ESCUELA DE POSTGRADO

**SERVICIO DE DESCARBONIZADO DE BANDEJAS
PARA PANIFICADORAS DE SUPERMERCADOS EN
LIMA Y CALLAO**

Tesis para optar el grado de:

LELIA MARÍA ROSARIO DE OLAZÁVAL BEJARANO

Maestro en Ciencias Empresariales con Mención en Gestión Comercial

JULIANA VILMA TORRES MARAVÍ

Maestro en Ciencias Empresariales con Mención en Gestión Comercial

DAVID IVÁN QUIRÓS ZAVALA

Maestro en Ciencias Empresariales con Mención en Gestión de Finanzas

Asesor:

Luis Fernando Peredo Rojas

Lima – Perú

2018

Agradecemos a la escuela de post grado de la Universidad San Ignacio de Loyola, que nos brindó todos los conocimientos que nos permitieron elaborar este plan de negocio.

A todos los profesores, amigos, conocidos y familiares que nos ayudaron a desarrollar y culminar nuestro deseo de ser maestro, y en forma especial a cada una de las personas que nos orientaron de forma desinteresada.

Resumen Ejecutivo

El presente plan de negocio detallará la viabilidad y la implementación del servicio de descarbonización para las bandejas de panadería de supermercados de Lima y Callao, la planta se ubicará en el distrito de Lince entre los años 2018 a 2022 y la empresa se denominará Limpia Express S A.

El servicio que se ofrece es innovador, la oportunidad está en el rubro de servicios tercerizados de limpieza especializada en salas de producción de los supermercados, cabe resaltar, que actualmente, este servicio no lo realiza ninguna empresa a nivel nacional, por ende, no tiene competencia, el cual ofrecerá a los clientes una experiencia distinta, satisfaciendo sus necesidades de mantener las bandejas de producción de panadería limpias, sin residuos carbonizados y evitar observaciones ante las fiscalizaciones de las municipalidades.

Según la Asociación Peruana de Empresarios de la Panadería y Pastelería (ASPAN), en el Perú existen 10,000 panaderías pastelerías, Lima concentra el 43% y dentro de este porcentaje, las panaderías de los supermercados representan el 2%; considerando que la tendencia de los últimos 6 años es seguir expandiéndose en Lima y en el Perú.

En el 2012, la Dirección General de Salud (DIGESA) colocó como requisito para todos los establecimientos de expendio de alimentos y bebidas, la “Habilitación Sanitaria y Validación Técnica Oficial del Plan HACCP”; mediante el Decreto Supremo N°007-98-SA: Reglamento sobre Vigilancia y Control Sanitario de Alimentos y Bebidas. Las municipalidades son los entes encargados de la supervisión, si detectará el incumplimiento de los prerequisites durante sus fiscalizaciones, la sanción será una multa y/o cierre de local.

Desde el 2015 a la fecha, las municipalidades observarán los residuos de masa quema o carbonizada adheridos a su superficie de las bandejas de producción de pan, según la Resolución Ministerial N° 1020-2010 MINSA: Norma Sanitaria para la Fabricación, Elaboración y Expendio de Productos de Panificación, Galletería y Pastelería, en el ítem 6.5.4 indica que todo utensilio debe estar limpio y libre de cualquier contaminante o residuo que contamine al pan.

El presente plan de negocio plantea al cliente contar con un servicio semi automatizado para la descarbonización de las bandejas de producción de panadería, el cual se realizará fuera de su instalación, se adaptará a su operación, se retirará con eficiencia los residuos de masa quemados o carbonizados, con precios accesibles, de rápida atención y ofreciéndole ahorro de gastos operativos.

La inversión ha sido evaluada para un horizonte de 5 años, siendo la inversión inicial requerida de S/ 318,197.88 de los cuales se financiará a través de un préstamo en la entidad “Mi Banco” con un monto de S/ 127,279.15 a un plazo de pago de 5 años, con una TEA 48% y el TCEA es de 49.24%; obteniendo un tiempo de recuperación de la inversión en 3 años y 6 meses, así mismo, el aporte de capital de los socios es de S/ 190,918.73 que representa el 60% de la inversión total.

