



**PLAN DE NEGOCIO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA
PANIFICADORA COMERCIAL “EL BUEN TANTA”, EN LA
URBANIZACIÓN LOS RETAMALES DEL DISTRITO DE SAN JERONIMO,
DEPARTAMENTO DEL CUSCO**

**Tesis presentada en satisfacción parcial de los requerimientos para obtener el
grado de Magister en Administración por:**

- **JOSE ANDRES MAYHUIRE GUTIERREZ**
- **DENNYS ROLANDO CHE MORVELI**
- **CARLOS ENRIQUE MORÓN CASTRO**
- **MARISOL PAZ CCORICASA**

Programa de la Maestría en Administración a Tiempo Parcial Cusco 05

Cusco, 12 de junio de 2020

Esta tesis

**PLAN DE NEGOCIO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA
PANIFICADORA COMERCIAL "EL BUEN TANTA", EN LA
URBANIZACIÓN LOS RETAMALES DEL DISTRITO DE SAN JERONIMO,
DEPARTAMENTO DEL CUSCO**

ha sido aprobada.

.....

Martha Cecilia Esteves Dejo (Jurado)

.....

Aldo De La Cruz Gonzáles (Jurado)

.....

Alfredo Melchor Mendiola Cabrera (Asesor)

.....

Carlos Antonio Aguirre Gamarra (Asesor)

Universidad ESAN

2020

DEDICATORIA

A mi esposa Diana e hija Luciana, por su amor y apoyo incondicional, y a mis padres Andrés y Yudy por su ejemplo, apoyo, sabiduría y constante ayuda.

José Andrés Mayhuire Gutiérrez

A mis abuelos Teófilo y Justina; A mi madre Zenaida y hermanos Ricardo y Carlos; A mi esposa Katihusca e hijos Franccesco y Piero por su incondicional y constante apoyo.

Dennys Rolando Che Morvelí

A mi esposa Maite Aragón y a mis Hijas Micaela y Catalina por su amor y apoyo durante todo este caminar académico, a mi madre por ser un ejemplo a seguir en mi formación.

Carlos Enrique Morón Castro

A mi esposo Allan Arbieto Benavente por el apoyo, sacrificio y la motivación constante. A mis padres, por haberme forjado como la persona que soy en la actualidad y a mis hermanas, que han sido mi ejemplo y lucha para alcanzar mis metas.

Marisol Paz Ccoricasa

ÍNDICE GENERAL

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.....	29
1.1. Antecedentes. -	29
1.2. Planteamiento del problema.	29
1.3. Idea de Negocio:	30
1.4. Objetivo	31
1.4.1. El Objetivo General	31
1.4.2. Objetivos Específicos	31
1.5. Justificación	31
CAPÍTULO II. MARCO METODOLÓGICO	33
2.1. Métodos.	33
2.2. Tipo de Investigación.	34
2.3. Formulación del Plan de Trabajo.....	35
2.4. Herramientas y técnicas de Recolección de la información.	35
2.5. Fuentes de Información.	37
2.6. Técnicas de Análisis e Interpretación de la Información.....	37
2.6.1. Validación y Selección de la Información.....	37
2.6.1.1. Pest O Septe.....	37
2.6.1.2. Las 5 Fuerzas de Porter:	38
2.6.1.3. EFE:	38
2.6.1.4. Acciones Estratégicas:	39
2.6.1.5. Modelo de Negocio (Modelo Canvas).....	40
2.6.1.6. Estudio de Marketing.....	40
2.6.1.7. Plan Comercial	41
CAPITULO III. MARCO CONCEPTUAL	42
3.1. Definiciones Generales:.....	42
3.1.1. Panificadora	42
3.1.1.1. Aplicaciones de Frio en Panadería.	42
3.1.2. Productos Manufacturados por una Panificadora	44
3.1.3. Pan:	45
3.1.3.1. Principales Insumos.	45
3.2. Tipos de Pan y su Valor Nutricional.....	46
3.2.1. Tipos de Pan:	46
3.2.2. La Importancia del Pan en la Nutrición	47
3.2.3. Contribución Nutricional del Pan	48

3.2.4.	El Pan es Fuente de Fibra,	48
3.2.5.	Beneficios y Problemas del Consumo de Pan.	50
3.2.6.	Proceso de producción del pan.	51
3.2.7.	Precios de Venta del Pan y Márgenes.....	51
3.2.8.	Tortas:.....	52
3.2.9.	Principales Insumos	53
3.2.9.1.	Beneficios y Problemas de Consumo.	53
3.2.9.2.	Proceso de Producción.....	54
3.2.10.	Café:.....	54
3.2.10.1.	Principales Insumos	54
3.2.10.2.	Valor Nutricional	54
3.2.10.3.	Beneficios y Desventajas de Consumo de Café.....	55
3.2.10.4.	Proceso de Producción.....	55
3.2.11.	Jugos	56
3.2.11.1.	Principales Insumos	56
3.2.11.2.	Valor Nutricional	56
3.2.11.3.	Beneficios y Problemas de Consumo	56
3.2.11.4.	Proceso de Producción.....	57
3.2.12.	Pastelería.....	57
3.2.12.1.	Principales insumos.	58
3.2.12.2.	Valor Nutricional	58
3.2.12.3.	Beneficios y problemas de consumo	58
3.2.12.4.	Proceso de Producción.....	59
3.2.13.	Desayunos.....	59
3.2.13.1.	Valor Nutricional	59
3.2.13.2.	Beneficios de Tomar Desayuno.....	59
3.2.13.3.	Proceso de producción.....	60
3.2.13.4.	Precio de venta y márgenes	60
CAPITULO IV. MARCO CONTEXTUAL		61
4.1	Población Objetivo. -	61
4.2	Análisis de competidores.....	62
4.2.1	Competidores Directos:	62
4.3	Localización.....	63
4.4	Proveedores de Materia Prima	66
CAPITULO V. FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO		68
5.1	Entrevistas con Expertos.....	68

5.2	Panaderías con Igual Formato.....	69
5.3	Buenas Prácticas	72
CAPITULO VI. ANÁLISIS ESTRATÉGICO.....		73
6.1	Análisis del Entorno- PEST.....	73
6.2	Análisis de 5 Fuerzas de PORTER.....	76
6.3	Matriz de Evaluación de factores Externos (EFE).....	80
6.4	Acciones Estratégicas	81
6.4.1	Estrategia de Marketing.....	81
6.5	Canvas Business Model.....	83
6.6	El Negocio	83
6.7	La Misión.....	84
6.8	La Visión.....	84
6.9	Los Valores.....	84
6.10	Políticas de Gestión	84
CAPITULO VII. ANALISIS DE MERCADO		86
7.1	Focus Group.	86
7.2	Encuesta.....	87
7.3	Resultados.....	88
7.4	Proyecciones de la Demanda y Cuota de Mercado para el Proyecto.....	88
7.4.1	Escenarios de Crecimiento	88
7.5	Estudio de Mercado	89
7.5.1	Área Geográfica del Mercado.....	89
7.5.2	Estudio de la Demanda	89
7.5.2.1	Mercado meta del proyecto	91
7.5.2.2	Mercado meta específico por producto.....	91
CAPÍTULO VIII. PLAN COMERCIAL.....		94
8.1	Objetivo	94
8.1.1	Mercado Objetivo.....	94
8.1.2	Segmentación del Mercado Objetivo.....	94
8.1.3	Posicionamiento.....	94
8.1.4	Diferenciación	96
8.2	Marketing Mix (4p's)	97
8.3	Políticas	98
8.3.1	Políticas de Producto	98
8.3.2	Políticas de Precio.....	98
8.3.3	Políticas de Promoción (pre lanzamiento).....	98

8.3.4	Políticas de Promoción (post lanzamiento)	99
8.3.5	Políticas de Distribución.....	99
8.3.6	Políticas de Personal	99
8.3.7	Políticas de proceso e infraestructura	100
8.4	KPI's (Indicadores).....	100
8.5	Presupuesto.....	102
CAPÍTULO IX. PLAN DE OPERACIONES.....		103
9.1	Cadena de Valor	103
9.2	Procesos Críticos	104
9.3	Layout.....	108
9.4	Recursos Humanos	109
9.4.1	Organigrama	109
9.4.2	Descripción de Perfiles	109
9.4.2.1	Nivel de Dirección.....	109
9.4.2.2	Niveles de Apoyo	110
9.4.2.3	Nivel Operativo	112
9.4.3	Costos del personal	116
9.5	KPI's (Indicadores).....	117
9.6	La Ubicación.....	117
9.7	Normatividad en el Perú.	118
9.8	Tecnologías.....	118
9.9	Tecnologías Actuales.....	119
9.10	Tecnologías en Emergencia y Mantenimiento Mínimo.....	119
9.11	Tecnología para Adquirir los Estándares de Calidad.....	120
9.12	Estrategia de Operaciones.....	123
9.13	Capacidad de Producción de cada Unidad de Producción.....	123
9.14	Capacidad de Producción del Proyecto	126
9.15	Relación Capacidad de Producción versus Mercado Meta.....	127
9.16	Costos de Producción	128
CAPITULO X. VIABILIDAD ECONÓMICA.....		134
10.1	Horizonte de Evaluación.....	134
10.2	Inversión	134
10.3	Estado de Ganancias y Perdidas	136
10.4	Flujo de Caja Económico.....	138
10.5	Costo de Capital.....	139
10.6	Evaluación Económica	139

10.6.1	Valor Actual Neto del accionista	139
10.6.2	Tasa Interna de Retorno financiera.....	139
CAPÍTULO XI. ANÁLISIS DE RIESGOS		141
11.1	Análisis de Sensibilidad.....	141
11.2	Análisis de Riesgo	141
11.3	Alcances y Limitaciones	142
CAPÍTULO XII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		143
12.1	Conclusiones.....	143
12.2	Recomendaciones	143
REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA		144

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Índice de crecimiento industrial	29
Figura 2. Nivel de Participación por Rubro del Sector Restaurantes Año 2017.....	30
Figura 3. Las 5 Fuerzas de Porter	38
Figura 4. Acciones Estratégicas para Tomar el Pulso a un Modelo de Negocio	39
Figura 5.Modelo de Negocio Canvas	40
Figura 6. Localización	64
Figura 7. Porcentaje de la población con acceso a internet por distritos en la provincia de Cusco.	95
Figura 8. Porcentaje de la población que tiene teléfono celular por distritos en la provincia de Cusco.	95
Figura 9. Cadena de Valor	103
Figura 10. Proceso de elaboración de pan	104
Figura 11. Proceso de elaboración de la torta.....	105
Figura 12. Proceso de elaboración del alfajor.....	106
Figura 13. Proceso de elaboración del cupcake.....	107
Figura 14. Diseño de la planta	108
Figura 15. Urbanización Los Retamales- San Jerónimo- Cuzco	117
Figura 16. Máquina de envasado al vacío.....	121
Figura 17. Sorbetera “Paco Jet”	122
Figura 18. Sifón	122
Figura 19. Rallador microplane	123
Figura 20.HORNO MAX 2000	129
Figura 21.AMASADORA SOBADORA KN100	129
Figura 22. BATIDORA 60L.....	130
Figura 23.LAMINADORA MK 500	131
Figura 24. BOLEADORA CÓNICA PANETONERA	131
Figura 25. LICUADORA	132
Figura 26. Cámara de fermentación.....	133

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Estructura del Plan de Trabajo.....	35
Tabla 2 . Presupuesto de Insumos.....	52
Tabla 3 . Análisis de competidores directos	62
Tabla 4. Matriz de ponderación de puntos de aspecto cualitativos para la macro-localización	63
Tabla 5. Matriz de ponderación de puntos de aspecto cualitativos para la micro-localización	65
Tabla 6. Expertos de panaderías	68
Tabla 7. Factores críticos de éxito	68
Tabla 8. Factores Clave de éxito.....	69
Tabla 9. Matriz MPC	71
Tabla 10. Buenas prácticas	72
Tabla 11 . Análisis PEST.....	75
Tabla 12 Rivalidad entre Competidores Existentes	77
Tabla 13. Nuevos Participantes en la Industria.....	78
Tabla 14. Poder de Negociación de los Proveedores.....	78
Tabla 15. Poder de Negociación de los Clientes	79
Tabla 16. Amenaza de Posibles Productos Sustitutos	79
Tabla 17. Fuerzas Competitivas de Porter	79
Tabla 18. Factores Determinantes Factores externos	80
Tabla 19. Cuadro de Acciones Estratégicas.....	82
Tabla 20. Modelo CANVAS de negocio.....	83
Tabla 21. Resultados del Focus Group.....	86
Tabla 22. Resultados de la encuesta	88
Tabla 23. Población del distrito de San Jerónimo	89
Tabla 24. Tasa de crecimiento poblacional	90
Tabla 25. Proyección del mercado potencial (ton)	90
Tabla 26. Mercado potencial	90
Tabla 27. Consumo per cápita anual.....	90
Tabla 28. Mercado potencial proyectado.....	90
Tabla 29. Mercado meta	91

Tabla 30. Proporción de consumo	91
Tabla 31. Demanda de panes	92
Tabla 32. Parámetros de consumo de pasteles.....	92
Tabla 33. Demanda de productos de cafetería.....	93
Tabla 34. La estrategia de diferenciación y su relación con la empresa.....	97
Tabla 35. Gastos de ventas	102
Tabla 36. Parámetros del control físico- químico del agua	108
Tabla 37. Requerimiento de personal	114
Tabla 38. Planilla.....	116
Tabla 39. Producción anual	123
Tabla 40. Precios unitarios	125
Tabla 41. Costos unitarios	126
Tabla 42. Costos de capacidad producida.....	127
Tabla 43. Inversión en activos fijos tangibles.....	134
Tabla 44. Inversión en activos fijos intangibles	135
Tabla 45. Inversión en capital de trabajo.....	135
Tabla 46. Resumen de inversiones	135
Tabla 47. Flujo de inversiones.....	136
Tabla 48. Estructura de inversiones.....	136
Tabla 49. Estado de ganancias y pérdidas (sin IGV).....	136
Tabla 50. Flujo de Caja Económico (sin IGV)	138
Tabla 51. Cálculo del costo promedio ponderado de capital	139
Tabla 52. Punto de equilibrio.....	140
Tabla 53. Puntos muertos	141

JOSE ANDRES MAYHUIRE GUTIERREZ

Ingeniero civil con más de 5 años de experiencia, especialista en Gestión de Proyectos. Experiencia académica en administración, gestión de proyectos y laboral en Residencia, Supervisión y Liquidación de obras públicas y privadas; elaboración y evaluación de perfiles técnicos y expedientes técnicos de proyectos de inversión pública.

Mi objetivo es formar parte de una empresa en la que pueda poner todos mis conocimientos, que me brinde la oportunidad de alcanzar todas mis metas trazadas, y que me ofrezca la oportunidad de crecer en el área laboral.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

MINISTERIO DE VIVIENDA CONSTRUCCIÓN Y SANEAMIENTO

Especialista en ingeniería civil.

Supervisor de Proyecto

Abril 2020 - Actualidad

Profesional en ingeniería civil encargado de supervisor el proyecto: “MEJORAMIENTO DE VIVIENDA RURAL EN LOS CENTROS POBLADOS ALLAHUA Y CHOQUECA DISTRITO DE TAMBOBAMBA - PROVINCIA DE COTABAMBAS - DEPARTAMENTO DE APURIMAC”.

- Logré desarrollar los proyectos mediante el sistema de núcleos ejecutores, nuevo sistema que se encarga de ejecutar la población beneficiaria con sus representantes y el equipo técnico, administrando un presupuesto de S/ 2'191,805.37.
- Implementación de procedimientos de gestión de personas tanto técnico, administrativo y operario, realizando las charlas de seguridad y los que corresponda, haciendo cumplir con las normas.
- Haciendo cumplir con el plan multianual ante el friaje y helada según los objetivos del gobierno nacional.

CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPUBLICA

Especialista en ingeniería civil.

Coordinadora de Bienestar, Comunicaciones y Cultura
2020

marzo 2019 – marzo

Profesional en ingeniería civil para la ejecución de servicios de control previo, simultaneo y posterior programados por la gerencia regional de control Apurímac, a fin de cubrir la demanda de control sobre proyectos de inversión, elaborar y suscribir informes técnicos de control, participar en la elaboración de carpetas de servicio entre otros relacionados al control.

