la siguiente tabla que muestra la matriz externa e interna de manera cruzada, la cual permite observar la estrategia que la empresa va a realizar. El resultado obtenido en la MEFE es 3.92 y el resultado de la MEFI es 3,70. El punto donde se cruzan ambas tablas es 3.81, el cual se encuentra en el cuarto cuadrante.

Tabla 7.3. Matriz MEI



Fuente: Adaptación de David Fred (2003)

Elaboración: Autores de Tesis

7.2 Análisis FODA

Tabla 7.4. Análisis FODA

		OPORTUNIDADES	AMENAZAS
		O1. Posibilidad de ampliar la marca a nivel nacional	A1. Inestabilidad política que afectaría en la parte económica
		O2. Organizaciones y entidades de apoyo para emprendedores.	A2. Precios y Ofertas de la competencia.
		O3. Poder económico del público objetivo NSE A y B.	A3. Competencias de productos similares ya posicionadas en el consumidor
		O4. Producto de alimentación saludable.	A4. Los pedidos en línea dependen de la tecnología que utilice el establecimiento y el consumidor.
		O5. Aprovecha los pedidos por aplicaciones a los establecimientos de ventas	A5. No cumplir con los procesos sanitarios impuestos por la DIGEMIG.
		O6. Producto con estándares sanitarios y publicitarios (octógonos).	A6. Insatisfacción de los clientes.
FORTALEZAS	ESTRATEGIA FO		ESTRATEGIA FA
F1. Producto natural de calidad	<p>O1. O3. F1. F4. F3. Ampliar distribución del producto en el mismo segmento de mercado</p> <p>F3. O5. Fidelizar la cadena de distribución con promociones, ofertas locales.</p> <p>O3.O4. F2. F6. F7. Diversificar productos saludables</p> <p>O6. F8. Brindar condiciones de seguridad óptimas para la salud y bienestar de los colaboradores y los clientes.</p>		A1. F6. F3. Planificar acciones para facilitar la distribución del producto a otros niveles de ventas.
F2. Personal de ventas y producción calificada			F1.A2.A6. Incrementar la visibilidad de la marca fidelizando al cliente, a través de ofertas por volúmenes de compras.
F3. Buenos canales de distribución			A3. F3. Lograr la expansión de nuevos puntos de venta a otros distritos.
F4. Precio del producto competitivo con el mercado			
F5. Tienen local propio			
F6. Planificación del proyecto socializado y planificado en la empresa			
F7. Procedimientos estandarizados			
F8. Adecuada estructura física de la empresa			

DEBILIDADES	ESTRATEGIA DO	ESTRATEGIA DA
D1. Poca diversidad de productos	<p>D1. D5. O2. Aplicar a programas de apoyo económico a los microempresarios otorgado por el Estado – REACTIVA PERÚ, con la posibilidad de ampliación de línea de producto.</p> <p>D4. O1. Realizar ofertas agresivas de penetración en el mercado resaltando la nacionalidad del producto</p> <p>D4. O6. O4. O1. Realizar ofertas agresivas resaltando los beneficios por ser natural y artesanal.</p> <p>D5.O2. Aplicar a programas de apoyo económico a los microempresarios otorgado por el Estado – REACTIVA PERÚ, para diversos proyectos internos de la empresa.</p>	<p>D1. Realizar un plan de desarrollo de nuevos productos en el mercado competitivos</p> <p>D4. A4. Promocionar el producto en redes sociales</p> <p>D2. A3. Crear plan de ventas, visitas, promociones, cumplimientos de cuotas y supervisión.</p>

De acuerdo con la Tabla 7.4., según análisis FODA se determina que:

Estrategias FO: Se tienen oportunidades de expandir el mercado de la granola natural e introducirlo como la venta de producto a nivel local, en el caso de expansión de líneas de productos, brindaría la opción de elegir opciones con diferencias en presentación y precio entre otras cualidades, orientado a una diversificación de productos y mayor rotación de pedidos en las bodegas y establecimiento de productos naturales en Miraflores y San Borja.

Estrategias FA: Granos del Sur aprovechara las fortalezas para disminuir las amenazas externas, brindando alimentos nutritivos a sus consumidores. También utilizará estrategias de diferenciación incrementando el posicionamiento del producto y promoviendo la preferencia de los clientes por medio de ofertas.

Estrategias DO: Incrementar los clientes, en establecimientos naturales locales y nacionales, con el fin de incrementar las ventas. se realizará alianzas estratégicas con distribuidores de acuerdo a volumen de compra, con el objetivo de asegurar la mercadería en el establecimiento de acuerdo a la demanda del cliente. Así mismo, se evaluará la posibilidad de aplicar a programas del Estado que apoyan el emprendimiento de empresas en el país.

Estrategias DA: Se promoverá la utilización de pedidos y seguimiento por internet con los puntos de ventas para disminuir la probabilidad de contagio del COVID - 19. Así mismo se tendrá presencia en redes sociales especificando los productos, se promoverá el control de visitas y cuotas de ventas, también se analizará realizar alianzas estrategias en canales de distribución con el fin de reducir gastos; se aprovechará el consumo por persona del cliente final, la cual se realizará una campaña agresiva del producto con ofertas y promociones.

7.3 Determinación de Estrategia competitiva y crecimiento

De acuerdo con Michael Porter (1985), la estrategia es una acción que puede ser ofensiva o defensiva cuyo objetivo es generar una posición de defensa a las cinco fuerzas competitivas, bajo este enfoque la compañía obtendrá resultados significativos en comparación de la competencia y así generará valor para los clientes. Porter sostiene que existen 3 estrategias genéricas: (1) Liderazgo en costos, (2) Diferenciación y (3) Especialización o enfoque.

La estrategia genérica que utilizará la empresa de granola artesanal Grain Fit será la de ENFOQUE EN DIFERENCIACIÓN. Por lo tanto, debido a que la empresa recién inicia sus operaciones, el punto de partida propuesto de la estrategia es el público consumidor de los distritos Miraflores y San Borja considerados el segmento A de la población limeña. Así mismo, la diferenciación que se ofrecerá será en los ingredientes naturales de la granola en relación con los productos existentes en el mercado; se considera que dicha acción tenga el efecto que el público consumidor lo prefiera.

Otros atributos diferenciadores, se encuentran en el personal altamente calificado en la producción y envase del producto; así como los canales de comunicación donde se podrán responder todas las dudas e inquietudes de los clientes. Esto se ve reforzado en la clara orientación al mercado y en atender la necesidad insatisfecha del público objetivo en los aspectos de alimentación saludable.

7.3.1. Postura competitiva

La estrategia competitiva que se empleará será la de penetración de mercado dado que el sector de productos naturales se encuentra en constante crecimiento y entre ellas se encuentra la granola artesanal, por lo que se aplicará insumos diferenciado que busquen incrementar la frecuencia de consumo del cliente en beneficio a su salud y a su vez genere satisfacción, fidelización y recompra.

7.3.2. Estrategia de crecimiento

De modo de establecer la estrategia de crecimiento a seguir, se tomó en cuenta como base conceptual a la Matriz de Ansoff (1957), la cual sustenta la existencia de 4 estrategias de crecimiento, tomando en consideración la relación entre producto y mercado; como se aprecia en la Tabla 7.5.

Tabla 7.5. Matriz Ansoff

	Mercados existentes	Nuevos mercados
Productos existentes	Penetración de Mercado	Desarrollo de mercado
Nuevos productos	Desarrollo de producto	Diversificación

Fuente: Ansoff (1957).

Elaboración: Autores de Tesis

La estrategia de crecimiento que aplicará la empresa inicialmente será de penetración de mercado, ya que se buscará incrementar la compra a través de actividades enfocadas hacia este objetivo. A partir del segundo año, se desarrollará la ampliación del mercado, ya que se buscará nuevos puntos de ventas en otras zonas de Lima que tengan alto potencial.

CAPÍTULO VIII. PLANES DE ACCIÓN

8.1 Plan de Marketing

El presente plan tendrá como eje principal informar a los clientes y dar a conocer los beneficios del consumo de Granola Artesanal Grain Fit. Está enfocado al público de los distritos de Miraflores y San Borja.

8.1.1 Objetivos

Se presenta los objetivos del plan de marketing:

- Incrementar el market share a 2% y vender 163,345 paquetes al 2026
- Posicionar al producto en los distritos de San Borja y Miraflores
- Posicionar el producto en el sector A y B de los distritos aledaños en el segundo año de participación de mercado, resaltando los valores nutricionales del producto artesanal desde la etapa de posicionamiento - primer año.
- Tener presencia en medios digitales

8.1.2 Segmentación del Mercado

Para el presente plan de marketing, en su primera etapa, el público objetivo a quienes estará dirigido las acciones correspondientes se encuentra ubicado en los distritos de Miraflores y San Borja, pertenecientes al nivel socioeconómico Ay B, dichos distritos pertenecen a la provincia y departamento de Lima. Luego del primer año, el plan de marketing estará dirigido a los distritos aledaños de la primera etapa, manteniendo el nivel socioeconómico A y B de la población.

Tabla 8.1. Segmentación del Mercado Meta

SEGMENTACIÓN	DETALLE
Geografía	Distritos de San Borja y Miraflores
Demográfica	Hombres y Mujeres de 18 a 65 años
Nivel Socioeconómico	NSE: A y B
Perfil Consumidor	Personas con ritmo de vida saludable y buena alimentación, con poder económico de compra en productos saludables.

Elaboración: Autores de Tesis

8.1.3 Público Objetivo

Se considera a los pobladores que viven en los distritos de San Borja y Miraflores, cuyas edades se encuentran en el rango de 18 - 65 años.

8.1.4 Perfil del consumidor

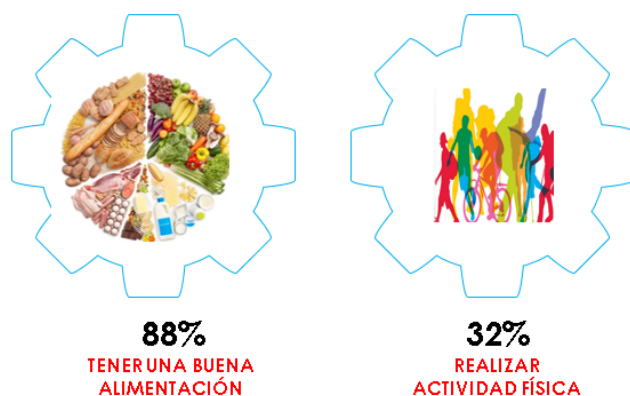
El perfil del consumidor de la granola es una persona preocupada por una vida saludable, entre las actividades que pueden desarrollar como el de realizar ejercicios, comer saludable con aportes nutricionales así lo señala la investigación realizada por la empresa Datum Internacional S. A (2017), quien realizó una investigación de mercado sobre la vida saludable en la población peruana, donde más de la mitad de los encuestados 68% considera que el concepto de vida saludable es comer sano.

Asimismo, la tendencia saludable continua, según otro estudio de Datum Internacional y la Red WIN (2019), los resultados arrojaron que el 72% de peruanos se considera saludable, así mismo, según el estudio, el 51% de peruanas consume productos beneficiosos para la salud.

Por su lado, IPSOS (2019), realizó otra investigación sobre vida saludable a nivel de Lima Metropolitana, encuestando a 500 hombres y mujeres de 15 a 65 años de todos los niveles, el cual el 88% de indicó que tener un estilo de vida saludable es tener una buena alimentación, seguido de un 32% de encuestados que consideraron la actividad física.

Figura 8.1 Estudio de Mercado Vida Saludable – Lima Metropolitana

Un estilo de vida saludable es ...



Fuente: IPSOS 2019.

Elaboración: Autores de la Tesis

Por lo tanto, se define que el producto está dirigido a: Hombres y mujeres que tienen interés de alimentación sana y balanceada. Jóvenes, adultos y ancianos que tienen interés por su alimentación saludable y el de su familia. Consumidor que busque aportes nutricionales en su ingesta diaria. Población que desee invertir en la canasta familiar en su alimentación sana, nutricional y natural.

8.1.5 Estrategias funcionales

De acuerdo a las encuestas, muestran que el 78.3% de los potenciales consumidores compran en promedio de 09 mensualmente de granola artesanal. Lo cual indica que el producto tiene una alta oportunidad de penetración en el mercado y así incrementar sus volúmenes de venta en los sectores de los niveles socioeconómicos A y B.

En su segundo año, se empleará una estrategia de búsqueda de nuevos mercados en zonas cercanas a los distritos, manteniendo el mismo nivel socioeconómico, por ejemplo; San Isidro, Surco, La Molina, donde se podrá atender a una población estimada de 77 288; 328 026 y 162 720 habitantes respectivamente. Así mismo, para conocer las características del público objetivo, se realizará una investigación cuantitativa (encuesta) en dichas zonas aledañas y así conocer también las percepciones, necesidades de compra de granola, también establecer el posicionamiento y recordación de los productos de la competencia en dichos distritos, por su parte, se evaluará el comportamiento del consumidor al momento de la compra: presentación, cantidad, peso precio y valor nutricional.

Por lo tanto, en su segundo año de lanzamiento, se buscará que los clientes conozcan y determinen la compra de la granola artesanal Grain Fit 100% natural, dentro de sus canastas familiares y atraer la atención de un nuevo grupo potencial de clientes situados en los distritos cercanos a la comercialización del producto.

El producto ofrecido al consumidor será una granola artesanal Grain Fit 100% natural, tendrá: Pecanas, castañas, Ajonjolí, linaza, Chia, Coco, Avena, Kiwicha pop, canela y miel de abeja, tendrá 200 gr., envase de papel kraft con ventana rectangular, el envase contribuye a impactar menos en la contaminación con plásticos por ser un envase ligero y reciclable.

Tabla 8.2 Especificaciones del Producto

DETALLE DEL PRODUCTO	
Nombre	Grain Fit
Descripción	Granola Artesanal 100% natural,
Presentación	Envase de papel kartf con ventana ovalada
Cantidad	200 gr
Ingredientes	<i>Pecanas, castañas, Ajonjolí, linaza, Chia, Coco, Avena, Kiwicha pop, canela y miel de abeja.</i>
Consumidores	Hombres y Mujeres
Precio	S/18

Elaboración: Autores de la tesis

Figura 8.2 Imagen del Producto



Elaboración: Autores de la tesis

La granola se encontrará en las tiendas y establecimientos de productos naturales en los distritos de San Borja y Miraflores, así como en tiendas de abarrotes o bodegas principales del distrito, para facilitar la penetración del producto en la canasta familiar; la modalidad de pago del producto será establecida según el lugar donde se compre la granola artesanal, donde se podrá utilizar por ejemplo las diferentes tarjetas de débito, crédito, y en efectivo.

8.1.6 Características del Producto

La marca debe ser relacionado a su naturaleza, dinámico, saludable y atractivo. La marca se eligió por la esencia natural de los granos GRAIN seguido de la expresión que denota alimentación balanceada FIT, cuyo mensaje debe conseguir en el cliente una impresión de producto sano.

El logo, tiene impacto que busca que se relacione con los ingredientes de sano, saludable y de fácil consumo, así mismo también se busca que el comprador identifique que es un producto sano y natural que puede ser consumido por todos los integrantes de la familia. En la Tabla 8.3 se puede apreciar el logo de la granola Grain Fit. Slogan “Vive sano con producto natural”

Tabla 8.3 Logo de la Empresa y de la Granola

Detalle	
Empresa	GRANOS DEL SUR S.A.C.
Producto	<div style="text-align: center;">  </div> <div style="display: flex; justify-content: space-around;">   </div>

Elaboración: Autores de la Tesis

8.1.7 Posicionamiento y diferenciación del producto

La estrategia de posicionamiento se basará en la diferenciación del producto al ser esta una nueva propuesta nutricional de granola artesanal Grain Fit 100% natural y peruana. Es indispensable poder trabajar en la diferenciación con respecto a las otras ofertas del mercado, de modo de posicionar como un producto, nutritivo, saludable, con ingredientes peruanos que satisfaga las necesidades de alimentación saludable del público objetivo.

La propuesta de valor: De acuerdo con los resultados del análisis de la investigación de mercado realizado a las tiendas comerciales de productos naturales, se obtiene que los principales atributos preferidos en la presentación de la granola son en primer lugar los ingredientes naturales que lo contiene (70% Muy importante), seguido por el medidor de ración adecuada (50% Importante) y el envase trilaminado con abertura rectangular transparente (41.43% Muy Importante), dichos atributos fueron los más mencionados por los entrevistados en sus establecimientos comerciales, además de la promoción (32.85% Muy importante), margen de ganancia (31.43% Muy importante) y el apoyo publicitario en la tienda o establecimiento comercial (32.86% Muy importante).

Así mismo, sobre las características que valoran más los consumidores encuestados, casi la mitad de ellos indicó que, se fijan en el Valor Nutricional con el 46.23% en mención, seguido de No Contiene Saborizantes, Ni Conservantes con el 19.81% de participación y en menor proporción el 16.98% los que consideran como valor los Ingredientes Con Cereales Andinos

Por lo tanto, se concluye en resaltar los valores y atributos en el posicionamiento de la granola será sus Ingredientes Naturales y su Valor Nutricional.

8.1.8 Estrategias de precio

Sobre la estrategia de precio, según las encuestas realizadas en los consumidores finales de granolas artesanales, muestran que el 78.3% de encuestados manifestó su aprobación que adquiriría el producto con el precio que ofrece la empresa S/. 18 por paquete.

Los precios que se tomó en cuenta resultan de las diez primeras marcas más mencionadas en el estudio de mercado en comercios y bodegas de productos naturales ubicadas en Miraflores y San Borja, dichas marcas difieren por poco, considerándose sus ingredientes, contenido y envase de presentación.

Luego de realizar el cruce de los análisis tanto de benchmarking, como se muestra en tabla 8.4. y los resultados de la investigación de mercado, considerando los componentes de valor y ventaja competitiva de la granola, se definió que el precio de final al público será S/18.

Tabla 8.4 Comparativos de Precios del Mercado - Benchmarking

MARCAS GRANOLAS	PRECIO * SOLES
La Unión Granola Granos Andino- 280 gr	16.44
La Unión Granola con Miel de Abejas, avena, ajonjolí - 400gr	17.03
La Unión Granola Pasas y Almendras - 400 gr.	16.13
Bello Horizonte G. Instantánea con frutos secos 250gr	19.5
Bello Horizonte Granola con Stevia - 500g	27.7
La Purita Granola Mix de Avena – Caramel - 400gr	19.85
La viajera - Granola clásica 350gr	12.86
La Purita Granola Mix de Avena – Canela- - 400gr	19.86
La viajera - Naranja Power 350gr	12.32

Elaboración: Autores de la Tesis.

8.1.9 Estrategias de distribución

De acuerdo al análisis de mercado el 74.29% de establecimientos comerciales indican que las granolas son adquiridas directamente de la empresa a través de sus vendedores, mientras que el 18.57% indican que el producto les llega a través de un mayorista. Por lo tanto, se concluyó que la mejor modalidad de distribución de la granola será directamente por la misma empresa.

Utilizaremos la estrategia de distribución intensiva para que el cliente encuentre el producto en los establecimientos comerciales de productos naturales y tiendas de abarrotes.

8.1.10 Estrategias de promoción y comunicación

La estrategia de promoción estará enfocada a la atracción del producto natural de vida saludable, es una estrategia PULL, donde se llegará directamente al consumidor final por redes sociales y en los mismos puntos de venta (comercios de productos naturales y tiendas abarrotes). El objetivo principal es que el consumidor conozca la marca de granola Grain Fit, prefiera nuestro producto, como la opción al elegir productos naturales y saludables como parte de su alimentación diaria; efectuándose una recompra en el canal de venta.

Por lo tanto, la publicidad se desarrollará en el primer año, por plataformas virtuales y en los mismos puntos de venta. También con mensajes que resalten el valor nutricional

de la granola artesanal, presentando sus bondades y características en espacios y plataformas de comunicación, como las redes sociales y la página web, dichas plataformas virtuales informarán sobre recetas, tips saludables, entrevistas a nutricionistas del medio con temas de alimentación balanceada con el fin de incrementar la visibilidad del producto, su posicionamiento y sus bondades.

La campaña de publicidad para la granola artesanal Grain Fit 100% natural, utilizará canales digitales, plataformas virtuales y móviles y las recomendaciones directas de los clientes, así como opiniones de especialistas nutricionales en las plataformas virtuales. Por lo tanto, se lista las acciones que la empresa realizará para el presente fin. Presencia en redes sociales: Se creará una cuenta, contenido y mensaje publicitario para Facebook, Twitter, Instagram y YouTube.