Al determinar el flujo económico bajo las condiciones previamente expuestas, se obtiene como resultado un VANE positivo de S/ 969,229; VANF positivo de S/ 1, 064,167, con un TIRE del 58.68% y un TIRF del 64.52%; por consiguiente, se concluye, que el presente plan de negocio es factible y viable, por ende, se recomienda su ejecución teniendo en consideración que el plan de negocio continuará con su operación indeterminadamente.

Tabla de Contenido

Introducción	1
1. Capítulo I. Generalidades	3
1.1. Antecedentes.....	3
1.1.1. Evolución del sector panadero en el Perú.	3
1.1.2. Situación actual de supermercados en el Perú.	5
1.1.3. Buenas prácticas de manufactura (BPM).	7
1.1.4. Generación de sustancia tóxica Acrilamina.	8
1.1.5. Proceso de descarbonizado.	8
1.2. Determinación del Problema u Oportunidad	9
1.2.1. Oportunidad.	9
1.3. Justificación De La Oportunidad.....	13
1.4. Determinación Factor Diferenciadora y Factores De Posicionamiento.....	14
1.5. Objetivos Generales y Específicos	16
1.5.1. Objetivo general del proyecto.	16
1.5.2. Objetivo específico del proyecto.....	16
1.6. Alcances y Limitaciones en la Investigación	16
1.6.1. Alcances.	16
1.6.2. Limitaciones.	17
2. Capítulo II. Descripción de la Empresa	18
2.1. Reseña de la Empresa	18

2.2.	Estructura Organizacional	18
2.3.	Producto y/o Servicio	20
2.3.1.	Ciclo de vida del servicio y de la empresa	20
2.3.2.	Característica del producto y/o servicio.	21
3.	Capítulo III. Estructura Económica Del Sector	22
3.1.	Análisis del Contexto Actual y Esperado	22
3.1.1.	Análisis político gubernamental.....	23
3.1.2.	Análisis Económico	27
3.1.3.	Análisis Socio Cultural	32
3.1.4.	Análisis tecnológico	33
3.1.5.	Análisis ecológico	33
	3.1.6. Análisis legal.	34
3.2.	Descripción Del Estado Actual De La Industria	35
3.2.1.	Ciclo de vida de la industria.....	35
3.2.2.	Segmentación de la industria.	37
3.3.	Tendencias de la Industria	40
3.4.	Análisis Competitivo del sector industrial.....	43
3.4.1.	Poder de negociación de los clientes.....	43
3.4.2.	Poder de negociación de los proveedores.	47
3.4.1.	Amenaza de servicios sustitutos.....	49
3.4.2.	Amenaza de nuevos competidores potenciales.	51
3.4.3.	Rivalidad entre competidores actuales.....	53
3.5.	Oportunidades y Amenazas.	55
4.	Capítulo IV. Estudio del Mercado	58

4.1.	Selección del Segmento del Mercado.....	58
4.1.1.	Descripción del servicio.....	58
4.1.2.	Segmentación de mercado.....	59
4.2.	Investigación Cualitativa	60
4.2.1.	Proceso de muestreo.....	61
4.2.2.	Diseño del instrumento.	61
4.2.3.	Análisis y procesamiento de datos.	62
4.3.	Investigación Cuantitativa	64
4.3.1.	Proceso de muestreo de la investigación cuantitativa	64
4.3.2.	Diseño del instrumento.	66
4.3.3.	Análisis y procesamiento de datos.	68
4.4.	Conclusiones y Recomendaciones del Estudio Cualitativo y Cuantitativo	80
4.4.1.	Conclusiones del estudio cualitativo	80
4.4.2.	Conclusiones del estudio cuantitativo.....	81
4.4.3.	Recomendaciones del estudio cuantitativo y cualitativo.....	82
4.5.	Perfil del consumidor tipo y sus variantes.....	82
5.	Capítulo V. Proyección del Mercado Objetivo.....	87
5.1.	El ámbito de la proyección	87
5.2.	Selección del método de proyección	88
5.2.1.	Mercado potencial.....	90
5.2.2.	Mercado disponible.....	90
5.2.3.	Mercado efectivo.....	91
5.2.4.	Mercado objetivo	92
6.	Capítulo VI. Plan de Marketing.....	93