- Logré desarrollar la ejecución de servicios de control previo, simultaneo y posterior programados por la gerencia regional de control Apurímac.

- Cumpliendo con los objetivos planteado por la gerencia regional de control de Apurímac.

GOBIERNO REGIONAL CUSCO DRVCS

julio 2016 - diciembre 2018

Residente de obra de la Dirección Regional de Vivienda Construcción Vivienda y Saneamiento, responsable de la ejecución física y financiera, elaboración de cronogramas de trabajo, Implementación de planes de manejo ambiental, presentación y manifiesto de necesidades, presentación de valorizaciones, informes mensuales, en la construcción de estructuras de saneamiento básico y presas de tierra.

- Cargo: Ing. Residente de Obra del Proyecto: “Mejoramiento y ampliación del sistema saneamiento básico en el Centro Poblado de Pataqueña y los Sectores Paracas Pampa 1 y Taccra de la comunidad campesina de Pataqueña, Distrito de Livitaca - Chumbivilcas - Cusco”. SNIP: 191692.
- Área de experiencia: Saneamiento Básico integral, agua potable, alcantarillado sanitario.
- Número de personas a cargo: 44.
- Funciones: Ingeniero Civil responsable de la obra: “Mejoramiento y ampliación del sistema saneamiento básico en el Centro Poblado de Pataqueña y los Sectores Paracas Pampa 1 y Taccra de la comunidad campesina de Pataqueña, Distrito de Livitaca - Chumbivilcas - Cusco”, así como también de la obra: “Instalación del Servicio de Alcantarillado en la Comunidad Campesina de Qosqo Ayllu, distrito de San Salvador – Calca - Cusco”.
- Responsable de la ejecución técnica y financiera, Elaborar cronogramas de trabajo, Implementación de planes de manejo ambiental, Presentación y manifiesto de Necesidades, presentación de valorizaciones financieras y físicas, informes mensuales, ampliaciones de plazo y ampliaciones presupuestales, implementación de planes de seguridad y salud ocupacional.

Responsable de la ejecución técnica y financiera, Elaborar cronogramas de trabajo, Implementación de planes de manejo ambiental, Presentación y manifiesto de Necesidades, presentación de valorizaciones financieras y físicas, informes mensuales. Además de las ampliaciones presupuestal y de plazo, como los planes se seguridad y salud ocupacional.

GOBIERNO REGIONAL CUSCO IMA

enero 2015 - junio 2016

Residente de obra del PROYECTO ESPECIAL REGIONAL – INSTITUTO DE MANEJO DE AGUA Y MEDIO AMBIENTE. (PER - IMA), responsable de la ejecución física y financiera, elaboración de cronogramas de trabajo, Implementación de planes de manejo ambiental, presentación y manifiesto de necesidades, presentación de valorizaciones, informes mensuales, en la construcción de estructuras de saneamiento básico y presas de tierra.

- Cargo: Ing. Residente de Obra del Proyecto: Adecuamiento al Cambio Climático; Cosecha de Agua en Micro Cuencas Lacustres de Pumachapi,

Quillayoc, Soclla, Soraccota, Q'euñayoc, Canca Canta, Laranmayu de la Cuenca Alta del Vilcanota. SNIP: 114975

- Área de experiencia: Dirección de Manejo de Recursos Naturales.
- Número de personas a cargo: 25
- Funciones: Ingeniero Civil responsable de la obra: “Construcción de la Presa Q'ellococha - Soclla”, en la comunidad de Limbani Alto, Distrito de Layo, Provincia de Canas del departamento del Cusco.

Responsable de la ejecución técnica y financiera, Elaborar cronogramas de trabajo, Implementación de planes de manejo ambiental, Presentación y manifiesto de Necesidades, presentación de valorizaciones financieras y físicas, informes mensuales.

MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DEL CHUMBIVILCAS

enero 2014 - diciembre 2014

- Oficina de Programación e Inversión (OPI):
- Cargo: Ingeniero Civil Evaluador de Proyectos de Inversión Pública
- Área de experiencia: Ingeniería Proyectos - Construcción
- Número de personas a cargo: 4
- Funciones: Ingeniero Civil encargado de la Evaluación de Proyectos de Inversión Pública, observación y viabilizar los PIP, análisis de pérdidas económicas, manejo de los aplicativos SNIP y SOSEM, encargado de la programación de PIP a nivel Perfil, formulador de PIP a Nivel Perfil.
- Logros: Logre evaluar y dar viable a 19 PIP a nivel perfil en la fase de Preinversión.

Se dio viabilidad a los siguientes proyectos de inversión pública, cuyo ente ejecutor fue la Municipalidad Provincial de Chumbivilcas.

A y M INGECOM S.R.L

enero 2013 - diciembre 2013

- Oficina de Proyectos.
- Cargo: Ingeniero Asistente
- Área de experiencia: Consultoría, elaboración de expedientes técnicos.
- Número de personas a cargo: 2
- Funciones: Ingeniero Asistente a cargo de realizar los Costos y Presupuesto, Programación de obras, Cadista, metrados, especificaciones técnicas y Trabajos de ayuda administrativos en oficina concernientes a la empresa en coordinación con el Ingeniero a Cargo.

- Logros: Funcionamiento del Organismo Supervisor de las Contrataciones con el estado, Logística de la Municipalidades, elaboración de perfil de proyectos y expedientes técnicos.

GRAÑA Y MONTERO, CONCAR S.A. – SURVIAL S.A.

enero 2012 - diciembre 2013

- Actividad: Concesión en Carreteras
- Cargo: Ingeniero Asistente
- Área de experiencia: Ingeniería Proyectos - Construcción
- Número de personas a cargo: 3
- Funciones: Ingeniero Asistente de Oficina Técnica
- Ingeniero Asistente en la Ejecución de los Servicios de Contrato de Mantenimiento Rutinario y Operación de Peajes y Pesajes del Corredor Vial INTEROCEANICA SUR TRAMO I (Carretera Nazca – Abancay - Urcos).
- Logros: Manejo del Área de Oficina Técnica, Seguridad y Salud en el Área de Trabajo, programación PER-CPM.

FORMACIÓN PROFESIONAL

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS 2016 - actualidad
Maestría en Administración y negocios

ESCUELA NACIONAL DE POLÍTICAS PÚBLICAS. 2018 - 2019
Diplomado de especialización en “Auditoría y Control Gubernamental”

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS 2014 - 2015
Diplomado en Gestión de Proyectos

UNIVERSIDAD NACIONAL DE TRUJILLO 2012 - 2013
Diplomado en Gestión de Proyectos

UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO – CUSCO 2007 - 2012
Título Profesional de Ingeniero Civil.

OTROS ESTUDIOS

CENTRO DE IDIOMAS-UAC: Ingles Intermedio 2009 - 2012
CENTRO DE IDIOMAS-UAC: Portugués intermedio 2011 – 2012

DENNYS ROLANDO CHE MORVELÍ

Amplia experiencia en el Área Financiera con 20 años de experiencia en el sector Micro Financiero y Pyme, énfasis en el Manejo, Identificación, Clasificación, Análisis y Evaluación de Operaciones de Créditos, Análisis y Aplicación de Políticas Financieras para la toma de decisiones en Productos Financieros y Riesgo Crediticio según los niveles de autonomía, Monitoreo de las principales indicadores de Riesgos de Operación, identificando las tendencias y analizando las causas y consecuencias adoptando las medidas correctivas basadas en las visitas a los clientes que figuren en las propuestas revisadas. Experiencia de Capacitador en CrediScotia Financiera, dictando capacitaciones para los Funcionarios de Negocios así como a todos los equipos de soporte de la Financiera. Las capacitaciones han estado orientadas para la Micro Empresa: análisis, evaluación comercial, determinación del riesgo.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

Banco Azteca del Perú S.A.

Atención y otorgamiento de Créditos y Préstamos de Consumo orientado al segmento NO tradicional de poco acceso al Sistema Bancario. Miembro del Grupo Salinas, el grupo de Retail más importante en Latino América.

Gerente Regional de Servicios Financieros Junio 2018 - Actualidad Liderar un equipo de 79 personas mediante la atención de créditos y préstamos a un segmento que NO tiene libre acceso a la Banca Tradicional, así como la Captación de Ahorros ofreciendo tasas competitivas acorde al mercado financiero local gestionando así mismo la comunicación interna, el cambio y clima organizacional de forma efectiva. Reporto a la Dirección de Servicios Financieros Perú.

- Logré los indicadores más altos en el histórico en la colocación de Productos Activos (Préstamos) con un crecimiento de 45% de la cartera de colocaciones, la Cartera de Clientes en 25%, así como la de Captación de Pasivos (ahorros) en un 65%. Mejora significativa en variables con el Apoyo del jefe, Trabajo en equipo, Disponibilidad de recursos, Estabilidad.
- Implementación de Procedimientos en la gestión de personas, estrategias de ventas, logrando incrementar y mejorar el indicador en el área de servicios financieros, con resultados sobresalientes.
- Crecimiento sostenido y superación de un 45% en la meta de Colocaciones en la Región, generando sinergias en las Agencias para la realización de actividades orientadas a la mejora de las colocaciones, crecimiento neto de clientes, disminución de la cartera morosa.
- Organización de eventos y jornadas de esparcimiento con los Equipos alineados a la estrategia de construcción de cultura conectándolos con nuestra marca comercial, como medio de marketing interno, logrando fidelización del personal con Banco y un índice promedio de 80% de índice de satisfacción.

Oficial de Riesgos de Créditos Microempresa en CrediScotia Financiera S.A

Abril 2013 – Junio 2018

Estuve a cargo de la gestión y administración del Riesgo de la Cartera del Segmento Microempresa en la Ag. Cusco,

- Desarrollé Capacitaciones al Personal de la Fuerza Comercial (analistas de créditos) para alinear los objetivos enmarcados al apetito de Riesgos de la Empresa, acción que permitió que el 100% de colaboradores conozcan de manera vivencial la Misión, Visión y Valores Corporativos. Estrategia que se encuentra vigente como parte de la cultura organizacional del negocio.
- Formé parte del equipo de Riesgos que implementó el primer proyecto de gestión de Atención del Cliente con modelo de negocio con Oficial de Riesgos en Agencias, antes todo era centralizado en Lima, involucrándome en el desarrollo de la estrategia comercial y talleres de capacitación al 100%, logrando una disminución del 65% en el índice de quejas y reclamos del cliente interno por la falta de atención rápida y oportuna de la sede central en Lima.

Funcionario de Negocios Líder en CrediScotia Financiera SA. Febrero

2009 – Abril 2013

Lideré un equipo de trabajo de 25 Analistas a cargo de la Gestión Comercial de la Cartera de colocaciones y clientes en la Agencia Cusco. Responsable de la Sostenibilidad de la Cartera. Reportaba a la Gerencia Comercial Zonal.

Funcionario de Negocios Microempresa en CrediScotia Financiera SA.

Marzo 2004 – Febrero 2009

- Formé parte del equipo de Funcionarios de Negocios encargado de la Gestión de la Cartera de colocaciones y Clientes, con foco en la estrategia comercial y buenas prácticas para la fidelización de clientes y garantizar el éxito en alcanzar las metas y objetivos. Logrando el cumplimiento del 100% de colocaciones con un nivel bajo de morosidad del 2 a 3%.
- Diseñé e implementé la estrategia de atención a través de canales internos y visita al cliente en su domicilio y negocio para brindar asesoramiento, con foco en generar cercanía y generar empatía.

Evaluador de Créditos en Campo en Banco del Trabajo – Ag. Cusco

Febrero 2002 – Marzo 2004

Encargado de la visita y evaluación económica financiera de los clientes mediante el cruce de información de ingresos y ventas para analizar los ratios financieros y determinar su viabilidad (capacidad de pago).

Gestor de Cobranzas Domiciliario en Banco del Trabajo- Ag. Cusco

Febrero 1999 – Febrero 2002

Formé parte del Equipo de Cobranzas cuyo objetivo era el de mantener los niveles de morosidad más bajo y evitar el deterioro de la cartera, logrando mantener un nivel de 2 a 3 % de la cartera total de la Agencia (s/. 5,000 en ese entonces).

- Gané la oportunidad de acceder al área de Cobranza, tras un proceso riguroso de selección y con 35 postulantes a nivel local que se presentaron a la convocatoria.
- Formé parte del primer equipo de Cobranzas del Banco del Trabajo, implementando el plan de Cobranzas que acompañó la estrategia de mejora de la cartera.

ONG Guamán Poma de Ayala - Cusco

Practicante en el Programa de Capacitación y Apoyo a Micro Empresarios

Octubre 1997 - Marzo 1998

Brindar orientación en conocimientos básicos tales como la formalización para emprender negocios así como elaboración básica de los principales estados financieros.

FORMACIÓN PROFESIONAL

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS 2016 - 2018

Maestría en Administración

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS 2006 - 2006

Diplomado “Instrumentos Financieros”

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO 1993 - 1999

Carrera Profesional de Economía

OTROS ESTUDIOS

Diplomado “Administración y Gestión Empresarial”

Cámara Nacional de Comercio del Perú

Octubre 2017- noviembre 2017

Diplomado “Gestión Estratégica de Proyectos de Inversión Pública – SNIP

Marzo 2008 – Julio 2008

Universidad Ricardo Palma

CARLOS ENRIQUE MORONI CASTRO

Profesional con dieciséis años de experiencia desarrollando Relaciones Públicas, Marketing, Área Comercial, TRADE, con amplia experiencia en Asuntos Corporativos, relaciones Comunitarias, sector de consumo masivo y organizaciones del estado y sin fines de lucro: ONG INKA, EsSalud, SUNAT, Cervesur, Backus, AB InBev, EPS SEDACUSCO S.A., MOLITALIA S.A., ONG ANDEES PACHATUSAN, SHELL-SOLAR REPRESENTACIONES SAC; WIFCORP SAC

Especialista en:

- RELACIONES PUBLICAS.
- RELACIONES COMUNITARIAS.
- GOBIERNO CORPORATIVO.
- PROYECTOS DE INVERSIÓN EN AGUA Y SANEAMIENTO.
- MARKETING Y DIRECCION DE EMPRESAS.
- TRADE Y VENTAS.
- Planning
- Análisis de costos y rentabilidad para productos y servicios.
- Con capacidad para identificar y consolidar alianzas estratégicas con clientes e influenciadores.
- Desarrollo de planes de fidelización, promoción y posicionamiento.

Otras actividades:

- Creación de campañas en redes sociales y Web, medios de comunicación masiva.
- Producción de productos audiovisuales.
- Contacto con periodistas en medios masivos y especializados (ATL: revistas, televisión, cable, webs y fan pages).
- Creación y ejecución de eventos Premium (BTL) para lanzamientos.
- Supervisión de contenidos y briefs para notas de prensa y material publicitario.
- Capacidad de negociación y analítica para identificar oportunidades de negocio con visión global a largo plazo, sólido liderazgo y consolidación de equipos.
- Bilingüe Castellano - Ingles (básico)

EXPERIENCIA PROFESIONAL

REPRESENTACIONES SOLAR SAC

Empresa parte del Grupo SHELL (PERU), líder en lubricantes (producción y comercialización de productos y aditivos del petróleo en Perú), con marcas potentes como Advance, Rimula 4, Spirax, Tellus entre otros.

Jefe Zonal Cusco.

Septiembre 2020 – a la fecha

A mi cargo se encuentra la ciudad del Cusco, Pto Maldonado, Abancay, Andahuaylas en los canales Distribuidoras de Venta Exclusiva, Distribuidores exclusivos y Distribuidores Multimarca (BTC y BTB), también estoy a cargo del canal Mayoristas con FFVV propia de la empresa, está bajo mi responsabilidad el sell out

(oportunidades de desarrollo de mercado para el incremento de ventas, crecimiento de los puntos de venta y los distribuidores asociados), identificar oportunidades de desarrollo en los mercados, y el sell in de los canales mencionados.

Adicionalmente dentro de mis funciones está la administración de la oficina Zonal de Cusco en lo que se refiere a procesos y procedimientos administrativos, de recursos humanos y coordinación con el equipo de distribución y logística.

- LA EVALUACION DE PUNTOS DE VENTA BASANDOME EN LA NECESIDAD DEL CLIENTE Y DEL CONSUMIDOR.
- VISITA A CLIENTES, EVALUACION DE SUS KPI COMO VOLUMEN, COBERTURA, STOCKS, CREACION DE CLIENTES NUEVOS.
- TRABAJO DE COORDINACION CON TRADE MARKETING EN ACTIVACIONES, PROMOCIONES Y OTROS EN LOS CLIENTES DIRECTOS Y PUNTOS DE VENTA EN LA CIUDAD DEL CUSCO, PTO MALDONADO, ABANCAY Y ANDAHUAYLAS.