Las plataformas virtuales tendrán como fin el interactuar con los consumidores, futuros consumidores y repotenciar el producto en el mercado. Se utilizará el marketing de especialistas, donde se colocará diversas opiniones de nutricionistas, explicando los beneficios de la granola artesanal. Se colocará publicidad impresa para los establecimientos comerciales, tiendas naturistas de los distritos de Miraflores y San Borja. Degustaciones: En el primer mes de lanzamiento de Grain Fit, se obsequiarán productos de degustación con el objetivo que el público conozca el producto.

8.1.11 Indicadores de Control

Para evaluar el correcto desempeño del Plan de Marketing de la granola artesanal se realizará lo siguiente: Participación de mercado, ventas en unidades diarias, ventas totales del mercado en unidades, margen bruto del producto, ventas canalizadas por el vendedor y pagos totales de los clientes.

8.1.12 Plan de Acción de la empresa

Presentamos en tabla 8.5., se detalla el plan de acción de la empresa correspondiente a la granola artesanal.

Tabla 8.5 Plan de Acción de la Empresa

Estrategia	Plan de Acción	Responsable	Tiempo estimado	Indicadores
Estrategia del producto:	Desarrollar la diferenciación en la marca entre producto natural y sano con otros productos alimenticios.	Área de Administración, Comercialización y MKT	Ene 2022-Dic 2026	Nº de participación de mercado por ventas anuales, ventas totales de la empresa
Posicionamiento y diferenciación: Desarrollar la visibilidad de la empresa en plataformas virtuales	Posicionar en la mente del consumidor sobre los beneficios de la marca a través de redes sociales	Área de Administración y MKT	Ene 2022-Dic 2026	Nº de interacciones por redes sociales Nº de visitas a la página web
Estrategia de Precio: Análisis de precio mercado meta	Mapeo de precios de manera semestral de productos de la competencia.	Área de Administración, Comercialización, MKT y Ventas.	Ene 2022-Dic 2026	Nº de ventas mensuales, anuales
Análisis de Distribución:	Mapeo de tiendas naturistas, bodegas. Cobertura distrital por vendedor y colocación del producto	Área de Administración, Comercialización y MKT	Ene 2022-Dic 2026	Nº de pedidos por los diversos canales de distribución por distrito
Estrategia de Promoción y comunicación	Difusión de promociones y comunicación por redes sociales y punto de venta	Área de Administración, MKT y Ventas	Ene 2022-Dic 2026	Nº de promociones y comunicaciones mensuales y anuales

Elaboración: Autores de la Tesis.

8.1.13 Presupuesto del Plan de Marketing

A continuación, en tabla 8.6, se presenta el presupuesto definido por categorías de acciones para una etapa de cinco años de la granola artesanal.

Tabla 8.6 Presupuesto Anual del Plan de Marketing.

DETALLE	2022	2023	2024	2025	2026
	Soles	Soles	Soles	Soles	Soles
Contenido Publicidad en Plataformas virtuales	4,200	8,400	8,400	8,400	8,400
Hosting y Dominio	1,200	0	0	0	0
Creación Página Web	1,200	0	0	0	0
Community Manager	3,000	0	0	0	0
Marketing Directo: Degustaciones, obsequios, tarjetas personales	23,905	0	0	0	0
Medios, Diseño de Afiches e Impresiones	0	18,305	10,677	0	0
Otros	600	300	300	300	300
Total	34,105	27,005	19,377	8,700	8,700

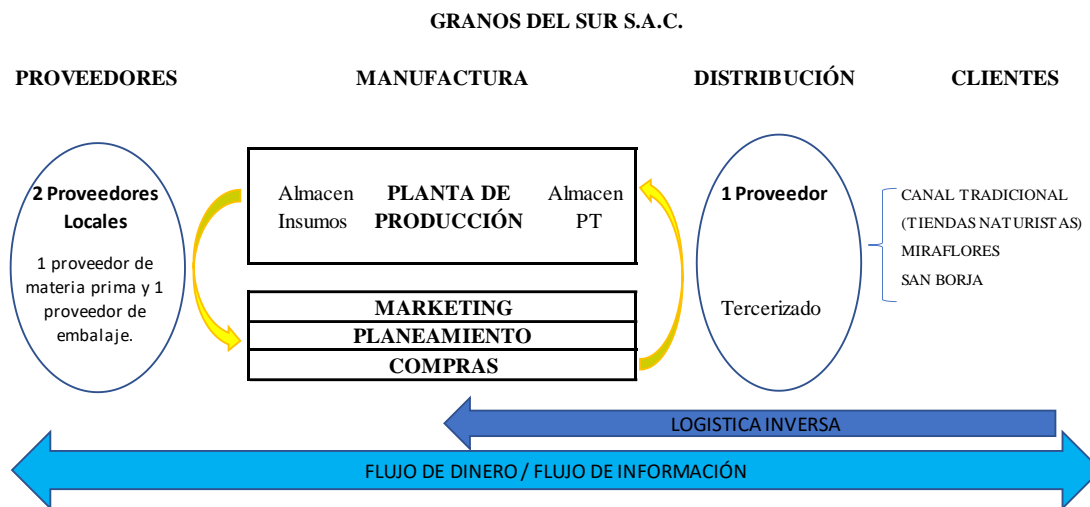
Elaboración: Autores de la Tesis.

8.2 Plan de cadena de Suministro

La presente sección contiene los objetivos previstos y estrategias a ejecutar del plan de operaciones, sus procesos, la selección de proveedores, compras, almacenamiento, logística inversa, control de calidad y la distribución, dichas actividades crean valor en la empresa.

Como Presentamos en la figura 8.3 tenemos la cadena de suministros donde se describe los proveedores y clientes, proceso de transformación, distribución, y logística inversa.

Figura 8.3 Diagrama de cadena de suministros.



Elaboración: Autores de la Tesis.

8.2.1 Estrategia de Operaciones

El plan de operaciones tiene una estrategia de diferenciación del producto, siguiendo con lo establecido dentro del plan de marketing y desarrollo de posicionamiento del producto, por lo tanto, en este capítulo, conlleva a diferenciar y resaltar las bondades del producto y sus aportes nutricionales dentro de las estrategias operacionales.

A continuación, se presenta el ciclo de la cadena de suministro, donde se observa desde el planeamiento, compras, proveedores, almacén de insumos, producción, almacén de producto terminado, distribución, cliente final y logística inversa. Que esta alineado a la cadena de suministros diseñada.

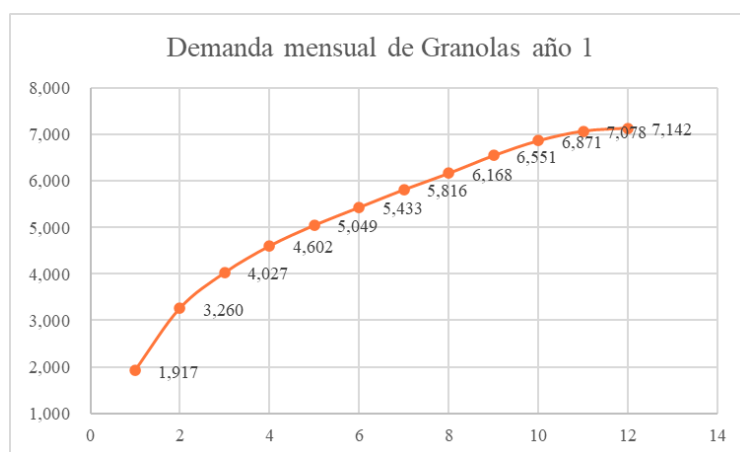
8.2.2 Planeamiento de la Demanda

El plan de demanda del producto que queremos comercializar, vamos a denominarlo sku 001: Granola Artesanal Grain Fit 200 gr, es desarrollado por los

resultados del estudio de mercado ejecutado a los potenciales consumidores, como conclusión de dicho estudio, la cantidad de venta de granola proyectada para comercializar en el primer año 2022 es de 63,913 unidades (13 toneladas) y a un precio de 18 soles (inc. IGV).

Como se observa en la figura 8.4 se encuentra el detalle de la proyección de la demanda mensual en el primer año de operaciones en 2022, esta demanda presenta una curva exponencial, por el lanzamiento del producto.

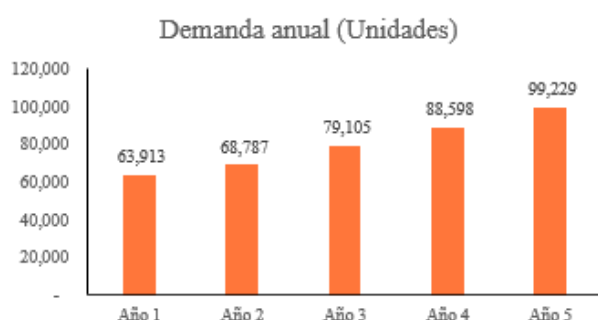
Figura 8.4 Demanda mensual en el primer año.



Elaboración: Autores de la Tesis.

Para la proyección de los siguientes años se determina por juicio de expertos, crecimiento del año 2023 un 5% el primer trimestre, el segundo trimestre 7% y el tercer 9% y cuarto trimestre 9%. al 2024 crecimiento de 15% anual y 12% el cuarto año y 12% el quinto año. En la figura 8.5, se muestra la proyección de la demanda anual desde el año 2022 al 2026, con esta demanda se realizan los diferentes planes para lograr las capacidades necesarias para el cumplimiento con el cliente, con un nivel de servicio de 95%, es decir que de cada cien clientes 95 como mínimo deben estar satisfechos, en cantidad, calidad y disponibilidad del producto.

Figura 8.5 Proyección Demanda anual del 2022 al 2026.



Elaboración: Autores de la Tesis.

Se realiza seguimiento constante para evaluar el comportamiento del mercado, con respecto a los pronósticos realizados, que ayude cómo referencia a la continuidad de la compra y así realizar los respectivos cambios en producción; la identificación de dicha variable se realizará de manera mensual y así ajustar los planes de producción y ventas.

En la tabla 8.7, se puede observar el plan de demanda mensual de los 5 años del desarrollo del proyecto, los valores indicados son en unidades del sku 001: Granola Artesanal Grain Fit 200 gr.

Tabla 8.7 Plan de Demanda mensual 2022 a 2026

Meses	2022	2023	2024	2025	2026
Enero	1,917	4,854	5,582	6,252	7,002
Febrero	3,260	4,989	5,737	6,425	7,196
Marzo	4,027	5,123	5,891	6,598	7,390
Abril	4,602	5,357	6,161	6,900	7,729
Mayo	5,049	5,493	6,317	7,075	7,925
Junio	5,433	5,630	6,475	7,252	8,122
Julio	5,816	5,875	6,756	7,567	8,475
Agosto	6,168	6,015	6,917	7,747	8,676
Septiembre	6,551	6,154	7,077	7,927	8,878
Octubre	6,871	6,293	7,236	8,105	9,077
Noviembre	7,078	6,432	7,397	8,285	9,279
Diciembre	7,142	6,572	7,557	8,464	9,480
Total	63,913	68,787	79,105	88,598	99,229
Crecimiento Anual		8%	15%	12%	12%

Elaboración: Autores de la Tesis.

$$SS = Z \times S_D \times \sqrt{PE}$$

$$PP = (d \times PE) + SS$$

SS: Stock de seguridad Z: Desviación Estándar S_D: Desviación Típica d: Demanda Mes
PP: Lote óptimo de compra PE: Plazo de entrega

Para determinar el Stock de seguridad hemos calculado la media de los meses de enero a diciembre por cada año. Luego, hemos calculado la media de enero a diciembre por año. También, hemos calculado la desviación estándar como la raíz cuadrada del nivel de servicio y finalmente se determinó el stock de seguridad con la fórmula que se detalla líneas arriba.

Como se puede apreciar la tabla 8.8, se ha calculado el stock de seguridad para producto terminado con un nivel de servicio de 95% para cada año, por ejemplo, para el año 2022 nos arroja un stock de seguridad de 2689 de producto terminado que nos indica que debemos mantener esas unidades adicionales para no quebrar stock mensualmente. También se ha calculado el lote óptimo de producción, en este caso estamos considerando para el año 2022 unas 8015 unidades y tomándolo igualmente

como stock máximo. También se puede apreciar para el mismo año el stock promedio valorizado de S/. 95 871.

Tabla 8.8 Stock de seguridad de productos terminados

AÑO	2022	2023	2024	2025	2026
Media	5326	5447	6241	6971	7789
Desviación	1635	579	666	746	835
SS (un)	2689	953	1096	1227	1374
Z	1,64	1,64	1,64	1,64	1,64
Nivel de servicio	0,95	0,95	0,95	0,95	0,95
Tiempo de espera promedio(mes)	1	1	1	1	1
Stock Maximo	8015	6400	7336	8198	9163
Lote optimo de producción	8015	6400	7336	8198	9163
Stock promedio valorizado (S/.)	95871	98045	112333	125478	140200

Elaboración: Autores de la Tesis.

En tabla 8.9 señalan los indicadores de desempeño de las actividades del Pronostico de la Demanda, uno de los principales indicadores es nivel de servicio con meta de 95%, debido que se quiere fidelizar a los clientes y generar prestigio en la marca. Con la precisión del pronóstico realizaremos seguimiento al cumplimiento para poder retroalimentar el plan de demanda conforme se genera la venta. En el caso del Fill rate para verificar que se atiendan los pedidos buscando llegar al 98%.

Tabla 8.9. Indicadores de planeamiento de la demanda

Indicadores	Objetivo	Fórmula	Meta
Nivel de Servicio	Medir la satisfacción del cliente	$[(N^{\circ} \text{ de productos vendidos}) / (N^{\circ} \text{ de productos vendidos} + N^{\circ} \text{ de productos vendidos pero no atendidos})] \times 100$	95%
Precisión del pronóstico	Conocer la real conducta del mercado	$(\text{Ventas reales} / \text{Ventas plan}) \times 100$	80%
Fill rate	Medir la atención de pedidos	$(\text{Pedidos atendidos} / \text{Pedidos totales}) \times 100$	98%

Elaboración: Autores de la Tesis.

8.2.3 Plan de Compras

En el proceso de compras, para la elaboración del producto a comercializar de acuerdo al plan de demanda se realiza el plan de compras, hemos identificado 13 skus a comprar como muestra la tabla 8.10, utilizando la formulación del producto se realiza el detalle del requerimiento anual.

Tabla 8.10. Requerimiento de fórmula de Granola Grain Fit

SKU	Materiales	Año					
		Demanda Receta	2022	2023	2024	2025	2026
			63,913	68,787	79,105	88,598	99,229
002	Avena (kg)	0.050	3,196	3,439	3,955	4,430	4,961
003	Coco (kg)	0.015	959	1,032	1,187	1,329	1,488
004	Kiwicha Pop (kg)	0.025	1,598	1,720	1,978	2,215	2,481
005	Ajonjolí (kg)	0.015	959	1,032	1,187	1,329	1,488
006	Chía (kg)	0.015	959	1,032	1,187	1,329	1,488
007	Castañas (kg)	0.015	959	1,032	1,187	1,329	1,488
008	Pecanas (kg)	0.015	959	1,032	1,187	1,329	1,488
009	Linaza (kg)	0.015	959	1,032	1,187	1,329	1,488
010	Canela (kg)	0.008	511	550	633	709	794
011	Miel (kg)	0.025	1,598	1,720	1,978	2,215	2,481
012	Envase (Und)	1.000	63,913	68,787	79,105	88,598	99,229
013	Caja Master (Und)	0.038	2,458	2,646	3,043	3,408	3,817
014	Etiquetas (und)	1.000	63,913	68,787	79,105	88,598	99,229

Elaboración: Autores de la Tesis.

8.2.3.1. Proveedores

Etapa Previa: Para la selección de proveedores en insumos, la empresa previamente realizará el cumplimiento de los requisitos comerciales.

Para los proveedores de insumos se contemplará la siguiente información comercial: Nombre de la empresa, RUC, dirección comercial, representante legal, teléfono, e-mail, cartera de materia prima, insumos y servicios, cartera de presentaciones, envases, modalidad de entrega, condiciones de pago.

En el caso de materia prima se contemplará el cumplimiento de las principales condiciones sanitarias con sus respectivos reglamentos, normas y guías como: Reglamento sobre Vigilancia y Control de Alimentos y Bebidas D.S. N° 00 – 98 SA. Como también normas complementarias a la implementación de una línea de producción. Código Internacional recomendado de Prácticas Principios Generales de Higiene, (PGH) de los alimentos CAC/RCP 1-1969.

3.2.3.2 Política de compras

A continuación, se enumeran las pautas respecto a las políticas de compra como en los casos de plazos de pagos de recibos y facturas, política para proveedores, entre otros aspectos, estos lineamientos se aplican a las compras de materia prima y empaque, servicios, equipos y herramientas.

Todas las adquisiciones de Grain Fit se realizarán directamente el jefe de Administración y Marketing. Se seleccionará adecuadamente a los proveedores de la

empresa para mantener y garantizar la calidad de los insumos y material de empaque, así como también al abastecimiento oportuno. La empresa solicitará muestras antes de realizar la orden de pedido para garantizar la calidad de la producción de la granola artesanal. La prueba consistirá en utilizar en su proceso productivo el insumo y verificar la calidad de este.

Los empleados deben evitar aceptar bonificaciones, regalos u obsequios de un proveedor. Las compras mayores como maquinarias serán evaluadas y autorizadas por un comité de compras, las cuales requerirán un cuadro de comparación de precios, categoría, experiencia en el mercado, lugar de procedencia, garantía, seguridad, ventajas y desventajas del producto.

Al realizar la compra de alguna maquinaria con nueva tecnología, la empresa proveedora deberá realizar capacitaciones al respecto para su óptima utilización por parte de los empleados. La empresa proveerá información a los proveedores sobre las políticas de ingreso de productos, políticas de recepción de insumos, políticas de entrega y pagos de facturas. Se realizará visitas periódicas a los proveedores, para verificar los estándares de calidad de los productos.

Se realizó la búsqueda de proveedores potenciales nacionales tanto para los diez sku de materia prima como los tres sku de material de empaque, para los cuales se tienen cotizaciones, con ello se elaboran cuadros comparativos para obtener el mejor postor tanto para materia prima como para material de empaque.

En la tabla 8.11, se presenta los proveedores de los insumos y material de empaque con entrega a 7 días y 4 días respectivamente, para los insumos (materia prima) trabajaríamos con la empresa DISTRIBUIDORA FRANCIA S.R.L, empresa implantada en Lima con una condición comercial de pago al contado y para material de empaque a la empresa ISI SAC con una condición comercial de pago al contado implantada en Lima también. El acuerdo comercial con los proveedores incluye que la presentación de entrega será en bolsas de 10 kg cada uno.

Tabla 8.11. Comparativo de precio de insumos.