6.1.	Estrategias de Marketing	93
6.1.1.	Estrategia de Producto / Servicio.	93
6.1.2.	Estrategia de precio.	98
6.1.3.	Política de créditos.	101
6.1.4.	Estrategia de plaza y distribución.....	101
6.1.5.	Estrategia de promoción y marketing.....	103
6.2.	Estrategia de Ventas	105
6.2.1.	Plan de ventas.....	105
6.2.2.	Políticas de servicios y garantías.....	107
7.	Capítulo VII. Pronóstico de Ventas	109
7.1.	Fundamentos y supuestos	109
7.2.	Análisis de los riesgos y aspectos críticos que impactan en el pronóstico	110
7.2.1.	Factores internos.	110
7.2.2.	Factores externos.....	111
8.	Capítulo VIII. Ingeniería del Proyecto	112
8.1.	Estudio de Ingeniería.....	112
8.1.1.	Modelamiento y selección de procesos productivos.....	112
8.1.2.	Selección de equipamiento.....	119
	8.1.3. Lay out	124
8.1.4.	Determinación de equipos y maquinaria.....	124
8.2.	Determinación del Tamaño	126
8.2.1.	Proyección de crecimiento	126
	8.2.2. Recursos.	129
	8.2.3. Tecnología.	129

	8.2.4. Flexibilidad.	130
	8.2.5. Selección del tamaño ideal.....	130
8.3.	Estudio de Localización.....	131
8.3.1.	Definición de factores locacionales.....	131
8.3.2.	Análisis de Macrolocalización	131
8.3.3.	Análisis de microlocalización	131
8.3.4.	Consideraciones legales	132
8.4.	Determinación de la localización óptima	136
9.	Capítulo IX. Aspectos Organizacionales	140
9.1.	Características de la cultura organizacional deseada.....	140
	9.1.1. Visión	140
	9.1.2. Misión	140
	9.1.3. Principios	140
9.2.	Diseño De La Estructura Organizacional Del Proyecto	141
9.3.	Diseño de los perfiles de puestos claves.....	143
9.4.	Remuneraciones, Compensaciones e Incentivos	144
9.5.	Políticas de Recursos Humanos.....	146
10.	Capítulo X. Estrategia Organizacional	150
10.1.	Formulación de estrategias del negocio.....	150
10.2.	Determinación de los Factores Claves del Éxito	169
10.3.	Formación de la ventaja competitiva.....	170
	10.3.1. Análisis de la matriz VRIO	172
10.4.	Cadena de Valor	174
11.	Capítulo XI. Planificación Financiera	176

11.1.	La inversión	176
11.1.1.	Inversión pre operativa.....	176
11.1.2.	Inversión en capital de trabajo.	178
11.1.3.	Costo del proyecto.....	180
11.1.4.	Inversiones futuras	181
11.2.	Presupuesto base (cuadro resumen).....	182
11.3.	Financiamiento	183
11.3.1.	Endeudamiento y condiciones.....	183
11.3.2.	Capital y costos de oportunidad	186
11.3.3.	Costo de capital promedio ponderado.....	189
11.4.	Presupuesto de resultados.....	191
11.4.1.	Estado de ganancias y pérdidas proyectados	191
11.4.2.	Balance general proyectado	192
11.5.	Flujo de caja proyectado.....	194
11.5.1.	Flujo de caja económico.....	194
11.5.2.	Flujo de caja financiero	195
12.	Capítulo XII. Evaluación Económico Financiera	197
12.1.	Evaluación financiera	197
12.1.1.	Tasa interna de retorno (TIR).....	197
12.1.2.	VAN	198
12.1.3.	ROE.....	199
12.1.4.	Análisis de punto de equilibrio.....	203
12.1.5.	Análisis de sensibilidad.....	204
12.1.6.	Análisis de escenarios.	208

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	210
--------------------------------------	-----

