

UNIVERSIDAD ESAN

**Plan de negocio para una panadería especializada en panes
enriquecidos con granos andinos del Perú**

**Tesis presentada en satisfacción parcial de los requerimientos para obtener
el grado en Magíster en Supply Chain Management**

por:

David Belzusarri Padilla

Alvaro Yosip Cachay Domínguez

Jenifer León Quiroz

Silvana Magaly Yesang Merino

Programa de la Maestría en Supply Chain Management

Lima, 03 de mayo de 2018

Esta tesis

**PLAN DE NEGOCIO PARA UNA PANADERÍA ESPECIALIZADA EN
PANES ENRIQUECIDOS CON GRANOS ANDINOS DEL PERÚ**

Ha sido aprobada

.....
Pool Rousell Ccanto Palacios (Jurado)

.....
Guillermo Adolfo Hasembank Rotta (Jurado)

.....
Luis Felipe Rivero Céspedes (Asesor)

UNIVERSIDAD ESAN

2018

A mi familia, a mi esposa por su apoyo y ánimo que me brinda día con día para alcanzar nuevas metas, tanto profesionales como personales y a todos aquellos que participaron directa o indirectamente en la elaboración de esta tesis. ¡Gracias a ustedes!
Belzusarri Padilla, David

La dedicación de esta tesis va dirigida a mis hijos y toda mi familia que me acompañó en este largo camino de exigencia y sabiduría plena.
Cachay Domínguez, Alvaro Yosip

A Dios y a mi familia por ser parte de este crecimiento profesional y mis amigos por su apoyo y aportes en cada etapa del desarrollo de esta tesis.
León Quiroz, Jenifer

A mi familia y a todas aquellas personas que me brindaron su apoyo incondicional y estuvieron a mi lado en toda esta etapa de crecimiento profesional.
Yesang Merino, Silvana Magaly

Agradecemos a nuestro asesor Luis Felipe Rivero por su guía y aporte profesional en el desarrollo de esta tesis.

ÍNDICE GENERAL

LISTA DE TABLAS	viii
LISTA DE FIGURAS	x
RESUMEN EJECUTIVO	xii
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. Objetivos.....	1
1.1.1. <i>Objetivo General</i>	1
1.1.2. <i>Objetivos específicos</i>	1
1.2. Justificación	1
1.3. Alcance y Limitaciones.....	1
1.3.1. <i>Alcance</i>	1
1.3.2. <i>Limitaciones</i>	2
1.4. Metodología	2
1.5. Recolección de datos.....	3
1.5.1. <i>Fuentes Primarias</i>	3
1.5.2. <i>Fuentes secundarias</i>	3
1.6. Procesamiento de datos.....	3
1.7. Marco Conceptual	3
1.8. Marco Contextual.....	6
CAPÍTULO II. DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO	9
2.1. Análisis SEPTE.....	9
2.1.1. <i>Factores Sociales</i>	9
2.1.2. <i>Factores Económicos</i>	13
2.1.3. <i>Factores Políticos</i>	22
2.1.4. <i>Factores Tecnológicos</i>	24
2.1.5. <i>Factores Ecológicos</i>	26
2.1.6. <i>Resumen análisis SEPTE</i>	29
2.1.7. <i>Conclusiones análisis SEPTE</i>	30
2.2. Fuerzas competitivas de Porter	30
2.2.1. <i>Poder de negociación de los clientes.</i>	30
2.2.2. <i>Poder de negociación de los proveedores</i>	31
2.2.3. <i>Amenaza de nuevos competidores</i>	32
2.2.4. <i>Amenaza de productos sustitutos</i>	33
2.2.5. <i>Rivalidad entre competidores</i>	34
2.2.6. <i>Resumen del análisis de las fuerzas competitivas de Porter</i>	35
2.2.7. <i>Conclusiones del análisis de las fuerzas competitivas de Porter</i>	36
2.3. Oportunidades y amenazas.....	36
2.3.1. <i>Oportunidades</i>	36
2.3.2. <i>Amenazas</i>	36
2.4. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)	37
CAPÍTULO III. ESCRIPCIÓN DEL BIEN O SERVICIO.....	39
3.1. Propuesta de Valor – Modelo Canvas.....	39

3.2. Análisis de las 5P's	41
3.2.1. <i>Producto</i>	41
3.2.2. <i>Plaza</i>	43
3.2.3. <i>Precio</i>	44
3.2.4. <i>Promoción</i>	45
3.2.5. <i>Personas</i>	45
3.2.6. <i>Resumen del análisis de las 5 P's</i>	46
3.2.7. <i>Conclusiones del análisis de las 5 P's.</i>	46
CAPÍTULO IV. ESTUDIO DE MERCADO	47
4.1. Objetivos del estudio de mercado	47
4.1.1. <i>Objetivo General</i>	47
4.1.2. <i>Objetivos específicos</i>	47
4.2. Segmentación del mercado	48
4.2.1. <i>Área geográfica del estudio</i>	48
4.2.2. <i>Selección del mercado meta</i>	48
4.2.3. <i>Diseño de la muestra</i>	48
4.3. Resultados de la encuesta cuantitativa.....	50
4.4. Resultados del Focus Group.	53
4.5. La Oferta	53
4.5.1. <i>Estimación de la oferta</i>	55
4.5.2. <i>Proyección de la oferta.</i>	56
4.6. Mercado potencial.....	57
4.7. Conclusión del estudio de mercado	58
CAPÍTULO V. PROYECTO DE EMPRESA	59
5.1. Descripción	59
5.2. Misión	59
5.3. Visión	59
5.4. Valores	59
5.5. Diagnóstico de la Cadena de Suministro	60
5.6. Fortalezas y Debilidades	62
5.6.1. <i>Debilidades:</i>	62
5.6.2. <i>Fortalezas:</i>	62
5.7. Matriz Evaluación de Factores Internos (EFI).....	62
CAPÍTULO VI. DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA	64
6.1. Análisis FODA Cruzado	64
6.2. Determinación de la estrategia.....	66
6.2.1. <i>Estrategia de mercadeo:</i>	66
6.2.2. <i>Estrategia de Supply Chain Management:</i>	66
6.2.3. <i>Estrategia de finanzas:</i>	66
6.2.4. <i>Estrategia de capacitación permanente:</i>	66
CAPÍTULO VII. PLAN DE ACCIÓN	67
7.1. Plan de marketing	67
7.1.1. <i>Objetivos del producto</i>	67
7.1.2. <i>Objetivos de la promoción</i>	68
7.1.3. <i>Objetivos de la plaza</i>	68
7.1.4. <i>Objetivos Del precio</i>	68

7.1.5. <i>Objetivos de las personas</i>	68
7.1.6. <i>Recuperación del capital invertido</i>	69
7.1.7. <i>Plan de marketing</i>	69
7.1.8. <i>Mix de promoción en los medios</i>	72
7.1.9. <i>Logo</i>	73
7.2. <i>Plan Pre-operativo</i>	73
7.3. <i>Plan de Operaciones</i>	76
7.3.1. <i>Diseño de la Cadena de Suministro</i>	76
7.3.2. <i>Planeamiento de la Demanda</i>	77
7.3.3. <i>Abastecimiento</i>	90
7.3.4. <i>Almacenamiento</i>	102
7.3.5. <i>Plan de Producción</i>	111
7.3.6. <i>Almacén de productos terminados</i>	121
7.3.7. <i>Gestión de mermas</i>	122
7.4. <i>Plan Financiero</i>	126
7.4.1. <i>Lista de Inversiones</i>	126
7.4.2. <i>Estructura de Capital</i>	128
7.4.3. <i>Costos Fijos y Variables</i>	128
7.4.4. <i>Costos Directos e indirectos</i>	129
7.4.5. <i>Costos de la Cadena de Suministro</i>	130
7.4.6. <i>Punto de Equilibrio</i>	131
7.5. <i>Plan de Recursos Humanos</i>	132
7.5.1. <i>Organigrama</i>	132
7.6. <i>Plan de TI</i>	134
CAPÍTULO VIII. EVALUACIÓN ECONÓMICO FINANCIERA	136
8.1. <i>Determinación del Periodo de Evaluación del Negocio</i>	137
8.2. <i>Determinación de la Tasa de Descuento</i>	137
8.3. <i>Flujo de Caja de Inversiones</i>	139
8.4. <i>Flujo de Caja Operativo</i>	139
8.5. <i>Flujo de Caja Económico</i>	140
8.6. <i>Flujo de Caja Financiero</i>	141
8.7. <i>Flujo de Caja de Libre Disponibilidad del Accionista</i>	142
8.8. <i>Valor Actual Neto Financiero y Económico</i>	144
8.9. <i>Tasa Interna de Retorno Financiera y Económica</i>	144
8.10. <i>Período de Recuperación de Capital</i>	145
8.11. <i>Requerimientos de Capital de Trabajo</i>	145
8.12. <i>Análisis de Riesgo Multidimensional (Simulación de Montecarlo)</i>	146
CAPÍTULO IX. CONCLUSIONES	149
CAPÍTULO X. RECOMENDACIONES	150
ANEXOS	151
Principales características por zona en Lima Metropolitana	151
Preferencias por Tipo de Pan Lima Metropolitana	152
Base Legal de la industria panadera.....	153
Importación Peruana de Línea de equipamiento para la industria alimentaria de Panadería.....	154
Principales productos y proveedores de insumos para una empresa de panadería y pastelería en Lima	155

Proveedores de Insumos para la Industria Panadería y Pastelería	157
Información de amenaza de nuevos competidores	158
Tablas nutricionales de los panes ofrecidos	160
Ficha Técnica de la Muestra	165
Encuesta para consumidores	166
Guía de entrevista para el Focus Group	170
Procedimiento Plan Pre – Operativo	171
Entrevista Maestro Panadero	178
Proyección Plan de Demanda	181
Formato de pre selección de proveedores	186
Formato de registro de Proveedor	187
Plan de compras en unidades proyectas	190
Formato de evaluación de Proveedores	199
Recetas de Panes	200
Proceso de mantenimiento de maquinaria	201
Costos Fijos y Variables por escenario	202
Costos Directos e Indirectos por escenarios	205
Ficha de cargo de personal.....	207
Flujo de Caja de Inversiones por escenarios	210
Flujo de Caja Operativo por escenarios	211
Flujo de Caja Económico por escenarios	213
Flujo de Caja Financiero por escenarios	215
Flujo de Caja de Libre Disponibilidad del Accionista.....	217
Requerimientos de Capital	219
BIBLIOGRAFÍA.....	220

LISTA DE TABLAS

TABLA 2.1. INSUMOS IMPORTADOS PARA PANADERÍA.....	15
TABLA 2.2. INSUMOS IMPORTADOS PARA PANADERÍA.....	16
TABLA 2.3. RESUMEN SEPTE.....	29
TABLA 2.4. RESUMEN DEL ANÁLISIS DE LA PROPUESTA DE PORTER	35
TABLA 2.5. FACTORES DETERMINANTES FACTORES EXTERNOS	37
TABLA 3.1. MODELO CANVAS PROPUESTO	39
TABLA 3.2 CARACTERÍSTICAS DE LOS PRODUCTOS	42
TABLA 3.3. CARACTERÍSTICAS DE LOS COMPLEMENTOS.....	43
TABLA 3.4. RESUMEN DE LAS 5 P’S.....	46
TABLA 4.1. MERCADO META.....	48
TABLA 4.2. DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA POR DISTRITOS.	50
TABLA 4.3. RESULTADOS DE LA ENCUESTA CUANTITATIVA.....	50
TABLA 4.4. TOTAL DE PANADERÍAS SEGÚN DISTRITO.....	54
TABLA 4.5. COMPETIDORES DIRECTOS	54
TABLA 4.6. ESTIMACIÓN DE LA OFERTA ACTUAL	56
TABLA 4.7. PROYECCIÓN DE LA OFERTA DE PANES A BASE DE GRANOS.....	57
TABLA 4.8. MERCADO POTENCIAL.....	57
TABLA 5.1. MODELO SCOR.	60
TABLA 5.2. FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO.....	62
TABLA 6.1. ANÁLISIS DE FODA CRUZADO	64
TABLA 7.1. PLAN DE MARKETING.....	70
TABLA 7.2. MIX DE PROMOCIÓN	72
TABLA 7.3. PRESUPUESTO ANUAL DE PLAN DE MARKETING	72
TABLA 7.4. COSTO DE ACONDICIONAMIENTO DE LOCAL.	74
TABLA 7.5. RESUMEN DE GASTOS PRE-OPERATIVOS Y TIEMPO DE IMPLEMENTACIÓN. ..	75
TABLA 7.6. DETERMINACIÓN DE LA CANTIDAD DE CONSUMIDORES.....	80
TABLA 7.7. DETERMINACIÓN DE LA CANTIDAD DE PANES DIARIOS.	80
TABLA 7.8. DETERMINACIÓN DE VENTA POR TIPO DE PAN.	81
TABLA 7.9. VENTA DIARIA MÁXIMA POR TIPO DE PAN.....	81
TABLA 7.10. DETERMINACIÓN DE LA DEMANDA DE COMPLEMENTOS.	82
TABLA 7.11. DETERMINACIÓN DE LA DEMANDA DE BEBIDAS.....	83
TABLA 7.12. DETERMINACIÓN DE LA DEMANDA DE PRODUCTOS EXTRAS.	83
TABLA 7.13. VENTA MÁXIMA DE PANES EN UNIDADES POR DÍA Y POR MES.....	84
TABLA 7.14. PROYECCIÓN DE VENTAS ESCENARIO ESPERADO (EN KG).	85
TABLA 7.15. FORMATO DE COMPARACIÓN DE PROVEEDORES.	98
TABLA 7.16. INDICADORES PROCESO DE COMPRAS Y ABASTECIMIENTO.	101
TABLA 7.17. DOCUMENTOS UTILIZADOS EN EL PROCESO DE ALMACENAMIENTO	103
TABLA 7.18. RESUMEN PROCESOS DE ALMACENAMIENTO.	104
TABLA 7.19. CLASIFICACIÓN ABC DE INVENTARIOS	109
TABLA 7.20. INDICADORES PROCESO DE ALMACENAMIENTO.	109
TABLA 7.21. DEMANDA DE MAQUINARIA PARA EL PLAN DE PRODUCCIÓN.	113
TABLA 7.22. COSTOS DE MANTENIMIENTO CORRECTIVO.....	115
TABLA 7.23. INDICADORES PLAN DE PRODUCCIÓN.....	119
TABLA 7.24. INDICADORES PROCESO DE LOGÍSTICA INVERSA.	125
TABLA 7.25. LISTA DE INVERSIONES DE ACTIVOS FIJOS INTANGIBLES	126
TABLA 7.26. LISTA DE INVERSIONES DE ACTIVOS FIJOS TANGIBLES	127

TABLA 7.27. DETERMINACIÓN DEL PERÍODO DE PAGO DEUDA	128
TABLA 7.28. RESUMEN DE COSTOS FIJOS Y VARIABLES ACUMULADOS EN LOS 5 AÑOS	129
TABLA 7.29. RESUMEN DE COSTOS DIRECTOS – COSTOS INDIRECTOS ACUMULADOS	129
TABLA 7.30. COSTOS DE LA CADENA DE SUMINISTRO	130
TABLA 7.31. EVALUACIÓN DE PUNTO DE EQUILIBRIO – ESCENARIO OPTIMISTA (EN S/)	131
TABLA 7.32 EVALUACIÓN DE PUNTO DE EQUILIBRIO – ESCENARIO ESPERADO (EN S/)	132
TABLA 7.33 EVALUACIÓN DE PUNTO DE EQUILIBRIO – ESCENARIO PESIMISTA (EN S/)	132
TABLA 7.34. GASTOS POR SUELDOS Y SALARIOS DE PERSONAL.....	133
TABLA 8.1. RESUMEN DE LOS RESULTADOS ECONÓMICO - FINANCIERO.	136
TABLA 8.2. OPCIONES DE FINANCIAMIENTO BANCARIO.	138
TABLA 8.3. FLUJO DE CAJA DE INVERSIONES - ESCENARIO ESPERADO.	139
TABLA 8.4. FLUJO DE CAJA OPERATIVO - ESCENARIO ESPERADO (EN S/).	140
TABLA 8.5. FLUJO DE CAJA ECONÓMICO - ESCENARIO ESPERADO.	140
TABLA 8.6. FLUJO DE CAJA FINANCIERO - ESCENARIO ESPERADO.	141
TABLA 8.7. FLUJO DE CAJA DE LIBRE DISPONIBILIDAD DEL ACCIONISTA - ESCENARIO ESPERADO.	142
TABLA 8.8. RESULTADOS VANF Y VANE POR ESCENARIOS.	144
TABLA 8.9. RESULTADOS TIRF Y TIRE POR ESCENARIOS.	144
TABLA 8.10. PERÍODO DE RECUPERACIÓN DE CAPITAL POR ESCENARIOS.	145
TABLA 8.11. REQUERIMIENTO DE CAPITAL DE TRABAJO - ESCENARIO ESPERADO.	145
TABLA 8.12. INFORMACIÓN PARA EL ANÁLISIS MONTECARLO.....	146

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1.1. VALOR AGREGADO BRUTO COMERCIAL DE LA PROVINCIA DE LIMA (EN PORCENTAJE)	7
FIGURA 1.2. PREFERENCIAS DE PRODUCTOS DEL CONSUMIDOR PERUANO (EN PORCENTAJE).....	8
FIGURA 2.1 DISTRIBUCIÓN DE HOGARES POR ESTRATO SOCIAL EN LIMA METROPOLITANA	10
FIGURA 2.2 DISTRIBUCIÓN DE HOGARES POR ESTRATO SOCIAL EN LIMA METROPOLITANA	10
FIGURA 2.3 DISTRIBUCIÓN DEL GASTO SEGÚN NSE 2017- LIMA METROPOLITANA	11
FIGURA 2.4 NIVEL DE PARTICIPACIÓN POR RUBRO DEL SECTOR RESTAURANTES AÑO 2017.....	12
FIGURA 2.5 GASTO SOCIAL PROMEDIO EN SOLES EN ALIMENTOS SEGÚN ESTRATO SOCIAL LIMA METROPOLITANA	12
FIGURA 2.6 VARIACIÓN INTERANUAL DEL PRODUCTO INTERNO BRUTO REAL PERÍODO 2014 - 2019 (EN PORCENTAJE)	14
FIGURA 2.7 NIVEL DE PARTICIPACIÓN DE PANADERÍAS-PASTELERÍAS EN PERÚ AÑO 2017.....	15
FIGURA 2.8 PRINCIPALES PAÍSES DE ORIGEN DE LA IMPORTACIÓN DE HARINA DE TRIGO 2015 - 2017.....	17
FIGURA 2.9 EMPRESAS PERUANAS IMPORTADORAS DE TRIGO 2016 - 2017	17
FIGURA 2.10 TASAS DE CRECIMIENTO DE LA INVERSIÓN PÚBLICA Y PRIVADA EN EL PERÚ PERÍODO 2014 - 2017 (EN PORCENTAJE)	19
FIGURA 2.11 INFLACIÓN ANUAL DE LA ECONOMÍA PERUANA PERÍODO 2014 - 2018 (EN PORCENTAJE)	20
FIGURA 2.12 POBLACIÓN OCUPADA POR TAMAÑO DE EMPRESA EN LIMA METROPOLITANA 2017(EN PORCENTAJE).....	21
FIGURA 2.13 IMPORTACIONES POR PAÍS DE PROCEDENCIA PERÍODO 2013 - 2017 (EN % DE PARTICIPACIÓN)	24
FIGURA 2.14 REDES SOCIALES MÁS VISITADAS POR LOS PERUANOS.....	25
FIGURA 2.15 ESTACIONALIDAD DE PRODUCCIÓN DEL TRIGO.....	27
FIGURA 2.16 ANÁLISIS DE PORTER	30
FIGURA 3.1 PRECIO (\$) PROMEDIO POR M ² DE APARTAMENTOS VS AÑOS DE ANTIGÜEDAD PROMEDIO SEGÚN DISTRITOS. LIMA METROPOLITANA AÑO 2017.....	44
FIGURA 4.1 FÓRMULA DE DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA.....	49
FIGURA 4.2 ESTIMACIÓN DE LA OFERTA DE PANES ENRIQUECIDOS.....	55
FIGURA 4.3 PRODUCCIÓN MANUFACTURERA (ÍNDICE 2007 = 100) - MANUFACTURA No PRIMARIA - ALIMENTOS Y BEBIDAS - PANADERÍA	56
FIGURA 4.4 DÉFICIT DE LA DEMANDA PROYECTADO	58
FIGURA 7.1. LOGO DE PANADERÍA ANDINA DEL PERÚ.....	73
FIGURA 7.2. DETERMINACIÓN DEL ÁREA DE ACCIÓN	79
FIGURA 7.3. FLUJOGRAMA PROCESO DE COMPRAS Y ABASTECIMIENTO.....	100
FIGURA 7.4. DISEÑO DEL ALMACÉN.....	103
FIGURA 7.5. FLUJOGRAMA PROCESO DE ALMACENAMIENTO.....	110
FIGURA 7.6. DIAGRAMA DE GANTT - PROCESO DE PRODUCCIÓN.....	113
FIGURA 7.7. FLUJOGRAMA PROCESO DE LOGÍSTICA INVERSA	125
FIGURA 7.8 ORGANIGRAMA	133

FIGURA 7.9. ERP PARA PANADERÍAS.	135
FIGURA 8.1. DETERMINACIÓN DE LA TASA DE DESCUENTO.	138
FIGURA 8.2. ANÁLISIS MONTECARLO DE RIESGO DE VAN.....	147
FIGURA 8.3. ANÁLISIS MONTECARLO DE RIESGO DE TIR.....	148



UNIVERSIDAD
esan

Maestría en: Magíster en Supply Chain Management.

Título de la Tesis:

**Plan De Negocio Para Una Panadería Especializada
En Panes Enriquecidos Con Granos Andinos Del Perú**

Belzusarri Padilla David

Cachay Domínguez Alvaro Yosip

León Quiroz Jenifer

Autor(es):

Yesang Merino Silvana Magaly

RESUMEN EJECUTIVO

Este plan de negocios presenta como objetivo principal desarrollar una panadería especializada en la producción de panes enriquecidos con granos locales como Quinoa, Chia, Kiwicha y Kañiwa, en el mercado meta correspondiente a los distritos de Surquillo, Santiago de Surco y San Borja. Los productos ofertados destacan por ser productos de alto valor nutricional e impacto local, por ser productos elaborados con materias primas andinas. La introducción de los productos está dirigida; con un precio competitivo, al sector socioeconómico A, B y C, con la finalidad de generar una nueva alternativa de consumo valorando las propiedades del producto.

El diagnóstico del entorno se realiza inicialmente con el análisis SEPTTE, en donde se identificó que el mercado de panaderías es muy competitivo, caracterizado por un poder medio-alto de los proveedores y una facilidad de entrada de nuevos competidores, así como los factores que pueden influenciar en el comportamiento del mercado y, muy especialmente, de los cambios climáticos en perjuicio de la producción de insumos. Además, para identificar otros aspectos claves del entorno de la empresa; se realiza también un análisis de las cinco fuerzas de Porter, finalmente se identifican las oportunidades y amenazas que tiene este plan de negocio, las cuales son mostradas en una matriz de factores externos, que permitieron focalizar las estrategias del negocio mediante el análisis FODA.

En el diagnóstico interno, se hace una descripción completa de la empresa, su organización y todas las fases de la cadena de suministro de la propuesta de negocios, como compras, producción, almacén, pronóstico de la demanda, y servicio al cliente. A todo ello, se le suma su estrategia como empresa, la propuesta de valor con granos andinos, precio competitivo que permita cubrir los costos fijos y variables, y las ventajas nutricionales de los productos.

En la evaluación económico-financiera, se hace un análisis en base a los impactos financieros, en donde se obtuvo que la puesta en marcha de esta propuesta requiere de una inversión inicial de S/ 107,063 Soles, que será financiado en un 60% por los accionistas y el saldo 40% a través de una entidad bancaria a una TEA del 8.90% en un plazo no mayor a 5 años. En donde, para evaluar la viabilidad económica y

financiera se utilizará un COK del 20% anual que genera un VAN de S/. 761,973 un WACC de 14.49% y una tasa interna de retorno financiera (TIR) de 106%. Los análisis de todos estos indicadores permiten aceptar la ejecución del proyecto al generar significativa rentabilidad para los accionistas.

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1.1. Objetivos.

1.1.1. Objetivo General

Generar un plan de negocio de una panadería especializada en panes a base de granos andinos peruanos.

1.1.2. Objetivos específicos

Estudiar el contexto económico, social, tecnológico, político y ecológico en que se desenvuelve la propuesta de negocios.

Definir y caracterizar el producto a ofrecer.

Estudiar la viabilidad del mercado, segmento, demanda, oferta, precios y mercado potencial

Caracterizar el plan de la cadena de suministro en cuanto a las fases de compras, producción, almacén, pronóstico de la demanda, y servicio al cliente.

Realizar la evaluación económica financiera de la propuesta.

1.2. Justificación

El plan de negocios que se presenta a continuación, representa una herramienta muy completa para el análisis económico-financiero de la propuesta de inversión, el mismo abarca un compendio de enfoques gerenciales que permiten evaluar en todos los eslabones de la cadena de suministro, los posibles riesgos de instalar una panadería tradicional especializada en panes enriquecidos con granos del Perú y sus implicaciones en el contexto actual. Asimismo, servirá de antecedente a futuros trabajos de investigación relacionados al sector.

1.3. Alcance y Limitaciones

1.3.1. Alcance

El plan de negocio se suscribe al estudio de la viabilidad técnica y económica para instalar una panadería especializada en panes con granos andinos del Perú en el distrito de Surquillo y en los distritos colindantes de San Borja y Santiago de Surco. En una segunda fase el negocio podrá ampliarse a otras zonas similares.

1.3.2. Limitaciones

La principal limitación del plan de negocios, es el acceso a las estadísticas actualizadas del sector la cual ha sido superada con investigaciones propias, estimaciones e informes especializados.

1.4. Metodología

La Metodología utilizada en esta investigación es de tipo descriptiva -explicativa. Como definen los autores Cortés e Iglesias sobre los estudios descriptivos “buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (Cortés e Iglesias, 2005: 20). En este estudio se precisarán el perfil del consumidor en el mercado meta y se analizará las oportunidades económicas y financieras del negocio propuesto.

En cuanto al alcance explicativo, se empleará las metodologías de las cinco Fuerzas de Porter, SEPTA, EFE y FODA para analizar el mercado de panadería en el Perú y, específicamente, en la Provincia de Lima. Asimismo, se utiliza el modelo Canvas desarrollado por Osterwalder (2004), el cual permite resumir de una forma visual los elementos claves del negocio y las interacciones con el contexto, proporcionando una idea general de su viabilidad. El estudio de la cadena de suministro de la panadería se realiza sobre la base del modelo SCOR el cual combina elementos de negocios, procesos de ingeniería, métricas, benchmarking y prácticas gerenciales en un marco de trabajo muy completo que integra todos los procesos de manejo de proveedores, compras, almacén, distribución, pronóstico de demanda y servicio post venta (Bolstorff & Rosenbaum, 2007). Los estudios explicativos como lo señala Hernández y otros “van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o establecimiento de relaciones entre conceptos; es decir, están dirigidos a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales” (Hernández, 2014: 95).

1.5. Recolección de datos

1.5.1. Fuentes Primarias

Encuestas y Focus Groups.

Se realizó una muestra de consumidores de los distritos de Surquillo, Santiago de Surco y San Borja que cuenta con una población estimada para el año 2017 de 569,200 habitantes, el diseño de la muestra y Focus Groups que se detalla en el capítulo IV. Dichas herramientas permitirán conocer las preferencias, patrones de consumo y los factores que se toman en cuenta al momento de valorar el producto y servicio ofrecido. Esto ayudará a complementar la investigación de la tesis y elaborar estrategias de enfoque.

Entrevistas.

Se entrevistó a un maestro panadero, especialista del rubro con la finalidad de conocer qué factores técnicos se deben tener en cuenta para la marcha del negocio.

1.5.2. Fuentes secundarias

Se tomaron en cuenta artículos académicos, informes gubernamentales y de organismos privados, libros digitales y físicos, así como también estadísticas de fuente oficiales y privadas de reconocida trayectoria.

1.6. Procesamiento de datos

El procesamiento de las encuestas a los consumidores se realizó con ayuda de tablas de frecuencia, estadísticos descriptivos, tablas cruzadas, tablas personalizadas, así como también de gráficas de barras. La información del focus group y entrevista al maestro panadero, es transcrita y resumida en categorías para facilitar su análisis cualitativo.

1.7. Marco Conceptual

El marco conceptual que da vida al plan de negocios propuesto, se basa en conceptos y herramientas de gestión empresarial y financiera de probado éxito en el

mundo entero. Se partió del concepto del modelo de negocio, es decir la forma que tiene una organización para generar ingresos, definida mediante procesos, estrategias y contingencias ante riesgos externos e internos. Para contextualizar dicho modelo de negocios se utiliza el Modelo de Canvas o BCM, herramienta grafica donde se muestra la lógica que sigue la empresa para conseguir ingresos, definiendo las prioridades y los planes de acción que se deben llevar a cabo.

Otro concepto primordial que refleja el carácter complejo, es el Análisis del entorno, el cual permite evaluar el contexto en el que se encuentra el sector de panaderías. Para ello se utiliza el Análisis SEPTTE técnica de evaluación que abarca un análisis político – legal, económico, sociocultural, tecnológico y ambientales, con la finalidad de definir qué características del entorno influyen al negocio directamente.

Asimismo, y en esa misma vertiente se utiliza las Fuerzas de Porter, las cuales analizan la competencia en el mercado, el poder de negociación con los proveedores, el poder de negociación con los clientes, la amenaza de productos sustitutos y la amenaza de nuevos entrantes. Ello, con la finalidad analizar el nivel de competencia de la industria y desarrollar la estrategia de negocio. Una vez caracterizado el entorno y las interacciones, se utiliza el Análisis FODA, el cual permite evaluar las fortalezas y oportunidades con las que cuenta la empresa y tomar las medidas necesarias para aprovechar aquellas fortalezas y reforzar aquellas debilidades.

Dado la complejidad de los negocios actuales se parte del análisis de las 5 P's, la cual se enfoca en determinar el producto, precio, tipo de promoción, plaza y el personal o la post venta. Dicho enfoque permite estructurar el plan de marketing, el cual define un cronograma específico y herramientas de mercadeo utilizadas como BTL (below the line, las cuales se caracterizan por usar canales directos como correos electrónicos, eventos en el punto de venta, redes sociales, entre otros.

El plan de negocios también se apoya en el concepto de valorización de los productos locales, específicamente los andinos. Dicho proceso incrementa el sentido de pertenencia del consumidor, el cual valoriza de forma estratégica el alimento, el cual, sin dejar de cumplir su función alimentaria, facilita la construcción de una

imagen y una marca territorial diferenciada, dando espacio a la creación de un alimento emblemático (Contreras y Ortiz, 2016).

Para el estudio de la cadena de suministro se toma como referencia el modelo SCOR, el mismo es un marco de referencia de procesos desarrollado por la empresa de consultoría de gestión PRTM y AMR Investigación. SCOR es un instrumento de gestión, desde el cliente hasta el proveedor. Básicamente abarca el análisis del plan, proveedores, marca, distribución y devoluciones (Ntabe, et al., 2015).

Finalmente, el plan se apoya en la Viabilidad Económica-Financiera, la cual mediante diversas herramientas evalúa si el proyecto es factible o no económicamente. En este se tomará en cuenta la inversión inicial, el capital de trabajo, los gastos administrativos, gastos de marketing, gastos financieros y los diversos impuestos exigidos por nuestro país, obteniendo como resultados el Valor Presente Neto (VAN), la tasa interna de Retorno (TIR), el Payback, el ROI y punto de equilibrio.

En este sentido, el valor presente neto es el método mediante el cual se toman en cuenta los flujos de efectivo resultantes de la inversión y los gastos diversos ya mencionados, trayéndolos a un presente bajo una tasa de riesgo establecida por la empresa propietaria del proyecto (Ketelhöhn, 2004). Si el VAN es positivo el proyecto será viable, por el contrario, si es negativo, deberá rechazarse. Asimismo, La tasa interna de retorno (TIR) se utiliza para demostrar el rendimiento de un proyecto en una tasa que sea comparable con otras alternativas de inversión. Por este motivo, hallar la TIR es fundamental para determinar la viabilidad del mismo (Ketelhöhn, 2004).

Otro indicador de evaluación financiera es el Payback conocido como período de recuperación, este permitirá saber el tiempo que tardará en recuperarse la inversión inicial necesaria para realizar el proyecto y que tan dispuestos se encuentran los accionistas en la espera de este tiempo (Ketelhöhn, 2004). De la misma manera la evaluación económica financiera se apoya en el ROI, el cual es un ratio que mide el retorno sobre la inversión que justifica la asignación de recursos en el proyecto (Gargani, 2017).

Otra herramienta y no menos importante es la determinación del punto de equilibrio el cual se define como el nivel de ventas necesario para cubrir los costos del proyecto sin generar pérdidas ni beneficios para la empresa. Esto es de mucha utilidad para analizar la relación de volumen de ventas, costos y beneficios.

1.8. Marco Contextual

En los últimos años la economía peruana ha experimentado un crecimiento; de igual manera y de acuerdo con el Fondo Monetario Internacional (2018), los pronósticos son favorables para el período 2018-2019. En el período 2017, el Producto Interno Bruto de la economía creció en 2,5%, impulsado por las actividades primarias y, muy especialmente por la minería metálica; las proyecciones del Fondo Monetario Internacional (2018) pronostica que el crecimiento de la economía nacional oscilará alrededor del 4% para el 2018 y 2019, tasa superior a las estimadas para el resto de América Latina (entre 1,9% y 2,6%).

Cabe destacar, que será fundamental para la economía nacional para los próximos años, la recuperación de las inversiones privada y pública como se ha reflejado al cierre del cuarto trimestre del año 2017 en 6,2% y 4,3%, respectivamente, destacándose el hecho que el sector privado fue impulsado por los mejores precios de los metales.

Por otra parte, el plan de desarrollo económico-social del país apunta hacia una modernización económica y social del Perú, cuyo motor central será el desarrollo de la economía de mercado y un sistema judicial que garantice el respeto a la propiedad y los contratos.

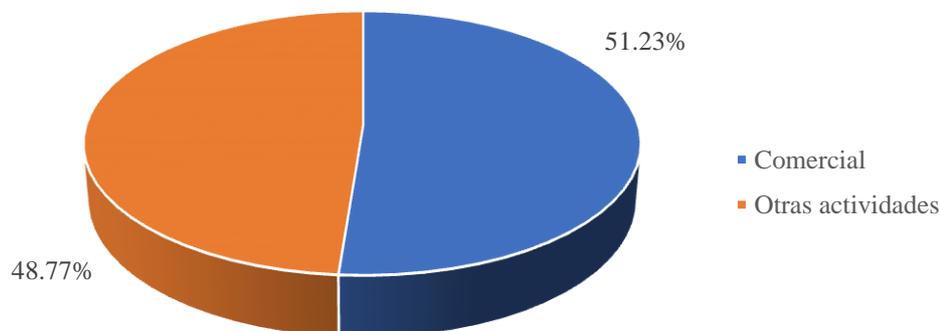
Se proyecta un crecimiento promedio de la población entre 2011 y 2021 en 1,1%, para ubicar la cifra en 33.149.000 habitantes. Se estima que para las próximas décadas la población experimentará un proceso de envejecimiento, por lo que en el mediano y largo plazo se debe contar con un sistema de seguridad social para cubrir la demanda de servicios geriátricos.

Según el Compendio Estadístico de la Provincia de Lima (2017) la densidad poblacional en la Provincia de Lima se estima al 30 de junio en 3.436 habitantes por

kilómetro cuadrado y, en el Distrito de Lima es de 12.088 hab/km². En el Distrito de Surquillo la densidad de población es de 26.438 hab/km² la más alta para Lima Metropolitana. Adicionalmente, el compendio divulga que las poblaciones de Lima y Surquillo son 265.693 habitantes y 94.900 habitantes, respectivamente.

De acuerdo al CPI (2017) el Distrito de Surquillo se encuentra ubicada en la zona de Lima Moderna, junto a San Borja, San Isidro, San Miguel, Santiago de Surco y Barranco, donde se concentra el 75.5% del estrato socioeconómico AB y 20.8% del estrato C. Por otra parte, la Provincia de Lima tiene una alta actividad comercial, de acuerdo a su valor agregado bruto comercial en términos reales para el año 2016 representó el 48,77% del total en el país, este valor es de 26.035.187 miles de soles, como se observa en el siguiente Figura.

Figura 1.1. Valor Agregado Bruto Comercial de la Provincia de Lima (En porcentaje)

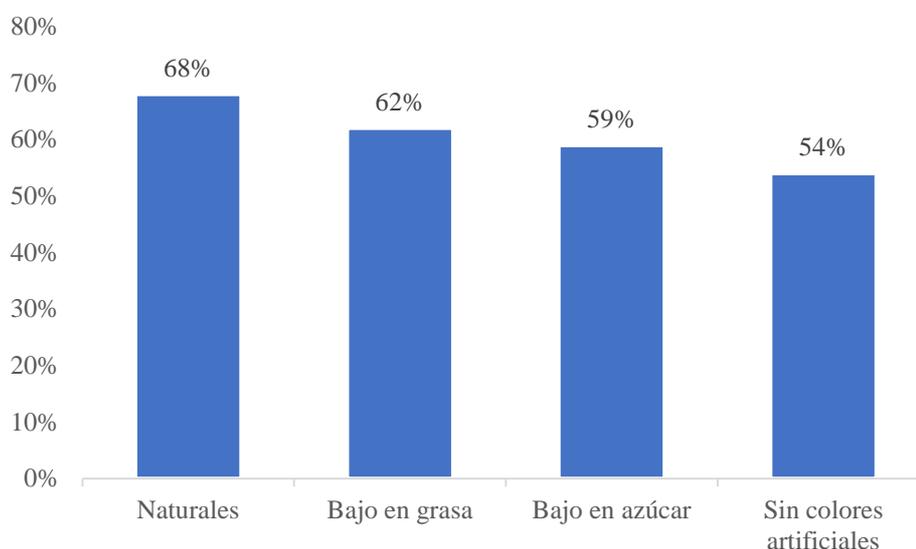


Fuente: INEI, Compendio Estadístico de la Provincia de Lima 2017.
Elaboración: autores de esta tesis.

Otro dato importante es el relacionado con el ingreso real promedio per cápita mensual; a nivel nacional es de 947 soles, en tanto que en la Provincia de Lima es de 1,313 soles, lo que está por encima del promedio del país.

En cuanto el perfil alimenticio del consumidor peruano se observa una tendencia a las dietas bajas en grasas. Según un estudio realizado por la empresa investigadora de mercado Nielsen (2016), denominado Estudio Global sobre Salud y Percepciones de Ingredientes, el 49% de los peruanos prefieren una dieta baja en grasas, ubicándose en segundo lugar detrás de México (59%); los peruanos demandan productos bajo en azúcar (35%) y en carbohidratos (23%). De acuerdo a los resultados del mencionado estudio los peruanos desean ver en el anaquel productos totalmente naturales (68%), bajos en grasa/sin grasa (62%), bajos en azúcar/sin azúcar (59%) y sin colores artificiales (54%).

Figura 1.2. Preferencias de productos del consumidor peruano (En Porcentaje)



Fuente: www.Nielsen.com, Estudio Global sobre Salud y Percepciones de Ingredientes (2016)

En este contexto, se plantean posibilidades para los inversionistas en la Provincia de Lima, y en particular en el Distrito de Surquillo, porque es una zona geográfica con flujos comerciales importantes y la capacidad de adquisición promedio del consumidor es apreciable por los datos de ingresos reales oficiales del Compendio Estadístico del Instituto Nacional de Estadística e Informática 2017.

CAPÍTULO II. DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO

2.1. Análisis SEPTE

El negocio de Panadería en el Perú ha presentado un crecimiento significativo en los últimos años. Los factores del entorno económico, social, político, tecnológico y ecológico han contribuido a dicho crecimiento. Por ende, se presenta un breve análisis con respecto a estos factores y su comportamiento, de tal modo que se pueda obtener un mejor escenario de la empresa en el mercado actual.

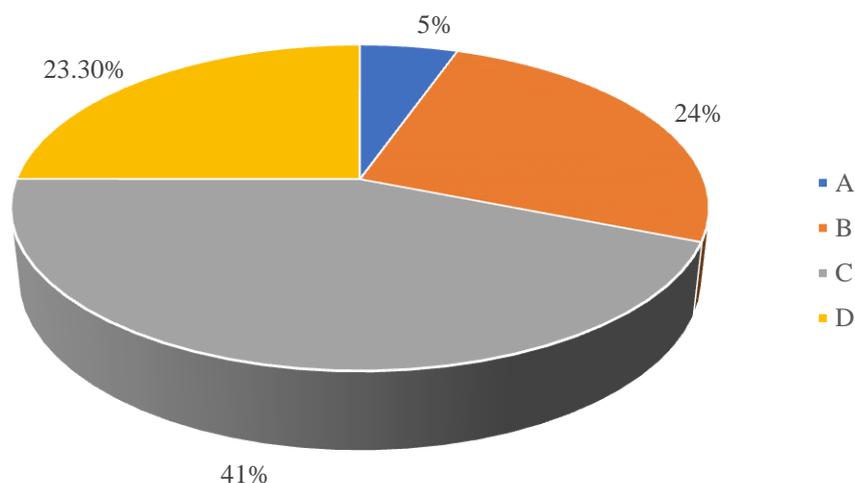
2.1.1. Factores Sociales

A nivel mundial, según el estudio realizado por el Ministerio de Salud (2010) se presenta una tendencia de cambios en el patrón de consumo del consumidor por productos que minimicen su impacto sobre el medio ambiente. En tal razón, el consumidor exige una mayor calidad de los productos, y preocupación por conocer los antecedentes o principios éticos de los fabricantes. En la búsqueda de una mayor calidad de vida, el consumidor también se inclina a consumir frutas y hortalizas en mayor cantidad necesarios para tener una vida saludable y por las potencialidades ofrecida por los compuestos naturales de estos productos para la protección de enfermedades (Del Greco, 2010).

En cuanto al perfil de los habitantes de Lima, realizado por la empresa de Investigación de Mercados Ipsos (2018), se plantean seis perfiles zonales. El estudio estimó 2,536,000 hogares en Lima Metropolitana, tomando en consideración para cada zona la concentración de población, número de hogares, ingreso promedio del hogar, número de empresas y clases dominantes. El detalle podrá visualizarse en el Anexo 1.

Por otra parte; la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (2017) en base al estudio de 2,713.165 hogares, presentó resultados similares a IPSOS en cuanto al número de hogares y clase dominante para Lima Metropolitana. Tal como figura; en la Figura Nro. 2.1, en donde se revela la distribución de hogares por estrato social de Lima Metropolitana. Siendo los niveles socioeconómicos; C (41%), B (24.40%), D (23.30%) más dominantes en la sociedad limeña.

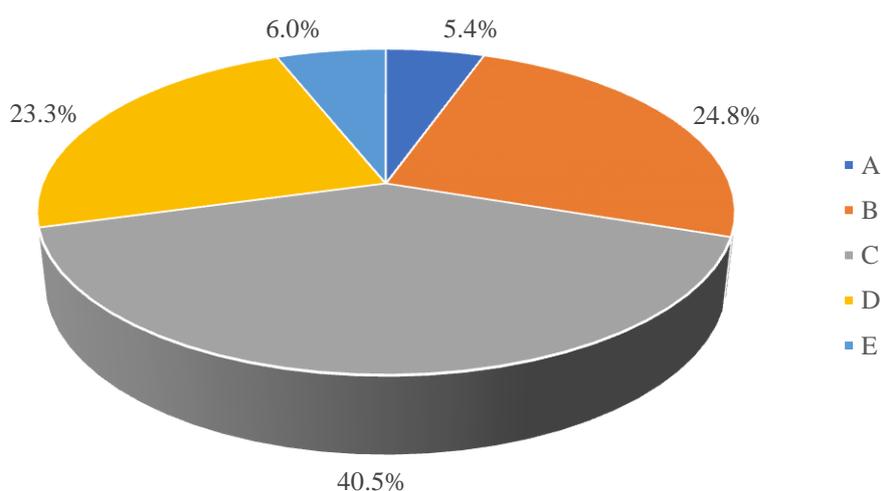
Figura 2.1 Distribución de Hogares por Estrato Social en Lima Metropolitana



Fuente: Niveles Socioeconómicos 2017, APEIM, (2017)
 Elaboración: autores de esta tesis

Sí, en Lima Metropolitana, se excluye a la Provincia del Callao, en la Figura Nro. 2.2 se revela que las clases más dominantes en la sociedad limeña siguen siendo los niveles socioeconómicos: C (40.5%), B (24.80%), y D (23.30%).

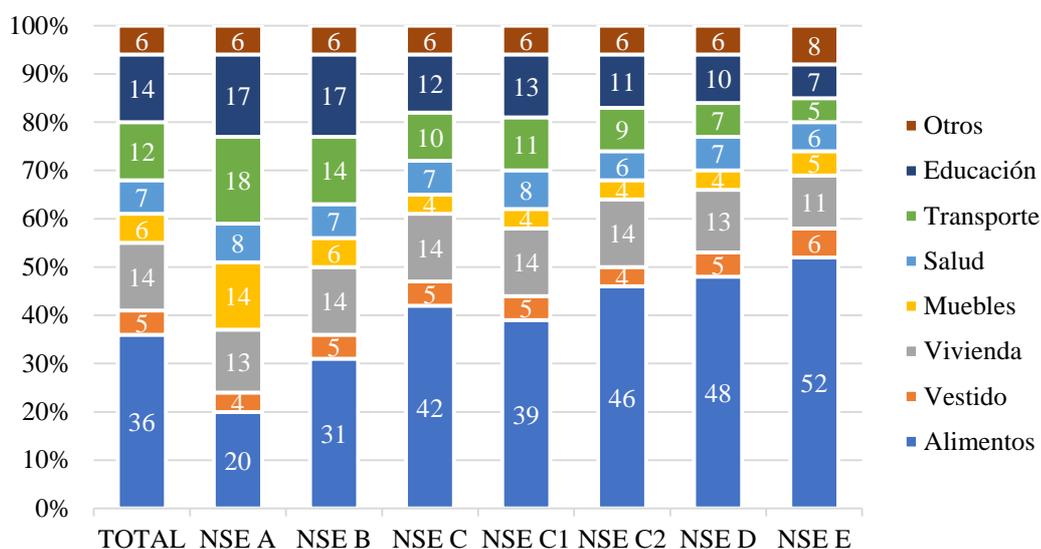
Figura 2.2 Distribución de Hogares por Estrato Social en Lima Metropolitana



Fuente: Niveles Socioeconómicos 2017, APEIM, (2017)
 Elaboración: autores de esta tesis.

En cuanto a la distribución del gasto en los hogares; APEIM (2017), plantea que los peruanos en Lima Metropolitana destinan la mayor parte de sus ingresos a los alimentos. Tal como se revela en el gráfico Nro. 2.3, en donde los habitantes del departamento analizado destinan en promedio el 36% de sus ingresos al consumo de alimentos. Siendo la distribución de gastos de alimentos por estrato social del 20% en NSE A, 31% en NSE B, 42% en el NSE C, 39% en el NSE C1, 46% en el NSE C2, 48% en el NSE D, y 52% en el NSE E.

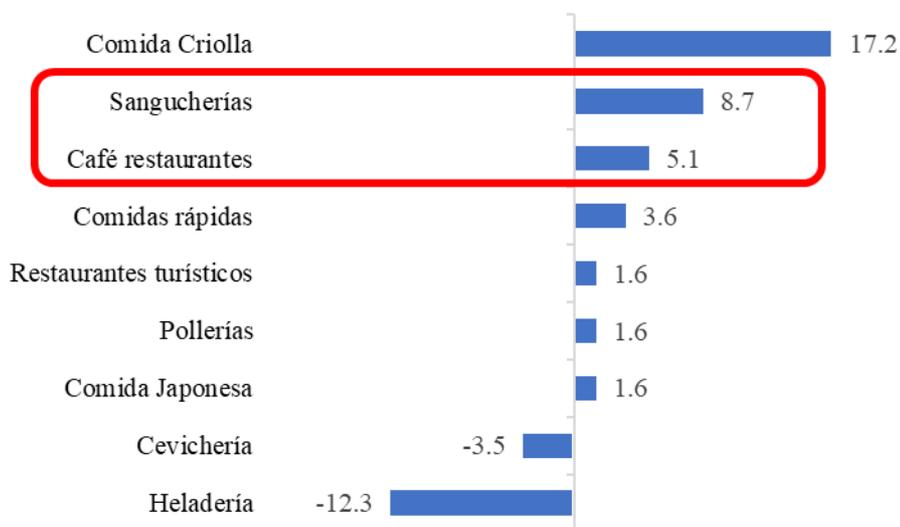
Figura 2.3 Distribución del Gasto según NSE 2017- Lima Metropolitana



Fuente: APEIM, (2017)

La gastronomía peruana es un factor muy importante en el entorno social en el que se desarrolla la panadería, debido a que es considerada como el boom actual (APEGA, 2010) en nuestra sociedad, ya que gracias a sociedades como APEGA (Sociedad Peruana de Gastronomía), entre otros promotores, incentivaron el crecimiento y desarrollo de este sector. Tal como, se puede evidenciar en la Figura Nro. 2.4, en donde los rubros de sandwicherías y cafés restaurantes, que están conformados por panaderías, así como cafeterías, presentaron los niveles más altos de participación en el sector restaurantes, del 8.7% y 5.1% en el año 2017 respectivamente.

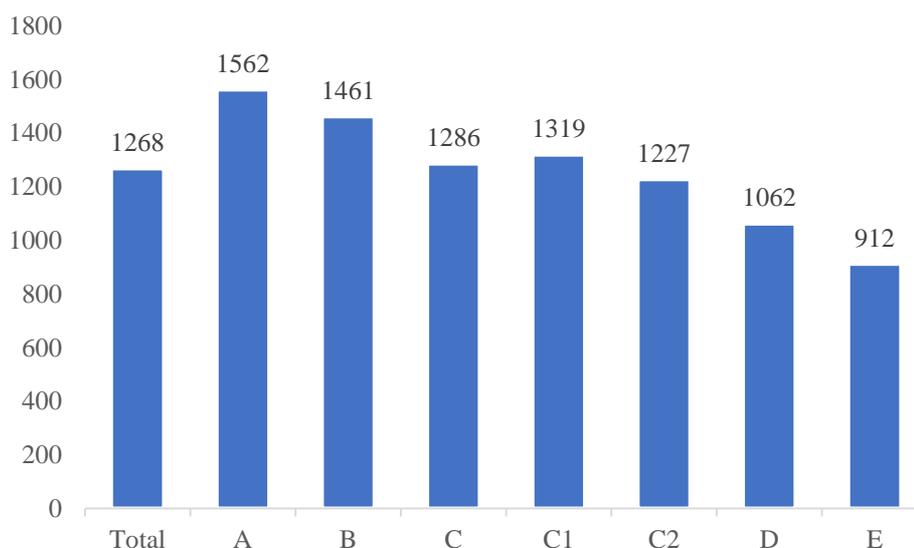
Figura 2.4 Nivel de Participación por Rubro del Sector Restaurantes Año 2017



Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática – (INEI,2017)
Encuesta Anual de Restaurantes.

En la Figura Nro. 2.5; APEIM (2017), se revela que el gasto promedio en alimentos de todos los habitantes de Lima Metropolitana asciende a S/. 1,268.00. Mientras que en los sectores A, B, C, C1, C2, D, E, revelan un gasto promedio de S/. 1,562, S/. 1,461, S/. 1,286, S/. 1,319, S/. 1,227, S/. 1,062, y S/. 912 respectivamente.

Figura 2.5 Gasto Social Promedio en soles en Alimentos según estrato social Lima Metropolitana



Fuente: Niveles Socioeconómicos 2017, APEIM, (2017)
Elaboración: autores de esta tesis.

Por otro lado; Antonio Jurado (2016), dirigente de la Asociación Peruana de Empresarios de la Panadería y Pastelería (Aspan), afirmó que en el año 2016 el consumo per cápita del pan fue de 35 kilos por persona, a comparación del registrado en la Encuesta Nacional de Presupuestos Familiares del 2008-2009, cuyo consumo ascendió a 24 kilos por persona.

Por otra parte, el consumo de pan es un alimento importante en la dieta del consumidor en Lima Metropolitana. De acuerdo a la Encuesta Nacional de Hogares (2016), se revela las preferencias del consumidor en Lima Metropolitana. Siendo los tipos de panes más demandados; el pan francés, pan integral, el pan Ciabata y el pan de yema, con una participación del 47.18%, 13.75%, 11.35% y 8.74% respectivamente. El detalle se puede visualizar en el Anexo 2.

2.1.2. Factores Económicos

La economía mundial sigue una tendencia creciente determinado por el impulso que han tenido las economías avanzadas, cuya proyección según el Fondo Monetario Internacional (2017) para este grupo crecerá para el período 2018-2019 en 2,3% y 2,2%, respectivamente. El impulso que ha tenido las grandes economías desarrolladas mediante sus políticas macroeconómicas hace posible que la economía mundial tenga una tasa de crecimiento del 3,9% en igual período. Sin embargo, en el corto plazo pudiera ocurrir un enfriamiento de la economía mundial por diversos factores; en Estados Unidos, el impacto que pueda tener en el producto un recorte de impuestos en una economía cercana al pleno empleo que se verá compensado parcialmente por un crecimiento más débil.

Por su parte, China recortará los incentivos fiscales y, según la información oficial, frenará la expansión del crédito para fortalecer un sistema financiero excesivamente extendido. La inflación y las tasas de interés se mantienen bajas, pero un alza repentina, motivada supuestamente por el efecto de políticas procíclicas, complicaría las condiciones financieras a escala internacional y llevaría a algunos países a replantearse la sostenibilidad de la deuda.