				CUADRO COMPARATIVO DE OFERTAS						Codigo CPT: CPT-001	
										Divisa: S/	
				DESCRIPCIÓN : GRANOLA GRAIN FIT						Fecha: 2/10/2021	
				COMPRA: MATERIA PRIMA						Rev.: 0	
ITEM	DESCRIPCIÓN	U.M	Q	DISTRIBUIDORA FRANCIA S.R.L		INVERSIONES QUINRO S.A.C		GRUPO SIERRA URBANA SAC		PRECIO UNITARIO	IMPORTE TOTAL
				Razón Social:		Razón Social:		Razón Social:			
				RUC:		RUC:		RUC:			
				Contacto:		Contacto:		Contacto:			
				Tfno:		Tfno:		Tfno:			
				e-mail:		e-mail:		e-mail:			
PRECIO UNITARIO		IMPORTE TOTAL		PRECIO UNITARIO		IMPORTE TOTAL		PRECIO UNITARIO		IMPORTE TOTAL	
1.0	AVENA EN HOJUELA	KG	1.0	9.75	9.8	12.2	12.2	12.8	12.8		
2.0	COCO RALLADO	KG	1.0	5.0	5.0	6.3	6.3	6.6	6.6		
3.0	KIWICHA POP	KG	1.0	17.0	17.0	21.2	21.2	22.3	22.3		
4.0	AJONJOLI TOSTADO	KG	1.0	20.0	20.0	25.0	25.0	26.3	26.3		
5.0	CHIA NEGRA	KG	1.0	30.0	30.0	37.5	37.5	39.5	39.5		
6.0	NUEZ DE BRAZIL	KG	1.0	40.0	40.0	50.0	50.0	52.6	52.6		
7.0	PECANA EN TAPAS	KG	1.0	55.0	55.0	68.8	68.8	72.4	72.4		
8.0	LINAZA	KG	1.0	8.5	8.5	10.6	10.6	11.1	11.1		
9.0	CANELA MOLIDA	KG	1.0	88.0	88.0	110.0	110.0	115.8	115.8		
10.0	MIEL DE ABEJA	KG	1.0	21.2	21.2	26.5	26.5	27.9	27.9		
IMPORTE TOTAL SOLES (NO INCLUYE IGV)				S/	294.36	S/	367.95	S/	387.27		
OBSERVACIONES GENERALES											
CONDICIONES COMERCIALES:											
Forma de Pago				Contado contraentrega		Contado contraentrega		Contado contraentrega			
Moneda de Cotización				S/		S/		S/			
PLAZOS											
Plazo				7 DIAS		7 DIAS		7 DIAS			

				CUADRO COMPARATIVO DE OFERTAS						Codigo CPT: CPT-001	
										Divisa: S/	
				DESCRIPCIÓN : GRANOLA GRAIN FIT						Fecha: 2/10/2021	
				COMPRA: MATERIAL DE EMPAQUE						Rev.: 0	
ITEM	DESCRIPCIÓN	U.M	Q	Razón Social: ISI SAC		Razón Social: INVERSIONES QUINRO S.A.C		Razón Social: GRUPO SIERRA URBANA SAC		PRECIO UNITARIO	IMPORTE TOTAL
				RUC:	20603138849	RUC:	20600006577	RUC:	20607279731		
				Contacto:	VICTOR MACHACA	Contacto:	YHARRY QUIQUIN	Contacto:	JHAMPIER FARFÁN SULCA		
				Tfno:	+51 902 746 560	Tfno:	+51 999 026 184	Tfno:	+51 947 953 290		
				e-mail:	ventas@isisac.com	e-mail:	quinrosac@gmail.com	e-mail:	gruposierraurbana@gmail.com		
				PRECIO UNITARIO	IMPORTE TOTAL	PRECIO UNITARIO	IMPORTE TOTAL	PRECIO UNITARIO	IMPORTE TOTAL		
1.0	ENVASE DE PAPEL KRAFT	UN	1.0	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3		
2.0	CAJA SECUNDARIA POR 26 UN	UN	1.0	1.0	1.0	1.1	1.1	1.1	1.1		
3.0	ETIQUETAS	UN	1.0	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1		
IMPORTE TOTAL SOLES (NO INCLUYE IGV)				S/ 1.35	S/ 1.42	S/ 1.48					
OBSERVACIONES GENERALES											
CONDICIONES COMERCIALES:											
Forma de Pago				Contado contraentrega		Contado contraentrega		Contado contraentrega			
Moneda de Cotización				S/		S/		S/			
PLAZOS											
Plazo				4 DIAS		4 DIAS		4 DIAS			

Elaboración: Autores de la Tesis.

8.2.3.3. Determinación de stock de seguridad.

Con la confirmación de los tiempos de lead time de los proveedores seleccionados, se realiza el cálculo del stock de seguridad y lote óptimo de compra para cumplir con el compromiso de 95% de nivel de servicio con el cliente. Se presentan las fórmulas utilizadas para el cálculo, en el cálculo de desviación estándar consideramos 1 kg para los insumos y 1 unidad para los materiales de embalaje.

$$SS = Z \times S_D \times \sqrt{PE}$$

$$PP = (d \times PE) + SS$$

SS: Stock de seguridad Z: Desviación Estándar S_D: Desviación Típica

PP: Lote óptimo de compra d: Demanda diaria PE: Plazo de entrega

Como se muestra en la tabla 8.12, el requerimiento de materiales mensual, luego se realiza el cálculo de requerimiento diario, dividiendo entre los 26 días mensuales de operación.

Tabla 8.12. Demanda mensual de materiales año 2022.

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic
Materiales	1917	3260	4027	4602	5049	5433	5816	6168	6551	6871	7078	7142
Avena	96	163	201	230	252	272	291	308	328	344	354	357
Coco	29	49	60	69	76	81	87	93	98	103	106	107
Kiwicha Pop	48	82	101	115	126	136	145	154	164	172	177	179
Ajonjolí	29	49	60	69	76	81	87	93	98	103	106	107
Chía	29	49	60	69	76	81	87	93	98	103	106	107
Castañas	29	49	60	69	76	81	87	93	98	103	106	107
Pecanas	29	49	60	69	76	81	87	93	98	103	106	107
Linaza	29	49	60	69	76	81	87	93	98	103	106	107
Canela	15	26	32	37	40	43	47	49	52	55	57	57
Miel	48	82	101	115	126	136	145	154	164	172	177	179
Envase	1917	3260	4027	4602	5049	5433	5816	6168	6551	6871	7078	7142
Caja master	74	125	155	177	194	209	224	237	252	264	272	275
Etiquetas	1917	3260	4027	4602	5049	5433	5816	6168	6551	6871	7078	7142

Elaboración: Autores de la Tesis.

Con esta información se realiza el cálculo de stock de seguridad, el lote óptimo de compra, la frecuencia mensual se obtiene dividiendo la demanda mensual con la demanda diaria, el stock máximo se calcula con la frecuencia de compra por el lote óptimo de compra, el stock promedio se obtiene sumando el stock de seguridad con el stock máximo entre dos y el stock promedio valorizado es el stock promedio por el valor del costo unitario del producto.

Se realiza el cálculo para todos los años se presenta en las siguientes tablas del 8.13 al 8.26 lo obtenido para el primer de año de operaciones, con esta información se toman

decisiones de reabastecimiento, negociaciones, descuentos y reajustes de acuerdo al avance de la venta a realizarse. También con la proyección del año 2026 se realiza las evaluaciones de la capacidad de almacén de insumos.

Tabla 8.13 Stock de seguridad de avena en año 2022

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic
Stock de seguridad (Kg)	4.4	4.4	4.4	4.4	4.4	4.4	4.4	4.4	4.4	4.4	4.4	4.4
Lote optimo de compra (kg)	30	48	59	66	72	77	83	87	93	97	100	100
Frecuencia de compra mensual	3.2	3.4	3.4	3.5	3.5	3.5	3.5	3.5	3.5	3.5	3.6	3.6
Stock Maximo (kg)	96	163	201	230	252	272	291	308	328	344	354	357
Stock promedio del inventario (Kg)	50	84	103	117	128	138	148	156	166	174	179	181
Stock promedio valor del inventario (S/.)	488	816	1,003	1,143	1,252	1,346	1,439	1,525	1,618	1,696	1,746	1,762

Elaboración: Autores de la Tesis.

Tabla 8.14 Stock de seguridad de coco en año 2022

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic
Stock de seguridad (Kg)	4.4	4.4	4.4	4.4	4.4	4.4	4.4	4.4	4.4	4.4	4.4	4.4
Lote optimo de compra (kg)	12	18	21	23	25	26	28	29	31	32	33	33
Frecuencia de compra mensual	2.4	2.8	2.9	3.0	3.1	3.1	3.1	3.2	3.2	3.2	3.2	3.2
Stock Maximo (kg)	29	49	60	69	76	81	87	93	98	103	106	107
Stock promedio del inventario (Kg)	17	27	32	37	40	43	46	48	51	54	55	56
Stock promedio valor del inventario (S/.)	83	133	162	183	200	215	229	242	257	269	276	279

Elaboración: Autores de la Tesis.

Tabla 8.15 Stock de seguridad de kiwicha en año 2022

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic
Stock de seguridad (Kg)	4.4	4.4	4.4	4.4	4.4	4.4	4.4	4.4	4.4	4.4	4.4	4.4
Lote optimo de compra (kg)	17	26	31	35	38	41	43	46	48	51	52	52
Frecuencia de compra mensual	2.8	3.1	3.2	3.3	3.3	3.3	3.3	3.4	3.4	3.4	3.4	3.4
Stock Maximo (kg)	48	82	101	115	126	136	145	154	164	172	177	179
Stock promedio del inventario (Kg)	26	43	53	60	65	70	75	79	84	88	91	91
Stock promedio valor del inventario (S/.)	444	730	893	1,015	1,110	1,192	1,273	1,348	1,429	1,497	1,541	1,555

Elaboración: Autores de la Tesis.

Tabla 8.16 Stock de seguridad de Ajonjolí en año 2022

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic
Stock de seguridad (kg)	4.4	4.4	4.4	4.4	4.4	4.4	4.4	4.4	4.4	4.4	4.4	4.4
Lote optimo de compra (kg)	12	18	21	23	25	26	28	29	31	32	33	33
Frecuencia de compra promedio mensual	2.4	2.8	2.9	3.0	3.1	3.1	3.1	3.2	3.2	3.2	3.2	3.2
Stock Maximo (kg)	29	49	60	69	76	81	87	93	98	103	106	107
Stock promedio del inventario (kg)	17	27	32	37	40	43	46	48	51	54	55	56
Stock promedio valor del inventario (S/.)	331	533	648	734	801	858	916	969	1,026	1,074	1,105	1,115

Elaboración: Autores de la Tesis.

Tabla 8.17 Stock de seguridad de Chía en año 2022

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic
Stock de seguridad (kg)	4.4	4.4	4.4	4.4	4.4	4.4	4.4	4.4	4.4	4.4	4.4	4.4
Lote optimo de compra (kg)	12	18	21	23	25	26	28	29	31	32	33	33
Frecuencia de compra promedio mensual	2.4	2.8	2.9	3.0	3.1	3.1	3.1	3.2	3.2	3.2	3.2	3.2
Stock Maximo (kg)	29	49	60	69	76	81	87	93	98	103	106	107
Stock promedio del inventario (kg)	17	27	32	37	40	43	46	48	51	54	55	56
Stock promedio valor del inventario (S/.)	497	799	971	1,101	1,201	1,288	1,374	1,453	1,539	1,611	1,658	1,672

Elaboración: Autores de la Tesis.

Tabla 8.18 Stock de seguridad de castañas en año 2022

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic
Stock de seguridad (kg)	4.4	4.4	4.4	4.4	4.4	4.4	4.4	4.4	4.4	4.4	4.4	4.4
Lote optimo de compra (kg)	12	18	21	23	25	26	28	29	31	32	33	33
Frecuencia de compra promedio mensual	2.4	2.8	2.9	3.0	3.1	3.1	3.1	3.2	3.2	3.2	3.2	3.2
Stock Maximo (kg)	29	49	60	69	76	81	87	93	98	103	106	107
Stock promedio del inventario (kg)	17	27	32	37	40	43	46	48	51	54	55	56
Stock promedio valor del inventario (S/.)	662	1,065	1,295	1,468	1,602	1,717	1,832	1,937	2,052	2,148	2,210	2,230

Elaboración: Autores de la Tesis.

Tabla 8.19 Stock de seguridad de Pecanas en año 2022

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic
Stock de seguridad (kg)	4.4	4.4	4.4	4.4	4.4	4.4	4.4	4.4	4.4	4.4	4.4	4.4
Lote optimo de compra (kg)	12	18	21	23	25	26	28	29	31	32	33	33
Frecuencia de compra promedio mensual	2.4	2.8	2.9	3.0	3.1	3.1	3.1	3.2	3.2	3.2	3.2	3.2
Stock Maximo (kg)	29	49	60	69	76	81	87	93	98	103	106	107
Stock promedio del inventario (kg)	17	27	32	37	40	43	46	48	51	54	55	56
Stock promedio valor del inventario (S/.)	910	1,464	1,781	2,018	2,202	2,361	2,519	2,664	2,822	2,954	3,039	3,066

Elaboración: Autores de la Tesis.

Tabla 8.20 Stock de seguridad de Linaza en año 2022

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic
Stock de seguridad (kg)	4.4	4.4	4.4	4.4	4.4	4.4	4.4	4.4	4.4	4.4	4.4	4.4
Lote optimo de compra (kg)	12	18	21	23	25	26	28	29	31	32	33	33
Frecuencia de compra promedio mensual	2.4	2.8	2.9	3.0	3.1	3.1	3.1	3.2	3.2	3.2	3.2	3.2
Stock Maximo (kg)	29	49	60	69	76	81	87	93	98	103	106	107
Stock promedio del inventario (kg)	17	27	32	37	40	43	46	48	51	54	55	56
Stock promedio valor del inventario (S./)	141	226	275	312	340	365	389	412	436	457	470	474

Elaboración: Autores de la Tesis.

Tabla 8.21 Stock de seguridad de Canela en año 2022

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic
Stock de seguridad (kg)	4.4	4.4	4.4	4.4	4.4	4.4	4.4	4.4	4.4	4.4	4.4	4.4
Lote optimo de compra (kg)	8	11	13	14	15	16	17	18	18	19	20	20
Frecuencia de compra promedio mensual	1.8	2.3	2.5	2.6	2.7	2.7	2.8	2.8	2.8	2.9	2.9	2.9
Stock Maximo (kg)	15	26	32	37	40	43	47	49	52	55	57	57
Stock promedio del inventario (kg)	10	15	18	21	22	24	25	27	28	30	30	31
Stock promedio valor del inventario (S./)	866	1,339	1,609	1,811	1,969	2,104	2,239	2,363	2,497	2,610	2,683	2,705

Elaboración: Autores de la Tesis.

Tabla 8.22 Stock de seguridad de Miel de abeja en año 2022

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic
Stock de seguridad (kg)	4.4	4.4	4.4	4.4	4.4	4.4	4.4	4.4	4.4	4.4	4.4	4.4
Lote optimo de compra (kg)	17	26	31	35	38	41	43	46	48	51	52	52
Frecuencia de compra promedio mensual	2.8	3.1	3.2	3.3	3.3	3.3	3.3	3.4	3.4	3.4	3.4	3.4
Stock Maximo (kg)	48	82	101	115	126	136	145	154	164	172	177	179
Stock promedio del inventario (kg)	26	43	53	60	65	70	75	79	84	88	91	91
Stock promedio valor del inventario (S./)	554	910	1,113	1,266	1,384	1,486	1,587	1,681	1,782	1,867	1,922	1,939

Elaboración: Autores de la Tesis.

Tabla 8.23 Stock de seguridad de envase papel Kraft 2022

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic
Stock de seguridad (unid)	3.3	3.3	3.3	3.3	3.3	3.3	3.3	3.3	3.3	3.3	3.3	3.3
Lote optimo de compra (und)	298	505	623	711	780	839	898	952	1,011	1,060	1,092	1,102
Frecuencia de compra promedio anual	6.4	6.5	6.5	6.5	6.5	6.5	6.5	6.5	6.5	6.5	6.5	6.5
Stock Maximo (unid)	1,917	3,260	4,027	4,602	5,049	5,433	5,816	6,168	6,551	6,871	7,078	7,142
Stock promedio del inventario (unid)	960	1,632	2,015	2,303	2,526	2,718	2,910	3,086	3,277	3,437	3,541	3,573
Stock promedio valor del inventario (S./)	288	489	605	691	758	815	873	926	983	1,031	1,062	1,072

Elaboración: Autores de la Tesis.

Tabla 8.24 Stock de seguridad de Caja Master por 26 unid. en año 2022

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic
Stock de seguridad (unid)	3.3	3.3	3.3	3.3	3.3	3.3	3.3	3.3	3.3	3.3	3.3	3.3
Lote optimo de compra (und)	15	23	27	31	33	35	38	40	42	44	45	46
Frecuencia de compra promedio anual	5.0	5.6	5.7	5.8	5.9	5.9	5.9	6.0	6.0	6.0	6.0	6.0
Stock Maximo (unid)	74	125	155	177	194	209	224	237	252	264	272	275
Stock promedio del inventario (unid)	39	64	79	90	99	106	113	120	128	134	138	139
Stock promedio valor del inventario (S/.)	39	64	79	90	99	106	113	120	128	134	138	139

Elaboración: Autores de la Tesis.

Tabla 8.25 Stock de seguridad de etiquetas en año 2022

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic
Stock de seguridad (unid)	3.3	3.3	3.3	3.3	3.3	3.3	3.3	3.3	3.3	3.3	3.3	3.3
Lote optimo de compra (und)	298	505	623	711	780	839	898	952	1,011	1,060	1,092	1,102
Frecuencia de compra promedio anual	6.4	6.5	6.5	6.5	6.5	6.5	6.5	6.5	6.5	6.5	6.5	6.5
Stock Maximo (unid)	1,917	3,260	4,027	4,602	5,049	5,433	5,816	6,168	6,551	6,871	7,078	7,142
Stock promedio del inventario (unid)	960	1,632	2,015	2,303	2,526	2,718	2,910	3,086	3,277	3,437	3,541	3,573
Stock promedio valor del inventario (S/.)	96	163	202	230	253	272	291	309	328	344	354	357

Elaboración: Autores de la Tesis.

8.2.3.4. Medición de Indicadores

Como presentamos en tabla 8.27, para la medición de indicadores de proveedores hemos considerado cuatro indicadores que marcan la diferencia al momento de evaluar a los proveedores considerando que si no los mediríamos correríamos el riesgo de no tomar acciones preventivas y correctivas antes posibles roturas de stock, hemos agregado un indicador, Plan Covid, que lo consideramos importante por la coyuntura mundial.

Tabla 8.26 Indicadores del Plan Operativo Proyectado por Años - Proveedores

Indicadores	Objetivo	Fórmula	Meta
Nivel de servicio de proveedores	Conocer el nivel de servicio de los proveedores homologados	(Entregas tardías/Entregas totales)	>95%
Productos no conformes	Conocer la cantidad de productos no conforme que entregan para tomar acciones correctivas	(Entregas no conformes/Entregas totales)	<5%
Tiempos de entrega	Conocer la velocidad de reacción de los proveedores en caso de rotura de stock	(Tiempos de entrega de proveedores / Lead time de necesidad)	>1
Plan Covid	Conocer si el proveedor cuenta con plan covid	(Cuenta con plan covid /1) S=1 No =2	1

Elaboración: Autores de la Tesis.

8.2.4 Almacenamiento

Para la empresa se ha considerado tener dos almacenes uno insumos y otro de producto terminado, estos se encontrarán ubicados dentro de la planta de la empresa Granos del Sur SAC.

8.2.4.1. Almacén de Insumos

De acuerdo a la política de compras, las entregas de nuestros proveedores será presentación de bolsa de 10 Kg. En este almacén se tendrá el control de los trece SKU de materia prima y empaque, la unidad mínima de almacenamiento serán bolsas de 10 kg. de cada uno de nuestros insumos, esto permitirá su mejor control y uso. Para la atención a producción será considerado de cantidades 500 gramos a 10 kilos, por lo que se utilizará balanza. El control que se llevará a cabo en el almacén será de acuerdo al sistema FEFO en caso de las materias primas.

En el proceso de recepción se contará con un operario que reciba los insumos validando cantidad, fecha de vencimiento y certificado de calidad enviado por el proveedor, el cual está plasmado en un formato de control de recepción tal como se muestra en la figura 8.6, de no cumplir con dichos estándares se procederá a la respectiva devolución.

Figura 8.6 Registro de recepción de materias primas y embalajes

item	Fecha	Insumo	Proveedor	Guia de remisión	Cantidad (kg)	Fecha de vencimiento	Certificado de calidad

Elaboración: Autores de la Tesis.

De acuerdo a la proyección de la demanda se ha dimensionado el almacén de insumos de manera que tenga capacidad para satisfacer el stock de seguridad y el crecimiento proyectado en un periodo de cinco años.

Para el cálculo de la capacidad y dimensionar este almacén se ha considerado la proyección de la demanda estimada promedio mensual, como muestra la tabla 8.27 el tiempo de entrega de los proveedores que es 7 días y el stock de seguridad.

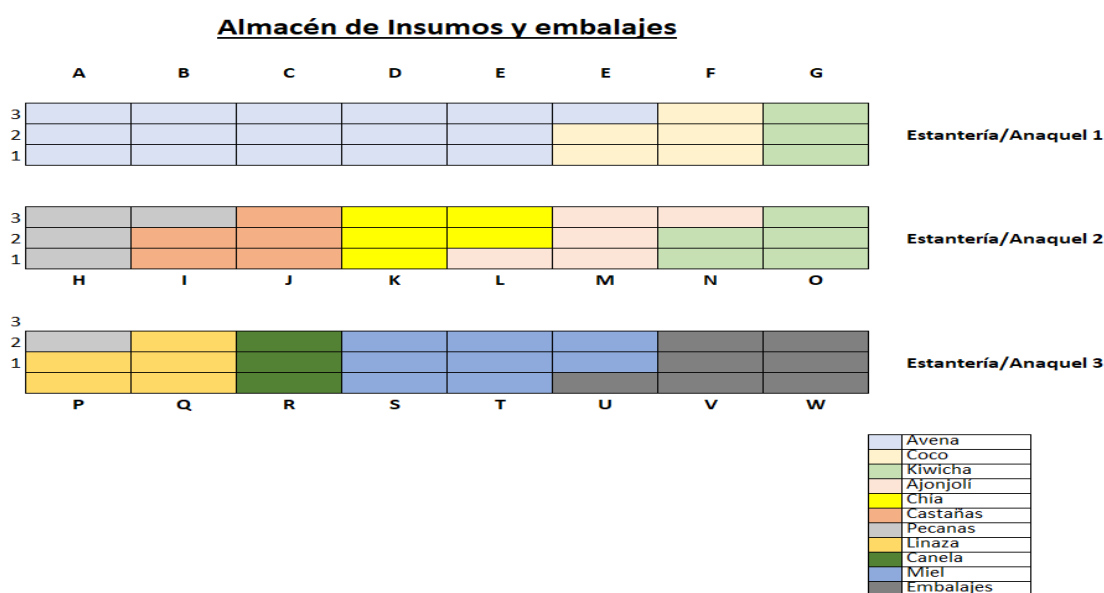
Tabla 8.27 Proyección demanda de insumos y ubicaciones

Insumo	Cant kg	Cant Bolsa (10kg)	N° Ubicaciones
Avena	474	48	16
Coco	142	14	5
Kiwicha	237	24	8
Ajonjolí	142	14	5
Chía	142	14	5
Castañas	142	14	5
Pecanas	142	14	5
Linaza	142	14	5
Canela	76	8	3
Miel	237	24	8
Total	1876	188	65

Elaboración: Autores de la Tesis.