Índice de Tablas

Contenido	Pág.
Tabla 1 <i>Sanciones a panaderías de supermercados por la municipalidad</i>	10
Tabla 2 <i>Producto Bruto Interno del Perú por tipo de gasto</i>	29
Tabla 3 <i>Indicadores económicos globales</i>	29
Tabla 4 <i>Descripción de categorías según la CIIU</i>	37
Tabla 5 <i>Principales actividades dentro de servicios prestados a otras empresas</i>	38
Tabla 6 <i>Tipo de empresa por número de empleados</i>	39
Tabla 7 <i>Principales servicios brindados otras empresas</i>	40
Tabla 8 <i>Lista de precios de los químicos para descarbonizar</i>	42
Tabla 9 <i>Análisis de las fuerzas de Porter poder de negociación clientes</i>	44
Tabla 10 <i>Proveedores de insumos y maquinaria</i>	47
Tabla 11 <i>Análisis de las fuerzas de Porter poder de negociación de proveedor equipos</i>	48
Tabla 12 <i>Análisis de las fuerzas de Porter poder de negociación proveedor químico</i>	49
Tabla 13 <i>Análisis de las fuerzas de Porter amenaza de sustitutos</i>	50
Tabla 14 <i>Análisis de las fuerzas de Porter amenaza de nuevos competidores</i>	52
Tabla 15 <i>Análisis de las fuerzas de Porter rivalidad entre competidores</i>	54
Tabla 16 <i>Matriz de atractividad de la industria</i>	55
Tabla 17 <i>Análisis interno y externo Comercial</i>	56
Tabla 18 <i>Análisis interno y externo Logística</i>	56
Tabla 19 <i>Análisis externo e interno de Recursos humanos</i>	57
Tabla 20 <i>Análisis externo e interno financiero</i>	57
Tabla 21 <i>Ficha Técnica de investigación de Mercado</i>	61

Tabla 22	<i>Resumen de entrevistas a Profundidad parte I</i>	62
Tabla 23	<i>Resumen de entrevistas a Profundidad parte II</i>	63
Tabla 24	<i>Número de tiendas a encuestar por cadena de supermercados</i>	65
Tabla 25	<i>Distribución de la Muestra</i>	66
Tabla 26	<i>Número de personal por panadería de supermercado</i>	68
Tabla 27	<i>Pregunta 1. ¿Es necesario mantener las bandejas limpias para el horneado?</i>	69
Tabla 28	<i>Pregunta 2. ¿Actualmente su área realiza lavado de bandejas?</i>	70
Tabla 29	<i>Pregunta 3. Indique usted ¿cuántas bandejas en total cuenta en su área?</i>	71
Tabla 30	<i>Pregunta 4. ¿Con qué frecuencia realiza el lavado de bandejas?</i>	71
Tabla 31	<i>Pregunta 5. ¿El lavado se realiza con personal interno o con personal externo?</i>	72
Tabla 32	<i>Pregunta 6. ¿cuántas personas de su área destina para el lavado de bandejas?</i>	72
Tabla 33	<i>Pregunta 7. ¿Les es complicado realizar el lavado de bandejas?</i>	73
Tabla 34	<i>Pregunta 8.¿Cuánto tiempo demora en realizar el lavado de bandejas?</i>	73
Tabla 35	<i>Pregunta 9.¿Cuántas bandejas al día logra lavar el personal interno?</i>	74
Tabla 36	<i>Pregunta 10. Indique el motivo que le dificulta realizar el lavado de bandejas</i>	74
Tabla 37	<i>Pregunta 11. ¿El trabajo realizado por el personal externo es eficiente?</i>	75
Tabla 38	<i>Pregunta 12. ¿Cuántas bandejas al día logra lavar el personal externo?</i>	76
Tabla 39	<i>Pregunta 13. Ante el cierre indique usted cual es el principal impacto</i>	76
Tabla 40	<i>Pregunta 1. ¿Qué tan satisfecho está con la información brindada?</i>	77
Tabla 41	<i>Pregunta 2. ¿Usted estaría dispuesto a contratar nuestros servicios?</i>	77
Tabla 42	<i>Pregunta 3. ¿Con qué frecuencia contrataría nuestro servicio?</i>	78
Tabla 43	<i>Pregunta 4. ¿Por qué motivo usted elegiría el servicio indicado?</i>	79
Tabla 44	<i>Pregunta 5. ¿Cuál es el rango de precios que pagaría por el servicio?</i>	79