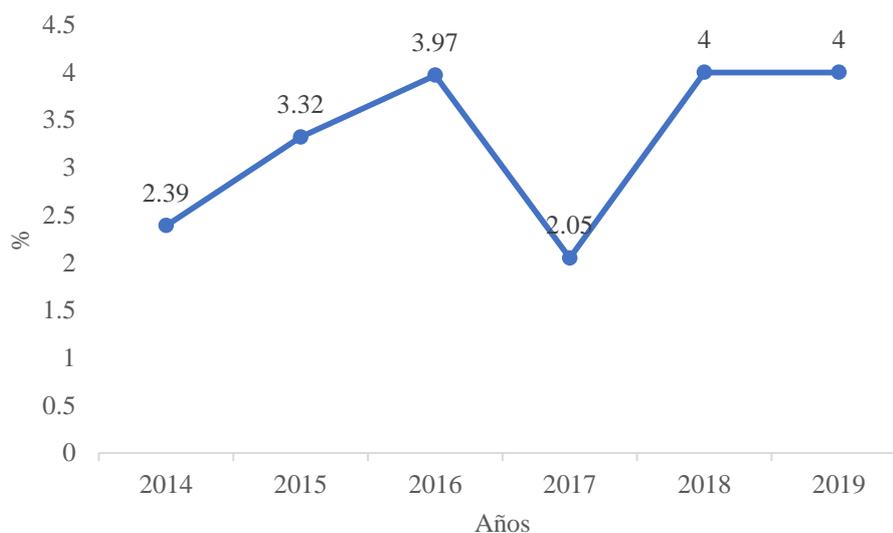
Para los años 2018 y 2019, las proyecciones económicas realizadas por el Fondo Monetario Internacional son favorables para los países de América Latina y el Caribe

cuyas tasas de crecimiento se ubican en 1,9% y 2,6%, respectivamente. (Doing Business, 2018). La economía peruana, tal como se evidencia en la Figura Nro. 2.6; experimentó una tasa de crecimiento sostenida entre los años 2014 y 2016, decreciendo su ritmo a inicios del 2017, y mostrando signos de recuperación en el segundo semestre de este mismo año. Pese a ello, el (Fondo Monetario Internacional, 2018), estima que el crecimiento de esta economía ascenderá en un 4% para el período 2018-2019 como consecuencia de:

La mejora de las perspectivas mexicanas, que beneficiará del fortalecimiento de la demanda estadounidense.

La recuperación de la economía brasileña y los efectos favorables del alza de los precios de las materias primas, así como la distensión de las condiciones financieras en algunos países exportadores de materias primas.

Figura 2.6 Variación Interanual del Producto Interno Bruto Real Período 2014 - 2019 (en porcentaje)

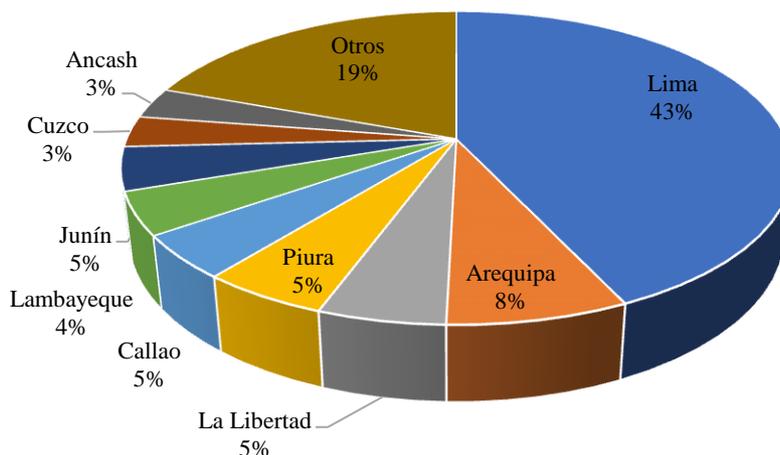


Fuente: Banco Central de la Reserva del Perú y Proyecciones del Fondo Monetario Internacional.
Elaboración: autores de esta tesis.

El diario El Comercio (2017), señaló que la industria del pan bordea ingresos por US\$ 63 millones anuales. En donde, Aspan (Asociación Peruana de Empresarios de la Panadería y Pastelería) también afirmó que en el período 2017, el 25% de los 14,800 panaderos peruanos ya ha optado por implementar el servicio de venta de café y sándwich en sus locales con el objetivo de optimizar la rentabilidad del negocio. De

acuerdo con la Figura Nro. 2.7; según RPP Noticias (2017), en el Perú existen alrededor de 10 mil panaderías aproximadamente, y de estas el 43% se ubican en Lima, seguidos por Arequipa (7%), La Libertad (5%), Piura (5%), Callao (4,5%), Lambayeque (4,4%), Junín (4%), Cusco y Ancash (3% cada uno).

Figura 2.7 Nivel de Participación de Panaderías-Pastelerías en Perú año 2017



Fuente: Radio Peruana y Televisión (RPP, 2017).
Elaboración: autores de esta tesis.

El crecimiento del sector de panadería ha demandado insumos para sus procesos productivos. En efecto, las importaciones de insumos presentan una tendencia al crecimiento, tal como se describe en la Tabla Nro. 2.1:

Tabla 2.1. Insumos importados para panadería.

Año	Kg.	FOB (en \$)
2009	93,666	180,174
2010	136,447	271,462
2011	202,948	599,999
2012	303,904	834,047
2013	304,783	925,561
2014	305,665	1,027,116
2015	306,549	1,139,814
2016	307,435	1,264,878

Fuente: Martínez (2015).
Elaboración Propia.

La harina de trigo es el principal insumo para la producción de pan, fideos (pastas) y galletas (Diario Gestión, 2016). De acuerdo con los estudios económicos, realizados por el Banco Scotiabank (2016), la industria demanda anualmente

alrededor de dos millones de toneladas métricas de harina trigo, cuyo abastecimiento es realizado en gran medida por las importaciones de trigo (alrededor del 90% del total). Por tal razón; Agrodata Perú (2016), afirma que el trigo es el segundo producto de mayor importación en el Perú.

En el año 2017; de acuerdo con la información obtenida de Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT, 2017), las importaciones de trigo identificadas con la partida arancelaria 1101000000 se incrementaron en 21% alcanzando el valor CIF de U\$ 469 millones a un precio promedio de U\$ 0.243 kilo con respecto al 2016, en donde sólo llegaron a US\$ 387 millones de valor CIF a un precio promedio de US\$ 0.234 por kilo. El detalle de dicha información histórica está descrito en la Figura Nro. 2.8.

Tabla 2.2. Insumos importados para panadería.

Mes	2017			2016		
	CIF	Kg	Precio. Prom.	CIF	Kg	Precio. Prom (en %)
Enero	12,457,535	58,289,549	0.2	32,163,085	131,291,659	0.2
Febrero	43,006,697	184,664,785	0.2	28,472,490	116,489,192	0.2
Marzo	44,194,228	188,495,935	0.2	38,359,489	157,024,094	0.2
Abril	27,154,810	119,682,504	0.2	17,306,994	74,257,314	0.2
Mayo	40,181,978	162,760,880	0.2	20,960,761	88,734,894	0.2
Junio	54,715,149	232,017,616	0.2	64,799,351	275,192,370	0.2
Julio	32,600,849	138,597,910	0.2	30,417,240	132,301,265	0.2
Agosto	28,177,057	116,033,768	0.2	44,195,477	195,202,810	0.2
Setiembre	55,167,668	209,418,372	0.3	23,633,884	101,440,381	0.2
Octubre	66,575,267	257,023,636	0.3	33,953,642	153,066,356	0.2
Noviembre	37,465,183	152,819,860	0.2	37,088,673	158,588,682	0.2
Diciembre	27,174,635	112,357,070	0.2	15,762,578	69,489,342	0.2
Totales	468,871,056	1,932,161,885		387,113,664	1,653,078,359	
Promedio mes	39,072,588	161,013,490		32,259,472	137,756,530	
% Crec. Promedio	21	17%	3.6	-16	-2	-14.3

Fuente: Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT, 2017).
Agrodata Perú

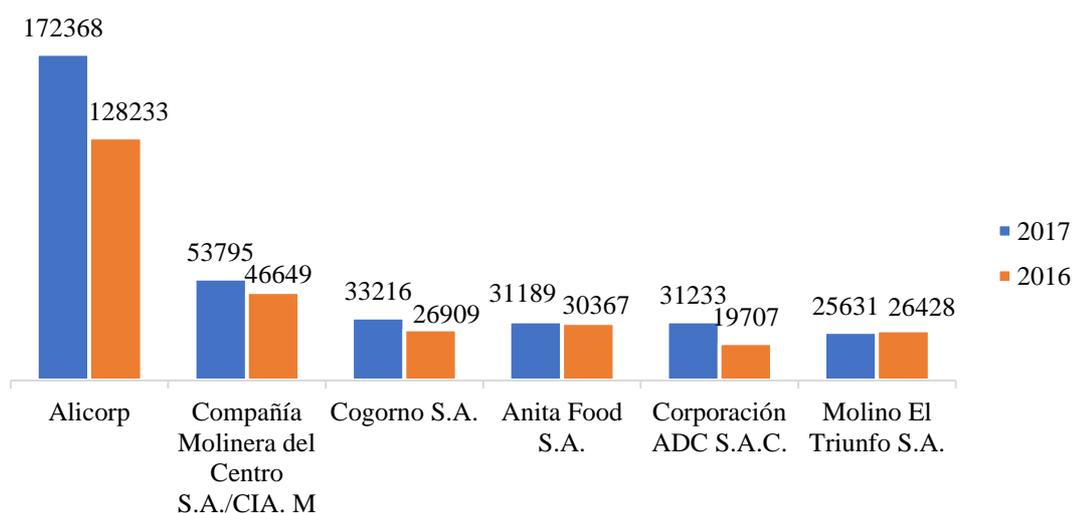
La importación de trigo, tal como figura en la Figura Nro. 2.9, tiene como países de procedencia principalmente a Canadá, Estados Unidos, Argentina y Rusia con valor CIF en el periodo 2017 de US\$289,859, US\$ 98,740, US\$ 51,131 y US\$ 29,144 respectivamente. Además, en esta Figura, se puede verificar los valores CIF de importación de los años 2016 y 2015 de dichos estados.

Figura 2.8 Principales Países de Origen de la Importación de Harina de Trigo 2015 - 2017

Fuente: Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT, 2017).
Agrodata Perú

Siendo las principales empresas importadoras de trigo en el Perú: Alicorp S.A.A, Compañía Molinera del Centro S.A., Cogorno S.A., Anita Food S.A., Corporación ADC SA.C., Molina El Triunfo S.A., tal como se evidencia en la Figura Nro. 2.10. En donde, además se obtiene que el valor de importación CIF en el año 2017 para Alicorp (líder en las importaciones de trigo) ascendió a US\$ 172,368 en comparación del año 2016 que fue US\$ 128,233. Mientras que la Compañía Molinera del Centro S.A. presentó en el último año un valor CIF de US\$ 53,795 respecto al 2016 (US\$ 46,649). La empresa Cogorno S.A., también presentó un ligero crecimiento en sus importaciones, ya que en el año 2016 su valor CIF fue de US\$ 26,909; sin embargo, en el año 2017 ascendió a US\$ 33,216. Finalmente, el valor CIF 2017 de las empresas Anita Food S.A., Corporación ADC SA.C., Molina El Triunfo S.A ascendieron a US\$ 32,189, US\$ 31,233, y US\$ 25,631, en comparación del periodo 2016 que fue de US\$ 30,367, US\$ 19,707 y US\$ 26,428 respectivamente.

Figura 2.9 Empresas Peruanas importadoras de Trigo 2016 - 2017



Fuente: Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT, 2017).
Agrodata Perú

Producción nacional

De acuerdo con lo señalado por Álvarez, (2018) en el diario El Comercio, afirma que el PIB experimentó un crecimiento del 2.5% en el 2017, menor a la meta gubernamental proyectada (2.8%). El factor determinante del repunte fue causado por el sector primario, el cual tuvo una tasa del 3.06%.

Por su parte, el sector Minería e Hidrocarburos creció por tercer año consecutivo, esta vez en 3,19%, fundamentalmente por el desempeño de la actividad minera.

La pesca lo hizo en 4.67% y el agropecuario en 2.62%. Mención especial, lo del sector construcción que se recuperó en 2.20%, sin embargo, el rubro de manufactura retrocedió en 0.27%.

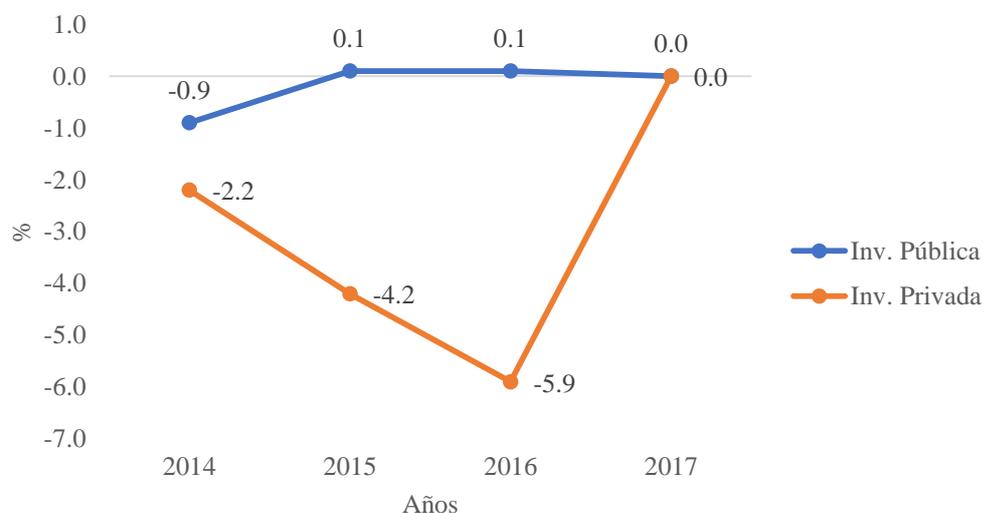
En general, la economía peruana sigue manifestando signos de crecimiento en sus diferentes sectores productivos y, aunado a las proyecciones del Fondo Monetario Internacional se presenta un cuadro favorable para las inversiones y la demanda interna.

En cuanto a la demanda interna, se muestra tasas de crecimiento tanto el consumo privado como el del público en el cuarto trimestre; el primero de ellos fue 2.6%, similar a las registradas en los trimestres anteriores del año. En tanto, el consumo público se incrementó en 11.5%; y fue el componente que más creció dentro de la economía nacional.

Por otra parte, la inversión privada y pública también aumentaron para el cierre del cuarto trimestre en 6.2% y 4.3%, respectivamente, destacándose el hecho que el sector privado fue impulsado por los mejores precios de los metales.

Estos resultados trimestrales de inversión contribuyeron a un leve crecimiento anual de los recursos invertidos tanto del sector público como del privado como se muestra en la Figura 2.11.

Figura 2.10 Tasas de crecimiento de la Inversión Pública y Privada en el Perú período 2014 - 2017 (en porcentaje)



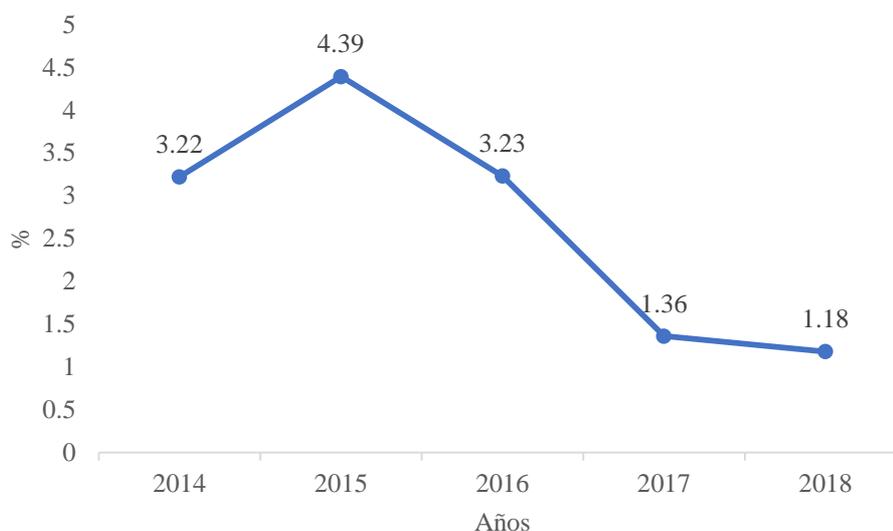
Fuente: Banco Central de Reserva del Perú.
Elaboración Autores de esta tesis

Inflación

La economía nacional ha experimentado cambios significativos en la variable inflación. Luego de una hiperinflación en las décadas de los ochenta y noventa, las cifras por este concepto se mantienen menos de dos dígitos en las dos últimas décadas.

De acuerdo con las estadísticas publicadas por el Banco Central del Perú, la inflación de la economía peruana desaceleró en el año 2017, cerrando con en 1,36%. En efecto, la caída de la inflación al compararse el cierre del año 2016 decreció en 1,87 puntos porcentuales.

Figura 2.11 Inflación Anual de la Economía Peruana período 2014 - 2018 (en porcentaje)



Fuente: Banco Central de Reserva del Perú. *Inflación anualizada de febrero 2018
Elaboración Autores de esta tesis

Como se observa en la Figura Nro. 2.12, la inflación presenta una tendencia a la desaceleración desde el año 2015, manteniéndose por debajo del 5% anual, ello se traduce en que el consumidor mantiene un poder de compra real.

Desempleo

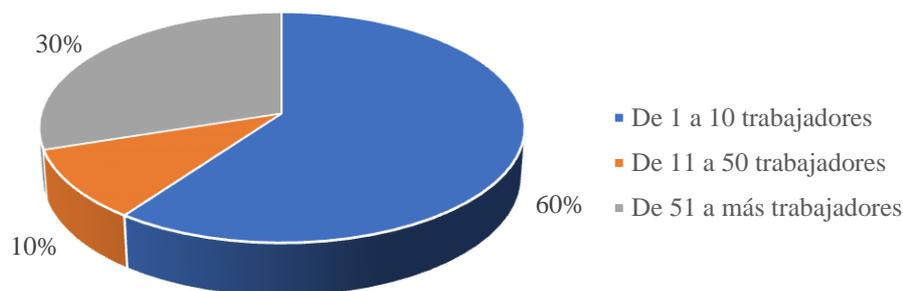
Según el último informe de empleo del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) la tasa de desempleo al cierre del cuarto trimestre fue del 7,3%, incrementándose en 0.1 puntos porcentuales con respecto al año 2016.

Como nos refiere el Plan Nacional de Desarrollo, en el período 1998 y 2008 ha descendido el porcentaje de subempleo y desempleo respecto del total de la Población Económicamente Activa. El subempleo bajó de 50% a 46% de la PEA, mientras el desempleo se redujo del 6% al 4% de la PEA.

Si bien el país ha mejorado su competitividad mantiene como debilidad persistente un bajo índice de productividad per cápita. Actualmente el 68% de la Población Económicamente Activa laboran en empresas no mayores a cinco trabajadores, en condiciones técnicas y productivas inferiores al promedio latinoamericano. En Lima Metropolitana, el 60% de la población económicamente

activa ocupada trabaja en empresas que laboran entre 1 a 10 trabajadores, tal como se revela en la Figura 2.13.

Figura 2.12 Población ocupada por tamaño de empresa en Lima Metropolitana 2017(en porcentaje)



Fuente: Instituto Nacional de Estadística
Elaboración: autores de esta tesis.

Riesgo país, tasas de interés y tipo de cambio

El Banco de Inversión J.P. Morgan calculó el riesgo país de Perú en 1,08 puntos porcentuales al 15 de febrero de 2015, siendo la tasa de riesgo más baja de la región, seguida de Colombia (1,68%) y México (1,78%).

La tasa de interés de referencia en política monetaria presenta una tendencia decreciente desde el mes de febrero de 2016, y ubicarse en 3,50% en octubre de 2017.

El tipo de cambio nominal (S por US\$) se mantenido alrededor de 3,25, con una tendencia decreciente en el corto plazo. En efecto, el promedio de la tasa de cambio para el año 2016 fue del 3,37, en tanto que en el año 2017 descendió a 3,26.

Inversión y tecnología

La tasa de inversión se ha elevado en los últimos quince años de un 20% de promedio respecto del Producto Interno Bruto hasta un 25%, y muestra una tendencia

a seguir mejorando. Sin embargo, los estándares tecnológicos y de productividad todavía no muestran una propensión hacia la innovación permanente y con mayor valor agregado.

Del análisis realizado a las variables macroeconómicas observamos que el Perú tendría un crecimiento sostenido con baja inflación, lo que permitiría un mayor desarrollo de los diferentes mercados a nivel nacional. En particular el incremento de los establecimientos del sector panadería seguiría la tendencia que viene mostrando en los últimos dos años.

2.1.3. Factores Políticos

El Estado establece los lineamientos estratégicos, objetivos y políticas con la finalidad de orientar el desarrollo del país, fundamentado en una economía social del mercado y la libertad de la iniciativa privada. Según la Constitución Política del Perú, en su artículo 59, garantiza la libertad de la empresa, comercio e industria.

En el Plan Bicentenario del gobierno nacional apunta hacia una política económica que estimule el crecimiento económico sostenido mediante la inversión privada y pública en actividades que generen empleos. La reducción del subempleo y el desempleo, el mejoramiento de la competitividad, la inversión y cambios tributarios y estabilidad del marco macroeconómico.

Sin embargo, y de conformidad con el artículo 59 de la Constitución, el Estado asume la defensa de los consumidores y usuarios garantizando el derecho de la información de bienes y servicios, la salud y seguridad de la población.

La libertad empresarial y el libre mercado no impiden al Estado reservarse la vigilancia y control de las actividades económicas en el territorio nacional para que en el ejercicio de estas libertades se realicen en detrimento de la moral, salud y seguridad pública (art. 59 de la Constitución Política del Perú).

A pesar de las perspectivas económicas para el Perú, se observan un ambiente político muy complicado que, en palabras del presidente de la República, Pedro Pablo Kuczynski es “una situación política muy fracturada” (El Comercio, 2017:4).

En todo caso, la democracia peruana sigue siendo una de las sólidas de la región latinoamericana porque ya no se existe conflicto armado alguno como en las décadas de los ochenta, y los poderes públicos se encuentran con independencia funcional.

Por otra parte, Lima como ciudad capital se ha convertido en base fundamental para el desarrollo del país. Varios son los procesos que han conducido a ello como el reconocimiento de la gastronomía peruana, el fortalecimiento del Mercado Común del Sur y el Tratado de Libre Comercio con sus países miembros, así como las relaciones con Asia. En la industria de alimentos se debe asegurar la inocuidad alimentaria a lo largo de toda la cadena productiva; la normativa está dirigida a proteger la salud del consumidor, por lo que se han realizado cambios para la introducción de mejoras en los sistemas nacionales de producción alimentaria.

Una de las normativas importantes en el sector alimentos es el Codex Alimentarius, el cual es un conjunto de normas, directrices y códigos de prácticas aprobados por la Comisión del Codex Alimentarius, el cual se inserta en el Programa Conjunto FAO/OMS sobre Normas Alimentarias y fue establecida por la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) y la Organización Mundial de la Salud (OMS).

En todo caso, las autoridades nacionales son responsables de proteger la salud pública, educar e informar a los consumidores y a la industria alimentaria de todos los aspectos relativos a la inocuidad de los alimentos.

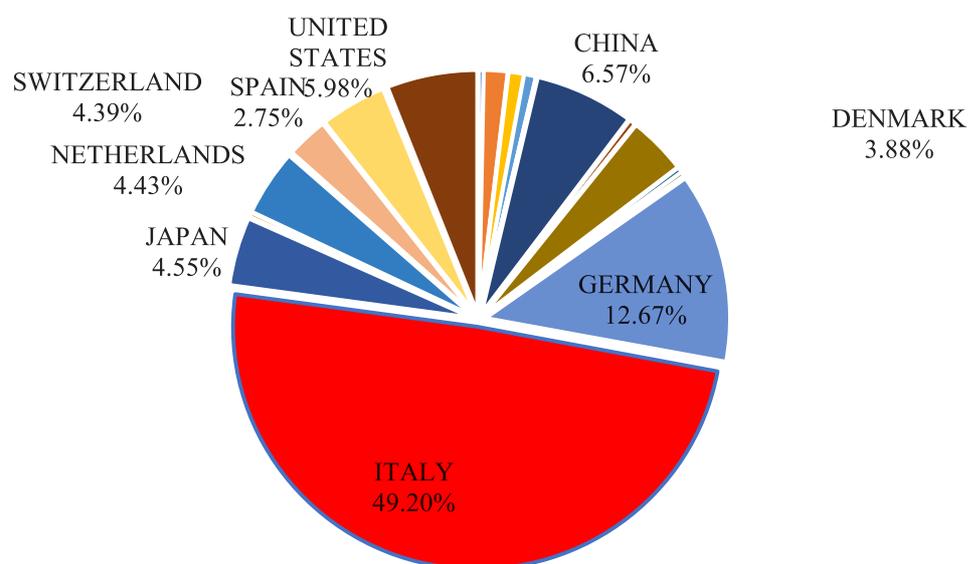
En tal sentido, el gobierno nacional ha promulgado un conjunto de leyes y normas aplicables al sector de panadería, tal como se revela en el Anexo 3.

En la información política, la situación problemática en cuanto a los problemas que se mantienen en los poderes públicos no sería un factor contraproducente para el desarrollo de las diversas actividades económicas y, más específicamente, del negocio panadero. Sin embargo, resalta el hecho de la gran cantidad de normas y resoluciones aplicadas al sector objeto de estudio constituye una amenaza para los futuros emprendedores, lo cual conlleva a estudiar la posibilidad de instruir a su personal en esta materia, con el fin de no ser objeto de multas y cierres temporales.

2.1.4. Factores Tecnológicos

El entorno tecnológico en donde se sitúa la industria de la Panadería se ha considerado a las maquinarias y equipos, como factor clave para el adecuado desarrollo y crecimiento de la industria panadera. Por ello, en la Tabla Nro. 2.5 podemos elucidar que en los últimos 05 años se han contraído las importaciones de la maquinaria de panadería que se emplea en esta industria, identificada en SUNAT como la partida arancelaria Nro. 843810 “Máquinas y aparatos para panadería, pastelería, galletería o la fabricación de pastas alimenticias”. Además; en la Figura Nro. 2.14, señala que los principales países de procedencia de este tipo de maquinaria son: China, Dinamarca, Alemania, Italia, Japón, España, Suiza y Estados Unidos. Siendo Italia, el país con mayor participación (49.20%) de maquinarias exportadas al Perú en el periodo 2013 al 2017. Las maquinarias y equipos de última tecnología suponen ventajas de alto valor para las empresas, tales como; mayor seguridad y calidad de los productos, un incremento de eficiencia operativa y una mejora importante de la sostenibilidad. Tal como refleja el Anexo 4. A su vez se detalla los principales productos y proveedores de insumos en el Anexo 5.

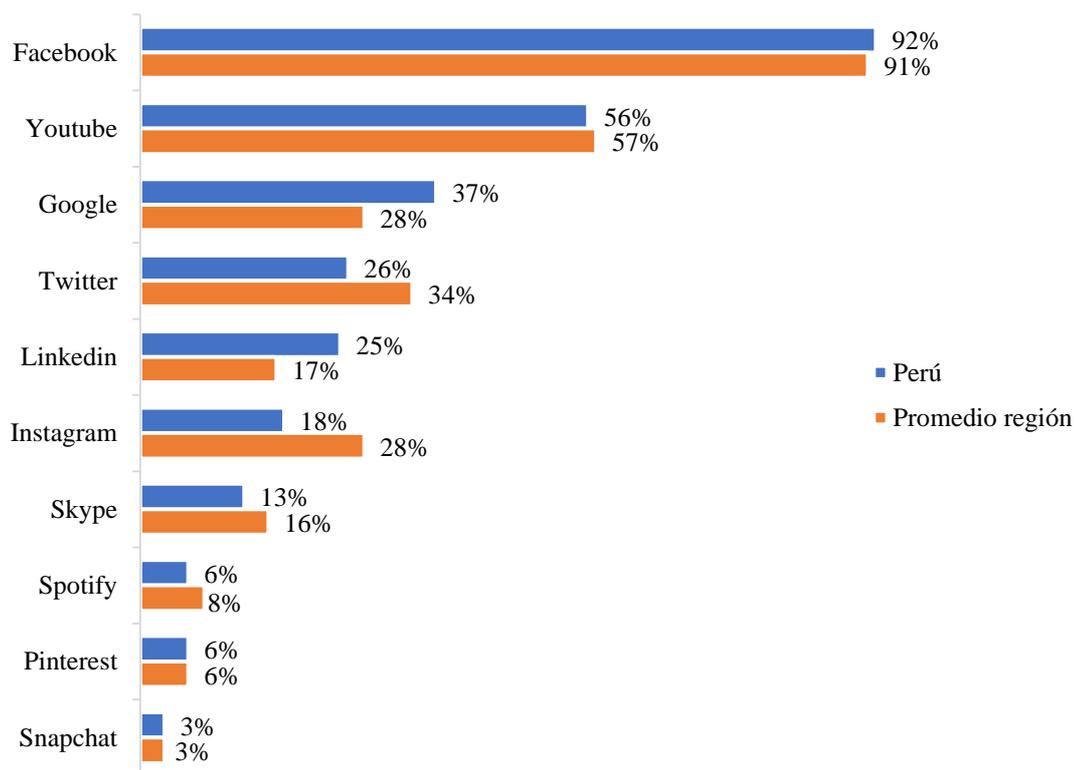
Figura 2.13 Importaciones por país de procedencia período 2013 - 2017 (en % de participación)



Fuente: Sunat (2017).
Elaboración: autores de esta tesis.

El desarrollo de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) pueden potenciar cualquier negocio de este tipo por la variedad de instrumentos que ofrece como Facebook, email, páginas web, entre otros. Según el estudio de usos de Internet en Latinoamérica (2016), las redes sociales más visitadas por los peruanos son Facebook (92%), YouTube (56 %) y Google (37%), seguidamente de otras con menor participación. Tal como se evidencia en la Figura Nro. 2.15.

Figura 2.14 Redes sociales más visitadas por los peruanos



Fuente: Estudio usos de Internet en Latinoamérica 2016. Tendencias Digitales.

Es importante para la puesta en marcha y desarrollo de la unidad de negocio hacer uso de las tecnologías emergentes que permiten potenciar su competitividad en el corto plazo. De no hacerlo, podría afectar en forma desfavorable a su imagen y la demanda de los productos que se elaborarán.

En la última década el desarrollo técnico de la producción ha ido evolucionando, los procesos mecánicos, semiautomáticos y automáticos han desplazado las actividades manuales de transporte de materia prima.

En Buenos Aires se refleja el uso de tecnología en los cultivos de Trigo en la cual la producción de Trigo en Argentina en el año 2014/2015 de poseer una producción del 17% de superficie de producción de trigo en el sector agrícola y en el año 2016/2017 en poseer un 35% de superficie de producción de trigo en sector agrícola de Buenos Aires; debido al uso del germoplasma puede cambiar la historia del trigo (Vrdoljac, 2018, Agritotal), cambiando el tipo nutrición, uso de distintos métodos de fertilización y un tratamiento que proteja la semilla por un tiempo más prolongado.

2.1.5. Factores Ecológicos

En el caso del Perú tiene una de las mayores reservas hídricas en América Latina distribuyéndose en 159 unidades hidrográficas con más de 1,007 ríos y una disponibilidad de 72,510 metros cúbicos de agua por habitante, en su mayor parte se encuentra la zona amazónica. El principal problema hídrico en el país es el mal manejo del recurso, el cual se emplea en un 80% en la actividad agrícola, cuando existen 300,000 hectáreas de tierras con problemas de salinidad y drenaje (Plan Bicentenario, 2011).

A pesar de la cantidad de reservas que posee el país, los cambios climáticos que se ha producido en el mundo por la contaminación ambiental también ha afectado a la economía nacional y, en la producción de los principales rubros agrícolas.

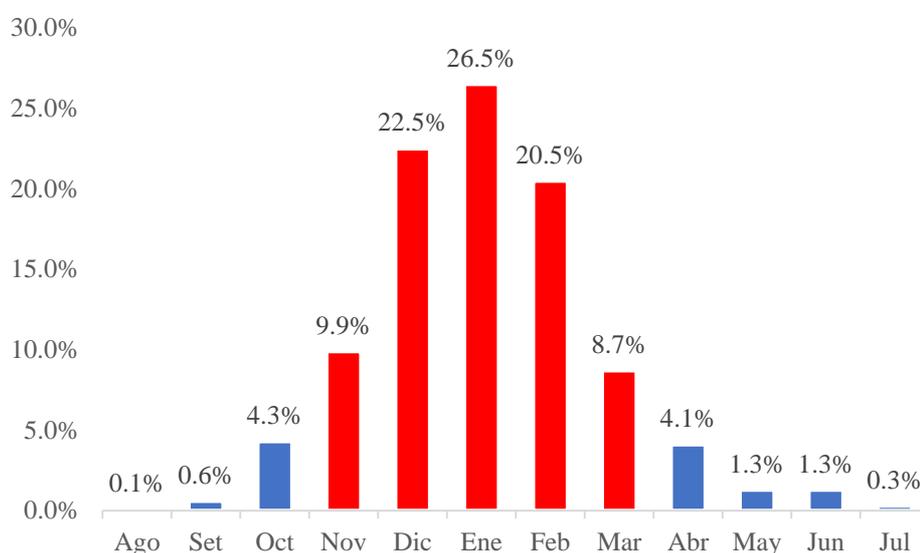
Una muestra de ello lo constituye la reducción de las superficies sembradas a la producción del trigo en Lima Metropolitana, las cuales disminuyeron entre 2013 y 2016, desde 5 hectáreas hasta 2 hectáreas, respectivamente; en este período, la superficie dedicada al camote disminuyó de 386 hectáreas sembradas a 258 hectáreas (INEI, 2017).

El trigo, es el principal insumo en la fabricación del pan, siendo uno de los tres cereales más importantes producidos a nivel mundial junto al maíz y el arroz y es el más consumido por el hombre. En el país, forma parte del consumo básico de la población, sin embargo, la producción es deficitaria, teniendo que importarse el insumo de Argentina, Estados Unidos y Canadá.

El 97% de la superficie cultivada se encuentra ubicada en la sierra y el 3% en la costa. El 90% del área sembrada en el país se realiza en seco.

En cuanto al calendario de siembras de trigo, se consideró como referencia la campaña agrícola 2011-2012, la cual mostró que la mayor superficie sembrada se da entre los meses de noviembre a marzo, con picos en los meses de diciembre a febrero. Estos meses se concentra el 69.5% de las siembras a nivel nacional. A continuación; en la Figura Nro. 2.16 se muestra la estacionalidad en la producción del trigo en el país:

Figura 2.15 Estacionalidad de Producción del Trigo



Fuente: Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGM, 2013)

Igualmente, los cambios climáticos están reduciendo la disponibilidad de agua en el país en zonas con alta concentración demográfica y de actividades agrícolas. En el caso de Lima Metropolitana para el año 2016, la producción de agua potable Metropolitana fue de 714,745 miles de metros cúbicos, incrementándose apenas un 0,18% con relación al año 2015 (INEI, 2017), esta tasa de crecimiento es inferior a la registrada en la población total de Lima, la cual se encuentra proyectada para el año 2017 en 2%; al comparar estos datos se infiere un problema de déficit de agua potable para Lima Metropolitana, por lo que las autoridades nacionales y locales deberán tomar previsiones políticas en este asunto que es importante en el futuro inmediato.

Precisamente muchos de los productos de la industria son origen vegetal y se utiliza en forma apreciables el recurso del agua para su elaboración. Es indiscutible que en la elaboración de productos de una panadería han de utilizar en forma continua insumos de origen vegetal y el agua; el crecimiento de este sector seguirá demandando estos insumos y consumiendo gran cantidad de seguirá consumiendo gran cantidad de agua, presionado así el rendimiento de las tierras cultivables en el Perú, así como a la producción de agua potable. Luego de analizados todos los factores por separado, se muestra a continuación la Tabla Nro. 2.7, la cual resume las ideas claves de los mismos

Los daños que pueden poseer el trigo en las bajas temperaturas extremas, se dan de acuerdo al estado del desarrollo en que se encuentra el cultivo de trigo, por lo general son adaptables a bajas temperaturas durante su ciclo de cosecha, pero hay circunstancias en que los cambios bruscos de temperatura pueden afectar tejidos en activo crecimiento.

El estado de la planta del trigo puede tener una incidencia por la humedad del ambiente y el contenido de agua en el suelo en el momento que se genera el cambio de Clima de manera drástica, estos daños se encuentran estudiados con mejoras tecnológicas se están viendo la forma de ampliar y mejorar la calidad de la producción de trigo. (Mejoramiento de Trigo INTA, 2002).

2.1.6. Resumen análisis SEPTE

Tabla 2.3. Resumen SEPTE.

Factores	Descripción
Sociales	<p>Creciente tendencia del consumo de alimentos naturales que favorezcan la salud del consumidor. Predominio del nivel socioeconómico C (41%), B (24%) Y D (23%) en la sociedad limeña. Preponderancia del gasto de alimentos en el presupuesto familiar de los limeños. Tendencia al crecimiento del consumo per cápita de pan y sustitución de los panes tradicionales por panes enriquecidos.</p>
Económicos	<p>Crecimiento esperado de la economía mundial y nacional. Crecientes importaciones de insumos para panaderías. Estabilidad de precios y reducción del desempleo en la PEA Bajo riesgo país. Mayor inversión privada.</p>
Políticos	<p>Ambiente político complicado por los escándalos de corrupción y posibilidad de vacancia presidencial. Independencia funcional de los poderes públicos. Mayores regulaciones y estándares para la fabricación de alimentos.</p>
Tecnológicos	<p>Contracción de las importaciones de maquinarias para panaderías desde los principales socios comerciales. Existencia de empresas importadoras de insumos, equipos con marcada tradición y stock garantizado. <input type="checkbox"/> Estudios de mejora en Argentina de la producción del Trigo</p>
Ecológicos	<p>Mal manejo del recurso hídrico con fines de riego y consumo humano. Menor disponibilidad de trigo nacional. Leve recuperación de la producción de granos autóctonos.</p>

Elaboración autores de esta tesis

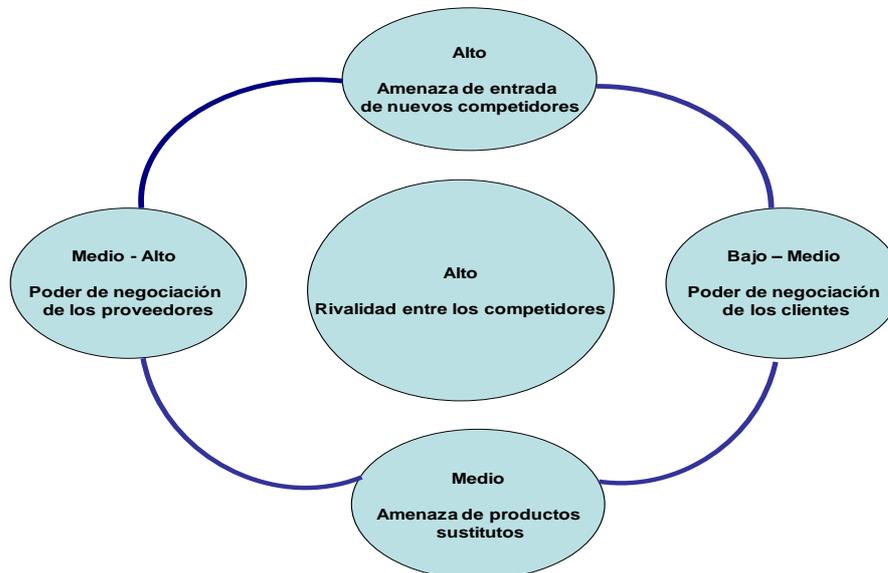
2.1.7. Conclusiones análisis SEPTE

En este contexto, se genera un escenario favorable para la propuesta de negocio debido al creciente consumo de pan, y su progresiva sustitución por panes más nutritivos por parte de los estratos socioeconómicos A, B y C. Asimismo, el contexto económico luce como una oportunidad dado el crecimiento esperado de la economía peruana, estabilidad de precios, tipo de cambio, y los favorables pronósticos de inversión los cuales pueden compensar las posibles perturbaciones de orden político. El contexto legal exige una constante actualización del personal. El manejo adecuado de proveedores y clientes bajo un enfoque de cadena de suministro, surge como una herramienta perfecta, dada la necesidad de reducir costos y mejorar la competitividad del sector.

2.2. Fuerzas competitivas de Porter

Para el análisis de las fuerzas competitivas, se utilizó el esquema de Porter:

Figura 2.16 Análisis de Porter



Elaboración: autores de esta tesis.

2.2.1. Poder de negociación de los clientes.

En este punto se realiza un análisis del poder de negociación del cliente, capacidad de negociación con los proveedores, cuanto estos son muchos y así presionar por sus demandas en el mercado.

En el mercado existe una gran cantidad de clientes potenciales que pueden acceder a la compra de los productos ofrecidos por la panadería. Entre los aspectos más importantes en Lima se tiene que

el cliente tiene conocimiento suficiente sobre los productos ofrecidos por las panaderías,

el consumidor conoce la variedad de los productos alimenticios del sector y de acuerdo con sus gustos y preferencias demandará que les satisfaga sus necesidades.

Un factor importante es la tendencia del consumidor peruano a demandar productos más nutritivos y de origen local con el fin de mejorar su expectativa de salud y favorecer a los empresarios andinos. Sin embargo, los consumidores no se encuentran organizados en asociaciones para realizar los reclamos sobre los precios y otros aspectos de los productos ofrecidos por el sector de panadería.

En cambio, los empresarios se apoyan en la Asociación Peruana de Empresarios de la Panadería y Pastelería (ASPAN), organización que defiende los intereses de los emprendedores de la panadería, pastelería, chocolatería, confitería y heladería. Entre sus actividades, se encargan de la formación de nuevos panaderos, promocionan diferentes productos panaderos a través de ferias, brindan asesorías a las panaderías, etc.

2.2.2. Poder de negociación de los proveedores

En este aspecto se considera la cantidad de proveedores en la industria, su poder de negociación y organización. La mayoría de los insumos e ingredientes de las empresas son estándar, como se mostró en el análisis SEPTTE, parte de los insumos utilizados por las panaderías son importados. Sólo algunos forman parte integrante de una cadena, cuyos productos son importados.

De acuerdo con lo señalado Mesas y Alegre (2002) los insumos utilizados en la fabricación del pan son: el trigo, la sal, la levadura, grasas y el agua. En la Tabla Nro. 2.8, se muestra dichos insumos, así como el proveedor que lo distribuye en el distrito de Lima.

Según un estudio de Scotiabank (2016), el trigo es uno de los insumos importados más demandados en el mercado nacional por parte de la industria molinera que demanda dos millones de toneladas métricas del producto, de los cuales el 90% es de origen importado.

Los proveedores no tendrían mucho interés en integrarse hacia atrás, quizás por el nivel de competencia del sector y porque el mercado se encuentra muy segmentado y especializado. Los proveedores tienen un alto poder de negociación mediante acuerdos de estrategias conjuntas de precio.

En este mercado no existe una organización afín a los proveedores de la industria de panadería, que incremente el poder de negociación.

Los costos de los insumos son determinantes en los costos generales de las panaderías, por lo que variaciones fuertes podrían ser desfavorables para el desarrollo de la empresa.

Se adjunta el detalle de Proveedores de Insumos para la Industria Panadera y Pastelera en Anexo 6.

2.2.3. Amenaza de nuevos competidores

En la amenaza de nuevos competidores se analiza las economías de escala, diferenciación de producto, inversiones de capital, acceso a los canales de distribución, política gubernamental, y barreras de entrada.

En el mercado de panaderías existen marcas establecidas y reconocidas por el público consumidor. Uno de estos establecimientos comerciales es Don Mamino, que ofrece sus servicios por internet, promociones y ventas de sus productos en panadería, pastelería y cafetería: por el portal de la empresa se pueden realizar pedidos con 48 horas de anticipación, y a su vez se colocan límites de cantidades solicitadas en algunos productos como bocadillos y mini-sándwiches; esta empresa cuenta con nueve locales comerciales ubicados en la Molina, San Isidro, Monterrico. Chacarilla, Open Plaza, Boulevard Asia Salaverry y Plaza Norte.

En cuanto a la cadena Tambo, ofrece también sus productos y promociones por su portal, y a través de un mapa, les informa a sus clientes la ubicación geográfica de sus establecimientos por ciudad.

Como se observa las empresas Don Mamino y Tambo utilizan las Tecnologías de la Información y Comunicación para posicionarse en el mercado. Existe una clara diferenciación de sus productos y presentan sus locales comerciales una buena ubicación geográfica. Ver anexo 7.

Las economías de escala en las cadenas permiten una reducción de costos relativos de los locales asociados, lo que incrementa la posibilidad de crecimiento de sus empresas.

Cabe destacar, que no existen barreras de entrada y las políticas gubernamentales en general, ofrecen un marco favorable para formar nuevos establecimientos.

Otros elementos importantes que señalar son

que el crecimiento de las panaderías obedece a una demanda insatisfecha, no hay mucha dificultad en acceder a los insumos, en general, los precios de los productos de panadería son homogéneos.

2.2.4. Amenaza de productos sustitutos

En este análisis se considera la propensión al cambio de los consumidores por productos sustitutos, los precios relativos de los bienes sustitutos, facilidad de adquisición del comprador, nivel percibido de diferenciación del producto, disponibilidad de productos sustitutos y suficientes proveedores.

En el mercado de panadería, los productos ofrecidos son homogéneos. Los productos entre sí son sustitutos cercanos, como el pan francés, pan de yema, tostadas, kekes y galletas.

La diferenciación de los productos se focaliza en precios, localización geográfica de los establecimientos y la imagen de la empresa.

Un aspecto que considerar son los centros comerciales que hacen posible la facilidad de compra al consumidor, más rápida y placentera; en un solo lugar ofrece variedad de productos y servicios en la que el consumidor realiza comparaciones de precios, calidad etc. Los consumidores valoran los centros comerciales porque les permiten realizar sus compras razonablemente, rápida y segura.

2.2.5. Rivalidad entre competidores

En la rivalidad de los competidores se considera la cantidad de competidores, costos fijos, barreras de salida y falta de diferenciación.

Se presenta una alta competencia en el mercado de las panaderías, no es difícil acceder a constituir una empresa de este tipo. Se pueden observar ventajas comparativas en el negocio por ubicación geográfica.

Si se establece la cadena propuesta se tendría una ventaja competitiva, fundamentándose en una calidad del servicio ofrecido al cliente.

El crecimiento del mercado deriva en una alta demanda de personal capacitado, el cual se ha convertido en un recurso relativamente escaso.

En todo caso, la diferenciación de los productos ofrecidos y la utilización de los medios tecnológicos y de comunicación podrán posicionar a la empresa en este mercado de panadería que se caracteriza por ser muy competitivo.

Finalmente, la rivalidad entre competidores se incrementará por varios factores, entre ellos el monto mínimo de inversión, facilidad de penetración e incentivos desde el estado peruano que promueve constantemente el mercado y la competitividad.

2.2.6. Resumen del análisis de las fuerzas competitivas de Porter.

Tabla 2.4. Resumen del análisis de la Propuesta de Porter

Fuerza	Nivel	Descripción
F1: Poder de negociación de los clientes	Bajo-Medio	El cliente tiene conocimiento suficiente sobre los productos tradicionales ofrecidos por las panaderías. Tendencia del consumidor peruano a demandar productos más nutritivos y de origen andino. Los consumidores no se encuentran organizados en asociaciones.
F2: Poder de negociación de los proveedores	Medio – Alto	El trigo, uno de los insumos importados más demandados en el mercado nacional por parte de la industria molinera. Los proveedores no tendrían mucho interés en integrarse hacia atrás, quizás por el nivel de competencia del sector. Alto poder de negociación de los proveedores mediante acuerdos de precios. Los costos de los insumos son determinantes en los costos generales de las panaderías.
F3: Amenaza de nuevos competidores	Alto	En el mercado existen marcas ya establecidas y que son reconocidas por el público consumidor. No existen barreras de entrada y las políticas gubernamentales en general, ofrecen un marco favorable para formar nuevos establecimientos. El crecimiento de las panaderías obedece a una demanda insatisfecha.
F4: Amenaza de productos sustitutos	Medio	En el mercado de panadería, los productos ofrecidos son homogéneos. Los productos ofrecidos en una panadería entre sí son sustitutos cercanos, como las galletas.
F5: Rivalidad entre competidores	Alto	Se presenta alta competencia en el mercado de las panaderías y pastelerías, no es difícil acceder a constituir una empresa de este tipo. Se pueden observar ventajas comparativas en el negocio por ubicación geográfica. El crecimiento del mercado deriva de una alta demanda de personal capacitado, el cual se ha convertido en un recurso relativamente escaso. La rivalidad entre competidores se incrementará por varios factores, entre ellos el monto mínimo de inversión, facilidad de penetración e incentivos desde el estado peruano que promueve constantemente el mercado y la competitividad.
Evaluación General de la Industria:		Moderado

Elaboración: autores de esta tesis.

2.2.7. Conclusiones del análisis de las fuerzas competitivas de Porter

En base a la evaluación percibida se establece que los clientes cobran cada vez mayor importancia en el negocio panadero, por su tendencia a elevar el consumo per cápita de pan, mayor sustitución de panes tradicionales y demanda de panes más nutritivos. Ello conlleva a que los proveedores al igual que los clientes deben ser gestionados bajo un enfoque de cadena de suministro que abarque negociaciones de precios a mediano y largo plazo, disminuyendo los costos de operación.

En tal efecto la amenaza de nuevos competidores y productos sustitutos cercanos exige una estrategia de diferenciación a base del valor andino y precios competitivos que permita mitigar su efecto. Por ende, es pertinente hacer esfuerzos por encontrar una buena ubicación geográfica para minimizar el efecto de los posibles competidores.

2.3. Oportunidades y amenazas

2.3.1. Oportunidades

- O1-Tendencia creciente en el consumo per cápita de pan.
- O2-Existen pocas empresas integradas verticalmente.
- O3-Crecimiento económico previsto y estabilidad del tipo de cambio.
- O4-Existencia de asociaciones e instituciones promotores de empresas y/o productos alimenticios peruanos
- O5-Creciente desarrollo de las TIC, redes sociales y mercadeo digital.

2.3.2. Amenazas

- A1-Crecimiento sostenido en el tiempo creando incentivos para la entrada a nuevos competidores.
- A2-Fácil acceso de otros productos similares al mercado.
- A3-Competidores que comercializan a bajos costos por sus economías de escala.
- A4-Diversidad de productos sustitutos entre sí.
- A5-Normativa legal extensa.

2.4. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

Una vez realizado el análisis de la industria de panaderías mediante los métodos SEPTTE y las fuerzas competitivas de Porter, así como las entrevistas realizadas tenemos los siguientes resultados para la empresa: En la Tabla Nro. 2.11, se presenta los factores que son críticos para el éxito del negocio propuesto. Los resultados que se muestran se obtuvieron de las calificaciones otorgadas por 5 personas relacionadas al sector de panadería.

Tabla 2.5. Factores Determinantes factores externos

Factor interno	Peso	Calificación	Peso ponderado
Oportunidades			
Tendencia creciente en el consumo per cápita de pan.	0.075	4	0.30
Existen pocas empresas integradas verticalmente.	0.075	3	0.23
Crecimiento económico previsto y estabilidad del tipo de cambio.	0.05	4	0.20
Existencia de asociaciones e instituciones promotores de empresas y/o productos alimenticios peruanos	0.2	3	0.60
Creciente desarrollo de las TIC, redes sociales y mercadeo digital.	0.1	4	0.40
Amenazas			
Crecimiento sostenido en el tiempo creando incentivos para la entrada a nuevos competidores.	0.075	2	0.15
Facil acceso de otros productos similares al mercado.	0.1	2	0.20
Competidores que comercializan a bajos costos por sus economías de escala.	0.2	2	0.40
Diversidad de productos sustitutos entre sí.	0.05	2	0.10
Normativa legal extensa.	0.075	2	0.15
Total	1	-	2.73

Nota: La calificación indican el grado de eficacia con que las estrategias de la empresa responden a cada factor, donde 4= Excelente, 3= Buena, 2= Regular, 1= Mala

Elaboración: autores de esta tesis.

Los factores incluidos en la presente evaluación fueron ponderados aplicando como suma total, un punto. A la evaluación proporcionada por cada entrevistado se multiplicó por su correspondiente ponderación. El resultado final de 2.73 puntos es un valor que se encuentra por encima del promedio por lo que el negocio tiene posibilidades de ser rentable. Se debe tener presente que estos factores que fueron considerados fundamentalmente en la matriz FODA, y son todos aquellos factores del entorno que afectan las actividades del negocio, por lo que el valor obtenido en esta metodología no puede ser generalizada a otra empresa del sector o cualquier otra

industria, ya que los factores se conforman en un ambiente con características particulares en cada situación.

CAPÍTULO III. DESCRIPCIÓN DEL BIEN O SERVICIO

3.1. Propuesta de Valor – Modelo Canvas

Tabla 3.1. Modelo Canvas Propuesto

Socios Clave	Actividades Clave	Propuestas de Valor	Relaciones con Clientes	Segmentos de Cliente
<p>Proveedor de Materiales e Insumos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Panesfoods (Materia Prima) - La Calera (Materia Prima) - Alicorp (Materia Prima) - Braedt (Insumos) - Altomayo (Insumos) - Herbi (Insumos) <p>Proveedor de Infraestructura</p> <ul style="list-style-type: none"> - Maquinarias especializadas en Panificación. <p>Proveedor de servicios</p> <ul style="list-style-type: none"> - Software - Intratego (ERP) 	<p>1. Control de calidad a los insumos durante la recepción.</p> <p>2. Seguimiento y evaluación del proceso en la conformación nutricional del pan, con la finalidad de garantizar una producción con altos niveles alimenticios.</p> <p>3. Cumplir con los horarios de entrega establecidos para cubrir la demanda estimada.</p> <p>4. Administración y seguimiento constante de todas las plataformas virtuales.</p> <p>5. Elaboración de estrategias para mantener la accesibilidad a un precio competitivo dentro del segmento de nuestro mercado.</p>	<p>1. Precio: Accesibilidad al precio en el segmento al cual queremos dirigir nuestro producto.</p> <p>2. Nutritivo: El producto principal (pan) se caracterizará por contener altos valores nutricionales compuesto por granos andinos del Perú</p> <p>3. Valor Andino: Favorece la economía nacional y sustitución de importaciones</p>	<p>1. La relación se genera a través de una asistencia personalizada al cliente, estableciendo un vínculo de confraternidad al momento de la atención, este mismo que se originará por la asistencia frecuente del mismo.</p> <p>2. Establecer un vínculo virtual a través de las plataformas tecnológicas donde se puede obtener críticas y opiniones que permita potenciar la relación entre el consumidor y la marca.</p>	<p>El producto está orientado hacia hombres y mujeres que valoran:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El cuidado de su salud a través del consumo de un producto nutritivo. 2. El consumo de un producto de origen andino. 3. El posicionamiento del consumo de un producto nacional (Peruano). <p>Especificaciones: * Hombres y mujeres de 15 a 70 años.</p>
	Recursos Clave	 	 <p>Canales</p>	* Nivel

	<p>1. Infraestructura y Equipamiento- Instalaciones del local en óptimas condiciones para el desarrollo del negocio, respaldada por maquinarias especializadas</p> <p>2. Capital humano capacitado: Personal orientado para cubrir la necesidad del cliente. </p> <p>3. Financiero: Capital en efectivo.</p> <p>4. Tecnología: Plataformas Virtuales, Redes Sociales</p> <p>5. Panadero capacitado: Personal especializado en la elaboración de la masa del pan con granos andinos.</p>		<p>1. Atención en Tienda: Venta directa en local</p> <p>2. Marketing Digital: Se considerará las principales plataformas de redes sociales para el posicionamiento de marca: Facebook - Comunicación (FeedBack) Instagram - Imagen Email: Consultas personalizadas o canalización de reclamos Whats app : Consultas y sugerencias online</p> 	<p>Socioeconómico A,B y C.</p> <p>* Lugar de residencia y/o tránsito: Santiago de Surco, Surquillo y San Borja.</p> 
<p align="center">Estructura de Costos</p>		<p align="center">Fuentes de Ingresos</p>		
<p>* Nuestra estructura se basa en 5 pilares básicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Costo de Producción (Materia Prima) - Costo de Distribución - Costo Administrativo (Personal y Alquiler) - Costo de Marketing. - Costo Tributario 		<p>1.Producto: Precio individual por las 6 clases de panes a ofrecer. Precio único por acompañamiento de Pan (Bebida o Café)</p> <p>2.Medios de Cobro: Efectivo en caja de tienda Tarjeta Visa</p> 		

Elaboración: autores de esta tesis.