Este almacén requiere almacenar 1876 kg del total de los 10 KSU de insumos. Considerando que la presentación de entrega de proveedores será de bolsas de 10 kg, la cantidad de bolsas a almacenar será de 188, las cuales serán almacenadas en estantería tipo anaquel de metal, para este volumen se ha considerado 3 anaqueles con capacidad de 24 ubicaciones (3 niveles de altura con 8 columnas) cada uno que hace un total de 72 ubicaciones, se ha considerado almacenar 3 bolsas de 10 kg en cada ubicación, ello debido a la capacidad de carga para los que se ha diseñado. Para los SKU de embalajes se va a requerir el espacio de almacenamiento de 7 ubicaciones debido al volumen que ocuparían. A continuación, en figura 8.7 se muestra el lay out del almacén de insumos en donde se detalla las ubicaciones y ocupadas por cada insumo y las ocupadas por los embalajes.

Figura 8.7 Lay Out almacén de insumos



Elaboración: Autores de la Tesis.

Se considerará que la capacidad designada permite tener espacio para 7 días de inventario y nos permitirá tener espacio para crecimiento futuro. El área total ocupada dentro de la planta por este almacén es de 50m². En la figura 8.8 se muestra los indicadores de almacén, busca controlar la exactitud de inventarios, uso de capacidad y tiempo de preparación de pedidos.

Figura 8.8. Indicadores de almacén

Indicadores	Objetivo	Fórmula	Meta
ERI	Medir la exactitud de inventario	$(\text{cantidad de insumos cuadrados} / \text{cantidad de insumos totales}) \times 100$	>98%
Ocupabilidad	Medir la capacidad de almacén	$(\text{N}^\circ \text{ Ubicaciones ocupadas} / \text{N}^\circ \text{ Ubicaciones designadas})$	>90%
Productividad	Medir tiempo de preparación de pedidos	$\text{N}^\circ \text{ pedidos preparados} \times \text{Hora}$	>22

Elaboración: Autores de la Tesis.

8.2.4.2. Almacén de Producto Terminado

En este almacén se tendrá el control del SKU granola Grain Fit, que será la unidad mínima de almacenamiento la misma que será almacenada en una caja master conteniendo 26 unidades de este producto, como muestra la figura 8.9 para dicho almacenamiento se han considerado anaqueles de metal.

Figura 8.9. Anaqueles de metal



Elaboración: Autores de Tesis

El control en este almacén será de acuerdo al sistema FEFO, en el proceso de producción se coloca de acuerdo a la fecha de producción se coloca el lote, utilizando las siguientes siglas: FV AB CD EFGH, donde AB es el día de elaboración, su rango es de 01 a 30; CD corresponde el mes expresado en número, su rango es 1 a 12 donde 1 es enero y 12 diciembre. En el caso de EFGH es el año de vencimiento por ejemplo 2022. En planta se contará con tablas donde se tenga la fecha actual al lado sumado los 3

meses de vida del producto. Por ejemplo, lo producido el 01 de octubre del 2021, la fecha de vencimiento será FV 30 12 2021.

De acuerdo a la proyección de la demanda se ha dimensionado el almacén de manera que tenga capacidad para satisfacer el stock de seguridad y el crecimiento proyectado en un periodo de cinco años.

Como presentamos en Figura 8.10 Lay out almacén de productos terminados, los productos serán almacenados en estantería tipo anaquel de metal, tendremos tres anaqueles, cada anaquel está diseñado para 32 ubicaciones, con cuatro niveles de altura y ocho columnas, la capacidad de almacenamiento de cada ubicación, es de 4 cajas master, por lo tanto, en cada anaquel se puede almacenar 128 cajas de medida estándar: (0.8cmx0.3cmx0.3cm), la cantidad de producto final por cada anaquel es 3328 unid de producto final. La capacidad total del almacén es de 9984 unidades de producto terminado. El área total ocupada dentro de la planta por este almacén es de 60m².

Consideramos como política mantener 3 días de inventario, pues los insumos tienen mayor tiempo de vida, es mejor procesar solo necesario siguiendo el avance del plan de demanda.

Figura 8.10 Lay Out almacén de productos terminados.



Elaboración: Autores de la Tesis.

El operario designado en este almacén se encarga del etiquetado y movimiento de los productos que, dentro de las ubicaciones de acuerdo a la fecha de vencimiento, los que primero se vencen serán los primeros que se prepare para la atención de pedidos. También llevará un control en una plantilla Excel con la información de cantidades y fechas de vencimiento, como muestra en figura 8.11 este archivo lo actualizará de

manera diaria y será enviado al jefe de Operaciones, al jefe de ventas y al jefe de administración.

Figura 8.11. Lay Out almacén de productos terminados

Control Diario de Inventario		
Fecha:		
Producto	Granola Grain Fit	
N°	Lote/FV	Cant
1		
2		
3		
4		
5		

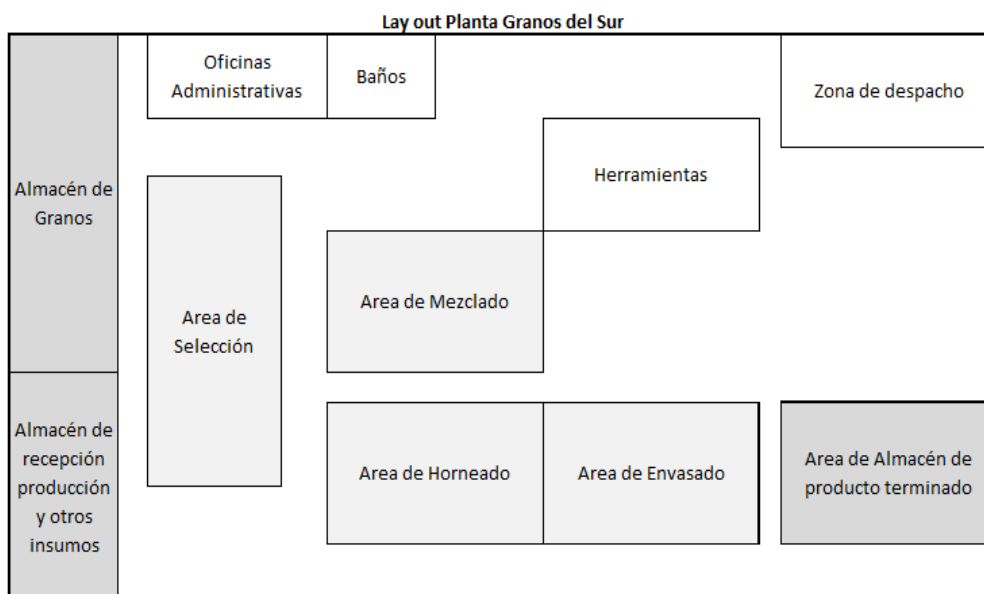
Elaboración: Autores de la Tesis.

8.2.6 Plan de Producción

La producción se realizará de acuerdo a la demanda pronosticada establecida según el análisis de demanda del mercado y para su progresión y avance será evaluado cada quincena de acuerdo con la estrategia de compra establecida. Las actividades de producción se realizarán en cumplimiento a los lineamientos de las Buenas Prácticas de Manufactura (Ministerio de Salud, 1998).

Como observamos en la figura 8.12, se presenta el lay Out de planta la cual busca de mantener un flujo adecuado de materiales en procesos y producto terminado.

Figura 8.12 Lay Out de Planta



Elaboración: Autores de la Tesis.

En nuestro proceso de elaboración la etapa crítica es el del horneado, como mostramos en la tabla 8.21, para realizar el envasado y programa de producción se cuenta con preparaciones por batch de envasado, el batch corresponde a 8 kg de granola, al envasar se obtiene 40 unidades de producto de 200 gr, siendo la capacidad diaria por turno 56 kg.

Tabla 8.28. Descripción de capacidades de horneado en el proceso de producción

Descripción Capacidades	Valor	Unidades
Tiempo de Preparación / Limpieza	1	hrs
Tiempo de preparación y cambio	0.5	hrs
Tiempo de cocción	0.5	hrs
Granola por bandeja	2	kg
Numero de bandejas	4	und
Bacth por horneado	8	kg
Capacidad Instalada	23	Batch
Capacidad x turno	7	Batch

Elaboración: Autores de la Tesis.

Como presentamos en la tabla 8.28, la línea de envasado tiene una capacidad instalada por turno de trabajo de 7 batch, con ello se cumple demanda programada y en caso de incremento de demanda se puede implementar más turnos de trabajo para poder cumplir el requerimiento. Con los planes actuales suficiente con un turno de trabajo.

En la tabla 8.29 se ha calculado el programa de producción para los años del 2022 al 2026 evidenciando que se inicia con una capacidad mensual instalada de 16 días de un total de 26 al mes (62%) y terminando en el mes de diciembre del 2026 con una capacidad instalada de 131%, teniendo aquí la máxima utilización de planta y requiriéndose implementar horas extra. Estas horas extra serán necesarias implementar a partir del año 2024 en el mes de diciembre, donde la capacidad requerida empieza a aumentar, siendo este 27 día de un total de 26 días en el mes. Para mitigar esta sobrecarga de la capacidad instalada es necesario adicionar hora extra al horario de trabajo, desde el mes señalado.

Tabla 8.29. Programa de producción proyectado 2022 a 2025

	2022											
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC
Stock Inicial	0	2689	2689	2689	2689	2689	2689	2689	2689	2689	2689	2689
Venta	0	1917	3260	4027	4602	5049	5433	5816	6168	6551	6871	7078
Demanda	1917	3260	4027	4602	5049	5433	5816	6168	6551	6871	7078	7142
Stock de seguridad	2689	2689	2689	2689	2689	2689	2689	2689	2689	2689	2689	2689
Plan de Producción	4606	5949	6716	7291	7738	8122	8505	8857	9240	9560	9767	9831
Programa de Producción (und)	4606	3260	4027	4602	5049	5433	5816	6168	6551	6871	7078	7142
Kg de Producto	921	652	805	920	1010	1087	1163	1234	1310	1374	1416	1428
Capacidad diaria x turno	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56
Dias requeridos	16	12	14	16	18	19	21	22	23	25	25	26

	2023											
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC
Stock Inicial	2689	953	953	953	953	953	953	953	953	953	953	953
Venta	7142	4854	4989	5123	5357	5493	5630	5875	6015	6154	6293	6432
Demanda	4854	4989	5123	5357	5493	5630	5875	6015	6154	6293	6432	6572
Stock de seguridad	953	953	953	953	953	953	953	953	953	953	953	953
Plan de Producción	5807	5941	6076	6310	6446	6583	6828	6967	7107	7245	7385	7524
Programa de Producción (und)	3118	4989	5123	5357	5493	5630	5875	6015	6154	6293	6432	6572
Kg de Producto	624	998	1025	1071	1099	1126	1175	1203	1231	1259	1286	1314
Capacidad diaria x turno	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56
Días requeridos	11	18	18	19	20	20	21	21	22	22	23	23

	2024											
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC
Stock Inicial	953	1096	1096	1096	1096	1096	1096	1096	1096	1096	1096	1096
Venta	6572	5582	5737	5891	6161	6317	6475	6756	6917	7077	7236	7397
Demanda	5582	5737	5891	6161	6317	6475	6756	6917	7077	7236	7397	7557
Stock de seguridad	1096	1096	1096	1096	1096	1096	1096	1096	1096	1096	1096	1096
Plan de Producción	6678	6832	6987	7257	7413	7570	7852	8012	8173	8332	8492	8653
Programa de Producción (und)	5725	5737	5891	6161	6317	6475	6756	6917	7077	7236	7397	7557
Kg de Producto	1145	1147	1178	1232	1263	1295	1351	1383	1415	1447	1479	1511
Capacidad diaria x turno	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56
Días requeridos	20	20	21	22	23	23	24	25	25	26	26	27

	2025											
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC
Stock Inicial	1096	1227	1227	1227	1227	1227	1227	1227	1227	1227	1227	1227
Venta	7557	6252	6425	6598	6900	7075	7252	7567	7747	7927	8105	8285
Demanda	6252	6425	6598	6900	7075	7252	7567	7747	7927	8105	8285	8464
Stock de seguridad	1227	1227	1227	1227	1227	1227	1227	1227	1227	1227	1227	1227
Plan de Producción	7479	7652	7825	8127	8302	8479	8794	8974	9154	9332	9512	9691
Programa de Producción (und)	6384	6425	6598	6900	7075	7252	7567	7747	7927	8105	8285	8464
Kg de Producto	1277	1285	1320	1380	1415	1450	1513	1549	1585	1621	1657	1693
Capacidad diaria x turno	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56
Días requeridos	23	23	24	25	25	26	27	28	28	29	30	30

	2026											
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC
Stock Inicial	1227	1374	1374	1374	1374	1374	1374	1374	1374	1374	1374	1374
Venta	8464	7002	7196	7390	7729	7925	8122	8475	8676	8878	9077	9279
Demanda	7002	7196	7390	7729	7925	8122	8475	8676	8878	9077	9279	9480
Stock de seguridad	1374	1374	1374	1374	1374	1374	1374	1374	1374	1374	1374	1374
Plan de Producción	8377	8571	8764	9103	9299	9496	9849	10051	10252	10452	10653	10854
Programa de Producción (und)	7150	7196	7390	7729	7925	8122	8475	8676	8878	9077	9279	9480
Kg de Producto	1430	1439	1478	1546	1585	1624	1695	1735	1776	1815	1856	1896
Capacidad diaria x turno	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56
Días requeridos	26	26	26	28	28	29	30	31	32	32	33	34

Elaboración: Autores de la Tesis.

Proceso productivo de la granola artesanal.

Primer paso. - Se recepcionará las diferentes materias primas, se realizará una selección y pesado de los insumos, se realizará una mezcla homogénea para poder mezclar los diferentes granos, se colocará en bandejas inoxidable para ser horneada a 150°c por un tiempo de 30 minutos.

Segundo paso. - Luego del tiempo de enfriamiento, la granola será envasado en su presentación final en papel Kraft con polipropileno.

Tercer paso. - Terminado el envasado se colocará la fecha de producción, fecha de vencimiento etiquetado de información nutricional y será almacenado bajo sombra y en condiciones de cumplimiento de buenas prácticas de almacenamiento.

Este proceso resumido en los tres pasos se detalla en el capítulo 6.4. Proceso productivo de granola artesanal. De acuerdo a pruebas sensoriales, el producto con envase y condiciones de almacenamiento adecuadas tiene tiempo de vida de 3 meses.

Se considerará para el cumplimiento de indicadores:

El programa de producción ejecutado vs el programa de producción programado: Que consiste en llevar el control de la producción programada con el objetivo de mantener el stock de granolas terminadas anualmente, definido entre 1% a 2% sobre ventas y de cumplir con la entrega.

Los costos de producción vs las ventas: la cual consiste en que cada 30 días se verificarán los costos de producción vs la venta de materia prima y empaque.

Valor de merma menor a 0.1% anual.

Presentamos en la tabla 8.30, los equipos a adquirir por la empresa son los siguientes:

Tabla 8.30 Equipos de planta de producción

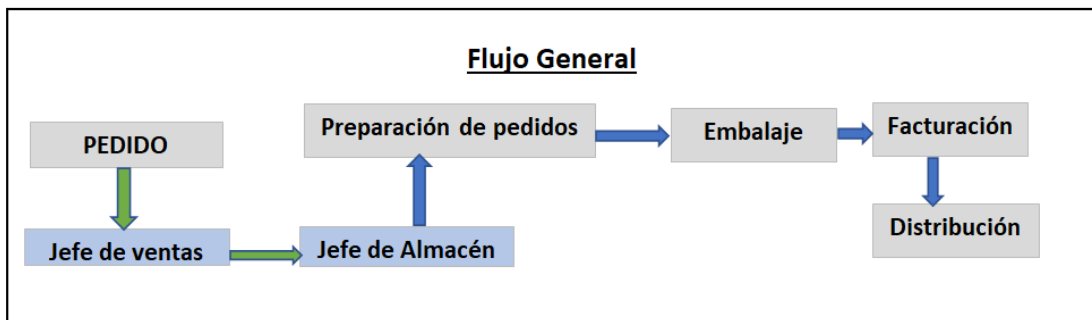
Categoría	Detalle	Moneda	Cantidad	CU	Costo total
Proveedor	Ray Scale				
Marca / Modelo	Balanza industrial				
	Peso: 30 kilos	PEN	1	200.59	200.59
Especificaciones	4000 mAh				
	Garantía 3 años				
Proveedor	Alibaba				
Marca / Modelo	Maquina cortadora de verduras industrial				
	Capacidad: 300-1000 Kg/h	PEN	1	11,069.86	11,069.86
Especificaciones	Potencia: 2.2 kW				
	Garantía 1 año				
Proveedor	Alibaba				
Marca / Modelo	Maquina mezcladora				
	Potencia: 2.2 kW	PEN	1	11,969.26	11,969.26
Especificaciones	Garantía 3 años				
Proveedor	Nova S.A.				
Marca / Modelo	Horno automatico con temporizador conveccion				
	Incluye bandejas de cocción	PEN	1	5,833.92	5,833.92
Especificaciones	Alimentación a Gas				
	Garantía 3 años				
Proveedor	INGESIR				
Marca / Modelo	Envasadora al vacio multifuncional vertical				
	Potencia: 220 V/50 Hz	PEN	1	1,599.00	1,599.00
Especificaciones	Tiempo llenado: 6 a 10 segundos				
	Garantía 1 año				

Elaboración: Autores de la Tesis.

8.2.6 Plan de Distribución

Comprende el desarrollo de los procesos de ingreso, preparación, facturación y distribución de pedidos, considerando el lead time acordado con los clientes que es de 48 horas. Como muestra la figura 8.13 la estrategia de distribución será directa, es decir la empresa Grain Fit realizará la entrega de los productos a los clientes que en este caso pertenecen al canal tradicional ya que son establecimientos de venta como bodegas y tiendas naturistas.

Figura 8.13. Proceso de flujo de pedido



Elaboración: Autores de la Tesis.

8.2.6.1. Ingreso de Pedidos

Para el ingreso de pedidos se ha considerado una plantilla en Excel utilizando macros, como muestra la figura 8.14 en donde se encuentra el formulario de registro de pedidos, el formulario de registro de clientes y el formulario de pagos, de esta plantilla también obtenemos el reporte de las ventas, el reporte de las entregas y el reporte de pagos.

Figura 8.14. Plantilla de control de pedidos y entregas

Último pedido	<input type="text"/>							
PEDIDO		PAGO		REPORTE DE VENTAS	Mantenimiento de data de Pedidos			
Pedido	<input type="text"/>	Descuento (%)	<input type="text"/>	REPORTE DE ENTREGAS	Mantenimiento de data de Clientes			
Fecha de pedido	<input type="text"/>	Sub-Total	<input type="text"/>	REPORTE DE PAGOS				
Fecha de Entrega	<input type="text"/>	Precio Total	<input type="text"/>	DATA CLIENTES				
Buscar Cliente	<input type="text"/>	Estado	<input type="text"/>	DATA PEDIDOS				
Cliente	<input type="text"/>	Forma de Pago	<input type="text"/>	DATOS MAESTROS				
Cantidad	<input type="text"/>	Comprobante	<input type="text"/>					
Teléfono cliente	<input type="text"/>	Observaciones	<input type="text"/>					
Precio unitario	<input type="text"/>	REGISTRAR CLIENTE						
Contacto	<input type="text"/>							
Teléfono contacto	<input type="text"/>							
REGISTRAR PEDIDO								

Elaboración: Autores de la Tesis.

Para registrar el pedido se ingresa la fecha de pedido, fecha de entrega, y se puede cargar los datos de un cliente nuevo o buscar un cliente existente y finalmente se coloca la cantidad, con esto se registra el pedido, considerando que sólo tenemos un SKU.