Tabla 45	<i>Pregunta 6. ¿Qué otro utensilio quisiera tratar con este servicio?</i>	80
Tabla 46	<i>Ficha Técnica de investigación de Mercado</i>	84
Tabla 47	<i>Ficha Técnica de investigación de mercado</i>	85
Tabla 48	<i>Resumen procedimiento de Investigación mixta del Proyecto</i>	86
Tabla 49	<i>Número de supermercados a nivel nacional y a nivel Lima y Callao</i>	87
Tabla 50	<i>Proyección de supermercados en Perú</i>	89
Tabla 51	<i>Proyección de los supermercados en Lima y Callao</i>	89
Tabla 52	<i>Proyección de supermercados a nivel nacional por participación</i>	90
Tabla 53	<i>Proyección de supermercados en Lima y Callao por participación</i>	91
Tabla 54	<i>Proyección de supermercados en Lima y Callao que hornean panes en sus locales..</i>	91
Tabla 55	<i>Proyección de supermercados en Lima y Callao que hornean en sus locales y son fiscalizadas.</i>	92
Tabla 56	<i>Costos por lavado con personal externo e interno.</i>	98
Tabla 57	<i>Costos unitarios por lavado con personal externo e interno.</i>	99
Tabla 58	<i>Precios unitarios comparativos</i>	100
Tabla 59	<i>Estrategias de ventas según el ciclo de vida del servicio</i>	105
Tabla 60	<i>Ventas proyectadas (Nuevos Soles)</i>	107
Tabla 61	<i>Número de bandejas proyectadas del mercado objetivo</i>	109
Tabla 62	<i>Ventas proyectadas (Nuevos Soles)</i>	110
Tabla 63	<i>Cantidad de supermercados del mercado objetivo por distrito de Lima y Callao.....</i>	115
Tabla 64	<i>Colores de precintos para la identificación por cadena de supermercados</i>	115
Tabla 65	<i>Listado de activos de Limpia Express activos</i>	119
Tabla 66	<i>Listado de activos de Limpia Express activos</i>	120

Tabla 67	<i>Listado de activos de Limpia Express suministros</i>	121
Tabla 68	<i>Listado de activos de Limpia Express accesorios</i>	122
Tabla 69	<i>Listado de activos de Limpia Express mobiliario</i>	123
Tabla 70	<i>Programa de producción periodo 2018 al 2022</i>	127
Tabla 71	<i>Costos de compras de productos químicos periodo 2018-2022</i>	128
Tabla 72	<i>Descripción de posibles locales</i>	136
Tabla 73	<i>Matriz de micorlocalización</i>	137
Tabla 74	<i>Distritos con mayor cantidad de supermercados</i>	137
Tabla 75	<i>Escala de remuneraciones Limpia Express</i>	145
Tabla 76	<i>Matriz Amplificada de Comercial</i>	153
Tabla 77	<i>Matriz Amplificada de Comercial</i>	154
Tabla 78	<i>Matriz Amplificada de Comercial</i>	155
Tabla 79	<i>Matriz Amplificada de Comercial</i>	156
Tabla 80	<i>Matriz Amplificada de Logística</i>	157
Tabla 81	<i>Matriz Amplificada de Logística</i>	158
Tabla 82	<i>Matriz Amplificada de Logística</i>	159
Tabla 83	<i>Matriz Amplificada de Logística</i>	160
Tabla 84	<i>Matriz Amplificada de Recursos Humanos</i>	161
Tabla 85	<i>Matriz Amplificada de Recursos Humanos</i>	162
Tabla 86	<i>Matriz Amplificada de Recursos Humanos</i>	163
Tabla 87	<i>Matriz Amplificada de Recursos Humanos</i>	164
Tabla 88	<i>Matriz Amplificada de Financiera</i>	165
Tabla 89	<i>Matriz Amplificada de Financiera</i>	166