3.2. Análisis de las 5P's

Las 5P's es un modelo que enmarca cinco elementos clave de marketing diseñados para construir la marca y el negocio de forma coherente. Al desarrollar las 5P's se puede abarcar de forma sistémica las diferentes áreas del negocio y sus interacciones para poder ofrecer un producto o servicio diferente de la competencia. A continuación, se definirá el modelo de negocio en base al análisis mencionado:

3.2.1. Producto

Los panes enriquecidos con granos locales, corresponden a las crecientes megatendencias de consumidores que desean adquirir alimentos más sanos, que promuevan la economía circular y la personalización de los bienes y servicios (Euromonitor, 2017). El pan tradicionalmente se suele utilizar en el Perú, como parte del desayuno, cena, bocadillos o aperitivos, a la vez que puede ser utilizado como parte de otras preparaciones alimenticias.

Los panes a fabricar en Panadería Andina del Perú EIRL se diferencian de los panes tradicionales, pues es sus formulaciones se componen parcialmente la harina de trigo, Quinoa, Chia, Ajonjolí, entre otros, aportándole una mayor calidad nutricional al producto. También se pueden agregar granos molidos y/o tostados directamente a la masa fermentada. Los panes enriquecidos tienen la ventaja de brindar mayor sensación de saciedad. Los granos y semillas que los componen son fuente de vitaminas del complejo B y antioxidantes, importantes para la nutrición.

Este tipo de iniciativa empresarial constituye una oportunidad para aprovechar la riqueza de los granos andinos, los cuales se cultivan desde períodos pre-incas. Los mismos son ideales para incorporarlos en la alimentación diaria por su mayor aporte de proteínas y aminoácidos en comparación al pan convencional Ver Anexo 8 para tablas nutricionales de los panes ofrecidos. La valorización de los productos andinos, facilita la construcción de una imagen y una marca diferenciada de los panes tradicionales.

A la cualidad nutricional de pan, se agrega un precio competitivo de mercado, buenas prácticas de fabricación, control de calidad, y recursos humanos capacitados

para brindar una buena atención al cliente, generando una experiencia personal positiva que motivan al cliente a querer regresar y ser fiel a la empresa. A este tipo de negocios que combinan productos y servicios, Kotler y Arsmtrong (2013) lo denominan de oferta híbrida en los cuales se deben cuidar las dos vertientes.

El producto principal del negocio será el pan, el cual ofrecerá diversos tipos y se presentará bajo formato de pan individual con un peso aproximado de 50 gramos tal como se muestra en la tabla 3.2. Adicionalmente se ofrecerá complementos los cuales se muestran en la tabla 3.3.

Tabla 3.2 Características de los productos

Producto	Imagen referencial
<p><u>Pan de frutos secos</u>: panes hechos a base de pasas y nueces con un ligero sabor dulce.</p>	
<p><u>Pan de Granos Andinos</u>: panes con granos de Quinoa, Chia, Kiwicha y Kañiwa, con un alto contenido nutricional. Estos panes aportan antioxidantes, vitaminas, minerales, reduciendo los niveles de colesterol y triglicéridos.</p>	
<p><u>Pan de Cereales</u>: panes con semillas de avena y linaza, las cuales aportan importantes cantidades de fibra, proteínas y vitaminas al organismo.</p>	
<p><u>Pan Integral</u>: son panes hechos de 100% harina integral. El germen del grano aporta al organismo proteínas, vitaminas y minerales beneficiosas para la salud.</p>	
<p><u>Pan de Hierbas</u>: panes hechos a base de orégano y ajo, los cuales aportan vitaminas y contienen un gran sabor.</p>	
<p><u>Pan de Queso</u>: hechos a base una masa con queso, los cuales aportan aminoácidos y calcio para el correcto funcionamiento del cuerpo.</p>	

Elaboración: autores de esta tesis.

Tabla 3.3. Características de los Complementos.

Producto	Imagen referencial
Se ofrecerán productos de demanda complementaria al pan como: jamón, jamón serrano, prosciutto, salami, jamonada, quesos, mantequilla y patés, así como también bebidas y/o heladas como café, infusiones, jugos, leche y gaseosas.	

Elaboración: autores de esta tesis.

3.2.2. Plaza

El medio por el cual el producto llegará al consumidor, será a través de la instalación de una panadería de venta directa ubicada en el distrito de Surquillo, específicamente por corredor de la Av. Aviación. Dicho distrito cuenta con una población proyectada de 94,900 habitantes para el año 2017 y cerca de 24,500 habitantes/km², siendo el distrito con mayor densidad poblacional por m² de la provincia de Lima incidiendo de manera directa en una mayor cantidad de clientes potenciales (INEI, 2017).

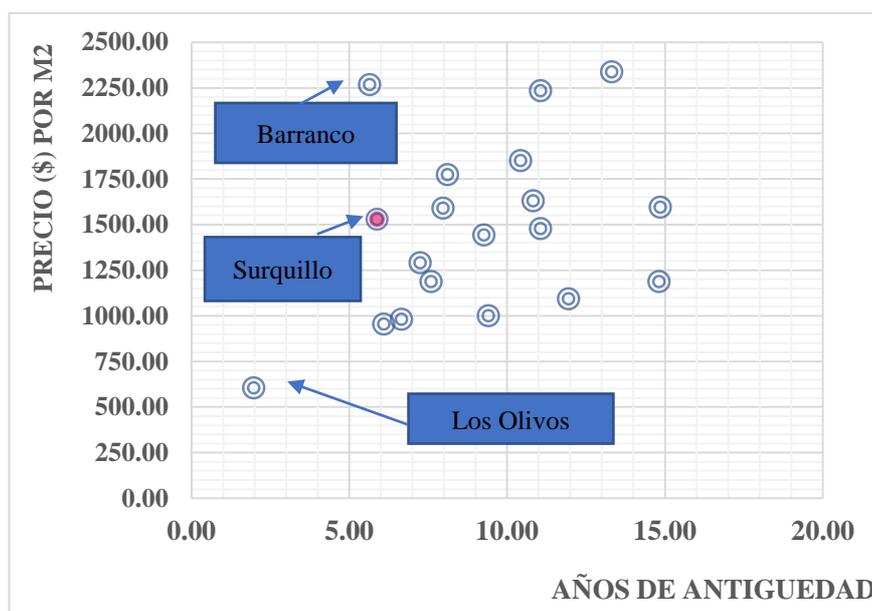
Surquillo está excelentemente ubicado, con gran accesibilidad vial y sistemas de transportes y comunicaciones, dotado de infraestructuras básicas, importantes instituciones de formación, centros hospitalarios, siendo asiento de cerca de 15,000 empresas (INEI, 2014). El distrito presenta una tendencia al incremento en los proyectos inmobiliarios privados y comerciales, así como también del rescate de sus áreas verdes (IMP, 2017). Según datos del BCRP (2018), Surquillo se ubicó en el año 2017 en el segundo lugar en apartamentos con menor antigüedad promedio y en una posición equilibrada en cuanto al precio (\$) por m² de otros distritos con apartamentos de similar antigüedad (Figura 20), dichos datos comprueban que es un distrito ideal para nuevos residentes.

Asimismo, está rodeado de distritos poseedores del mayor poder adquisitivo de la metrópoli como lo son: Santiago de Surco el cual cuenta con 357,600 habitantes y San Borja con 116,700 habitantes para el 2017. Surquillo y los distritos colindantes antes mencionados se caracterizan por tener un 75,5% de sus habitantes en el nivel

socioeconómico AB y 20,8% del estrato C (CPI, 2017), es decir estratos de clase media y alta.

Dichos clientes potenciales, poseen una mejor condición socioeconómica, mayor nivel educativo y por ende una mejor aceptación los productos diferenciados por ser más nutritivos y favorecer la economía andina.

Figura 3.1 Precio (\$) promedio por m2 de apartamentos vs años de antigüedad promedio según distritos. Lima Metropolitana Año 2017.



Fuente: BCRP (2018).

Elaboración: autores de esta tesis.

3.2.3. Precio

La estrategia de fijación de precios se realizará atendiendo la estructura de costos del producto, ello con el fin de establecer un precio competitivo y accesible al consumidor que permita cubrir los costos fijos y variables del negocio, y que al mismo tiempo maximice la participación en el mercado meta. La idea es ganar un liderazgo en el mercado a partir de un excelente pan enriquecido con granos locales, buen precio y excelente servicio.

El precio tomará en cuenta los valores referenciales de la competencia, permitiendo que el consumidor pueda disfrutar de un alimento nutritivo, y de calidad con un precio que no afecte la sensibilidad de la demanda. Se utilizó la técnica de fijación de precios con base al valor percibido por el cliente (Kotler y Armstrong,

2013). De acuerdo a la encuesta, el precio aceptable de los productos se encuentra alrededor de S/.0.20 y S/.0.40 por unidad. Los precios finales de los productos se detallarán en el capítulo correspondiente al estudio económico.

3.2.4. Promoción

La promoción se enfocará en resaltar ante los clientes potenciales, el buen precio del producto, su impulso a la economía nacional, y las ventajas nutricionales o beneficios para la salud de los mismos. Asimismo, cualidades como la buena atención, y excelente sabor servirán de punto de partida para la promoción de los productos.

La promoción de la empresa incluye estrategias como:

Degustaciones en el local principal y zonas del mercado meta.

Letreros para captar la atención hacia el producto.

Eventos o cursos para preparar recetas con los productos vendidos.

Patrocinios hacia actividades de salud o que promuevan la cultura de alimentos nutritivos y/o de origen andino.

Publicidad especializada, página web, afiches, material pop y avisos.

La promoción también incluye la medición de los impactos de la misma, en las ventas, y mediante sondeos de aceptación del producto por parte del consumidor.

3.2.5. Personas

Se procurará proporcionar un excelente servicio al cliente, así como una comunicación efectiva, amable y respetuosa con el mismo. Para ello, la formación continua del personal constituirá un elemento clave, bien como parte del salario emocional del empleado y al mismo tiempo como un factor vital para la adecuada atención del cliente. Para promover el elemento Personas, la empresa propone desarrollar estrategias como:

Comunicación personalizada: a través de la experiencia de la compra del producto, y seguimiento con estudios puntuales.

Comunicación y retroalimentación a través de las redes sociales.

Soporte: asesoría en la elección de la variedad de panes ofrecidos en cada local.

Gestión de quejas y sugerencias sobre la calidad del producto.

Donación hacia bancos de alimentos u organizaciones benéficas, todos los panes y preparaciones no aptas para la venta, pero si para consumo inmediato.

3.2.6. Resumen del análisis de las 5 P's

A continuación, se muestra un resumen de las 5 P's aplicadas al plan de negocio:

Tabla 3.4. Resumen de las 5 P's

Categoría	Aspectos relevantes
Producto	Se ofrecerán cinco tipos de panes: frutos secos, granos andinos, cereales, integral y de hierbas, los cuales se suscriben a la creciente tendencia por consumir alimentos más nutritivos que favorezcan la salud del consumidor. La valorización de los productos andinos, permite la construcción de una marca diferenciada de los panes tradicionales. Asimismo, se agrega una buena atención al cliente, generando una experiencia que estimula la fidelidad por los productos.
Plaza	La plaza se basa en una panadería de venta directa ubicada en el distrito de Surquillo, el cual también permite el acceso de clientes potenciales de San Borja y Santiago de Surco. Dichos distritos se caracterizan por tener un 75,5% de sus habitantes en el nivel socioeconómico AB y 20,8% del estrato C, es decir estratos socioeconómicos con buen poder adquisitivo.
Precio	Los precios se fijan en correspondencia a la estructura de costos, maximizando la penetración del mercado con un precio competitivo ante la competencia. De acuerdo a la encuesta, el precio aceptable de los productos se encuentra alrededor de S/.0.3 y S/.0.35 por unidad.
Promoción	La promoción se centra en resaltar, el buen precio del producto, su impulso a la economía andina, y las ventajas nutricionales o beneficios para la salud de los mismos. La promoción se apoya en herramientas como: degustaciones, carteles, patrocinio de eventos de salud y gastronomía, publicidad especializada, marketing digital y reparto a domicilio.
Personas	El plan de negocios se apoya en una comunicación personalizada con los clientes, a través de la experiencia de venta en la tienda y redes sociales. Se brinda asesoría sobre las ventajas de consumir el pan, adecuada gestión de quejas y sugerencias sobre la calidad del producto.

Elaboración: autores de esta tesis.

3.2.7. Conclusiones del análisis de las 5 P's.

El modelo de negocios CANVAS y el análisis de las 5 P's, permiten obtener una mirada holística acerca de la funcionalidad del negocio de panificación con granos locales y sus interacciones con el contexto. La estrategia de contar con un pan enriquecido con granos locales a un precio competitivo y dirigido a habitantes preocupados por su nutrición en los distritos de Surquillo, Santiago de Surco y San Borja, garantizan con la adecuada promoción y un personal calificado, una experiencia de compra que permite minimizar los riesgos de mercado y un mejor desempeño económico, social y ecológico del negocio propuesto.

CAPÍTULO IV. ESTUDIO DE MERCADO

El estudio de mercado que se presenta a continuación tiene como objetivo evaluar el comportamiento del mercado meta, la demanda, la oferta, precio y mercado potencial que se aspira satisfacer con la puesta en marcha de una panadería a base de granos producidos en el Perú. Dicho estudio, nos ayuda a apreciar con mayor claridad las oportunidades y riesgos comerciales que enfrentan los productos alimenticios a fabricar.

4.1. Objetivos del estudio de mercado

4.1.1. Objetivo General

Evaluar el mercado meta, demanda, oferta, precios y mercado potencial que se aspira satisfacer con la puesta en marcha de una panadería especializada en panes enriquecidos con granos andinos del Perú.

4.1.2. Objetivos específicos

1. Caracterizar el segmento y mercado meta que aspira captar el negocio.
2. Determinar los aspectos decisivos de compra de los panes a base de granos andinos, así como también las características de la demanda actual y proyectada.
3. Describir la oferta actual y proyectada, principales competidores y tendencia del sector panadero.
4. Determinar el precio máximo que estarían dispuestos a pagar los consumidores por el nuevo producto.
5. Cuantificar el mercado potencial o demanda insatisfecha que aspira atender el proyecto.

4.2. Segmentación del mercado

La segmentación del mercado se hará tomando en cuenta variables como: nivel socioeconómico y la valoración hacia el cuidado de la salud a través del consumo productos nutritivos y/o de origen andino.

4.2.1. Área geográfica del estudio

El área geográfica abarca los distritos de Santiago de Surco, Surquillo y San Borja.

4.2.2. Selección del mercado meta

El mercado meta se orienta a hombres y mujeres de 15 a 70 años, con residencia o tránsito en los distritos de: Santiago de Surco, Surquillo y San Borja, con un nivel socioeconómico AB o C que valoren positivamente los panes enriquecidos con materias primas andinas. Las estimaciones resumidas en la Tabla Nro. 4.1, revelan un mercado meta o potencial de 415,490 personas.

Tabla 4.1. Mercado meta

Distrito	Población	% AB	% C	Población ABC	Pob >18 años	Mercado meta
Surquillo	94,900	75.50	20.80	91,389	75.80	69,273
Santiago de Surco	357,600	75.50	20.80	344,369	75.80	261,032
San Borja	116,700	75.50	20.80	112,382	75.80	85,186
Total	569,200			548,140		415,490

Fuente: CPI (2017).

Elaboración: autores de esta tesis.

4.2.3. Diseño de la muestra

A continuación, se muestra los fundamentos que explican la determinación del tamaño de la muestra y los métodos de selección de la misma en el mercado meta. El diseño de la muestra sustenta las estimaciones de demanda de los productos propuestos. Ver Anexo 9 donde se muestra la ficha técnica de la muestra.

Determinación del tamaño de la muestra

La muestra para poblaciones finitas sugerida por Sánchez (2008) la cual se muestra en la Figura Nro. 4.1, tomando en cuenta la cuantía del mercado meta:

Figura 4.1 Fórmula de determinación de la muestra

$$n = \frac{Z^2 * N * P(1 - P)}{(N - 1) * K^2 + Z^2 * P(1 - P)}$$

Fuente: Sánchez (2008).

Dónde:

n = Tamaño de la muestra.

N = Tamaño del mercado meta (N = 415,490)

Z = Número de unidades de desviación típica en la distribución normal que producirá el grado deseado de confianza (para el 95% Z = 1.96).

K = Error o máxima diferencia entre la población muestral y la proporción de la población que está dispuesto a aceptar en el nivel de confianza propuesto (K =4%)

P = Porcentaje de la población que posee las características de interés (P = 50%)

Desarrollando tenemos:

$$n = \frac{(1.96)^2 * 415,490 * 0.5(1 - 0.5)}{(415,490 - 1) * (0.04)^2 + (1.96)^2 * 0.5(1 - 0.5)} \approx 599$$

Por tanto, se toma una muestra de 599 habitantes, cifra adecuada al presupuesto, tiempo y máximo error permisible de la investigación. Para ganar mayor representatividad, el tamaño muestral será distribuido por cuotas, de forma proporcional al número de habitantes de cada distrito (Tabla Nro. 4.2). A dichos habitantes se les aplicó un cuestionario de 15 preguntas cerradas, con el fin de conocer

sus patrones de consumo y potencialidad de compra de los productos principales y complementarios.

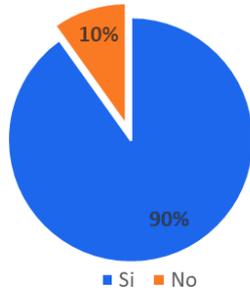
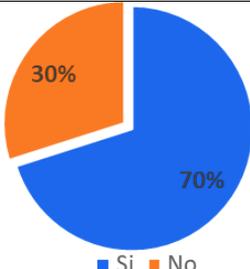
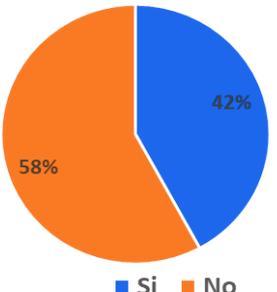
Tabla 4.2. Distribución de la muestra por distritos.

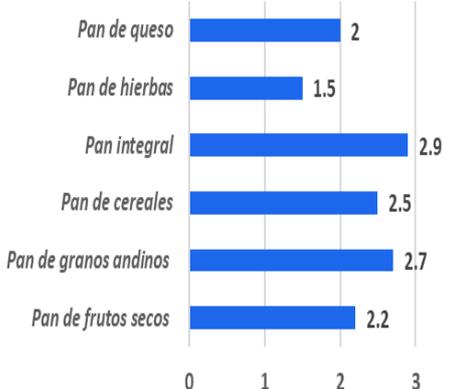
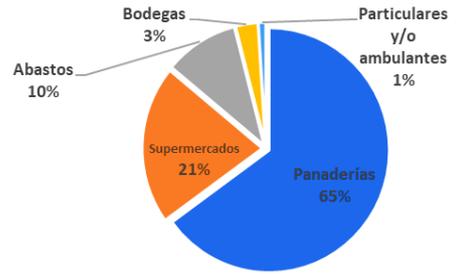
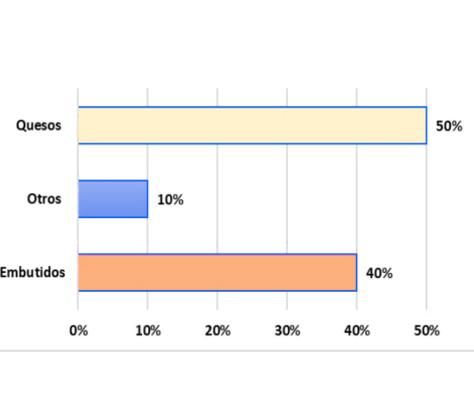
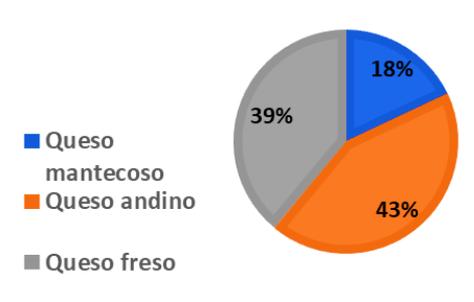
Distrito	Mercado Meta	Participación porcentual	Cuota por distrito
Surquillo	69,273	17	100
Santiago de Surco	261,032	63	377
San Borja	85,186	21	123
Total	415,490	100	599

Elaboración: autores de esta tesis.

4.3. Resultados de la encuesta cuantitativa.

Tabla 4.3. Resultados de la encuesta cuantitativa.

Variable	Tendencia	Gráfico
Consumo de pan	Los resultados muestran que 90% de los entrevistados consumen pan de cualquier tipo. El restante 10% no lo consume por razones personales o de salud. El pan constituye entonces un alimento de consumo obligatorio por los habitantes del mercado meta.	 <p>■ Si ■ No</p>
Preocupación por la alimentación sana	Se evidencia que el 70% de los entrevistados manifiesta preocuparse por una alimentación sana, como base de la salud. El 30% restante opta por no preocuparse y consume alimentos tradicionales.	 <p>■ Si ■ No</p>
Intención de compra	La intención de compra de los panes a base de granos locales se ubica en un 42%, esta tendencia se corresponde con la disminución del consumo de panes tradicionales reseñada por la ASPAN. Los resultados indican que con una buena estrategia de mercadeo esta intención de compra pudiese incrementarse.	 <p>■ Si ■ No</p>

<p>Panes preferidos</p>	<p>Los puntajes promedio muestran que el pan preferido es el pan integral (2.9), seguido del pan de granos (2.7) y pan de cereales (2.5)- Le siguen el pan de frutos secos (2.2), pan de queso (2) y pan de hierbas (1.5). El pan integral es un producto con tiempo en el mercado por ello posee buena aceptación. El pan de granos enriquecido, pan de cereales y pan de frutos secos gozan de buena preferencia. El pan de hierbas posee preferencia regular.</p>	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Tipo de Pan</th> <th>Puntaje Promedio</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Pan de queso</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>Pan de hierbas</td> <td>1.5</td> </tr> <tr> <td>Pan integral</td> <td>2.9</td> </tr> <tr> <td>Pan de cereales</td> <td>2.5</td> </tr> <tr> <td>Pan de granos andinos</td> <td>2.7</td> </tr> <tr> <td>Pan de frutos secos</td> <td>2.2</td> </tr> </tbody> </table>	Tipo de Pan	Puntaje Promedio	Pan de queso	2	Pan de hierbas	1.5	Pan integral	2.9	Pan de cereales	2.5	Pan de granos andinos	2.7	Pan de frutos secos	2.2
Tipo de Pan	Puntaje Promedio															
Pan de queso	2															
Pan de hierbas	1.5															
Pan integral	2.9															
Pan de cereales	2.5															
Pan de granos andinos	2.7															
Pan de frutos secos	2.2															
<p>Lugar de compra preferido</p>	<p>El lugar de compra preferido del pan sigue siendo las panaderías de acceso residencial (65%), seguido por los supermercados (21%) que han ganado terreno en el mercado de panificación.</p>	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Lugar de Compra</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Panaderías</td> <td>65%</td> </tr> <tr> <td>Supermercados</td> <td>21%</td> </tr> <tr> <td>Abastos</td> <td>10%</td> </tr> <tr> <td>Bodegas</td> <td>3%</td> </tr> <tr> <td>Particulares y/o ambulantes</td> <td>1%</td> </tr> </tbody> </table>	Lugar de Compra	Porcentaje	Panaderías	65%	Supermercados	21%	Abastos	10%	Bodegas	3%	Particulares y/o ambulantes	1%		
Lugar de Compra	Porcentaje															
Panaderías	65%															
Supermercados	21%															
Abastos	10%															
Bodegas	3%															
Particulares y/o ambulantes	1%															
<p>Complemento preferido al comprar pan</p>	<p>Los complementos preferidos a la hora de comprar pan son los quesos 50%, embutidos 40%, le siguen bebidas heladas (29%) y bebidas calientes (20%). El pan constituye un producto que encadena la demanda de productos complementarios, por tanto, puede aprovecharse esta propiedad para el diseño de promociones o combos.</p>	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Complemento</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Quesos</td> <td>50%</td> </tr> <tr> <td>Embutidos</td> <td>40%</td> </tr> <tr> <td>Otros</td> <td>10%</td> </tr> </tbody> </table>	Complemento	Porcentaje	Quesos	50%	Embutidos	40%	Otros	10%						
Complemento	Porcentaje															
Quesos	50%															
Embutidos	40%															
Otros	10%															
<p>Quesos preferidos</p>	<p>La encuesta revela que los quesos preferidos son los quesos andinos (43%), quesos frescos (39%) y de último lugar el queso mantecoso (18%).</p>	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Tipo de Queso</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Queso andino</td> <td>43%</td> </tr> <tr> <td>Queso fresco</td> <td>39%</td> </tr> <tr> <td>Queso mantecoso</td> <td>18%</td> </tr> </tbody> </table>	Tipo de Queso	Porcentaje	Queso andino	43%	Queso fresco	39%	Queso mantecoso	18%						
Tipo de Queso	Porcentaje															
Queso andino	43%															
Queso fresco	39%															
Queso mantecoso	18%															
<p>Embutidos preferidos</p>	<p>Los embutidos son productos complementarios a la hora de comprar pan, la encuesta revela que el embutido preferido es el jamón ahumado con 30%, seguido de jamón del país (31%), y la jamonada (26%).</p>	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Tipo de Embutido</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Jamón del país</td> <td>31%</td> </tr> <tr> <td>Jamón Ahumado</td> <td>30%</td> </tr> <tr> <td>Jamonada</td> <td>26%</td> </tr> <tr> <td>Pate</td> <td>1%</td> </tr> <tr> <td>Salami</td> <td>1%</td> </tr> <tr> <td>Otros</td> <td>1%</td> </tr> </tbody> </table>	Tipo de Embutido	Porcentaje	Jamón del país	31%	Jamón Ahumado	30%	Jamonada	26%	Pate	1%	Salami	1%	Otros	1%
Tipo de Embutido	Porcentaje															
Jamón del país	31%															
Jamón Ahumado	30%															
Jamonada	26%															
Pate	1%															
Salami	1%															
Otros	1%															

<p>Bebidas preferidas</p>	<p>La encuesta revela que la bebida preferida es la Inka Kola con 59% de preferencia, seguida de la Coca Cola con 23%. En tercer lugar se ubica Fanta con 7%</p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Bebida</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Inka Kola</td> <td>59%</td> </tr> <tr> <td>Coca Cola</td> <td>23%</td> </tr> <tr> <td>Sprite</td> <td>5%</td> </tr> <tr> <td>Fanta</td> <td>7%</td> </tr> <tr> <td>Agua Mineral</td> <td>6%</td> </tr> </tbody> </table>	Bebida	Porcentaje	Inka Kola	59%	Coca Cola	23%	Sprite	5%	Fanta	7%	Agua Mineral	6%				
Bebida	Porcentaje																	
Inka Kola	59%																	
Coca Cola	23%																	
Sprite	5%																	
Fanta	7%																	
Agua Mineral	6%																	
<p>Bebidas según temperatura</p>	<p>Las bebidas heladas son las preferidas (29%) seguidas por las bebidas calientes (20%), un 51% afirma que depende de la época del año.</p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Depende de la época</td> <td>51%</td> </tr> <tr> <td>Bebidas Calientes</td> <td>20%</td> </tr> <tr> <td>Bebidas heladas</td> <td>29%</td> </tr> </tbody> </table>	Categoría	Porcentaje	Depende de la época	51%	Bebidas Calientes	20%	Bebidas heladas	29%								
Categoría	Porcentaje																	
Depende de la época	51%																	
Bebidas Calientes	20%																	
Bebidas heladas	29%																	
<p>Variables que afectan la compra</p>	<p>Las variables que más afectan la posibilidad de compra del pan enriquecido son: Precio, promociones (27%) y el aporte nutricional de los panes (25%). No obstante, le siguen muy de cerca sabor (22%) y calidad (21%). Por tanto, todas estas variables son claves a la hora del diseño de los planes de publicidad ante el mercado meta.</p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Variable</th> <th>Valor</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Precio, promociones</td> <td>0.27</td> </tr> <tr> <td>Sabor</td> <td>0.22</td> </tr> <tr> <td>Calidad</td> <td>0.21</td> </tr> <tr> <td>Aporte nutricional a la...</td> <td>0.25</td> </tr> <tr> <td>Cuidado del ambiente</td> <td>0.05</td> </tr> </tbody> </table>	Variable	Valor	Precio, promociones	0.27	Sabor	0.22	Calidad	0.21	Aporte nutricional a la...	0.25	Cuidado del ambiente	0.05				
Variable	Valor																	
Precio, promociones	0.27																	
Sabor	0.22																	
Calidad	0.21																	
Aporte nutricional a la...	0.25																	
Cuidado del ambiente	0.05																	
<p>Momento del día preferido de consumo</p>	<p>El consumo del pan parece concentrarse en la mañana con el desayuno (40%) y en tarde noche con el lonche y cena (45%) por ello, los horarios del negocio deben ser prolongados.</p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Momento</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Desayuno</td> <td>40%</td> </tr> <tr> <td>Almuerzo</td> <td>20%</td> </tr> <tr> <td>Cena</td> <td>45%</td> </tr> <tr> <td>Merienda de la mañana</td> <td>5%</td> </tr> <tr> <td>Merienda de la tarde</td> <td>10%</td> </tr> </tbody> </table>	Momento	Porcentaje	Desayuno	40%	Almuerzo	20%	Cena	45%	Merienda de la mañana	5%	Merienda de la tarde	10%				
Momento	Porcentaje																	
Desayuno	40%																	
Almuerzo	20%																	
Cena	45%																	
Merienda de la mañana	5%																	
Merienda de la tarde	10%																	
<p>Precio máximo a pagar por unidad</p>	<p>El precio máximo a pagar se orienta hacia S/ 0.40 por pan.</p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Precio</th> <th>Valor</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>S/0.20</td> <td>120</td> </tr> <tr> <td>S/0.25</td> <td>120</td> </tr> <tr> <td>S/0.30</td> <td>120</td> </tr> <tr> <td>S/0.35</td> <td>30</td> </tr> <tr> <td>S/0.40</td> <td>200</td> </tr> <tr> <td>S/0.45</td> <td>10</td> </tr> <tr> <td>S/0.50</td> <td>10</td> </tr> </tbody> </table>	Precio	Valor	S/0.20	120	S/0.25	120	S/0.30	120	S/0.35	30	S/0.40	200	S/0.45	10	S/0.50	10
Precio	Valor																	
S/0.20	120																	
S/0.25	120																	
S/0.30	120																	
S/0.35	30																	
S/0.40	200																	
S/0.45	10																	
S/0.50	10																	

Elaboración: autores de esta tesis.

Ver modelo de encuestas para consumidores en el Anexo 10.

4.4. Resultados del Focus Group.

Los resultados de la categorización de ideas se resumen a continuación.

- Los resultados se orientan a describir el mercado de panificación como un mercado fragmentando en dos grandes lotes, un mercado que prefiere panes tradicionales que viene reduciéndose dando paso a un mercado de panes alternativos, que innovan con materias primas locales, sabores y calidad.
- La tendencia de producción alimentos nutritivos tienen perfecta cabida en el negocio del pan tradicional, pues muchos consumidores sobre todo de altos ingresos quienes poseen una preferencia por este tipo de productos.
- El negocio de panificación a base de panes enriquecidos con granos locales como: Quinoa, Chia, Kiwicha sería válido si se oriente con precios competitivos, sabores y concepto un innovador.
- Los expertos sugieren hacer promociones de panes por kg o combos con embutidos o quesos para incrementar la demanda. El precio debe ser competitivo sin desmejorar la estructura financiera de la empresa.
- El concepto de panadería transparente luce como una innovación, pues no es muy común en Lima. Implica el reto de una alta inocuidad y cuidado de la imagen al momento de efectuar el proceso productivo.
- Las redes sociales tienen mucha influencia hoy en día sobre todo en los segmentos etarios de jóvenes, por tanto, se debe hacer hincapié en una correcta gestión de las redes sociales para impulsar los productos.

Para ver la guía de entrevista para focus group aplicado ver Anexo 11.

4.5. La Oferta

Los principales competidores de este tipo de negocios son las panaderías y cadenas de supermercados dispersas geográficamente por todos los distritos del mercado meta, abarcando zonas residenciales y comerciales. Se estima que en dicha región existen al menos 478 panaderías registradas (INEI, 2014), evidenciándose una

mayor presencia en el distrito de Santiago de Surco (62.8%) (Tabla Nro. 4.6), lo cual significa una ventaja para la localización propuesta.

Tabla 4.4. Total de panaderías según distrito

Distrito	Panaderías	Participación (en %)
Surquillo	110	22.6
Santiago de Surco	306	62.8
San Borja	71	14.6
Total	487	100.0

Fuente: INEI (2014)

Los panes no envasados dominan sobre panes empacados o industrializados siendo preferidos por los consumidores peruanos debido a su gusto por los productos recién horneados. Dichos productos están disponibles en porciones individuales a bajos precios y por lo tanto el volumen que cualquier consumidor compra es ajustable a sus ingresos diarios.

Las panaderías limeñas en general vienen ampliando su oferta de productos, así como también modernizando sus puntos de ventas, lo que ha dado lugar a la creación de negocios más rentables y con alto impacto local. Sin embargo, existe un segmento del sector que no está acompañando el crecimiento por falta de capacitación y proyección de futuro.

Se estima que un 10% de las panaderías limeñas, ya han incursionado en la producción de algún pan enriquecido con granos locales. Iniciativas como el desarrollo del pan Panqui de Alicorp, un producto elaborado con mezcla de harina de trigo y quinua, han abierto la puerta al mercado a otras recetas de panes nutritivos. Entre los establecimientos más relevantes que han desarrollado este tipo de productos tenemos:

Tabla 4.5. Competidores Directos

Nombre	Productos ofrecidos
Panadería & Pastelería Karlita. Av Melgarejo N° 543 Urb. Santa Patricia - La Molina. Telf. 348-3988.	Pan Ciabatta, Pan Coliza, Pan Francés, Pan Integral, Pan Kiwicha, Pan de Quinua, Pan de Yema.
Panadería & Pastelería El Gran Molino. Av. Los Dominicos N° 490 - Callao. Telf. 574-4205 Cel. 989021971	Panes tradicionales: Francés, Ciabatta, Yema, Integral, Colisa, Árabe, Hamburguesa. Los panes, son elaborados con semillas de soya, kiwicha y ajonjolí,

	con una combinación de harina.
Panadería Misky Tanta. Los Pinos, San Miguel 15088.	Panes tradicionales a base de harina de trigo, harina de cebada, harina de granos andinos como: quinua, kiwicha, cañihua y maíz.
Panadería & Pastelería L' Artisan. Av. Primavera N° 640 Urb. Chacarilla - Surco. Telf. 372-7203	Panes artesanales horneados en hornos de piedra, sin adición de químicos ni aditivos. Producen: Pan Chocolate, Pan de Aceituna, Pan Pasas y Nueces, Pan Campesino, Pan Multigranos. Pan Integral con Miel.
Panadería Ecológica Los 7 Enanos. Av. Guardia Peruana N° 1069 Urb. La Campiña - Chorrillos. Telf. 467-1559	Panes artesanales con recetas alemanas a base de pequeños productores orgánicos peruanos. Producen: Pan de quinua, Pan campesino, Pan girasol, Pan de avena
Taller Panadería Pamplinas. Calle Rosa Toledo N° 276 - Pueblo Libre. Telf. 461 – 2914.	Producen: Pan campesino de aceitunas verdes y romero, Palitos hechos de canchita serrana, Pandoro de cacao con sal de maras, entre otros.

Elaboración: autores de esta tesis

4.5.1. Estimación de la oferta

Para estimar la oferta de panes enriquecidos con granos locales, que inciden en el mercado meta, se procede a partir de la cantidad disponible de harina panadera en el Perú (Cogormo, 2016) y el coeficiente insumo-producto harina panadera/ pan, se estimó las toneladas métricas de pan producidos en un año en el Perú (P_n).

Figura 4.2 Estimación de la oferta de panes enriquecidos

$$P_n = \frac{\text{Harina de trigo panadera disponible (TM)}}{\text{Pan producidos (TM) por cada TM de harina panadera}}$$

$$P_n = \frac{609,760 \text{ TM}}{1.923 \text{ TM}} =$$

$$P_n = 317,087 \text{ TM de pan}$$

Elaboración: autores de esta tesis

Con dicho valor y el número estimado de panaderías en el Perú (10,000 según el INEI) se calculó la producción promedio por panadería.

Utilizando dicho valor y el número de panaderías por distrito se estima la oferta actual de pan. La oferta de panes enriquecidos se calculó como el 10% de la oferta total de pan. Las estimaciones ubican la oferta actual en el mercado meta en 1,544.22 TM.

Tabla 4.6. Estimación de la Oferta Actual

Distrito	Panaderías	Oferta de pan (TM)	Oferta de pan enriquecido (TM)
Surquillo	110	3,487.97	348.80
Santiago de Surco	306	9,702.89	970.29
San Borja	71	2,251.32	225.13
Total MM	487	15,442.18	1,544.22

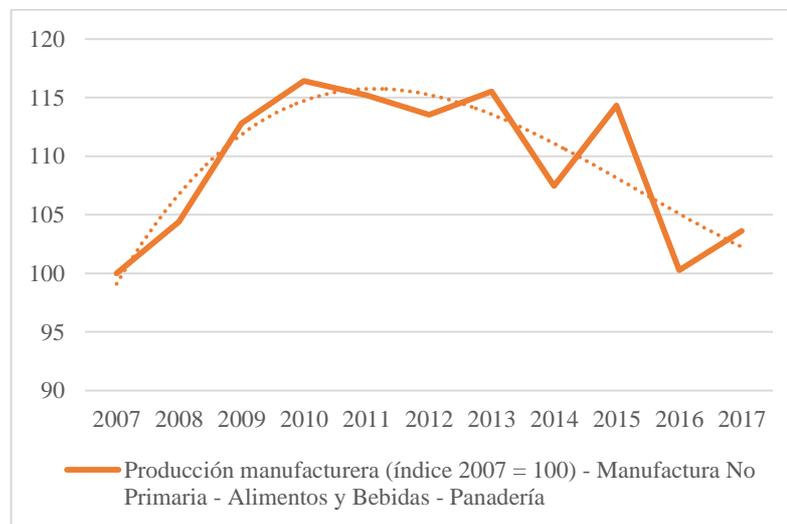
Fuente: INEI (2016)

Elaboración: autores de esta tesis.

4.5.2. Proyección de la oferta.

El sector panadero peruano ha experimentado una disminución de su capacidad productiva durante el periodo 2015-2017, la cual se evidencia con la caída del índice de producción manufacturera no primaria que abarca alimentos, bebidas y panadería; pareciera que el sector no ha podido salir del ciclo de desinversión en nuevos equipos, maquinarias e instalaciones. Dado este escenario histórico, el pronóstico de la oferta de panes debe hacerse con escenarios conservadores.

Figura 4.3 Producción manufacturera (índice 2007 = 100) - Manufactura No Primaria - Alimentos y Bebidas - Panadería



Fuente: datos del BCRP.

Elaboración: autores de esta tesis.

Asimismo, todavía existe poca penetración del mercado de panes enriquecidos con granos. Por lo antes expuesto, el pronóstico de la oferta se realiza a un ritmo de 3% anual.

Tabla 4.7. Proyección de la oferta de panes a base de granos

Año	Oferta (t)
2018	1,544
2019	1,591
2020	1,638
2021	1,687
2022	1,738
2023	1,790

Elaboración: autores de esta tesis.

4.6. Mercado potencial.

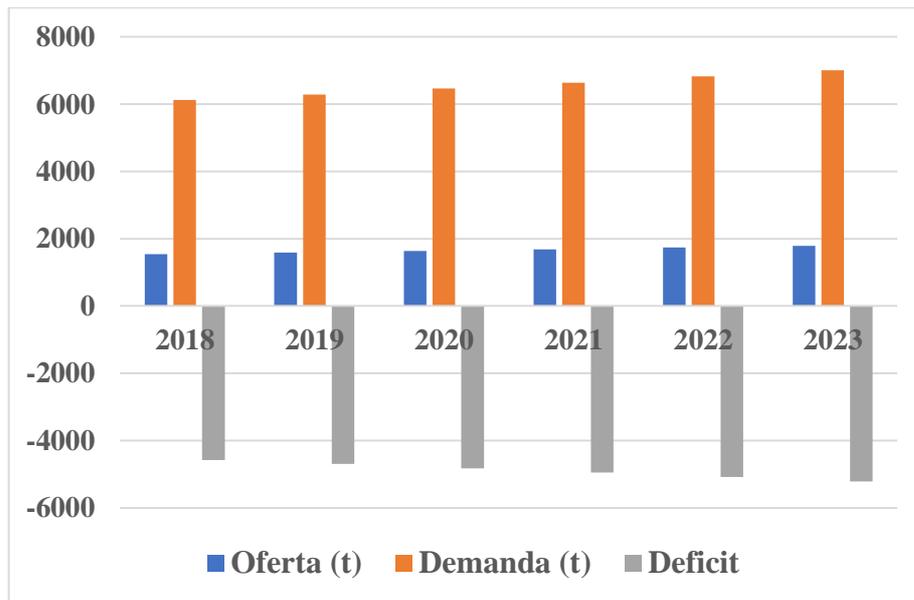
La siguiente tabla muestra las estimaciones para el mercado potencial de panes a base de granos. Los resultados evidencian que la oferta disponible proveniente de las panaderías actuales no cubre la demanda proyectada, existiendo un déficit promedio de 75% en la misma, el cual se traduce en 4,839 Toneladas en promedio por año. De ese déficit, el proyecto aspira satisfacer el 5% anual lo cual es adecuado para nuevos productos en el mercado.

Tabla 4.8. Mercado Potencial

Año	Oferta (t)	Demanda (t)	Déficit (t)	% no cubierto
2018	1,544	6,121	-4,577	75
2019	1,591	6,289	-4,699	75
2020	1,638	6,462	-4,824	75
2021	1,687	6,640	-4,952	75
2022	1,738	6,822	-5,084	75
2023	1,790	7,010	-5,220	74
Promedio			-4,893	75

Elaboración: autores de esta tesis.

Figura 4.4 Déficit de la demanda proyectado



Elaboración: autores de esta tesis.

4.7. Conclusión del estudio de mercado

En base al estudio la mayoría de los entrevistados muestra una preocupación por el consumo de alimentos nutritivos y saludables, 42% de la muestra estarían dispuestos a comprar panes a base de granos locales, a un precio máximo por unidad de S/0.40. Los panes ofrecidos, muestran una buena preferencia destacándose los panes de granos locales, integral y de cereales. Se evidencia un consumo complementario de panes con productos como embutidos y quesos.

Es válido mencionar que la oferta proyectada no cubre la demanda proyectada, existiendo un déficit promedio de 75% en la misma, el cual se traduce en 4,839 Toneladas en promedio por año. Existe muchas panaderías tradicionales que no han podido afrontar las nuevas tendencias de consumo por falta de capacitación e inversión, por tanto, existe alta posibilidad de entrar en el mercado con este tipo de productos.

CAPÍTULO V. PROYECTO DE EMPRESA

5.1. Descripción

La propuesta de negocio consiste en la instalación de una panadería especializada en la producción de panes utilizando granos andinos del Perú como insumos principales, aprovechando sus ventajas nutritivas se obtiene un pan enriquecido comercializado a un precio competitivo. La locación se ubicará estratégicamente en el distrito de Surquillo para captar clientes de un estrato socioeconómico A, B y C incluyendo a los distritos aledaños de San Borja y Santiago de Surco. La producción está determinada por un pronóstico de demanda basado en el estudio de mercado desarrollado en capítulo IV, con el cual se ha establecido dos turnos de producción los cuales serán ofrecidos de forma directa a los clientes en los horarios de 06:00 horas a 10:00 horas y de las 17:00 horas a 21:00 horas.

5.2. Misión

Elaborar productos alimenticios con valor nutricional de la mano de la innovación en un ambiente que combina lo tradicional del negocio panadero con una excelente atención con el público.

5.3. Visión

Ser una panadería reconocida por sus panes enriquecidos de granos andinos del Perú, de alta calidad, buenos precios, innovadora, y lista para satisfacer los gustos y preferencias de sus valiosos clientes.

5.4. Valores

Confianza

Respeto

Pasión

Innovación

Seguridad

Compromiso

5.5. Diagnóstico de la Cadena de Suministro

El diagnóstico de la cadena se describe utilizando el enfoque de Supply Chain Management, bajo el enfoque SCOR. La Tabla 5.1 nos muestra un resumen de cada una de las fases del Modelo SCOR aplicado a la propuesta de negocio.

Tabla 5.1. Modelo SCOR.

Proceso	Sub-proceso	Actividades a Ejecutar
Planificación	Pronóstico de la demanda	Mediante el análisis de mercado se determina la demanda en base al público objetivo determinado.
		El pronóstico de demanda lo realiza el administrador analizando la
		Los reajustes del pronóstico de demanda se realizan en comité de acuerdo a la venta diaria para alinear los procesos en conjunto.
Aprovisionamiento	Gestión de proveedores	Se desarrollará convenio con proveedores de materias primas entre otros, a mediano y largo plazo para reducir en el costo total de
	Consolidación de proveedores	Se contará con proveedores alternativos para el suministro de insumo y materiales, autorizados por la casa matriz,
	Análisis de costos	Se considerará en el costo de adquisición factores como calidad de suministro, capacidad de aseguramiento y costos logísticos.
	Proveedores tácticos	Se realizarán comparaciones entre los proveedores para evaluar pérdida de procesos y buscar oportunidades de mejora
	Evaluación del proveedor	Se realizarán reuniones trimestrales con los proveedores para evaluar conjuntamente el desempeño
		La gerencia trabajará con el proveedor para establecer las causas raíces de los defectos o problemas y determinar la apropiada solución al problema
Pagos	Los pagos a los proveedores se efectúan según los convenios establecidos	
Almacenamiento	Almacén	Los datos de las cantidades de insumos exactas estarán disponibles para el personal operativo en un registro diario.
		Los insumos que pueden estar afectados por transferencias de olores, inflamables o que requieran ambientes de temperatura controlada se almacenarán en lugares especiales.
	Inventarios	Se mantendrá un stock mínimo de seguridad del 5%, realizando un reporte de control de la rotación de los productos almacenados, informando a la administración el estado y cantidades que se
Producción	Planificación de la producción	Se efectuarán reuniones semanales entre el maestro panadero y el gerente administrador para planificación de la producción semanal
		Los vendedores junto al gerente realizarán pruebas sensoriales y sándwiches a introducir al mercado.
	Ordenamiento de trabajo	Las instrucciones de proceso serán claras y estarán a disposición de los trabajadores en carteles
	Alineamiento de los procesos físicos	Las estaciones de trabajo estarán integradas y provistas de todos los materiales y equipos necesarios.
		Se dotará de implementos para reducir el estrés físico, visible y
Versatilidad de los auxiliares	El personal operativo debe ser versátil y capaz de reemplazar a otro en caso de ausencia	

	Entrenamiento del personal	Los miembros del personal recibirán un entrenamiento básico antes de empezar sus tareas y completan su entrenamiento en una semana. Los certificados de los entrenamientos serán emitidos por el gerente.
Gestión de Mermas	Retornos	Los productos no conformes serán retomados al proveedor de acuerdo a la negociación realizada.
		Se realizará el informe de la producción no vendida en correcto estado, para que la administración realice la toma de decisión de
	Desecho de PT	Si el producto no cumple los estándares de calidad para la venta al público se determina el deshecho del producto terminado.

Elaboración: autores de esta tesis.

5.6. Fortalezas y Debilidades

5.6.1. Debilidades:

D1-Recursos humanos técnicamente calificados insuficientes.

D2-Falta de gerentes calificados.

D3-Equipos usados cercanos a su vida útil.

D4-Imagen comercial poco conocida.

D5-Posibilidad de no encontrar local en la zona deseada.

5.6.2. Fortalezas:

F1-Equipo de trabajo con experiencia en el negocio.

F2-Buena relación con proveedores.

F3-Precios competitivos de los productos y valor andino.

F4-Buen ambiente laboral.

F5-Remuneración competitiva del personal.

5.7. Matriz Evaluación de Factores Internos (EFI)

Una vez realizado el plan para la cadena de suministro y listado las fortalezas y debilidades internas de la propuesta de negocios, se presenta los factores críticos. Los resultados que se muestran se obtuvieron de las calificaciones del 1 al 4 otorgadas a cada factor interno, por cinco personas relacionadas al sector de panadería.

Tabla 5.2. Factores Determinantes de Éxito

Factor interno	Peso	Calificación	Peso ponderado
Debilidades:			
Recursos humanos técnicamente calificados insuficientes.	0.075	2	0.15
Falta de gerentes calificados.	0.075	2	0.15
Equipos usados cercanos a su vida útil.	0.05	2	0.10
Imagen comercial poco conocida.	0.2	2	0.40
Posibilidad de no encontrar local en la zona deseada.	0.1	2	0.20
Fortalezas:			
Equipo de trabajo con experiencia en el negocio.	0.075	4	0.30
Buena relación con proveedores.	0.1	4	0.40
Precios competitivos de los productos y valor andino.	0.2	4	0.80
Buen ambiente laboral.	0.05	3	0.15
Remuneración competitiva del personal.	0.075	3	0.23
Total	1		2.88

Nota: La calificación indican el grado de eficacia con que las estrategias de la empresa responden a cada factor, donde 4= Excelente, 3= Buena, 2= Regular, 1= Mala
Elaboración: Autores de esta tesis.

Se establecieron factores ponderados y sumados que se totalizan en un punto. A la evaluación proporcionada por cada entrevistado se multiplicó por su correspondiente ponderación. El resultado final de 2.88 puntos es un valor que se encuentra por encima del promedio de la calificación (2.5), por lo que el negocio tiene una posición interna fuerte.

CAPÍTULO VI. DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA

6.1. Análisis FODA Cruzado

Tabla 6.1. Análisis de FODA cruzado

	Fortalezas	Debilidades
Matriz FODA	F1-Equipo de trabajo con experiencia en el negocio F2-Buena relación con proveedores. F3-Precios competitivos de los productos y valor andino. F4-Buen ambiente laboral F5-Remuneración competitiva del personal	D1-Recursos humanos técnicamente calificados insuficientes D2-Falta de gerentes calificados D3-Equipos usados cercanos a su vida útil. D4-Imagen comercial poco conocida. D5-Posibilidad de no encontrar local en la zona deseada.
Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO
O1-Tendencia creciente en el consumo per cápita de pan. O2-Existen pocas empresas integradas verticalmente. O3-Crecimiento económico previsto y estabilidad del tipo de cambio. O4-Existencia de asociaciones e instituciones promotores de empresas y/o productos alimenticios peruanos O5-Creciente desarrollo de las TIC, redes sociales y mercadeo digital.	-Desarrollar planes de capacitación del personal con las asociaciones del ramo (O4, F4, F5). -Integrar verticalmente las operaciones de la empresa potenciando las relaciones con los proveedores y clientes mediante Supply Chain Management (O2, F2). -Implementar un plan de mercadeo para penetrar en el mercado, haciendo énfasis en los precios, nutrición del pan y valor andino (O1, O5, F3). -Posicionarse como empresa socialmente responsable utilizando la gestión de redes sociales (O5, F1)	-Implementar un programa de capacitación al personal gerencial con instituciones especializadas (O4, D1, D2). -Posicionar la marca comercial a través del comercio electrónico y mercadeo digital (O5, D4). -Evaluar nuevas sedes en zonas con ventajas comparativas (O3, D5) -Realizar un plan de dotación de nuevas maquinarias y equipos para la nueva sucursal (O2, D3).
Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA
A1-Crecimiento sostenido en el tiempo creando incentivos para la entrada a nuevos competidores. A2-Facil acceso de otros productos similares al mercado. A3-Competidores que comercializan a bajos costos por sus economías de escala. A4-Diversidad de productos sustitutos entre	-Establecer alianzas comerciales con proveedores para el aseguramiento de la materia prima ante la demanda de posibles competidores (A1, A2, F2). -Elaborar un esquema de precios competitivos y promociones dirigidas al segmento deseado (A3, F3).	-Desarrollar un plan de posicionamiento de la marca comercial mediante publicidad diferenciada basada en el precio y ventajas nutricionales (A1, D4). -Ejecutar un programa de capacitación para al personal en la normativa legal vigente (A5, D1).

sí. A5-Normativa legal extensa		
-----------------------------------	--	--

Fuente: Elaboración autores de esta tesis.

6.2. Determinación de la estrategia

La matriz FODA aplicada al modelo de negocio origina cuatro grandes estrategias para dar viabilidad técnica económica a la propuesta:

6.2.1. Estrategia de mercadeo:

Consiste en desarrollar un plan de posicionamiento de la marca comercial mediante publicidad diferenciada basada en el precio, valor andino y ventajas nutricionales de los productos. El plan se apoya en el mercadeo digital y gestión de redes sociales.

6.2.2. Estrategia de Supply Chain Management:

Se basa en planificar la cadena de suministro que abarca negociaciones con proveedores, gestión de materiales de entrada, manejo de inventarios y almacenamiento, despacho a domicilio, gestión de clientes y manejo post venta, entre otros.

6.2.3. Estrategia de finanzas:

Consiste en fijar un precio competitivo que permita cubrir los costos fijos y variables y poder ganar terreno el mercado meta. Se trabajará con precios de combos para estimular la demanda de los productos complementarios.