Para validar que el pedido ha sido ingresado se puede actualizar en el reporte de ventas y de entregas, en este último permite ir organizando en el almacén los pedidos de acuerdo a la fecha solicitada de entrega.

Los pedidos serán registrados en la plantilla Excel por el jefe de ventas quién realizara las visitas y comunicación con los clientes.

8.2.6.2. Preparación de Pedidos

Para este proceso se ha considerado la hora de corte de pedidos a las 3 de la tarde, es decir a esa hora el jefe de operaciones revisa y consolida el reporte de ventas considerando las entregas a realizar al siguiente día, imprime una hoja Excel que es el picking, como muestra la figura 8.15, en el que contiene el nombre del cliente y la cantidad de unidades solicitadas, luego se la entrega al operario encargado del almacén de los productos terminados para que proceda con la preparación considerando el método FEFO.

Figura 8.15. Plantilla de preparación de pedidos

HOJA DE PICKING				
FECHA:				
N°	Cliente	Cant	Lote/FV	Distrito
1				
2				
3				
4				
5				

Elaboración: Autores de la Tesis

La preparación de pedido consiste en la separación de unidades por cliente las cuales son colocadas en bultos o cajas en el que coloca el nombre del cliente, la cantidad y distrito a entregar. La unidad mínima de venta es el paquete de 200gr de granola, los cuales se almacenan en cajas máster de 26 unidades, éstas se encuentran ubicadas en el almacén de productos terminados. De acuerdo a la demanda estimada, la cantidad de pedidos diarios a preparar es de 20 en promedio por día, el tiempo que se tarda en preparar y embalar los pedidos es de 2 horas.

8.2.6.3. Facturación de pedidos

Este proceso de emisión de guías de remisión lo realiza el operario de almacén luego de haber realizado la preparación de pedidos, para ello se ha creado una plantilla en Excel para que pueda imprimir los documentos utilizando la data de la plantilla de control de pedidos y entregas. Una vez impresas las guías de remisión ordena de manera que pueda entregar al transportista las copias destinatario para el cliente, control administrativo para la liquidación y la copia transportista.

La facturación se emitirá de manera electrónica y se enviará a los clientes a través de correo o a su celular como imagen archivo.

Para la facturación el tiempo de pago que se ha decidido es crédito a 15 días, no hemos considerado contado porque somos nuevos en el negocio. El método de pago es pago a una cuenta creada para la empresa Grain fit. La plantilla creada también permite hacer control y seguimiento de los pagos por cliente.

8.2.6.4. Distribución

Para este proceso se ha considerado la distribución tercerizada. El jefe de operaciones es el responsable de elaborar la ruta de los clientes a atender cada día y de coordinar con el transporte la carga de los pedidos y la liquidación de los documentos dentro de las 48 horas como máximo luego de realizada la entrega.

De acuerdo al análisis de la demanda la cantidad de puntos de entrega serán de 20 puntos por día como máximo, considerando que son sólo dos distritos donde los clientes se encuentran relativamente cerca, se ha considerado una unidad de transporte y por lo tanto por eso en nuestro local se ha considerado una sola puerta de despacho, el tiempo de carga de la unidad es de una hora como máximo.

Las entregas se realizarán en el puesto de venta de los comercios y tiendas, los clientes tienen ventana horaria libre en el día de 8:00am a 6:00 pm.

Según el estudio de mercado en los establecimientos comerciales de ambos distritos, indican que el despacho de este producto es una vez al mes. Para la gestión de entrega de las granolas del presente proyecto se ha considerado que tendríamos una demanda estimada en 487 establecimientos en ambos distritos, por ello se ha considerado hacer las entregas una vez al mes a cada una de ellas, en caso requieran más veces, se podrá atender con la unidad que se contratará para el transporte.

8.2.6.5. Transporte

Para este proceso se contratará una empresa que brinde servicio de distribución, se ha considerado que, por el volumen de pedidos a despachar, el tamaño de la unidad sería el de un furgón tipo Van que tiene una capacidad de carga de hasta 850 kg la empresa. El costo del servicio considera el conductor para la entrega de los pedidos, así como también el combustible y los mantenimientos. El costo será de S/. 175 por día de alquiler, es una tarifa flat por este tipo de unidad.

El proveedor para el servicio se considera a la empresa Transportes Sotranic, que cuenta con 10 años en el mercado peruano, especializándose en la distribución a cliente final. Local principal está ubicado en la Av. 1ro de mayo 559, El Agustino – Lima. Telf: 362-1000, transportes.sotranic@gmail.com.

Los productos terminados serán transportados desde el local de la empresa Grain Fit en el distrito de San Anita, hacia los canales de venta final ubicados en los distritos de Miraflores y San Borja.

Se transportará en cajas que pueden llevar 26 paquetes de granolas, por lo que, considerando meses de máxima venta, el número de cajas a transportar por viaje podrá ser en torno de 08 a 10 cajas.

En la tabla 8.31 se presenta los gastos de transporte proyectados, los cuales están contemplados en los gastos administrativo.

Tabla 8.31 Gastos de Transporte Proyectados.

	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Demanda promedio mensual	5426	5326	5732	6592	7383	8269
Demanda diaria	181	178	191	220	246	276
Numero de tiendas total	487	487	487	487	487	487
Demanda mensual x tienda	11.1	10.9	11.8	13.5	15.2	17.0
Dias mensuales de despachos	20	20	21	22	23	24
Puntos de entrega por día	24	24	24	24	24	24
Granolas a Despachar por día	271	266	287	330	369	413
Costo Alquiler Unidad de despacho x día	S/ 175	S/ 175	S/ 179	S/ 182	S/ 186	S/ 189
Costo de despacho mensual	S/ 3,500	S/ 3,500	S/ 3,749	S/ 4,006	S/ 4,271	S/ 4,546
Costo Anual de Distribuci	S/ 3,500	S/ 42,000	S/ 44,982	S/ 48,066	S/ 51,256	S/ 54,555

Elaboración: Autores de Tesis

El Plan de Transporte para el número de tiendas de San Borja que son 260 y las tiendas de Miraflores en 227. La demanda para el 2021 se está considerando solo de un mes S/ 3,500.00. El número total de tiendas es de 487 y se mantiene para los años del 2021 al 2026. Los días mensuales de despacho se consideran solo de lunes a viernes y tiene variaciones para los años 2023 al 2026 porque se considera un 2% por incremento por temas relacionados con incremento de combustible, inflación y mantenimiento de vehículos del proveedor tercerizado.

8.2.6.6. Medición de Indicadores

Estamos considerando dos indicadores que se observa en tabla 8.32 para medir nuestro desempeño de transporte porque consideramos que un mal manejo de ellos derivaría en entregas de mercadería tardías, poca productividad de entrega y ciclo de transporte poco eficientes.

Tabla 8.32. Indicadores de distribución y transporte

Indicadores	Objetivo	Fórmula	Meta
On Time	Medir entregas de pedidos a tiempo	$(N^{\circ} \text{ Pedidos entregados a tiempo} / N^{\circ} \text{ Pedidos totales}) \times 100$	>98%
Costo de Transporte	Controlar el costo	$(\text{Costo de transporte} / \text{Costo presupestado})$	<1
Nivel de utilización	Medir la capacidad utilizada de la unidad	$(\text{capacidad utilizada} / \text{capacidad real}) \times 100$	>80%

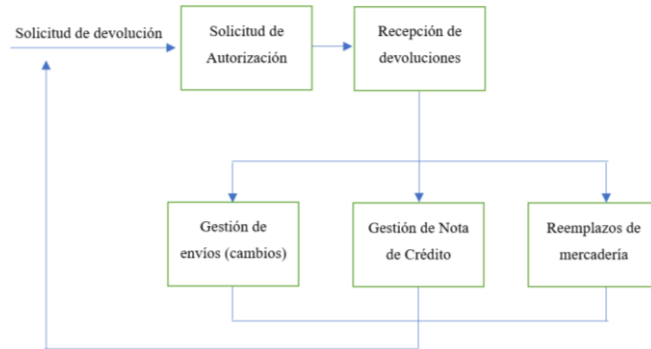
Elaboración: Autores de la Tesis.

8.2.7 Logística inversa

Este proceso inicia con la solicitud de devolución o reclamo de parte del cliente por diversos motivos que se listaran más adelante, luego esta solicitud es revisada y aprobada por el jefe de Ventas, en caso proceda, el recojo se coordina con el jefe de Operaciones para el recojo en el punto del cliente con la misma unidad de transporte que hace las entregas diarias. Una vez que llega al almacén los productos devueltos se revisan para su posterior realización de la nota de crédito o cambio mano a mano con el

cliente conforme al acuerdo que se llegue con este. En la figura 8.16 se encuentra el flujo de este proceso.

Figura 8.16 Diagrama de un proceso de Devoluciones del producto



Elaboración: Autores de tesis

Posterior a esto, de acuerdo a las acciones preventivas, para que no vuelvan a suceder estos eventos, cuantificaremos la pérdida mensual para tomarlo en cuenta dentro de una provisión contable.

En la siguiente tabla 8.32, podemos observar las causas de las devoluciones de los productos y los componentes observados en la cadena de suministro inversa.

Tabla 8.32 Causas de devoluciones de producto

TIPO	CAUSA
Servicio	Error en toma de pedidos
	Error en despachar la mercadería
	Faltantes en la entrega
	Pedido duplicado
	Pedido no entregado
No operativos o defectuosos	Productos próximos a vencer
	Productos dañados
Acuerdos comerciales y otros	Productos vencidos
	Daños en transporte
	Exceso de inventarios

Elaboración: Autores de tesis

Tabla 8.33 Componentes de la cadena de suministro inversa

Componentes	Características
Adquisición del producto	El producto con reclamo debe ser recuperado.
Logística inversa	Después de su recolección, los productos se entregan en las instalaciones para su inspección, clasificación y disposición.
Inspección y disposición	Se analizan, se clasifican y se califican los productos devueltos. Si un producto es nuevo puede retornar a la cadena de suministro principal.

Elaboración: Autores de tesis

8.3 Plan de recursos humanos

El presente plan desarrolla el componente de los recursos humanos relacionados a la gestión, perfiles de puestos de trabajo, estructura administrativa y propuesta administrativa del plan de negocio de granola artesanal, así mismo, también se detallan los aspectos donde se considera tercerizar los servicios que serán de soporte para algunos procesos del negocio como el de distribución del producto.

Los objetivos por desarrollar serán:

- Delimitar la estructura organizacional para el funcionamiento de la empresa.
- Establecer las políticas y normas de acuerdo a ley.

8.3.1 Plan Administrativo

La empresa desempeñará sus acciones en el marco de la normativa de la Ley N° 28015, Ley de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña Empresa, cumpliendo con la siguiente descripción.

Inscripción SUNAT: La razón social es “Granos del Sur S.A.C”.

Nivel Ventas: Microempresa: Hasta el monto máximo de 150 unidades impositivas tributarias UIT Pequeña empresa: Mayor a 150 unidades impositivas tributarias UIT.

Número de trabajadores: De 2 hasta 12 trabajadores Fuente: Sunat (2019)

La empresa iniciará acciones a un nivel de microempresa por el tamaño de facturación, sin embargo, según la demanda, pasará al régimen de pequeña empresa.

El régimen laboral será de acuerdo a la Ley N° 28015 antes mencionada, por lo que deberá cumplir con los requisitos de la mencionada ley, según la Sunafil 2019.

Remuneración: Todo trabajador recibirá como pago a sus labores, así mismo, se establecerá un cuadro de escalas de salarios de acuerdo al puesto laboral.

Descanso Vacacional: Todo trabajador tendrá derecho a 15 días por año de servicio para sus vacaciones.

Jornada máxima de trabajo: La jornada laboral es de 8 horas por día o 48 horas semanales según régimen laboral. De lunes a viernes de 8:00 am a 5:00 pm. Marco legal: Ley N° 28015 para MYPE.

Seguro de salud: Por requerimiento legal los trabajadores serán inscritos en el ES SALUD. Se realizará un aporte equivalente al 9% de aporte mensual.

Sistema pensionario: Todo trabajador de la empresa deberá optar por afiliarse al Seguro Nacional de Pensiones o AFP.

CTS: Beneficio que otorga el empleador al trabajador que se encuentra en planilla.

Gratificaciones: Este beneficio laboral se debe entregar a los trabajadores que por lo menos hayan trabajado un mes sin importar su tipo de jornada.

Indemnización por despido injustificado: El trabajador que sea despedido injustificadamente tendrá el sueldo correspondiente de acuerdo a Ley vigente.

Luego de pasar la primera fase de operaciones detallada en el plan de MKT y el Plan de Operaciones, la empresa estaría aplicando para el cambio de régimen tributario.

8.3.3 Estructura Organizacional

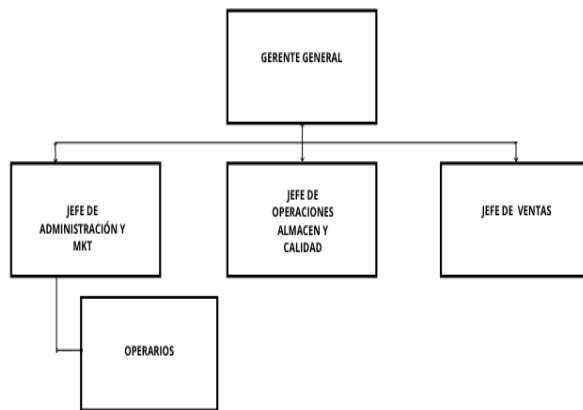
Según Granjo Aguilar J. (2008), indica que el proceso de recursos humanos estructurado en una empresa estará hecho con el rigor del tamaño de la misma, así como su complejidad y funciones de sus trabajadores, por lo tanto, la empresa Grano del Sur EIRL, está constituida como micro empresa, por lo tanto, estará encabezada por el gerente general, quien tendrá la función de planificar, organizar, administrar, dirigir y controlar el funcionamiento de la empresa.

También contará con un jefe de operaciones, almacén y calidad quien realizará la planificación y control de la producción, así como el supervisor de calidad periódicamente bajo los estrictos procesos y controles.

Como se muestra en la figura 8.17, el jefe administrativo y marketing, controlará, administrará y supervisará las labores administrativas y facilitará los recursos necesarios en marketing.

El jefe de ventas será quien gestionará los contratos de publicidad, marketing, seguimientos de clientes, post venta, gestión y control de facturas y notas de crédito.

Figura 8.17 Organigrama de la empresa Granos del Sur



Elaboración: Autores de Tesis

8.3.4 Proceso de gestión de recursos humanos

La empresa contará con un reclutamiento y selección de personas competente y capacitado para llevar a cabo los objetivos establecidos en los diversos planes.

El proceso de reclutamiento y selección está diseñado para atraer el mejor personal a nuestra empresa, para ellos se diseña el puesto, de acuerdo al organigrama y perfiles requeridos para cada uno de los puestos.

Evaluación de personal: Se convocará a cada uno de los candidatos preseleccionados, quienes pasaran un examen de competencias y psicológicas.

Entrevista a candidatos seleccionados: A los candidatos que pasaron las pruebas, se les realizará una entrevista personal y serán efectuados por el jefe de operaciones y gerente general.

Para la contratación se requerirá documentos de acuerdo a ley vigente y certificados de trabajos, certificados de estudios, capacitaciones, entre otros. Se realizará la firma de contrato.

Inducción: Antes del ingreso laboral, se le realizará al nuevo trabajador una inducción labora definiendo sus funciones en el proceso productivo.

Al ingresar el personal se enseña los procesos de las operaciones y recursos. Para su primer día, el trabajador deberá familiarizarse con los documentos de la empresa, políticas, aspectos legales, misión, visión y el reglamento interno, entre otros documentos de gestión.

Capacitación de personal

Las capacitaciones estarán dirigidas al personal para fortalecer los procesos claves de la empresa y por ello, se prevé lo siguiente: Capacitación en control de calidad de los productos para la elaboración artesanal de granola. Optimización de los productos para la producción de granola. Capacitación en empaque y control de calidad de la granola. Capacitación en los procesos de distribución de la granola

8.3.5 Administración de compensaciones

Se utiliza la Ley N° 28015, de acuerdo a puesto se establecen los montos presupuestados de pagos para el personal como se detallan en la Tabla 8.34.

Tabla 8.34 Rangos Salariales en montos brutos por Puesto Laboral

Puesto	N° Personal	Sueldo A	Essalud B	CTS	SCTR	Gratificación	Monto Total Mensual	Monto Total Anual
Gerente General	1	3,500	341	170	45	292	4,348	S/ 52,175
Jefe de Administración y Marketin	1	3,000	293	146	38	250	3,727	S/ 44,720
Jefe de Operaciones	1	3,000	293	146	38	250	3,727	S/ 44,720
Jefe de Ventas	1	3,000	293	146	38	250	3,727	S/ 44,720
Operario 1	1	1,200	117	55	18	100	1,491	S/ 17,889
Operario 2	1	1,200	117	55	18	100	1,491	S/ 17,889
Operario 3	1	1,200	117	55	18	100	1,491	S/ 17,889
Total Mensual		16,100	1,570	774	215	1,342	20,000	
Total Anual		193,200	18,837	9,283	2,581	16,101	S/	239,998

Elaboración: Autores de tesis

8.3.6 Servicios de terceros

El plan de operaciones contempla la distribución de las granolas naturales, un servicio que transporte de abastecimiento logístico a las tiendas comerciales de productos naturistas, bodegas, tiendas de los distritos de San Borja y Miraflores; dicho servicio de distribución será realizados durante la semana, en coordinación con el área logística de la empresa.

Capítulo IX. PLAN FINANCIERO

Se establece los presupuestos e inversiones para cumplir con los planes de operaciones, marketing y recursos humanos.

9.1 Plan de Inversiones

Se estima que el proyecto tiene una inversión inicial que encuentra entre los S/. 424,170.67. Se detalla a continuación la inversión requerida, siendo el aporte de los socios un 81%, y el 19% restante será financiado. En las siguientes tablas se puede observar el desglose de la inversión inicial.

Tabla 9.1 Inversiones de activos tangibles

Items	PU	Cantidad	Subtotal	IGV	Año 0
Maquinarias	S/. 25.993,75	1	S/. 25.993,75	S/. 4.678,88	S/. 30.672,63
Equipos	S/. 11.346,78	1	S/. 11.346,78	S/. 2.042,42	S/. 13.389,20
Herramientas	S/. 301,27	1	S/. 301,27	S/. 54,23	S/. 355,50
Mobiliario	S/. 1.211,25	1	S/. 1.211,25	S/. 218,03	S/. 1.429,28
Utensilios	S/. 513,05	1	S/. 513,05	S/. 92,35	S/. 605,40
Útiles de oficina	S/. 991,10	1	S/. 991,10	S/. 178,40	S/. 1.169,50
Elementos de bioseguridad	S/. 855,42	1	S/. 855,42	S/. 153,98	S/. 1.009,40
Total (S/)			S/. 41.212,64	S/. 7.418,27	S/. 48.630,91

Elaboración: Autores de Tesis

En la siguiente tabla 9.2 se presenta el detalle de la inversión de los activos intangibles

Tabla 9.2 Inversiones de activos intangibles

Items	PU	Cantidad	Subtotal	IGV	Año 0
Gasto de Constitución	S/. 600,00	1	S/. 600,00		S/. 600,00
Licencia Inicial	S/. 450,00	1	S/. 450,00		S/. 450,00
Marca	S/. 500,00	1	S/. 500,00	S/. 90,00	S/. 500,00
Habilitación Sanitaria (DIGESA)	S/. 900,00	1	S/. 900,00	S/. 162,00	S/. 900,00
Promoción de Lanzamiento		1	S/. -	S/. -	S/. -
Software Office 365	S/. 185,59	1	S/. 185,59	S/. 33,41	S/. 185,59
Total soles (S/)			S/. 2.635,59	S/. 285,41	S/. 2.635,59

Elaboración: Autores de Tesis

A continuación, en la tabla 9.3, los gastos preoperativos y de garantía

Tabla 9.3 Gastos preoperativos

Items	PU	Cantidad	Subtotal	IGV	Año 0
Costo del diseño					
Creacion del logo	S/. 140,00	1	S/. 140,00	S/. 25,20	S/. 165,20
Gastos de adecuacion					
Instalacion electrica	S/. 3.705,00	1	S/. 3.705,00	S/. 666,90	S/. 4.371,90
Pintado y limpieza	S/. 3.964,50	1	S/. 3.964,50	S/. 713,61	S/. 4.678,11
Conexión telefonica	S/. 685,00	1	S/. 685,00	S/. 123,30	S/. 808,30
Servicios complementarios	S/. 7.039,00	1	S/. 7.039,00	S/. 1.267,02	S/. 8.306,02
Compras de materiales e insumos					
Compra de materiales	S/. 62.966,55	1	S/. 62.966,55	S/. 11.333,98	S/. 74.300,52
Compras de insumos	S/. 1.959,57	1	S/. 1.959,57	S/. 352,72	S/. 2.312,29
Gastos de servicios					
Planilla	S/. 56.350,00	1	S/. 56.350,00		S/. 56.350,00
Servicios basicos	S/. 2.021,86	2	S/. 4.043,73	S/. 727,87	S/. 4.771,60
Alquiler	S/. 4.000,00	2	S/. 8.000,00	S/. 1.440,00	S/. 9.440,00
Garantia del Alquiler	S/. 4.000,00	1	S/. 4.000,00	S/. 720,00	S/. 4.720,00
Total (S/)			S/. 152.853,34	S/. 17.370,60	S/. 170.223,95

Elaboración: Autores de Tesis

En la siguiente tabla 9.4, se detalla de los inventarios iniciales con los que iniciamos operación.