Tabla 90	<i>Matriz Amplificada de Financiera</i>	167
Tabla 91	<i>Matriz Amplificada de Financiera</i>	168
Tabla 92	<i>Análisis de las ventajas competitivas sostenibles en el tiempo</i>	173
Tabla 93	<i>Resumen de la inversión</i>	176
Tabla 94	<i>Inversión de activo fijo tangible</i>	177
Tabla 95	<i>Inversión de activo fijo intangible</i>	178
Tabla 96	<i>Capital de trabajo máximo (déficit acumulado)</i>	179
Tabla 97	<i>Costo del proyecto</i>	181
Tabla 98	<i>Inversiones futuras</i>	182
Tabla 99	<i>Presupuesto base</i>	183
Tabla 100	<i>Comparativo de condiciones de financiamiento</i>	184
Tabla 101	<i>Estructura del endeudamiento</i>	185
Tabla 102	<i>Condiciones de financiamiento en “Mi Banco”</i>	185
Tabla 103	<i>Beta del sector</i>	187
Tabla 104	<i>Condiciones del financiamiento Ke Nominal EE. UU</i>	187
Tabla 105	<i>Condiciones del financiamiento Ke Real EE. UU</i>	188
Tabla 106	<i>Condiciones del financiamiento Ke Real Perú</i>	188
Tabla 107	<i>Condiciones del financiamiento Ke Nominal Perú</i>	189
Tabla 108	<i>Costos de la deuda</i>	190
Tabla 109	<i>Costos de Capital Promedio Ponderado (WACC)</i>	190
Tabla 110	<i>Estado de Resultados Proyectados 2018-2022 (Soles)</i>	192
Tabla 111	<i>Balance General Proyectado 2018 – 2022 (Soles)</i>	193
Tabla 112	<i>Flujo de Caja Proyectado</i>	196

Tabla 113	<i>Valor Actual neto (VAN) - Tasa interna de retorno (TIR)</i>	198
Tabla 114	<i>ROE</i>	199
Tabla 115	<i>Ratios Financieros</i>	199
Tabla 116	<i>Análisis de punto de equilibrio</i>	204
Tabla 117	<i>Escenario 1, análisis de sensibilidad reducción de ventas e incremento de gastos</i>	205
Tabla 118	<i>Escenario 1, flujo de caja pesimista</i>	206
Tabla 119	<i>Escenario 2, análisis de sensibilidad por aumento de ventas y reducción de gastos</i>	207
Tabla 120	<i>Escenario 2, flujo de caja optimista</i>	208
Tabla 121	<i>Análisis de escenarios</i>	209

Índice de Figuras

Contenido	Pág.
<i>Figura 1.</i> Crecimiento de número de supermercados en el Perú.	5
<i>Figura 2.</i> Participación de supermercados en Lima y Provincia.	5
<i>Figura 3.</i> Pérdida económica por cierre de un supermercado (soles).	12
<i>Figura 4.</i> Gastos anuales comparativos por tipo de limpieza de bandejas.	13
<i>Figura 5.</i> Mapa de posicionamiento de los servicios de limpieza de bandejas	15
<i>Figura 6.</i> Estructura organizacional para Limpia Express.	19
<i>Figura 7.</i> Ciclo de vida del servicio de descarbonizado de bandejas	20
<i>Figura 8.</i> Bandeja semidescarbonizada para demostración de eficiencia.	21
<i>Figura 9.</i> Indicadores de confianza empresarial.	24
<i>Figura 10.</i> Proyección de la Inversión privada en el Perú.	24
<i>Figura 11.</i> Índice de Confianza del Consumidor – Total Nacional.	25
<i>Figura 12.</i> Índice de Confianza del Consumidor – Lima e Interior.	25
<i>Figura 13.</i> Índice de Confianza del Consumidor – NSE a nivel Nacional.	26
<i>Figura 14.</i> Distribución de hogares según NSE 2017 - Lima Metropolitana	27
<i>Figura 15.</i> Comercio y Niveles de confianza globales	28
<i>Figura 16.</i> Inflación del Perú (var % 12 meses).	30
<i>Figura 17.</i> Evolución del tipo de cambio mensual Perú.	31
<i>Figura 18.</i> PBI Sectorial Perú (var % reales)	31
<i>Figura 19.</i> Ciclo de vida del servicio de descarbonizado de bandejas	36
<i>Figura 20.</i> Crecimiento anual del sector servicios prestados a otras empresas.	41
<i>Figura 21.</i> Análisis de las cinco fuerzas de Porter de empresas	43