ONG ANDEES PACHATUSAN (periodo 2020-2023)

La Asociación Nacional de Desarrollo Educativo, Ecológico y Social Andees Pachatusan es una organización destinada a desarrollar proyectos en beneficio de la población de la región del Cusco en temas educativos en temas de agua y saneamiento, salud, desarrollo rural, comunicación para el desarrollo.

Director de proyectos

Enero 2020 – A la fecha

La planificación, coordinación y realización el seguimiento de los recursos técnicos y humanos implicados en un proyecto del que debe resultar un producto o servicio. Gestionar los proyectos, además de desarrollar los productos o servicios, soy responsable del seguimiento y consecución de todos los demás parámetros que definen el proyecto, como el mantenimiento del coste previsto, el cumplimiento de los plazos y de las normativas de seguridad, el respeto por el medio ambiente y la prevención de riesgos laborales.

MOLITALIA

Empresa trasnacional parte del Grupo Carozzi (Chile), líder en consumo masivo (producción y comercialización de productos alimenticios en Perú), con marcas potentes como Molitalia, El Molino, Costa, Ambrosoli, Avena Tres Ositos, Fanny, Vivo, Mimaskot y Nutrican.

Jefe Zonal Cusco

Septiembre 2019 – Septiembre 2020

A mi cargo se encuentra la ciudad del Cusco en los canales Distribuidoras de Venta Exclusiva, Distribuidores exclusivos y Distribuidores Multimarca (VEX_DEX y DIM), también estoy a cargo del canal Mayoristas con FFVV propia de la empresa, está bajo mi responsabilidad el sell out (oportunidades de desarrollo de mercado para el incremento de ventas, crecimiento de los puntos de venta y los distribuidores asociados), identificar oportunidades de desarrollo en los mercados, y el sell in de los canales mencionados.

Adicionalmente dentro de mis funciones está la administración de la oficina Zonal de Cusco en lo que se refiere a procesos y procedimientos administrativos, de recursos humanos y coordinación con el equipo de distribución y logística.

- LA EVALUACION DE PUNTOS DE VENTA BASANDOME EN LA NECESIDAD DEL CLIENTE Y DEL CONSUMIDOR.
- VISITA A CLIENTES, EVALUACION DE SUS KPI COMO VOLUMEN, COBERTURA, STOCKS, CREACION DE CLIENTES NUEVOS.
- TRABAJO DE COORDINACION CON TRADE MARKETING EN ACTIVACIONES, PROMOCIONES Y OTROS EN LOS CLIENTES DIRECTOS Y PUNTOS DE VENTA EN LA CIUDAD DEL CUSCO.

EPS SEDACUSCO S.A

Profesional en Comunicaciones, RRPP, Marketing y Responsabilidad Social con interacción con comunidades en zonas de impacto directo, relaciones comunitarias con actores sociales y medios de comunicación para temas referidos al agua potable y residual, y otros temas de índole social y alto impacto, también plantas de tratamiento de aguas potable (PTAP) y residuales (PTAR) de la empresa prestadora de servicios de agua potable en la ciudad del Cusco.

JEFE DE LA OFICINA DE IMAGEN Y RESPONSABILIDAD SOCIAL Agosto 2017 – Septiembre 2019

A mi cargo se encuentra la imagen institucional de la empresa prestadora de servicio de saneamiento y agua potable SEDACUSCO S.A., actividades de asuntos corporativos, relaciones comunitarias, marketing, publicidad, promociones, activaciones, prensa en la ciudad del cusco y provincias, coordinaciones con las autoridades del gobierno regional, provincial y local, desarrollo de la cultura organizacional de la empresa, actividades de responsabilidad social eventos sociales , corporativos-institucionales, relaciones con cooperaciones internacionales (Cooperación Alemana, Suiza, Japonesa, Francesa, Americana) entre otros.

Contacto con periodistas y diferentes medios para la publicación en la ciudad del Cusco, a nivel Nacional e Internacional.

AB-Inbev EN PLANTA CUSCO

Empresa trasnacional líder en producción y comercialización de productos cerveceros, aguas gaseosas y agua mineral y tónica. Dueña de las marcas: Corona, Budwesser, Stela Atois, Cristal, Cusqueña, Pilsen Callao, Pilsen Trujillo, Arequipeña, Maltin Power, Guaraná, San Mateo, entre otras.

SUPERVISOR DE LA GERENCIA PROVINCIAS SUR

Octubre 2016 – Agosto 2017

A mi cargo se encontraba la provincia de la Convención, estaba bajo mi responsabilidad el sell out (oportunidades de desarrollo de mercado para el incremento

de ventas, crecimiento de los puntos de venta y los distribuidores asociados), identificar oportunidades de desarrollo en los mercados.

La actual administración de la empresa continua con proyecto de franquicias desconcentrando sus operaciones en ciudades mas pequeñas donde nuestros mayoristas están siendo fortalecidos por la cultura de AB-Inbev, desarrollando el mercado de manera uniforme en cuanto a nuestra forma de operar, uniformizando los sistemas de información y la cadena de suministros para que nuestros clientes de encuentren contentos y satisfechos con el producto, servicio y atención,

LA EVALUACION QUE HAGO DE LOS PUNTOS DE VENTA ES MAS PROFUNDA ENFOCANDONOS SIEMPRE EN LA NECESIDAD DEL CLIENTE Y DEL CONSUMIDOR.

COMPAÑÍA CERVECERA BACKUS Y JOHNSTON (Subsidiaria de Sab Miller),
EN PLANTA CUSCO

Empresa trasnacional líder en producción y comercialización de productos cerveceros, aguas gaseosas y agua mineral y tónica. Dueña de las marcas: Peroni, Miller, Cristal, Cusqueña, Pilsen Callao, Pilsen Trujillo, Arequipeña, Maltin Power, Guaraná, San Mateo, entre otras.

SUPERVISOR DE LA GERENCIA PROVINCIAS SUR
Octubre 2014 – Octubre 2016.

A mi cargo se encontraba las localidades de la Convención y Paucartambo, está bajo mi responsabilidad el sell out (oportunidades de desarrollo de mercado para el incremento de ventas, crecimiento de los puntos de venta y los distribuidores asociados), identificar oportunidades de desarrollo en los mercados, actualmente estamos en un proyecto de franquicias lo que nos permitirá desarrollar más a nuestros socios estratégicos en los mercados de provincias), seguimiento y control de las promociones nacionales, activaciones y generación de proyectos en la zona que tengan sostenibilidad en el tiempo y beneficien a nuestros clientes.

COMPAÑÍA CERVECERA BACKUS Y JOHNSTON (Subsidiaria de Sab Miller),
EN PLANTA CUSCO

Empresa trasnacional líder en producción y comercialización de productos cerveceros, aguas gaseosas y agua mineral y tónica. Dueña de las marcas: Peroni, Miller, Cristal, Cusqueña, Pilsen Callao, Pilsen Trujillo, Arequipeña, Maltin Power, Guaraná, San Mateo, entre otras.

SUPERVISOR EN LA GERENCIA NORTE Y SUR DE TELEVENTAS
Abril 2012 - Octubre 2014.

A mi cargo se encontraba un equipo conformado por 24 personas (agentes de televenta), especializadas en atención al cliente en ventas, marketing y distribución para la gerencia de Piura, Puno y Tacna de cervecerías Backus, bajo mi responsabilidad estaba el volumen ventas de todo el portafolio de marcas y el

MARISOL PAZ CCORICASA

Profesional con más de 8 años de experiencia en Administración de Empresas, ayudando a gestionar, organizar y dirigir estrategias que impacten para alcanzar el fin de la organización.

Experiencia coaching y consultoría, implementando y logrando resultados eficaces, que motiven y logren satisfacer a los empleados, independientemente del cargo que tengan en la empresa.

Conocimiento en empresas familiares, formalización y sistematización progresiva de ellas.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

PAZ SUR Estilo & Hogar S.A.C

Empresa de comercio detallista y mayorista, enfocada en mejorar la casa; con artículos de limpieza, cocina, decoración, útiles de escritorio, juguetería, artículos para la industria y el hogar.

Área de Compras Internacionales

marzo 2019 - Actualidad

Estoy a cargo de la gestión de compras, comercialización y el área logística de una empresa importadora.

- El trabajo se centra en la comparación de precios para encontrar el mejor precio del mercado sin renunciar a la calidad que, previamente, han establecido.
- Realizamos la programación de pedidos mensuales, considerando la estimación de importaciones anuales y las existencias de la empresa.
- Se controla la gestión documental y administrativa de las compras, cumpliendo las políticas de compra de la empresa.
- Diseñamos un protocolo o manual de gestión de compras.
- Proveemos y automatizamos nuestras necesidades de aprovisionamiento a medio plazo.
- Seguimos Consolidando nuestra red de proveedores internacionales.

GOBIERNO REGIONAL DEL CUSCO

Entidad pública de la región del Cusco, encargada de la gobernación del departamento del Cusco

Consejera Regional del Cusco

Enero 2015 - Diciembre 2018

Autoridad pública por elección popular, Representando a la ciudad del Cusco.

- Lideré la comisión de presupuestos, donde se implementó el plan de desarrollo regional concertado del año, que permitió ser la guía para el resto de municipalidades distritales.
- Presente proyectos Regionales de Inversión, como ejecución de diferentes instituciones educativas, centros de salud, proyectos de riego, etc. Los cuales se ejecutaron en la gestión de dicho gobierno.
- Elaboramos la creación de los consejos regionales de mujeres, con participación de todas las organizaciones, sociales, gubernamentales y no gubernamentales. Generando la integración, igualdad de la mujeres en todos los espacios de trabajo.
- Elaboración y aprobación de 15 ordenanzas regionales, en materias normativas y legislativas.

- Elaboración y aprobación de 50 Acuerdos Regionales, en materias económicas y normativas.
- Elaboración de 03 Iniciativas legislativas y aprobación de 02 de ellas, derivadas al Congreso de la República para su trámite, análisis y aprobación correspondiente.
- Elaboración y aprobación de 98 mociones de orden del día, agendando estas en las sesiones para su aprobación y ejecución.
- Organización de actividades de integración entre las organizaciones sociales de mujeres a nivel regional, en colaboración con las entidades locales, como municipios provinciales y distritales.
- Realicé visitas periódicas a las 108 obras a nivel regional, para fiscalizar el avance presupuestal y físico de las obras, así como el cumplimiento de la integración de la mujer en el trabajo en obra e igualdad salarial. Derivando estas en informes finales y de fiscalización encontrando así más de 20 irregularidades en las obras visitadas, consecuentemente estas están algunas en fiscalía con denuncia y otras archivadas.

PAZ SUR Estilo & Hogar S.A.C

Empresa de comercio detallista y mayorista, enfocada en mejorar la casa; con artículos de limpieza, cocina, decoración, útiles de escritorio, juguetería, artículos para la industria y el hogar.

Administración general

Enero 2011 – Agosto 2014

Estuve a cargo de llevar todas aquellas actividades necesarias para alcanzar los objetivos planteados, es decir, desempeñe funciones básicas para que la empresa se encamine hacia la consecución de sus metas.

- Desarrollé estrategias de integración y trabajo en equipo, utilizando diferentes métodos y dinámicas, funcionando adecuadamente.
- Fijación de metas para cada área, comunicando a aquellas personas cuya participación es requerida para lograrlas así determinando con ellos las acciones a realizar. Estableciendo criterios y medidas del desempeño.
- Desarrolle estrategias de crecimiento profesional, involucrando a los miembros de la empresa familiar, de esta forma lograr la profesionalización de la empresa.
- Análisis y evaluación de los estados financieros para la capitalización y re inversión de la misma.

PAZ SUR Estilo & Hogar S.A.C

Empresa de comercio detallista y mayorista, enfocada en mejorar la casa; con artículos de limpieza, cocina, decoración, útiles de escritorio, juguetería, artículos para la industria y el hogar.

Área de ventas institucionales y empresariales

Febrero 2014 - Marzo 2015

Estuve a cargo del área de Ventas Institucionales, el cual representaba el 10 % de las ventas anuales de la empresa.

- Desarrollé el plan de ventas anuales, respondiendo al crecimiento anual de la empresa
- Formé un equipo para la atención de las ventas empresariales, así como todo el proceso logístico necesario.

- Diseño de estrategia comunicacional e interpersonal con los clientes empresariales, así como promociones y cuotas para alcanzar y lograr el plan de venta anual.
- Desarrollé y mantuve activa la cartera de clientes corporativos.
- Realice visitas con nuevos clientes y logrando el cierre de ventas respectivo.
- Diseñe el proceso de ventas corporativas desde el envío de la cotización hasta el despacho y pago del producto a través de las áreas de apoyo.
- Realicé el análisis de mercado, de la competencia y propuse estrategias de mejora.
- Incremente la cartera de clientes, representaciones y productos, además de mantenerla fidelizada.
- Se cumplió con el presupuesto de Ventas anual establecido por la empresa, mediante evaluación diaria y semanal.

Maestro Perú S.A.

Empresa que opera en le retail, que se enfoca en desarrollar y proveer soluciones a los proyectos de construcción a sus clientes, además de satisfacer las necesidades de mejoramiento y decoración de sus hogares, ofreciendo excelencia en el servicio, integridad en el trabajo y un fuerte compromiso con la comunidad.

Departamento de Control de Calidad

Practicante de Medición y Control de Calidad Marzo 2010 – Agosto 2010

Coordinación y apoyo en la gestión del control de calidad de los productos, capacitaciones al personal, control de vida.

- Se realizó muestreos de los pliegos en el proceso de impresión en base a los parámetros establecidos.
- Desarrolle los muestreos de los productos en el proceso de acabados en base a los parámetros establecidos.
- Organizamos la data recogida en el control de calidad en planta.
- Medir y analizar los parámetros de algunas materias primas e insumos.
- Realizar los estirados de color y barniz en laboratorio.
- Identificar, comunicar a las áreas involucradas y registrar los Productos No Conformes.
- Revisión de productos provenientes de servicios de terceros.
- Desarrolle procedimientos e instructivos del área, para de esta forma registrar la data en los formatos correspondientes.

FORMACIÓN PROFESIONAL

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS

2016 - actualidad

MBA en Administración

UNIVERSIDAD RICARDO PALMA

2011 - 2012

Diplomado en Coaching y Consultoría

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD – CUSCO

2005 - 2010

Licenciada en administración de empresas

OTROS ESTUDIOS

CENTRO DE IDIOMAS-UNSAAC: Ingles Intermedio 2009 - 2012

CENTRO DE IDIOMAS-UNSAAC: Quechua Básico 2011 - 2012

CEPRUM: Técnico en Ofimática 2010 - 2012

Experiencia de Voluntariado

- Asociación Regional de Juventud – Coordinador 2009 - 2011
- Asociación Central de Mujeres – Coordinador 2016 - Actualidad

RESUMEN EJECUTIVO

El objetivo inicial de este plan de negocios es de evaluar la factibilidad operativa, comercial y económica para desarrollar una panificadora de alta calidad, del distrito de San Jerónimo - Cusco. Fundamentando la investigación descriptiva, con enfoque cuantitativo-cualitativo, ya que se realizaron encuestas, entrevistas y focus-group con la finalidad de conocer el comportamiento de la demanda, oferta y mercado potencial. Obteniendo una participación del 3% del mercado meta, ofreciendo productos de panificación a precio accesible y brindando un servicio delivery manejado a través de una app móvil o línea telefónica. Es por ello que este proyecto de panificadora está dirigida a mujeres y varones de entre el rango de edades delimitado entre los 05 a 80 años de edad, del distrito de San Jerónimo- Cusco de los niveles socio económicos (NSE) A, B y C. Asimismo se determinaron los factores críticos del éxito los cuales son una excelente ubicación del local, seguido de la variedad e innovación de productos y un servicio que los diferencie. En el plan comercial estableció las pautas de políticas, estrategias del marketing mix y el producto a ofrecer. De la misma manera se obtuvo un VAN de S/.361,467.84y una TIR de 45.63%, por lo cual el plan de la planificadora resulta ser rentable y viable.