Tabla 9.4 Inventarios iniciales

Items	PU	Cantidad	Subtotal	IGV	Año 0
Avena	S/. 9,75	316	S/. 3.079,66	S/. 554,34	S/. 3.634,00
Coco	S/. 5,00	95	S/. 475,00	S/. 85,50	S/. 560,50
Kiwicha Pop	S/. 16,95	158	S/. 2.677,97	S/. 482,03	S/. 3.160,00
Ajonjolí	S/. 20,00	158	S/. 3.160,00	S/. 568,80	S/. 3.728,80
Chía	S/. 30,00	158	S/. 4.740,00	S/. 853,20	S/. 5.593,20
Castañas	S/. 40,00	158	S/. 6.320,00	S/. 1.137,60	S/. 7.457,60
Pecanas	S/. 55,00	158	S/. 8.690,00	S/. 1.564,20	S/. 10.254,20
Linaza	S/. 8,47	158	S/. 1.338,98	S/. 241,02	S/. 1.580,00
Canela	S/. 88,00	158	S/. 13.904,00	S/. 2.502,72	S/. 16.406,72
Miel	S/. 21,19	158	S/. 3.347,46	S/. 602,54	S/. 3.950,00
Envase de papel kraft	S/. 0,25	3165	S/. 804,66	S/. 144,84	S/. 949,50
Caja secundaria por 26 und	S/. 1,02	122	S/. 124,07	S/. 22,33	S/. 146,40
Etiquetas	S/. 0,08	3165	S/. 268,22	S/. 48,28	S/. 316,50
Total (S/)			S/. 48.930,02	S/. 8.807,40	S/. 57.737,42

Elaboración: Autores de Tesis

A continuación, en la tabla 9.5 se detalla el cálculo y recuperación del capital de trabajo.

Tabla 9.5. Recuperación del capital de trabajo

Items	Cálculo y Recuperacion del Capital de Trabajo					
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Capital de trabajo calculado	S/	144.943				
Ingreso por ventas	S/	1.150.452	S/ 1.238.166	S/ 1.423.891	S/ 1.594.758	S/ 1.786.128
Ratio WC	S/	0,1260	S/ 0,126	S/ 0,126	S/ 0,126	S/ 0,126
Req capital de trabajo	S/	144.943	S/ 155.994	S/ 179.393	S/ 200.920	S/ 225.030
Variaciones	S/	144.943	S/ 11.051	S/ 23.399	S/ 21.527	S/ 24.110
Inversion Wk (S/)	-S/	144.943	-S/ 11.051	-S/ 23.399	-S/ 21.527	-S/ 24.110
Recuperación Wk (S/)						S/ 225.030

Elaboración: Autores de Tesis

Finalmente, a continuación, en la tabla 9.6 el resumen de la estructura de las inversiones para el proyecto.

Tabla 9.6. Estructura de Inversiones

Estructura de inversiones			
Items	S/	%	
Activo Fijo	S/ 48.630,91	11%	
Activo Intangible	S/ 2.635,59	1%	
Gastos preoperativos	S/ 170.223,95	40%	
Inventarios iniciales	S/ 57.737,42	14%	
Capital de Trabajo	S/ 144.942,80	34%	
Total Inversión inicial	S/. 424.170,67	100%	

Elaboración: Autores de Tesis

De acuerdo al plan de inversiones mostrado en la tabla 9.6, se concluye que se requieren S/. 424,170.67 para poder poner en marcha el proyecto.

9.2 Financiamiento

De acuerdo con el siguiente cuadro observamos que el financiamiento necesario para cumplir con el proyecto de manera óptima es de S/. 80 000. Este préstamo será financiado por el BCP con una TCEA del 30%.

Anualmente la cuota del financiamiento sería de S/. 29 042.17.

Tabla 9.7 Estructura de Inversiones y financiamiento

Estructura de Inversiones						
Inversiones	Monto	Financiamiento	Capital Propio	%		
Activos Fijos	S/ 48.631	S/ 40.000	S/ 8.631	11%		
Activos Intangibles	S/ 2.636		S/ 2.636	1%		
Gastos preoperativos	S/ 170.224		S/ 170.224	40%		
Inventarios iniciales	S/ 57.737		S/ 57.737	14%		
Capital de Trabajo	S/ 144.943	S/ 40.000	S/ 104.943	34%		
Inversión Inicial	S/ 424.171	S/ 80.000	S/ 344.171	100%		

Elaboración: Autores de Tesis

En la tabla 9.8 se detalla del financiamiento a cinco años con el BCP, el monto de la cuota es S/ 2,420.18

Tabla 9.8 financiamiento

Financiamiento	
Entidad	BCP
Prestamo	S/. 80,000.00
Monto	S/. 80,000.00
TCEA	30.00%
Plazo (anual)	5
Plazo (mensual)	60
Año de pago	1
TEM	2.21%
Cuota	S/. 2,420.18

Elaboración: Autores de Tesis

Tabla 9.9 Servicio de deuda

Servicio de la Deuda							
Años	2020	2021	2022	2023	2024	2025	Totales
Préstamo	S/ 80.000,00						S/ 80.000,00
Cuota		S/ 29.042,17	S/ 29.042,17	S/ 29.042,17	S/ 29.042,17	S/ 29.042,17	S/ 116.168,70
interés		S/ 20.195,65	S/ 17.541,69	S/ 14.091,55	S/ 9.606,36	S/ 3.775,62	S/ 61.435,26
Amortización		S/ 8.846,52	S/ 11.500,48	S/ 14.950,63	S/ 19.435,81	S/ 25.266,56	S/ 54.733,44
Escudo Fiscal		S/ 5.957,72	S/ 5.174,80	S/ 4.157,01	S/ 2.833,88	S/ 1.113,81	S/ 18.123,40

Elaboración: Autores de Tesis

9.3 Cálculo de la tasa de descuento

El costo del capital para el proyecto es de 10.77% considerando la metodología del CAPM, y el costo del capital para el financiamiento es de 9.62%.

Tabla 9.10 Costo de Oportunidad

Costo de Oportunidad (Ke)		
CAPM		
(Rpaís) Riesgo País (PERÚ)	1,78%	<i>BCRP</i>
(Rf) Tasa Libre de Riesgo (EE.UU.)	0,79%	<i>Treasury bond</i>
(Rm) Rendimiento de Mercado (EE.UU.)	14,34%	<i>S&P 500</i>
(Pm) Prima de riesgo de mercado	13,83%	<i>Risk premium</i>
(BI) Beta Apalancada	0,59	$BI = \beta_u * (1 + D/E * (1-T))$
(Bu) Beta Desapalancada	0,51	<i>Food processing</i>
(D) %D (Financiamiento)	18,86%	
(E) %E (Capital Propio)	81,14%	
(I) Impuesto a la renta	29,5%	
Ke (modelo CAPM)	10,78%	<i>BETA APALANCADA</i>
$Ke = Rf + BI * (Rm - Rf) + Rpaís$		
Ke (modelo CAPM)	9,62%	<i>BETA DESAPALANCADO</i>
$Ke = Rf + \beta_u * (Rm - Rf) + Rpaís$		

Elaboración: Autores de Tesis

9.4 Costos Fijos y Costos Variables

Se proyectan los costos fijos y variables en los que incurre la empresa de forma anual durante los 5 primeros años de operación. Ver tablas 9.11 y 9.12

Tabla 9.11 Costos fijos

Ítems	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Mano de obra	53,664	53,664	53,664	53,664	53,664
Costos indirectos	107,461	107,461	107,461	107,461	107,461
Gastos administrativos	155,455	155,455	155,455	155,455	155,455
Gastos de ventas	132,640	128,522	123,979	116,491	119,789
Depreciación	5,157	5,157	5,157	5,157	2,582
Amortización	227	227	227	227	227
Costos fijos	S/. 454,605	S/. 450,487	S/. 445,944	S/. 438,456	S/. 439,179

Elaboración: Autores de Tesis

Tabla 9.12 Costos variables

Ítems	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Materiales	313,167	373,240	415,016	459,007	482,262
Publicidad	34,105	27,005	19,378	8,700	8,700
Comisiones	-	-	-	-	-
Total CV	347,272	400,245	434,394	467,707	490,962
Granola	63,913	76,173	84,699	93,677	98,423
Costo variable unitario	S/. 5.43	S/. 5.25	S/. 5.13	S/. 4.99	S/. 4.99

Elaboración: Autores de Tesis

9.5. Gastos de Operación

Los gastos operacionales de Granos del Sur son aquellos gastos que una empresa incurre en concepto del desarrollo de las diferentes actividades que despliega, por ejemplo: pago por el alquiler del local, pago de salarios a sus empleados y compra de suministros.

Los principales gastos están clasificados de la siguiente manera:

9.5.1 Gastos Administrativos

Los gastos administrativos de Granos del Sur serán aquellos desembolsos que la empresa deberá realizar para cumplir con las siguientes actividades:

- Planilla: Gerente General, jefe de Administración y Marketing
- Servicios Tercerizados: Contabilidad, seguridad, limpieza
- Servicios básicos: Luz, Gas, agua, internet

9.5.2 Gastos de Ventas

En los gastos de ventas de Granos del Sur están:

- Planilla: jefe de Ventas
- Servicios Tercerizados: seguridad, limpieza, servicio técnico
- Servicios básicos: Luz, agua, internet, alquiler

9.5.3 Gastos de Promoción y Publicidad

Son todos aquellos desembolsos que la empresa realizará para llegar a cumplir el objetivo planteado por ventas y posicionar al producto en el mercado objetivo.

- Publicidad en redes sociales
- Publicidad en medios de comunicación
- Eventos

Tabla 9.13 Gastos Administrativos

Gastos administrativos										
Item	Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
Planilla	S/.	96.894	S/.	96.894	S/.	96.894	S/.	96.894	S/.	96.894
Servicios tercerizados	S/.	36.374	S/.	36.374	S/.	36.374	S/.	36.374	S/.	36.374
Servicios	S/.	22.187	S/.	22.187	S/.	22.187	S/.	22.187	S/.	22.187
Total S/	S/.	155.455	S/.	155.455	S/.	155.455	S/.	155.455	S/.	155.455
Total \$	S/.	37.916	S/.	39.860	S/.	39.860	S/.	39.860	S/.	39.860

Elaboración: Autores de Tesis

Tabla 9.14 Gastos de ventas

Gastos de ventas										
Item	Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
Planilla	S/.	44.720	S/.	44.720	S/.	44.720	S/.	44.720	S/.	44.720
Comisiones	S/.	-	S/.	-	S/.	-	S/.	-	S/.	-
Publicidad	S/.	34.105	S/.	27.005	S/.	19.378	S/.	8.700	S/.	8.700
Servicios tercerizados	S/.	46.080	S/.	49.062	S/.	52.146	S/.	55.336	S/.	58.635
Servicios	S/.	7.735	S/.	7.735	S/.	7.735	S/.	7.735	S/.	7.735
Total S/	S/.	132.640	S/.	128.522	S/.	123.979	S/.	116.491	S/.	119.789
Total \$	S/.	32.351	S/.	32.954	S/.	31.790	S/.	29.870	S/.	30.715

Elaboración: Autores de Tesis

Tabla 9.15 Gastos de publicidad

Ítem	Gasto en publicidad									
	Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
Publicidad en redes sociales	S/.	9.600	S/.	8.400	S/.	8.400	S/.	8.400	S/.	8.400
Publicidad en medios	S/.	23.905	S/.	18.305	S/.	10.678	S/.	-	S/.	-
Otros	S/.	600	S/.	300	S/.	300	S/.	300	S/.	300
Total S/	S/.	34.105	S/.	27.005	S/.	19.378	S/.	8.700	S/.	8.700
IGV	S/.	6.139	S/.	4.861	S/.	3.488	S/.	1.566	S/.	1.566
Total con IGV	S/.	40.244	S/.	31.866	S/.	22.866	S/.	10.266	S/.	10.266
% Publicidad		13,6%		12,2%		10,3%		8,6%		7,9%

Elaboración: Autores de Tesis

9.6. Punto de Equilibrio Económico y Financiero

Como se observa en la siguiente tabla 9.13, el punto de equilibrio se da al vender el primero año 46 292 unidades, lo que equivale a S/. 706 138.

Tabla 9.16 Punto de Equilibrio Económico y Financiero.

Ítems	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Punto de equilibrio Unids	46,292	45,047	44,044	42,732	42,780
Punto de equilibrio Soles	706,138	687,185	671,834	651,809	652,583
Margen de seguridad Unids	17,621	31,126	40,655	50,945	55,643
Comprobación	S/. 268,791	S/. 474,822	S/. 620,139	S/. 777,086	S/. 848,800

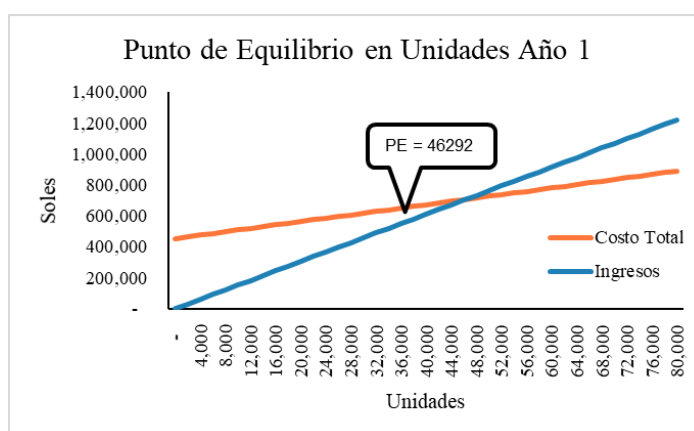
Elaboración: Autores de Tesis

Tabla 9.17 Estado de Resultados Método Directo de Comprobación.

Ítems	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Unidades	46,292	45,047	44,044	42,732	42,780
Ventas	706,138	687,185	671,834	651,809	652,583
Costos Variables	(251,528)	(236,696)	(225,888)	(213,351)	(213,399)
Margen de Contribución	454,610	450,489	445,946	438,458	439,184
Costos Fijos	S/. -454,605	S/. -450,487	S/. -445,944	S/. -438,456	S/. -439,179
Utilidad Operativa	S/. 5	S/. 2	S/. 2	S/. 3	S/. 5

Elaboración: Autores de Tesis

Figura 9.1 Punto de Equilibrio unidades



Elaboración: Autores de Tesis

CAPITULO X EVALUACION FINANCIERA

10.1 Justificación del periodo de flujo de caja

El periodo de evaluación del flujo de caja será de 5 años, siendo el último año el correspondiente al periodo de liquidación del negocio. Asimismo, se considera el tema tributario para el flujo de caja, tanto el impuesto general a las ventas y el impuesto a la renta.

Asimismo, la política de cobros será de 50% al contado y 50% al crédito para las ventas del canal retail.

10.2 Flujo de caja de inversiones

A continuación, en la tabla 10.1 se presenta el Flujo de Caja de Inversiones

Tabla 10.1 Flujo de Caja de Inversiones.

Items	Flujo de Capital en S/						Total
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Inversión en Activo Tangible	(48.631)						(48.631)
Inversión en Activo Intangible	(2.636)						(2.636)
Inversión en Gastos preoperativos y Garantía del Alquiler	(170.224)					4.000	(166.224)
Inventarios Iniciales	(57.737)						(57.737)
Capital de Trabajo Inicial	(144.943)	(11.051)	(23.399)	(21.527)	(24.110)		(225.030)
Recuperación Activo Tangible						4.263	4.263
Recuperación Inversión Intangible						-	-
Recuperación de Capital de Trabajo						225.030	225.030
Flujo de Capital en S/	(424.171)	(11.051)	(23.399)	(21.527)	(24.110)	233.293	(270.965)

Elaboración: Autores de Tesis

10.3 FC Operativo

Tabla 10.2 Flujo de Caja de Inversiones.

Items	Flujo de Capital en S/						Total
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Inversión en Activo Tangible	(48.631)						(48.631)
Inversión en Activo Intangible	(2.636)						(2.636)
Inversión en Gastos preoperativos y Garantía del Alquiler	(170.224)					4.000	(166.224)
Inventarios Iniciales	(57.737)						(57.737)
Capital de Trabajo Inicial	(144.943)	(11.051)	(23.399)	(21.527)	(24.110)		(225.030)
Recuperación Activo Tangible						4.263	4.263
Recuperación Inversión Intangible						-	-
Recuperación de Capital de Trabajo						225.030	225.030
Flujo de Capital en S/	(424.171)	(11.051)	(23.399)	(21.527)	(24.110)	233.293	(270.965)

Elaboración: Autores de Tesis

Tabla 10.3 Flujo de Caja Operativo

Concepto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Ingresos	6.901	11.736	42.102	63.511	76.165	85.828	93.643	100.440	107.334	113.555	119.815	124.654	945.684
Cobro a clientes	6.901	11.736	42.102	63.511	76.165	85.828	93.643	100.440	107.334	113.555	119.815	124.654	945.684
Egresos	55.076	63.074	69.410	74.564	83.235	81.861	94.008	88.127	91.361	94.074	100.560	105.349	1.000.698
Compra de materias primas	14.809	25.175	31.099	35.542	38.997	41.959	44.921	47.636	50.597	53.066	54.670	55.163	493.633
Compra de insumos	852	1.448	1.788	2.044	2.243	2.413	2.583	2.739	2.910	3.052	3.144	3.172	28.388
Planilla	17.739	17.739	17.739	17.739	22.435	17.739	26.608	17.739	17.739	17.739	22.435	26.608	239.998
Servicios	7.106	7.106	7.106	7.106	7.106	7.106	7.106	7.106	7.106	7.106	7.106	7.106	85.270
Servicios tercerizados	5.984	5.984	5.984	5.984	5.984	5.984	5.984	5.984	5.984	5.984	5.984	5.984	71.808
Otros gastos	8.586	5.622	5.694	6.150	6.471	6.661	6.806	6.923	7.025	7.128	7.222	7.315	81.602

Items	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
Ingresos por ventas		945.684	1.255.681	1.395.803	1.568.917	2.027.311	7.193.395
Compra de materiales		(493.633)	(550.693)	(625.893)	(695.055)	(690.692)	(3.055.967)
Compra de insumos		(28.388)	(31.457)	(35.812)	(39.772)	(41.940)	(177.369)
Planilla		(239.998)	(239.998)	(239.998)	(239.998)	(239.998)	(1.199.992)
Servicios		(85.270)	(85.270)	(85.270)	(85.270)	(85.270)	(426.348)
Servicios tercerizados		(121.368)	(124.887)	(128.526)	(132.290)	(136.182)	(643.254)
Gasto en publicidad		(40.244)	(31.866)	(22.866)	(10.266)	(10.266)	(115.508)
Pago de IGV		(80.592)	(126.033)	(151.631)	(175.784)	(204.223)	(738.264)
Impuesto a la Renta		57.090	77.279	110.130	141.339	170.258	556.097
Flujo de Caja Operativo en S/	-	(86.718)	142.756	215.935	331.820	788.997	1.392.790

Elaboración: Autores de Tesis

10.4 FC Económico

Tabla 10.4 Flujo de Caja Económico

Items	Flujo de Caja Económico en S/						Total
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Flujo de Capital	(424.171)	(11.051)	(23.399)	(21.527)	(24.110)	233.293	(270.965)
Flujo Operativo	-	(86.718)	142.756	215.935	331.820	788.997	1.392.790
Flujo de Caja Económico en S/	(424.171)	(97.769)	119.356	194.408	307.710	1.022.289	1.121.824

Elaboración: Autores de Tesis

10.5 FC Financiero

Tabla 10.5 Flujo de Caja Económico

Items	Flujo de Servicio de la Deuda en S/						Total
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Prestamo	80.000	-	-	-	-	-	80.000
Cuota	-	(29.042)	(29.042)	(29.042)	(29.042)	(29.042)	(145.211)
Escudo fiscal	-	5.958	5.175	4.157	2.834	1.114	19.237
Flujo de Deuda en S/	80.000	(23.084)	(23.867)	(24.885)	(26.208)	(27.928)	(45.974)

Elaboración: Autores de Tesis

10.6 FC de Libre Disponibilidad del Accionista

Tabla 10.6 Flujo de Caja Libre Disponibilidad del Accionista

Items	Flujo de Caja Financiero en S/						Total
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Flujo de Caja Económico	(424.171)	(97.769)	119.356	194.408	307.710	1.022.289	1.121.824
Flujo de Deuda	80.000	(23.084)	(23.867)	(24.885)	(26.208)	(27.928)	(45.974)
Flujo de Caja Financiero en S/	(344.171)	(120.853)	95.489	169.523	281.502	994.361	1.075.851

Elaboración: Autores de Tesis

10.7 VANE / VANF / TIR / TIRE

El valor actual neto económico define la rentabilidad actualizada para el proyecto, el cual arroja un valor de 470,616 soles, que al ser positivo refleja beneficios y por ende es recomendable llevar a cabo el proyecto. Mas aun, la tasa interna económica es de 32.75%, que representa la rentabilidad intrínseca del proyecto.