<i>Figura 22.</i> Fórmula para determinar tamaño de muestra	65
<i>Figura 23.</i> Regresión Lineal supermercados a nivel nacional.....	88
<i>Figura 24.</i> Regresión Lineal supermercados de Lima y Callao	89
<i>Figura 25.</i> Logotipo de Limpia Express.....	95
<i>Figura 26.</i> Slogan de Limpia Express.	96
<i>Figura 27.</i> Catálogo del servicio de descarbonización.....	96
<i>Figura 28.</i> Modulado final de las bandejas descarbonizadas.	97
<i>Figura 29.</i> Proceso de distribución de Limpia Express.....	102
<i>Figura 30.</i> Diagrama general del servicio de descarbonización de bandejas de panadería.....	113
<i>Figura 31.</i> Las Limas y “los conos”. Fuente: Ipsos-Apoyo	114
<i>Figura 32.</i> Diagrama de flujo del proceso de descabonización.....	118
<i>Figura 33.</i> Distribución de las áreas de la planta de descarbonización.	124
<i>Figura 34.</i> La planta de descarbonización.	125
<i>Figura 35.</i> Mapa de distritos de Lima con mayor concentración de supermercados.	138
<i>Figura 36.</i> Organigrama del servicio de descarbonización de bandejas de panadería	142
<i>Figura 37.</i> Consulta de satisfacción del servicio de descarbonizado.	152
<i>Figura 38.</i> Ventajas competitivas del servicio de descarbonización de bandejas de panadería.	170
<i>Figura 39.</i> Cadena de valor para la Limpia Express.....	174

Introducción

El presente plan de negocio busca evaluar la implementación de un servicio de descarbonización de bandejas para panaderías en supermercados de Lima y Callao, se ubicará la planta en el distrito de Lince, el objetivo principal es planificar, analizar y establecer la viabilidad del servicio.

El plan de negocio aplicado consta de 12 capítulos, los cuales se describen a continuación:

- El capítulo I, describe las generalidades del plan de negocio. Consiste en una explicación general de la oportunidad de negocio que es desarrollar el servicio de descarbonización. El cual consta de antecedentes, determinación del problema u oportunidad, factor diferenciación y de posicionamiento, objetivos, justificación, alcances y limitaciones de la investigación.
- El capítulo II, contiene información sobre la descripción de la empresa, la cual incluye la estructura de la empresa, estructura organizacional y del servicio que se ofrecerá.
- El capítulo III, detalla la estructura económica del sector, así como las tendencias mundiales y nacionales, así como, las oportunidades para este plan de negocio.
- El capítulo IV, detalla los objetivos del estudio de mercado, así como el cálculo de la muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos y el método de análisis de datos que se utilizó para la investigación cualitativa y cuantitativa, a fin de conocer el grado de aceptación del servicio de descarbonización
- El capítulo V, muestra la proyección de ventas en unidades y en soles del mercado.

- El capítulo VI, define las estrategias de marketing de las 4‘p; desarrollo de producto y de distribución del servicio de descarbonización, con ayuda del análisis del marketing mix. Así como se propone estrategias y políticas de ventas.
- El capítulo VII, corresponde a los pronósticos de ventas, donde se desarrollará el fundamento y supuestos, analizando los riesgos y aspectos que impacten en el pronóstico.
- El capítulo VIII, concerniente a la factibilidad técnica de la producción y atención del servicio de descarbonización, se detalla el flujo de proceso, así como el diseño y localización de la planta.
- El capítulo IX, describen los conceptos de misión, visión y principios. Además de estructurar los cargos y responsabilidades que deben cumplir los trabajadores dentro de la planta para trabajar en equipo, de forma óptima y alcanzar las metas propuestas.
- El capítulo X, se describe la estrategia organizacional donde se determinan los factores claves del éxito, formación de ventaja competitiva y cadena de valor.
- En los capítulos XI, se da a conocer la planificación financiera en el cual se ha considerado la inversión, presupuestos, financiamiento, estado de ganancias y pérdidas, balance general y el flujo de caja.
- En los capítulos XII, se muestra la evaluación de la rentabilidad del plan de negocio, a través de la determinación del VAN, TIR y ROE, así como también se muestra el análisis de riesgo.
- Por último, se mencionan las conclusiones y recomendaciones.