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1.1. Antecedentes. -

Actualmente en el casco urbano del distrito de San Jerónimo en la ciudad del Cusco, existen diversas panificadoras: Panadería Katorvi Jesús, Pastelería Carmina, Tortas Ana's, Panadería QosqoMaki, El Buen Pastor, Panadería Snack POVEA y Pastelería "La Colmena". La mayoría de estas ofrecen un servicio sin diferenciación, lo cual hace que el cliente escoja entre ellas solo por el hecho de comprar pan. Es por ello que para los consumidores resulta fácil cambiar de panadería si es que una de ellas no se encuentra operativa a la hora en que se desea comprar el producto.

Esta condición es la base de nuestra idea de negocio para brindar un servicio de calidad proporcionando nuevas variedades de pan como los que ofrecen en el festival del pan - TANTA RAYMI Oropesa.

1.2. Planteamiento del problema.

A partir de los datos históricos dentro del índice de crecimiento de las Industrias, se trabajó y tabuló los valores del índice para la división “**Elaboración de Productos y Alimentos**” (CIU 15) y para la Clase “**Elaboración de productos de panadería**” (CIU 1541). En la Figura 1, podemos observar un crecimiento comprendido entre los periodos de los años 2003 a 2012.

FIGURA 1 ÍNDICE DE CRECIMIENTO INDUSTRIAL

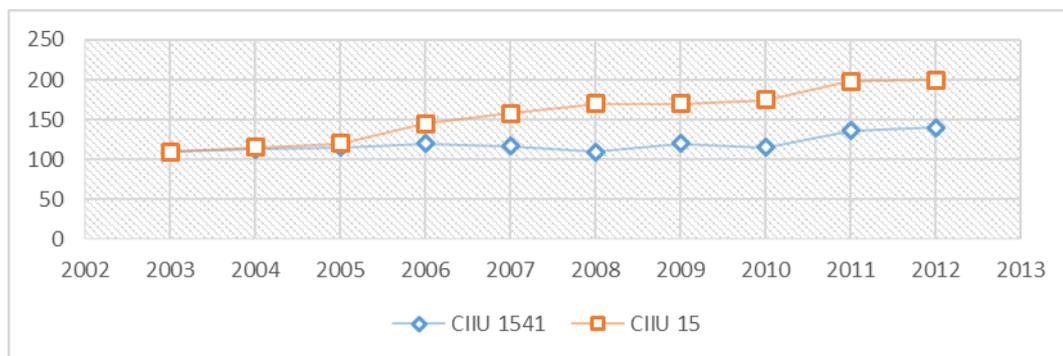
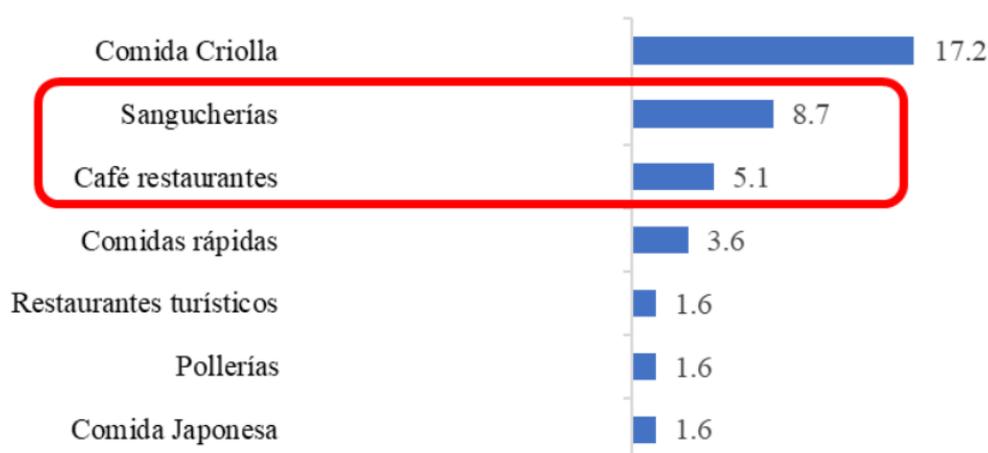


Figura 1. Índice de crecimiento industrial de CIU 1541 y CIU 15 a partir del 2003 hasta el 2012.
Fuente: Ministerio de Producción - PRODUCE (2012).

La gastronomía peruana es un elemento muy importante en el medio social en donde se desarrolla la panadería, que es apreciada como el boom actual en nuestra sociedad,

debido a sociedades como APEGA (Sociedad Peruana de Gastronomía), entre otros promotores gastronómicos, impulsaron el crecimiento y desarrollo de éste. Tal como se demuestra en la Figura 2, donde los rubros de sangucherías 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. (Belzusarri, Cachay, León, & Yesang, 2018).

FIGURA 2. NIVEL DE PARTICIPACIÓN POR RUBRO DEL SECTOR RESTAURANTES AÑO 2017



Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI,2017)

1.3. Idea de Negocio:

Desarrollar una panificadora que cuente con una gama de productos diferenciados incluidos el pan, según al festival de pan Tanta Raymi, para de esta forma lograr la preferencia de los clientes.

Esta panificadora tendría un servicio integral de panificación que incluya: (i) la producción de panes (panes hechos a base de quinua, kiwicha, trigo y maíz, variedades de pan como baguette, francés, pan-chuta, integral, croissant y una variedad de pan de canela) (ii) pastelería (tortas, postres, empanadas, sándwiches de pollo, de jamón, de espinaca y huevo; cheesecake de durazno, de fresa, de lúcuma, piononos, queques y pizzas) (iii) servicio de cafetería, desayunos además de productos para eventos (cupcakes, galletas y alfajores).

El servicio debe incluir el reparto que será gestionado con una app, para una mayor comodidad de los clientes, quienes podrán realizar sus pedidos en el horario de 05:00

horas hasta las 22:00 horas, premiando su preferencia con promociones, descuentos y regalos en el mismo lugar.

1.4. Objetivo

1.4.1. El Objetivo General

Analizar y evaluar la viabilidad-factibilidad económica, operativa y comercial para desarrollar una panificadora con una alta calidad en todos sus procesos en el distrito de San Jerónimo - Cusco.

1.4.2. Objetivos Específicos

- Analizar y determinar la demanda y el porcentaje del mercado potencial a ser atendido.
- Planificar y establecer acciones específicas y estratégicas que sean necesarias para llevar adelante la idea de negocio.
- Desarrollo del Plan Comercial y del Plan de Operaciones para implementar nuestra idea de negocio.
- Establecer la viabilidad económica y el análisis de riesgos de la idea de negocio

1.5. Justificación

1.5.1. Justificación Técnica

Toda la investigación se justifica mediante el uso de herramientas técnicas para el análisis del estudio de mercado en la ciudad del Cusco, lo que nos ayudará a conocer como es el comportamiento de consumo del pan en los ciudadanos en la urbanización Los Retamales.

1.5.2. Justificación por Viabilidad

La investigación que se viene realizando es viable ya que cuenta con información y bibliografía sobre temas como: estudios de mercado, marketing programación, planeamiento y finanzas.

1.5.3. Justificación por Relevancia

La importancia de este estudio se basa principalmente en plantear. Un negocio dirigido al público en general, para la entrega a domicilio de pan de calidad a un costo mínimo superior del mercado. Se escogió la urbanización Los Retamales, puesto que se

caracteriza por ser un lugar donde la población trabaja desde temprano, además que no existe servicio delivery en la ciudad y los panes que se venden olvidan los ingredientes tradicionales.

CAPÍTULO II. MARCO METODOLÓGICO

Este capítulo iniciará describiendo las metodologías de investigación que serán usadas (métodos cualitativos y métodos cuantitativos), seguidos por los tipos de investigación para poder formular la estructura y el esquema de trabajo, seguidamente se harán las técnicas para recopilar y juntar información como encuestas, entrevistas y focus-group, daremos a conocer las fuentes de información para terminar con las técnicas de interpretación y análisis de información.

El objetivo de este capítulo es dar a conocer la metodología que se aplica en la investigación, la cual sigue un estudio cuantitativo y cualitativo. Para realizar este estudio se utilizarán las herramientas de Canvas y SEPTTE.

El modelo de negocio Canvas, es un mecanismo y/o sistema utilizado para crear y definir modelos de negocios nuevos e innovadores que los simplifica en cuatro grandes áreas: clientes, oferta, factibilidad económica e infraestructura en una estructura de nueve divisiones.

El análisis SEPTTE, es una herramienta que proporciona a la investigación del entorno y que ayuda a las compañías a concretar su zona de impacto de su proyecto, analizando y examinando una sucesión de factores (Económicos, Tecnológicos, Políticos y Sociales.).

2.1. Métodos.

El método de investigación de esta tesis será cuantitativo, se hará el uso de metodologías y técnicas de recolección de datos paramétricos, en los cuales arrojan valores, que a su vez a través de un programa estadístico serán analizados.

Maguiña (2009) indica que: “en la metodología cuantitativa, se analizan y recogen datos cuantitativos (cantidad) sobre variables y además estas determina la fuerza de correlación o asociación entre variable, objetivación y generalización de los resultados a través de una modelo para hacer deducción en una población del cual toda muestra procede.”

Respecto a temas cualitativos, Kumar (2018) indica que los investigadores cualitativos están interesados en los sistemas de creencias, experiencias y significados de las

personas desde la perspectiva de las personas. La investigación cualitativa no incluye el análisis estadístico y el cálculo empírico. Las raíces del tipo de investigación cualitativa se encuentran en la antropología cultural y social, la filosofía, la psicología, la historia y la sociología. El propósito de la investigación cualitativa es una perspicacia profunda de lo particular.

El objetivo de la investigación cualitativa es describir e interpretar fenómenos o problemas sistemáticamente a partir de un punto de vista de la persona, grupo de personas o la población que se estudia, y generar nuevas ideas, conceptos y teorías.

Es así que esta investigación también será de naturaleza cualitativa, puesto que se hará uso del focus-group y de entrevistas, para determinar cuáles son las preferencias de la población de influencia de la panadería.

De otro lado, el diseño es no experimental, puesto que los datos no se modificarán ni manipularán, sino que se tomarán en su contexto natural.

Kowalczyk (2018), indica: “que la investigación no experimental es la etiqueta que se otorga a un estudio cuando un investigador no puede manipular, controlar o alterar la variable predictiva o los sujetos, sino se basa en la observación, interpretación o interacciones para alcanzar una conclusión. La investigación no experimental extiende a poseer un alto nivel de validez externa, que se interpreta que puede generalizarse a una población más extensa”.

2.2. Tipo de Investigación.

La naturaleza de la investigación es descriptiva y transaccional, porque se corrobora en desagregar una gama de datos en dimensiones significativas para descubrir patrones, informar y mejorar la toma de decisiones. (Loeb, y otros, 2017)

La investigación que se ejecutará va ser de tipo descriptiva con corte transversal, porque el fin de la misma es responder las preguntas formuladas, describiendo su estructura, sus características y/o rasgos del plan de negocios en un momento dado, para así poder determinar su viabilidad. Por tanto, pretende especificar la situación actual del sector de panadería, analizando las oportunidades del negocio en relación a las preferencias de los clientes, posible competencia, potencial cliente, operaciones y organización de la panificadora El Buen Tanta.

2.3. Formulación del Plan de Trabajo.

La presente tabla 1, presenta el Esquema de Trabajo de este documento

TABLA 1. ESTRUCTURA DEL PLAN DE TRABAJO

Capítulos	Encabezado	Finalidad	Instrumentos
Capítulo I	Introducción	Dar a conocer el plan de negocio a rasgos generales	Análisis- síntesis.
Capítulo II	Marco metodológico	Describir la metodología utilizada, las técnicas e instrumentos aplicados.	Análisis documental
Capítulo III	Marco Conceptual	Especificar los conceptos que son pertinentes al plan de negocio	Análisis documental
Capítulo IV	Factores críticos de éxito	Detallar los factores críticos de éxito del sector de panificación.	Análisis documental
Capítulo V	Análisis del mercado	Determinar las preferencias de consumo	Encuesta- cuestionario
Capítulo VI	Plan estratégico	Describir la misión, visión y estrategias a seguir	Matriz EFE y EFI
Capítulo VII	Plan comercial	Determinar la viabilidad comercial	Encuesta
Capítulo VIII	Plan de operaciones	Determinar la viabilidad operativa, tanto la capacidad productiva como los costos de producción.	Cuadro de factores de localización de planta
Capítulo IX	Viabilidad económica	Determinar la viabilidad económica de la Panificadora	Cuadro de costos VAN, TIR
Capítulo X	Análisis de riesgos	Evaluar los riesgos a través de la simulación de Montercarlo.	Escenarios de riesgos
Capítulo XI	Conclusiones y recomendaciones	Dar a conocer las conclusiones y recomendaciones del plan	Análisis inductivo

Elaboración: los autores

2.4. Herramientas y técnicas de Recolección de la información.

- Las técnicas que se aplicarán serán para obtener información primaria profundidad, entre estas metodologías están la Entrevista, Focus-Group y Encuesta.

Entrevista; es una técnica para recoger información donde participan dos o más personas con el cual el que investiga quiere tener información de forma verbal y personalmente.

Veamos algunas definiciones:

- **Nahoum (1985)**, considera que: “es una confluencia de carácter cordial y privado, donde un individuo rige a otra y narra su historia o da la versión de los hechos, respondiendo a interrogaciones concernientes con un problema determinado”.

- **Taylor y Bogan (1986)**, define que “la entrevista es como un conjunto de frecuentes encuentros cara a cara, el entrevistador y sus informantes, encaminados hacia la comprensión de las apariencias que los informantes poseen en relación a sus vidas, situaciones o experiencias”.
- **Alonso (1994)**, indica “que empieza como un discurso expresado principalmente por el entrevistado pero que comprende las intervenciones del entrevistador cada una con un sentido determinado, relacionados a partir del llamado contrato de comunicación y en función de un contexto social en el que se encuentren”.

Se aplicó una entrevista a un maestro panadero y pastelero de la zona, con el fin de conocer los componentes que impulsan la evolución y crecimiento de la panificadora. Este tipo de técnica permite profundizar en temas y opiniones más específicas del entrevistado.

Instrumentos; Un instrumento de medición viene a ser un recurso en el cual el investigador recoge datos sobre las variables de investigación y por ende le permite contrastar las hipótesis (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010).

Para la nuestra investigación se utilizará un cuestionario con escala “Likert”, con preguntas de tipo cerrada, con la finalidad de conseguir una gama de datos pertinentes para la realización del plan de negocio. Las fuentes secundarias serán analizadas utilizando herramientas estadísticas como las medidas de frecuencia, la distribución de frecuencias, medidas de tendencia central, medidas de variabilidad, gráficas y tablas.

Focus-Group; es un método para acopiar información sobre la apreciación que tienen las personas del sector en estudio. Se reúne a un conjunto pequeño, entre 4 a 12 personas, para que contesten preguntas y genere una discusión. Esta técnica fue aplicada a 20 personas, las cuales formaron grupos de 4. Esto tiene la finalidad de poder obtener datos adicionales que ayuden a la idea de negocio. Se va a obtener una información del servicio a ofrecer y de las preferencias de los clientes.

Encuesta; las encuestas son consideradas como un método de investigación descriptiva que tienen como finalidad recopilar datos primarios basados en la comunicación verbal o escrita con una muestra representativa de individuos o

encuestadas de la población objetivo. Además, vienen en muchas formas diferentes y tienen una amplia variedad de propósitos, pero tienen ciertas características en común. A diferencia de un censo, recopilan información de solo una pequeña muestra de personas, según el propósito del estudio. (Mathiyazhagan & Nandan, 2010)

- **Datos Primarios:** en este trabajo, la información primaria será seleccionada y acopiada a través de encuesta a 380 personas o individuos en el distrito de San Jerónimo – Cusco, y entrevistas a 2 expertos de la industria panificadora y focus-group.
- **Datos Secundarios:** esta información corresponde a datos extraídos de la página web del INEI (Instituto Nacional de Estadística e Informática), datos e informes sobre panificadoras, documentos en internet, entre otros.

2.5. Fuentes de Información.

Para definir el tamaño de la población objetivo, se tendrá en cuenta los datos adquiridos de la página web de la INEI de la población del departamento de Cusco, en cuanto al distrito de San Jerónimo, para el año 2017.