6.2.4. Estrategia de capacitación permanente:

Se basa en un plan de capacitación gerencial, operativa y de adecuación a la normativa legal por parte de empresas de instituciones aliadas e instituciones del ramo.

CAPÍTULO VII. PLAN DE ACCIÓN

7.1. Plan de marketing

En esta sección se describe los objetivos y procedimientos para lograr la captación de clientes, y la satisfacción de sus deseos y necesidades. Para ello, primeramente, se definen los objetivos, y mediante una matriz se plasma las estrategias para alcanzarlos, tomando en cuenta elementos de marketing como: producto, promoción, plaza, precio y personas.

7.1.1. Objetivos del producto

Participación del mercado

- a) Objetivo: alcanzar la aceptación inmediata por parte de los habitantes de Surquillo, San Borja y Santiago de Surco, y un posterior posicionamiento como su panadería favorita.
- b) Meta: lograr una participación del mercado meta del 5% en el rubro de panes tradicionales y enriquecidos, en el transcurso de 2 años.

Fidelización de los clientes

- a) Objetivo: conseguir lealtad hacia la panadería, alta preferencia y compras habituales.
- b) Meta: lograr una cartera de al menos 500 clientes fidelizados que permitan el buen desempeño de la panadería.

Satisfacción de los clientes

- a) Objetivo: cerrar la brecha entre las expectativas de los clientes y su percepción sobre el servicio brindado, generando la satisfacción de los potenciales clientes.
- b) Meta: conseguir que la brecha entre la expectativa de servicio y la percepción sea como máximo un 20%.

7.1.2. Objetivos de la promoción

Comunicación de la idea de negocio

Objetivo: realizar una estrategia de marketing digital a través de la difusión de cualidades como el precio del producto, su impulso a la economía andina, y las ventajas nutricionales o beneficios para la salud de los mismos.

- a) Meta: lograr un buen posicionamiento de la marca medido con el 5% de incremento mensual de seguidores y clic en el botón me gusta.

Imagen del negocio

- a) Objetivo: consolidar una imagen de panadería especializada en panes con granos andinos, siendo percibida de forma positiva en cuanto a la calidad y precio de los productos y servicios.
- b) Meta: lograr el posicionamiento de la panadería en el mercado, destacando sobre sus competidores, convirtiéndose en la primera opción para el consumidor local.

7.1.3. Objetivos de la plaza

- a) Objetivo: aumentar la presencia del negocio en los distritos de Surquillo, San Borja y Santiago de Surco.
- b) Meta: alcanzar una presencia significativa en los distritos del mercado meta usando al menos cinco carteles ubicados en lugares de alto tráfico peatonal.

7.1.4. Objetivos Del precio

- a) Objetivo: fijar un precio competitivo para cubrir los costos fijos y variables, sin afectar la demanda potencial.
- b) Meta: fijar un precio que permita obtener flujo de caja positivo a partir del primer año de operaciones.

7.1.5. Objetivos de las personas

- a) Objetivo: brindar asesoría los clientes sobre las ventajas de consumir el producto.

- b) Meta: organizar un evento mensual de degustación y promoción de las características de los productos.

7.1.6. Recuperación del capital invertido

- a) Objetivo: recuperar el monto invertido mediante una campaña de promoción del negocio
- b) Meta: recuperar el capital invertido en un horizonte de cinco años.

7.1.7. Plan de marketing

A continuación, se presenta en una matriz, cada una de las estrategias para el logro los objetivos y metas del plan, así como también las métricas respectivas.

Tabla 7.1. Plan de Marketing

Elemento	Objetivo	Meta	Estrategias	Métrica
Participación del mercado	Alcanzar la aceptación inmediata por parte de los habitantes de Surquillo, San Borja y Santiago de Surco.	Lograr una participación del mercado meta del 5% en el rubro de panes tradicionales y enriquecidos, en el transcurso de 2 años.	-Realizar una campaña de promoción de pre-apertura de la panadería mediante publicidad gráfica, radial, volanteo e internet.	-Ventas mensuales -Total de clientes registrados en promociones radiales o mediante medios impresos -Incremento mensual del total de seguidores y botón me gusta
			-Contactar reporteros especializados en temas de gastronomía para hacer reportajes	-Ventas mensuales post reportaje
			-Definir un calendario promocional de fechas claves según las festividades del Perú	-Ventas mensuales post fechas claves
Fidelización de los clientes	Conseguir lealtad hacia la panadería, alta preferencia y compras habituales.	Lograr una cartera de al menos 500 clientes fidelizados que permitan el buen desempeño de la panadería.	-Velar por la calidad en toda la cadena de suministro - Buen servicio al cliente -Implementar una tarjeta de fidelidad o de puntos	-Ventas mensuales -Total de clientes con tarjeta
Satisfacción de los clientes	Cerrar la brecha entre las expectativas de los clientes y su percepción sobre el servicio brindado.	Conseguir que la brecha entre la expectativa de servicio y la percepción sea como máximo un 20%.	-Capacitación, motivación y supervisión al personal de atención al cliente	-Aplicar trimestralmente una versión del instrumento SERVQUAL a una muestra de 30 clientes
Comunicación de la idea de negocio	Realizar una estrategia de marketing digital a través de la difusión de cualidades de los productos: valor andino, buen precio y buen servicio.	Lograr un buen posicionamiento de la marca medido con el 5% de incremento mensual de seguidores y clic en el botón me gusta.	-Anunciar por las redes sociales, las características de los productos, promociones y descuentos. -Establecer contacto permanente con los clientes en las redes sociales	-Ventas mensuales -Incremento mensual del total de seguidores y en el botón me gusta

Elaboración: autores de esta tesis.

Plan de marketing (continuación)

Elemento	Objetivo	Meta	Estrategias	Métrica
Imagen del negocio	Consolidar una imagen de panadería especializada en panes con granos andinos.	Lograr el posicionamiento de la panadería en el mercado, destacando sobre sus competidores, convirtiéndose en la primera opción para el consumidor local.	-Mostrar en el local la oferta de productos, su valor andino y las ventajas nutricionales de los mismos -Diseñar un logo y sitio web. -Elaborar bolsas timbradas que recuerden a la empresa.	-Ventas mensuales - Estudios de imagen
De la plaza	Aumentar la presencia del negocio en los distritos de Surquillo, San Borja y Santiago de Surco.	Alcanzar una presencia significativa en los distritos del mercado meta	-Realizar alianzas con otras empresas para colocar avisos en sitios de alta concurrencia en los distritos objetivos. -Organizar eventos de degustación en los tres distritos - Lograr una buena ubicación de fácil acceso y ambiente agradable - Ofrecer el servicio de delivery	-Ventas mensuales - Clientes atendidos
Del precio	Fijar un precio competitivo para cubrir los costos fijos y variables, sin afectar la demanda potencial.	Fijar un precio que permita obtener flujo de caja positivo a partir del primer año de operaciones.	-Fijación de precios según los costos y la competencia -Descuentos por volumen y en combos -Efectuar estudios de precios semestrales para evaluar si los precios se encuentran dentro de las bandas del segmento, y actualizar de ser necesario. -Contar con diversas formas de pago.	-Ventas mensuales -Precio promedio/u
De las personas	Interactuar con los clientes sobre las ventajas de consumir el producto.	Organizar un evento mensual de degustación y promoción de las características de los productos.	-Ventas en local -Evento mensual de degustación y promoción de las características de los productos.	- Clientes contactados
Recuperación del capital invertido	Recuperar el monto invertido mediante una campaña de promoción del negocio	Recuperar el capital invertido en un horizonte de cinco años	-Publicidad en Facebook -Precio competitivo	- Ventas mensuales

Elaboración: autores de esta tesis.

7.1.8. Mix de promoción en los medios

Es la combinación de medios y técnicas de comunicación adoptadas por la empresa para transmitir un mensaje coherente al público objetivo, es decir, clientes, proveedores, empresas, socios, accionistas y personal de la empresa. A partir del plan de mercadeo, se optó por una estrategia pull, la cual se basa en desarrollar una preferencia del consumidor por la marca, utilizando la publicidad y relaciones públicas como una prioridad (Rodríguez, 2006); por ello, el plan se centra en la publicidad y la promoción de las ventas, las cuales sirven para ir ganando terreno en el reconocimiento de la marca. A tal fin, se diseñó un Mix de promoción utilizando diversas herramientas de mercadeo, a las cuales se le otorgó una ponderación en función del foco o importancia de cada una y en su costo estimado.

Tabla 7.2. Mix de promoción

Medio	% Foco
Reportajes Revistas/Blog especializados	7.92
Volantes full color	7.13
Publicidad	15.05
Degustación	6.97
Patrocinio de eventos	7.92
Promoción y Ventas	14.89
Publicidad en Facebook	40.77
Banners por campaña	3.96
Letreros Luminosos	6.34
Panel de precio de Panes	19.01
Publicidad	70.07
Total	100

Elaboración: autores de esta tesis.

Tabla 7.3. Presupuesto anual de plan de marketing

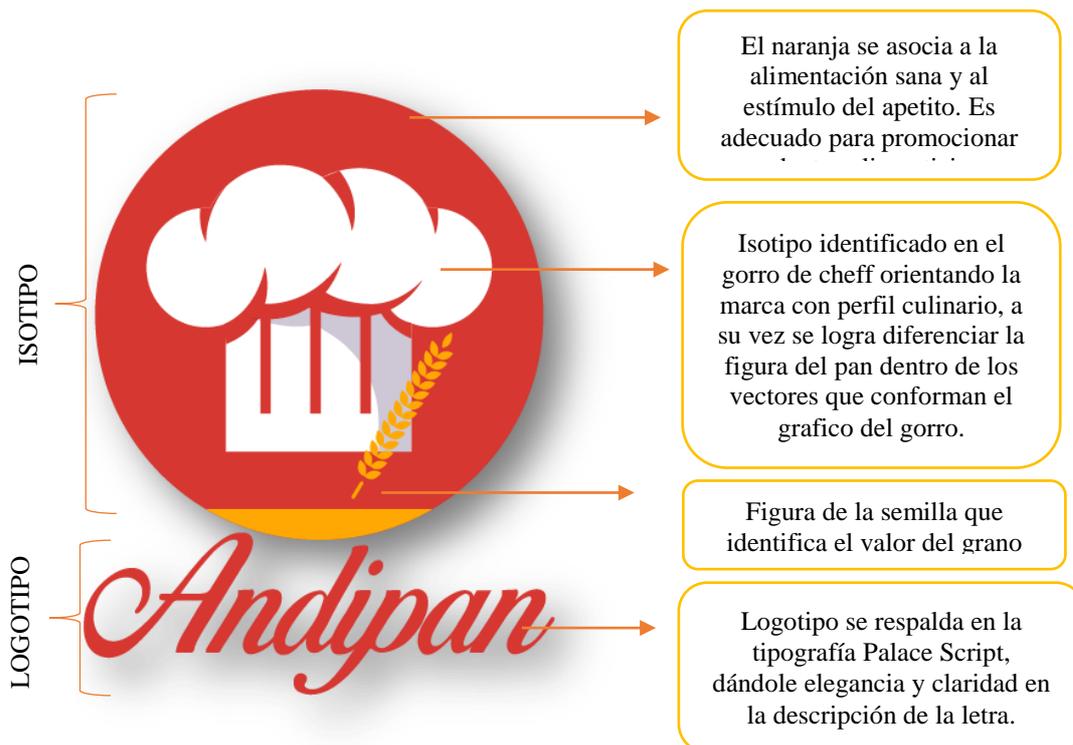
Tipos de Productos	Frecuencia	Total Cantidad	Precio Unitario	Total costos
Reportajes en Revistas y/o Blog especializados	1 vez al año	5	300	1,500
Volantes full color	3 veces al año	15,000	0.09	1,350
Degustación	3 veces al año	11	120	1,320
Patrocinio de eventos	1 vez al año	5	300	1,500
Publicidad de Facebook	Mensual	7,800	0.99	7,722

Banners por campañas	1 vez al año	5	150	750
Letreros luminosos	Pago único	1	1,200	1,200
Panel de precios de Panes	Pago único	3	1,200	3,600

Elaboración: autores de esta tesis.

7.1.9. Logo

Figura 7.1. Logo de Panadería Andina del Perú.



Elaboración: autores de esta tesis.

7.2. Plan Pre-operativo

Este apartado incluye un resumen de todos los procedimientos (Ver anexo 12), duración y gastos previos antes de la puesta en marcha de la empresa, incluye, los gastos de constitución legales, certificaciones y el costo de acondicionamiento del local.

a) Infraestructura:

El local a alquilar cuenta con el acondicionamiento eléctrico de pozo a tierra y de desboque de desechos, por lo que no se estipula una inversión en estos renglones. El local debe ser adecuado para que armonice con la paleta de colores del logo y nombre de la empresa, por ello, la inversión previa para acondicionar el local con una empresa de servicios de pintura para interiores y exteriores, tabiquería y decoración es de S/3000 Tres Mil Soles

Tabla 7.4. Costo de acondicionamiento de local.

Servicio	Monto en S/
Pintura de exteriores	240
Pintura de interiores	1,260
Tabiquería y decoración	1,500
Total	3,000

Elaboración: autores de esta tesis.

7.3. Plan de Operaciones

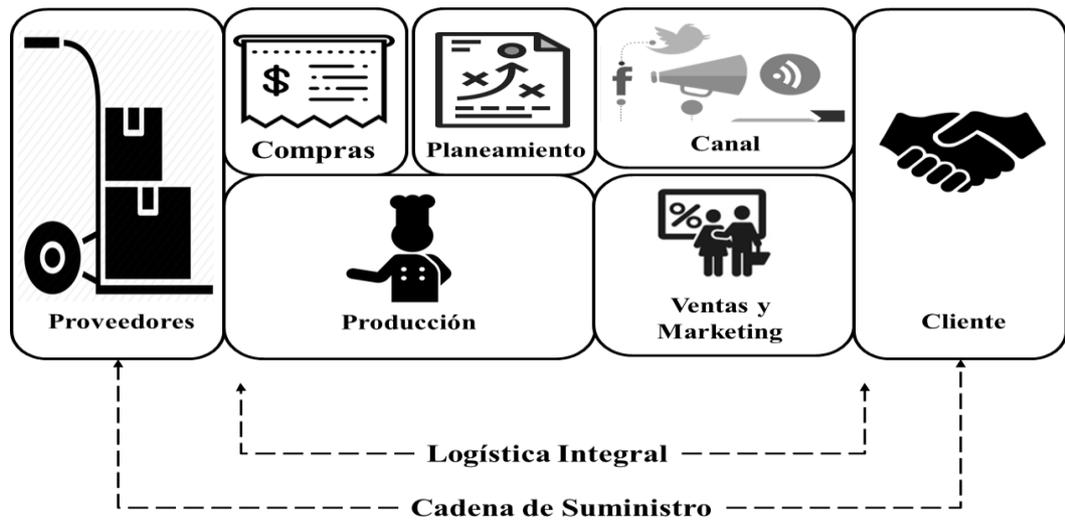
7.3.1. Diseño de la Cadena de Suministro

El diseño de la cadena de suministro se determina en base al tipo de proceso que se va llevar en cabo bajo un enfoque sistémico buscando la satisfacción del cliente a través de la disminución de costos, mejoras en el nivel de servicio y decisiones eficientes. La propuesta de negocio se enfoca en la producción de productos alimenticios de primera necesidad, para lo cual se propone el desarrollo en 7 directrices identificando metodologías de trabajo y herramientas que faciliten la toma de decisiones basadas en información confiable y técnica.

El planeamiento, gestión de la demanda y abastecimiento se determinan bajo un plan de demanda desarrollado en el apartado 7.3.2, en el cual se analiza el comportamiento de las ventas estimadas en los primeros 5 años de iniciado el negocio, el cual determinará la gestión del proceso de compras considerando en la negociación con los proveedores los plazos de entrada, modalidad y presentación partiendo de la capacidad del diseño de los almacenes y el nivel de inventario para dar inicio al proceso de compra.

El proceso de producción está determinado bajo la modalidad Make to Order, el cual produce en base a un volumen de producción definido en el forecast de la empresa, que asu vez como parte del seguimiento de las ventas podrá ser reajustado para cubrir la demanda actual del mercado el cual se detalla en el apartado 7.3.5. La producción final es suministrada de forma directa a la tienda de la panadería para dar inicio a la venta el cual se desarrolla bajo los lineamientos del plan de marketing buscando la satisfacción, incremento y retención de clientes a través del uso de canales de comunicación directa y virtual desarrolladas en el apartado 7.1.7.

Figura 7.1. Diseño de la cadena de Suministro



Elaboración: autores de esta tesis.

7.3.2. Planeamiento de la Demanda

El consumo de pan en los estratos AB y C del Perú parece estar cambiando del Pan Francés y el Ciabatta tradicional hacia panes integrales y enriquecidos con quinua, kiwicha, cañihua y ajonjolí. ASPAN estima que hace 30 años el consumo del pan tradicional era del 90% y en 2016 ha disminuido hasta el 40%. Dado que el consumo per cápita de pan sigue siendo bajo en el Perú en comparación a países vecinos, cabe esperar que la categoría registre un crecimiento sostenido debido a los esfuerzos del Gobierno por promover el consumo de pan, a fin de mejorar la dieta de la población.

“El punto de partida es la administración de la demanda, ya que ahí comienza y termina toda la administración de la producción y de los inventarios: con el cliente. Aquí es donde se determinan y satisfacen las necesidades del mismo.” (Vollman, 1996). Por ello, se procederá a diseñar el planeamiento de la demanda en base al modelo SCOR.

a) Integración de la cadena.

Uno de los principales factores de éxito para todo negocio, es la integración de todas las áreas de negocio, por ello se establecerán comités de manera mensual en donde los encargados de cada área intervendrán para analizar el avance de las ventas versus el pronóstico establecido, el plan de compras, la capacidad de almacenamiento y el servicio final que se está ofreciendo al cliente. Con ello, se podrán tomar las previsiones ante posibles problemas en las diversas áreas de la empresa. Participarán el administrador, el panadero y el encargado de almacén en dichas reuniones.

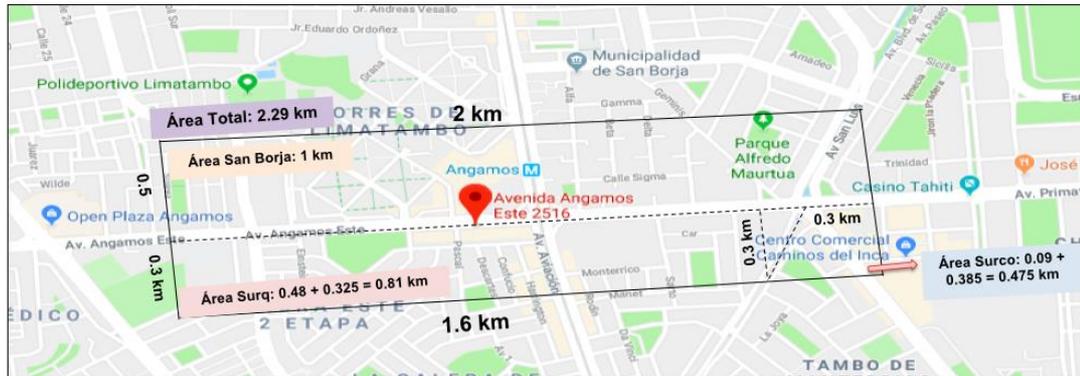
b) Planificación de la demanda.

Para poder determinar el pronóstico de la demanda se utilizarán el método cualitativo de opinión de expertos, Delphi, en base a la entrevista realizada al panadero a Huby de los Santos (Ver Anexo 13 para la entrevista al maestro panadero). Según la conversación sostenida con el experto, el público objetivo toda panadería es la población que se encuentra alrededor del local a una distancia máxima de 2 kilómetros, pues son estas personas que serán las que consuman el producto ofrecido. Por ello para poder determinar el público objetivo de la panadería se procedió a realizar los siguientes cálculos:

Determinación del área de acción:

El local comercial se encontrará en la Avenida Angamos Este 2516, Surquillo, se estableció un área de 2 kilómetros de ancho y 800 metros de largo, según lo indicado por el experto. Teniendo un área toda de 2.29 km compuestos por los distritos de San Borja (1 km), Surquillo (0.81 km) y Surco (0.48 km) tal como se puede apreciar en el siguiente Figura:

Figura 7.2. Determinación del área de acción



Elaboración: autores de esta tesis.

Determinación de la cantidad de consumidores.

Para poder determinar la cantidad de probables consumidores, se calcula la población promedio en el área de acción cada distrito, teniendo como población en el área 33,480 personas, se considera que el 90% de la población consume pan, esto en base a las encuestas realizadas y los resultados obtenidos en el capítulo 4. Adicionalmente, en el estudio realizado en los distritos mencionados, el 42% de los encuestados, estarían dispuestos a consumir panes hechos en base a granos andinos, por lo cual, las personas dispuestas a comprar el producto serán de 14,062. Sin embargo, según la entrevista realizada al experto, una panadería mediana a grande actualmente vende alrededor de 7 mil panes en el día y un número similar por la tarde. Por lo cual bajo lo expuesto se procede a determinar el 50% como meta de público objetivo, teniendo a 4,199 consumidores de Surquillo, 2,214 de San Borja y 617 de Surco, siendo un total de 7,031 personas.

Tabla 7.6. Determinación de la cantidad de consumidores.

Distrito	Población	Km2 distrito	Población por Km2	Consumo Pan = 90% (según encuesta)	Km2 área	Población en el área	% Objetivo	Personas dispuestas a comprar el producto	Personas Objetivas META 50%
Surquillo	94,900	3.46	27,428	24,685	0.81	19,995	42	8,398	4,199
San Borja	116,700	9.96	11,717	10,545	1.00	10,545	42	4,429	2,214
Surco	357,600	52.00	6,877	6,189	0.48	2,940	42	1,235	617
Total	569,200	65	46,022	41,419	2.29	33,480	-	14,062	7,031

Elaboración: autores de esta tesis.

Determinación de la cantidad de panes diarios.

Según la información obtenida en la investigación realizada, el peruano consume alrededor de 35 kilogramos de pan al año, siendo un consumo diario de 97 gramos. Se ha podido determinar según los diversos estudios realizados el pan comercial de las diversas panaderías existentes tiene un peso de 40 gramos, por lo cual se establece que el peruano consume un promedio de 2 panes diarios.

Panadería Andina propone un peso de 50 gramos por pan, considerando así, como venta promedio por día por persona de 2 unidades, esto como base para el cálculo correspondiente de la demanda, tal como se puede visualizar en la siguiente tabla:

Tabla 7.7. Determinación de la cantidad de panes diarios.

Consumo al año	35	Kg
Consumo mensual	2917	Gramos
Consumo Diario	97	Gramos
Peso de Pan Comercial	40	Gramos
Panes al día consumidos	2	unidades

Peso propuesto por el negocio	50	Gramos
Panes al día consumidos bajo nuevo peso	2	unidad

Elaboración: autores de esta tesis.

Determinación de venta por tipo de pan.

Para poder determinar la distribución de la cantidad de panes vendidos por día, se consideró los resultados obtenidos en la encuesta realizada, donde el 21% de las

personas tenían como preferencia el pan integral, seguido por el pan de granos andinos con una preferencia del 20%, pan de cereales con un 18%, pan de frutos secos con un 16%, pan de queso con un 14 y pan de hierbas con un 11%, tal como se muestra a continuación:

Tabla 7.8. Determinación de venta por tipo de pan.

Total encuestados	599
-------------------	-----

Producto	Puntaje	%
Pan Integral	2.9	21
Pan de Frutos Secos	2.2	16
Pan de Granos Andinos	2.7	20
Pan de Cereales	2.5	18
Pan de Hierbas	1.5	11
Pan de Queso	2.00	14
Total	13.8	100

Elaboración: autores de esta tesis.

En base a la información mencionada, se procede a determinar la cantidad diaria por tipo de pan, siendo el total de venta de 14,062 unidades diarias.

Tabla 7.9. Venta diaria máxima por tipo de pan.

Tipos de Productos	% preferencia*	n° panes día**	n° panes noche**	Total producción
Pan Integral	21	1,477	1,477	2,955
Pan de Frutos Secos	16	1,121	1,121	2,242
Pan de Granos Andinos	20	1,376	1,376	2,751
Pan de Cereales	18	1,274	1,274	2,547
Pan de Hierbas	11	764	764	1,528
Pan de Queso	14	1,019	1,019	2,038
Total	100	7,031	7,031	14,062

* Los % de preferencia han sido considerados en base a las encuestas realizadas en la presente Tesis.

** Según la encuesta realizada las personas consumen en su mayoría pan tanto en el desayuno como en el lonche, se considera el Q de producción tanto en la mañana como en la noche

Elaboración: autores de esta tesis.

Determinación de la demanda de complementos.

Embutidos

La determinación de la demanda de embutidos se realizó en base a la información obtenida en las encuestas y el focus group. Al momento de la compra el 50% de los encuestados mencionó que, a la hora de comprar pan, también compraba queso,

mientras que el 40% compraba otro tipo de embutidos. En las entrevistas realizadas a los posibles compradores, se pudo obtener los porcentajes de preferencia por tipo de producto, tal como se muestra en la siguiente tabla. Adicionalmente, se consideró por cada pan se compraría una tajada de embutido, obteniendo así, una demanda diaria de embutidos de 4.77 Kg, así como 3 unidades de paté. La información obtenida fue validada por experto en panadería Huby de los Santos, donde indicó que el promedio de embutidos vendidos por día varía entre 4 a 5 kilogramos.

Tabla 7.10. Determinación de la demanda de complementos.

N° panes al día	14,062					
Embutidos	n° panes	Producto	% de preferencia****	n° tajadas al día*	Embutidos en gramos**	Embutidos en Kg / unidades
Quesos 50%	7,031	Queso Mantecoso	18.00	1,266	127	0.13
		Queso Andino	43.00	3,023	302	0.30
		Queso Fresco	39.00	2,742	274	0.27
Embutidos y otros 40%	5,625	Jamón del País	26.0	1,462	146	0.15
		Jamón Ahumado	30.0	1,687	169	0.17
		Mantequilla Andina	31.0	1,744	174	0.17
		Prosciutto	11.0	619	62	0.06
		Paté****	0.2	11	-	3
		huevo	1.0	56	-	3.52

* n° tajadas considerando venta máxima de 42%

** Investigación propia: 12 tajadas = 230 gramos.

*** % asignados en base al focus group realizado en la presente tesis.

**** 1 unidad de paté para 4 panes

Elaboración: autores de esta tesis.

Bebidas

La determinación de la demanda de bebidas heladas se realizó en base a las entrevistas realizadas, en donde el 29% de los encuestados mencionó que, al momento de comprar pan, compraban bebidas heladas, la preferencia por marca y sabor se detallan en el siguiente cuadro, información obtenida en el focus group. Debido a la alta competencia de estos productos, la empresa determino apuntar al 1% de venta de

estos productos, teniendo como venta diaria 24 botellas de Inka Kola, 9 botellas de Coca Kola, 2 botellas de Sprite, 3 botellas de Fanta y 2 botellas de agua mineral.

Tabla 7.11. Determinación de la demanda de bebidas.

Bebida	n° personas	Producto	% de preferencia	unid. de preferencia	% venta	unid. A venta**
Bebidas Heladas* 29%	4,078	Inka Kola	59.0	2,406	1	24
		Coca Kola	23.0	938	1	9
		Sprite	5.0	204	1	2
		Fanta	7.0	285	1	3
		Agua Mineral	6.0	245	1	2

* Bebidas gasificadas y agua.

** Para bebidas heladas se considera solo el 1% debido a la competencia en la zona.

Elaboración: autores de esta tesis.

Extras

Para determinar los complementos extras propios de una panadería se utilizó el juicio de experto. Según la entrevista realizada a Huby de los Santos, la siguiente tabla muestra las unidades promedio de productos que vende una panadería mediana:

Tabla 7.12. Determinación de la demanda de productos extras.

Extras	Presentación	unidades de venta por día
Néctar de Durazno (Botella)	286ml	5
Néctar de Mango (Botella)	286ml	2
Néctar de Durazno (Caja)	235ml	10
Néctar de Mango (Caja)	235ml	3
Néctar de Durazno	1000ml	2
Néctar de Mango	1000ml	1
Néctar de Naranja	1000ml	5
Yogurt Gloria Bebible Fresa	185ml	4
Yogurt Gloria Bebible Vainilla	185ml	4
Yogurt Gloria Natural	1000ml	1
Yogurt Gloria Fresa	1000ml	2
Yogurt Gloria Durazno	1000ml	2
Yogurt Gloria Natural Light	1000ml	1
Yogurt Gloria Fresa Light	1000ml	3
Yogurt Gloria Durazno Light	1000ml	2
Leche Azul en Tarro	400gr	5
Leche Roja en Tarro	400gr	7
Leche Fresca Azul	1000ml	3
Leche Fresca Roja	1000ml	3
Leche Fresca Sin Lactosa	1000ml	2
Café instantáneo Altomayo sin cafeína	50 gr	4
Café instantáneo Altomayo con cafeína	50 gr	10

Café instantáneo Altomayo clásico	190 gr	1
Café molido Altomayo clásico	200 gr	2
Té	sobres	10
Manzanilla	sobres	10
Anís	sobres	10
Hierba Luisa	sobres	10
Azúcar	1kilo	5

Elaboración: autores de esta tesis.

c) Proyección de Plan de Demanda

Según la información obtenida en la entrevista al experto, una panadería normalmente llegar a su venta máxima al finalizar el segundo año de operaciones. Sin embargo, en un escenario optimista y con una máxima difusión de los productos, la venta máxima puede ser alcanzada al finalizar el primer año, por el contrario, es un escenario pesimista, esta llega a alcanzarse al finalizar el quinto año de operaciones. En base a lo expuesto se determinarán tres escenarios para la proyección de ventas, a continuación, se muestra la proyección de ventas del escenario esperado, en el Anexo 14 se muestran los escenarios optimista y pesimista.

En base a lo expuesto se determinarán tres escenarios para la proyección de ventas, el crecimiento se dará incrementalmente hasta alcanzar la venta máxima por día de 14,062 unidades o 421,830 unidades mensuales.

Tabla 7.13. Venta máxima de panes en unidades por día y por mes

Tipos de Productos	Venta máxima por día	Venta máxima mensual
Pan Integral	2,955	88,650
Pan de Frutos Secos	2,242	67,260
Pan de Granos Andinos	2,751	82,530
Pan de Cereales	2,547	76,410
Pan de Hierbas	1,528	45,840
Pan de Queso	2,038	61,140
Total	14,062	421,830

Elaboración: autores de esta tesis.

Escenario esperado: El incremento de ventas se da de manera mensual progresivamente, en donde el máximo de las ventas es alcanzado en el mes 24 de iniciada la empresa. Se mantiene el porcentaje de preferencia de los tipos de panes.

Tabla 7.14. Proyección de Ventas escenario esperado (en Kg).

Tipos de Productos	Año 1											
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Pan Integral		1,773	2,660	4,433	8,865	13,298	17,730	22,163	26,595	31,028	35,460	39,893
Pan de frutos secos		1,345	2,018	3,363	6,726	10,089	13,452	16,815	20,178	23,541	26,904	30,267
Pan de granos andinos		1,651	2,476	4,127	8,253	12,380	16,506	20,633	24,759	28,886	33,012	37,139
Pan de cereales		1,528	2,292	3,821	7,641	11,462	15,282	19,103	22,923	26,744	30,564	34,385
Pan de hierbas		917	1,375	2,292	4,584	6,876	9,168	11,460	13,752	16,044	18,336	20,628
Pan de queso		1,223	1,834	3,057	6,114	9,171	12,228	15,285	18,342	21,399	24,456	27,513
Total		8,437	12,655	21,092	42,183	63,275	84,366	105,458	126,549	147,641	168,732	189,824
											Año 01	970,209
% de la venta total		2	3	5	10	15	20	25	30	35	40	45

Año 2												
Tipos de Productos	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Pan Integral	44,325	48,758	53,190	57,623	62,055	66,488	70,920	75,353	79,785	84,218	87,764	88,650
Pan de frutos secos	33,630	36,993	40,356	43,719	47,082	50,445	53,808	57,171	60,534	63,897	66,587	67,260
Pan de granos andinos	41,265	45,392	49,518	53,645	57,771	61,898	66,024	70,151	74,277	78,404	81,705	82,530
Pan de cereales	38,205	42,026	45,846	49,667	53,487	57,308	61,128	64,949	68,769	72,590	75,646	76,410
Pan de hierbas	22,920	25,212	27,504	29,796	32,088	34,380	36,672	38,964	41,256	43,548	45,382	45,840
Pan de queso	30,570	33,627	36,684	39,741	42,798	45,855	48,912	51,969	55,026	58,083	60,529	61,140
Total	210,915	232,007	253,098	274,190	295,281	316,373	337,464	358,556	379,647	400,739	417,612	421,830
											Año 01	3,897,709
% de la venta total	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	99	

Año 3												
Tipos de Productos	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Pan Integral	88,650	88,650	88,650	88,650	88,650	88,650	88,650	88,650	88,650	88,650	88,650	88,650
Pan de frutos secos	67,260	67,260	67,260	67,260	67,260	67,260	67,260	67,260	67,260	67,260	67,260	67,260
Pan de granos andinos	82,530	82,530	82,530	82,530	82,530	82,530	82,530	82,530	82,530	82,530	82,530	82,530
Pan de cereales	76,410	76,410	76,410	76,410	76,410	76,410	76,410	76,410	76,410	76,410	76,410	76,410
Pan de hierbas	45,840	45,840	45,840	45,840	45,840	45,840	45,840	45,840	45,840	45,840	45,840	45,840
Pan de queso	61,140	61,140	61,140	61,140	61,140	61,140	61,140	61,140	61,140	61,140	61,140	61,140
Total	421,830	421,830	421,830	421,830	421,830	421,830	421,830	421,830	421,830	421,830	421,830	421,830
											Año 01	5,061,960

Año 4												
Tipos de Productos	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Pan Integral	88,650	88,650	88,650	88,650	88,650	88,650	88,650	88,650	88,650	88,650	88,650	88,650
Pan de frutos secos	67,260	67,260	67,260	67,260	67,260	67,260	67,260	67,260	67,260	67,260	67,260	67,260
Pan de granos andinos	82,530	82,530	82,530	82,530	82,530	82,530	82,530	82,530	82,530	82,530	82,530	82,530
Pan de cereales	76,410	76,410	76,410	76,410	76,410	76,410	76,410	76,410	76,410	76,410	76,410	76,410
Pan de hierbas	45,840	45,840	45,840	45,840	45,840	45,840	45,840	45,840	45,840	45,840	45,840	45,840
Pan de queso	61,140	61,140	61,140	61,140	61,140	61,140	61,140	61,140	61,140	61,140	61,140	61,140
Total	421,830	421,830	421,830	421,830	421,830	421,830	421,830	421,830	421,830	421,830	421,830	421,830
											Año 01	5,061,960

Año 5												
Tipos de Productos	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Pan Integral	88,650	88,650	88,650	88,650	88,650	88,650	88,650	88,650	88,650	88,650	88,650	88,650
Pan de frutos secos	67,260	67,260	67,260	67,260	67,260	67,260	67,260	67,260	67,260	67,260	67,260	67,260
Pan de granos andinos	82,530	82,530	82,530	82,530	82,530	82,530	82,530	82,530	82,530	82,530	82,530	82,530
Pan de cereales	76,410	76,410	76,410	76,410	76,410	76,410	76,410	76,410	76,410	76,410	76,410	76,410
Pan de hierbas	45,840	45,840	45,840	45,840	45,840	45,840	45,840	45,840	45,840	45,840	45,840	45,840
Pan de queso	61,140	61,140	61,140	61,140	61,140	61,140	61,140	61,140	61,140	61,140	61,140	61,140
Total	421,830	421,830	421,830	421,830	421,830	421,830	421,830	421,830	421,830	421,830	421,830	421,830
											Año 01	5,061,960

Elaboración: autores de esta tesis.

d) Políticas de planeamiento y seguimiento de la Demanda.

Se han establecido las siguientes políticas para el planeamiento y seguimiento de la demanda:

Determinación del plan de demanda: la empresa deberá realizar un estudio de mercado sobre las preferencias de los productos antes de iniciar la determinación del plan de demanda.

Revisión de Ventas: El administrador realizará cruces de información de manera semanal sobre los productos vendidos en tiendas versus la proyección de demanda para determinar la variación de la misma.

Seguimiento de plan de demanda: se establecerán reuniones semanales entre el administrador y el panadero para poder realizar seguimiento de la demanda y así poder prevenir cambios en la misma.

Cambios en el plan de demanda: Los cambios realizados en la proyección de demanda como resultado del seguimiento de plan de demanda conllevarán modificaciones para un reajuste en el plan de compras y alerta al almacén, los cuales serán notificados por comunicados internos de la empresa.

Revisión de producción y venta: El administrador realizará revisión sobre la cantidad de panes producidos sobre la cantidad de productos vendidos con la finalidad de revisar si la oferta cubre la demanda.

Determinación de características de la demanda: el administrador realizará un análisis de las ventas con la finalidad de encontrar las características propias de la demanda, como estacionalidad, tendencia y variabilidad los cuales podrán modificar el plan de demanda.

e) Control y medición.

Para poder realizar un seguimiento y control de la demanda, se establecieron los siguientes indicadores:

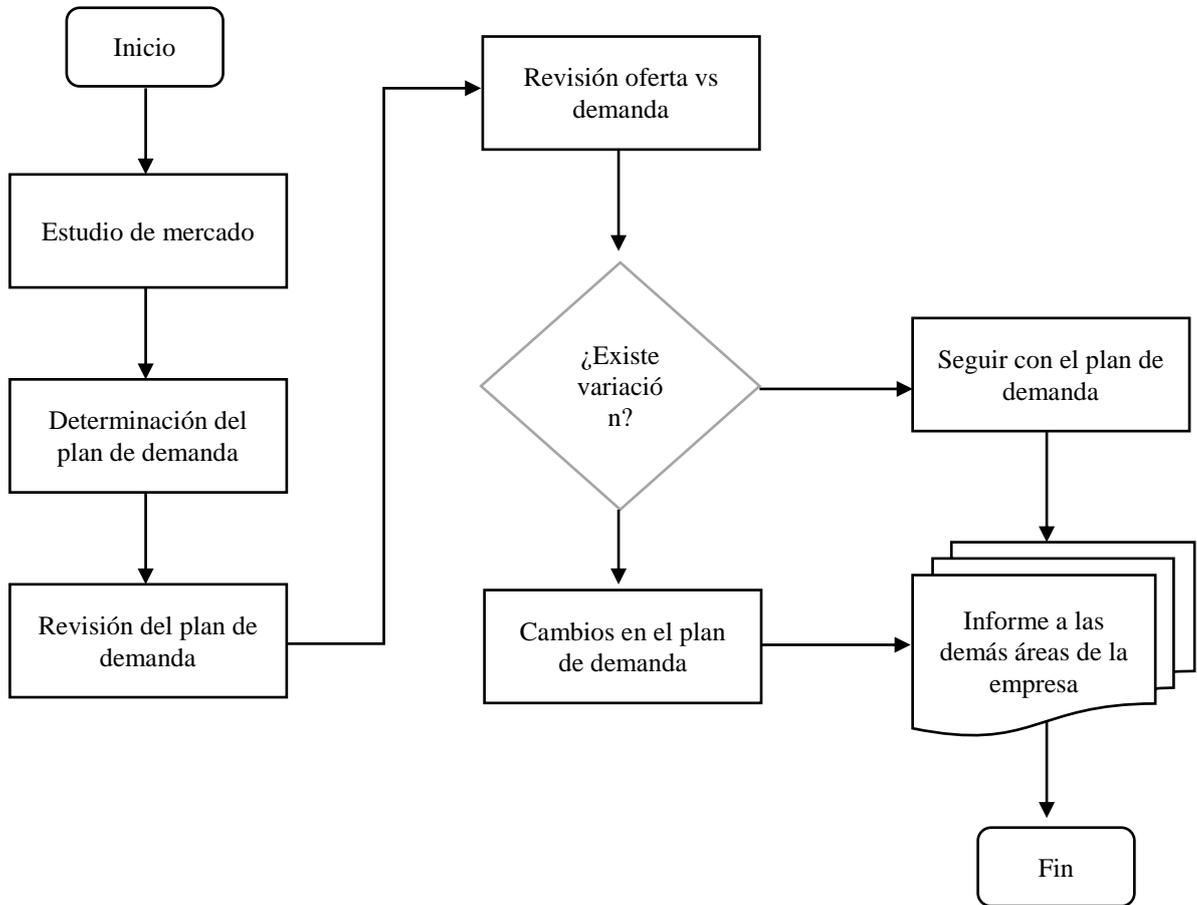
Tabla 7.15. Indicadores planeamiento de la demanda.

Indicador	Objetivo	Fórmula	Meta (%)	Periodicidad	Responsable
Cobertura de la Demanda de panes	Busca medir la cobertura entre la cantidad ofertada y la cantidad demandada para tomar las acciones correspondientes.	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de panes vendidos}}{\text{N}^\circ \text{ de panes producidos}} \times 100$	97	Semanal	Administrador
Cobertura de la Demanda de complementos		$\frac{\text{N}^\circ \text{ de complementos vendidos}}{\text{N}^\circ \text{ de complementos en tienda}} \times 100$	94	Semanal	Administrador
Cumplimiento de asertividad en panes	Busca medir la variación entre la cantidad planeada para venta y la cantidad vendida para la modificación del plan de demanda.	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de panes vendidos}}{\text{N}^\circ \text{ de panes proyectados para venta}} \times 100$	95	Semanal	Administrador
Cumplimiento de asertividad en complementos		$\frac{\text{N}^\circ \text{ de complementos vendidos}}{\text{N}^\circ \text{ de complementos proyectados para venta}} \times 100$	95	Semanal	Administrador

Elaboración: autores de esta tesis.

f) Flujograma.

Figura 7.3. Flujograma proceso planeamiento de la demanda



Elaboración: autores de esta tesis.

7.3.3. Abastecimiento

a) Gestión De Abastecimiento

Todo sistema productivo, para asegurar su funcionamiento, necesita obtener del exterior una serie de insumos y materiales a partir de los cuales se realizarán los procesos de transformación. La función de abastecimiento es la encargada de suministrar estos recursos y adquiere una importancia fundamental en el desempeño de una organización, condicionando los costos productivos y la capacidad de respuesta al consumidor (Elda Monterroso, 2001).

El maestro panadero, auxiliar panadero y administrador serán los encargados del abastecimiento que tiene como responsabilidad la coordinación de todas las actividades vinculadas con la adquisición de materias primas, materiales e insumos necesarios para las actividades productivas, en las cuales se incluye: *Compras, Recepción, Almacenamiento y Gestión de Inventarios.*

b) Compras

La función de compras se ocupa del proceso de adquisición de bienes y servicios necesarios para el desarrollo de las actividades de la organización, ya sea tanto del abastecimiento de las materias primas e insumos básicos para el proceso de transformación, como de las maquinarias y equipos, repuestos para mantenimiento, elementos de seguridad, servicios varios, muebles y artículos de oficina, artículos de limpieza e higiene, y elementos de consumo para el personal (agua, café, té, azúcar, etc.) entre otros.(Zenz, Gary J. 1994)

Tipos De Compras

- De acuerdo a la modalidad de compra

La función de compras se ocupa del proceso de adquisición de bienes y servicios necesarios para el desarrollo de las actividades de la organización, ya sea tanto del abastecimiento de las materias primas e insumos básicos para el proceso de transformación, como de las maquinarias y equipos, repuestos para mantenimiento, elementos de seguridad, servicios varios, muebles y artículos de oficina, artículos de limpieza e higiene, y elementos de consumo para el personal (agua, café, té, azúcar, etc.) entre otros.(Zenz, Gary J. 1994)

La modalidad de compra ejercida por la panadería será en formato por mayor (solicitado por el Administrador), debido a la alta frecuencia de la mayoría de insumos críticos, adicional a ello la modalidad de pago se establecerá en 30 a 45 días calendario posterior a la recepción de la factura del proveedor, constatando previamente la recepción de toda la mercadería de manera óptima. El formato de pago

contra entrega se aplicará para las compras de complementos de bajo valor económico.

Se priorizará en poseer proveedores que brinden varios insumos, de tal manera que la cantidad de los mismos sea manejable y limitada. En estos casos, el control y la inspección de los insumos o productos comprados serán indispensables (Maestro Panadero y Auxiliar Panadero).

En efecto, la recepción de mercaderías no sólo tiene la tarea de recibir los envíos del proveedor, sino que tiene además la responsabilidad del ingreso de los mismos en la cantidad, calidad y condiciones pactadas. Posterior a ello, se deberá realizar un seguimiento específico en el desarrollo del mismo proveedor en relación a la panadería para constatar su evolución de eficiencia en el tiempo (Administrador).

- **De acuerdo a la naturaleza de la compra**

Compras de economato:

Aquellas compras que no tengan trascendencia importante en el flujo de la producción, es decir con pequeño valor económico, como: útiles e insumos de oficina, artículos de higiene, etc. Serán canalizadas por el Administrador con frecuencia anual.

Compras de elementos críticos:

Se refiere a aquellas compras esenciales para garantizar la continuidad de la producción, ya sea por su escasez, sus particulares características, su costo o su fragilidad. Estas compras estarán definidas por pedidos semanales a excepción de la harina, esta última que tendrá una frecuencia de pedido por cada dos días. La gestión en referencia tendrá como encargados al Maestro Panadero y el Administrador.

- **De acuerdo a la frecuencia de adquisición:**

La panadería por intermedio del administrador y maestro panadero aplicará la modalidad de compras recurrente. En estos casos, es frecuente

que los abastecimientos se basen en contratos con proveedores pre-seleccionados y se realicen de acuerdo a las políticas existentes y a la demanda proyectada. Frecuentemente, este tipo de compras se relacionará con el abastecimiento masivo de artículos frecuentes por parte de un mismo proveedor.

- **De acuerdo a los medios utilizados:**

Personal

Las compras que se realicen de manera presencial serán a cargo del Administrador, estas oportunidades se verán reflejadas solo en gestiones de compra de alto valor económico para la panadería, como por ejemplo las maquinarias de producción.

Por Teléfono

La modalidad telefónica será aplicada a la mayoría de las compras para tener referencias de su disponibilidad y costo. Esta misma que será usada frecuentemente en artículos con poco valor económico y de compra eventual, tales como útiles de oficina.

Medios Online

Las compras por Internet harán referencia a comunes transacciones on line, en donde se accederá al catálogo que el proveedor ofrece a través de la red y desde allí se inicia el envío del pedido vía e-mail. (Catálogos brindados por el proveedor).

Vale precisar que la panadería contará con una aplicación tecnológica de información que facilitará enormemente la gestión de compras. El sistema integrado de gestión ERP (Enterprise Resource Planning, Planeamiento de Recursos de la Empresa) permitirá a cualquiera de los usuarios (Administrador, Maestro Panadero, Auxiliar Panadero y Almacenero) obtener mayor precisión y exactitud en los procesos de abastecimiento, su registro y control. Esta herramienta permitirá integrar la gestión de

aprovisionamiento, desde el requerimiento originado en el sistema hasta la generación de la orden de compra que se envíe automáticamente al proveedor, incluyendo los registros administrativos y contables asociados a cada operación.

Gestión De Proveedores

Búsqueda de Proveedor

Se iniciará con una investigación en el mercado sobre los insumos y productos afines necesarios, estos mismos que deberán ser evaluados entre el Maestro panadero y Administrador. La modalidad de búsqueda aplicada es a través de contactos referidos en base a la experiencia del maestro Panadero y Administrador y en caso de ser productos en los cuales no se tenga referencia, la búsqueda será a través de fuentes en plataformas web o guía de especialistas.

Selección del Proveedor

La selección del proveedor se definirá en base a la experiencia que tiene en el mercado, su confiabilidad y flexibilidad, estas serán de gran importancia para la optimización de tiempos y calidad a la hora de recibir los pedidos. Este proveedor deberá tener un sistema de distribución logística similar, la cual debe adaptarse a las necesidades de ANDIPAN EIRL, a continuación, detallamos las características básicas que debe poseer el proveedor aplicante:

- a) Poseer proximidad geográfica a la panadería.
- b) Manejar flexibilidad de sus equipos industriales y capacidad para entregar pequeñas cantidades en plazos cortos
- c) Utilización de técnicas eficaces de control de calidad
- d) Conformidad en transmitir a la empresa datos sobre el control estadístico de los productos que le son entregados
- e) Conformidad en permitir que la panadería pueda examinar el equipo industrial y los procedimientos de control de calidad
- f) Demostrar voluntad de mejorar la productividad, la calidad y la fiabilidad.

Ver Anexo 15 para formato de pre – selección.

Registro del Proveedor

Se realiza el contacto inicial, por parte del proveedor potencial solicitando su inclusión, o por parte de la Panadería en donde se hace entrega del formato Inscripción y Registro de Proveedores, para su diligenciamiento por parte del proveedor y el retorno del mismo. Posterior a la recepción, se verifican los anexos solicitados, según sea el caso y se procede a su inclusión en la lista de ANDIPAN.

En el Anexo 16 se detalla los formatos a devolver llenados por parte del Proveedor.

La panadería debe validar por intermedio del Administrador la información de los formatos devueltos por Inscripción y Registro de Proveedores, esto contribuirá a la transparencia del proceso al tener conocimiento de sus estados legales y sus capacidades para suministrar los productos de acuerdo con los requisitos jurídicos exigidos por las entidades reguladoras del estado peruano (SUNAT, MUNICIPALIDAD DE LIMA, SUNARP).

Una vez se evidencia la necesidad de adquirir un insumo o producto, el maestro panadero y Administrador procede a realizar el estudio de los productos a comprar por medio de la depuración de la información recibida tanto de pedidos como de stock por línea de producto a través de la información existente. Vale recalcar que la generación de pedido se basa en el estudio de demanda definida mensual o en su defecto en base a las existencias del inventario.

c) Contratación

Posterior a la selección de la mejor propuesta en base a la necesidad, políticas de la panadería y a la conformidad del proveedor se procede a realizar los siguientes pasos por intermedio del Administrador:

1. Generación y envío de Contrato (3 copias) gestionado por el Administrador.
2. Recepción, análisis y conformidad de firma del contrato por el Proveedor
3. Posterior a la recepción de contrato firmado, se procede a la realización de la firma por parte del representante legal de ANDIPAN.
4. Se procede al envío de la copia original firmada del contrato al Proveedor.

d) Ejecución de compra

Posterior a la existencia de la firma de contrato entre el Proveedor y la Panadería, el administrador es la persona encargada de realizar las compras y dirigir las solicitudes de cotización a los proveedores que suministran los productos e insumos a necesitar. Estos mismos que ya se encuentran registrados previamente en la base de datos. Ver Anexo 17 para el plan de compra en unidades proyectado.

El proveedor seleccionado deberá adoptar su sistema de entrega a las necesidades de la panadería, asimismo tendrá que compartir las responsabilidades y flexibilidades con el fin de mantener una comunicación abierta. En cada gestión regular de compras y existiendo de por medio una firma de contrato de ambas partes, se procederá a los siguientes pasos:

1. El Administrador procederá a la emisión de la Orden Compra adjuntando la cotización del proveedor, previa conformidad de las dos partes.
2. El Administrador realizará un seguimiento de la orden de compra, para verificar que se reciba a tiempo todo el material solicitado, este que deberá corresponder a las características deseadas.
3. Se realizará el cumplimiento de pago según acuerdo con el proveedor, (30 A 45 días calendario), posterior a la recepción de factura. Esta última que será recepcionada solo después de constatar la recepción de la mercadería. A su vez en el caso de los proveedores de complementos como bebidas y embutidos el pago se realizará a contra entrega, puesto que el valor económico es mínimo

El proceso de compras estará alineado en base a las siguientes políticas:

- Se harán acuerdos para las compras por volumen, esto permitirá reducir el costo de orden y poder negociar un descuento por lote.
- Todos los proveedores de la panadería, deben ser socialmente responsables con sus prácticas de fabricación.
- Se prohíbe contratar con proveedores que promuevan el trabajo infantil, explotación laboral y degradación del ambiente.
- La decisión de compra tomará en cuenta factores como: costo de adquisición, calidad del insumo o producto, capacidad de aseguramiento, capacidad de negociación y costos logísticos.
- Interés mostrado por el proveedor respecto a la idea de colaboración mutua.
- Mensualmente se realizará una comparación entre los proveedores para evaluar posibles mejoras.
- Se realizarán reuniones trimestrales con los proveedores para evaluar conjuntamente el desempeño.
- La administración trabajará con el proveedor para establecer las causas y raíces de los defectos o problemas y determinar la apropiada solución al problema

e) Medidas de Contingencia aplicada a las compras

Se almacenará una base de datos con proveedores alternativos de fuentes de suministro de materiales identificados y cuantificados, ello minimizará el impacto de estos escenarios. Se hará énfasis en el flujo de compras. Poniendo una principal prioridad en el seguimiento a los proveedores para minimizar en lo posible, los riesgos y sobrecostos a causar. Para este procedimiento las características a tomar en cuenta por el escenario causado son:

- Poseer proximidad geográfica hacia la panadería.
- Utilización de técnicas eficaces de control de calidad
- Flexibilidad de su equipo industrial, capacidad para entregar pequeñas cantidades en plazos cortos.

f) Seguimiento a Proveedores

El Administrador en base a las evaluaciones del Maestro Panadero y Auxiliar Panadero, realizará periódicamente una evaluación a los proveedores con el fin de seleccionar la mejor opción de acuerdo a unos criterios pre-establecidos.

- **Evaluación a los proveedores**

Este procedimiento buscará tomar la mejor opción tanto para el cliente como para la panadería. El proveedor que más rentabilidad provea a la empresa debe estar en la capacidad de cubrir la demanda de cumplir con las fechas de entrega, flexibilidad en el momento de cambios y rechazos de pedidos. Pero lo más importante debe estar de acuerdo y conforme con el plan de negocio y modelo aplicado (SCOR) para que la eficiencia sea notoria de cara al cliente. Ver Anexo 18 el formato de evaluación de proveedores.

- **Comparación de Proveedores**

Esta gestión buscará el mejoramiento en los tiempos de entrega y atención de requerimientos de emergencias mediante la capacidad de comunicación entre los proveedores más importantes y la Panadería. Lo que se busca es crear una alianza estratégica que nos permita ser más competitivos a la hora procesar grandes cantidades de demandas en el menor tiempo posible a través de la comparación del soporte global de cada proveedor.