Tabla 10.7 Indicadores económicos

Indicador	Económico
VANE	470.616
WACC	12,74%
TIRE	32,75%

Elaboración: Autores de Tesis

El valor actual neto financiero define la rentabilidad actualizada para el accionista, el cual arroja un valor de 576,755 soles, que al ser positivo refleja beneficios y por ende es recomendable llevar a cabo el proyecto para el inversionista. Mas aun, la tasa interna financiera es de 34.53%, que representa la rentabilidad intrínseca del proyecto.

Tabla 10.8 Indicadores financieros

Indicador	Financiero
VANF	576.755
COK	9,62%
TIRF	34,53%
TIRM	29,15%

Elaboración: Autores de Tesis

10.8. Periodo de Recuperación de Capital

Para este proyecto el periodo de recuperación es de 4.08 años, lo que señala que la inversión realizada para el proyecto se recupera en más de 4 años.

Tabla 10.9 Periodo de Recuperación Económico

Indicador	Financiero
Periodo de recuperación	4,08

Elaboración: Autores de Tesis

10.9. Análisis de Riesgo Montecarlo

Al realizar el análisis de riesgo, se tiene en cuenta que la variable precio y demanda inicial son críticas, pues determinan in 80.0% de éxito para el precio y de 95.3% para la demanda inicial.

Tabla 10.10 Análisis de Éxito del Proyecto.

Probabilidad	Escenario	Precio	Costo Avena	Costo Coco	Costo Kiwicha Pop	Costo Ajonjoli	Demanda inicial
14,3%	-30%	-842.520	1.115.373	1.062.781	1.107.269	1.102.784	-65.290
14,3%	-20%	-189.315	1.094.661	1.059.599	1.089.258	1.086.268	342.722
14,3%	-10%	443.743	1.073.949	1.056.418	1.071.247	1.069.752	715.803
14,3%	0%	1.053.237	1.053.237	1.053.237	1.053.237	1.053.237	1.053.237
14,3%	10%	1.662.730	1.032.524	1.050.055	1.035.226	1.036.721	1.246.681
14,3%	20%	2.272.224	1.011.812	1.046.874	1.017.215	1.020.205	1.324.376
14,3%	30%	2.881.717	991.100	1.043.693	999.204	1.003.690	1.401.670
100,0%							
	Valor esperado	1.040.259	1.053.237	1.053.237	1.053.237	1.053.237	859.885
	Varianza	1,53E+12	1,72E+09	4,05E+07	1,30E+09	1,09E+09	2,63E+11
	Riesgo	1.236.867	41.424	6.363	36.022	33.031	512.758
	Prob(éxito)	80,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	95,3%

Elaboración: Autores de Tesis

CAPÍTULO XI. CONCLUSIONES

Se determinó mediante el estudio de mercado a los consumidores finales de granolas artesanales, que el 78.3% adquiriría el producto con el precio que ofrece la empresa.

De acuerdo a los resultados obtenidos del estudio de mercado, se considera una demanda potencial de 707 personas de los distritos de San Borja y Miraflores, se proyecta que ellos comprarán 113 paquetes de granolas Grain Fit de 200gr al año.

Para la estrategia de diferenciación, se determinó que el valor y atributo de posicionamiento de la granola, la cual se resaltarán, será sobre sus *Ingredientes Naturales* (70% Muy importante, según estudio de mercado tiendas naturistas) y su *Valor Nutricional* (46.23% según estudio de mercado consumidores), ambos atributos coinciden en los distintos públicos analizados.

Se identificaron a sus principales competencias en el mercado potencial, las cuales son: La Unión con un 38.10% de participación en el mercado, seguido Bello Horizonte 6.67% y en tercera ubicación se encuentran Life, y Granola Artesanal con 4.76% de participación entre los consumidores.

Para la estrategia de posicionamiento del producto, se identificó que los canales ideales de comunicación serían las plataformas virtuales, degustaciones y recomendaciones de nutricionistas en redes sociales, dicho efecto logrará el objetivo de posicionar la marca en la mente de los consumidores.

Se estableció que las operaciones de la empresa tendrían un componente tercerizado (Asesoría Nutricionista en redes sociales).

La rentabilidad actualizada para el accionista está garantizada con un valor de 576,755 soles, que al ser positivo refleja beneficios y por ende es recomendable llevar a cabo el proyecto para el inversionista

CAPÍTULO XII. RECOMENDACIONES

Cumplir con los indicadores de metas de cada procedimiento para lograr el objetivo deseado como en la elaboración de la granola, las ventas y distribución de estas, con proyección de ventas en cadenas de supermercado y también a través de comercios de mayoristas, siempre cuando este acorde al costo y precio del mercado.

Ser rigurosos en el control de calidad de materias primas, certificando que se cumplan con todos los estándares de calidad para cumplir con las exigencias del mercado.

Para realizar nuevas estrategias de marketing, una vez posicionado el producto en su primer año, recomendamos realizar una investigación de mercado a potenciar el producto o identificar nuevas líneas o presentaciones en peso o empaque de la granola.

ANEXOS

ANEXO 1

Modelo de encuesta canal de distribución de Granola

ENCUESTA A ESTABLECIMIENTOS PRODUCTOS NATURALES Julio 2021

FILTRO PARA LA ENCUESTA

¿Venden granolas?

a.- Si b.- No (terminar encuesta)

DATOS DE CONTROL POR OBSERVACIÓN: (Circule solo una alternativa)

1. Género:

a. Hombre b. Mujer

Nombre del Establecimiento: _____

Dirección

2. ¿En qué distrito está el negocio?

a. San Borja b. Miraflores

3.- Nombre del encuestado:

A.- PRODUCTO, EMPAQUE, PRESENTACIÓN: (Detallar cada uno según cuadro)

4.- ¿Cuáles son las granolas naturales que **venden**? Detallar

5.- De las que vende ¿Cuál es la **más vendida**? Marcar solo una marca

6.- De las que vende ¿Cuántos **paquetes de Granolas** pide al mes? Detallar

7.- **Cantidad de stock que tiene en el momento de la visita en la Granola. Detallar**

No va

8.- De las que vende ¿Cuál es el **precio al público** de cada una de ellas? Precisar

9.- ¿Cuál es el **costo** de ganancia?

13.a ¿Género? 1. Hombres 2. Mujeres

14, Respecto a la granola que más vende en su establecimiento. E. Ver el nombre en Preg. 5 ¿Quién le vende? E. Mencionar alternativas

1. Un mayorista
2. Directamente la empresa
3. Otros (detallar) _____

ANEXO 2

RESULTADOS DE ENCUESTAS A TIENDAS NATURISTAS

De acuerdo con los resultados de las encuestas realizadas a las tiendas comerciales que venden productos naturales, se obtuvo un total 70 comercios de ventas de granolas divididas entre el distrito de San Borja (35 encuestas) y el distrito de Miraflores (35 encuestas). Es importante mencionar que la mayoría de los encuestados fueron empleados administradores con una representación de 64%, encargados 24% y dueños 11%.

A continuación, se presentan los resultados de las granolas que venden.

Tabla 1. P4. ¿Cuáles son las granolas naturales que venden?

MARCAS DE GRANOLAS (*)	Total %	DISTRITO	
		San Borja%	Miraflores%
La Unión Granola Granos Andino- 280 gr	25.71	22.86	28.57
La Unión Granola con Miel de Abejas, avena, ajonjolí - 400gr	22.86	25.71	20.00
La Unión Granola Pasas y Almendras - 400 gr.	17.14	17.14	17.14
Bello Horizonte G. Instantánea con frutos secos 250gr	11.43	20.00	2.86
Bello Horizonte Granola con Stevia - 350gr	10.00	17.14	2.86
Del Paraíso - Granola energética	8.57	14.29	2.86
Bello Horizonte Granola con Stevia - 500g	7.14	14.29	0.00
LA PURITA Granola Mix de Avena – Caramel - 400gr	7.14	5.71	8.57
LA PURITA Granola Mix de Avena – Canela- - 400gr	5.71	5.71	5.71
La viajera - Naranja Power 350gr	5.71	8.57	2.86

En la presente Tabla N°1, se lista las diez primeras marcas de granolas que más mención tuvieron al momento de preguntar sobre las marcas que venden en dicho establecimiento comercial, las cuales fueron: La Unión Granola Granos Andino, La Unión Granola con Miel de Abejas, La Unión Granola Pasas y Almendras, se observa que las tres primeras son la empresa Unión.

Tabla 2. P5. De las que tiene ¿Cuál es la más vendida?

MARCAS DE GRANOLAS (*)	Total %	DISTRITO	
		San Borja%	Miraflores%
La Unión Granola con Miel de Abejas, avena, ajonjolí - 400gr	8.57	11.43	5.71
La Unión Granola Granos Andino- 280 gr	7.14	2.86	11.43
La Viajera - Naranja - 350gr	4.29	5.71	2.86

De las granolas que existen dentro de cada una de las tiendas que se expende, se lista las 3 marcas más vendidas o con mayor frecuencia de venta: La Unión Granola con Miel de Abejas 8.57%, La Unión Granola Granos Andino 7.14 %. La Viajera - Naranja - 4.29%.

Tabla 3. P6. De las que vende ¿Cuántos paquetes de Granolas pide al mes a su proveedor?

MARCAS DE GRANOLAS (*)	Total	MEDIA (cantidad)	
		San Borja	Miraflores
La Unión Granola Granos Andino- 280 gr	12	9	15
La Unión Granola con Miel de Abejas, avena, ajonjolí - 400gr	10	9	11
La Viajera - Naranja - 350gr	14	9	30

En la tabla presentada, se refleja los datos de la cantidad de paquetes que se compra mensualmente a sus proveedores en las diferentes tiendas que expenden estos productos: La Viajera – Naranja (14 paquetes), La Unión Granolas Granos Andinos (12 paquetes), La Unión Granola con Miel de Abejas (10 paquetes).

Tabla 4. P.7 (1,2,3) ¿Cuál es el precio al público de cada una de ellas?

MARCAS DE GRANOLAS (*)	Total, Soles	MEDIA (Precio Soles)	
		San Borja	Miraflores
La Unión Granola Granos Andino- 280 gr	11.44	11.36	11.50
La Unión Granola con Miel de Abejas, avena, ajonjolí - 400gr	12.03	11.54	12.64
La Viajera - Naranja - 350gr	12.32	12.10	13.00

En la Tabla N°4 se observa sobre el precio de las granolas que se venden al público en ambos distritos; el precio promedio de La Unión Granola Granos Andino- 280 gr es de

11.44 Soles, el precio promedio de La Unión Granola con Miel de Abejas - 400 gr es de 12.03 Soles y La Viajera – Naranja es de 12.32 Soles.

Tabla 5. P8. (1,2) ¿Cuál es el costo de ganancia de cada una de ellas?

MARCAS DE GRANOLAS (*)	Total, MEDIA (ganancia Soles)
La Unión Granola Granos Andino- 280 gr	2.13
La Unión Granola con Miel de Abejas, avena, ajonjolí - 400gr	2.28
La Viajera - Naranja - 350gr	3.11

En la Tabla N° 5 se ha obtenido datos sobre el costo de ganancia de cada una de ellas (granolas), por lo tanto, el costo de ganancia promedio de La Viajera - Naranja es de 3.11 Soles, y La Unión Granola con Miel de Abejas es de 2.28 Soles, el costo de ganancia promedio de La Unión Granola Granos Andino es de 2.13 Soles

Tabla 6. P.9. ¿Quién le vende las granolas?

	Total	DISTRITO	
		Miraflores%	San Borja%
Un mayorista	18.57	20.00	17.14
Directamente la empresa - Proveedor	81.43	80.00	82.86
Base: Total	(70)	(35)	(35)

En la Tabla N° 6 se obtiene datos acerca de quien les vende las granolas; en ambos distritos el 81.43% que representa la mayoría del total de establecimientos encuestados manifiestan que es directamente la empresa que les vende las granolas; seguido de un 18.57 % de encuestados que es través de un mayorista.

Tabla 7. P. 10(1 al 7) ¿Qué tan importante son estos aspectos para la venta de la granola artesanal?

	Total	
	Importante %	Muy Importante %
Ingredientes naturales	24.28	70.00
Envase trilaminado con abertura rectangular transparente.	14.28	42.86
Envase ecológico de cartón con tapa trasparente.	11.42	41.43
Apoyo publicidad en la tienda	25.71	32.86
Buen margen de ganancia	25.71	31.43

Promociones	12.85	32.86
Medidor de ración adecuada	50.00	38.57

En la Tabla N°7, según las características que importan para la venta de la granola, es en primer lugar, los ingredientes naturales que lo contiene (70% Muy importante), seguido por el medidor de ración adecuada (50% Importante) y el envase trilaminado con abertura rectangular transparente (42.86% Muy Importante), dichos atributos fueron los más mencionados por los entrevistados en sus establecimientos comerciales, además de la promoción (32.86% Muy importante), margen de ganancia (31.43% Muy importante) y el apoyo publicitario en la tienda o establecimiento comercial (32.86% Muy importante).

Tabla N° 8. P 11. Según el producto mostrado (envase A y B) ¿Qué atributo es el más importante en comparación a los que vende?

	Total %	DISTRITO	
		San Borja%	Miraflores %
Presentación	74.29	91.43	57.14
Precio	20.00	2.86	37.14
Ingredientes	12.86	0.00	25.71
Imagen	5.71	5.71	5.71
Base: Total	(70)	(35)	(35)

En la Tabla N° 8 se tomaron en cuenta los principales *atributos* que tienen los productos mostrados, en ambos distritos el 74.29% manifestaron que la característica más representativa es la *presentación* que estos llevan, el 20% indicó que es el *precio* y el 12,86% mencionaron que son por los *ingredientes* que estos contienen.

Tabla N° 9. P 12. ¿Cuál sería el monto aproximado que estaría dispuesto a pagar por la GRANOLA según la descripción?

	Total %	DISTRITO	
		San Borja %	Miraflores %
(S/1-S/4)	4.29	2.86	5.71
(S/5-S/9)	44.29	65.71	22.86
(S/10-S/14)	37.14	25.71	48.57
(S/15-S/19)	14.29	5.71	22.86
Base: Total	(70)	(35)	(35)

En la Tabla N° 9, se menciona el monto aproximado que los encuestados están dispuestos a pagar, se obtiene que el 44.29 % pagarían un promedio de 5 a 9 Soles, mientras que el 37.14% estarían dispuestos a pagar de 10 a 14 Soles y un 14.29% están en las posibilidades de pagar de 15 a 19 Soles.

Tabla N° 10. P 13. Para ambas presentaciones, el precio de venta será S/. 13 y el precio al público será entre S/16 a S/ 18. ¿Creé que tenga demanda?

	Total %	DISTRITO	
		San Borja%	Miraflores%
Sí	45.71	45.71	45.71
No	54.29	54.29	54.29
Base: Total	(70)	(35)	(35)

En la Tabla N° 10 el 54.29% de los encuestados opinan que no habría una demanda del producto con ese precio, mientras que menos de la mitad de los encuestados, el 45.71% mencionaron que si habría demanda.

Tabla N° 11. P 14. Usted ¿lo compraría para venta al público?

	Total %	DISTRITO	
		Sn Borja %	Miraflores %
Sí	40.00	31.43	48.57
No	60.00	68.57	51.43
Base: Total	(70)	(35)	(35)

En la Tabla N° 11, el 60% de los encuestados indicaron que no compraría dicha granola (para la venta al público), y el 40% si estaría dispuesto a obtener estos productos para ser expendidos al público.

Tabla N° 12. P 14 A. ¿Por qué? Razones por que Sí

	Total %	DISTRITO	
		Sn Borja %	Miraflores %
El producto es natural debido a su contenido saludable. El cliente tiene tendencia consumir saludable	78.57	81.82	76.47
La presentación es muy llamativa, innovadora, estético.	39.29	63.64	23.53
Tiene buenos ingredientes que se complementan	21.43	0.00	35.29
Relación cantidad precio indicada	14.29	0.00	23.53

Producto con mucha demanda, muy consumido	14.29	0.00	23.53
Producto con empaque ecológico	3.57	9.09	0.00
Base: SI compraría	(28)	(11)	(17)

Sobre las razones de su elección de compra (*Sí*), en primer lugar, los encuestados detallaron que el producto es natural debido a su contenido saludable, seguido en la mención de que la presentación es muy llamativa, innovadora y estética y, en tercer lugar, se encuentra la opción que tiene buenos ingredientes las cuales se complementan.

Tabla N° 13. P 14 B ¿Por qué? Razones por que No

	Total %	DISTRITO	
		San Borja %	Miraflores %
Precio muy caro a comparación de otros productos de la competencia.	76.19	70.83	83.33
Debería tener variedad de presentaciones, más individuales, compactas y personales.	33.33	12.50	61.11
Hay demanda de presentaciones más ch			
No hay relación entre precio y contenido es muy poco.	26.19	33.33	16.67
Imagen y/o presentación no llamativa, es un material que se maltrata o arruga con facilidad, no transmite querer comprar	23.81	29.17	16.67
No necesitan o piensan expandir su catálogo de productos nuevos.	9.52	16.67	0.00
Preferible un envase laminado, plastificado	4.76	4.17	5.56
Base: NO compraría	(42)	(24)	(18)

Los datos obtenidos en la Tabla N°13, son las razones del por qué (*No*) compraría para la venta al público, algunas de las razones fueron: el precio es muy caro a comparación de otros productos de la competencia con el 76.19% en mención, en segundo lugar, porque debería de tener variedad de presentaciones, más individuales, compactas y personales con el 33.33% y en tercera mención, indicaron que no hay relación entre el precio y el contenido es muy poco 26.19%.

Tabla 14. P 15. ¿Cuál de los dos empaques compraría, A o B?

	Total %	DISTRITO	
		Sn Borja %	Miraflores %
Papel Karf	57.14	72.73	47.06

Envase redondo con tapa transparente	42.86	27.27	52.94
Base: SI comprarían	(28)	(11)	(17)

En la Tabla N° 14 respecto a las preferencias en cuál de los empaques compraría se manifiestan que el 57.14% prefiere el envase de papel karf, y en menor porcentaje el 42.86% prefiere el envase redondo con tapa transparente.

Tabla 15. P 15 A. ¿Por qué compraría el envase de Papel Karf - A?

	Total %	DISTRITO	
		Sn Borja %	Miraflores %
El envase es práctico, hermético, comercial, fácil de exhibirlo y guardar.	81.25	75.00	87.50
El envase es compacto y fácil de transportar.	12.50	0.00	25.00
Fácil almacenamiento	12.50	0.00	25.00
Empaque más práctico para abrir	12.50	12.50	12.50
Es el mismo envase que suelen comprar aquí	6.25	12.50	0.00
Base: SI comprarían A	(16)	(8)	(8)

Respecto a la elección del Papel Karf - A y el por qué compraría esta presentación, en ambos distritos la mayoría indica que la razón es porque el envase es práctico, hermético, comercial, fácil de exhibirlo y guardar, otros encuestados manifestaron que el envase es compacto, fácil de transportar, y de fácil almacenamiento.

ANEXO 3

Modelo de encuesta Público consumidor.

Encuesta Público consumidor.