2.6. Técnicas de Análisis e Interpretación de la Información.

2.6.1. Validación y Selección de la Información

La validación de los instrumentos se realizará a través de las siguientes herramientas:

2.6.1.1. Pest O Septe

Herramienta útil para poder entender el crecimiento o quiebra de un sector o mercado y según ello ver las posibilidades de un negocio. Es por ello que es una herramienta útil para medir cómo van los negocios. Por sus siglas, ésta compuesta por factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos y algunas veces según sea el caso se ha ampliado a Ecológicos, Legislativos e Industria y es utilizado por lo general en la evaluación del mercado en el que se ubica un Negocio.

Este análisis es de mucho interés para poder ver y revisar la posición, dirección de la empresa, estrategia, propuesta de marketing o idea, es decir que los componentes que se analizan con esta herramienta son básicamente externos.

“Es una herramienta que simplifica la investigación y que asiste a las compañías a precisar su entorno, analizando una serie de factores cuyas iniciales son las que le dan

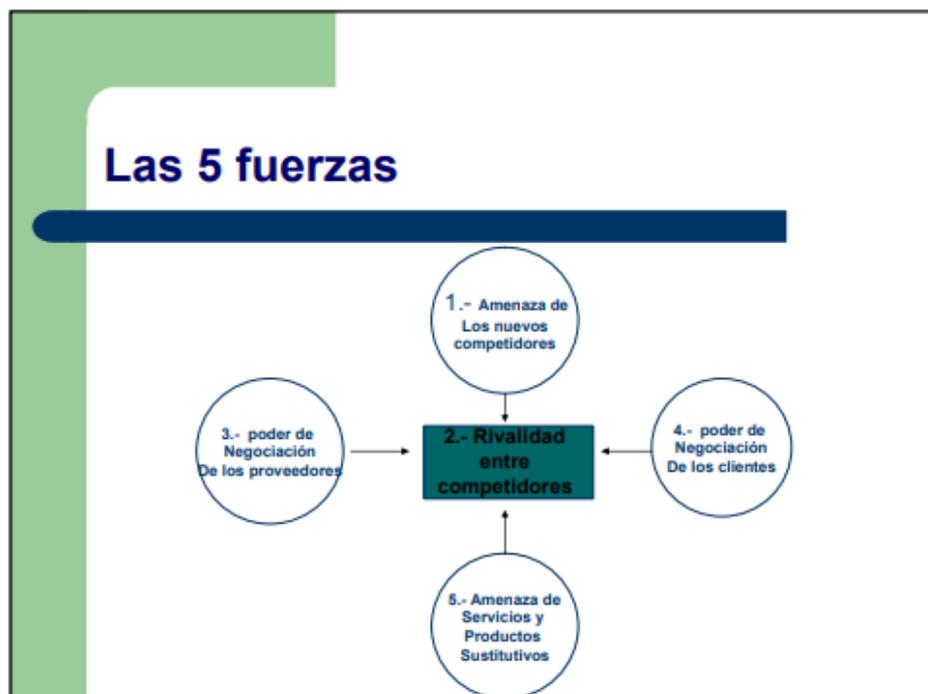
el nombre. Se trata de los factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos” (Alvarado, 2015).

2.6.1.2. Las 5 Fuerzas de Porter:

Porter establece una estructura e instrumentos para estudiar los niveles de competitividad dentro de una industria y para desarrollar una estrategia de negocio. Este análisis inicia en la integración de las 5 fuerzas que establecen la confrontación y/o rivalidad en una organización/industria y la intensidad de competencia, y por consiguiente, cuán interesante es esta organización/industria en correspondencia a oportunidades de rentabilidad e inversión.

Estas 5 fuerzas son: “el poder de la negociación de diferentes proveedores, la posibilidad de una o varias amenazas ante nuevos competidores, poseer la capacidad de negociar con los compradores constantes y a las personas que van consumir sola una vez, la rivalidad entre los competidores y amenaza de ingresos por productos secundarios”. (Riquelme, 2015).

Figura 3. Las 5 Fuerzas de Porter



Fuente: Michael Porter: Economista y profesor de la Harvard Business School, reconocido por su modelo de las “Cinco Fuerzas”, propuesto en 1979.

2.6.1.3. EFE:

“Herramienta de análisis del que consiente en efectuar un estudio de campo, en evaluar e identificar los distintos factores externos que consiguen influir con el crecimiento y la expansión de una marca, dentro del instrumento proporciona y facilita la formulación de múltiples estrategias que son capaces de aprovechar las oportunidades y disminuir los riesgos externos”. (García, 2017).

2.6.1.4. Acciones Estratégicas:

Es muy importante que las empresas planifiquen por lo menos 1 vez cada 2 años una prueba de estrés a su negocio y a su propuesta de valor, el problema pasa por conseguir salir del contexto para poder tener una idea clara global.

Todos los días los empresarios deben tomar decisiones más rápidas de lo que realmente quisieran, aunque hayan trazado un plan estratégico claro que le acceda a ver cómo quisiera ver a su empresa en el futuro, la realidad supera a la planificación y lo normal es que se cumplan los objetivos de manera parcial.

Como consecuencia, la empresa es la suma de intenciones, decisiones y experiencias que se acumulan diariamente, es por ello que vale preguntarse ¿Cuál era mi estrategia inicial?, ¿Qué decisiones han sido las correctas y en cuáles me equivoqué?

Figura 4. Acciones Estratégicas para Tomar el Pulso a un Modelo de Negocio

Estudiar a tu competencia	¿Qué hacer mejor que Yo? ¿Tienen más profesionales o infraestructura que Yo o menos...? ¿Dónde están creciendo?
Analizar a tus clientes	Este aspecto es muy importante, ya que si conocemos mejor que nadie cómo está cambiando las necesidades de mis clientes y soy el primero en orientar mis servicios para satisfacerlas tendré una ventaja competitiva y me percibirán como líder dentro de sus proveedores.
Cuestiona tu propuesta de valor	¿Qué es lo que ofrece tu empresa y por qué consumen tus servicios? ¿Cuáles son tus ventajas competitivas? Éstas deben de encajar con lo que demandan ahora los clientes.
Mantente atento a las macrotendencias	Todos los sectores se ven influenciados tarde o temprano por las tendencias desde la automatización de la producción, la digitalización y el comercio electrónico, los fenómenos derivados de la globalización y las nuevas tecnologías. Tenemos que entender cómo afecta a nuestra cadena de valor para poder adelantarnos.
Implica y comparte este análisis contigo	Completarán tu visión del mismo y te ayudará a derribar mitos que puedes tener sobre tu empresa.

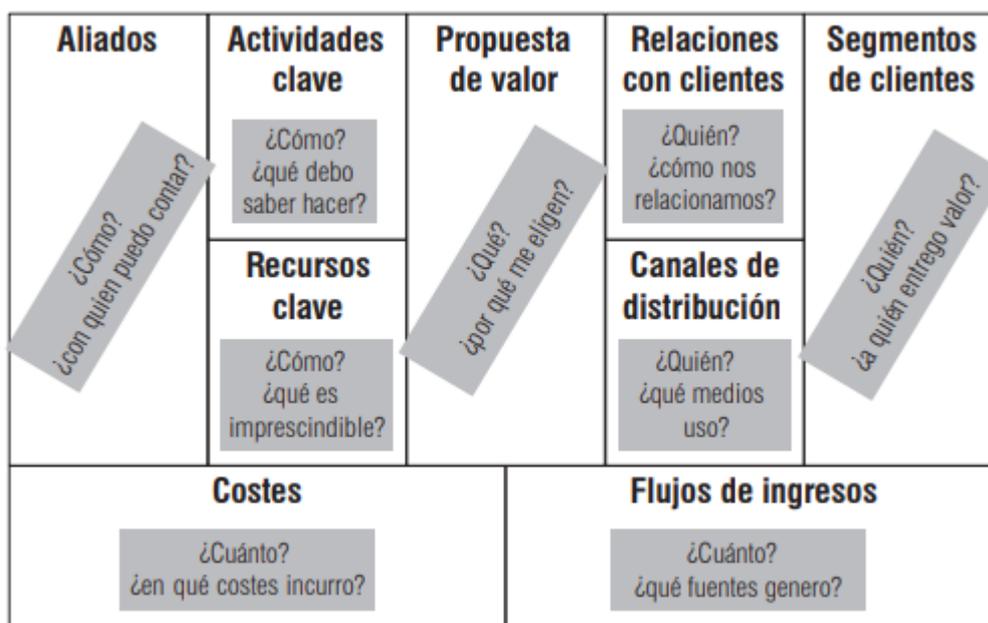
Fuente: Carlos A. Tourné / Consultor en Inforges (08 may.2008)

2.6.1.5. Modelo de Negocio (Modelo Canvas)

Un modelo o plan de negocios viene a ser el mecanismo del cual una organización busca generar beneficios e ingresos a dicha organización. Un estructura o plan de negocio refiere el modo de como una organización desarrolla, capta valor y lo distribuye.

El concepto que tienen los autores Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, denominando Canvas en el 2009, definen el modelo de negocio utilizando nueve componentes: segmentos de clientes, segmentos de distribución, relaciones con los clientes, propuestas de valor, recursos clave, actividades clave, análisis de la estructura de costos, socios y flujos de ingresos. Canvas es una poderosa herramienta de visualización y muestra claramente todos los componentes y sus interconexiones. (Slávik&Bednár, 2014) Siendo estos los siguientes:

Figura 5. Modelo de Negocio Canvas



Fuente: Osterwalder et al. (2005).

2.6.1.6. Estudio de Marketing

Los estudios de mercado o market studies tienen un objetivo principal en el negocio de las ventas, pues son el elemento fundamental para catapultar el negocio. Con esto nos referimos a que debemos conocer bien los puntos clave de mi mercado antes de lanzar el producto o servicio para así poder estar preparados para responder a los gustos y expectativas.

Al hacer un estudio de mercado vamos a poder medir si el producto a lanzar será viable o no, para lo cual contamos con 5 instrumentos importantes que se deben saber combinar para alcanzar los objetivos, estas herramientas o instrumentos son las 5Ps.

2.6.1.7. Plan Comercial

Es el fragmento del plan de negocio del proyecto o la empresa, donde se sintetiza y se pone sobre la mesa cuáles son los objetivos de ventas y se demuestra de qué forma se lograrán, midiéndole en un presupuesto. (Ruiz, 2016).

CAPITULO III. MARCO CONCEPTUAL

El encuadre de la investigación conceptual se estructura según los productos ofrecidos y que fundamenta a este plan de negocio, se basa en una industria panificadora, por lo cual parte de allí, tomándose en cuenta que los productos que son elaborados en dicha industria, como las ventajas y desventajas que se resultan de ellos, asimismo los insumos y recursos que se utilizan para la producción de cada uno de los skus para todos los productos.

En este capítulo explicaremos el proceso por el que pasa la elaboración del pan, sus tendencias actuales (el uso de tecnología etc).

3.1. Definiciones Generales:

3.1.1. Panificadora

Es una industria o establecimiento en donde se crea pan, habitualmente por procedimientos industriales, requiriéndose un ambiente adecuado para tal.

Aunque actualmente muchas empresas siguen procedimientos tradicionales, la aplicación de frío en los procesos parece ser el eslabón faltante para fomentar su crecimiento del sector.

3.1.1.1. Aplicaciones de Frío en Panadería.

Se aplican en 2 partes.

CONGELACIÓN DEL PAN

A partir de la perspectiva de calidad, el pan recién preparado muestra una masa blanda, húmeda y elástica, una corteza crujiente con un aroma y sabor particular, y cuando se ha enfriado después de salir del horno, poco a poco comienza la pérdida de esas propiedades lo que se llama envejecimiento, que no es más que los cambios complejos que sufre el Pan tras su cocción que no será apto para el consumo. En efecto, después del proceso de cocción del Pan, el almidón se cristaliza y pierde la propiedad de retener agua lo cual cumple una labor significativa en la degeneración o añejamiento del pan. La cinética de la recristalización del almidón depende de factores como la temperatura, estando privada de la congelación, entonces esta técnica de conservación (Conservación a -18/20 °C y Congelación rápida a -35/40 °C) permite,

no sólo acrecentar el tiempo de vencimiento del pan a partir el punto de vista microbiológico, sino que retarda el proceso de degeneración o añejamiento de este.

Esto es a consecuencia de que la velocidad de retrogradación promedio es mínima a 50°C y pasa por un máximo entre +20°C y -10°C, para esto es significativo tener una buena inspección de la cinética de refrigeración durante el período de congelación, este con el objetivo de disminuir los tiempos de mantenimiento del producto en esta franja de temperaturas críticas.

Desde un punto de vista conocedor, el congelación o enfriamiento del pan no se realiza más que en pocas panaderías artesanales, en los sucesos en que un sobrante del pan no se haya vendido obligará al panadero a enfriarlo o congelarlo para no perder la mercadería. La causa principal es que los productos congelados con los que se realizó el pan, al término del día perdieron gran parte de su frescura.

Conservación del pan Pre-cocido

En los últimos años, el sector panadero ha experimentado un cambio significativo en cuanto al proceso y sus sistemas de elaboración del pan, entrando a este escenario y ganando protagonismo al denominado "pan pre-cocido".

En Europa , específicamente en España, el mercado para el pan pre-cocido era muy limitado y restringido esto a fines de la década de 1980 y se dirigía, principalmente, a los nombrados "**puntos calientes**", terminales de cocción, restaurantes y grandes colectividades, bacadillerías, para que después de 1990 el pan pre-cocido, fundamentalmente el pan congelado, se acrecienta notoriamente su producción, existiendo previsiblemente el sostenimiento de esta tendencia de consumo progresivo en el futuro, al lograr instalar la terminal de cocción en el propio domicilio (horno doméstico).

Teniendo la técnica del pan pre-cocido, la cocción del pan se realiza en dos etapas: la masa del pan se obtiene como en un proceso habitual, no obstante, se integran algunos cambios en su formulación (aditivos y calidad de harina), es sometida inicialmente a la etapa de cocción en la industria panificadora (que es cerca del 45% del tiempo de cocción y se consume en una temperatura de unos 30 °C, menor al de un proceso acostumbrado de cocción). Una vez terminada esta cocción / pre-cocción (el pan alcanza su máximo rendimiento no obstante la corteza no toma mucho color), el pan se saca del horno y se procede con el proceso de enfriamiento a una temperatura de

ambiente para que posteriormente pase a un procedimiento de conservación (no solo han de evitarse las distorsiones microbiológicas del pan pre-cocido, se trata de productos con humedad mayor al 45% y valores de la actividad de agua superiores a 0.9%, sino que también debe parar su proceso de envejecimiento) que alargará su fecha de vencimiento hasta el momento de ser consumido, es entonces cuando se le someterá a la segunda etapa de la cocción (en un establecimiento público o en el propio domicilio) de modo que el pan, para que concluya su procesos de elaboración.

3.1.2. Productos Manufacturados por una Panificadora

La panadería industrial está caracterizada por la producción en masa, en la cual el trabajo es automatizado que se realiza a menudo las 24 horas del día. La mayor cantidad de los productos de panadería se efectúa de esta manera.

En las panaderías industriales, los operadores y asistentes deben dirigir varios tipos de maquinarias donde se prepara la masa base antes de pasar por los diferentes procesos posteriores. Los distintos procedimientos incluyen el moldeado, el horneado, el aumento del volumen de la masa, el corte en lonchas, la refrigeración y el envasado.

Mientras que las panaderías artesanales son aquellas panaderías pequeñas y que producen menos, sin embargo, trabajan con una amplia diversidad de productos. Por el cual tienen un mayor margen a la creatividad, como la elaboración de glaseados, coberturas y decoraciones para tortas de cumpleaños.

Es por ello que los panaderos tienen que seguir normas de salud, higiene y seguridad alimentaria a la hora de operar los alimentos y los equipos. Por lo cual ellos deben utilizar ropa de protección, el cual incluye un delantal o una bata blanca y un gorro de cocinero. Si tienen el cabello largo, deben llevarlo recogido, y corresponden usar calzados apropiados. (EDUCAWEB, 2018)

Tradicionalmente, los empresarios han ido adjuntando dinero, o capital que sea bastante para colocar un local en el que se ofrezcan panes tradicionales, tales como el pan francés, cachitos, de yema, y algunos pasteles populares como torta de chocolate, chifón, pie de manzana y limón, alfajores, entre otros. (PQS, 2018). Sin embargo, en una panificadora se ofrece también desayunos (americano y continental), jugos, café y tortas.