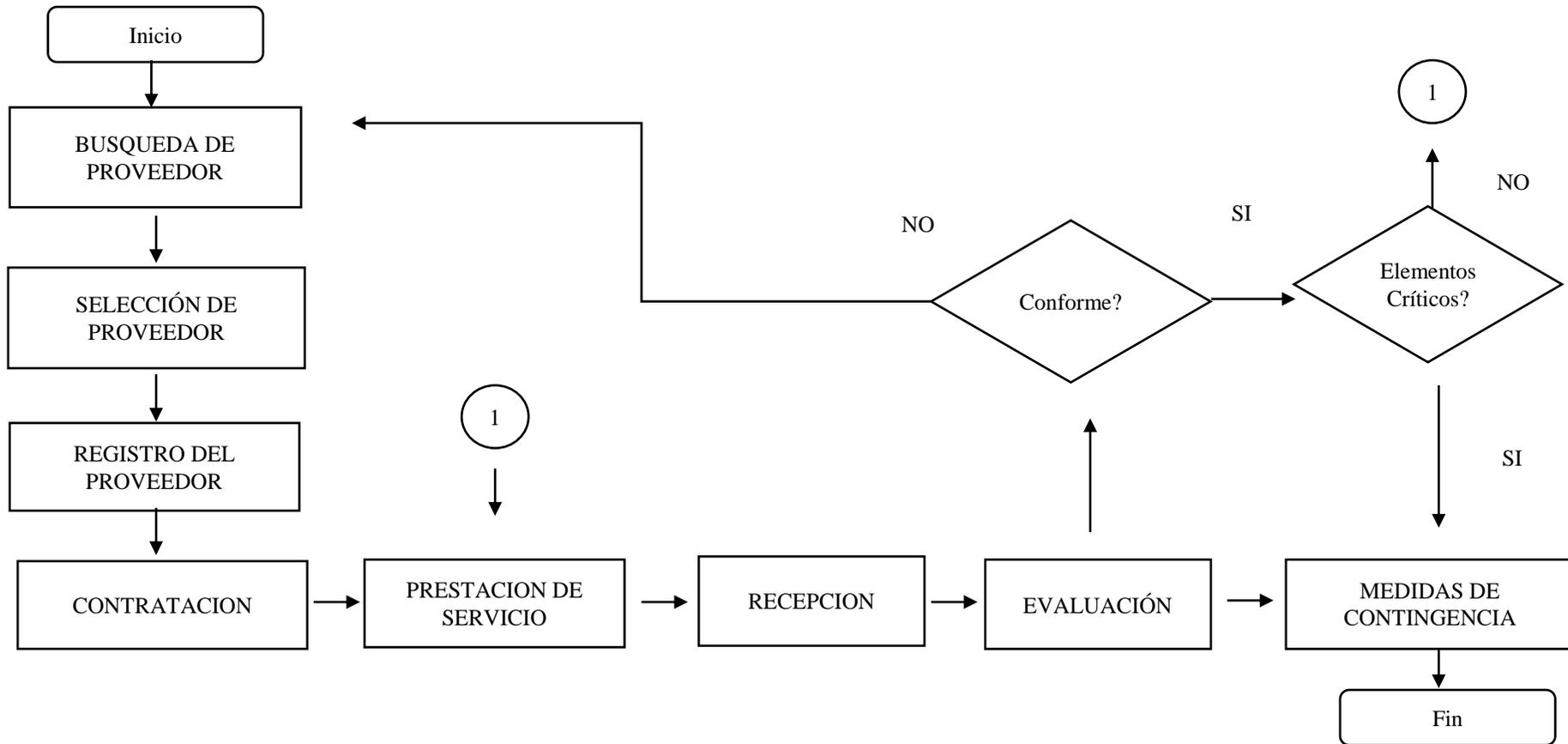
Tabla 7.15. Formato de comparación de proveedores.

ACTIVIDAD	PUNTAJE	Proveedor 1	Proveedor 2	Proveedor 3	Proveedor 4	Proveedor 5
Entrega Material en base a orden de compra						
Los productos entregados cumplen con las normas						
En su primer despacho entrega el 100% de O.C.						
Cumple con la fecha de entrega programada						
Atención oportuna a solicitud de cotizaciones						
Atención oportuna a reclamos, garantías o inquietudes.						
Sus precios son competitivos						
Disponibilidad de Inventario						
SUGERENCIA PARA LA MEJORA						
PUNTAJE ALCANZADO						

Elaboración: autores de esta tesis.

g) Flujograma

Figura 7.3. Flujograma Proceso de Compras y Abastecimiento.



Elaboración: autores de esta tesis.

h) Medición de Indicadores.

La evaluación de la calidad se soportará en el uso de indicadores cuantitativos y cualitativos que permitan cuantificar la eficiencia y calidad de las actividades y procesos de los protagonistas de la cadena.

Tabla 7.16. Indicadores proceso de Compras y Abastecimiento.

Indicador	Objetivo	Fórmula	Meta	Periodicidad	Responsable
Calidad de los Pedidos Generados	Evitar las paralizaciones en los problemas relacionados a la generación errada de pedidos, como: costo del lanzamiento de pedidos rectificadas, esfuerzo del personal de compras para identificar y resolver problemas, incremento del costo de mantenimiento de inventarios y pérdida de ventas.	$\frac{\text{Productos Generados sin Problemas} \times 100}{\text{Total de pedidos generados}}$	95%	Mensual	Administrador
Entregas perfectamente recibidas	Identificar los costos de recibir pedidos sin cumplir los estándares de calidad y servicio, como: costo de retorno, coste de realizar el pedido nuevamente, cuellos de botella en la producción, coste de inspecciones adicionales de calidad.	$\frac{\text{Pedidos Rechazados} \times 100}{\text{Total de Órdenes de Compra Recibidas}}$	95%	Mensual.	Administrador
Nivel de cumplimiento de Proveedores	Identifica el nivel de efectividad de los proveedores de la empresa y en qué medida afectan el nivel de recepción oportuna de mercancía, así como su disponibilidad para ofrecimiento a los clientes	$\frac{\text{Pedidos Recibidos Fuera de Tiempo} \times 100}{\text{Total Pedidos Recibidos}}$	95%	Semanal	Administrador

Elaboración: autores de esta tesis.

La modalidad de compra ejercida por la panadería será en formato por mayor (solicitado por el Administrador), debido a la alta frecuencia de la mayoría de insumos críticos, adicional a ello la modalidad de pago se establecerá en 30 a 45 días calendario posterior a la recepción de la factura del proveedor, constatando previamente la recepción de toda la mercadería de manera óptima. El formato de pago contra entrega se aplicará para las compras de complementos de bajo valor económico.

Se priorizará en poseer proveedores que brinden varios insumos, de tal manera que la cantidad de los mismos sea manejable y limitada. En estos casos, el control y la inspección de los insumos o productos comprados serán indispensables (Maestro Panadero y Auxiliar Panadero).

En efecto, la recepción de mercaderías no sólo tiene la tarea de recibir los envíos del proveedor, sino que tiene además la responsabilidad del ingreso de los mismos en la cantidad, calidad y condiciones pactadas. Posterior a ello, se deberá realizar un seguimiento específico en el desarrollo del mismo proveedor en relación a la panadería para constatar su evolución de eficiencia en el tiempo (Administrador).

7.3.4. Almacenamiento

En base al modelo del negocio, la clasificación de almacenamiento se realiza de acuerdo al tipo de productos, siendo estos productos secos y productos congelados (Guerrero Salas, 2011, Inventarios Manejo y Control). De acuerdo a la clasificación, se determina el tratamiento de cada uno de los productos, así también la forma de recepción, las políticas; el sistema de almacenamiento se va a realizar en estanterías que permitirán poder optimizar el espacio del almacén y pallets para productos que lleguen en sacos tales como la harina.

a) Sistema de Almacenamiento

Considerando el almacén posee una cámara de frío de 1.00 m x 1.20 m x 2.20 siendo el volumen de la cámara de 2.6m³ m el cual poseerá dos estanterías de 0.75 m x 0.75 m x 3.50m y una estantería y el tamaño del almacén es de 2.50m de alto, 3.00

m de ancho y 5.00 m de largo. El tipo de almacenamiento que se realizará será a través de estanterías ubicadas en el almacén, en el cual los productos más pesados como los sacos de harina reposarán encima de Pallets (120cmx100cm) apilados en forma de cruz para dejar fluir el aire. Las estanterías serán de 2 metros de largo x 2 metros de alto x 1 metro de ancho, empleando el método PEPS de rotación de mercancía (Primeras Entradas, Primeras Salidas).

Los documentos utilizados en la operación son:

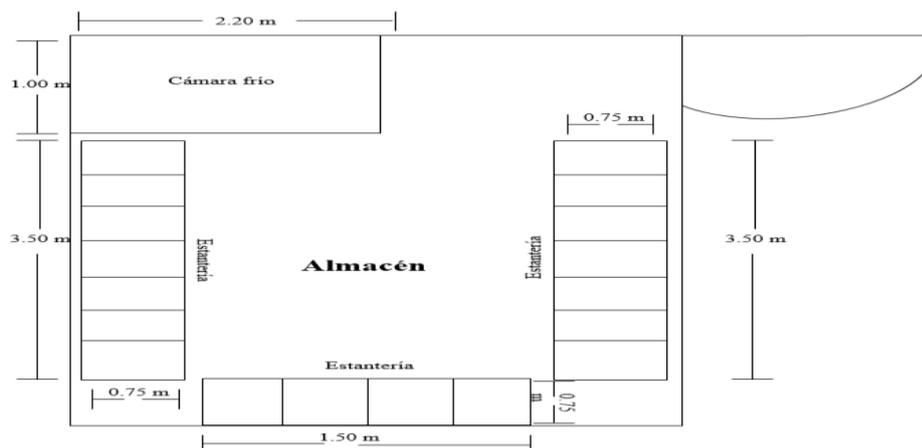
Tabla 7.17. Documentos utilizados en el proceso de Almacenamiento

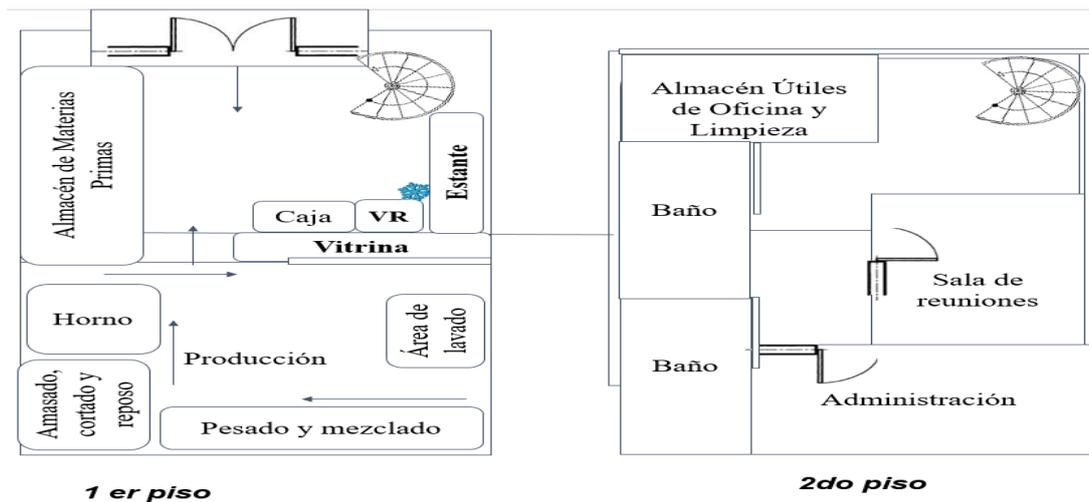
Documentos	Descripción
Guía de remisión remitente y /o transportistas	Documento por el cual se sustenta el traslado de bienes. Indicando el Transportista, cantidad de Productos Transportados, Descripción de la mercadería
Control de Merma	Certifica la pérdida de mercadería cuando la hay
Requerimiento de materiales	Los usuarios realizar a través del ERP las solicitudes, con autorización y conformidad del Administrador de las cantidades que necesitan adquirir productos
Reporte de inventarios	Ficha donde se plasma el inventario cíclico de un almacén, indicando cantidades, producto y estado de la mercadería en el momento del inventario

Elaboración: autores de esta tesis.

b) Diseño del Almacén

Figura 7.4. Diseño del Almacén.





Elaboración: autores de esta tesis.

Procesos de Almacenamiento

A continuación, se muestra los procesos de almacenamiento de la panadería:

Tabla 7.18. Resumen procesos de almacenamiento.

Procesos	Objetivo	Pasos
Recepción	Verificación de los productos antes de procesar el ingreso de insumos al ERP	Recibir documentos, recibir los insumos, inspeccionar, verificar, registrar ingreso.
Almacenamiento	Conservar en condiciones adecuadas y entregar el producto en óptimas condiciones.	Acondicionar, clasificar, trasladar, ubicar, registrar.
Control de Stock	Constatar las condiciones de los productos, adoptar medidas correctivas y reportar a la administración la situación del inventario	Cotejar registros, detectar situación de riesgo, informar de resultados y medidas, entrega.

Elaboración: autores de esta tesis.

c) Gestión de Calidad Total en el Almacenamiento

El encargado de almacén será el encargado de realizar la gestión de calidad bajo las siguientes actividades: control de recepción la mercadería, corroborar la cantidad recibida de unidades, verificar la guía, verificar el lote en busca de desperfectos o roturas, corroborar la fecha de vencimiento del producto, colocación de productos en pallets, estantes o neveras según los tipos de productos, actualizar el registro de control de entradas, especificando el saldo diario de productos disponibles, cantidades

y fechas de vencimiento y actualizar la hoja de cálculo con el despacho de inventario a producción.

d) Políticas

1. Política de almacén de útiles de oficina y limpieza

Almacenamiento de Productos de Limpieza. - Se aplicarán etiquetados con un rótulo que detalle la toxicidad y empleo, el registro de ingresos y salidas de los productos y verificación de las condiciones de los productos.

Almacenamiento de Utilices de Oficina. - Se aplicarán etiquetados con un rótulo que informe el modo de empleo, almacenaje en áreas o estantes y registro de ingresos y salidas de los productos.

2. Políticas de Almacenamiento de Insumos y Productos complementarios

El almacenamiento apropiado de alimentos reduce las posibilidades de contaminación y crecimiento de microorganismos. Estas que se clasificarán que se clasificarán en 2 grupos:

- Almacenamiento de alimentos secos.

Se mantendrá la bodega de almacenamiento limpia, seca y ordenada; los cereales empacados en sacos como harinas y azúcar que serán apilados en forma de cruz sobre la plataforma. Este diseño permitirá la circulación del aire, utilizando estibas limpias y en óptimas condiciones.

Se prohibirá que los empaques permanezcan en estado húmedo, mohoso o roto, inspeccionando los alimentos almacenados y utilizando la regla PEPS (Primero en Entrar, Primero en Salir) para que los alimentos más antiguos se consuman primero.

Los productos deberán estar separados adecuadamente según su tipo, especialmente los productos enlatados, que serán inspeccionados en relación a la presencia de hundimientos, corrosión, infestación, fecha de caducidad, registro de ingresos y salidas de los productos y verificaciones en las condiciones de productos, desde la recepción hasta entrega a producción.

- **Almacenamiento de alimentos refrigerados.**

Los alimentos perecederos, se almacenarán y refrigerarán para evitar ser contaminados por bacterias infecciosas.

Se evitará el sobrellenado de la cámara de frío puesto que dificulta la limpieza y obstaculiza la circulación de aire frío.

Se inspeccionará, rotulará y se colocará la fecha de los alimentos a almacenar.

Se empleará el método PEPS de rotación de mercancía: Primeras Entradas Primeras Salidas.

3. Políticas de Seguridad

EL ALMACEN

Almacenar con seguridad, garantizar la integridad propia y la de los compañeros de trabajo.

Priorizar la buena iluminación, ventilación, orden, limpieza, los pasillos despejados, libres de obstáculos, el respeto a las normas de circulación interna, el uso de medios de protección adecuados, aplicación de las conductas prudentes que contribuyan a la buena seguridad de un almacén.

Es esencial que los pasillos reúnan condiciones para depositar y retirar materiales con seguridad. Estos deberán ser rectos y contribuirán a una eficiente salida, además que deberán formar el menor número de cruces posibles.

Las vías de tránsito de los pasillos deberán tener al menos de ancho 0,75 metros, y para el tránsito de carretillas la anchura deberá ser la del vehículo más 0,5 metros por cada lado.

ORDEN Y LIMPIEZA

Las zonas de almacenaje deberán estar perfectamente delimitadas y señalizadas y no se almacenará nada fuera de ellas.

La fumigación se aplicará cada 6 meses

Se evitará que el material almacenado obstaculice el acceso a las puertas y vías de evacuación a las salidas de emergencia, a los extintores y medios de lucha contra el fuego.

La limpieza rutinaria del almacén debe realizarse diariamente, con los medios adecuados a las válvulas, interruptores, cajas de fusibles, señales de advertencia, tomas de agua, equipos de primeros auxilios, etc.,

APILAMIENTOS

Se realizarán mediante una pila auto soportado (bloque de objetos o recipientes de tipo uniforme).

En el apilamiento cruzado se coloca una capa de materiales formando un ángulo recto con los de capa inmediatamente inferior. Esto aumentará la estabilidad de la pila y permitirá apilados más elevados con mayor seguridad.

Se adoptarán las siguientes medidas para la prevención de incendios:

- Prohibición absoluta de fumar.
- No deberán existir llamas desnudas ni focos de calor.
- Se utilizará solo equipos eléctricos autorizados.
- No se realizarán trabajos que produzcan chispas o generen calor.

e) Planes de Contingencia

El encargado de almacén realizará la coordinación y revisión de la cantidad planificada de compras, identificando las fechas de ingreso de los materiales con respecto al nivel de uso de los insumos. Posterior a ello almacén notificará la cantidad de stock que se posee en el inventario tanto a producción como a compras para que se tengan en consideración la cantidad actual de inventario que se posee al momento de realizar las solicitudes de compras.

Se realizará una reunión semanal con respecto a la cantidad de insumos a entregar durante la semana al área de producción, esto permitirá realizar la identificación de insumos y materiales necesarios, ingresando la solicitud de cantidades y confirmación de cantidades entregadas. Se tendrá en consideración un stock de seguridad para que en casos de emergencia el encargado de producción tenga la disponibilidad de obtener los insumos solicitados para evitar contratiempos en la comunicación de solicitudes y atenciones de pedidos.

En la mencionada reunión también se evaluará las cantidades de productos complementarios a solicitar para constituir el stock en los mostradores de ventas,

evitando la falencia de cantidades de productos a ser atendidas de acuerdo a lo demandado por el consumidor.

1. Control de almacenes

Es el proceso por medio del cual se busca lograr una correcta administración de los materiales de la empresa a fin de obtener una optimización de los mismos para lo cual se utilizará un ERP que nos servirá para controlar los recursos y kardex (Ingresos, Salidas).

2. Gestión de inventario.

Para realizar la gestión de inventarios se utilizará el método del sistema ABC el cual se registrará a:

3. Stock mínimo de seguridad

El stock mínimo de seguridad es la cantidad mínima de unidades que debe de poseer el almacén para poder atender las previsiones y circunstancias no previstas como el aumento de la producción, retraso de recepción de productos. En base a nuestro flujo de escenario esperado, la panadería determinó un **5%** de stock mínimo de seguridad.

Se consideraron los siguientes parámetros para constituir el stock de seguridad:

- El plazo máximo de entrega en que el proveedor nos haga llegar el producto suponiendo que hubiera un retraso. (PME)
- El plazo de entrega normal en que el proveedor nos envía la mercancía en circunstancias normales. (PE)
- La demanda media que se ha calculado para ese producto determinado en una situación normal. (DM)

Formula: $SS = (PME-PE)*DM$

En Base a nuestro sistema de planificación de inventarios de Clasificación ABC según escenario esperado.

Tabla 7.19. Clasificación ABC de inventarios

Clasificación	Producto	Leadtime	Stock (en %)
A	HARINA DE TRIGO	15 sacos al mes	5
B	COMPLEMENTOS	35 und. por mes	5
C	DEMÁS INGREDIENTES	300 und por mes	5

Elaboración: autores de esta tesis.

f) Indicadores

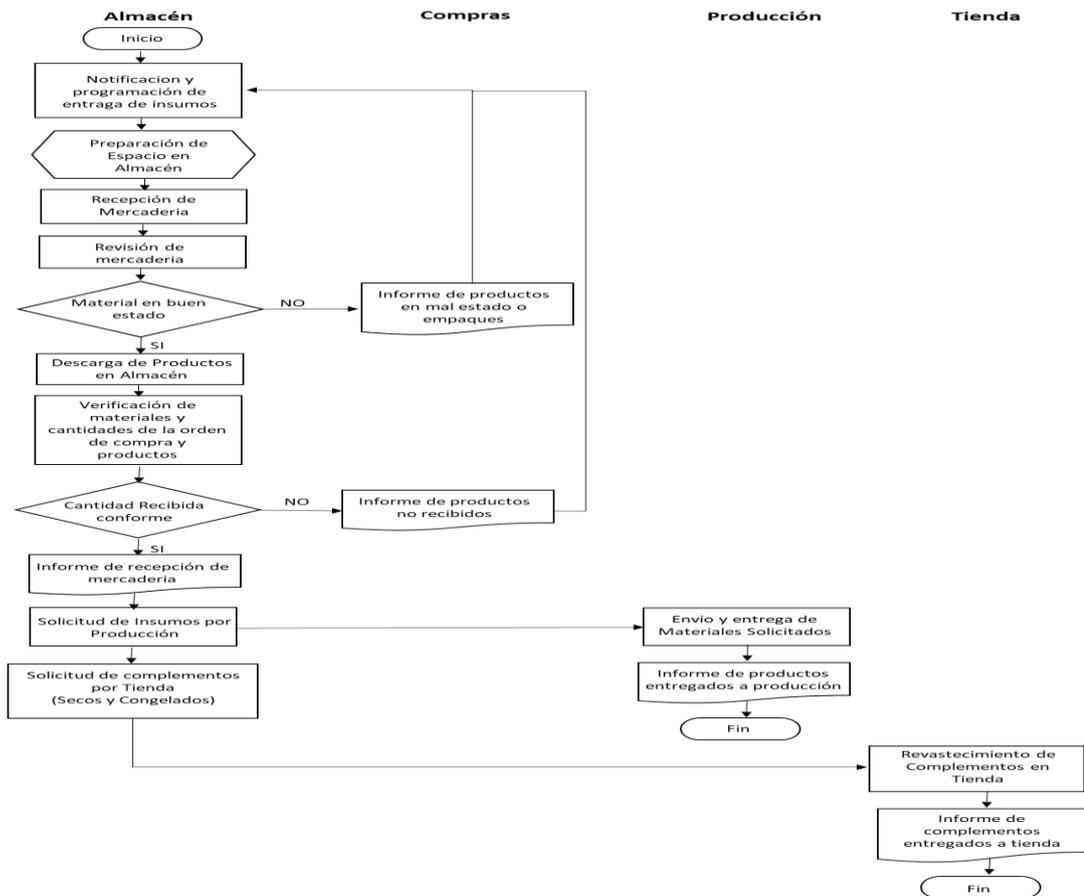
Tabla 7.20. Indicadores proceso de almacenamiento.

Indicador	Objetivo	Fórmula	Meta (en %)	Periodicidad	Responsable
Rotación del Inventario	Buscar medir la cantidad solicitada y entregada por almacén a producción y tienda	$\frac{\text{Cantidad solicitada (mensual)}}{\text{Inventario Final}}$	90	Mensual	Almacenero
Cobertura de Inventario		$\frac{\text{Inventario Final} * 12}{\text{Consumo (mensual)}}$	90	Mensual	Almacenero.
Stock Disponible	Buscar medir la cantidad de Mercadería e insumos y el espacio y lugar en el que se encuentran	$\frac{\text{Total Ingresado} - \text{M. Obsoletas} - \text{M. Dañadas} - \text{M. Vencidas}}{\text{Inventario}}$	95	Semanal	Almacenero
Utilización del espacio		$\frac{\text{Espacio Usado}}{\text{Espacio Total}}$	95	Semanal	Almacenero
Ratio de devoluciones	Busca medir los insumos no aceptado, para toma de decisiones de planeamiento	$\frac{\text{Cantidad Recibida}}{\text{Cantidad Devuelta}}$	1	Diario	Almacenero

Elaboración: autores de esta tesis.

g) Flujograma

Figura 7.5. Flujoograma Proceso de Almacenamiento.



Elaboración: autores de esta tesis.

En base al modelo del negocio, la clasificación de almacenamiento se realiza de acuerdo al tipo de productos, siendo estos productos secos y productos congelados (Guerrero Salas, 2011, Inventarios Manejo y Control). De acuerdo a la clasificación, se determina el tratamiento de cada uno de los productos, así también la forma de recepción, las políticas; el sistema de almacenamiento se va a realizar en estanterías que permitirán poder optimizar el espacio del almacén y pallets para productos que lleguen en sacos tales como la harina.

La panadería a implementar contará con un almacén de materiales secos y refrigerados, adicional a ello se contará con otro de limpieza y materiales de oficina. Los primeros en mención serán almacenados por tipo de producto generando un control de almacén desde el ingreso del insumo, hasta la entrega a producción; para el tratamiento del ingreso de los productos complementarios se derivarán al almacén refrigerado y seco, considerando el tiempo de vida de cada tipo de producto.

En el almacén de productos de limpieza se evitará el contacto y cercanía a los insumos químicos que puedan afectar y dañar la integridad del personal a rotar. Adicionalmente se enfatizará mucho con las medidas de seguridad a través de rotuladores y avisos de alerta.

7.3.5. Plan de Producción

Se desarrolla bajo la política del Make-to-stock (Fabricación Contra Almacén), en el cual el cliente no tiene influencia alguna sobre el diseño final del producto, teniendo como opción adquirirlo o no, dado que el producto ya ha sido diseñado y fabricado por la compañía en base un pronóstico de demanda definido.

La clasificación de la organización dentro del sistema Make-to-stock es el punto de partida para la ejecución del modelo SCOR, teniendo como los siguientes objetivos:

Optimizar la capacidad máxima de los recursos asignados (bienes tangibles y capital de trabajo) en base al presupuesto destinado.

Cumplir con el plan de demanda basados en la filosofía Just In Time.

Reajustar las técnicas de fabricación continua para responder de forma flexible a una economía de escalas.

Reducir mermas en los procesos productivos y operativos.

a) Proceso de Producción

El proceso producción se inicia con la elaboración de uno o varios productos de acuerdo a una fórmula o receta determinada en la cual se detalla la cantidad de insumos que se requiere para elaborar cada tipo de pan y el tiempo asignado en cada etapa del proceso.

La implementación de equipos y de personal se realiza en base a un volumen de producción, el cual parte del forecast o proyección de demanda.

- Proceso productivo

Las recetas o fórmulas son brindadas por el administrador al área de producción, liderada por el maestro panadero quien se encargará de solicitar al almacén los insumos en los dos turnos de trabajo y de verificar la cantidad y calidad de lo recibido, posterior a ello inicia la mezcla de insumos por cada tipo de pan en la amasadora verificando la homogeneidad de la masa y la peligrosidad de la misma ya que con ello se comprueba las propiedades del gluten; del total de la masa obtenida se fracciona en 2400 gr calculando con ello la cantidad de pesadas que se realizará del total de la masa obtenida, la masa es colocada en la divisora para ser fraccionada en 30 piezas de 80 gr cada una, que luego será dividida en 02 ya que la propuesta de cada pan en masa es de 40 gr. El proceso de boleado se da para darle consistencia y fuerza a la masa presionando y girando las masas para finalmente darle la forma deseada al pan.

Las bandejas deberán estar aceitadas, evitando de esta forma que las masas se adhieran a ellas. Se distribuye 24 piezas por bandeja en filas de 03 y 04 panes de forma intercalada; el proceso descrito se desarrolla en 135 minutos.

Culminado este proceso las piezas de panes se dejan fermentar por un espacio de 05 horas a temperatura ambiente (25°C - 27°C).

El horno debe estar precalentado por un espacio de 30 minutos a una temperatura de 180° centígrados, los coches ingresan al horno con las bandejas por un periodo de 17 minutos para lograr la cocción deseada, una vez culminado este proceso el panadero verifica el estado del producto final direccionando los coches a una zona de enfriamiento por un periodo de 05 minutos, dando fin al proceso de producción. Ver Anexo 19 para recetas de panes.

manera estable bajo condiciones de cero averías y cero defectos, dando un flujo continuo al proceso.

En base a lo propuesto por Ichizoh Takagi, miembro del Japan Institute for Planning Maintenance el TPM, la propuesta del negocio incluye cinco objetivos para mejorar la eficiencia de los sistemas productivos a partir de una gestión:

1. Participación de todo el personal desde la alta dirección hasta los operarios para alcanzar con éxito el objetivo.
2. Creación de una cultura corporativa orientada a la obtención de la máxima eficiencia en el sistema de producción y gestión de equipos.
3. Implementación de un sistema de gestión de las plantas productivas tal que se facilite la eliminación de las pérdidas antes de que se produzcan.
4. Implantación del mantenimiento preventivo como medio básico para alcanzar el objetivo de cero pérdidas mediante actividades integradas en pequeños grupos de trabajo.
5. Aplicación de todos los sistemas de gestión a todos los aspectos de la producción, incluyendo diseño, desarrollo, ventas y gestión.

La introducción de un programa de Mantenimiento Productivo Total, exige crear un ambiente propicio que abarque todas las personas involucradas, así como la formación y entrenamiento necesario, para ello se definen tres objetivos denominados las 3Y:

- **Yakuki:** Motivación o cambio de actitud, con la intención de lograr una predisposición positiva hacia los cambios introduciendo un espíritu de colaboración hacia los mismos.
- **Yaruude:** Habilidad o destreza, aplica en el caso de despeñar labores productivas con otras de mantenimiento.
- **Yaruba:** Entorno de trabajo propicio y ningún caso hostil, aplica en el caso desarrollar un entorno participación y abierto al cambio.

Partiendo de estos puntos, se fijan objetivos a cada nivel de manera que la información fluya de manera horizontal y vertical rápida y eficientemente,

desarrollando planes de acción mediante canales de comunicación fluidos. Ver Anexo 20 para proceso de mantenimiento de maquinaria.

Tabla 7.22. Costos de mantenimiento correctivo.

Equipos	Costo (en S/)
Amasado	300.00
Horno Rotativo	480.00
Divisora	120.00
Cámara de Frío	520.00

Fuente: MANPAN SERVICE SAC

i. Colaboradores

Está conformado por 01 panadero y 01 auxiliar de panadería, los cuales están encargados de ejecutar cada una de las recetas cumpliendo cada uno de los procesos diseñados para lograr el producto definido por la compañía, desarrollan trabajos en paralelo permitiendo de esta manera optimizar su eficiencia operativa. Se asigna 08 horas de trabajo para ambos empleados los cuales son divididos en 02 turnos de acuerdo a la producción.

○ Maestro Panadero

- Encargado de liderar el proceso de producción, asignando tareas al auxiliar de panadería con la finalidad de maximizar la eficiencia en cada turno de trabajo.
- Orientado a dar calidad y eficiencia haciendo un uso racional de los recursos disponibles a través del cuidado de los recursos materiales, buscando minimizar los errores y desperdicios.

Figura 7.8. Horario de Trabajo Maestro Panadero.

Maestro Panadero							
Horario / Puesto	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
00:00							
01:00							
02:00							
03:00	1	1	1	1	1		
04:00	1	1	1	1	1		
05:00	1	1	1	1	1		
06:00							
07:00	1	1	1	1	1		
08:00	1	1	1	1	1		
09:00							
10:00							
11:00							
12:00							
13:00							
14:00							
15:00							
16:00							
17:00							
18:00							
19:00							
20:00						1	1
21:00	1	1	1	1	1	1	1
22:00	1	1	1	1	1	1	1
23:00	1	1	1	1	1	1	1
Horas por día	8	8	8	8	8	4	4

Elaboración: autores de esta tesis.

○ **Auxiliar de Panadería**

Brinda apoyo al maestro panadero desde el inicio del proceso de producción, habilitando los equipos dando fluidez y continuidad en cada etapa logrando minimizar los tiempos de ocio tanto para el maestro panadero como para los equipos. Está en la capacidad de sustituir al maestro panadero como parte de una de las contingencias, con la finalidad de no generar quiebres o paradas en la línea de producción.

Figura 7.9. Horario de Trabajo auxiliar de panadería.

Auxiliar de panadería							
Horario / Puesto	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
00:00							
01:00							
02:00							
03:00							
04:00						1	1
05:00						1	1
06:00						1	1
07:00						1	1
08:00							
09:00							
10:00							
11:00							
12:00							
13:00							
14:00							
15:00	1	1	1	1	1		
16:00	1	1	1	1	1		
17:00	1	1	1	1	1		
18:00	1	1	1	1	1		
19:00							
20:00	1	1	1	1	1		
21:00	1	1	1	1	1		
22:00	1	1	1	1	1		
23:00	1	1	1	1	1		
Horas por día	8	8	8	8	8	4	4

Elaboración: autores de esta tesis.

b) Políticas de Producción

Producción deberá contar con las recetas y el plan de demanda para el requerimiento de insumos a Almacén.

Al recepcionar los insumos debe verificar el estado de lo entregado, de no estar conforme debe retornar a almacén y solicitar la reposición de lo solicitado.

La selección y equipamiento de máquinas se define de acuerdo al pronóstico de demanda, determinando la capacidad máxima de producción.

De requerir un mayor volumen de producción al de la capacidad instalada se evaluará si se reestructuran los procesos o se terceriza el exceso.

Las maquinas instaladas deben estar en óptimas condiciones y contar con un programa de mantenimiento preventivo.

El mantenimiento de los equipos será realizado por el propio personal de producción con excepción del equipo de refrigeración que será programado y solicitado al proveedor.

Los mantenimientos preventivo y correctivo se realizarán de lunes a viernes en el rango de horario de 08:00 horas a las 14:00 horas.

El personal de producción deberá contar con perfil solicitado.

La sustitución de funciones en el caso del maestro panadero y del auxiliar de panadería es autorizado por el administrador.

El personal de producción deberá trabajar con sus implementos de seguridad de manera de preservar las buenas prácticas de manufactura.

c) **Indicadores**

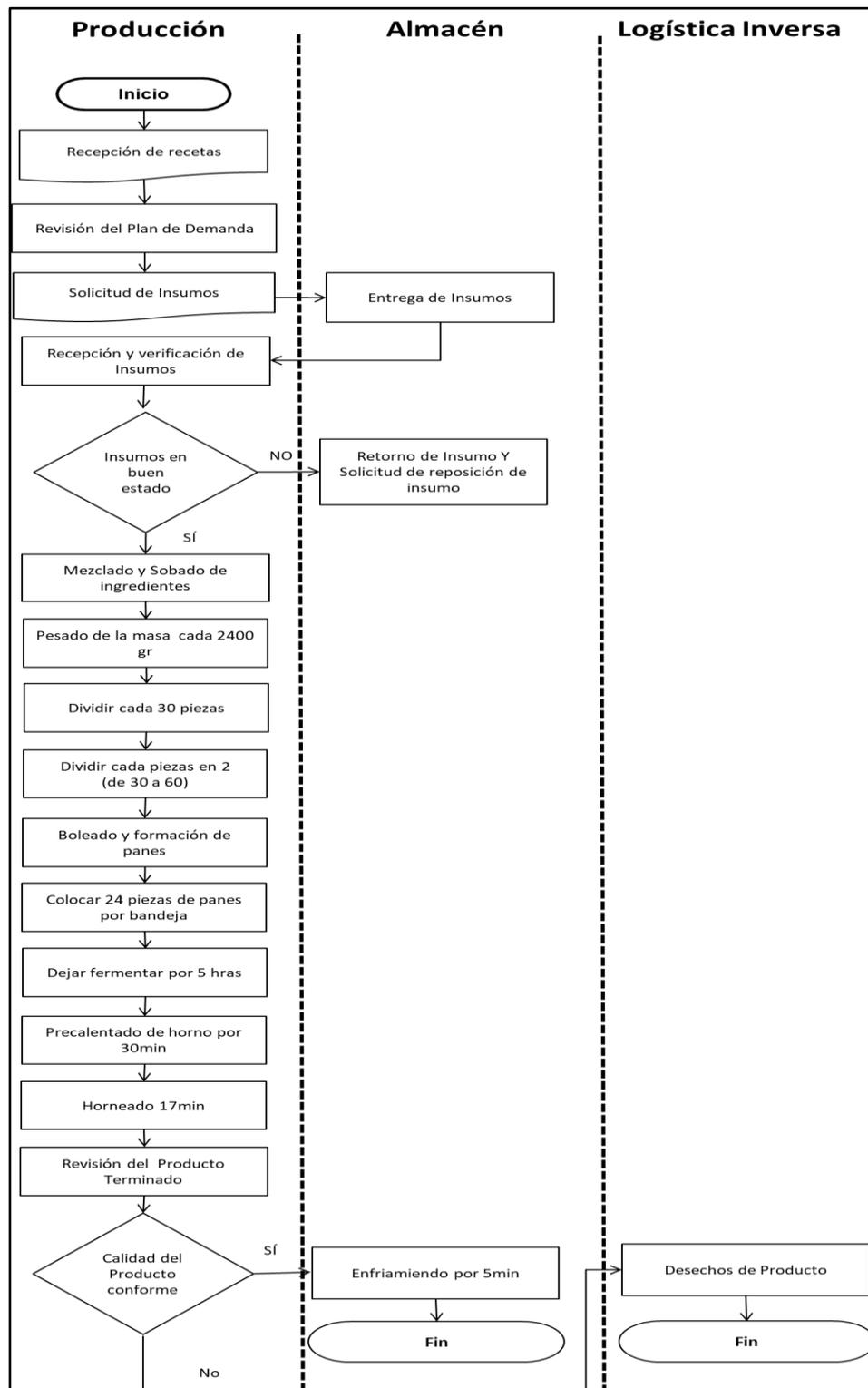
Tabla 7.23. Indicadores Plan de Producción.

Nombre	Objetivo	Fórmula	Meta	Periodicidad	Responsable
Tiempo Productivo	Optimizar capacidad real para producir sin defectos	$(Tiempo\ Disponible - Tiempo\ Planeado) \times 100$	95%	Semanal	Administrador
Tiempo de Muerto		$(Tiempo\ de\ Averías + Tiempo\ de\ Cambio\ de\ Productos) \times 100$	95%	Semanal	Administrador
Disponibilidad		$\frac{Tiempo\ Productivo}{Tiempo\ Disponible} \times 100$	95%	Semanal	Administrador
Eficiencia		$\frac{Producción\ Real}{Capacidad\ Productiva} \times 100$	95%	Semanal	Administrador
Calidad		$\frac{(Producción\ Real - Unidades\ Defectuosas)}{Capacidad\ Productiva} \times 100$	95%	Semanal	Administrador
OEE Efectividad Global de Equipos		$(Disponibilidad \times Eficiencia \times Calidad) \times 100$	95%	Mensual	Administrador
MTBF Tiempo Medio entre Fallas	Evitar las paradas de línea minimizando las fallas	$\frac{Tiempo\ Productivo}{N^\circ\ de\ Fallas} \times 100$	95%	Semanal	Administrador
MTTR Tiempo Medio entre Reparaciones		$\frac{Tiempo\ de\ Inactividad\ por\ Fallas}{N^\circ\ de\ Fallas} \times 100$	95%	Semanal	Administrador

Elaboración: autores de esta tesis.

d) Flujograma

Figura 7.10. Flujograma proceso Plan de Producción.



Elaboración: autores de esta tesis.

7.3.6. Almacén de productos terminados.

El almacén de productos terminados tiene como objetivo resguardar los productos para que sean despachados al consumidor (Poluha, 2007). En el caso de las panaderías los productos tienen una alta rotación una vez que son terminados pues los consumidores en su mayoría prefieren consumir el pan fresco.

Por ello, el proceso de almacenamiento se inicia cuando los panes salen del horno y se dejan enfriar en los carros de las bandejas, luego son trasladados a los diferentes estantes y exhibidores de la panadería de forma ordenada y atractiva, con todas las medidas higiénicas para la manipulación de los alimentos.

Las políticas del almacén de productos terminados son:

- Los productos se manipulan por los vendedores con pinzas o guantes.
- El almacén estará dotado de carteles de identificación para que los vendedores sepan distinguir los productos.
- El vendedor avisará al gerente sobre desperfectos en el producto final.
- La rotación será tomando en cuenta primero en entrar primero en salir.
- Los productos finales sobrantes y aun sean aptos para consumo humano deben ser aprovechados en otras preparaciones, donarse y en última instancia destinarse a la basura.
- Los productos terminados que puedan ser afectados por transferencia de olores, o que requieren ambientes de temperatura controlada se almacenara en lugares especiales.

a) Indicadores:

Confiabilidad:

Stock o cantidad de productos finales

Días de vida útil por producto.

Número de rotaciones del stock.

Total de roturas de la demanda por falta de productos finales.

Porcentaje de panes diarios devueltos por inconformidades.

Adaptación:

Diferencia entre la capacidad de almacenamiento y capacidad actual.

Las contingencias como roturas de la demanda por falta de productos finales se irán ajustando progresivamente gracias al monitoreo de los indicadores propuestos.

7.3.7. Gestión de mermas

Este proceso consiste en planear, implementar y controlar eficientemente, y a un costo apropiado, los flujos de materias primas, inventario en proceso, bienes terminados e información relacionada desde el punto de consumo al punto de origen con el propósito de recuperar el valor primario o disponer adecuadamente de ellos.

i. Objetivos

Generar una gestión de residuos.

Realizar el retiro de mercancía.

Clasificar los productos.

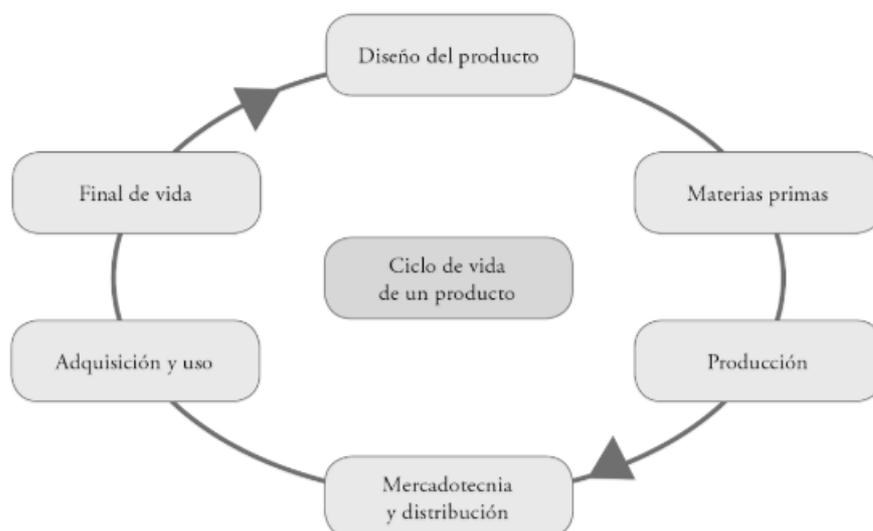
Reutilización o destrucción.

Reciclaje.

Sustitución de materiales.

ii. Ciclo de vida de los productos

Figura 7.11. Ciclo de Vida de los productos.



Elaboración: autores de esta tesis.

iii. Políticas

- El encargado de tienda reporta al administrador la cantidad de productos no vendidos.
- Reporte de cantidad no vendida entregada al personal de la compañía como parte de incentivo.
- Reporte de cantidad donada a Entidades.
- Reporte de cantidad de pan desechado.
- Reporte de panes vendidos a otras panaderías.
- Desarrollar un plan a futuro del uso reciclado de los panes.

iv. Gestión de los Productos

Las actividades a realizar en los productos son con la finalidad de recuperar parte de la inversión realizada en la fabricación, permitiendo obtener ventajas y gestión de eliminación; los procesos que habitualmente gestionan las empresas son:

- Reparación es la Manipulación del producto para que retorne a la cadena de suministro.
- Restauración es la manipulación del producto para poder ser utilizados y ampliar su nivel de vida útil.
- Re – fabricación es como si se tratase de un nuevo producto, pero con costos inferiores al de la producción principal.
- Canibalismo solo recupera una parte de los componentes en el caso de la panadería no se podrá realizar dado que al realizar la mezcla de los insumos estos generan un nuevo producto sin opción a poder dividir y lograr obtener parte del producto.
- Reciclaje es la recuperación de la materia prima, con la que se ha fabricado el producto o del mismo producto en su defecto para la realización de un nuevo producto.

En el caso de la panadería puede transformar del saldo de los panes en un producto nuevo, ser reciclados siendo utilizados como venta de tostadas, Migas de pan

en polvo para las empresas que usan dicho producto para sus procesos productivos, generando un ingreso no directo del margen comercial de la empresa.

v. Conductores de logística inversa

Los conductores para la logística inversa son: económicos, legales, la conciencia ambiental y conciencia social. Las empresas se inclinan más por el primer conductor debido a que siempre están en busca de reducción de costos; aunque el segundo factor es relevante seguir debido a que depende de la estabilidad y estancia de la misma compañía, y el segundo factor depende de la compañía y el sentirse socialmente motivado. Acorde con lo anterior se dividen en 3 conductores. (Dekker, Fleischmann, Inderfurth, & Van Wassenhove, 2004)

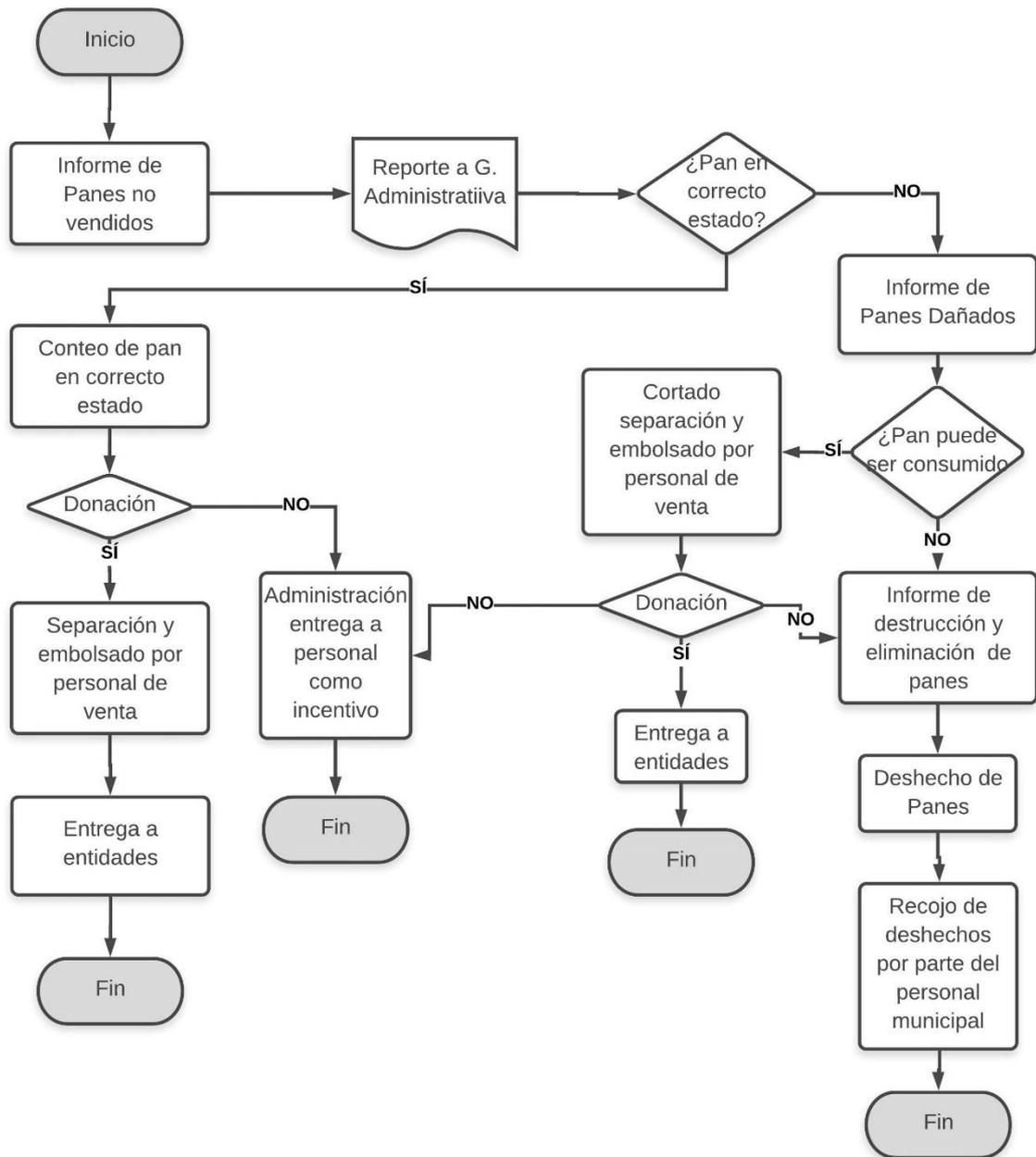
Económico

Requerimientos Legales

Responsabilidad Social

vi. Flujograma

Figura 7.72. Flujograma proceso de Logística Inversa



Elaboración: autores de esta tesis.

vii. Indicadores

Tabla 7.24. Indicadores proceso de Logística Inversa.

Indicador	Objetivo	Fórmula	Meta (en %)	Periodicidad	Responsable
Calidad de Residuos	Buscar medir la cantidad de productos sobrantes de	$\frac{\text{Cantidad de panes dañados} *}{100}$ total de panes sobrantes de	1	Diaria	Administrador

	cada	ventas			
Porcentaje producido perdido	producción	Cantidad de panes no Vendido * 100	1	Diaria	Administrador
		Cantidad Producida			

Elaboración: autores de esta tesis.

La logística inversa nos permite concientizar el uso de los recursos ambientalmente amigablemente, debido a que se necesita que la empresa sea socialmente responsable y ayuden a recabar aquellos componentes de su producto que dañen al ecosistema cuando el ciclo de vida de su producto acabado.

7.4. Plan Financiero

Mediante el desarrollo del plan financiero se obtiene una visión amplia de la tendencia de la empresa determinando de esta manera si es viable o no el negocio, de esta forma el plan financiero se convierte en una herramienta de decisión en el presente para que los inversionistas realicen la toma de decisiones sobre las inversiones a realizarse en el presente para darle a la compañía el rumbo deseado.

7.4.1. Lista de Inversiones

La inversión total para el plan de negocio asciende a un total de S/ 107,063.00 la cual está compuesta por Activos Fijos Intangibles, que corresponde a los gastos pre operativos para la instalación, permisos y licencias de funcionamiento, finalmente Activos Fijos Tangibles, conformados por la implementación de equipos y materiales de trabajo en las áreas de producción, almacén, tienda y oficina.

De acuerdo al escenario esperado, se determina que el 2.9% corresponde a los Activos Fijos Intangibles con un total de S/3,076.00 tres mil setenta y seis con 00/100 soles y el 97,1% a los Activos Fijos Tangibles con un total de S/103,986.00 ciento tres mil novecientos ochenta y seis con 00/100 soles.

Tabla 7.25. Lista de Inversiones de Activos Fijos Intangibles

Categoría	Medida	Unid ad	Costo unitario (en S/)	Costo total (en S/)	%
Búsqueda de Índice y Reserva de Nombre	Servicio	1	20	20	0
Elaboración de la Minuta y Elevación A Escritura Pública	Servicio	1	600	600	0.6

Inscripción en los Registros Públicos	Servicio	1	90	90	0.1
Inscripción en SUNAT y Obtención del Ruc	Servicio	1			0
Licencia municipal	Servicio	1	139	139	0.1
Legalización de Libros Contables	Servicio	1	200	200	0.2
Registro de marca	Servicio	1	500	500	0.5
Diseño de Logo	Servicio	1	400	400	0.4
Contrato con VisaNet Pos	Servicio	1	77	77	0.1
Registro Sanitario de Alimentos de Consumo Humano (DIGESA)	Servicio	1	600	600	0.6
ERP	Servicio	1	450	450	0.4
Sub total activo fijo intangible			3,076	3,076	3

Elaboración: autores de esta tesis.

Tabla 7.26. Lista de Inversiones de Activos Fijos Tangibles

Categoría	Medida	Unidad	Costo Unitario (en S/)	Costo Total (en S/)	%
Activo fijo					
Vitrinas de pan	Unidad	2	3,400	6,800	6.5
Vitrina exhibidora de frio	Unidad	1	2,500	2,500	2.4
Mostrador	Unidad	1	1,000	1,000	1.0
Estantes	Unidad	2	300	600	0.6
Letrero Luminoso	Unidad	1	1,200	1,200	1.1
Sillas altas	Unidad	3	98	294	0.3
Carta de Productos	Unidad	1	200	200	0.2
Caja Registradora	Unidad	1	2,260	2,260	2.2
Cortadora de Embutidos	Unidad	1	1,300	1,300	1.2
Software	Unidad	1	448	448	0.4
Mesa de reuniones	Unidad	1	448	448	0.4
Sillas de reuniones	Unidad	6	149	894	0.9
Escritorio Gerencial	Unidad	1	650	650	0.6
Escritorios de Trabajo	Unidad	2	259	518	0.5
Sillas de escritorios	Unidad	4	70	280	0.3
Laptops	Unidad	2	1,199	2,398	2.3
Televisor de Proyección	Unidad	1	1,400	1,400	1.3
Impresora	Unidad	1	199	199	0.2
Tintas de Impresoras	Unidad	12	30	360	0.3
Estantería	Unidad	8	249	1,992	1.9
Pallets	Unidad	4	120	480	0.5
Cámara frigorífica	Unidad	1	6,500	6,500	6.2
Lavadero	Unidad	1	1,899	1,899	1.8
Balanza	Unidad	1	40	40	0.0
Cuchillos pack de 4	Unidad	1	70	70	0.1
Rodillos	Unidad	2	20	40	0.0
Mesa de trabajo	Unidad	1	480	480	0.5
Amasadora 40 Kg	Unidad	1	8,125	8,125	7.8
Divisora	Unidad	1	1,800	1,800	1.7
Horno Max 2000	Unidad	1	56,260	56,260	53.9
Bandejas	Unidad	1	10		0.0
Coches	Unidad	1	239		0.0

Sub total de maquinaria y equipos				101434	97.1
Infraestructura					
Pintura de exteriores	Servicio	1	240	240	0.2
Pintura de interiores	Servicio	1	1,260	1,260	1.2
Tabiquería y decoración	Servicio	1	1,500	1,500	1.4
Sub total de acondicionamiento				3,000	2.9
Total de activo fijo tangible				104,434	100

Elaboración: autores de esta tesis.

7.4.2. Estructura de Capital

Está representada por el patrimonio neto y la deuda financiera, en el caso de la propuesta del plan de negocio se determina un 40% de capital por parte de los cuatro accionistas y un 60% financiado mediante un préstamo bancario.

Para el caso del financiamiento bancario, se opta por una TEA (Tasa Efectiva Anual) del 8.90% con el Banco de Crédito, siendo el monto solicitado S/42,825.00 cuarenta y dos mil ochocientos veinticinco con 00/100 soles, generando un interés total de S/11,434.00 once mil cuatrocientos treinta y cuatro con 00/100 soles con un sistema de cuotas decrecientes durante los cinco años.