1. ¿Consumes Granola?
Si No (Terminar la encuesta)

2. Nombre: _____
Genero:
 a. Masculino b. Femenino
Edad: _____
Distrito de domicilio: _____

3. ¿Con qué frecuencia consumes Granola en la semana?:
 - 1 vez a la semana
 - Solo fines de semana
 - Interdiario
 - Todos los días

4. ¿Cuál es la característica del producto que valoras más?:
 - Valor nutricional
 - Contiene cereales andinos
 - No contiene saborizantes, ni preservantes
 - Ingredientes innovadores y sanos
 - Otra: _____

5. ¿Qué marcas son las que más prefiere?: _____
6. ¿Qué ingredientes de la granola son de su mayor agrado?: _____

7. ¿Cuánto es lo que invierte en la compra de Granola en la semana?
 - De S/.10 – S/20
 - De S/.20 – S/30
 - De S/.30 – S/40
 - De S/.50 – S/70

8. ¿Hay algún nuevo ingrediente que quisiera que se incorpore en su granola favorita?: _____

INTENCIÓN DE COMPRA GRANOLA ARTESANAL: DESCRIPCIÓN PRODUCTO

LA GRANOLA ARTESANAL GRAIN FIT 100% NATURAL, TENDRÁ: PECANAS, CASTAÑAS, AJONJOLÍ, LINAZA, CHIA, COCO, MIEL DE ABEJA, CANELA, AVENA Y KIWICHA POP; CONTIENE 200 GR, EN PRESENTACIONES DE ENVASE DE TRILAMINADO CON ABERTURA RECTANGULAR TRANSPARENTE (Imagen N°1) Y ENVASE ECOLOGICO DE CARTÓN CON TAPA TRANSPARENTE (Imagen N°2). El precio al público será de 16 - 18 soles.

Imagen N°1



Fuente: elaboración propia

Imagen N°2



Fuente: elaboración propia

9. ¿Crees que el precio del producto va acorde con sus características?

1. Definitivamente sí
2. Probablemente sí
3. Tal vez sí o no
4. Probablemente no
5. Definitivamente no

10. Si este producto estuviera en la tienda donde acostumbras a comprar granola, ¿lo comprarías?

1. Definitivamente sí
2. Probablemente sí
3. Tal vez sí o no
4. Probablemente no
5. Definitivamente no

11. ¿Qué características te harían adquirir este producto antes que otros?

- a. Calidad

- b. Precio
- c. Empaque (Cual es el que te agrada mas Imagen N°1 o Imagen N°2_____)
- d. Valor nutricional
- e. Otros:

12. ¿Recomendarías el producto a tus amigos y familiares?

- 1. Definitivamente sí
- 2. Probablemente sí
- 3. Tal vez sí o no
- 4. Probablemente no
- 5. Definitivamente no

13. ¿Qué mejorarías de este producto?: _____

ANEXO 4

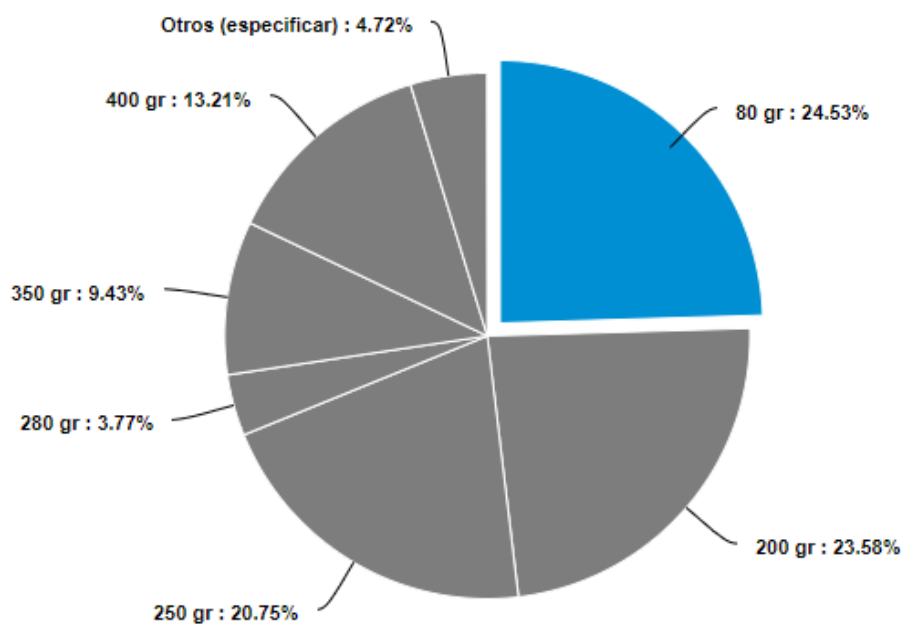
RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS A CLIENTE FINAL

De la población encuestada, estuvo representada por 50% hombres y 50% mujeres, mayores de 18 años, pertenecientes a los distritos de Miraflores y San Borja, representado por el rango de edad entre 25-39 el 44.34%, seguido de 40 años a más con el 32.08% y por último el rango de 18-24 años con el 23.58% de representatividad.

Tabla N°18. P05. ¿Con qué frecuencia consumes Granola en la semana?

	Total %	DISTRITO		GÉNERO	
		Miraflores %	San Borja %	Masculino %	Femenino %
1 vez a la semana	52.38	44.68	58.62	54.72	50.00
Solo fines de semana	17.14	19.15	15.52	15.09	19.23
Interdiario	22.86	27.66	18.97	16.98	28.85
Todos los días	7.62	8.51	6.90	13.21	1.92
Base: Total	(105)	(47)	(58)	(53)	(52)

La mayoría de los encuestados respondieron que consumen granolas *Una vez a la semana*, 52.38%, seguido de *Interdiario* con 22.86% y solo *Los fines de semana* con el 17.14%.



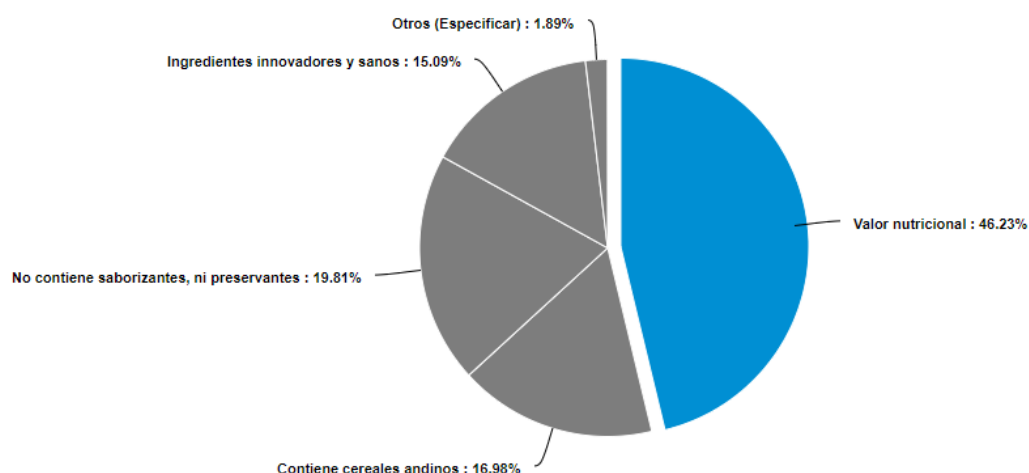
Sobre la presentación de granolas más adquiridas por el público consumidor, se encuentra que el 24.53% de los encuestados indicaron que la presentación de 80gr es la que suelen adquirir, en segundo puesto de adquisición, se encuentra el 23.58% de los encuestados compran la presentación de 200gr, y el 20.75% suelen comprar la presentación de 250gr.

Tabla N° 19 P07. ¿Cada cuánto tiempo compras granola?

	Total %	DISTRITO		GÉNERO	
		Miraflores %	San Borja %	Masculino %	Femenino %
Semanal	29.52	31.91	27.59	39.62	19.23
Quincenal	37.14	38.30	36.21	37.74	36.54
Mensual	29.52	23.40	34.48	20.75	38.46
No sabe/No Recuerda	3.81	6.38	1.72	1.89	5.77
Base: Total	(105.00)	(47.00)	(58.00)	(53.00)	(52.00)

Respecto a la frecuencia de compra, los encuestados manifestaron que mayormente compran *Quincenal* 37.14%, seguido de la frecuencia de compra *Semanal* y *Mensual* 29.25%.

Figura P08. ¿Cuál es la característica del producto que valoras más?



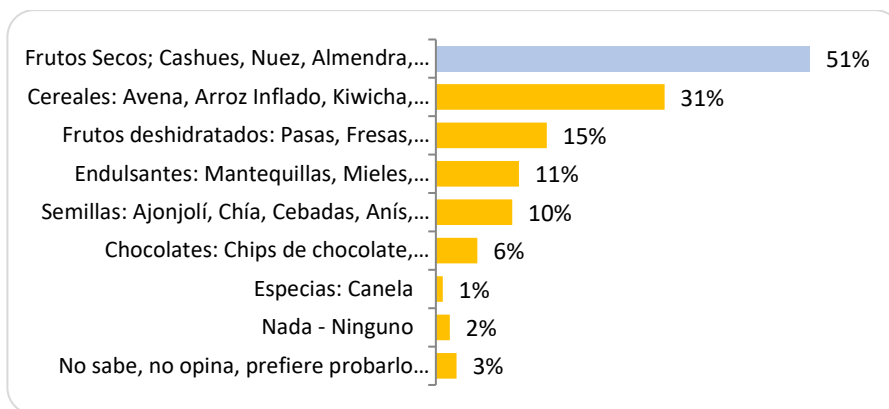
Sobre las características que valoran más los consumidores encuestados, casi la mitad de ellos indicó que, se fijan en el *Valor Nutricional* con el 46.23% en mención, seguido de *No Contiene Saborizantes, Ni Preservantes* con el 19.81% de participación y en menor proporción el 16.98% los que consideran como valor los *Ingredientes Con Cereales Andinos*

Tabla N°20 P09. ¿Qué marcas son las que más prefiere?

	Total %	DISTRITO		GÉNERO	
		Miraflores %	San Borja %	Masculino %	Femenino %
La Unión	38.10	42.55	34.48	35.85	40.38
Bello Horizonte	6.67	2.13	10.34	5.66	7.69
Life	4.76	6.38	3.45	3.77	5.77
Grano Artesanal	4.76	4.26	5.17	1.89	7.69
La Viajera	3.81	6.38	1.72	5.66	1.92
Tottus	2.86	4.26	1.72	3.77	1.92
Wong	2.86	0.00	5.17	5.66	0.00
Grano de Oro	2.86	2.13	3.45	5.66	0.00
Kellogs	2.86	0.00	5.17	3.77	1.92
Lakanto	1.90	4.26	0.00	0.00	3.85

Las 10 marcas más compradas por los encuestados son: La Unión 38.10%, Bello Horizonte 6.67%, Life, Grano y Artesanal con 4.76%, La Viajera, Totus, Wong, Grano de Oro, Kellogs, Lakanto

Tabla N°21. P10. ¿Qué ingredientes de la granola son de su mayor agrado?



Sobre los ingredientes de granolas con mayor agrado para el consumidor encuestado, resalta al 51% los de Frutos Secos; Cashues, Nuez, Almendra, Maní, Castañas, Pecanas.

Tabla 22. P11. ¿Cuánto es lo que invierte en la compra de Granola al mes?

	Total %	DISTRITO		FRECUENCIA DE COMPRA		
		Miraflores %	San Borja %	Quincenal %	Mensual %	No sabe/No Recuerda %
De S/.10 – S/20	43.81	36.17	50.00	41.03	48.39	100.00
De S/.20 – S/30	39.05	46.81	32.76	48.72	38.71	0.00
De S/.30 – S/40	11.43	12.77	10.34	7.69	12.90	0.00
De S/.50 – S/70	5.71	4.26	6.90	2.56	0.00	0.00
Base: Total	(105)	(47)	(58)	(39)	(31)	(4)

El 43.81% de los encuestados de Miraflores y San Borja, indicaron que invierten en la compra de granola al mes entre S/10 a S/ 20, y los que invierten entre S/.20 – S/30 está representado por el 39.05%, y en menor proporción los que se ubican entre el rango de compra entre los S/.30 – S/40 lo representa el 11.43%.

Tabla N°23. P12. ¿Hay algún nuevo ingrediente que quisiera que se incorpore en su granola favorita?

	Total %	DISTRITO		FRECUENCIA DE COMPRA				No sabe/No Recuerda
		Miraflores %	San Borja %	Semanal %	Quincenal %	Mensual %		
Frutos deshidratados: Pasas, Fresas, Frutas, Manzana, Durazno, Higo	16.19	17.02	15.51	22.58	12.82	12.90	25.00	
Frutos Secos; Cashues, Nuez, Almendra, Maní, Castañas, Pecanas, Coco, Sachainchi, Huanarpo Macho	15.23	17.02	13.79	9.67	23.07	12.90	0.00	

Granos Andinos, Cereales, Avena,	8.57	8.51	8.62	9.67	7.69	9.67	0.00
Arroz Inflado, Kiwicha, Quinoa, Cañihua							
Chocolates: Chips de chocolate, chocolates de cacao	8.57	2.12	13.79	6.45	7.69	12.90	0.00
Frutos del bosque: Fresas, Arándanos, Frambuesas, Moras	5.71	6.38	5.17	6.45	2.56	9.67	0.00
Endulzantes: Mantequillas, Mieles, Yogurt, Stevia, poca azúcar, Algarrobina	3.81	4.25	3.44	3.22	0.00	6.45	25.00
Semillas: Ajonjolí, Chía, Cebadas, Anís, Linazas, Trigo	0.95	2.12	0.00	3.22	0.00	0.00	0.00
Otros	0.95	0.00	1.72	0.00	0.00	3.22	0.00
Nada - Ninguno	38.09	42.55	34.48	38.71	41.02	32.25	50.00
No sabe, no opina	1.90	0.00	3.44	0.00	5.12	0.00	0.00
Base: Total	(105)	(47)	(58)	(31)	(39)	(31)	(4)

Los encuestados sugieren que los nuevos ingredientes que les gustaría que incorpore en su granola favorita al 16.19% en mención son: Frutos deshidratados: Pasas, Fresas, Frutas, Manzana, Durazno, Higos, seguido de Frutos Secos los cuales fueron mencionados por el 15.23% de los encuestados: Cashues, Nuez, Almendra, Maní, Castañas, Pecanas, Coco, Sachainchi, Huanarpo Macho

Tabla N° 24. P13. ¿Cuál de las dos presentaciones de granolas artesanal compraría?

	Total%	DISTRITO		GÉNERO	
		Miraflores %	San Borja %	Masculino %	Femenino %
Bolsa de Papel Karf	65.71	70.21	62.07	58.49	73.08
Envase redondo con tapa transparente	31.43	27.66	34.48	35.85	26.92
Ninguna	2.86	2.13	3.45	5.66	0.00
Base: Total	(105)	(47)	(58)	(53)	(52)

Respecto a las presentaciones de granolas, los encuestados se inclinan más por el empaque de bolsa de papel Kart con 65.71%, mientras que el del envase redondo tuvo un resultado de 31.43%

Tabla N°25.P 14 Sobre el monto de cuanto estaría dispuesto a pagar, el encuestado respondió que

Total %	DISTRITO	FRECUENCIA DE COMPRA
---------	----------	----------------------

		Miraflores %	San Borja %	Semanal%	Quincenal%	Mensual%	No sabe/No Recuerda%
1 a 4 soles	2.86	2.13	3.45	3.23	5.13	0.00	0.00
5 a 9 soles	8.57	10.64	6.90	12.90	2.56	6.45	50.00
10 a 14 soles	31.43	29.79	32.76	16.13	35.90	41.94	25.00
15 a 19 soles	35.24	40.43	31.03	48.39	30.77	32.26	0.00
20 a 24 soles	20.00	17.02	22.41	16.13	25.64	16.13	25.00
25 a 29 soles	0.95	2.13	0.00	0.00	2.56	0.00	0.00
30 a 34 soles	0.95	0.00	1.72	0.00	0.00	3.23	0.00
35 a 39 soles	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
40 a 45 soles	1.90	2.13	1.72	6.45	0.00	0.00	0.00
Base: Total	(105)	(47)	(58)	(31)	(39)	(31)	(4)

En la P 14, respecto al monto de cuanto estaría dispuesto a pagar, mayoritariamente los encuestados respondieron que pagaría entre 15 a 19 Soles.

Tabla 26.P15. La Granola Grain Fit tendría un precio entre S/16 a S/ 18. ¿usted lo compraría?

	Total %	DISTRITO		GÉNERO	
		Miraflores %	San Borja %	Masculino %	Femenino %
Sí	78.30	72.34	81.03	73.58	80.77
No	21.70	27.66	18.97	26.42	19.23
Base: Total	(105)	(47)	(58)	(53)	(52)

Cuando se le indico al encuestado sobre el precio real al mercado, el 78.3% de encuestados manifestó su aprobación que adquiriría el producto.

Tabla N°27. P16. ¿Crees que el precio del producto va acorde con sus características?

	Total %	DISTRITO		GÉNERO	
		Miraflores %	San Borja %	Masculino %	Femenino %
Definitivamente no	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Probablemente no	3.81	2.13	5.17	5.66	1.92
Tal vez sí o no	16.19	19.15	13.79	18.87	13.46
Probablemente sí	45.71	48.94	43.10	41.51	50.00
Definitivamente sí	34.29	29.79	37.93	33.96	34.62
Base: Total	105	47	58	53	52

BIBLIOGRAFIA

- Alvarado, K., Blanco, A. y Taquechel, A. (2008). Fibra de coco. Una alternativa ecológica como sustrato agrícola. Agricultura Orgánica. Recuperado en: <http://www.fen.org.es/mercadoFen/pdfs/coco.pdf>
- Atkin, Douglas. (2008). El secreto de las marcas: clubes para gente muy especial. Barcelona: Editorial Robinbook.
- Ávila Granados, J. (2012). Frutos secos, Fuente energética de origen prehistórico. Recuperado en: <http://www.revista60ymas.es/InterPresent1/groups/revistas/documents/binario/s301informe.pdf>
- Colonia Rivera, A. (2011). Efecto del consumo de Linaza sobre el perfil lipídico de adultos.
- Compañía Peruana de Investigación de Mercado (2022) Recuperado en: https://www.cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/23/Market_Report_Mayo.pdf
- Datum Internacional: (2022) Recuperado en: http://www.datum.com.pe/new_web_files/files/pdf/Presentacion_vidasaludable.pdf
- Diario Gestión: (2022) Recuperado en: <https://gestion.pe/economia/empresas/que-tan-saludables-son-los-habitos-de-los-peruanos-noticia/>
- Descripción y composición de la Linaza. (2022) Recuperado en: https://flaxcouncil.ca › FlxPrmr-R11-Ch1_Span
- David, Fred (2006). Administración Estratégica. México. Editorial Pearson.
- Equipo Vértice. (2007) Selección de personal. Editorial Vértice. España
- Euromonitor International (2019). Naturally Healthy Packaged Food in Peru.
- Figuerola, F., Ociel Muñoz y Ana María Estévez (2008). La linaza como fuente de compuestos bioactivos para la elaboración de alimentos. Recuperado en: <http://mingaonline.uach.cl/pdf/agrosur/v36n2/art01.pdf>.

- Fili, J (2012). 1° Jornada técnica de Chía, una alternativa productiva para el NOA. Aspectos nutricionales aportes a una dieta saludable.
- Gabriela Toapanta (2012). Mejora del proceso de obtención de Granola en la Industria “Productos Naturales Shalom”, a través de buenas prácticas de manufactura.
- Granjo Aguilar (2008). J. Cómo hacer un Plan Estratégico de Recursos Humanos. Netbiblo. España.
- Gamaliel Lemus (2004). Proyecto FIA N° C.96-I-I-025, El cultivo del pecano.
- Hernández Rodríguez, J (2015). La quinua, una opción para la nutrición del paciente con diabetes mellitus.
- Ipsos Apoyo (2022) Recuperado en:
https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2019-10/vida_saludable.pdf
- López León, R. y Ureña Solís, J. (2012). Propiedades antioxidantes de los frutos secos y la disminución del colesterol total y LDL- colesterol - Rev Costarr Salud Pública Vol. 21, N° 2. Recuperado en:
<https://www.scielo.sa.cr/pdf/rcsp/v21n2/art08v21n2.pdf>
- Maldonado, C. (2014). Aceite de ajonjolí. Historia del ajonjolí.
- Mora García Luís. (2016). Gestión Logística Integral: las mejores prácticas en la cadena de Abastecimiento. Bogotá.
- Porter, Michael. (2009). Estrategia Competitiva. Ediciones Pirámide
- Sara Gutarra (2017). Tesis, Estrategias de Comercialización para la exportación de arándanos (*Vaccinium myrtillus*) de la región Lambayeque al mercado de Estados Unidos.
- Servicio Ecuatoriano de Normalización. (2011). Norma NTE INEN 2595:2011, Granola: Requisitos, Primera Edición.
- Santesmases, Miguel, Sánchez, Adriana, Valderrey, Francisco (2021) Mercadotecnia. México. Editorial Patria