3.1.3. Pan:

Es un alimento con una amplia variedad de sabores y nutrientes que sigue siendo la base de nuestra dieta diaria. Sin embargo, es cuestionado por contribuir al aumento de peso.

El pan o en griego “artos” fue considerado en el pasado como el bien humano más importante después de la salud y el agua. El origen del término "artos" es griego antiguo: proviene del verbo "ararisko" que significa conectar, emparejar, armar o "artio" que significa elaborar cerveza y preparar. El término moderno "pan" deriva del antiguo verbo "psoo", que significa frotar, y es diminutivo de la palabra "psomys" (→ bread = little bit, bite). Su historia comienza hace miles de años y se desarrolla en las profundidades de los siglos. (Kourkouta, y otros, 2017).

3.1.3.1. Principales Insumos.

Los insumos principales para elaborar el pan son los siguientes:

- **Harina:** “Es un insumo que es obtenido a partir de diversos cereales, siendo la harina de trigo la más utilizada para la elaboración del pan. Por lo mismo que el trigo es rico en gluten, la cual brinda a la masa, mayor fuerza y elasticidad. Cuando la harina y la levadura se combinan con agua y luego se amasan, las formas de gluten se extienden para crear una red que atrapa las burbujas de dióxido de carbono producido por la levadura”. (Mundopán, 2015).
- **Agua:** “Endurece la masa y hace que el proceso de la fermentación sea más lento, en tanto que el agua muy suave ablanda la masa, volviéndola pegajosa. En estos casos, es aconsejable usar agua mineral embotellada”. (Mundopán, 2015)
- **Sal:** Permite que el sabor se desarrolle, y se suma al sabor del producto horneado. “Para obtener los mejores resultados, no se recomienda omitir la sal en una receta de la levadura”. (Mundopán, 2015).
- **Levadura:** “Es lo más importante en el proceso de la panificación. Es el insumo principal que hace que incremente la masa del pan y le proporciona un excelente aroma y sabor. En cada envoltorio de levadura contiene miles de microorganismos. La levadura se alimenta de almidón o azúcar y como parte de su metabolismo desase pequeñas burbujas de dióxido de carbono (CO₂). Este gas hace subir la masa y consigue lograr una textura ligera después de la cocción”. (Mundopán, 2015).

3.2. Tipos de Pan y su Valor Nutricional.

3.2.1. Tipos de Pan:

Hoy en día el consumo de Pan se hace muy importante y por ello parece ser un alimento simple y básico, sin embargo, hoy en día en el mundo existen variedades y su elaboración y esencia constituyen un arte.

Pan Sin Levadura, llamados también ácidos son seguramente los de preparación más simples y antiguos ya que sus ingredientes son harina y agua (consumido por lo general en la comunidad Judía).

Pan Blanco, es la que menos fibra, sales minerales y grasas esenciales aporta porque su ingrediente principal es la harina blanca, que durante su preparación ésta (harina blanca) se aparta insumos como el germen y del salvado, su aporte nutricional es de 3.5 de fibra insoluble por cada 100gr de pan.

Pan Integral, se elabora con harina integral que se obtiene por pulverización total del grano de trigo sin dividir ninguna parte del mismo y aporta más vitaminas, sales minerales y fibras que el pan blanco, su aporte nutricional es de 7.5 de fibra por cada 100 gr de pan. La fibra proporciona una ayuda importante a la digestión ya que ayuda a estabilizar-regular en el tránsito intestinal y previene de enfermedades que trae consigo el consumo exceso de alimentos con alto componente de grasas.

De Salvado, contienen un porcentaje mayor de fibra que un pan blanco, sin embargo, no tanto como el integral, se mezcla el salvado con el trigo con harinas blancas y genera una sensación de saciedad en su consumo.

De Centeno, este como el trigo, pertenecen al grupo de las gramíneas. La harina de centeno contribuye más sales minerales y azúcares que la harina de trigo. Los panes que contienen en su elaboración esta variedad de harina son muy aromáticos y apetitosos. Asimismo, su conserva es superior y la miga es más húmeda y oscura.

De Cereales, posee una cuantiosa cantidad de fibra, es muy completo, considerado como uno de los panes con mayor innovación por sus añadiduras de cereales.

Sin Sal, considerado, especialmente para las personas con problemas de hipertensión.

De Maíz, posee su harina poco contenido de proteínas, pero un valioso contenido de almidón. Se mezcla con harina de trigo para formar el pan, al unirse estos ingredientes el producto toma una tonalidad particular, un color amarillo y una característica adicional es que suele ser más graso que el pan blanco.

Sin Levadura, esencialmente elaborado para consumidores intolerantes la levadura.

Pan Tostado, puntualmente semejante que el pan sin tostar, pero sin agua. A este pan se ha extraído el agua, no obstante, conserva la cantidad de calorías que el pan, con la diferencia que estos tienen un peso menor, en cuanto a la cantidad de calorías y componentes nutricionales se conserva igual.

Pan de Molde, al elabora un pan como los demás y no se les adiciona leche, mantequilla y ninguna otra grasa, estos panes con escasa corteza son muy apropiados para controlar la cantidad de pan que se consume.

Pan Hojaldrado, Es elaborado con un sabor particular muy agradable al paladar, habitualmente es más trabajoso en su elaboración, comúnmente tiene forma de herradura. La miga es suave, crujiente y esponjosa.

3.2.2. La Importancia del Pan en la Nutrición

Existen diferencias entre el pan integral y el pan blanco, la principal es en cuanto a los aspectos nutricionales con los que cuenta; es en cuanto el pan integral brinda una cantidad mayor de minerales, vitaminas, fibra, ácidos grasos, proteínas más completas y antioxidantes, mientras que el pan blanco contiene una cantidad mayor de hidratos de carbono, pero proteínas de mínimo valor biológico. Si bien es significativo no discurrir este aspecto como principal, tomando en cuenta que no sólo nos nutrimos de pan y teniendo en cuenta que el resto de los alimentos que en general cubren las necesidades de nutrientes que cuerpo necesita.

La mayoría de los panes, independiente del insumo con el que se han hecho, son ricos en carbohidratos por tanto su contribución esencial es de energía para el cuerpo, su contenido en proteínas es similar, difieren en el contenido graso y son muy desiguales en su estructura en minerales, una muestra es que el pan de avena es el más rico en

calcio, en magnesio el de trigo y en potasio el de centeno, en lo que se refiere a vitaminas las discrepancias son insuficientes porque ellas se destruyen durante la producción debido a las temperaturas que se emplea en el horneado.

Su contribución en grasas es muy baja, ya que 100g de pan blanco aporta un 10% de las calorías totales privilegiadas en una persona adulta, quiere decir que aproximadamente 100g de pan contribuyen un total de 200 kilocalorías.

Varios estudios indican que las personas que consumen mayor cantidad de pan poseen costumbres alimentarias más saludables que los que limitan su consumo por el miedo a engordar, es por eso que tienen una alimentación culta.

Es más, ahora los consumidores de pan están cada vez más enterados de los alimentos que consumen, que les aportan y benefician a su dieta los nutrientes precisos para lograr una alimentación más sana y por ende mejor calidad de vida.

3.2.3. Contribución Nutricional del Pan

El producto pan, es perecedero a consecuencia de la cocción de una masa lograda por la mezcla de agua, harina y sal, fermentada por especies de microorganismos vivos (levadura), alimento valioso a partir del punto de vista nutricional. La grasa está presente en cuantías muy bajas con un aporte calórico regular, asimismo esta suministra macronutrientes y micronutrientes.

Al inverso de lo que la totalidad de la población especula, el pan no engorda; asimismo, “el consumo de este producto es necesario para todas aquellas personas que intentan mejorar su peso y su salud”. Esto dice en un estudio sobre los hábitos alimenticios en correlación con el consumo usual de pan, elaborado por la Dr. Rosa María Ortega, quien pertenece al “Departamento de Nutrición de la Universidad Complutense de Madrid y proporcionado por la Asociación de Fabricantes de Harinas y Sémolas de España (AFHE)”.

3.2.4. El Pan es Fuente de Fibra,

“El pan es fuente de fibra, sobre todo el integral. Éste tiene un contenido en fibra dietética de unos 7.5 g/100 g, mientras que el pan blanco aporta unos 3.5 g/100g.”

Carbohidratos: El componente principal del pan es el almidón, un hidrato de carbono de estructura compleja que proporciona la energía necesaria que necesita el organismo humano.

Proteínas, el pan contiene entre un 7% a 10% de proteínas que, aunque son estimadas con un bajo valor biológico, consumidas junto con otros alimentos que son fuente de proteína de alto valor biológico como pescado, carne, lácteos o huevos, mejora la calidad de la proteína integral consumida.

Grasas, presentes en bajas cantidades, los panes tradicionales (pan rollo, panblandito) contienen 6g de grasa por unidad de pan, dentro de los cuales se hallan ácidos grasos insaturados como el ácido oleico y linoleico, beneficiosos y esenciales para el organismo.

Minerales, el pan aporta especialmente selenio, zinc y hierro y, en menor cantidad, potasio, magnesio, yodo y calcio.

Vitaminas, especialmente hidrosolubles del grupo B. Un consumo de 100 g de pan aporta el 5% de las ingestas diarias recomendadas de vitamina B1, folatos y niacina.

Los beneficios del para la salud son múltiples a cualquier edad

Para los niños, es un alimento primordial para cubrir las necesidades de energía y nutrientes, los niños que consumen más pan muestran un menor porcentaje de obesidad y sobrepeso, efectúan una ingesta más conveniente de nutrientes, tienen dietas más equitativas, tienen un menor índice de masa corporal (IMC) y registran mejores indicadores de riesgo cardiovascular.

Aunque en promedio, los niños sólo consumen 2.5 porciones de pan al día, asimismo, su dieta mejoraría si su consumo se aumentara en 2 porciones más.

Las personas de la tercera edad, además de ser un alimento de fácil masticación, digestión y deglución, su consumo ayuda a compensar su dieta, especialmente en minerales y vitaminas.

En mujeres embarazadas, un consumo de 250 gramos/día de pan integral satisface las necesidades de fibra y ayuda a cubrir los requerimientos de vitaminas y minerales.

Es significativo tener en cuenta que cuando se realiza una actividad física extra, se debe aumentar el consumo de alimentos ricos en carbohidratos (cereales: maíz, galletas, arroz, pastas, panes de hojaldre, entre otros), ya que, al agotarse las reservas energéticas, se produce un estado de agotamiento y fatiga lo cual reduce al mínimo la intensidad e incluso, en momentos obliga a parar el ejercicio.

Está demostrado que el pan es un alimento básico de la nutrición humana diaria, se han realizado varios intentos para preparar varios tipos de este. La harina de trigo es el ingrediente primordial de la panadería. El trigo duro posee un alto contenido de proteínas y la harina correspondiente se usa para hacer pan y otros productos, como croissants, rosquillas, etc. El trigo blando tiene un bajo contenido de proteínas y la harina correspondiente se usa para preparaciones de pastelería como pasteles, galletas, etc. Algunos tipos de pan, como el pan de grano entero, tienen un alto contenido de fibra, lo que mejora la acción del sistema digestivo. El centeno tiene la mayor cantidad de fibra dietética y, como resultado, sus productos tienen un índice glucémico más bajo en comparación con los productos de trigo, lo que los hace adecuados para diabéticos. Desde un punto de vista nutricional, la semilla de cebada es baja en grasa, alta en fibra dietética y contiene aminoácidos esenciales en una cantidad igual o mayor que otros cereales. (Kourkouta, y otros, 2017).

3.2.5. Beneficios y Problemas del Consumo de Pan.

El pan representa una excelente fuente de carbohidratos complejos, que proporcionan al cuerpo la energía que necesita y desempeñan un papel importante para equilibrar los niveles de glucosa en la sangre. (Kourkouta, y otros, 2017)

La mayoría de los tipos de pan contienen proteínas vegetales de bajo valor y bajas en grasa. También contienen vitaminas B, vitamina E y oligoelementos como el hierro, el potasio, el calcio y el selenio, que se proporcionan en gran medida en el cuerpo. La vitamina B contribuye significativamente al metabolismo de las proteínas y al reemplazo celular, la vitamina E es un antioxidante activo, el hierro es esencial para el crecimiento y la oxigenación de las células y el potasio para la función equilibrada de las células. El calcio contribuye a la densidad ósea y el selenio es un poderoso antioxidante. (Kourkouta, y otros, 2017)

Sin embargo, el pan está implicado en varias condiciones que cargan al cuerpo humano, como en el caso de la obesidad. El pan contribuye a la obesidad solo cuando se consume en cantidades muy grandes y cuando forma parte de una dieta desequilibrada. La obesidad también está asociada con la diabetes mellitus. El pan tiene un alto índice glucémico, lo que aumenta considerablemente la secreción de azúcar y de insulina, lo que a su vez aumenta la obesidad. En una dieta balanceada, los carbohidratos deben ser aproximadamente del 50% y 2 porciones de pan de trigo integral por día pueden incluirse convenientemente en la dieta diaria. El gluten, que está contenido en el pan, causa la enfermedad celíaca en las personas sensibles al gluten cuando consumen pan. Presentando diarrea, pérdida de peso, desnutrición, anemia, osteopenia, trastornos psiquiátricos como irritabilidad y otros. Estos pacientes deben evitar comer granos que contengan gluten, como cebada, centeno, avena y trigo. (Kourkouta, y otros, 2017).

3.2.6. Proceso de producción del pan.

“Para la producción del pan, se combinan 100 gramos de harina con 25 ml tanto de la suspensión de levadura, solución de sal y azúcar, además de 16.5 ml de agua y se amasa durante 3.5 minutos. La temperatura final que debe de alcanzar la masa deberá ser de $27 \pm 1^\circ\text{C}$. Consecutivamente, se hace la pre-fermentación a $30 \pm 1^\circ\text{C}$ y $80 \pm 5\%$ por 85 minutos, durante esta parte del proceso es preciso hacer dos punch que consisten en amasar a mano en forma suave, para la eliminación del dióxido de carbono, el primer punch se realiza 45 minutos de haber acabado el amasado, el segundo punch a los 15 minutos del primero, luego se arma el pan, poniendo el bollo de masa para aplanarlo y alisarlo con un rodillo de madera hasta formar un disco de unos 8 mm de espesor, procediendo a formar la pieza de pan; para la fermentación final, se lleva el molde a la cámara de fermentación a 30°C y 80% de agua por 75 minutos, luego se hace la cocción, a 225°C con incorporación de vapor de agua mediante un inyector, el pan se cocina durante 15 minutos dentro del molde, se saca de este y se continúa la cocción hasta completar 30 minutos”. (Vega, De Marco, & Di Risio, 2015, págs. 90-91).

3.2.7. Precios de Venta del Pan y Márgenes.

El promedio del margen de ganancias de una panificadora, dependerá de los gastos generales que se incurra y del costo de los insumos y materiales para la elaboración de los elementos a producir. No se encontraron datos sobre promedios nacionales para los márgenes de ganancias de las panificadoras/pastelerías, debido a la falta de datos compilados para esa estadística en este rubro de negocios. En acuerdo con la guía llamada "Cómo abrir una pastelería," los empresarios “del negocio deben obtener por lo menos un margen de lucro del 30% para cubrir los costos operativos y obtener ingresos. Una pastelería especializada que utiliza más técnicas de mano de obra intensiva e ingredientes de alta calidad para producir bienes podría obtener un margen de ganancias del 50% o más, con un aumento de precios del 100%”. (Marquis, 2019). A continuación se coloca una tabla con los costos tentativos de los insumos que se utilizarán.

Tabla 2 . Presupuesto de Insumos

INSUMO	CANTIDAD	UNIDAD	PANES /INSUMO	COSTO UNIDAD		COSTO POR UNIDAD DE PAN	
Harina	1	saco x 50kg	300	S/	87.50	S/	0.29
Azúcar	1	saco x 50kg	1500	S/	98.00	S/	0.07
Sal	1	bolsa x 1kg	150	S/	2.00	S/	0.01
Levadura	1	bolsa x 500 gr	160	S/	8.50	S/	0.05
COSTO						S/	0.42
PRECIO DE VENTA						S/	0.80
MARGEN						S/	0.38

Fuente: Elaboración Propia.