Tabla 7.27. Determinación del período de pago deuda

Inversión total	107,063
-----------------	---------

Inversión Financiada	Año 01	Año 02	Año 03	Año 04	Año 05
42825	12,376	11,614	10,852	10,090	9,327

Cuota	Saldo Inicial	Amortización Capital	Interés	Cuota	Saldo Final
0	42,825				42,825
1	42,825	8,565	3,811	12,376	34,260
2	34,260	8,565	3,049	11,614	25,695
3	25,695	8,565	2,287	10,852	17,130
4	17,130	8,565	1,525	10,090	8,565
5	8,565	8,565	762	9,327	0
		42,825	11,434		

Elaboración: autores de esta tesis.

7.4.3. Costos Fijos y Variables

En la siguiente tabla se resume los costos acumulados en los cinco años para determinar los costos en los tres escenarios analizados.

En el escenario optimista se obtiene un gasto fijo total S/2,436,143 en los cinco años representado por un 41% de los costos totales, por otro lado, los costos variables son cubiertos por el nivel de producción ascendiendo a un total S/3,444,672. El escenario esperado se obtiene un gasto fijo total en los cinco años de S/2,258,304 representado el 43% de los costos totales y un costo variable S/3,005,317, finalmente en el escenario pesimista los costos fijos representan el 52% en los cinco años con un total de S/1,822,276 soles y un costo variable de S/1,704,952.

En el análisis de los costos se detalla en el Anexo 21.

Tabla 7.28. Resumen de Costos Fijos y Variables Acumulados en los 5 Años

Escenario	Costos	Total 5 años (en S/)	%
Escenario Optimista	Costo Fijo	2,436,143	41
	Costo Variable	3,444,672	59
	Costo Total	5,880,816	100
Escenario Esperado	Costo Fijo	2,258,304	43
	Costo Variable	3,005,317	57
	Costo Total	5,263,622	100
Escenario Pesimista	Costo Fijo	1,862,195	52
	Costo Variable	1,704,952	48
	Costo Total	3,567,146	100

Elaboración: autores de esta tesis.

7.4.4. Costos Directos e indirectos.

En la siguiente tabla se resume los costos directos e indirectos en donde de acuerdo a cada escenario los costos directos incurren con mayor predominancia en la obtención del producto final en un 86% para el escenario optimista, 94% en el escenario esperado y finalmente un 79% en el pesimista. En el análisis de los costos se detalla en el Anexo 22.

Tabla 7.29. Resumen de Costos Directos – Costos Indirectos Acumulados

Escenario	Costos	Total en 5 años (en S/)	%
Escenario optimista	Costos Directos	6,072,135	86
	Costos Indirectos	961,417	14
	Costo total	7,033,552	100
Escenario Esperado	Costos Directos	16,112,344	94
	Costos Indirectos	958,059	6
	Costo total	17,070,403	100
Escenario Pesimista	Costos Directos	3,599,902	79

	Costos Indirectos	928,753	21
	Costo total	4,528,655	100

Elaboración: autores de esta tesis

7.4.5. Costos de la Cadena de Suministro

El costo de la cadena en los 5 años asciende a un monto total de S/ 6,291,980.94, representado por el 81% correspondiente al costo de pedido el cual incluye las compras de insumos, complementos, equipos de oficina y al administrar a cargo. Seguido por los costos de ventas con un 11%, costo de producción en un 6% y finalmente el costo de almacenamiento en un 2%, tal como se detalla en la tabla 7.30.

Tabla 7.30. Costos de la cadena de suministro

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total 5 años	%
Costo de Pedido:							5,125,210	81
Insumos		468,994	870,145	870,145	870,145	870,145		
Complementos		156,578	170,812	170,812	170,812	170,812		
Equipos de Oficina	7,597		360	360	360	360		
Otras Compras		10,913	6,778	6,778	6,778	6,778		
Administrador		57,750	57,750	57,750	57,750	57,750		
Costo de Almacenamiento:							106,322	2
Estantería	1,992							
Pallets	480							
Cámara frigorífica	6,500							
Mantenimientos								
Almacenero		18,150	19,800	19,800	19,800	19,800		
Costo de Producción:							396,858	6
Equipos	68,714	3,644						
Panadero		45,375	49,500	49,500	49,500	49,500		
Auxiliar de Panadería		15,125	16,500	16,500	16,500	16,500		
Costo de Venta:							663,592	11
Vitrinas de pan	6,800							
Vitrina exhibidora de frío	2,500							
Mostrador	1,000							
Estantes	600							
Letrero Luminoso	1,200							
Sillas altas	294							

Carta de Productos	200							
Caja Registradora	2,260							
Cortadora de Embutidos	1,300							
Cajero		22,688	24,750	24,750	24,750	24,750		
Vendedor en Mostrador 1		15,125	16,500	16,500	16,500	16,500		
Vendedor en Mostrador 2		1,375	16,500	16,500	16,500	16,500		
Seguridad		57,750	57,750	57,750	57,750	57,750		
Personal de Limpieza		11,000	12,000	12,000	12,000	12,000		
Contabilidad		5,500	6,000	6,000	6,000	6,000		
Costo Total de la Cadena	101,436	889,966	1,325,145	1,325,145	1,325,145	1,325,145	6,291,981	100

Elaboración: autores de esta tesis

7.4.6. Punto de Equilibrio

Mediante la evaluación de punto de equilibrio se determinó las unidades mínimas que debe producirse para cubrir los costos fijos y variables determinados de acuerdo al modelo de negocio desarrollado, calculando con la siguiente fórmula:

$$Q = \frac{\text{Costo Fijo Total}}{\text{Precio de Venta Unitario} - \text{Costo Variable Unitario}}$$

En el escenario optimista se obtuvo como resultado, que para cubrir los costos fijos y variables se debe iniciar con lote de producción mínimo de 1,573805 unidades para el primer año de acuerdo a lo mostrado en la tabla 7.31, logrando obtener un costo total de S/629,522 el primer año, monto obtenido de la suma de los Costos Fijos y Variables.

Tabla 7.31. Evaluación de Punto de Equilibrio – Escenario Optimista (en S/)

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos Fijos Totales	393,667	511,482	510,944	510,407	509,643
Precio de Venta Unitario	0.40	0.40	0.40	0.40	0.40
Costo Variable Unitario	0.15	0.15	S/ 0.15	0.15	0.15
Punto de equilibrio	1,573,805	2,044,805	2,042,657	2,040,508	2,037,453

Elaboración: autores de la tesis

En el escenario esperado se obtuvo como resultado, que para cubrir los costos fijos y variables se debe iniciar con lote de producción mínimo de 1,215,927 unidades para el primer año de acuerdo a lo mostrado en la tabla 7.32, logrando obtener un costo total de S/486,371 el primer año, monto obtenido de la suma de los Costos Fijos y Variables.

Tabla 7.32 Evaluación de Punto de Equilibrio – Escenario Esperado (en S/)

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos Fijos Totales	304,149	451,587	501,426	500,888	500,255
Precio de Venta Unitario	0.40	0.40	0.40	0.40	0.40
Costo Variable Unitario	0.15	0.15	S/ 0.15	0.15	0.15

Punto de equilibrio	1,215,927	1,805,359	2,004,602	2,002,454	1,999,921
---------------------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------

Elaboración: autores de la tesis

En el escenario pesimista se obtuvo como resultado, que para cubrir los costos fijos y variables se debe iniciar con lote de producción mínimo de 1,289,987 unidades para el primer año de acuerdo a lo mostrado en la tabla 7.33, logrando obtener un costo total de S/515,995 el primer año, monto obtenido de la suma de los Costos Fijos y Variables.

Tabla 7.33 Evaluación de Punto de Equilibrio – Escenario Pesimista (en S/)

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos Fijos Totales	322,674	295,839	348,167	421,487	474,028
Precio de Venta Unitario	0.40	0.40	0.40	0.40	0.40
Costo Variable Unitario	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15

Punto de equilibrio	1,289,987	1,182,706	1,391,903	1,685,025	1,895,073
---------------------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------

Elaboración: autores de la tesis

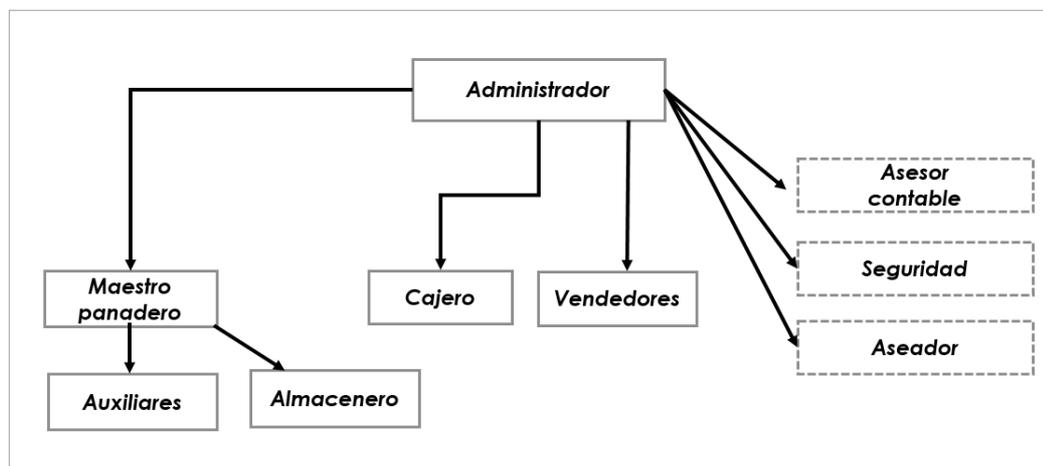
7.5. Plan de Recursos Humanos

7.5.1. Organigrama

La propuesta de organización funcional del personal de la empresa, se basa en cuatro áreas medulares: gerencia, operaciones, ventas y personal externo, dichas áreas

permiten la división del trabajo y su posterior coordinación. El personal gerencial está conformado el administrador, mientras que el personal de operaciones constará de un maestro panadero, auxiliares de panadería y almacenero. El área de ventas abarca los vendedores en mostrador y un cajero. El personal externo o personal outsourcing se conforma por un asesor de contabilidad, personal de vigilancia y limpieza. El organigrama propuesto posee una estructura sencilla de mandos directos y fue diseñado para el logro de los objetivos del plan de negocios.

Figura 7.8 Organigrama



Elaboración: autores de esta tesis.

Tabla 7.34. Gastos por sueldos y salarios de personal

Equipo	Puesto	Cantidad	Sueldo Mensual (en S/)	Mensual con Beneficios	Sueldo Anual + Beneficios	mes ingreso	año ingreso
Operaciones	Maestro Panadero	1	3,000	4,125.	49,500.	2	1
	Auxiliar de Panadería	1	1,000	1,375	16,500.	2	1
	Almacenero	1	1,200	1,650.	19,800.	1	2
Venta	Cajero	1	1,500	2,062	24,750.	2	1
	Vendedor en Mostrador	1	1,000.00	1,375	16,500.	1	2
Administrativo	Administrador	1	3,500	4,812.	57,750.	2	1
3 PL	Seguridad	1	1,000	1,000.		1	1
	Personal de Limpieza	1	S/ 500	S/ 500.		1	1
	Contabilidad	1	S/ 500	S/ 500		2	1
	Total			S/ 17,400.00			

* Supuesto 1: hasta el mes 12 el cajero realizará la función adicional de vendedor, ante el incremento de la demanda en el mes 13, se contratará un vendedor de mostrador 1.

* Supuesto 2: hasta el mes 12 el ayudante realizará las funciones adicionales de almacenero, ante el incremento de la demanda en el mes 13, se contratará un almacenero.
Elaboración: autores de esta tesis.

Ver Anexo 23 para fichas de cargos del personal.

7.6. Plan de TI

Se adquirirá un ERP adaptado para panaderías, que abarca fases como pronóstico de la demanda, materia prima, almacén, producción, ventas, logística inversa y planificación. El sistema permitirá manejar información sobre:

- i. Materias primas: proveedores, cantidad, precios, trazabilidad, y sus fechas de vencimiento.
- ii. Productos elaborados, también con sus fechas límites de consumo.
- iii. La demanda diaria, semanal y mensual.
- iv. Los pedidos eventuales y que deben ser entregados en forma inmediata.
- v. Las horas de altas y bajas ventas
- vi. Los precios de los productos y los correspondientes descuentos, según de cliente se trate.
- vii. Agenda de repartos a domicilio
- viii. Histórico de costos por productos.

En síntesis, este tipo de sistema de gestión para panaderías contendrá una completa base de datos, para de esta manera, brindarle a la empresa un amplio panorama de su específico funcionamiento.

Figura 7.9. ERP para panaderías.

Visualización y gestión de Envasados con Cierre de Lote.

Impresión de Etiquetas EAN

"Identificación completa de productos y embalajes EAN 128"

Distintas Básculas a utilizar en la Configuración de Producción.

"Interface visual, fácil e intuitiva"

gestión5sql software

Configuración

1 Series / Índices 2 Tipos de Etiquetas 3 Tipo de Entradas por Básculas

Tipo de Báscula a utilizar:

- Aniquilador
- Digital
- Espina
- Metter Toledo

Al seleccionar el tipo de báscula a utilizar se activará la Entrada de Partes de Fabricación específica para cada báscula en cuestión.

Pruebas de Producción - Pruebas de Producción (PBA) - C-0001 - COMA DE CEREO

LECTURA CÓDIGO BARRAS

Lot	Entrada	Nombre	Entrada						
1	1	PAQUETA	1	1	1	1	1	1	1
1	2	PAQUETA	1	1	1	1	1	1	1
1	3	PAQUETA	1	1	1	1	1	1	1
1	4	PAQUETA	1	1	1	1	1	1	1
1	5	PAQUETA	1	1	1	1	1	1	1
1	6	PAQUETA	1	1	1	1	1	1	1
1	7	PAQUETA	1	1	1	1	1	1	1
1	8	PAQUETA	1	1	1	1	1	1	1
1	9	PAQUETA	1	1	1	1	1	1	1
1	10	PAQUETA	1	1	1	1	1	1	1
1	11	PAQUETA	1	1	1	1	1	1	1
1	12	PAQUETA	1	1	1	1	1	1	1
1	13	PAQUETA	1	1	1	1	1	1	1
1	14	PAQUETA	1	1	1	1	1	1	1
1	15	PAQUETA	1	1	1	1	1	1	1
1	16	PAQUETA	1	1	1	1	1	1	1
1	17	PAQUETA	1	1	1	1	1	1	1
1	18	PAQUETA	1	1	1	1	1	1	1
1	19	PAQUETA	1	1	1	1	1	1	1
1	20	PAQUETA	1	1	1	1	1	1	1
1	21	PAQUETA	1	1	1	1	1	1	1
1	22	PAQUETA	1	1	1	1	1	1	1
1	23	PAQUETA	1	1	1	1	1	1	1
1	24	PAQUETA	1	1	1	1	1	1	1
1	25	PAQUETA	1	1	1	1	1	1	1
1	26	PAQUETA	1	1	1	1	1	1	1
1	27	PAQUETA	1	1	1	1	1	1	1
1	28	PAQUETA	1	1	1	1	1	1	1
1	29	PAQUETA	1	1	1	1	1	1	1
1	30	PAQUETA	1	1	1	1	1	1	1

Fuente: Gestión5 SQL Software

CAPÍTULO VIII. EVALUACIÓN ECONÓMICO FINANCIERA

La evaluación económica y financiera de un proyecto son relevantes para la toma de decisiones e indican la viabilidad de un proyecto. Consiste en la evaluación de diversas herramientas para encontrar la viabilidad de dicho proyecto.

El presente estudio determinó un periodo de evaluación de 5 años para el modelo a aplicar, este mismo que será respaldado por un capital propio de accionistas en un 60% y un 40% proveniente de una entidad bancaria con una tasa de interés anual de 8.9%. Se establecieron tres escenarios posibles para la consecución del modelo de negocio, en todas ellas se aplicó una tasa de descuento (WACC) 14.49%.

Bajo los parámetros detallados se enfatizó en el escenario esperado, obteniendo un Valor Actual Neto (VAN) de S/ 761,971.82, con una Tasa Interna de retorno (TIR) del 106%. Ello sería factible con una inversión de S/ 107,063 que tendría como periodo de retorno 1.04 años, teniendo como requerimiento de trabajo durante los 5 años un monto de S/. 1,791,852. El análisis de riesgo de Montecarlo registró un VAN de S/1,431,720., con un coeficiente de variación del 16%. A su vez se obtuvo una TIR del 190% acoplado a un coeficiente de variación del 40%. Lo cual denota en base a dichas variantes un escenario óptimo para el desarrollo del modelo de negocio. A continuación de muestra un resumen de los resultados obtenidos:

Tabla 8.1. Resumen de los resultados económico - financiero.

Item	Datos para la evaluación
Período de evaluación	5 años
Estructura de Capital	Capital Propio: 60% Costo de Oportunidad Ke: 20% Deuda: 40% Tasa de Interés anual: 8.90%
Tasa de Descuento (WACC)	14.49%
Inversión inicial	Escenario Optimista: S/.107,063 Escenario Esperado: S/.107,063 Escenario Pesimista: S/. 91,223
Valor Actual Neto	Escenario Optimista: S/ 965,456.57 Escenario Esperado: S/ 761,971.82 Escenario Pesimista: S/ 146,966.68
Tasa Interna de Retorno	Escenario Optimista: 169% Escenario Esperado: 106% Escenario Pesimista: 30%

Período de retorno de la inversión	Escenario Optimista: 0.7 años. Escenario Esperado: 1.04 años. Escenario Pesimista: 2.14 años.
Requerimiento de Capital de Trabajo en 5 años	Escenario Optimista: S/. 1,958,720 Escenario Esperado: S/. 1,791,852 Escenario Pesimista: S/. 1,527,636
Análisis de Motecarlo	VNA: S/1,431,720.31 Coeficiente de variación del VNA: 16% TIR: 190% Coeficiente de variación del TIR 40%

Elaboración: autores de esta tesis.

8.1. Determinación del Periodo de Evaluación del Negocio

El horizonte de evaluación para el desarrollo del presente plan de negocio s determinado en función el período de vida de los activos principales del negocio, equipos principales para la producción de los panes como lo son hornos, amasadoras, equipos de refrigeración y divisoras que tendrán una vida útil de cinco años. Bajo el cual, el horizonte de evaluación del presente proyecto será de cinco años.

Para la presente evaluación se han considerado diversos supuestos relevantes para el análisis financiero - económico. La moneda a utilizar será el sol, debido a que los pagos a proveedores y los ingresos del negocio serán en dicha moneda. No será considerada la tasa de inflación, según el BCRP, la tasa de inflación del último año no ha superado el 2%, por lo cual su impacto no es significativo para la presente evaluación. Se consideró como tasa de depreciación 20% anual para las máquinas y activos fijos y 25% anual para el software y máquinas de procesamiento de datos.

La tasa de impuesto a la renta considerada, según la información de la SUNAT, será de 29.5% anual.

8.2. Determinación de la Tasa de Descuento

Según lo indicado en la estructura de capital, la relación deuda / capital, será de 60% como aporte propio de los accionistas y 40% como préstamo bancario.

Se ha considerado que el costo de oportunidad mínimo aceptable por los accionistas es de 20% para la aprobación de un proyecto. Para la obtención de la tasa

de interés deuda se evaluó tres de los principales bancos del Perú: BCP, Banco Financiero y Credi Scotia, obteniendo los siguientes resultados:

Tabla 8.2. Opciones de financiamiento bancario.

Concepto	BCP	Banco Financiero	Credi Scotia
PERIODO (Meses)	60	60	60
Tcea	8.90%	24.00%	27.21%
Cuota	S/. 11,434	S/. 30,834	S/. 34,958

Elaboración: autores de esta tesis.

Por ello, se procedió a elegir el Banco de Crédito BCP como proveedor del préstamo en mención.

Bajo lo expuesto se aplicó la fórmula para la obtención de la tasa descuento:

Figura 8.1. Determinación de la tasa de descuento.

$$WACC = \frac{C}{(C + D)} \times Ke + \frac{D}{(C + D)} \times Kd$$

En donde:

C: Capital.

D: Deuda.

Ke: Costo de oportunidad de capital propio.

Kd: Tasa de interés de la deuda.

Obteniendo la siguiente tasa de descuento:

$$WACC = \frac{60\%}{(60\% + 40\%)} \times 20\% + \frac{40\%}{(60\% + 40\%)} \times 8.90\%$$

$$WACC = 14.49\%$$

Elaboración: autores de esta tesis.

8.3. Flujo de Caja de Inversiones

Flujo de caja de inversiones, vinculado a las decisiones estructurales de una empresa, el cual comprende cuatro rubros básicos: activos tangibles e intang capital de trabajo y recuperación de los activos. A continuación, se detalla dicho para el escenario esperado, ver Anexo 24 para el escenario optimista y pesimista.

Tabla 8.3. Flujo de Caja de Inversiones - escenario esperado.

Escenario Esperado						
	0	1	2	3	4	5
Capital de Trabajo - Existencias	S/ -	S/ 18,216	S/ 85,532	S/ 111,989	S/ 111,989	S/ 111,989
G. Pre Operativos	S/ 5,626	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -
Inversión	S/ 101,436	S/ 1,228	S/ 2,776	S/ 360	S/ 360	S/ 360
Depreciación	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -
Flujo de Caja de Inversiones	S/ 107,063	S/ 19,444	S/ 88,308	S/ 112,349	S/ 112,349	S/ 112,349

Elaboración: autores de esta tesis.

8.4. Flujo de Caja Operativo.

El flujo de caja operativo muestra la utilidad en el día a día de las empresas bajo sus operaciones cotidianas, los rubros a utilizar son las ventas, costo de ventas, gasto de administración, ventas y marketing. A continuación, se muestra el flujo operativo del escenario esperado, ver Anexo 25 para el escenario optimista y pesimista.

Tabla 8.4. Flujo de caja operativo - escenario esperado (en S/).

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas Panes	310,052	1,245,598	1,617,660	1,617,660	1,617,660
Ventas Complementos	278,110	303,392	303,392	303,392	303,392
Costo de Ventas Panes	145,355	583,946	758,372	758,372	758,372
Costo de Ventas Complementos	158,834	173,274	173,274	173,274	173,274
Utilidad Bruta	283,972	791,771	989,407	989,407	989,407
G. Operativos	110,847	111,377	110,375	110,375	110,375
G. Administrativos	162,938	208,800	208,800	208,800	208,800
G. Ventas y Mkt	7,724	2,804	2,804	2,804	2,804
Utilidad Operativa	2,463	468,789	667,428	667,428	667,428

Elaboración: autores de esta tesis.

8.5. Flujo de Caja Económico.

El flujo de caja económico refleja los fondos generados por la compañía, complementando el flujo económico con el flujo de inversiones. A continuación, se muestra el flujo económico para el escenario esperado, ver Anexo 26 para el escenario optimista y pesimista.

Tabla 8.5. Flujo de caja económico - escenario esperado.

Descripción	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas Panes		310,052	1,245,598	1,617,660	1,617,660	1,617,660
Ventas Complementos		278,110	303,392	303,392	303,392	303,392
Costo de Ventas Panes		145,355	583,946	758,372	758,372	758,372
Costo de Ventas Complementos		158,834	173,274	173,274	173,274	173,274
Utilidad Bruta		283,972	791,771	989,407	989,407	989,407
G. Operativos		110,847	111,377	110,375	110,375	110,375
G. Administrativos		162,938	208,800	208,800	208,800	208,800

G. Ventas y Mkt		7,724	2,804	2,804	2,804	2,804
Utilidad Operativa		2,463	468,789	667,428	667,428	667,428
Existencias		18,216	85,532	111,989	111,989	111,989
G. Pre Operativos	5,626					
Inversión	101,436	1,228	2,776	360	360	360
Depreciación		20,519	21,027	21,166	21,166	20,841
U. Económica	-107,063	3,539	401,509	576,245	576,245	575,920

Elaboración: autores de esta tesis.

8.6. Flujo de Caja Financiero

El flujo de caja financiero refleja los fondos generados por la compañía luego del pago de gastos financieros, complementando el flujo económico con el flujo de inversiones y el de deuda. A continuación, se muestra el flujo de caja financiero del escenario esperado, ver Anexo 27 para escenario optimista y pesimista.

Tabla 8.6. Flujo de caja financiero - escenario esperado.

Descripción	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas Panes		310,052	1,245,598	1,617,660	1,617,660	1,617,660
Ventas Complementos		278,110	303,392	303,392	303,392	303,392
Costo de Ventas Panes		145,355	583,946	758,372	758,372	758,372
Costo de Ventas Complementos		158,834	173,274	173,274	173,274	173,274
Utilidad Bruta		283,972	791,771	989,407	989,407	989,407
G. Operativos		110,847	111,377	110,375	110,375	110,375
G. Administrativos		162,938	208,800	208,800	208,800	208,800
G. Ventas y Mkt		7,724	2,804	2,804	2,804	2,804
Utilidad Operativa		2,463	468,789	667,428	667,428	667,428
Existencias		18,216	85,532	111,989	111,989	111,989

G. Pre Operativos	5,626					
Inversión	101,436	1,228	2,776	360	360	360
Depreciación		20,519	21,027	21,166	21,166	20,841
U. Económica	-107,063	3,539	401,509	576,245	576,245	575,920
Gastos Financieros		12,376	11,614	10,852	10,090	9,327
U. Antes de impuestos	-107,063	-8,838	389,895	565,394	566,156	566,593

Elaboración: autores de esta tesis.

8.7. Flujo de Caja de Libre Disponibilidad del Accionista

El flujo de caja de libre disponibilidad del accionista, muestra la proyección de ingresos y egresos de dinero luego del pago de impuestos correspondientes, busca reflejar las necesidades de dinero para llevar a cabo una actividad específica. A continuación, se muestra el flujo de caja de libre disponibilidad para el escenario esperado, ver Anexo 28 para el escenario optimista y pesimista.

Tabla 8.7. Flujo de Caja de Libre Disponibilidad del Accionista - escenario esperado.

Descripción	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas Panes		310,052	1,245,598	1,617,660	1,617,660	1,617,660
Ventas Complementos		278,110	303,392	303,392	303,392	303,392
Costo de Ventas Panes		145,355	583,946	758,372	758,372	758,372
Costo de Ventas Complementos		158,834	173,274	173,274	173,274	173,274
Utilidad Bruta		283,972	791,771	989,407	989,407	989,407
G. Operativos		110,847	111,377	110,375	110,375	110,375
G. Administrativos		162,938	208,800	208,800	208,800	208,800
G. Ventas y Mkt		7,724	2,804	2,804	2,804	2,804
Utilidad Operativa		2,463	468,789	667,428	667,428	667,428
Existencias		18,216	85,532	111,989	111,989	111,989

G. Pre Operativos	5,626					
Inversión	101,436	1,228	2,776	360	360	360
Depreciación		20,519	21,027	21,166	21,166	20,841
U. Económica	-107,063	3,539	401,509	576,245	576,245	575,920
Gastos Financieros		12,376	11,614	10,852	10,090	9,327
U. Antes de impuestos	-107,063	-8,838	389,895	565,394	566,156	566,593
Impuesto a la Renta	-31,583	-2,607	115,019	166,791	167,016	167,145
Utilidad Neta	-138,646	-11,445	274,876	398,602	399,140	399,448

VAN	761,972
TIR	106%

Elaboración: autores de esta tesis.

8.8. Valor Actual Neto Financiero y Económico.

El valor actual neto determina la viabilidad de un proyecto. Luego del análisis de los tres escenarios propuestos bajo la tasa de descuento ya mencionada, se obtuvieron los siguientes valores actuales netos a cinco años de evaluación:

Tabla 8.8. Resultados VANF y VANE por escenarios.

Escenario	Valor Actual Neto Financiero	Valor Actual Neto Económico
Optimista	S/ 965,457.00	S/ 819,366.00
Esperado	S/ 761,972.00	S/ 626,391.00
Pesimista	S/ 146,967.00	S/ 83,394.00

Elaboración: autores de esta tesis.

Se puede observar que los tres escenarios presentan un VANF y VANE mayor a cero, por lo cual el proyecto es económicamente viable para los accionistas, puesto que al ser evaluados bajo la tasa de descuento correspondiente se obtiene una rentabilidad aceptada por los mismos.

8.9. Tasa Interna de Retorno Financiera y Económica.

La tasa interna de retorno mide el rendimiento de un proyecto, bajo el cual se toman decisiones sobre la viabilidad del mismo. Luego del análisis de los tres escenarios propuestos, se obtuvieron las siguientes tasas a cinco años de evaluación:

Tabla 8.9. Resultados TIRF y TIRE por escenarios.

Escenario	Tasa Interna de Retorno Financiero	Tasa Interna de Retorno Económico
Optimista	169%	288%
Esperado	106%	164%
Pesimista	30%	58%

Elaboración: autores de esta tesis.

La aceptación de la viabilidad bajo este indicador, se da cuando el valor del TIRF y TIRE supera el valor del WACC y COK respectivamente, debido a que cumple con la tasa mínima aceptada por los accionistas, así como la de la deuda financiada. Se puede apreciar que bajo los tres escenarios, la TIRF supera al WACC (14.49%) y el TIRE supera el COK (20%), haciendo viable económicamente el proyecto.

8.10. Período de Recuperación de Capital

El periodo de recuperación de capital permite visualizar el tiempo que debe transcurrir para que los accionistas recuperen el dinero invertido en el proyecto. Luego de los cálculos correspondientes se ha podido determinar los siguientes ratios de Payback para los tres escenarios propuestos:

Tabla 8.10. Período de Recuperación de Capital por escenarios.

Escenario	Período de Recuperación de Capital
Optimista	0.7 años
Esperado	1.04 años
Pesimista	2.14 años

Elaboración: autores de esta tesis.

8.11. Requerimientos de Capital de Trabajo

Capital de trabajo, son todos aquellos recursos que la empresa necesita día a día para seguir operando. A continuación, se detallará dichos requerimientos por los cinco años bajo el escenario esperado de evaluación del proyecto, ver Anexo 29 para el escenario optimista y pesimista.

Tabla 8.11. Requerimiento de Capital de Trabajo - escenario esperado.

Rubro	Año 01	Año 02	Año 03	Año 04	Año 05
Alquiler del Local	63,000	63,000	63,000	63,000	63,000
Mantenimiento del Local	7,800	7,800	7,800	7,800	7,800
Gastos Administrativos	162,938	208,800	208,800	208,800	208,800
Compra de existencias	18,216	85,532	111,989	111,989	111,989
Total	251,953	365,132	391,589	391,589	391,589
				Total	1,791,852

Elaboración: autores de esta tesis

El capital de trabajo para el escenario optimista es de S/1,958.720 soles para los cinco años del proyecto, mientras que para el escenario es de S/1,791.852 soles. Para el escenario pesimista, el monto varía a S/1,527,636. La variación se da principalmente en los rubros de gastos administrativos, puesto que a mayor venta de productos se requiere de mayor personal para soportar la operación; y en compra de

existencias, debido al stock de seguridad que se debe mantener, si las ventas son mayores, el stock de seguridad aumentará.

8.12. Análisis de Riesgo Multidimensional (Simulación de Montecarlo)

Mediante el uso de herramienta @RISK se desarrolla la evaluación de riesgos tomando como variables de entrada el volumen de ventas, el precio unitario dentro del finalmente el costo unitario de producción. Se desarrolla 100 simulaciones con 1000 iteraciones del cual finalmente se obtiene un VAN de S/1,431,720.31 y un TIR de 190%, logrando una probabilidad del 90% de que el VAN sea S/954,568.56 soles, , así mismo se determina que la variable “precio unitario” es la que más se correlaciona al VAN con un 71%, obteniendo una desviación estándar de S/252,559.22 y una media de S/1,556,303.05 con lo cual se determinada un coeficiente de variación del 16% demostrando que existe una baja variabilidad y una alta estabilidad.

En el caso de la TIR, existe una probabilidad del 27.9% de obtener una TIR de 190%, analizando los resultados de distribución de salida se obtiene una media de 268% y una desviación estándar de 107% lo cual concluye un escenario moderado tanto en estabilidad como en la variabilidad con un coeficiente de variación del 40%.

Tabla 8.12. Información para el análisis Montecarlo

Datos	Esperado	Escenarios		
		Bajo	Medio	Alto
Volumen de Ventas en Unidades	970209	324809.1	970209	2737676.7
Precio Unitario (S/)	0.4	0.36	0.4	0.44
Costo Unitario (S/)	0.15	0.14	0.15	0.16
Costo Fijo (S/)	2186615.6			
Valor Residual	0			
Inversión (S/)	-107062.5			
COK (%)	20			
Crecimiento en ventas (%)	10			

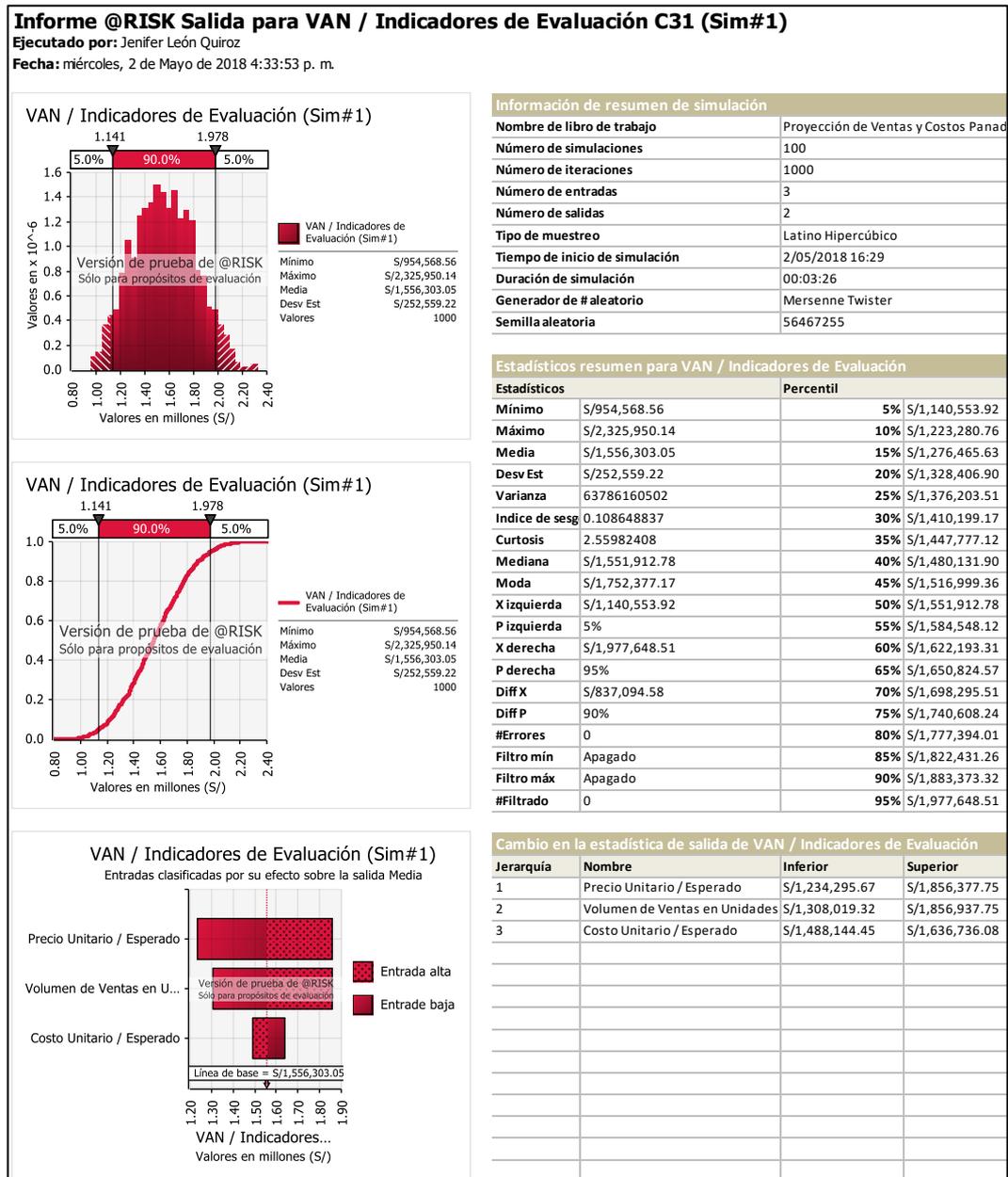
Rubros	(S/)					
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos		388,084	1,559,084	2,024,784	2,024,784	2,024,784
Ventas		388,084	1,559,084	2,024,784	2,024,784	2,024,784
Valor Residual						0
Egresos	107,063	408,816	1,000,893	1,226,541	1,226,003	1,225,370
Costo Fijo		263,285	416,237	467,247	466,709	466,076
Costo Variable		145,531	584,656	759,294	759,294	759,294

Inversión	107,063					
Flujo Neto	-107,063	-20,732	558,191	798,243	798,781	799,414

Indicadores de evaluación	
VANE (S/)	1,431,720
TIRE (%)	190.0

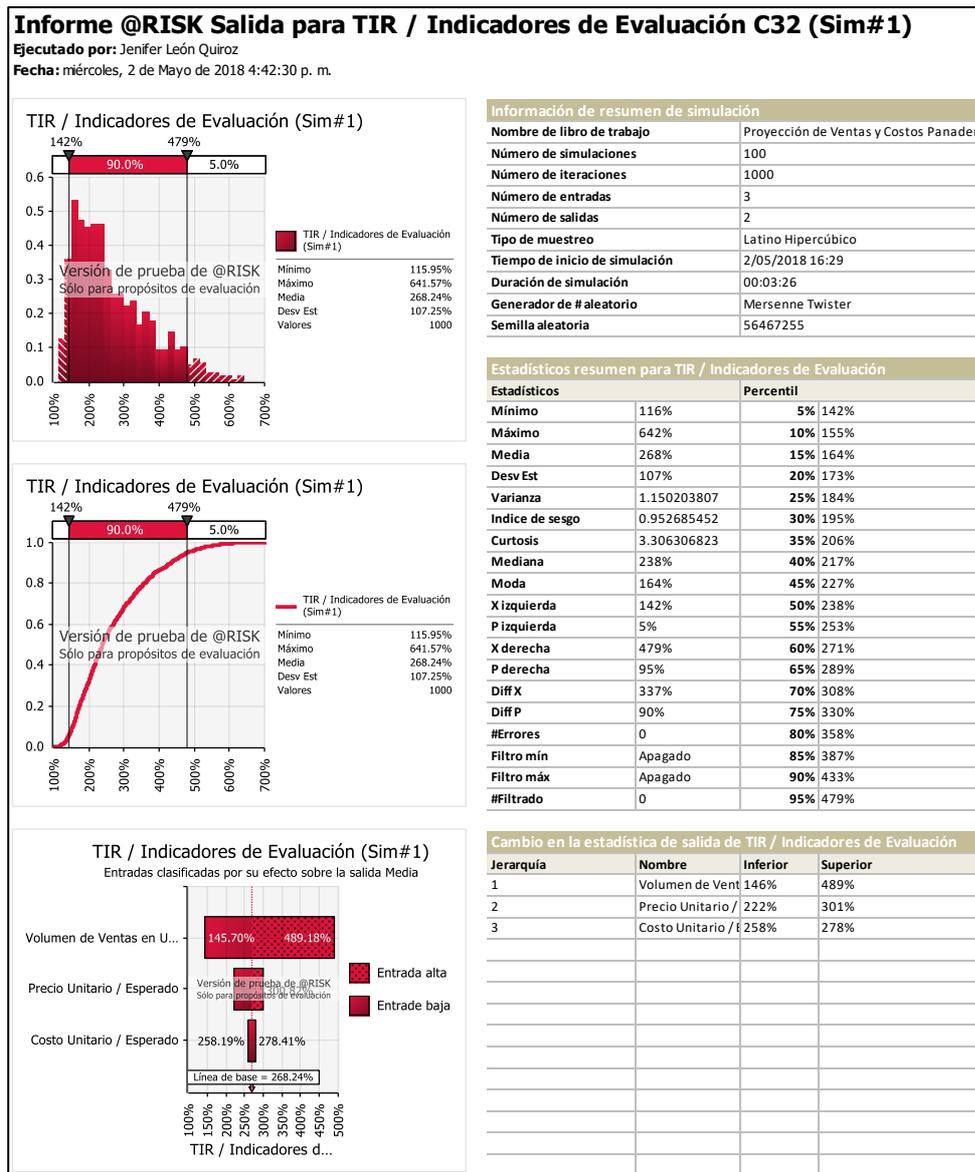
Elaboración: autores de esta tesis.

Figura 8.2. Análisis Montecarlo de riesgo de VAN



Elaboración: autores de esta tesis

Figura 8.3. Análisis Montecarlo de riesgo de TIR



Elaboración: autores de esta tesis

CAPÍTULO IX. CONCLUSIONES

Se ha podido determinar del análisis SEPTE que existe un entorno favorable para el desarrollo de la propuesta de negocio presentada, debido a que se estima un crecimiento económico del 4% para los países de América Latina y el Caribe respaldado por una baja inflación, lo cual permite un crecimiento de nuevas inversiones a nivel nacional de la mano con adquisición de nuevas tecnologías logrando mejoras en la eficiencia. La selección de granos andinos peruanos como insumo principal en el desarrollo del producto final se basa en su aporte nutricional ya que son fuentes de vitaminas del complejo B y antioxidantes, permitiendo un aporte a la salud, al cual se le agrega como atractivo comercial de venta un precio competitivo entre S/ 0.20 y s/.0.40 soles, desarrollando buenas prácticas de manufactura controlando la calidad en cada etapa de su proceso.

El plan de negocio demuestra que a través de una aplicada cadena de suministro teniendo como base operativa el modelo SCOR el cual interrelacionó los procesos de planificación de demanda, abastecimiento de producto con una correcta administración de proveedores, gestión de almacén e inventarios, producción del pan, distribución interna y una correcta aplicación de devoluciones, es operativamente viable. Es importante detallar que para que el modelo mencionado haya optimizado su eficiencia debió estar respaldada por objetivos concretos e indicadores de gestión que vayan interrelacionado con su progreso en el tiempo.

El presente estudio determinó un periodo de evaluación de 5 años para el modelo a aplicar, este mismo que será respaldado por un capital propio de accionistas en un 60% y un 40% proveniente de una entidad bancaria con una tasa de interés anual de 8.9%. Se establecieron tres escenarios posibles para la consecución del modelo de negocio, en todas ellas se aplicó una tasa de descuento (WACC) 14.49%. Bajo los parámetros detallados se enfatizó en el escenario esperado, obteniendo un Valor Actual Neto (VAN) de S/ 761,971.82, con una Tasa Interna de retorno (TIR) del 106%. Ello sería factible con una inversión de S/ 107,063 que tendría como periodo de retorno 1.04 años, teniendo como requerimiento de trabajo durante los 5 años un monto de S/. 1,791,852.

CAPÍTULO X. RECOMENDACIONES

A lo largo del desarrollo del negocio propuesto se han visto decisiones estratégicas relacionadas con el aprovisionamiento (detallando el diseño de la cadena de abastecimiento: tercerización, integración con proveedores), tácticas (modalidades de compras, servicio al cliente, métodos de selección de proveedores), y específicamente operativas sustentados en el modelo SCOR, donde se incluyen los sistemas de almacenamiento, los métodos de clasificación de materiales, registros de las compras, entre otros.

La amplia gama de decisiones tomadas en la presenta tesis revela su importancia en el desarrollo de un sistema de negocios integral. Donde debe existir una correcta y detallada comprensión de sus operaciones, con ello se permitirá determinar claramente las áreas de mayor impacto en la rentabilidad y competitividad de la empresa. También se considera de vital importancia para su permanencia en el mercado, que la empresa gestione en forma proactiva y coordinada todos los aspectos de su cadena de abastecimiento, generen relaciones interpersonales con sus proveedores y visualicen la generación de valor para el cliente como un objetivo en común.

Cumplir los acuerdos llevados a cabo en el comité de mejoras y reajustes de procesos, con el fin de afinar el pronóstico de demanda de acuerdo al comportamiento del mercado, logrando mitigar las amenazas y debilidades del entorno con las contingencias que se desarrolla en el plan de operaciones de la propuesta de negocio.

Cumplir las políticas internas de la compañía con el fin de mantener una visión de crecimiento conjunta, valorando los aportes de todos los colaboradores la cual será el pilar del éxito de la compañía a través de la comunicación horizontal, siendo este un modelo de trabajo integral con todos los actores de la cadena de suministro.

Desarrollar el producto como marca, ampliando la gama de granos andinos como ingrediente base en la producción de panes como la cañihua que ayuda a reducir el riesgo de diabetes, derrames cerebrales, presión arterial alta, enfermedades del corazón y el cáncer, entro otros granos que aporten beneficios a la salud y la nutrición.

Principales características por zona en Lima Metropolitana

Zona	Principales características
Lima Norte	<p>Concentra el 25,6% del total de habitantes.</p> <p>601.000 hogares</p> <p>Ingreso promedio del hogar: S/ 4.355</p> <p>510 empresas</p> <p>Clase dominante: NSE C 40,1%</p>
Lima Este	<p>Concentra el 25% del total de habitantes.</p> <p>572.000 hogares</p> <p>Ingreso promedio del hogar: S/ 4.173</p> <p>1.075 empresas</p> <p>Clase dominante: NSE D 43,1%</p>
Lima Centro	<p>Concentra el 7,3% del total de habitantes.</p> <p>256.000 hogares</p> <p>Ingreso promedio del hogar: S/ 4.579</p> <p>1.482 empresas</p> <p>Clase dominante: NSE C 54,5%</p>
Lima Moderna	<p>Concentra el 12,7% del total de habitantes.</p> <p>396.000 hogares</p> <p>Ingreso promedio del hogar: S/ 8.816</p> <p>5.385 empresas</p> <p>Clase dominante: NSE B 52,4%</p>
Lima Sur	<p>Concentra el 19,2% del total de habitantes.</p> <p>452.000 hogares</p> <p>Ingreso promedio del hogar: S/ 4.145</p> <p>706 empresas</p> <p>Clase dominante: NSE D 35%</p>
Callao	<p>Concentra el 10,2% del total de habitantes.</p> <p>259.000 hogares</p> <p>Ingreso promedio del hogar: S/ 4.133</p> <p>521 empresas</p> <p>Clase dominante: NSE D 44%</p>

Fuente: Ipsos, Informe Perfiles Zonales Lima 2018.

Elaboración: autores de esta tesis.

ANEXO II.
Preferencias por Tipo de Pan Lima Metropolitana

Rubro	N° de personas encuestadas	Porcentaje
Pan francés	2,872	47.18
Pan integral	837	13.75
Pan ciabata	691	11.35
Pan de Yema	532	8.74
Pan de molde envasado	429	7.05
Paneton	200	3.29
Pan corriente	109	1.79
Pan chapla	73	1.20
Pan tolete	60	0.99
Pan carioca	57	0.94
Pan baguette	55	0.90
Pan caracol	53	0.87
Pan de piso	35	0.57
Pan serrano	31	0.51
Pan de manteca	23	0.38
Pan de mantequilla	18	0.30
Pan de maíz	12	0.20
Total	6,087	100.00

Fuente: Encuesta Nacional de Hogares (2016)

Elaboración: autores de esta tesis.

ANEXO III.
Base Legal de la industria panadera

Base legal N°	Descripción
26842	Ley General de Salud
29571	Código de protección y defensa del consumidor
1062	Ley de inocuidad de los alimentos
034-2008-AG	Reglamento de la Ley de inocuidad de los alimentos
N° 012-2006-SA	Decreto Supremo N° 003-2005-SA, que aprueba el Reglamento de la Ley N° 27932, Ley que prohíbe el uso de la sustancia química bromato de potasio en la elaboración del pan y otros productos alimenticios destinados al consumo humano.
007-98-SA	Decreto Supremo que aprueba el Reglamento sobre Vigilancia y Control Sanitario de Alimentos y Bebidas.
449-2006/MINSA	Resolución Ministerial que aprueba la Norma Sanitaria para la aplicación del Sistema HACCP en la fabricación de alimentos y bebidas.
461-2007/MINSA	Resolución Ministerial que aprueba la Guía Técnica para el Análisis Microbiológico de Superficies en contacto con Alimentos y Bebidas.
591-2008/MINSA	Resolución Ministerial que aprueba la Norma sanitaria que establece los criterios microbiológicos de calidad sanitaria e inocuidad para los alimentos y bebidas de consumo humano.
363-2005/MINSA	Resolución Ministerial que aprueba la Norma Sanitaria para el funcionamiento de restaurantes y servicios afines. Ley No. 29783, Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo y su respectivo reglamento D.S. 005-2012-TR.

Elaboración: autores de esta tesis.

ANEXO IV.

Importación Peruana de Línea de equipamiento para la industria alimentaria de Panadería

Valor FOB (Millones de Dólares)

País	Año de Importación					Total
	2013	2014	2015	2016	2017	
ARGENTINA	108,156.82	35,834.49	7,413.75	27,351.00	2,568.00	179,322.06
AUSTRIA	2,314.21	378,158.95			514,869.49	896,342.65
BELGIUM			11,754.51	4,075.20	4,367.02	20,196.73
BRAZIL	435,003.06	25,037.70	20,020.90	31,620.99	62,361.63	574,044.28
CANADA	231,044.88	62,279.11	42,077.89	45,494.59	64,936.10	445,832.57
CHILE	7,000.00			4,704.00	5,000.00	16,704.00
CHINA	1,011,158.96	1,000,748.84	387,420.09	990,818.68	392,172.65	3,782,317.22
COLOMBIA	4,333.33	13,333.33	218,887.80			243,082.78
CZECH REPUBLIC					14,231.85	14,231.85
DENMARK	1,473,844.46		758,761.09			2,232,605.55
FRANCE	13,458.07	21,516.30	147,256.48	10,543.58	4,917.31	197,691.74
GEORGIA			165,492.00			165,492.00
GERMANY	30,679.34	6,029,577.45	791,290.35	149,238.36	295,816.71	7,296,602.21
GREECE		13,133.07	2,440.50			15,573.57
HONG KONG			2,892.00			2,892.00
INDIA	10,867.61					10,867.61
INDONESIA	6,200.00					6,200.00
ITALY	11,928,087.94	6,580,296.86	6,739,932.63	2,006,530.66	1,101,787.80	28,336,635.89
JAPAN	401.46	5.00	2,616,450.00	5,600.00		2,622,456.46
KOREA, REPUBLIC OF			10,100.00			10,100.00
LEBANON	20,000.00					20,000.00
MEXICO	14,923.48	21,305.38	28,759.16	32,317.00	69,015.85	166,320.87
NETHERLANDS	111,509.54	364,951.38	234,367.31	1,790,846.97	48,138.21	2,549,813.41
POLAND	2,475.91					2,475.91
PORTUGAL		6,524.40	38,479.44	43,976.17	6,926.69	95,906.70
SPAIN	240,425.08	252,322.73	916,064.07	145,789.69	27,081.95	1,581,683.52
SWEDEN			34,269.25			34,269.25
SWITZERLAND	267,969.93	1,461,962.67	13,842.69	800.24	781,468.23	2,526,033.76
TAIWAN, PROVINCE OF CHINA	66,168.00	722.00	15,693.85		1,998.16	74,583.01
TURKEY			1,345.01	5,252.40		6,597.41
UNITED KINGDOM		8,495.78	2,068.67		8,788.24	20,332.69
UNITED STATES	760,368.61	300,326.49	229,481.85	1,627,316.48	525,906.20	3,443,399.63
TOTAL	16,735,613.49	16,562,790.65	13,443,557.65	6,919,366.88	3,932,617.95	57,593,946.62

Fuente: Sunat (2017).

Elaboración: autores de esta tesis.

ANEXOV.

Principales productos y proveedores de insumos para una empresa de panadería y pastelería en Lima

Producto	Características	Proveedor
Batidora de malteadas 400 Hamilton Beach – HMD400-CE	<ul style="list-style-type: none"> • Potencia motor: 1/3HP, 220 V 60Hz • Motor de diseño especial contra humedad y vibraciones. • Pare de funcionamiento por interruptor o retirando el vaso. • Alta capacidad para la elaboración de mezclas. 	Frionox
Licuada Hamilton Beach Fury Bar – HBH550-CE	<ul style="list-style-type: none"> • Potencia motor: 1 HP, 220 V 60Hz • Capacidad: 1.4 Litros. 48 Oz. • Vaso de acero inoxidable de especial diseño Wave action. • Especial para preparados pure, aderezos, moler harina y otros. • Interruptores alternables alta y baja velocidad, con pulsador. 	Frionox

Dosificadora MA 40 Formex	<p>Es una maquina construida para trabajar 24 horas al día. De fácil mantenimiento ya que no necesita engrase.</p> <p>Todas las partes de la máquina que están en contacto con la masa están fabricadas con materiales aptos para uso alimentario.</p> <p>Todos los modelos están dotados de ruedas para facilitar el transporte.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estructura de acero inoxidable • Incluye pedal, boquilla dosificadora y conjunto de un pistón y un cilindro a elección. 	Maquipan
Horno Rotatorio Rotor Zucchelli	<p>Peso 1400, 1380Kg.</p> <p>Boquilla (gasoleo) GPH1.5 a 60°</p> <p>Potencia Térmica 1C/150.000 Kcal.</p> <p>Potencia Térmica 1C/255.000 Kcal.</p> <p>Quemador Gas</p> <p>Energía eléctrica 1.5 KW</p> <p>Alimentaciones agua ½</p> <p>Dimensiones 1C/1183 x 140 x 240 cm.</p> <p>Dimensiones 1C/2 200 x 156 x 240</p>	Maquipan

	cm. Superficie de cocción 8.6, 11.5m2	
Horno Eléctrico UHC-1 Unique	Capacidad 4 Bandejas de 40x30cm Potencia 2.67 Kw. Suministro eléctrico 220/1/60 Rango de Temperatura 50° a 300° C. Resistencias 2 Ventiladores Peso neto 38 Kg. Dimensiones 595x530x570mm Cristal de visión completa para la cámara. Sistema de mantención d calor, humedad y T°.	Maquipan
Vitrina Pastelera VRP 850A 1500 Spazio	Dimensiones 1500x810x1370mm Corriente eléctrica 220V/1/60Hz Rango de temperatura +2°C / +8°C Refrigerante R 134 ^a Niveles 4 Volumen cámara 600L Potencia 931W	Maquipan

Fuente: Páginas web de los proveedores.

Elaboración: autores de esta tesis.

ANEXO VI.