3.2.8. Tortas:

Las tortas están disponibles en muchas formas y estilos. Las tortas más simples tienen una textura esponjosa ligera y se hacen batiendo grasa y azúcar, agregando huevos y harina. La mezcla de la torta se bate para incorporar aire, lo que hace que la esponja sea liviana y aireada. La harina se agrega para unir la crema de azúcar y la mezcla de huevo. Cuanto más aire se incorpora durante la batida se hace una torta más ligera. Se puede agregar una variedad de diferentes ingredientes (incluyendo frutas secas, frutas frescas, especias, sabores) a la mezcla básica de pasteles para hacer una variedad de tortas. (FAO, 2013, p.2)

3.2.9. Principales Insumos

Los ingredientes básicos de las tortas son manteca, azúcar, huevos, harina, líquidos y, a veces, un agente de fermentación. Dependiendo de cómo se combinen estos ingredientes se logrará una la torta con el sabor y la textura deseada. La cocción de la torta requiere de una medida cuidadosa de los ingredientes. Variar la receta puede dar como resultado un resultado diferente al previsto, por lo tanto, use la harina o grasa especificada en la receta. (Bastin, 2010, p. 1)

3.2.9.1. Beneficios y Problemas de Consumo.

Según Feltham (2016), algunos de los beneficios son los siguientes:

- Proporciona energía, los carbohidratos son una de las importantes fuentes de energía en muchos alimentos. Es por ello que las tortas generalmente se hacen mezclando harina y azúcar, que son excelentes fuentes de carbohidratos. Proporcionándole a todo el cuerpo, incluidos los músculos, el sistema nervioso y el cerebro; una cantidad suficiente de energía.
- Son fuente de culturismo y dan fuerza, además de proporcionar energía a su cuerpo, estos dulces también pueden proporcionarle a su cuerpo una cantidad de proteína de calidad. Las tortas contienen leche y huevos que se sabe que son algunas de las principales fuentes de proteínas. Asimismo, la leche contiene calcio que mejora la funcionalidad de los huesos y los dientes. Además, las tortas que se hornean con frutas secas como almendras, anacardos, etc. pueden servir al cuerpo con una buena cantidad de vitaminas y, por lo tanto, fortalecer el sistema inmunológico.
- Mejoran la digestión, las tortas que contienen frutas como bayas, manzanas y piñas que son una buena fuente de fibra. Los alimentos ricos en fibra pueden ayudar a nuestro cuerpo a tener un mejor sistema digestivo. Algunas tortas y pasteles, se hacen incluso con zanahoria, y las zanahorias también contienen muchas fibras. Por lo tanto, consumirlos que contengan todas las frutas mencionadas anteriormente puede ayudar a aumentar los niveles de fibra en nuestro cuerpo, mejorar la digestión y minimizar el riesgo de enfermedades cardíacas. Por lo tanto, consumir tortas puede proporcionarle numerosos beneficios para la salud y ayudar a su cuerpo a mantenerse en forma.

3.2.9.2. Proceso de Producción

Al hacer tortas, la grasa y el azúcar se deben batir juntos para que atrapen el aire y se vuelvan livianos y cremosos. Es aconsejable utilizar una batidora eléctrica, ya que incorpora más aire del que se puede hacer a mano. Los huevos deben ser batidos lentamente para evitar que la mezcla se cuaje. La harina tamizada debe agregarse lentamente a la mezcla cremosa para que no reduzca la cantidad de aire que se ha batido. La cantidad de aire incorporado a la mezcla determina el tamaño de la torta al final y la textura. Las tortas se hornean en un horno más frío (150-200 ° C) dependiendo del tamaño y el tipo de torta. Las tortas más grandes necesitan temperaturas más bajas para garantizar que se cocinen sin quemarse en la superficie. Es esencial controlar el tiempo y la temperatura de cocción, ya que afectan la textura, el sabor, el color y la humedad del producto. La puerta del horno no debe abrirse durante la cocción de torta. Esto introduce aire más frío y puede hacer que la torta se hunda, lo que estropea la apariencia y la textura. (FAO, 2013, p.4).

3.2.10. Café:

“El café es una bebida hecha del tostado del fruto del café y consumida en los desayunos por la mayoría de las personas del mundo, es preparado mediante diversas formas: torrado, pasado, expreso, etc.; cuyo principal ingrediente es el grano tostado de café”. (National Coffee Association, 2019).

3.2.10.1.Principales Insumos

Para preparar café se necesita azúcar, agua y el mismo café.

3.2.10.2.Valor Nutricional

“Una taza de café es elaborada con tan sólo 2 gr de éste, contiene cantidades intrascendentes de calorías, antioxidantes y la mayor parte de ella son dotadas por hidratos y proteínas, esto es significativo saberlo porque a menudo se cree que bebiendo café se engorda, debido a que se le otorgan al café la presencia de varias calorías y grasas, que distan de ser reales, asimismo, si a esto aumentamos una cucharadita de azúcar, tendremos 20 calorías más para sumar y si añadimos tres cucharaditas de azúcar sumaremos 60 calorías derivadas únicamente de hidratos simples; no obstante, si sólo bebemos el café sin azúcar o con un endulzante artificial, tendremos muy pocas calorías en una taza de café, la presencia de minerales como el

calcio, el magnesio, fósforo y selenio, sobre todo, destaca la cantidad de potasio que posee el café (4000 mg %) que una sola taza alcanza los 80mg. También, el café posee cantidades significativas de vitamina B, excelentes para el funcionamiento neuromuscular del organismo. Igualmente, presenta antioxidantes”. (Gottau, 2010).

3.2.10.3. Beneficios y Desventajas de Consumo de Café

Según publicación del Diario Correo(2018), Textos: Redacción Multimedia, las ventajas del consumo de café son los siguientes:

- El consumir café es positivo para luchar a la diabetes.
- El consumir café protege contra la destrucción de células cerebrales y el mal de Parkinson.
- El café podría impedir daños en la visión derivadas a la degeneración de la retina.
- El café ayuda a mantenerte despierto y mejorar la concentración, asimismo reduce las posibilidades de padecer cáncer de hígado y enfermedades cardiovasculares.

Mientras que las desventajas de tomar café son los siguientes:

- Las mujeres que tienen un consumo alto de café (caféina), en general tardan más en quedar embarazadas, según un estudio de la Universidad de Nevada.
- El abuso en el consumo de café puede traer problemas ya que puede perjudicar el ritmo cardíaco.
- Tomar mucho café produce una deshidratación más acelerada.

3.2.10.4. Proceso de Producción

- Calentar la jarra durante algunos minutos, llenándola de agua caliente
- Calcular una cucharada llena (7-8 gramos) de café cada dos tazas de agua, cada una de 100-150 ml. La dosis de café se puede regular según el gusto de cada uno.
- Poner en la máquina la cantidad correcta de agua y extraer.
- Para conservar el café caliente y aromático, utilizar un termo.
- Percoladoras de café, a pesar de que ya no se utiliza en Europa en incluso en buena parte de Latinoamérica, las percoladoras son muy usuales en Estados Unidos. Con ellas se prepara el genuino café americano, un producto menos

intenso que el café preparado con una máquina convencional y que, precisamente por ello, se sirve en raciones más generosas.

- Molinos de café, algunos negocios distinguen adquirir el café ya molido, pero otros optan operar con granos puros. Esto puede traducirse en productos de sabor más genuino, pero también requiere de más trabajo de preparación. Sea cual sea, esta máquina siempre aporta un toque de profesionalidad y especialización a la cafetería.

3.2.11. Jugos

Los jugos de fruta están hechos de jugo de fruta puro filtrado sin nada añadido. Se puede agregar benzoato de sodio como conservante para extender la vida útil, pero esto no es esencial. El jugo pasteurizado adecuadamente tiene una vida útil de varios meses. La mayoría de las frutas se pueden utilizar para hacer jugo. Los más populares son la piña, naranja, mango, pomelo y maracuyá. (Food and Agriculture Organization of the United Nations, 2013).

3.2.11.1. Principales Insumos

Los principales insumos varían de acuerdo con el tipo de jugos, siendo estos las peras, ciruelas, fresas, sandías, melocotones, mangos, naranja y manzana; además de azúcar.

3.2.11.2. Valor Nutricional

La contribución nutricional de un vaso de jugo de fruta natural de naranja, es de 90 kcal, 400 mg de potasio, 20 g de hidratos de carbono, 2 mg de sodio, 0.8 g de fibra dietética y contiene 167% de la Dosis Diaria Recomendada (DDR) de vitamina C y 30% de la DDR de ácido fólico.

“Si se coteja esto con el aporte de dos naranjas, que se pueden usar para elaborar el jugo, éstas contienen cuatro veces más fibra dietética que el jugo de la misma fruta. En contraposición, una bebida azucarada aporta la misma cantidad de calorías e hidratos de carbono total. Sin embargo, carece del aporte de otros nutrientes, sólo contiene azúcares. Finalmente, un vaso de jugo en caja aporta 116 kcal, 52 mg de sodio, 27.2 g de carbohidratos, y 70% de la DDR de vitamina C, por lo tanto, contiene más calorías, azúcares y sodio que el jugo natural”. (González, 2011).

3.2.11.3. Beneficios y Problemas de Consumo

Según Pérez (2015), las ventajas del consumo de jugos son:

- De preparación práctica y rápida para el consumo.
- Mayor gusto a las frutas y verduras
- Evitar tirar alimentos.

Mientras que las desventajas son:

- Pérdida de nutrientes, la pulpa y la cáscara de las frutas y verduras, contienen la mayor parte de vitaminas, minerales y fibra, si las separamos y licuamos, gran parte de estas propiedades se pierden, en lugar de sentirse zaceados y aprovechar al máximo los beneficios de la fibra, estaremos consumiendo únicamente agua con calorías.
- El ser natural, no quiere decir que sea dietético, por ejemplo, una sola naranja tiene aproximadamente 15 gramos de azúcar.
- Peligrosos antes de correr, debido a que su índice glucémico es alto, después de tomarte un jugo de se elevarán los niveles de glucosa en sangre, pero, así como sube de rápido el azúcar, después te puede venir bajar rápidamente.

3.2.11.4. Proceso de Producción

La fruta se debe lavar con agua limpia, pelar y quitar las piedras. Toda la fruta debe estar madura y libre de moretones. Cualquier fruta podrida o magullada debe desecharse, ya que esto estropeará el sabor del jugo. La piña contiene una enzima que daña la piel. Por lo tanto, deben usarse guantes cuando se manipula la piña. El jugo de piña debe calentarse a una temperatura más alta durante más tiempo para destruir la enzima (debe hervirse durante 20 minutos). (Food and Agriculture Organization of the United Nations, 2013)

3.2.12. Pastelería.

La pastelería consiste en una masa de harina, agua y manteca que puede ser sabrosa o endulzada. Los pasteles endulzados se describen a menudo como productos de confitería de panificadora. La palabra "Pasteles" sugiere muchos tipos de productos horneados hechos de ingredientes como harina, azúcar, leche, mantequilla, manteca, polvo para hornear y huevos. Las tartas pequeñas y otros productos dulces horneados se llaman pasteles. Platos de pastelería comunes incluyen pasteles, tartas, quiches y empanadas.

3.2.12.1. Principales insumos.

La pastelería es esencialmente una masa hecha de grasa, harina y agua (o huevo). Es extraño pensar que de estos pocos ingredientes provienen algunos de los alimentos más queridos e indulgentes del mundo: pies, croissants, daneses, tartas, etc. (Brittrow, 2019)

3.2.12.2. Valor Nutricional

El importe nutricional de estos productos depende de las proporciones e ingredientes que contengan, los rellenos o coberturas (chocolate, mermeladas, queso, cremas, carne, etc.) y su método de cocción (fritura o horneado). Eso sí, “coinciden en su elevada densidad calórica (350-536 kcal), sobre todo por el alto % de grasa (14 – 32%). El perfil lipídico es realmente importante en estos alimentos ya que el porcentaje de ácidos grasos saturados puede llegar a ser muy elevado (13 – 75% del total de grasa). En cuanto a las proteínas, la cantidad (3.8 – 9%) y calidad varía según los ingredientes: huevo, harina u otros menos frecuentes como queso o carnes; sin embargo, en general son de calidad intermedia por su predominio de las proteínas de la harina. En cuanto a la fibra, ésta ronda el 0.7 – 3.8% y depende principalmente de las harinas utilizadas”. (Marquina, 2015).

3.2.12.3. Beneficios y problemas de consumo

Según la página web del Cuidado de la Salud (2019), los beneficios de consumir pasteles están en base a sus ingredientes. La fresa es refrescante, depurativa, diurética, aporta vitaminas B y C, sales minerales y agua.

- El coco es refrescante, diurético, tiene vitaminas A y E. Las cerezas combaten la anemia, son laxantes, son diuréticas, aportan vitamina A y C, proteínas, ácido málico y sales minerales.
- Los duraznos son digestivos, laxantes, aportan agua, vitaminas A, B, y C. Las nueces son astringentes, estimulantes, purgativas, aportan vitaminas A, B, C y D, fécula, ácido linólico.

Mientras que las desventajas o problemas que se presentan son: engorda por las muchas calorías que contiene, eleva el colesterol, genera caries, aumenta el riesgo de

padecer diabetes, tiene el riesgo de sufrir enfermedades cardiovasculares, y causa estreñimiento.

3.2.12.4. Proceso de Producción

La receta de un producto nos sugiere cuatro etapas a seguir:

- Selección de los ingredientes (verificar su calidad).
- Mezcla (de acuerdo con la receta)
- Cocción (verificar los tiempos y temperatura)
- Decoración.

3.2.13. Desayunos.

El desayuno es la más importante comida del día, además reabastece tus reservas de glucógeno (energía), arranca el metabolismo y proporciona la energía, para mantenernos en marcha durante todo el día. (Nutrition Australia, 2014).

3.2.13.1. Valor Nutricional

Un desayuno completo, en cuanto a nutrientes, debe aportar al cuerpo entre un 20 y 25 % de las calorías para la energía requerida para el funcionamiento del organismo. (Ramírez, 2013)

3.2.13.2. Beneficios de Tomar Desayuno.

Según Nutrition Australia (2014), los beneficios del consumo de desayuno, son los siguientes:

- Mejora tus niveles de energía.
- Mejora el metabolismo.
- Proporciona muchos nutrientes beneficiosos, aumenta tu ingesta de fibra y calcio (en comparación con no desayunar).
- Reduce la posibilidad de consumir en exceso los alimentos con alto contenido en kilojoule más tarde en el día
- Estabiliza tus niveles de azúcar en la sangre.
- Mejora la memoria y la concentración.

Mientras que, en las desventajas, se encuentran las siguientes:

- En cuanto al desayuno continental, se presenta la falta de proteínas de calidad y la bollería.
- En cuanto al desayuno americano, se presenta el número de calorías.

3.2.13.3. Proceso de producción

El desayuno continental es el desayuno mediterráneo simplificado, o sea es un desayuno común en Europa y América Latina a base de café, leche, té, jugo de naranja para beber. También está compuesto por pan salado, pan dulce con mantequilla y mermeladas, jamón, queso, cereales, yogurt o frutas. Mientras que el desayuno americano parte del huevo y la carne, este desayuno se compone de café, leche, te y panes, justo como un desayuno continental solo que con más proteína. (La Verdad, 2018).

3.2.13.4. Precio de venta y márgenes

El precio de venta del desayuno americano es mayor al del desayuno continental. Mientras el primero bordea los 16 soles el segundo llega a los 12 soles.

CAPITULO IV. MARCO CONTEXTUAL

4.1 Población Objetivo. -

Como antecedente, el 85% de la población del distrito de Oropesa (Primer productor de pan artesanal en Cusco), se dedica a producir pan existiendo unas 65 panificadoras, que durante todo el día preparan y hornean las “Chutas” además de otros panes tradicionales como ‘rejillas’, ‘Los molletes’ y ‘hurones’. La mayor demanda de pan se presenta en los meses de noviembre, diciembre, febrero y julio. Y cada segundo domingo de octubre se celebra el ‘Tanta Raymi’, fiesta del pan de Oropesa, en el que centenares de turistas se deleitan con las variedades de panes que se elaboran y se cocinan en hornos artesanales de barro para esta fecha especial.

Sin embargo, en el distrito de San Jerónimo, existen panaderías y pastelerías, que siguen utilizando medios e insumos tradicionales, y no apuestan por la tecnología.

Considerando que los niveles socioeconómicos según APEIM (2018), son un 66.8 % de NSE E, un 18.2 % de NSE D, un 10.7 % de NSE C, un 4.2 % de NSE A y B. Por lo cual, en el distrito de San Jerónimo, siendo la población objetiva de 5693 habitantes de NSE A, B y C.