Proveedores de Insumos para la Industria Panadería y Pastelería

Insumos	Proveedor
<p>Fabricación y comercialización de insumos para: panadería, pastelería y chocolatería.</p> <p>Productos para panadería:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mejoradores. - Mejoradores para masas congeladas. - Premezclas. - Complementos. - Emulsificantes. <p>Productos para pastelería:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Premezclas. - Cremas pasteleras, rellenos, brillos. - Jaleas. - Margarinas. <p>- Desmoldantes, cremas vegetales, otros productos.</p>	<p>Puratos</p> <p>Avenida Industrial S/N Lote 32-33 Urb. Las Praderas de Lurín</p> <p>Lurin - Lima</p> <p>http://www.puratos.com.pe</p>
<p>Consumo masivo:</p> <p>Aceites, aderezos, ayudas culinarias, cereales</p> <p>B2B:</p> <p>Aceites para Restaurantes, ayudas culinarias, congelados, harinas Industriales, harinas para cocinar, mantecas industriales, pastelería, premezclas</p>	<p>Alicorp</p> <p>http://www.alicorp.com.pe/alicorp/index.html</p>
<p>Harinas:</p> <p>Harina, afrecho, salvado, germen, sémola</p>	<p>Anita Food, SA</p> <p>http://www.anita.pe/</p>
<p>Harinas industriales para pan, galletera, panetones, pastelería: Marcas Don Angelo, Mollicentro</p>	<p>Mollicentro</p> <p>http://www.mollicentro.com.pe/</p> <p>Central Telefónica: 01 317-0700</p>
<p>Productos para consumo masivo e industrial. En harinas industriales:</p> <p>Harina Especial Panadera Benoti, Harina Panadera Don Bitute, Harina Especial Pastelera, Harina Integral, Harina Premium (Pan Molde), Harina Panetonería, Harina Galletera, entre otros</p>	<p>Molino El Triunfo</p> <p>http://molinoeltriunfo.pe/</p> <p>(51 1) 484 0284</p> <p>ventas@molinoeltriunfo.com</p>
<p>Harinas industriales, productos maity, panetón Don Antonio</p>	<p>Corporación ADC</p> <p>http://www.corporacionadc.net/index/index.php</p> <p>Teléfonos: ++51-52-413044 / ++51-52-42145</p> <p>email: jgal18m@hotmail.com</p>

Elaboración autores de esta tesis.

ANEXO VII.
Información de amenaza de nuevos competidores

Don Mamino	<p>Web:http://www.donmamino.com/ Email: info@donmamino.com https://www.facebook.com/DonMamino.DM https://twitter.com/DonMamino https://www.instagram.com/donmamino/</p>
<p>Locales o sedes: Monterrico: Av. Prolongación Primavera 1803- Monterrico La Molina: Jr. Las Caobas esquina con Jr. Los Bambúes- El Remanso. (01) 3161016 Chacarilla: Av. Velasco Astete 1621 esquina con Av. Caminos del Inca - Las Gardenias 7197000 San Isidro: Av. Los Conquistadores 790. (01) 7197000 Miraflores: Av. 28 de Julio 1301 esquina con Ramón Ribeyro. (01) 7197000 Open Plaza: Av. Angamos esquina con Av. Tomás Marsano. (01) 7197000 Boulevard Asia: Sur Plaza Boulevard. (01) 5307395 Salaverry: Av. General Felipe Salaverry 2461- Jesús María. (01) 7197000 Plaza Norte: Av. Alfredo Mendiola 1400 Int. R-116 - Idependencia- Lima. 7197000</p>	
<p>Servicios ofrecidos: Panadería, pastelería, cafetería, promociones, central de pedidos</p>	

Pastipan	<p>Central de pedidos y delivery: 449-2000 http://pastipan.com.pe/</p>
<p>Locales o sedes: Surco: Calle Galicia 106 Av. Benavides 4638 (casi esquina con Av. Velasco Astete) Av. Casuarinas 293 Av. Mariscal Castilla 768 San Isidro: Centro Comercial Plaza Vea (frente a Petroperu-vía expresa) Country Club Villa San Luis: Av Eloy Ureta 261 San Borja: Av. Aviación 3327 Miraflores: Av. Benavides 2088 (a una cuadra de la Av. La Merced) La Molina: Av. La Molina 2852 (Molicentro) Lince: Av. Salaverry 2007 (frente a Universidad del Pacífico)</p>	
<p>Servicios: Ofrecidos postres, kekes, galletas, pizzas y sandwiches. Publica lista de precios y horarios de atención en página web</p>	

Tambo	<p>https://tambomas.pe/ https://es-la.facebook.com/PractitiendasTambo/</p>
<p>Alguno locales o sedes: Miraflores: Hotel el tambo 2, Av. la Paz 720, (01) 2000100 Hotel el tambo 1, Av. la Paz 1276, (01) 2194080 Av del Ejército 860, Av. Ernesto Diez Canseco Nro. 351 (01) 6124999 Av 28 de Julio 448, Distrito de Lima 15074 San Isidro: Av. Camino Real 147, Av. Paseo de la República 3195</p>	

Julio Cesar Tello 875, Cercado de Lima
Av. Abancay 622, Cercado de Lima
Av. Rivera Navarrete 449,
Av. Andrés Aramburú 343
Av. Petit Thouars 3051

San Borja:

Claudio Galeno, San Borja 15036, (01) 2244738. Avenida Agustín de la Rosa Toro 1013, Av. San Borja Nte. 996

Servicios Ofrecidos: Promociones por categoría (comidas, alcohólicas, no alcohó, ubicación geográfica de los locales a nivel nacional

Elaboración: autores de esta tesis.

ANEXO VII. Tablas nutricionales de los panes ofrecidos

Pan Integral

Aporte por pan

Energía (Kcal)	82.78
Proteínas	2.72
Hidratos de carbono	15.42
Fibra	3.48
Grasas Total	0.06
Grasas Saturadas	0.06
Grasas Monoinsaturadas	0.07
Grasas Polinsaturadas	0.23
Minerales	
Calcio	9.92
Hierro	0.80
Yodo	1.77
Magnesio	42.85
Zinc	0.60
Selenio	5.00
Sodio	374.29
Potasio	99.76
Vitaminas	
Vitamina B1 Tiamina	0.06
Vitamina B2 Riboflavina	0.04
Vitamina B3 Niacina	1.40
Vitamina B6 Piridoxina	0.10
Ácido Fólico	6.59

Pan de Frutos Secos
Aporte por pan

Energía (Kcal)	94.92
Proteínas	2.10
Hidratos de carbono	16.37
Fibra	1.16
Grasas Total	1.89
Grasas Saturadas	1.16
Grasas Monoinsaturadas	0.56
Grasas Polinsaturadas	0.19
Minerales	
Calcio	7.33
Hierro	0.36
Yodo	3.01
Magnesio	7.61
Zinc	0.18
Selenio	1.08
Sodio	189.06
Potasio	61.05
Vitaminas	
Vitamina B1 Tiamina	0.07
Vitamina B2 Riboflavina	0.04
Vitamina B3 Niacina	0.67
Vitamina B6 Piridoxina	0.05
Ácido Fólico	3.15
Vitamina B5 Acido Pantoténico	0.04
Vitamina B11	0.01
Vitamina E	0.05
Vitamina K	0.01

Pan de granos Andinos

Aporte por pan

Energía (Kcal)	92.68
Proteínas	2.72
Hidratos de carbono	17.90
Fibra	1.49
Grasas Total	0.79
Grasas Saturadas	0.05
Grasas Monoinsaturadas	0.08
Grasas Polinsaturadas	0.25
Minerales	
Calcio	15.98
Hierro	0.42
Yodo	2.62
Magnesio	8.48
Zinc	0.21
Selenio	1.22
Sodio	110.36
Potasio	53.71
Vitaminas	
Vitamina A	0.34
Vitamina B1 Tiamina	0.09
Vitamina B2 Riboflavina	0.08
Vitamina B3 Niacina	1.14
Vitamina B6 Piridoxina	0.03
Ácido Fólico	4.00
Vitamina E	0.02
Vitamina C	0.15

Pan de Cereales

Aporte por pan

Energía (Kcal)	47.78
Proteínas	3.57
Hidratos de carbono	19.43
Fibra	0.87
Grasas Total	13.31
Grasas Saturadas	4.89
Grasas Monoinsaturadas	2.15
Grasas Polinsaturadas	4.01
Minerales	
Calcio	51.28
Hierro	1.39
Yodo	3.06
Magnesio	13.77
Zinc	0.15
Selenio	0.81
Sodio	137.95
Potasio	146.25
Vitaminas	
Vitamina B1 Tiamina	0.05
Vitamina B2 Riboflavina	0.01
Vitamina B3 Niacina	0.44
Vitamina B6 Piridoxina	0.14
Ácido Fólico	3.00
Vitamina B12	1.03
Vitamina C	0.09

Pan de Hierbas

Aporte por pan

Energía (Kcal)	3.24
Proteínas	1.40
Hidratos de carbono	9.58
Fibra	0.58
Grasas Total	1.01
Grasas Saturadas	0.29
Grasas Monoinsaturadas	0.21
Grasas Polinsaturadas	0.54
Minerales	
Calcio	15.35
Hierro	0.07
Yodo	0.20
Magnesio	2.85
Zinc	0.00
Selenio	0.00
Sodio	181.57
Potasio	7.08
Vitaminas	
Vitamina B6 Piridoxina	0.01
Vitamina A	2.11
Vitamina B12	0.11
Vitamina E	0.04
Vitamina D	0.05
Vitamina C	0.01

Pan de Queso

Aporte por pan

Energía (Kcal)	38.64
Proteínas	0.30
Hidratos de carbono	2.39
Fibra	0.13
Grasas Total	4.16
Grasas Saturadas	2.47
Grasas Monoinsaturadas	1.19
Grasas Polinsaturadas	0.28
Minerales	
Calcio	1.56
Hierro	0.04
Yodo	1.94
Magnesio	1.70
Zinc	0.03
Selenio	0.16
Sodio	155.75
Potasio	4.95
Vitaminas	
Vitamina B1 Tiamina	0.04
Vitamina B3 Niacina	0.07
Vitamina B6 Piridoxina	0.04
Ácido Fólico	0.47
Vitamina E	0.03

ANEXO IX.
Ficha Técnica de la Muestra

Área geográfica del estudio:

Distritos de Santiago de Surco, Surquillo y San Borja.

Mercado meta:

El mercado meta se orienta a hombres y mujeres de 15 a 70 años, con residencia o tránsito en los distritos de: Santiago de Surco, Surquillo y San Borja, con un nivel socioeconómico AB o C que valoren positivamente los panes de origen andino a base de materias primas locales.

Tamaño del mercado meta: 415,490 habitantes.

Características de la muestra:

Tamaño de la muestra =599 habitantes. Muestra distribuida por distritos de forma proporcional

Nivel de confianza = 95%

Error permisible = 4%

Instrumento:

Cuestionario de 15 preguntas cerradas

ANEXO X.
Encuesta para consumidores

Buenos días a continuación, permitirá recoger información valiosa sobre sus hábitos de consumo del pan y será utilizada con fines académicos y/o de investigación. Gracias de antemano por su tiempo.

1. Por favor indique el distrito de residencia y/o tráfico habitual:

Surquillo ____

Santiago de Surco ____

San Borja ____

2. ¿Consume usted pan de cualquier tipo?

Si ____

No ____

3. ¿Se preocupa usted por tener una buena alimentación como base de la salud?

Si ____

No ____

4. ¿Le gustaría consumir un pan enriquecido con granos típicos del Perú como Quinoa, Chia, Kiwicha y Kañiwa?

Si ____

No ____

5. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar como máximo por unidad? _____

6. ¿Qué tipo de pan enriquecido le gustaría consumir? (asigne 3 puntos al pan de su preferencia, 2 y 1 según su orden de preferencia).

Pan de frutos secos ____

Pan de granos andinos ____

Pan de cereales ____

Pan integral ____

Pan de hierbas ____

Pan de queso ____

7. ¿Cuándo compra pan, qué frecuencia y cantidad prefiere?:

	Frecuenci	Canti
a		dad
	a. Diaria	
	b. Inter	
	diaria	
	c.	
	Semanal	
	d.	
	Quincenal	
	e.	
	Mensual	

8. ¿Dónde prefiere comprar pan?:

Panaderías ____

Supermercados ____

Abastos ____

Bodegas ____

Particulares y/o ambulantes ____

9. Al comprar pan, ¿Qué tipo de complementos suele comprar?:

Embutidos ____

Bebidas calientes ____

Bebidas heladas ____

Quesos ____

10. ¿A la hora de comprar pan, cuales variable influye en su decisión? (Puede marcar 3 opciones)

Precio, promociones ____

Sabor ____
Calidad ____
Aporte nutricional a la salud ____
Cuidado del ambiente ____
Otros (indicar) _____

11. ¿Le gusta la idea del reparto a domicilio?

Si ____

No ____

12. Por favor indique el nivel aproximado de ingreso familiar

Menor al salario mínimo (S./850) ____

Hasta 2 salarios mínimos (S./1700) ____

Hasta 4 salarios mínimos (S./2550) ____

Hasta 6 salarios mínimos (S./3400) ____

Hasta 8 salarios mínimos (S./4250) ____

Más de 8 salarios mínimos (S./5100) ____

13. Por favor indique su momento preferido para consumir pan

Desayuno ____

Almuerzo ____

Cena ____

Merienda de la mañana ____

Merienda de la tarde ____

14. Edad: ____

15. Sexo:

Masculino ____

Femenino ____

16. Ocupación principal

Estudiante ____

Empleado ____

Profesional libre ejercicio ____

Empresario ____

Oficios del hogar ____

17. Usted compraría algún complemento extra más aparte de pan

SI ____

NO ____

18. Al comprar queso ¿Qué tipo de queso suele comprar?:

Queso mantecoso____

Queso Andino____

Queso Fresco____

19. Al comprar embutido ¿Qué tipo de embutidos suele comprar?

Jamonada ____

Jamón Ahumado____

Jamón del País____

Proscuito____

Pate____

Salame____

Otros__

ANEXO XI.

Guía de entrevista para el Focus Group

Buenos días, bienvenidos a esta actividad de Focus Group, a continuación, organizaremos la discusión a través de 9 preguntas generadoras que permitirán recoger información valiosa sobre el negocio de la panificación y será utilizada con fines académicos y/o de investigación. Gracias de antemano por su tiempo.

A su juicio, ¿qué ha cambiado en el negocio de las panaderías peruanas en los últimos diez años?

¿Piensa que la tendencia de producción de panes con granos andinos del Perú, tienen cabida en el mercado?

¿Qué tan viable sería el negocio de panificación a base de panes enriquecidos con granos locales como: Quinoa, Chia, ¿Kiwicha y Kañiwa?

¿Qué tipo de panes o de combos se pudieran ofrecer?

¿Cuál sería el nivel de precio adecuado para una unidad de estos productos?

¿Qué opinan del concepto de panadería transparente donde el proceso productivo pueda ser visto por el consumidor?

¿Qué alternativas de mercadeo digital ayudarían en este tipo de negocios?

¿Cuáles son los factores que dificultan este tipo de emprendimiento?

¿Qué importancia tiene la atención en este tipo de negocio?

¿Qué ventajas tendría el distrito de Surquillo para localizar el negocio?

ANEXO XII.
Procedimiento Plan Pre – Operativo

a) Procesos de constitución legal

Para dar inicio a este proyecto de negocio se necesitará de un capital mínimo, que será constituido con los aportes de cada socio-fundador. Por tanto; conforme a la Ley General de Sociedades (Ley N° 26887), la empresa será una Empresa Individual de Responsabilidad Limitada (EIRL). Es una persona jurídica de derecho privado, constituida por la voluntad de una sola persona (voluntad unipersonal). La razón de una EIRL es siempre comercial y cuenta con un patrimonio propio, distinto al del titular.

Para su constitución legal en la Superintendencia Nacional de los Registros Públicos (SUNARP), se realizarán los siguientes pasos:

1. Búsqueda y reserva del nombre en Registros Públicos. La reserva tiene un plazo de hasta 30 días.
2. Elaboración de la minuta por parte de un abogado.
3. La minuta debe ser llevada a un notario para la escritura pública.
4. Inscripción de la empresa en Registros Públicos previo pago.
5. Realizar el trámite del número de RUC ante SUNAT para el cumplimiento de las obligaciones tributarias con el estado peruano.
6. Tramitar la licencia municipal de las instalaciones de la empresa.

A continuación, se detalla en que consiste los procesos de:

Búsqueda de Índice y Reserva de Nombre: en donde, se debe de verificar que el nombre (razón social) de la misma se encuentre disponible ante la SUNARP. Para ello, es necesario realizar la búsqueda de índice para saber si no hay un nombre o título igual, o parecido, al que denominará a su empresa. El costo de la búsqueda es gratuito. El resultado lo entregan en el día. Si el nombre elegido está disponible debemos solicitar la reserva de nombre a través de un formato que nos brinda la misma institución, adjuntando la copia de DNI del representante o representantes legales. El costo de reserva es de S/ 20.00. Esto significa que el índice de

denominación se bloquea por treinta (30) días naturales y nadie puede tomar dentro de ese plazo tal nombre.

Se debe utilizar una denominación que permita individualizarla, seguida de las palabras "Empresa Individual de Responsabilidad Limitada" o de las siglas "E.I.R.L.", no pudiendo adoptar una denominación igual a la de otra persona jurídica preexistente o un nombre que cuente con reserva de preferencia registral

Elaboración de la Minuta: en dónde; de acuerdo con información señalada por el Grupo Verona (2017), la minuta es el documento privado, elaborado y firmado por un abogado, que contiene la declaración de voluntad de constituir la empresa. En este documento se tiene que detallar: El nombre, nacionalidad, estado civil, nombre del cónyuge (si fuera casado) y domicilio del titular (otorgante). Domicilio de la empresa. La voluntad del titular de constituir la empresa y de efectuar sus aportes. El capital de la empresa lo constituyen los bienes que aportan el titular y su valorización.

Inscripción en los Registros PúblicosUna vez que se obtenga la escritura pública de constitución se tiene que realizar la inscripción de la empresa en la Superintendencia Nacional de los Registros Públicos (SUNARP). Los requisitos son:

- Completar el formato de solicitud de inscripción.
- Copia del DNI de la persona que está realizando el trámite.
- Escritura Pública.
- Presentar el comprobante del depósito por el pago de los derechos registrales (S/ 90.00 soles)

La calificación del título está a cargo de un registrador público, que evaluará el expediente y extenderá el asiento de inscripción en un plazo de un día útil. A partir de la fecha y hora de presentación de los respectivos documentos, la empresa gozará de los derechos y beneficios que brinda la inscripción.

Inscripción en SUNAT y Obtención del RUC

Luego de que la SUNARP entrega el asiento registral de la inscripción de la empresa, se debe tramitar el RUC, el cual se obtiene inscribiéndose en el registro

único de contribuyentes en las oficinas de la Superintendente Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT).

El número de RUC lo otorgan de manera gratuita e inmediata, para ello se debe cumplir con los siguientes requisitos:

- Documento de identidad del representante legal.
- Recibo de luz, agua o telefonía fija (de los últimos tres meses).
- Llenar el formulario N° 2119.
- Llenar el formulario N° 2054.

Después de dos días se puede ingresar a la página web www.sunat.go.pe, ingresas tu clave sol y puedes imprimir tu ficha RUC.

Legalización de Libros Contables.

Al estar en el Régimen de Especial de Renta (RER), la empresa deberá tener libros auxiliares, registro de ventas e ingresos y compras, teniendo dos modalidades (Libros manuales y libros electrónicos).

Los requisitos para legalizar los libros contables son:

- Copia de DNI de gerente general.
- Carta con datos generales de la empresa (N° de RUC, dirección, etc.)
- Copia de ficha RUC.

b) Licencia de Funcionamiento: Municipalidad de Surquillo

Es la autorización que otorga la entidad para el desarrollo de actividades económicas en un establecimiento determinado. Requisitos:

- Formulario – solicitud de Licencia de Funcionamiento, con carácter de Declaración Jurada.
- Vigencia de poder en caso se trate de persona jurídica o ente colectivo. Si es persona natural representada se requerirá carta poder con firma legalizada.
- Declaración Jurada de Observancia de Condiciones de Seguridad (la inspección técnica se realizará luego de ser aprobada la licencia).

- Pago por derecho de trámite como MYPE.
- Ficha RUC.
- **Requisitos adicionales**
 - Copia simple del título profesional en caso de servicios relacionados con la salud
 - Copia de la autorización sectorial (Ministerios u otros) respectiva en el caso de actividades que conforme a ley requieran de manera previa al otorgamiento de la licencia de funcionamiento.

c) El Registro de la Marca

Se registra la marca, porque es un signo que permite diferenciar a los productos o servicios que brinda una empresa respecto a las demás. La idea de negocio estará protegida por el registro de la marca que estará inscrita en el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI) y la oficina responsable de esta labor es la Dirección de Signos Distintivos.

La realización del registro de marca puede ser realizado en las mismas oficinas de Indecopi o en línea, ingresando a la página de solicitud de registro de marca online, a través del siguiente link: <http://servicio.indecopi.gob.pe/registroSolicitudes/indexsea>.

También se puede enviar a un tercero para que se encargue de hacer el trámite, con los respectivos poderes que acrediten que está representando a los socios. Puede ser una carta poder simple y no requiere estar notariada. Finalmente; para inscribir la marca en el Indecopi, se deberá seguir los siguientes pasos:

- 1) Búsqueda de antecedentes: La búsqueda de los antecedentes no es un requisito obligatorio para el registro de una marca. Sin embargo, sirve para determinar que no existen otras marcas similares dentro del mismo rubro.
- 2) Presentación de la solicitud: El formulario se puede descargar desde la web del Indecopi y sólo requiere del llenado de algunos datos esenciales. Además, se debe adjuntar una impresión del logo que se pretende registrar y el pago correspondiente de la tasa por el derecho de registro: S/.500.00 (Quinientos y 00/100 Nuevos Soles)

- 3) Orden de Publicación: Aprobada las formalidades de la solicitud de registro, Indecopi procede a ordenar la publicación del logo en el diario oficial “El Peruano”. Esta publicación debe realizarse dentro de los 30 días hábiles al día siguiente de emitida la orden de publicación.
- 4) Luego de la publicación cualquier persona que considere que el registro vulnera su derecho tiene la opción de oponerse al registro de marca y logotipo dentro de los 30 días siguientes a la fecha de publicación. Entonces, se tendrá otros 30 días para responder esa oposición y presentar una nueva alternativa de marca y logotipo.
- 5) Finalmente, Indecopi envía la resolución y el certificado de la marca: Sólo sí, dentro del plazo para oponerse no se presentó nadie. Por ello, examinará, sí el signo solicitado reúne los requisitos de registrabilidad establecidos por la Ley. Cumplido lo anterior, entonces esta institución procederá a registrar la marca y emitir la resolución correspondiente.

d) Contrato con VisaNet Pos

El Pos es ideal para cualquier comercio con un local de ventas físico. Los requisitos técnicos son:

Contar con línea telefónica fija y/o internet fijo (no wifi).

Conexión a punto de corriente a máximo 1.5 metros de la ubicación del POS.

Requisitos Documentarios:

- RUC Activo.
- Fotocopia simple del DNI vigente del Representante Legal (Extranjeros: Copia simple de Pasaporte o Carnet de Extranjería).
- Fotocopia simple del documento bancario que acredite el N° y titular de la cuenta dónde se realizarán los abonos de sus ventas.
- Firma de contrato de afiliación VisaNet.

El cobro por instalación son S./76.70 con una duración de instalación de 3 días hábiles. La tasa de comisión VisaNet es de 4.15% para el consumo con tarjetas de crédito y 3.25% para tarjetas de débito.

e) Inscripción en el Registro Sanitario de Alimentos de Consumo Humano (DIGESA).

Para Obtener N° de SUCE deberá tramitarlo con su Código de Pago Bancario (CPB), esta solicitud tiene carácter de Declaración Jurada e incluye la siguiente información:

a.1) Nombre o razón social, domicilio y número de Registro Único de Contribuyente de la persona natural o jurídica que solicita la inscripción o reinscripción.

a.2) Nombre que refleje la verdadera naturaleza del producto y marca del producto.

a.3) Nombre o razón social, dirección y país del establecimiento de fabricación.

a.4) Resultados análisis físico-químico y microbiológicos del producto terminado, procesado y emitido por el laboratorio de control de calidad de la fábrica o por un laboratorio acreditado INACAL u otro organismo acreditador de país extranjero que cuente con reconocimiento Internacional firmante del Acuerdo de Reconocimiento Mutuo de ILAC (International Laboratory Accreditation Cooperation) o del IAAC (Inter American Accreditation Cooperation).

a.5) Resultado de Análisis bromatológico procesado y emitido por laboratorio acreditado por el Instituto Nacional de Calidad - INACAL u otro organismo acreditador de país extranjero que cuente con reconocimiento internacional firmante del Acuerdo de Reconocimiento Mutuo de ILAC (International Laboratory Accreditation Cooperation) o del IAAC (Inter American Accreditation Cooperation), para los Alimentos de regímenes especiales, los mismos que deberán señalar sus propiedades nutricionales.

a.6) Relación de ingredientes y composición cuantitativa de los aditivos, identificando a estos últimos por su nombre genérico y su referencia numérica internacional. (Código SIN)

a.7) Condiciones de conservación y almacenamiento.

a.8) Datos sobre el envase utilizado, considerando tipo, material y presentaciones.

a.9) Periodo de vida útil del producto en condiciones normales de conservación y almacenamiento.

a.10) Sistema de identificación del Lote de producción.

a.11) Proyecto de rotulado, conforme las disposiciones del presente Reglamento.

Certificado de Libre Comercialización o Certificado de Uso emitido por la autoridad competente del país del fabricante o exportador si el producto es importado.

El Registro Sanitario se otorga por producto o grupo de productos y fabricante. Se considera grupo de productos aquellos elaborados por fabricante, que tienen la misma composición cualitativa de ingredientes básicos que identifica al grupo y que comparten los mismos aditivos alimentarios. El documento se entregará en un plazo máximo de siete (7) días hábiles.

ANEXO XIII.
Entrevista Maestro Panadero

1. Por favor cuéntenos ¿Cómo se inició en el arte de producir pan?

Tengo más de 30 años en el rubro, me inicié ayudando a mi padre desde pequeño en la panadería de la familia. Me encanta hacer el pan desde niño, es algo con lo que nací y por eso me especialicé en el extranjero.

2. ¿Considera que los panes enriquecidos con granos locales tendrían cabida en el mercado de panes tradicionales?

Completamente seguro, siempre y cuando se tenga mucho cuidado en la receta y el público al cual deseas dirigir tu producto. Son dos puntos muy importantes, caso contrario tu negocio no duraría ni 6 meses.

3. Quien es el tipo de público que te consumiría este tipo de producto?

Bueno en base a mi experiencia y criterio puedo asegurarte que es la población que se encuentra alrededor del local no mayor a una distancia máxima de dos kilómetros, ellos son tus potenciales clientes por proximidad.

4. En base a tu experiencia, ¿Cuántos panes se podría vender en un día?

Durante todos mis años en el rubro la cantidad a crecido, aproximadamente hace 5 años la cantidad se está manteniendo en un promedio de 7 mil panes por día y similar cifra por la tarde.

5. ¿Consideras que la venta del pan debe ser acompañado necesariamente de complementos, como embutidos?

Claro, en el rubro del pan los acompañamientos son esenciales para darle variedad al sabor y que, en cierto modo, al probar el pan sea más ligero de ingerir.

6 ¿En base a esa percepción que cantidad de embutidos se estima vender por día?

El promedio de venta de embutidos oscila entre 4 a 5 kilos por día aproximadamente.

6. Refiriéndonos a los complementos extras, como la bebida ¿Cuáles y que cantidad promedio se debe solicitar por día?

En bebidas, la panadería debe contar con: Yogurts, Leche, Néctar, Café, Té, Manzanilla, Anís, Hierba Luisa y a esto agregar el complemento esencial, azúcar. Por el lado de la cantidad de venta por día, en los digestivos el promedio es de 10 y las bebidas frescas es 5 aproximadamente. (El detalle se especifica en la Planeación de Demanda)

7. ¿Qué tipo maquinaria se requiere para poder poner en marcha el negocio de panadería tradicional?

Bueno, esta es la parte más costosa, sobre todo en el Horno. La panadería debe contar con una cámara de frío, para el mantenimiento de temperatura de los productos, una divisora de masa, bandejas donde distribuyes las filas de pan y coches para el traslado de las bandejas. Por último, tienes las vitrinas exhibidoras tanto para el pan y bebidas frescas.

8. ¿Nos podrías indicar que ingredientes básicos se necesitan para producir un pan andino?

Voy a detallarte en base a mi experiencia los insumos que yo uso, sin embargo, esto puede ser aleatorio en base al perfil del especialista. Particularmente incluyo en mi receta: La harina de fuerza, levadura, azúcar, sal, chía, aceite, quinua, agua y ajonjolí

9. ¿Cuáles son sabores que más se venden en los complementos según su experiencia?

Una panadería vende aproximadamente 5 botellas de néctar de durazno, 2 botellas de néctar de mango, 10 cajas néctar de durazno, 3 cajas de néctar de mango, Yogurt bebible de Fresa 4, Yogurt bebible de Vainilla 4 también se venden en botellas grandes el yogurt de fresa, vainilla y natural, leche de tarro azul 6 y roja 7, Leche

Fresca 3 bolsitas, café instantáneo clásico 2 bolsitas, sin cafeína 4 bolsitas, con cafeína 10 bolsitas, té manzanilla, anís y hierva Luisa un aproximado de 10 sobres al día de cada uno, y azúcar mínimo se vende 5 kilos por día

Estudio de Consumo de Gaseosa en el Perú

La Inka Kola no solo es la preferida en Perú sino también, es recordada por dejar en segundo lugar en Perú a Coca Cola, para el especialista Juan José Tirado, Inca Kola ha establecido una estrecha relación de sentimientos y experiencias con los consumidores, cosa que han logrado pocas marcas. Y no hay que olvidar que es “la bebida de sabor nacional”, la cual se aprecia tal en la siguiente imagen.

¿Qué marca de gaseosas recuerda?

	TOTAL	LIMA	PROVINCIAS
BASE	900	300	600
Inca Kola	96,2%	96,5%	94,2%
Coca-Cola	95,4%	95,1%	96,9%
Pepsi Cola	62,8%	63,8%	57,5%
Fanta	52,4%	51,4%	57,8%
Sprite	42,6%	40,0%	56,3%

¿Qué marca de gaseosa es su preferida?

	TOTAL	LIMA	PROVINCIAS
BASE	900	300	600
Inca Kola	58,9%	61,4%	45,5%
Coca-Cola	22,0%	21,8%	22,9%
Guaraná	4,5%	5,0%	1,9%
Fanta	2,9%	2,7%	4,3%
Sprite	1,7%	1,1%	4,9%

ANEXO XIV.
Proyección Plan de Demanda

- a) **Escenario optimista:** El incremento de ventas se da de manera mensual progresivamente, en donde el máximo de las ventas es alcanzado en el mes 12 de iniciada la empresa. Se mantiene el porcentaje de preferencia de los tipos de panes.

Cantidad	Año 01											
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Tipos de Productos												
Pan Integral	-	8,865	17,730	26,595	35,460	44,325	53,190	62,055	70,920	79,785	87,764	88,650
Pan de Frutos Secos	-	6,726	13,452	20,178	26,904	33,630	40,356	47,082	53,808	60,534	66,587	67,260
Pan de Granos Andinos	-	8,253	16,506	24,759	33,012	41,265	49,518	57,771	66,024	74,277	81,705	82,530
Pan de Cereales	-	7,641	15,282	22,923	30,564	38,205	45,846	53,487	61,128	68,769	75,646	76,410
Pan de Hierbas	-	4,584	9,168	13,752	18,336	22,920	27,504	32,088	36,672	41,256	45,382	45,840
Pan de Queso	-	6,114	12,228	18,342	24,456	30,570	36,684	42,798	48,912	55,026	60,529	61,140
Total	-	42,183	84,366	126,549	168,732	210,915	253,098	295,281	337,464	379,647	417,612	421,830
												2,737,677
% venta de venta total	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	99%	

Año 02											
Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
44,325	48,758	53,190	57,623	62,055	66,488	70,920	75,353	79,785	84,218	87,764	88,650
33,630	36,993	40,356	43,719	47,082	50,445	53,808	57,171	60,534	63,897	66,587	67,260
41,265	45,392	49,518	53,645	57,771	61,898	66,024	70,151	74,277	78,404	81,705	82,530
38,205	42,026	45,846	49,667	53,487	57,308	61,128	64,949	68,769	72,590	75,646	76,410
22,920	25,212	27,504	29,796	32,088	34,380	36,672	38,964	41,256	43,548	45,382	45,840
30,570	33,627	36,684	39,741	42,798	45,855	48,912	51,969	55,026	58,083	60,529	61,140
210,915	232,007	253,098	274,190	295,281	316,373	337,464	358,556	379,647	400,739	417,612	421,830
										Año 02	3,897,709

Año 03											
Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
88,650	88,650	88,650	88,650	88,650	88,650	88,650	88,650	88,650	88,650	88,650	88,650
67,260	67,260	67,260	67,260	67,260	67,260	67,260	67,260	67,260	67,260	67,260	67,260
82,530	82,530	82,530	82,530	82,530	82,530	82,530	82,530	82,530	82,530	82,530	82,530
76,410	76,410	76,410	76,410	76,410	76,410	76,410	76,410	76,410	76,410	76,410	76,410
45,840	45,840	45,840	45,840	45,840	45,840	45,840	45,840	45,840	45,840	45,840	45,840
61,140	61,140	61,140	61,140	61,140	61,140	61,140	61,140	61,140	61,140	61,140	61,140
421,830	421,830	421,830	421,830	421,830	421,830	421,830	421,830	421,830	421,830	421,830	421,830
										Año 03	5,061,960

Año 04											
Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
88,650	88,650	88,650	88,650	88,650	88,650	88,650	88,650	88,650	88,650	88,650	88,650
67,260	67,260	67,260	67,260	67,260	67,260	67,260	67,260	67,260	67,260	67,260	67,260
82,530	82,530	82,530	82,530	82,530	82,530	82,530	82,530	82,530	82,530	82,530	82,530
76,410	76,410	76,410	76,410	76,410	76,410	76,410	76,410	76,410	76,410	76,410	76,410
45,840	45,840	45,840	45,840	45,840	45,840	45,840	45,840	45,840	45,840	45,840	45,840
61,140	61,140	61,140	61,140	61,140	61,140	61,140	61,140	61,140	61,140	61,140	61,140
421,830	421,830	421,830	421,830	421,830	421,830	421,830	421,830	421,830	421,830	421,830	421,830
										Año 04	5,061,960

Año 05											
Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
88,650	88,650	88,650	88,650	88,650	88,650	88,650	88,650	88,650	88,650	88,650	88,650
67,260	67,260	67,260	67,260	67,260	67,260	67,260	67,260	67,260	67,260	67,260	67,260
82,530	82,530	82,530	82,530	82,530	82,530	82,530	82,530	82,530	82,530	82,530	82,530
76,410	76,410	76,410	76,410	76,410	76,410	76,410	76,410	76,410	76,410	76,410	76,410
45,840	45,840	45,840	45,840	45,840	45,840	45,840	45,840	45,840	45,840	45,840	45,840
61,140	61,140	61,140	61,140	61,140	61,140	61,140	61,140	61,140	61,140	61,140	61,140
421,830	421,830	421,830	421,830	421,830	421,830	421,830	421,830	421,830	421,830	421,830	421,830
										Año 05	5,061,960

Elaboración: autores de esta tesis.

- a) **Escenario pesimista:** El incremento de ventas se da de manera mensual progresivamente, en donde el máximo de las ventas es alcanzado en el mes 60 de iniciada la empresa. Se mantiene el porcentaje de preferencia de los tipos de panes.

Cantidad	Año 01											
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Tipos de Productos												
Pan Integral	-	1,773	2,660	3,546	4,433	5,319	6,206	7,092	7,979	8,865	9,752	10,638
Pan de Frutos Secos	-	1,345	2,018	2,690	3,363	4,036	4,708	5,381	6,053	6,726	7,399	8,071
Pan de Granos Andinos	-	1,651	2,476	3,301	4,127	4,952	5,777	6,602	7,428	8,253	9,078	9,904
Pan de Cereales	-	1,528	2,292	3,056	3,821	4,585	5,349	6,113	6,877	7,641	8,405	9,169
Pan de Hierbas	-	917	1,375	1,834	2,292	2,750	3,209	3,667	4,126	4,584	5,042	5,501
Pan de Queso	-	1,223	1,834	2,446	3,057	3,668	4,280	4,891	5,503	6,114	6,725	7,337
Total	-	8,437	12,655	16,873	21,092	25,310	29,528	33,746	37,965	42,183	46,401	50,620
											Año 01	324,809
% venta de venta total	0%	2%	3%	4%	5%	6%	7%	8%	9%	10%	11%	12%

Año 02											
Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
11,525	12,411	14,184	15,071	15,957	17,730	18,617	19,503	20,390	22,163	23,936	25,709
8,744	9,416	10,762	11,434	12,107	13,452	14,125	14,797	15,470	16,815	18,160	19,505
10,729	11,554	13,205	14,030	14,855	16,506	17,331	18,157	18,982	20,633	22,283	23,934
9,933	10,697	12,226	12,990	13,754	15,282	16,046	16,810	17,574	19,103	20,631	22,159
5,959	6,418	7,334	7,793	8,251	9,168	9,626	10,085	10,543	11,460	12,377	13,294
7,948	8,560	9,782	10,394	11,005	12,228	12,839	13,451	14,062	15,285	16,508	17,731
54,838	59,056	67,493	71,711	75,929	84,366	88,584	92,803	97,021	105,458	113,894	122,331
										Año 02	1,033,484
13%	14%	16%	17%	18%	20%	21%	22%	23%	25%	27%	29%

Año 03											
Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
27,482	29,255	31,028	32,801	34,574	36,347	38,120	39,893	41,666	43,439	45,212	46,985
20,851	22,196	23,541	24,886	26,231	27,577	28,922	30,267	31,612	32,957	34,303	35,648
25,584	27,235	28,886	30,536	32,187	33,837	35,488	37,139	38,789	40,440	42,090	43,741
23,687	25,215	26,744	28,272	29,800	31,328	32,856	34,385	35,913	37,441	38,969	40,497
14,210	15,127	16,044	16,961	17,878	18,794	19,711	20,628	21,545	22,462	23,378	24,295
18,953	20,176	21,399	22,622	23,845	25,067	26,290	27,513	28,736	29,959	31,181	32,404
130,767	139,204	147,641	156,077	164,514	172,950	181,387	189,824	198,260	206,697	215,133	223,570
										Año 03	2,126,023
31%	33%	35%	37%	39%	41%	43%	45%	47%	49%	51%	53%

Año 04											
Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
48,758	50,531	52,304	54,077	55,850	57,623	59,396	61,169	62,942	64,715	66,488	68,261
36,993	38,338	39,683	41,029	42,374	43,719	45,064	46,409	47,755	49,100	50,445	51,790
45,392	47,042	48,693	50,343	51,994	53,645	55,295	56,946	58,596	60,247	61,898	63,548
42,026	43,554	45,082	46,610	48,138	49,667	51,195	52,723	54,251	55,779	57,308	58,836
25,212	26,129	27,046	27,962	28,879	29,796	30,713	31,630	32,546	33,463	34,380	35,297
33,627	34,850	36,073	37,295	38,518	39,741	40,964	42,187	43,409	44,632	45,855	47,078
232,007	240,443	248,880	257,316	265,753	274,190	282,626	291,063	299,499	307,936	316,373	324,809
										Año 04	3,340,894
55%	57%	59%	61%	63%	65%	67%	69%	71%	73%	75%	77%

Año 05											
Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
70,034	71,807	73,580	75,353	77,126	78,899	80,672	82,445	84,218	85,991	87,764	88,650
53,135	54,481	55,826	57,171	58,516	59,861	61,207	62,552	63,897	65,242	66,587	67,260
65,199	66,849	68,500	70,151	71,801	73,452	75,102	76,753	78,404	80,054	81,705	82,530
60,364	61,892	63,420	64,949	66,477	68,005	69,533	71,061	72,590	74,118	75,646	76,410
36,214	37,130	38,047	38,964	39,881	40,798	41,714	42,631	43,548	44,465	45,382	45,840
48,301	49,523	50,746	51,969	53,192	54,415	55,637	56,860	58,083	59,306	60,529	61,140
333,246	341,682	350,119	358,556	366,992	375,429	383,865	392,302	400,739	409,175	417,612	421,830
										Año 05	4,551,546
79%	81%	83%	85%	87%	89%	91%	93%	95%	97%	99%	

Elaboración: autores de esta tesis.

ANEXO XV.
Formato de pre selección de proveedores

Fecha:									
Requisición No.:									
COTIZACIONES PROVEEDORES									
ITEM	Descripción	Cant.	Unidad	PROV. 1	Total	PROV. 2	Total	PROV. 3	Total
1									
2									
3									
4									
5									
SUBTOTAL					0		0		0
IGV					0		0		0
TOTAL					0		0		0
TIEMPO DE ENTREGA									
FINANCIACION:									
GARANTÍA									
Elaboró:									
Cargo:									

Elaboración: autores de esta tesis.

- iii. Información acerca de las personas encargadas de la administración de su organización.

REPRESENTANTE LEGAL		
DIRECCIÓN	TEL:	FAX:
REPRESENTANTE VENTA		TEL:
REPRESENTANTE DE CALIDAD		TEL:

Elaboración: autores de esta tesis.

- iv. Naturaleza del Proveedor. (Marcar con una X)

IMPORTADOR			REPRESENTANTE CASA NACIONAL
EXPORTADOR			REPRESENTANTE CASA EXTRANJERA
FABRICANTE			CONTRATISTA DE SERVICIOS
DISTRIBUIDOR			OTROS (CUALES)

Elaboración: autores de esta tesis.

- v. Información relacionada con la calidad.

ITEMS	SI	NO
* Buenas prácticas de manufactura.		
* Resultados de Pruebas Técnicas		
* Ensayos de laboratorio para sus productos		
SI NO ES FABRICANTE. Responder: Realiza control de Calidad a los productos adquiridos?		

Elaboración: autores de esta tesis.

- vi. Información relacionada con las condiciones técnicas.

ITEMS	SI	NO
Especificaciones del producto: Manuales, fichas Técnicas		
Garantías a sus productos		
Tiene cobertura nacional		
Cobertura local		
Personal técnico o profesional disponible		
Listado de Precios Actualizado		

Elaboración: autores de esta tesis.

- vii. Capacidad de servicio POST – VENTA

ITEMS	SI	NO
Cuenta con un servicio técnico para asesorar al cliente		
Tiene servicio POST-VENTA o de mantenimiento		
Presta otro tipo de servicio. Cuál?		

Elaboración: autores de esta tesis.

viii. Referencias comerciales

NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN	REPRESENTANTE	CARGO	TELEFONO

Elaboración: autores de esta tesis.

Anexo XVII.
Plan de compras en unidades proyectas

Cantidades	Año 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Equipos													
Vitrinas de pan	2.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Vitrina exhibidora de frio	1.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Mostrador	1.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Estantes	2.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Letrero Luminoso	1.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Sillas altas	3.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Carta de Productos	1.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Caja Registradora	1.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Cortadora de Embutidos	1.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Software	1.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Mesa de reuniones	1.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Sillas de reuniones	6.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Escritorio Gerencial	1.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Escritorios de Trabajo	2.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Sillas de escritorios													

	4.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Laptops	2.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Televisor de Proyección	1.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Impresora	1.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Tintas de Impresoras	12.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Estantería	8.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Pallets	4.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Cámara frigorífica	1.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Lavadero	1.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Balanza	1.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Cuchillos pack de 4	1.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Rodillos	2.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Mesa de trabajo	1.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Amasadora 40 Kg	1.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Divisora	1.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Horno Max 2000	1.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Bandejas	-	-	-	-	-	-	-	-	75.00	-	-	-	-
Coches													

	-	-	-	-	-	-	-	-	2.00	-	-	-	-
Insumos													
aceite	-	-	-	1.05	2.10	4.20	6.30	8.40	11.55	13.65	15.75	17.85	21.00
agua	-	-	0.19	0.28	0.47	0.95	1.42	1.89	2.37	2.84	3.31	3.79	4.26
ajo molido	-	-	7.35	10.50	17.85	36.75	54.60	73.50	92.40	110.25	129.15	148.05	165.90
ajonjolí	-	-	7.35	10.50	17.85	36.75	55.65	73.50	92.40	111.30	129.15	148.05	166.95
almidón de yuca	-	-	11.55	17.85	30.45	60.90	91.35	122.85	153.30	183.75	215.25	245.70	276.15
avena en hojuelas	-	-	-	1.05	2.10	4.20	7.35	9.45	12.60	14.70	16.80	19.95	22.05
azúcar	-	-	-	-	1.05	2.10	3.15	4.20	5.25	6.30	7.35	8.40	9.45
canela molida	-	-	-	-	1.05	2.10	4.20	5.25	6.30	8.40	9.45	10.50	12.60
chia	-	-	14.70	22.05	36.75	73.50	111.30	148.05	184.80	222.60	259.35	297.15	333.90
harina de centeno integral	-	-	-	-	1.05	2.10	3.15	4.20	5.25	6.30	8.40	9.45	10.50
harina de fuerza	-	-	6.30	10.50	17.85	35.70	53.55	71.40	89.25	107.10	124.95	142.80	160.65
harina de trigo integral	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
huevo	-	-	22.05	32.55	55.65	111.30	166.95	222.60	278.25	333.90	389.55	445.20	500.85
leche	-	-	1.05	1.05	3.15	6.30	9.45	13.65	16.80	19.95	23.10	27.30	30.45
levadura	-	-	6.30	9.45	15.75	31.50	47.25	63.00	78.75	95.55	111.30	127.05	142.80
linaza	-	-	12.60	19.95	33.60	67.20	100.80	135.45	169.05	202.65	237.30	270.90	304.50
mantequilla													

	-	-	2.10	3.15	6.30	12.60	18.90	25.20	31.50	37.80	44.10	51.45	57.75
nuez picada	-	-	10.50	16.80	28.35	56.70	85.05	113.40	141.75	170.10	198.45	226.80	255.15
orégano	-	-	1.05	2.10	3.15	7.35	11.55	15.75	19.95	24.15	28.35	32.55	36.75
pasas	-	-	9.45	14.70	25.20	50.40	76.65	101.85	127.05	153.30	178.50	203.70	229.95
polvo para hornear	-	-	9.45	14.70	25.20	50.40	75.60	100.80	126.00	151.20	176.40	201.60	226.80
queso rallado	-	-	27.30	40.95	68.25	136.50	204.75	273.00	341.25	410.55	478.80	547.05	615.30
quinua	-	-	3.15	5.25	8.40	17.85	27.30	36.75	46.20	55.65	64.05	73.50	82.95
sal	-	-	-	-	-	1.05	2.10	3.15	4.20	4.20	5.25	6.30	7.35
salvado de trigo	-	-	48.30	72.45	120.75	241.50	362.25	483.00	604.80	725.55	846.30	967.05	1,088.85
Complementos													
Queso Mantecoso	-	-	3.15	3.15	3.15	3.15	3.15	3.15	3.15	3.15	3.15	3.15	3.15
Queso Andino	-	-	9.45	9.45	9.45	9.45	9.45	9.45	9.45	9.45	9.45	9.45	9.45
Queso Fresco	-	-	8.40	8.40	8.40	8.40	8.40	8.40	8.40	8.40	8.40	8.40	8.40
Jamón del País	-	-	4.20	4.20	4.20	4.20	4.20	4.20	4.20	4.20	4.20	4.20	4.20
Jamón Ahumado	-	-	5.25	5.25	5.25	5.25	5.25	5.25	5.25	5.25	5.25	5.25	5.25
Mantequilla Andina	-	-	5.25	5.25	5.25	5.25	5.25	5.25	5.25	5.25	5.25	5.25	5.25
Prosciutto	-	-	1.05	1.05	1.05	1.05	1.05	1.05	1.05	1.05	1.05	1.05	1.05
Paté****	-	-	94.50	94.50	94.50	94.50	94.50	94.50	94.50	94.50	94.50	94.50	94.50
huevo													

	-	-	110.25	110.25	110.25	110.25	110.25	110.25	110.25	110.25	110.25	110.25	110.25
Inka Kola	-	-	63.00	63.00	63.00	63.00	63.00	63.00	63.00	63.00	63.00	63.00	63.00
Coca Kola	-	-	23.10	23.10	23.10	23.10	23.10	23.10	23.10	23.10	23.10	23.10	23.10
Sprite	-	-	5.25	5.25	5.25	5.25	5.25	5.25	5.25	5.25	5.25	5.25	5.25
Fanta	-	-	7.35	7.35	7.35	7.35	7.35	7.35	7.35	7.35	7.35	7.35	7.35
Agua Mineral	-	-	5.25	5.25	5.25	5.25	5.25	5.25	5.25	5.25	5.25	5.25	5.25
Néctar de Durazno (Botella)	-	-	26.25	26.25	26.25	26.25	26.25	26.25	26.25	26.25	26.25	26.25	26.25
Néctar de Mango (Botella)	-	-	10.50	10.50	10.50	10.50	10.50	10.50	10.50	10.50	10.50	10.50	10.50
Néctar de Durazno (Caja)	-	-	52.50	52.50	52.50	52.50	52.50	52.50	52.50	52.50	52.50	52.50	52.50
Néctar de Mango (Caja)	-	-	15.75	15.75	15.75	15.75	15.75	15.75	15.75	15.75	15.75	15.75	15.75
Néctar de Durazno	-	-	63.00	63.00	63.00	63.00	63.00	63.00	63.00	63.00	63.00	63.00	63.00
Néctar de Mango	-	-	31.50	31.50	31.50	31.50	31.50	31.50	31.50	31.50	31.50	31.50	31.50
Néctar de Naranja	-	-	157.50	157.50	157.50	157.50	157.50	157.50	157.50	157.50	157.50	157.50	157.50
Yogurt Gloria Bebible Fresa	-	-	21.00	21.00	21.00	21.00	21.00	21.00	21.00	21.00	21.00	21.00	21.00
Yogurt Gloria Bebible Vainilla	-	-	21.00	21.00	21.00	21.00	21.00	21.00	21.00	21.00	21.00	21.00	21.00
Yogurt Gloria Natural	-	-	31.50	31.50	31.50	31.50	31.50	31.50	31.50	31.50	31.50	31.50	31.50
Yogurt Gloria Fresa	-	-	63.00	63.00	63.00	63.00	63.00	63.00	63.00	63.00	63.00	63.00	63.00
Yogurt Gloria Durazno	-	-	63.00	63.00	63.00	63.00	63.00	63.00	63.00	63.00	63.00	63.00	63.00

Yogurt Gloria Natural Light	-	-	31.50	31.50	31.50	31.50	31.50	31.50	31.50	31.50	31.50	31.50	31.50
Yogurt Gloria Fresa Light	-	-	94.50	94.50	94.50	94.50	94.50	94.50	94.50	94.50	94.50	94.50	94.50
Yogurt Gloria Durazno Light	-	-	63.00	63.00	63.00	63.00	63.00	63.00	63.00	63.00	63.00	63.00	63.00
Leche Azul en Tarro	-	-	26.25	26.25	26.25	26.25	26.25	26.25	26.25	26.25	26.25	26.25	26.25
Leche Roja en Tarro	-	-	36.75	36.75	36.75	36.75	36.75	36.75	36.75	36.75	36.75	36.75	36.75
Leche Fresca Azul	-	-	23.10	23.10	23.10	23.10	23.10	23.10	23.10	23.10	23.10	23.10	23.10
Leche Fresca Roja	-	-	23.10	23.10	23.10	23.10	23.10	23.10	23.10	23.10	23.10	23.10	23.10
Leche Fresca Sin Lactosa	-	-	15.75	15.75	15.75	15.75	15.75	15.75	15.75	15.75	15.75	15.75	15.75
Café instantáneo Altomayo sin cafeína	-	-	126.00	126.00	126.00	126.00	126.00	126.00	126.00	126.00	126.00	126.00	126.00
Café instantáneo Altomayo con cafeína	-	-	315.00	315.00	315.00	315.00	315.00	315.00	315.00	315.00	315.00	315.00	315.00
Café instantáneo Altomayo clásico	-	-	31.50	31.50	31.50	31.50	31.50	31.50	31.50	31.50	31.50	31.50	31.50
Café molido Altomayo clásico	-	-	63.00	63.00	63.00	63.00	63.00	63.00	63.00	63.00	63.00	63.00	63.00
Té	-	-	3.15	3.15	3.15	3.15	3.15	3.15	3.15	3.15	3.15	3.15	3.15
Manzanilla	-	-	3.15	3.15	3.15	3.15	3.15	3.15	3.15	3.15	3.15	3.15	3.15
Anís	-	-	3.15	3.15	3.15	3.15	3.15	3.15	3.15	3.15	3.15	3.15	3.15
Hierba Luisa	-	-	3.15	3.15	3.15	3.15	3.15	3.15	3.15	3.15	3.15	3.15	3.15
Azúcar	-	-	157.50	157.50	157.50	157.50	157.50	157.50	157.50	157.50	157.50	157.50	157.50
Otras Compras													

Equipos Móviles	-	4.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Implementos de Limpieza													
Escobillón	-	89.80	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Balde escuridor de Mopa 30L	-	144.10	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Escoba / Recogedor	-	39.80	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Paquete de Paños (5 unid)	-	49.50	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
lejia 19 Litros	-	329.40	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Detergente 5 kg	-	354.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Deseinfectante Pisos galonera 5 L	-	240.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Acido Muriático galonera 5 L	-	20.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Escobilla para baño	-	19.80	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Desatorador	-	20.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Jabon 20 Litros	-	499.60	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Papel Higénico Rollo Industrial (Cajas de 12 unidades)	-	23.80	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ambientador	-	84.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Tachos de basura Baño	-	30.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Bolsas de Basura pack de 10 bolsas	-	1,880.20	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Tacho Grande Cocina													

	-	228.30	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Guantes de limpieza	-	82.80	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Dispensador de Papel	-	149.70	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Dispensador de de jabon	-	62.70	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Esponja verde 10 Unid	-	69.50	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Trapeador	-	38.70	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Bolsas Pan	-	-	1,547	2,320	3,867	7,734	11,600	15,467	19,334	23,201	27,067	30,934	34,801
Bolsas Complementos	-	-	1,547	2,320	3,867	7,734	11,600	15,467	19,334	23,201	27,067	30,934	34,801
Uniformes	-	3.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Utilería													
Egrapador	-	4.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Grapas	-	4.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Pos it	-	4.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Papen Bond	-	4.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Lapiceros pack de 6	-	4.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Corrector	-	4.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Bandeja Articulable	-	4.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Archivador Revistero	-	4.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Porta lapiz + porta clips													

	-	4.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Clips	-	4.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Cinta Adhesiva	-	4.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Dispensadpr de Cinta Adhesiva	-	4.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Cuaderno de Anillos	-	4.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
tacho	-	4.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Calculadora	-	4.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Elaboración: autores de esta tesis

ANEXO XVIII.
Formato de evaluación de Proveedores

ACTIVIDAD	PUNTAJE	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Entrega Material en base a orden de compra													
Suministra certificados de calidad de los productos													
Los productos entregados cumplen con las normas													
En su primer despacho entrega el 100% de O.C.													
Cumple con la fecha de entrega programada													
Atención oportuna a solicitud de cotizaciones													
Atención oportuna a reclamos, garantías o inquietudes.													
Sus precios son competitivos													
Disponibilidad de Inventario													
SUGERENCIA PARA LA MEJORA													
PUNTAJE ALCANZADO													

Elaboración: autores de esta tesis

ANEXO XIX. Recetas de Panes

Pan Integral			Pan de Frutos Secos		
Porciones 1			Porciones 1		
Cantidad	Unidad	Ingrediente	Cantidad	Unidad	Ingrediente
12.70	gramos	harina de fuerza	3.22	gramos	pasas
-	gramos	harina de trigo integral	12.52	ml	agua
5.77	gramos	harina de centeno integral	1.79	gramos	mantequilla
0.77	gramos	azúcar	19.68	gramos	harina de fuerza
0.15	gramos	levadura	0.21	gramos	levadura
0.96	gramos	sal	0.43	gramos	sal
5.77	gramos	salvado de trigo	0.18	gramos	azúcar
13.86	ml	agua	0.18	gramos	canela molida
			1.79	gramos	nuez picada
Pan de Granos Andinos			Pan de Cereales		
Porciones 1			Porciones 1		
Cantidad	Unidad	Ingrediente	Cantidad	Unidad	Ingrediente
23.81	gramos	harina de fuerza	1.88	gramos	polvo para hornear
0.48	gramos	levadura	2.82	gramos	mantequilla
0.24	gramos	azúcar	0.09	unidades	huevo
0.24	gramos	sal	4.69	gramos	azúcar
0.95	gramos	chia	18.78	gramos	harina de fuerza
1.43	ml	aceite	1.41	gramos	avena en hojuelas
0.48	gramos	quinua	9.39	ml	agua
11.90	ml	agua	0.94	gramos	linaza
0.48	gramos	ajonjolí			
Pan de Hierbas			Pan de Queso		
Porciones 1			Porciones 1		
Cantidad	Unidad	Ingrediente	Cantidad	Unidad	Ingrediente
16.26	gramos	harina de fuerza	4.04	gramos	almidón de yuca
1.30	gramos	polvo para hornear	13.48	gramos	harina de fuerza
2.93	gramos	ajo molido	8.99	gramos	queso rallado
0.65	gramos	orégano	5.62	gramos	huevo
1.95	ml	aceite	4.49	ml	leche
3.90	gramos	mantequilla	2.70	ml	aceite
0.33	gramos	azúcar	0.45	gramos	sal
0.33	gramos	sal			
8.13	ml	agua			
0.07	unidad	huevo			

Elaboración: autores de esta tesis

ANEXO XX.
Proceso de mantenimiento de maquinaria

	Equipos	Tareas
Mantenimiento Preventivo	Amasadora	Luego de sacar la masa, limpiar el tazón, la columna y el gancho con un trapo y agua limpia. Desenchufar la máquina siempre que realice proceso de limpieza. Lubricar los boleros cada tres meses. No utilizar solventes gas, limpiadores volátiles para limpiar el panel. Engrasar el switch, el rodamiento y el motor cada 6 meses.
	Divisora	Limpieza general de área con un trapo y agua limpia. Revisión eléctrica del equipo semanalmente. Revisión de las cuchillas. Evitar presencia de objetos extraños o desechos de productos
	Horno	Limpieza general del área. No utilizar productos abrasivos. Cambio de filtro de aire de cada 5 años.
Mantenimiento correctivo	Coches	Limpieza general de área. Aceitar ruedas en un periodo semestral.
	Bandejas	Limpieza general con agua y quita grasa. Secado a temperatura ambiente
	Cámara de Frío	Limpieza de paneles frigoríficos. Baldeo del piso con el equipo desenchufado. Verificar el sistema de ventilación forzada si existiese Comprobar el buen funcionamiento de las resistencias eléctricas o la correcta circulación de los fluidos. Verificación de todos los aparatos de medida, control y seguridad Control de carga de refrigerante Rendimientos energéticos Controles higiénico-sanitarios prevención legionelosis, si procede Mantenimiento aislamientos
Mantenimiento Correctivo	Amasadora	Cambio de piezas.
	Divisora	
	Horno	
	Coches	
	Bandejas	Reposición de stock
	Cámara de Frío	Cambio de piezas.
	Amasadora	

Elaboración: autores de esta tesis

ANEXO XXI.
Costos Fijos y Variables por escenario

Costos Fijos y Variables – Escenario Optimista

Ítem	Año 01	Año 02	Año 03	Año 04	Año 05
Costos Operativos					
Gas Natural	241.08	441.30	441.30	441.30	441.30
Luz	28005.25	28005.25	28005.25	28005.25	28005.25
Agua	1200.00	1200.00	1200.00	1200.00	1200.00
Equipos Móviles	4473.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Telefonía Móvil	1943.00	2436.00	2436.00	2436.00	2436.00
Alquiler de Local	63000.00	63000.00	63000.00	63000.00	63000.00
Mantenimiento Local	7800.00	7800.00	7800.00	7800.00	7800.00
Internet / Telefonía Fija	1080.00	1080.00	1080.00	1080.00	1080.00
Implementos de Limpieza	4455.70	4455.70	4455.70	4455.70	4455.70
Hosting / Dominio	150.00	150.00	150.00	150.00	150.00
Utilería	576.80	576.80	576.80	576.80	576.80
Uniformes	1008.00	1008.00	1008.00	1008.00	1008.00
Costos Administrativos					
Maestro Panadero	45375.00	49500.00	49500.00	49500.00	49500.00
Auxiliar de Panadería	15125.00	16500.00	16500.00	16500.00	16500.00
Almacenero	18150.00	19800.00	19800.00	19800.00	19800.00
Cajero	22687.50	24750.00	24750.00	24750.00	24750.00
Vendedor en Mostrador 1	15125.00	16500.00	16500.00	16500.00	16500.00
Vendedor en Mostrador 2	1375.00	16500.00	16500.00	16500.00	16500.00
Administrador	57750.00	57750.00	57750.00	57750.00	57750.00
Seguridad	11000.00	12000.00	12000.00	12000.00	12000.00
Personal de Limpieza	5500.00	6000.00	6000.00	6000.00	6000.00
Contabilidad	5500.00	6000.00	6000.00	6000.00	6000.00
Costos de Ventas y Marketing					
Reportajes en Revistas y/o Blog especializados	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00
Volantes full color	270.00	270.00	270.00	270.00	270.00
Degustación	360.00	240.00	240.00	240.00	240.00
Patrocinio de eventos	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00
Publicidad de Facebook	1544.40	1544.40	1544.40	1544.40	1544.40
Dominio y Hosting	150.00	150.00	150.00	150.00	150.00
Letreros luminosos	1200.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Panel de precios de Panes	3600.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Costos Financieros	12376.43	11614.14	10851.86	10089.57	9327.29
Pago de impuesto a la renta	62046.03	161610.21	161835.09	162059.96	162057.94
Sub Total - Costos Fijos	393667.19	511481.80	510944.39	510406.98	509642.67
Bolsas Pan	122.97	227.37	227.37	227.37	227.37
Costo de Ventas Panes	410152.76	758371.82	758371.82	758371.82	758371.82
Sub Total - Costos Variables	410275.73	758599.19	758599.19	758599.19	758599.19
Costo Totales	803942.91	1270080.99	1269543.58	1269006.17	1268241.86

Elaboración: autores de esta tesis

Costos Fijos y Variables – Escenario Esperado

Ítem	Año 01	Año 02	Año 03	Año 04	Año 05
Costos Operativos					
Gas Natural	102.15	335.06	441.30	441.30	441.30
Luz	28005.25	28005.25	28005.25	28005.25	28005.25
Agua	1200.00	1200.00	1200.00	1200.00	1200.00
Equipos Móviles	2556.00	1278.00	0.00	0.00	0.00
Telefonía Móvil	1276.00	2088.00	2088.00	2088.00	2088.00
Alquiler de Local	63000.00	63000.00	63000.00	63000.00	63000.00
Mantenimiento Local	7800.00	7800.00	7800.00	7800.00	7800.00
Internet / Telefonía Fija	1080.00	1080.00	1080.00	1080.00	1080.00
Implementos de Limpieza	4455.70	4455.70	4455.70	4455.70	4455.70
Hosting / Dominio	150.00	150.00	150.00	150.00	150.00
Utilería	576.80	576.80	576.80	576.80	576.80
Uniformes	576.80	576.80	576.80	576.80	576.80
Costos Administrativos					
Maestro Panadero	45375.00	49500.00	49500.00	49500.00	49500.00
Auxiliar de Panadería	15125.00	16500.00	16500.00	16500.00	16500.00
Almacenero	0.00	19800.00	19800.00	19800.00	19800.00
Cajero	22687.50	24750.00	24750.00	24750.00	24750.00
Vendedor en Mostrador	0.00	16500.00	16500.00	16500.00	16500.00
Administrador	57750.00	57750.00	57750.00	57750.00	57750.00
Seguridad	11000.00	12000.00	12000.00	12000.00	12000.00
Personal de Limpieza	5500.00	6000.00	6000.00	6000.00	6000.00
Contabilidad	5500.00	6000.00	6000.00	6000.00	6000.00
Costos de Ventas y Marketing	7724.40	2804.40	2804.40	2804.40	2804.40
Reportajes en Revistas y/o Blog especializados	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00
Volantes full color	270.00	270.00	270.00	270.00	270.00
Degustación	360.00	240.00	240.00	240.00	240.00
Patrocinio de eventos	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00
Publicidad de Facebook	1544.40	1544.40	1544.40	1544.40	1544.40
Dominio y Hosting	150.00	150.00	150.00	150.00	150.00
Letreros luminosos	1200.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Panel de precios de Panes	3600.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Costos Financieros	12376.43	11614.14	10851.86	10089.57	9327.29
Pago de impuesto a la renta	2607.08	115018.90	166791.09	167015.96	167144.80
Sub Total - Costos Fijos	304148.50	451587.45	501425.59	500888.18	500254.73
Bolsas Pan	43.58	175.07	227.37	227.37	227.37
Costo de Ventas Panes	145354.60	583946.30	758371.82	758371.82	758371.82
Sub Total - Costos Variables	145398.18	584121.38	758599.19	758599.19	758599.19
Costo Totales	449546.68	1035708.83	1260024.78	1259487.37	1258853.92

Elaboración: autores de esta tesis

Costos Fijos y Variables – Escenario Pesimista

Ítem	Año 01	Año 02	Año 03	Año 04	Año 05
Costos Operativos					
Gas Natural	46.58	126.05	241.13	367.18	498.70
Luz	28005.25	28005.25	28005.25	28005.25	28005.25
Agua	1200.00	1200.00	1200.00	1200.00	1200.00
Equipos Móviles	2556.00	0.00	1278.00	0.00	0.00
Telefonía Móvil	1276.00	1392.00	1508.00	2088.00	2088.00
Alquiler de Local	63000.00	63000.00	63000.00	63000.00	63000.00
Mantenimiento Local	7800.00	7800.00	7800.00	7800.00	7800.00
Internet / Telefonía Fija	1080.00	1080.00	1080.00	1080.00	1080.00
Implementos de Limpieza	4455.70	4455.70	4455.70	4455.70	4455.70
Hosting / Dominio	150.00	150.00	150.00	150.00	150.00
Utilería	576.80	576.80	576.80	576.80	576.80
Uniformes	504.00	504.00	840.00	840.00	840.00
Costos Administrativos					
Maestro Panadero	45375.00	49500.00	49500.00	49500.00	49500.00
Auxiliar de Panadería	15125.00	16500.00	16500.00	16500.00	16500.00
Almacenero	0.00	0.00	3300.00	19800.00	19800.00
Cajero	22687.50	24750.00	24750.00	24750.00	24750.00
Vendedor en Mostrador	0.00	0.00	2750.00	16500.00	16500.00
Administrador	57750.00	57750.00	57750.00	57750.00	57750.00
Seguridad	11000.00	12000.00	12000.00	12000.00	12000.00
Personal de Limpieza	5500.00	6000.00	6000.00	6000.00	6000.00
Contabilidad	5500.00	6000.00	6000.00	6000.00	6000.00
Costos de Ventas y Marketing					
Reportajes en Revistas y/o Blog especializados	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00
Volantes full color	270.00	270.00	270.00	270.00	270.00
Degustación	360.00	240.00	240.00	240.00	240.00
Patrocinio de eventos	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00
Publicidad de Facebook	1544.40	1544.40	1544.40	1544.40	1544.40
Dominio y Hosting	150.00	150.00	150.00	150.00	150.00
Letreros luminosos	1200.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Panel de precios de Panes	3600.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Costos Financieros	10545.32	9895.82	9246.31	8596.81	7947.30
Pago de impuesto a la renta	30816.15	2348.60	47431.13	91723.28	144782.17
Sub Total - Costos Fijos	322673.70	295838.61	348166.72	421487.41	474028.32
Bolsas Pan	14.59	46.42	95.49	150.06	204.44
Costo de Ventas Panes	48662.19	154834.25	318516.17	500525.40	681902.66
Sub Total - Costos Variables	48676.78	154880.67	318611.66	500675.46	682107.10
Costo Totales	371350.48	450719.27	666778.38	922162.87	1156135.43

Elaboración: autores de esta tesis

ANEXO XXII. Costos Directos e Indirectos por escenarios

Escenario Optimista													
	Año 0		Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5		Total
Costos Directos													
Materia Prima	S/	-	S/	468,994.12	S/	870,144.60	S/	870,144.60	S/	870,144.60	S/	870,144.60	870,144.60
Complementos			S/	156,577.52	S/	170,811.84	S/	170,811.84	S/	170,811.84	S/	170,811.84	170,811.84
Mano de Obra Directo													
Sueldos			S/	127,700.00	S/	201,300.00	S/	201,300.00	S/	201,300.00	S/	201,300.00	201,300.00
Beneficios			S/	47,887.50	S/	75,487.50	S/	75,487.50	S/	75,487.50	S/	75,487.50	75,487.50
Sub Total - Costos Directos	S/	107,062.50	S/	801,159.14	S/	1,317,743.94	S/	1,317,743.94	S/	1,317,743.94	S/	1,317,743.94	6,072,134.90
Costos Indirectos													
Mano de Obra Indirecta													
Seguridad			S/	11,000.00	S/	12,000.00	S/	12,000.00	S/	12,000.00	S/	12,000.00	12,000.00
Personal de Limpieza			S/	5,500.00	S/	6,000.00	S/	6,000.00	S/	6,000.00	S/	6,000.00	6,000.00
Contabilidad			S/	5,500.00	S/	6,000.00	S/	6,000.00	S/	6,000.00	S/	6,000.00	6,000.00
Materiales Indirectos	S/	101,436.40	S/	43,691.31	S/	40,936.90	S/	39,934.83	S/	39,934.83	S/	39,934.83	39,934.83
Gastos Indirectos													
Alquileres			S/	63,000.00	S/	63,000.00	S/	63,000.00	S/	63,000.00	S/	63,000.00	63,000.00
Mantenimiento			S/	7,800.00	S/	7,800.00	S/	7,800.00	S/	7,800.00	S/	7,800.00	7,800.00
Amortizaciones			S/	8,565.00	S/	8,565.00	S/	8,565.00	S/	8,565.00	S/	8,565.00	8,565.00
Gastos Pre Operativos	S/	5,626.10	S/	-	S/	-	S/	-	S/	-	S/	-	-
Gastos de Ventas y Marketing	S/	-	S/	7,724.40	S/	2,804.40	S/	2,804.40	S/	2,804.40	S/	2,804.40	2,804.40
Depreciación	S/	-	S/	20,823.83	S/	21,166.43	S/	21,166.43	S/	21,166.43	S/	21,166.43	20,397.28
Interés	S/	-	S/	3,811.43	S/	3,049.14	S/	2,286.86	S/	1,524.57	S/	762.29	762.29
Sub Total - Costos Indirectos	S/	107,062.50	S/	177,415.96	S/	171,321.87	S/	169,557.52	S/	168,795.23	S/	167,263.80	961,416.88
Costo Total	S/	107,062.50	S/	978,575.10	S/	1,489,065.81	S/	1,487,301.46	S/	1,486,539.17	S/	1,485,007.74	7,033,551.78

Elaboración: autores de esta tesis

Escenario Esperado													
	Año 0		Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5		Total
Costos Directos													
Materia Prima			S/	163,570.46	S/	669,478.11	S/	870,360.60	S/	870,360.60	S/	870,360.60	870,360.60
Complementos			S/	701,771.98	S/	2,298,708.69	S/	2,924,065.14	S/	2,924,065.14	S/	2,924,065.14	2,924,065.14
Mano de Obra Directo													
Sueldos			S/	102,500.00	S/	134,400.00	S/	134,400.00	S/	145,600.00	S/	134,400.00	134,400.00
Beneficios			S/	38,437.50	S/	50,400.00	S/	50,400.00	S/	54,600.00	S/	50,400.00	50,400.00
Sub Total - Costos Directos	S/	107,062.50	S/	1,006,279.94	S/	3,152,986.80	S/	3,979,225.74	S/	3,994,625.74	S/	3,979,225.74	16,112,343.96
Costos Indirectos													
Mano de Obra Indirecta													
Seguridad			S/	11,000.00	S/	12,000.00	S/	12,000.00	S/	12,000.00	S/	12,000.00	12,000.00
Personal de Limpieza			S/	5,500.00	S/	6,000.00	S/	6,000.00	S/	6,000.00	S/	6,000.00	6,000.00
Contabilidad			S/	5,500.00	S/	6,000.00	S/	6,000.00	S/	6,000.00	S/	6,000.00	6,000.00
Materiales Indirectos	S/	101,436.40	S/	41,125.67	S/	40,416.42	S/	40,004.74	S/	39,609.86	S/	39,917.84	39,917.84
Gastos Indirectos													
Alquileres			S/	63,000.00	63,000.00								
Mantenimiento			S/	7,800.00	7,800.00								
Amortizaciones			S/	8,565.00	8,565.00								
Gastos Pre Operativos	S/	5,626.10	S/	-	-								
Gastos de Ventas y Marketing			S/	7,724.40	S/	2,804.40	S/	2,804.40	S/	2,804.40	S/	2,804.40	2,804.40
Depreciación			S/	20,519.50	S/	21,027.16	S/	21,166.43	S/	21,166.43	S/	20,840.88	20,840.88
Interés			S/	3,811.43	S/	3,049.14	S/	2,286.86	S/	1,524.57	S/	762.29	762.29
Sub Total - Costos Indirectos	S/	107,062.50	S/	174,545.99	S/	170,662.13	S/	169,627.43	S/	168,470.26	S/	167,690.40	958,058.71
Costo Total	S/	107,062.50	S/	1,180,825.93	S/	3,323,648.93	S/	4,148,853.17	S/	4,163,096.00	S/	4,146,916.14	

Elaboración: autores de esta tesis

Escenario Pesimista											
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total				
Costos Directos											
Materia Prima	S/	52,412.67	S/	174,528.37	S/	363,344.66	S/	573,451.98	S/	782,751.94	
Complementos	S/	156,577.52	S/	170,811.84	S/	170,811.84	S/	170,811.84	S/	170,811.84	
Mano de Obra Directo											
Sueldos	S/	102,500.00	S/	108,000.00	S/	112,400.00	S/	134,400.00	S/	134,400.00	
Beneficios	S/	38,437.50	S/	40,500.00	S/	42,150.00	S/	50,400.00	S/	50,400.00	
Sub Total - Costos Directos	S/	349,927.69	S/	493,840.21	S/	688,706.50	S/	929,063.82	S/	1,138,363.78	
Costos Indirectos											
Mano de Obra Indirecta											
Seguridad	S/	489.00	S/	1,677.00	S/	2,076.00	S/	1,188.00	S/	1,687.00	
Personal de Limpieza	S/	11,000.00	S/	12,000.00	S/	12,000.00	S/	12,000.00	S/	12,000.00	
Contabilidad	S/	5,500.00	S/	6,000.00	S/	6,000.00	S/	6,000.00	S/	6,000.00	
Materiales Indirectos	S/	5,500.00	S/	6,000.00	S/	6,000.00	S/	6,000.00	S/	6,000.00	
Materiales Indirectos	S/	85,596.40	S/	40,386.67	S/	39,317.42	S/	41,720.74	S/	40,437.86	
Gastos Indirectos											
Alquileres	S/	63,000.00									
Mantenimiento	S/	7,800.00									
Amortizaciones	S/	8,565.00									
Gastos Pre Operativos	S/	5,626.10	S/	-	S/	-	S/	-	S/	-	
Gastos de Ventas y Marketing	S/	7,724.40	S/	2,804.40	S/	2,804.40	S/	2,804.40	S/	2,804.40	
Depreciación	S/	17,269.63	S/	17,416.33	S/	17,713.63	S/	18,043.03	S/	20,470.78	
Interés	S/	3,247.52	S/	2,598.02	S/	1,948.51	S/	1,299.01	S/	649.50	
Sub Total - Costos Indirectos	S/	91,222.50	S/	169,993.22	S/	165,501.17	S/	167,552.29	S/	165,949.30	
Costo Total	S/	91,222.50	S/	519,920.91	S/	659,341.38	S/	856,258.79	S/	1,095,013.12	
										S/	1,306,898.30

Elaboración: autores de esta tesis

ANEXO XXIII.
Ficha de cargo de personal

Personal de gerencia:

1. Nombre del cargo:	
Administrador	
2. Posición del cargo en el organigrama	
a) Subordinación:	Personal operativo, de ventas y externo
b) Supervisión:	Asamblea de accionistas
c) Comunicaciones colaterales:	Proveedores
3. Tareas Principales	
<ul style="list-style-type: none"> · Elaborar y gestionar el plan de producción · Coordinar el talento humano de la empresa · Controlar la gestión operacional y proponer ajustes <ul style="list-style-type: none"> · Gestionar las estrategias de mercadeo · Gestionar los proveedores y suministros · Asegurar el cumplimiento de las normas laborales, de fabricación, seguridad industrial, entre otras. 	
4. Requisitos técnicos	
Nivel educacional: Universitaria completa	
Experiencia: Por lo menos 3 años.	
5. Aptitudes necesarias	
Iniciativa, creatividad, trabajo de equipo, liderazgo, cálculo, toma de decisión, dominio tecnologías e informáticas de comunicación	

Elaboración: autores de esta tesis.

Personal de operaciones:

1. Nombre del cargo:	
Maestro panadero	
2. Posición del cargo en el organigrama	
a) Subordinación:	Auxiliarles de panadería
b) Supervisión:	Gerente administrador
c) Comunicaciones colaterales:	Vendedores y cajeros
3. Tareas Principales	
<ul style="list-style-type: none"> · Mantener y verificar la limpieza de equipos y utensilios. <ul style="list-style-type: none"> · Participar en el plan de producción · Recibir, controlar, verificar y almacenar materias primas según conformidad. · Gestionar los niveles y calidad de los inventarios de insumos para la producción <ul style="list-style-type: none"> · Dirigir y participar en el proceso productivo · Supervisar a los auxiliares de panadería · Velar por el cumplimiento de las normas de fabricación 	
4. Requisitos técnicos	
Nivel educacional: Estudios técnicos de panaderías	
Experiencia: Por lo menos 3 años en puestos similares	
5. Aptitudes necesarias	
Rapidez de decisión, iniciativa, creatividad, cálculo, toma de decisión, trabajo de equipo y liderazgo	

Elaboración: autores de esta tesis.

1. Nombre del cargo:

Auxiliar de panadería	
2. Posición del cargo en el organigrama	
a) Subordinación:	No posee
b) Supervisión:	Maestro panadero
c) Comunicaciones colaterales:	No posee
3. Tareas Principales	
<ul style="list-style-type: none"> · Preparar el equipamiento, herramientas y materias primas requeridos para la elaboración de productos según las instrucciones del maestro pastelero <ul style="list-style-type: none"> · - Asistir en la elaboración y terminación de la producción · Colabora en el control de la calidad del proceso y del producto aplicando la normativa de fabricación <ul style="list-style-type: none"> · Realizar la limpieza de las áreas de producción 	
4. Requisitos técnicos	
Nivel educacional: Estudios técnicos en panadería	
Experiencia: Al menos 1 año en panificación	
5. Aptitudes necesarias	
Rapidez de decisión, trabajo de equipo, versatilidad, orden y organización	

Elaboración: autores de esta tesis.

1. Nombre del cargo:	
Almacenero	
2. Posición del cargo en el organigrama	
a) Subordinación:	No posee
b) Supervisión:	Maestro panadero
c) Comunicaciones colaterales:	Auxiliares de producción
3. Tareas Principales	
1. Revisión diario de Stock.	
2. Reparto de insumos diariamente a las diversas áreas de operaciones	
3. Recepción de insumos y almacenamiento de los mismos	
4. Rotación de insumos y materia prima dentro de los almacenes	
5. Rotulación y señalización de insumos en anaqueles.	
6. Limpieza diaria de anaqueles y almacenes	
7. Limpieza y desinfección de estantes y refrigeradoras.	
8. Elaboración de inventarios mensuales.	
9. Elaboración de kardex o registro para el control de entradas y salidas de insumos.	
4. Requisitos técnicos	
Nivel educacional: Al menos secundaria completa	
Experiencia: Al menos 1 año en panificación	
5. Aptitudes necesarias	
Rapidez de decisión, trabajo de equipo, versatilidad, orden y organización	

Elaboración: autores de esta tesis.

Personal de ventas:

1. Nombre del cargo:	
Vendedor	
2. Posición del cargo en el organigrama	
a) Subordinación:	No posee
b) Supervisión:	Gerente administrador
c) Comunicaciones colaterales:	Cajero
3. Tareas Principales	
<ul style="list-style-type: none"> · Atender los pedidos del público · Surtir en los mostradores y exhibidores refrigerados <ul style="list-style-type: none"> · Retirar la mercancía no apta para la venta · Limpieza del área de trabajo y utensilios 	

4. Requisitos técnicos	
Nivel educacional: Al menos secundaria completa	
Experiencia: Al menos 1 año en atención al público	
5. Aptitudes necesarias	
Servicial, trabajo de equipo, versatilidad, orden y organización	

Elaboración: autores de esta tesis.

1. Nombre del cargo:	
Cajero	
2. Posición del cargo en el organigrama	
a) Subordinación:	No posee
b) Supervisión:	Gerente administrador
c) Comunicaciones colaterales:	Vendedores
3. Tareas Principales	
<ul style="list-style-type: none"> · Recibir los cobros por los productos · Realizar facturación. · Hacer el cierre de caja diario 	
4. Requisitos técnicos	
Nivel educacional: Técnico en ciencias administrativas	
Experiencia:	
<ul style="list-style-type: none"> • Mínima de 1 año en Supermercados, Cafeterías, Retail o similares. • Conocimiento de modalidades de pago. • Experiencia en conteo y reconocimiento de billetes. 	
5. Aptitudes necesarias	
Capacidad de cálculo, trabajo de equipo, orden y organización	

Elaboración: autores de esta tesis.

Personal Externo (Recibos por honorarios)

1. Nombre del cargo:	
Contador	
2. Posición del cargo en el organigrama	
a) Subordinación:	No posee
b) Supervisión:	Gerente administrador
c) Comunicaciones colaterales:	No posee
3. Tareas Principales	
<ul style="list-style-type: none"> · Llevar los libros contables · Generar los reportes financieros · Calcular la plantilla mensual · Gestionar los tributos 	
4. Requisitos técnicos	
Nivel educacional: Lic. En Contabilidad	
Experiencia:	
<ul style="list-style-type: none"> • Al menos 3 años en puestos similares. 	
5. Aptitudes necesarias	
Planificación y organización, análisis y síntesis, comunicación a todo nivel, proactividad, flexibilidad, trabajo bajo presión.	

Elaboración: autores de esta tesis.

ANEXO XXIV.
Flujo de Caja de Inversiones por escenarios

Flujo de Caja de Inversiones - escenario optimista.

Escenario Optimista						
	0	1	2	3	4	5
Capital de Trabajo - Existencias	S/ -	S/ 58,841	S/ 111,773	S/ 111,773	S/ 111,773	S/ 111,773
G. Pre Operativos	S/ 5,626	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -
Inversión	S/ 101,436	S/ 3,644	S/ 360	S/ 360	S/ 360	S/ 360
Depreciación	S/ -	S/ 20,824	S/ 21,166	S/ 21,166	S/ 21,166	S/ 20,397
Flujo de Caja de Inversiones	S/ 107,063	S/ 41,662	S/ 90,966	S/ 90,966	S/ 90,966	S/ 91,735

Elaboración: autores de esta tesis.

Flujo de Caja de Inversiones - escenario pesimista.

Escenario Pesimista						
	0	1	2	3	4	5
Capital de Trabajo - Existencias	S/ -	S/ 15,219	S/ 56,186	S/ 119,898	S/ 190,892	S/ 261,563
G. Pre Operativos	S/ 5,626	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -
Inversión	S/ 85,596	S/ 489	S/ 1,677	S/ 2,076	S/ 1,188	S/ 1,687
Depreciación	S/ -	S/ 17,270	S/ 17,416	S/ 17,714	S/ 18,043	S/ 20,471
Flujo de Caja de Inversiones	S/ 91,223	-S/ 1,561	S/ 40,447	S/ 104,260	S/ 174,037	S/ 242,779

Elaboración: autores de esta tesis

ANEXO XXV.
Flujo de Caja Operativo por escenarios

Flujo de caja operativo - escenario optimista.

Flujo de Caja														
			0		1		2		3		4		5	
Ventas Panes	S/	-	S/	874,884	S/	1,617,660								
Ventas Complementos	S/	-	S/	278,110	S/	303,392								
Costo de Ventas Panes	S/	-	S/	410,153	S/	758,372								
Costo de Ventas Complementos	S/	-	S/	158,834	S/	173,274								
Utilidad Bruta	S/	-	S/	584,007	S/	989,407								
G. Operativos	S/	-	S/	114,332	S/	110,891								
G. Administrativos	S/	-	S/	197,588	S/	225,300								
G. Ventas y Mkt	S/	-	S/	7,724	S/	2,804								
Utilidad Operativa	S/	-	S/	264,363	S/	650,412								

Elaboración: autores de esta tesis.

Flujo de caja operativo - escenario pesimista.

Flujo de Caja												
			0	1	2	3	4	5				
Ventas Panes	S/	-	S/	103,800	S/	330,272	S/	679,417	S/	1,067,656	S/	1,454,546
Ventas Complementos	S/	-	S/	278,110	S/	303,392	S/	303,392	S/	303,392	S/	303,392
Costo de Ventas Panes	S/	-	S/	48,662	S/	154,834	S/	318,516	S/	500,525	S/	681,903
Costo de Ventas Complementos	S/	-	S/	158,834	S/	173,274	S/	173,274	S/	173,274	S/	173,274
Utilidad Bruta	S/	-	S/	174,413	S/	305,557	S/	491,020	S/	697,249	S/	902,762
G. Operativos	S/	-	S/	110,698	S/	108,440	S/	110,445	S/	110,050	S/	110,358
G. Administrativos	S/	-	S/	162,938	S/	172,500	S/	178,550	S/	208,800	S/	208,800
G. Ventas y Mkt	S/	-	S/	7,724	S/	2,804	S/	2,804	S/	2,804	S/	2,804
Utilidad Operativa	S/	-	-S/	106,946	S/	21,812	S/	199,221	S/	375,595	S/	580,800

Elaboración: autores de esta tesis.

ANEXO XXVI.
Flujo de Caja Económico por escenarios

Flujo de caja económico - escenario optimista.

		Flujo de Caja											
		0		1		2		3		4		5	
Ventas Panes	S/	-	S/	874,884	S/	1,617,660	S/	1,617,660	S/	1,617,660	S/	1,617,660	
Ventas Complementos	S/	-	S/	278,110	S/	303,392	S/	303,392	S/	303,392	S/	303,392	
Costo de Ventas Panes	S/	-	S/	410,153	S/	758,372	S/	758,372	S/	758,372	S/	758,372	
Costo de Ventas Complementos	S/	-	S/	158,834	S/	173,274	S/	173,274	S/	173,274	S/	173,274	
Utilidad Bruta	S/	-	S/	584,007	S/	989,407	S/	989,407	S/	989,407	S/	989,407	
G. Operativos	S/	-	S/	114,332	S/	110,891	S/	110,891	S/	110,891	S/	110,891	
G. Administrativos	S/	-	S/	197,588	S/	225,300	S/	225,300	S/	225,300	S/	225,300	
G. Ventas y Mkt	S/	-	S/	7,724	S/	2,804	S/	2,804	S/	2,804	S/	2,804	
Utilidad Operativa	S/	-	S/	264,363	S/	650,412	S/	650,412	S/	650,412	S/	650,412	
Existencias	S/	-	S/	58,841	S/	111,773	S/	111,773	S/	111,773	S/	111,773	
G. Pre Operativos	S/	5,626	S/	-									
Inversión	S/	101,436	S/	3,644	S/	360	S/	360	S/	360	S/	360	
Depreciación	S/	-	S/	20,824	S/	21,166	S/	21,166	S/	21,166	S/	20,397	
U. Económica	-S/	107,063	S/	222,702	S/	559,445	S/	559,445	S/	559,445	S/	558,676	

Elaboración: autores de esta tesis.

Flujo de caja económico - escenario pesimista.

Flujo de Caja												
			0	1	2	3	4	5				
Ventas Panes	S/	-	S/	103,800	S/	330,272	S/	679,417	S/	1,067,656	S/	1,454,546
Ventas Complementos	S/	-	S/	278,110	S/	303,392	S/	303,392	S/	303,392	S/	303,392
Costo de Ventas Panes	S/	-	S/	48,662	S/	154,834	S/	318,516	S/	500,525	S/	681,903
Costo de Ventas Complementos	S/	-	S/	158,834	S/	173,274	S/	173,274	S/	173,274	S/	173,274
Utilidad Bruta	S/	-	S/	174,413	S/	305,557	S/	491,020	S/	697,249	S/	902,762
G. Operativos	S/	-	S/	110,698	S/	108,440	S/	110,445	S/	110,050	S/	110,358
G. Administrativos	S/	-	S/	162,938	S/	172,500	S/	178,550	S/	208,800	S/	208,800
G. Ventas y Mkt	S/	-	S/	7,724	S/	2,804	S/	2,804	S/	2,804	S/	2,804
Utilidad Operativa	S/	-	-S/	106,946	S/	21,812	S/	199,221	S/	375,595	S/	580,800
Existencias	S/	-	S/	3,750	S/	19,694	S/	44,828	S/	72,927	S/	100,849
G. Pre Operativos	S/	5,626	S/	-	S/	-	S/	-	S/	-	S/	-
Inversión	S/	85,596	S/	489	S/	1,677	S/	2,076	S/	1,188	S/	1,687
Depreciación	S/	-	S/	17,270	S/	17,416	S/	17,714	S/	18,043	S/	20,471
U. Económica	-S/	91,223	-S/	93,916	S/	17,857	S/	170,030	S/	319,523	S/	498,734

Elaboración: autores de esta tesis.

ANEXO XXVII.
Flujo de Caja Financiero por escenarios

Flujo de caja financiero - escenario optimista.

		Flujo de Caja										
		0		1		2		3		4		5
Ventas Panes	S/	-	S/	874,884	S/	1,617,660	S/	1,617,660	S/	1,617,660	S/	1,617,660
Ventas Complementos	S/	-	S/	278,110	S/	303,392	S/	303,392	S/	303,392	S/	303,392
Costo de Ventas Panes	S/	-	S/	410,153	S/	758,372	S/	758,372	S/	758,372	S/	758,372
Costo de Ventas Complementos	S/	-	S/	158,834	S/	173,274	S/	173,274	S/	173,274	S/	173,274
Utilidad Bruta	S/	-	S/	584,007	S/	989,407	S/	989,407	S/	989,407	S/	989,407
G. Operativos	S/	-	S/	114,332	S/	110,891	S/	110,891	S/	110,891	S/	110,891
G. Administrativos	S/	-	S/	197,588	S/	225,300	S/	225,300	S/	225,300	S/	225,300
G. Ventas y Mkt	S/	-	S/	7,724	S/	2,804	S/	2,804	S/	2,804	S/	2,804
Utilidad Operativa	S/	-	S/	264,363	S/	650,412	S/	650,412	S/	650,412	S/	650,412
Existencias	S/	-	S/	58,841	S/	111,773	S/	111,773	S/	111,773	S/	111,773
G. Pre Operativos	S/	5,626	S/	-								
Inversión	S/	101,436	S/	3,644	S/	360	S/	360	S/	360	S/	360
Depreciación	S/	-	S/	20,824	S/	21,166	S/	21,166	S/	21,166	S/	20,397
U. Económica	-S/	107,063	S/	222,702	S/	559,445	S/	559,445	S/	559,445	S/	558,676
Gastos Financieros	S/	-	S/	12,376	S/	11,614	S/	10,852	S/	10,090	S/	9,327
U. Antes de impuestos	-S/	107,063	S/	210,326	S/	547,831	S/	548,594	S/	549,356	S/	549,349

Elaboración: autores de esta tesis.

Flujo de caja financiero - escenario pesimista.

Flujo de Caja												
			0	1	2	3	4	5				
Ventas Panes	S/	-	S/	103,800	S/	330,272	S/	679,417	S/	1,067,656	S/	1,454,546
Ventas Complementos	S/	-	S/	278,110	S/	303,392	S/	303,392	S/	303,392	S/	303,392
Costo de Ventas Panes	S/	-	S/	48,662	S/	154,834	S/	318,516	S/	500,525	S/	681,903
Costo de Ventas Complementos	S/	-	S/	158,834	S/	173,274	S/	173,274	S/	173,274	S/	173,274
Utilidad Bruta	S/	-	S/	174,413	S/	305,557	S/	491,020	S/	697,249	S/	902,762
G. Operativos	S/	-	S/	110,698	S/	108,440	S/	110,445	S/	110,050	S/	110,358
G. Administrativos	S/	-	S/	162,938	S/	172,500	S/	178,550	S/	208,800	S/	208,800
G. Ventas y Mkt	S/	-	S/	7,724	S/	2,804	S/	2,804	S/	2,804	S/	2,804
Utilidad Operativa	S/	-	-S/	106,946	S/	21,812	S/	199,221	S/	375,595	S/	580,800
Existencias	S/	-	S/	3,750	S/	19,694	S/	44,828	S/	72,927	S/	100,849
G. Pre Operativos	S/	5,626	S/	-	S/	-	S/	-	S/	-	S/	-
Inversión	S/	85,596	S/	489	S/	1,677	S/	2,076	S/	1,188	S/	1,687
Depreciación	S/	-	S/	17,270	S/	17,416	S/	17,714	S/	18,043	S/	20,471
U. Económica	-S/	91,223	-S/	93,916	S/	17,857	S/	170,030	S/	319,523	S/	498,734
Gastos Financieros	S/	-	S/	10,545	S/	9,896	S/	9,246	S/	8,597	S/	7,947
U. Antes de impuestos	-S/	91,223	-S/	104,462	S/	7,961	S/	160,783	S/	310,926	S/	490,787

Elaboración: autores de esta tesis.

ANEXO XXVIII.
Flujo de Caja de Libre Disponibilidad del Accionista

Flujo de Caja de Libre Disponibilidad del Accionista - escenario optimista.

Flujo de Caja												
			0	1	2	3	4	5				
Ventas Panes	S/	-	S/	874,884	S/	1,617,660	S/	1,617,660	S/	1,617,660	S/	1,617,660
Ventas Complementos	S/	-	S/	278,110	S/	303,392	S/	303,392	S/	303,392	S/	303,392
Costo de Ventas Panes	S/	-	S/	410,153	S/	758,372	S/	758,372	S/	758,372	S/	758,372
Costo de Ventas Complementos	S/	-	S/	158,834	S/	173,274	S/	173,274	S/	173,274	S/	173,274
Utilidad Bruta	S/	-	S/	584,007	S/	989,407	S/	989,407	S/	989,407	S/	989,407
G. Operativos	S/	-	S/	114,332	S/	110,891	S/	110,891	S/	110,891	S/	110,891
G. Administrativos	S/	-	S/	197,588	S/	225,300	S/	225,300	S/	225,300	S/	225,300
G. Ventas y Mkt	S/	-	S/	7,724	S/	2,804	S/	2,804	S/	2,804	S/	2,804
Utilidad Operativa	S/	-	S/	264,363	S/	650,412	S/	650,412	S/	650,412	S/	650,412
Existencias	S/	-	S/	58,841	S/	111,773	S/	111,773	S/	111,773	S/	111,773
G. Pre Operativos	S/	5,626	S/	-	S/	-	S/	-	S/	-	S/	-
Inversión	S/	101,436	S/	3,644	S/	360	S/	360	S/	360	S/	360
Depreciación	S/	-	S/	20,824	S/	21,166	S/	21,166	S/	21,166	S/	20,397
U. Económica	-S/	107,063	S/	222,702	S/	559,445	S/	559,445	S/	559,445	S/	558,676
Gastos Financieros	S/	-	S/	12,376	S/	11,614	S/	10,852	S/	10,090	S/	9,327
U. Antes de impuestos	-S/	107,063	S/	210,326	S/	547,831	S/	548,594	S/	549,356	S/	549,349
Impuesto a la Renta	-S/	31,583	S/	62,046	S/	161,610	S/	161,835	S/	162,060	S/	162,058
Utilidad Neta	-S/	138,646	S/	148,280	S/	386,221	S/	386,758	S/	387,296	S/	387,291
VAN	S/			965,456.57								
TIR				169%								

Elaboración: autores de esta tesis.

Flujo de Caja de Libre Disponibilidad del Accionista - escenario pesimista.

Flujo de Caja												
			0	1	2	3	4	5				
Ventas Panes	S/	-	S/	103,800	S/	330,272	S/	679,417	S/	1,067,656	S/	1,454,546
Ventas Complementos	S/	-	S/	278,110	S/	303,392	S/	303,392	S/	303,392	S/	303,392
Costo de Ventas Panes	S/	-	S/	48,662	S/	154,834	S/	318,516	S/	500,525	S/	681,903
Costo de Ventas Complementos	S/	-	S/	158,834	S/	173,274	S/	173,274	S/	173,274	S/	173,274
Utilidad Bruta	S/	-	S/	174,413	S/	305,557	S/	491,020	S/	697,249	S/	902,762
G. Operativos	S/	-	S/	110,698	S/	108,440	S/	110,445	S/	110,050	S/	110,358
G. Administrativos	S/	-	S/	162,938	S/	172,500	S/	178,550	S/	208,800	S/	208,800
G. Ventas y Mkt	S/	-	S/	7,724	S/	2,804	S/	2,804	S/	2,804	S/	2,804
Utilidad Operativa	S/	-	-S/	106,946	S/	21,812	S/	199,221	S/	375,595	S/	580,800
Existencias	S/	-	S/	3,750	S/	19,694	S/	44,828	S/	72,927	S/	100,849
G. Pre Operativos	S/	5,626	S/	-	S/	-	S/	-	S/	-	S/	-
Inversión	S/	85,596	S/	489	S/	1,677	S/	2,076	S/	1,188	S/	1,687
Depreciación	S/	-	S/	17,270	S/	17,416	S/	17,714	S/	18,043	S/	20,471
U. Económica	-S/	91,223	-S/	93,916	S/	17,857	S/	170,030	S/	319,523	S/	498,734
Gastos Financieros	S/	-	S/	10,545	S/	9,896	S/	9,246	S/	8,597	S/	7,947
U. Antes de impuestos	-S/	91,223	-S/	104,462	S/	7,961	S/	160,783	S/	310,926	S/	490,787
Impuesto a la Renta	-S/	26,911	-S/	30,816	S/	2,349	S/	47,431	S/	91,723	S/	144,782
Utilidad Neta	-S/	118,133	-S/	135,278	S/	5,613	S/	113,352	S/	219,203	S/	346,005
VAN	S/	146,966.68										
TIR		30%										

Elaboración: autores de esta tesis

ANEXO XXIX.
Requerimientos de Capital

Requerimiento de Capital de Trabajo - escenario optimista.

Rubro	Año 01	Año 02	Año 03	Año 04	Año 05
Alquiler del Local	S/ 63,000				
Mantenimiento del Local	S/ 7,800				
Gastos Administrativos	S/ 197,588	S/ 225,300	S/ 225,300	S/ 225,300	S/ 225,300
Compra de existencias	S/ 58,841	S/ 111,773	S/ 111,773	S/ 111,773	S/ 111,773
Total	S/ 327,229	S/ 407,873	S/ 407,873	S/ 407,873	S/ 407,873
				Total	S/ 1,958,720

Elaboración: autores de esta tesis.

Requerimiento de Capital de Trabajo - escenario pesimista.

Rubro	Año 01	Año 02	Año 03	Año 04	Año 05
Alquiler del Local	S/ 63,000				
Mantenimiento del Local	S/ 7,800				
Gastos Administrativos	S/ 162,938	S/ 172,500	S/ 178,550	S/ 208,800	S/ 208,800
Compra de existencias	S/ 3,750	S/ 19,694	S/ 44,828	S/ 72,927	S/ 100,849
Total	S/ 237,488	S/ 262,994	S/ 294,178	S/ 352,527	S/ 380,449
				Total	S/ 1,527,636

Elaboración: autores de esta tesis.

BIBLIOGRAFÍA

- Arellano marketing. (2014) *Cuando cambia el sabor*. Recuperado de <http://www.arellanomarketing.com/inicio/cuando-cambia-el-sabor/> (26 de mayo, 2014).
- Greco, N. (2010) Estudio sobre Tendencias de Consumo de Alimentos. *Ministerio de Salud del gobierno peruano*. Recuperado de <http://bvs.minsa.gob.pe/local/minsa/2603.pdf> (15 de noviembre ,2010).
- Valderrama. M. (2010) *El boom de la Cocina Peruana*. Recuperado de <http://www.apega.pe/noticias/prensa-y-difusion/el-boom-de-la-cocina-peruana.html> (16 de junio ,2010).
- Municipalidad de Lince (2016) *Crece en el Perú consumo per cápita de pan*. Artículo de la Municipalidad de Lince. Recuperado de: <http://www.munilince.gob.pe/articulo/crece-en-el-peru-consumo-per-capita-de-pan> (21 de setiembre de 2016).
- Diario El Comercio. (2018). *FMI sube proyección de crecimiento de Perú a 4% para el 2018*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/fmi-subeproyeccion-crecimiento-peru-4-2018-noticia-491977> (25 de enero, 2018).
- Diario El Comercio. (2017) *El 25% de las panaderías ya incluye el servicio de cafetería como parte de su negocio*. Recuperado de: <https://elcomercio.pe/economia/negocios/25-panaderias-sumado-servicio-cafeteria-buscando-mejorar-rentabilidad-negocio-426101> (26 de mayo, 2017).
- RPP Noticias. (10 de junio, 2017). *Lima concentra el 43% de las panaderías en el Perú* Recuperado de <http://rpp.pe/economia/negocios/lima-concentra-el-43-de-las-panaderias-en-el-peru-noticia-187295>
- Diario Gestión. (13 de abril de 2016). *Industria molinera peruana demanda anualmente dos millones de TM de trigo*. Recuperado de: <https://gestion.pe/economia/industria-molinera-peruana-demanda-anualmente-dos-millones-tm-trigo-116920>
- Agrodata Perú. (02 de octubre, 2016). *Trigo Harina Los demás Perú Importación 2016* Recuperado de <https://www.agrodataperu.com/2016/10/trigo-harina-los-demas-peru-importacion-2016-septiembre.html>
- SUNAT. (2016 – 2017) *Consulta por Partida de Importación- I Aduanet Períodos 2016 y 207*. Recuperado de: <http://www.aduanet.gob.pe/cl-aditconsultadwh/ieITS01Alias>
- Diario El Comercio. (15 de diciembre de 2017). *PPK: Tenemos una situación política muy fracturada*”. Recuperado de: <https://elcomercio.pe/politica/ppk-situacion-politica-fracturada-noticia-481487>

- SIICCEX. (2017) *Inteligencia de Mercados – PROMPERÚ (2017)* Recuperado de: <http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/alertas/documento/doc/674296935rad4E537.pdf>
- Mesas, J. M.; Alegre, M. T. (diciembre, 2002) *Artículo denominado “El Pan y su proceso de elaboración”, publicado en Ciencia, Tecnología y Alimento.* Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/724/72430508.pdf>
- Superintendencia de mercado de valores. (2010). *Ley General de Sociedades 26887.* Recuperado de <http://www.smv.gob.pe/sil/LEY0000199726887001.pdf>
- SUNARP. (2017) *Constitución de Empresas.* Recuperado de <https://www.sunarp.gob.pe/PRENSA/inicio/post/2017/04/20/sunarp-facilitara-tramites-para-constitucion-de-empresas-a-cero-costo-en-tasas-registrales>
- Grupo Verona. (18 de diciembre, 2017). *Que es una minuta.* Recuperado de <http://www.grupoverona.pe/noticias/que-es-una-minuta-actualizacion-2018/>
- Alcaldía Metropolitana de Lima (2016). *Plan de Desarrollo Local Concertado de Lima Metropolitana 2016-2021. Ordenanza N° 1972, 21 de julio de 2016.* Recuperado de. <http://cdn.plataformaurbana.cl/wp-content/uploads/2016/11/1.-pdlc-de-lm-2016-2021.pdf>
- Álvarez, I. (2018, 15 de febrero). *Crecimiento del PIB en el 2017 no alcanzó la meta oficial. El Comercio.* Recuperado de: <https://elcomercio.pe/economia/crecimiento-pbi-2017-alcanzo-meta-oficial-noticia-497394>
- Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (2017). *Niveles Socioeconómicos 2017.* Recuperado de: <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2017.pdf>
- Banco Central de la Reserva del Perú. (2018). *Indicador de precios de venta de departamentos.* Recuperado de: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Estadisticas/precios-inmobiliarios-bd-desagregada-2017-4.xlsx>
- Banco Mundial. Doing Business. (2018). *Reforming to Create Jobs.* Recuperado de: [http://espanol.doingbusiness.org/~media/WBG/DoingBusiness/Documents/Annual-Reports/English/DB2018-Full-Report.pdf](http://espanol.doingbusiness.org/~/media/WBG/DoingBusiness/Documents/Annual-Reports/English/DB2018-Full-Report.pdf)
- Benton, W. (2013). *Supply chain focused manufacturing planning and control.* Nelson Education.
- Bolstorff, P., & Rosenbaum, R. G. (2011). *Supply chain excellence: a handbook for dramatic improvement using the SCOR model.* AMACOM Div American Mgmt Assn.

- Chacra y Campo Moderno (2017) *Importante mejora de la tecnología aplicada a cultivos de invierno*. Recuperado de: <http://www.revistachacra.com.ar/nota/12920/>
- Compañía Peruana de Estudios de Mercado y Opinión Pública S.A.C. (CPI). (2017). *Market Report Perú: Población 2017*. Recuperado de: <http://www.cpi.pe/banco/market-report.html>.
- Contreras, D., & Ortiz, H (2016). *Entre el desarrollo económico y la apropiación cultural. Apuntes para el debate sobre la valorización de alimentos emblemáticos*. Estudios Sociales, 25(47), 326-347.
- Del Greco, Natalia (2010). *Estudio sobre Tendencia de Consumo de Alimentos. Generalidades y casos. Datos relevantes para la toma de decisiones en la Agroindustria de Alimentos y Bebidas en la Agroindustria de Alimentos y Bebidas*. Recuperado de: [www//bvs.minsa.gob.pe/local/minsa/2603.pdf](http://www/bvs.minsa.gob.pe/local/minsa/2603.pdf)
- Euromonitor. (2017). *Megatrend Analysis: Putting the Consumer at the Heart of Business*. Recuperado de: <http://go.euromonitor.com/white-paper-2017-megatrend-analysis.html>
- Instituto Metropolitano de Planificación. (2018). *Planes de Desarrollo Municipal Concertados: Distrito de Surquillo*. Recuperado de: http://www.imp.gob.pe/images/IMP%20-%20PLANES%20DE%20DESARROLLO%20MUNICIPAL/surquillo_plan_integral_de_desarrollo.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2017). *Nota de prensa oficial*. Recuperado de: <http://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/noticias/nota-de-prensa-n012-2017-inei-2.pdf>.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2017). *Provincia de Lima. Compendio Estadístico 2017*. Recuperado de: https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1477/libro.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2016). *Encuesta Nacional de Hogares, 2016*. Recuperado de: http://webinei.inei.gob.pe/anda_inei/index.php/catalog/ENC_HOGARES#_r=&collection=&sort_by=proddate&sort_order=desc
- Ipsos. (2018). *Informe Perfiles Zonales Lima 2018*. Recuperado de: <https://www.ipsos.com/es-pe/perfiles-zonales-lima-detalle>.
- Juarez, M. (2002). *Daño por Frío en Trigo*. Recuperado de: <http://www.redagraria.com/divulgaci%F3n%20t%E9cnica/articulos%20de%20dt/da%F1o%20por%20frio%20en%20trigo.html>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de marketing*. Pearson Educación.

- Martínez, D y Pérez, H. (2005). *Estudio de Mejora Integral en la Empresa de Pastelería Claudia Cupcakes*. (Tesis Título Profesional, Universidad de Lima). Recuperado de: http://repositorio.ulima.edu.pe/xmlui/bitstream/handle/ulima/3293/Martinez_Montalvo_Daniela.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Ntabe, E., LeBel, L., Munson, A, & Santa-Eulalia, L. (2015). *A systematic literature review of the supply chain operations reference (SCOR) model application with special attention to environmental issues*. *International Journal of Production Economics*, 169, 310-332.
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers and challengers*. Hoboken, NJ: Wiley.
- Plan de Desarrollo Concertado de Lima Metropolitana 2016-2021. Recuperado de: <http://cdn.plataformaurbana.cl/wp-content/uploads/2016/11/1.-pdlc-de-lm-2016-2021.pdf>
- Poluha, R. G. (2007). *Application of the SCOR model in supply chain management*. Cambria Press.
- Rodríguez, I. (2006). *Principios y estrategias de marketing*. España: UOC.
- Sánchez, M. (2008). *Manual de marketing*. ESIC Editorial.
- Sociedad Peruana de Gastronomía (2017). *Nuevo premio internacional para el Perú como Mejor Destino Gastronómico. 06 de julio de 2017*. Recuperado de: <http://www.apega.pe/noticias/prensa-y-difusion/nuevo-premio-internacional-para-el-peru-como-mejor-destino-gastronomico.html>
- Vrdoljac, G. (2017). *Con tecnología, el trigo es posible*. Recuperado de: <http://www.agritotal.com/nota/con-tecnologia-el-trigo-es-posible/>