El crecimiento de la industria panadera, en los primeros seis meses de 2018 en cuanto a la elaboración de productos de panadería fue 4,1%, frente a los 3,5% que logró en todo el 2017, reveló el Instituto de Estudios Económicos y Sociales (IEES) de la Sociedad Nacional de Industrias (SNI).

Así mismo, según el presidente de la Asociación Peruana de empresarios de la Panadería y Pastelería (ASPAN) en el 2017, en el Perú, las personas ingirieron entre 30 kg y 35 kg de pan al año, siendo esta cifra una de las menores en Latinoamérica, pues a pesar que la industria panadera se encuentra en aumento, las cifras siguen siendo bajas, por lo que se espera innovar en los productos ofrecidos con el fin de incentivar el consumo.

Según las cifras del INEI, el ingreso per cápita en el 2017 de los peruanos fue de 962 soles al mes, siendo esta cifra menor a la presentada en el 2016 (977 soles).

El distrito de San Jerónimo cuenta con 38,211 habitantes, siendo potenciales clientes que la panadería podría tener en cualquier momento, sin embargo, el público objetivo

estará segmentado por aquellas personas entre las edades de 15 y 59 años, con un nivel socioeconómico A, B y C, quienes apuesten por la compra de productos de panificación, siendo un total de 5693 habitantes, es decir el 14,8 % del total de habitantes del distrito.

Según la Municipalidad Distrital de San Jerónimo la tasa de crecimiento poblacional presentada en el distrito es de 1.6%, por lo que se espera que en el año 2020 habrá 61 638 habitantes en el distrito de San Jerónimo.

4.2 Análisis de competidores.

Podemos destacar 2 tipos de competidores:

4.2.1 Competidores Directos:

Son aquellas panaderías y pastelerías del distrito de San Jerónimos, entre ellas tenemos: Don Esteban y Don Pancho, La Bondiet, Tortas Carmina, Pastelería Povea y Cafetería Pacífico.

4.2.2 Competidores Indirectos:

Dentro de los competidores indirectos están supermercados Tottus, Plaza Vea y las marcas que venden productos sustitutos como Bimbo y D’Onofrio.

Tabla 3 . Análisis de competidores directos

Competidor	Productos	Ventajas competitivas
Don Esteban y Don Pancho	Panes	Rápida atención Lugar estratégico Variedad y buena calidad de productos
	Biscochos	
	Dulces	
	Encurtidos	
La Bondiet	Panes	Rápida atención Lugar estratégico Variedad y buena calidad de productos
	Tortas	
	Víveres	
	Insumos de cocina	
	Biscochos	
Tortas Carmina	Panes	Especialidad de casa (Torta carmina) Precios bajos Variedad y buena calidad de productos Posicionada en el mercado
	Panetones	
	Víveres	
	Insumos de cocina	
Pastelería Povea	Panes	Precios bajos Variedad y buena calidad de productos Tortas a pedidos
	Postres	
	Tortas	
	Dulces	
	Accesorios de cumpleaños	
Cafetería Pacífico	Panes	Buena infraestructura Servicio de calidad Servicio de cafetería
	Servicio de cafetería	
	Encurtidos	

	Jugos	
--	-------	--

Fuente: Elaboración propia

4.3 Localización.

Macro-localización

Para la macro localización consideramos a dos alternativas San Jerónimo y San Sebastián, ya que, por el mayor crecimiento económico, y por ende por el aumento de sus ingresos nos resultaron más tentativas, a diferencia de Wanchaq y Cusco donde los costos y la competencia tienden a ser más altos y se demanda mayor capital para la inversión.

Elaborando según el método de ponderación de puntos de aspectos cualitativos para la localización de nuestro servicio, consideramos factores primarios y secundarios. Los primarios son los siguientes: Mercado de consumo, fuente de materias primas. Por otra parte, en el caso de los factores secundarios consideramos estos: disponibilidad de la infraestructura, mano de obra, marco jurídico, aceptación o rechazo social del proyecto de inversión.

Haciendo una escala de 0 a 10 en la ponderación se concluye que el lugar más atractivo para poner nuestra panificadora está en el distrito de San Jerónimo. El atributo que más peso le dio fue porque está más cerca de la población objetivo es decir cerca al tipo de población que deseamos atender. Por otra parte, el distrito de San Sebastián que tiene mayor competencia en el servicio de cafeterías y que no existe una población aglomerada y que busca ese servicio, resultó menos atrayente.

TABLA 4. MATRIZ DE PONDERACIÓN DE PUNTOS DE ASPECTO CUALITATIVOS PARA LA MACRO-LOCALIZACIÓN

Factor Relevante	Peso asignado	San Sebastián		San Jerónimo	
		Calificación	Calificación Ponderada	Calificación	Calificación Ponderada
MP disponible	0.1	5	0.5	4	0.4
MO disponible	0.1	5	0.5	4	0.4
Costos de insumos	0.05	5	0.25	4	0.2

Factores Sociales	0.1	5	0.5	5	0.5
Cercanía del mercado	0.4	3	1.2	8	3.2
Menor cantidad de competidores	0.25	4	1	8	2
Suma	1	Puntuación final	3.95	Puntuación final	6.7

Fuente: Elaboración propia

Micro-localización

Para la elección de nuestra Microlocalización consideramos que estén cercas a instituciones conocidas y con mucha aglomeración de personas que tengan el perfil del consumidor al que deseamos llegar. Es así que elegimos como foco a la población cercana al mercado Vino canchón, a la estación de buses que salen a puerto Maldonado y cercana a la Comisaria de San Jerónimo, por consiguiente, se consideraron dos locales tentativos que estaban en alquiler. El primero se encuentra en la prolongación del cultural frente de la comisaría de San Jerónimo, específicamente en Prolongación de la Cultura NRO 153 y la segunda que se encuentra en la calle Clorinda Matto de Turner 121 (alado del mercado Vino canchon). Estos se denominarán ubicación A y B respectivamente. (Rojo y amarillo respectivamente).

Figura 6. Localización



Fuente: Google Maps 2017

Para hacer el cálculo de un punto más óptimo se utilizará el mismo método que se planteó para la macro-localización. Estos aspectos son: **tipo de construcción de obra civil** que cumpla y sea apropiado para el proyecto en su totalidad, entre estos aspectos

podemos mencionar: accesos al predio, servicios básicos (agua, energía eléctrica, gas, alcantarillado, etcétera), viabilidad para poder realizar el almacenamiento y desecho de los desperdicios y residuos generados durante el proceso de producción y post producción, instalaciones adecuadas que requieran la maquinaria y el equipo emisión de gases y de ruido.

Otros requisitos a considerarse en el proceso de selección del lugar adecuado de ubicación de la planta de producción son:

- Tránsito de materias primas dentro de planta (aspecto que influye en las dimensiones del espacio que se requiere para que el proceso de producción se desarrolle de manera eficiente)
- Desarrollos futuros de obras o edificaciones en los alrededores de la planta que puedan afectar la operación de la misma, (esta afectación puede traducirse en beneficios u obstáculos para las labores que se realizan en ella) por ejemplo, habitantes de un área están en peligro de ser afectados por las emisiones de gases contaminantes diversos o por el funcionamiento irregular de fábricas, posteriormente puede generar reacciones y deterioro de las relaciones comunitarias con relación a esas actividades.
- Y por último regulaciones legales y/o ecológicas que limitan la operación de las plantas.

Tabla 5. Matriz de ponderación de puntos de aspecto cualitativos para la micro-localización

Ubicación	Peso asignado	Ubicación A		Ubicación B	
		Calificación	Calificación Ponderada	Calificación	Calificación Ponderada
Tipo de construcción de obra civil que satisfaga las necesidades del proyecto	0.3	7	2.1	3	0.9
Accesos al predio	0.05	8	0.4	8	0.4
Disponibilidad de servicios (agua, energía eléctrica, gas, alcantarillado, etcétera)	0.3	10	3	10	3
Facilidad para desechar los desperdicios y residuos generados durante el proceso de producción	0.1	6	0.6	7	0.7
Instalaciones especiales que requieran la maquinaria y el equipo	0.3	7	2.1	4	1.2
Emisión de gases y de ruido	0.2	7	1.4	4	0.8
Flujo de materias primas dentro de la planta	0.2	5	1	4	0.8
Posibles desarrollos futuros de obras o construcciones en los alrededores que puedan afectar la operación de la planta	0.1	2	0.2	4	0.4
Regulaciones legales y/o ecológicas que limitan la operación de las plantas	0.1	8	0.8	8	0.8
Suma	1	Puntuación final	6.1	Puntuación final	4.7

Fuente. Elaboración propia

Por tanto, elegimos la alternativa A (Prolongación de la Cultura NRO 153 al frente de la comisaría de San Jerónimo) porque tenía los espacios necesarios para los equipos y para las áreas de panificadora de y de cafetería a diferencia de la segunda que solo tenía una planta, aunque este esté cerca de una carretera y a los medios de transporte el ambiente no es propicio ya que está muy cerca del mercado y aquí hay muchos competidores que venden sus productos a precios más bajos y existen muchos sustitutos.

Ubicación de la Panificadora “El Buen Tanta” en el distrito de San Jerónimo.-

Ubicación de nuestra panificadora en el distrito de San Jerónimo –Cusco (Zona Sur), el mercado de panificadoras está saturado en la mayoría de distritos del Cusco y San Jerónimo es un polo de crecimiento por la saturación en el centro de la ciudad, por lo que se decidió tener el primer local en el distrito de San Jerónimo, teniendo en cuenta su tamaño y crecimiento poblacional el cual posee segmentación de mercado por clase A;B que desean una panificadora del nivel de las que están en el centro de la Ciudad.

4.4 Proveedores de Materia Prima

Dentro de las materias primas que se utilizan para la fabricación del pan, la harina constituye el 40% del costo directo, poniéndolo como el insumo más importante, seguida de la levadura en un 35%, materias grasas y mejoradores de masa 25%. Es por ello que los principales proveedores de la materia prima serán los comerciantes mayoristas del mercado principal de Cusco.

CAPITULO V. FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

5.1 Entrevistas con Expertos.

Dichos factores críticos han sido considerados de parte de expertos del área en cuanto a factores que debe poseer toda panadería A1:

TABLA 6. EXPERTOS DE PANADERÍAS

Expertos	Experiencia	Cargo	Panadería
RouillonGarcia Ignacio Manuel	27 años	Gerente general	Panificadora DON MAMINO (Lima)
Quispe Segovia Tomas	17 años	Gerente general	Pastelería- Panadería SAN ANTONIO (Lima)
Robles Fierro Alejandro Freddy	6 años	Titular- gerente	La Bondiet (Cusco)
Delgado Llave Yohana Candy	5 años	Gerente	Pastelería CARMINA (Cusco)

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la opinión de los expertos se establecen los siguientes factores críticos de éxito:

TABLA 7. FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

ÁREA CLAVE	FACTOR	DESCRIPCIÓN
Finanzas	Buena posición financiera	El logro de posición financiera de la empresa por medio del uso de financiamiento externo o por medios propios.
Marketing y ventas	Diversos canales de promoción y publicidad	Este factor ha permitido aumentar y fidelizar a los clientes.
Posicionamiento	Crecimiento en la participación en el mercado	Consiste en la participación que logra cada panadería durante su permanencia al mercado y acorde con su estrategia aplicada.
	Localización en el mercado	Una ubicación estratégica que permita ser visible a sus clientes de tal manera que pueda ser reconocida en el mercado.
Compras	Alianzas con proveedores de insumos	Contar con una variedad de proveedores de insumos de harina y otros derivados que permitan atender a su demanda en el momento exacto.
	Insumos en buen estado	Los insumos proporcionados deben ser de alta calidad y siguiendo las normas de sanidad establecidas de tal manera que se puedan elaborar productos de calidad.
Producción	Productos de calidad	Productos que son ofrecidos al cliente, y que este percibe de calidad por lo cual su sabor y estado es original.
	Uso de tecnología	Contar con maquinaria que permita elaborar más productos con la mejor eficiencia y rapidez.
Recursos humanos	Personal con	Personal que cuenta con experiencia en la

	experiencia	elaboración de productos tradicionales e innovadores.
Servicio al cliente	Horarios de atención	Horario flexible que establece la panadería para poder atender a sus clientes.
	Servicio delivery	Servicio que permite realizar envíos a clientes que no cuentan con disponibilidad de salir a comprar a la tienda física.
	Seguridad	Transparencia y seguridad en las operaciones de pagos y cobros realizadas en el lugar físico.

Fuente: Elaboración propia.

5.2 Panaderías con Igual Formato

Tabla 8. Factores Clave de éxito.

Factor	Panificadora DON MAMINO (Lima)	Pastelería- Panadería SAN ANTONIO (Lima)	LA BONDIET	Pastelería CARMINA
Buena posición financiera	Cuenta con financiamiento externo y estados financieros estables.	Ahorro de insumos y costes internos.	Financiamiento externo.	Estados financieros estables.
Diversos canales de promoción y publicidad	Cuenta con diversos canales de promoción y publicidad.	Realización de campañas continuas de promoción del producto.	Utilizan el buen servicio como un plus.	Contratación externa de propaganda. Promociones en su página de redes sociales de accesorios de cafetería y otros.
Crecimiento en la participación en el mercado	Cuenta con un porcentaje de participación del mercado más alta en cuanto a panadería y panificación.	Utilización de redes sociales para el reconocimiento del lugar.	Uso de volantes y campañas.	Tiempo en el mercado le da posición a la empresa.
Localización en el mercado	Cuenta con 9 locales ubicados estratégicamente.	Cuenta con 4 locales ubicados de manera estratégica.	Cuenta con 1 local ubicado en Heladeros 118.	Cuenta con 7 locales ubicados de manera estratégica.
Alianzas con proveedores de insumos	Cuenta con una variedad de proveedores de insumos.	Cuenta con una variedad de proveedores de insumos.	Cuenta con una variedad de proveedores de insumos.	Cuenta con una variedad de proveedores de insumos.
Insumos en buen estado	Los insumos que reciben en logística son de buena calidad.	Utilización controlada de recursos. Se evita el desperdicio.	Control continuo de la calidad de su producto final y su conservación	Control de la producción y conservación en buen estado.
Productos de calidad	Diversidad de productos de panificación.	Variedad de productos de pastelería.	Variedad de productos de pastelería.	Variedad de productos de pastelería.
Uso de tecnología	Utiliza maquinaria de alta tecnología.	Uso de tecnología en sus procesos de elaboración.	Uso de tecnología en sus procesos de elaboración.	Uso de tecnología en sus procesos de elaboración.

Personal con experiencia	Cuenta con personal de alta experiencia en todos sus locales.	Cuenta con personal de experiencia.	Personal capacitado y con experiencia. Trato amable.	Personal con experiencia en el sector.
Horarios de atención	7 am a 9pm.	7 am a 10pm.	7 am a 10:30 pm.	7 am a 10 pm.
Servicio delivery	Cuenta con central de pedidos.	Alianza con central de pedidos de Glovo.	No realiza servicio delivery.	No realiza servicio delivery.
Seguridad	Si cuenta con seguridad en sus locales.	Si cuenta con seguridad en sus locales.	No cuenta con seguridad en su local.	No cuenta con seguridad en su local.

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la tabla anterior, los factores clave de éxito en cada empresa varían:

- En la empresa “Panificadora DON MAMINO” (Lima), sobresale en cuanto a la localización estratégica de 9 locales, aunque atiende una hora menos que las demás panaderías y pastelerías, se destaca por su central de pedidos y promoción en los medios, además de su variedad de productos de calidad a través de promociones realizadas.
- En la empresa “Pastelería- Panadería SAN ANTONIO” (Lima), sobresale en cuanto a su alianza con empresas de servicios delivery como es Glovo que realiza reparticiones en la ciudad, esto permite que a través de su página web se realicen pedidos de manera directa y a través de Glovo pedidos indirectos, los cuales se fortalecen con su variedad de productos de calidad y menor desperdicio sin embargo no realizan productos tradicionales.
- En la empresa “LA BONDIET”, en relación a finanzas destacó financiamiento externo; en relación a marketing y ventas, utilizan el buen servicio como un plus, en relación a posicionamiento, uso de volantes y campañas; y en relación a producción, control continuo de la calidad de su producto final y su conservación.
- En la empresa “PASTELERÍA CARMINA”, en relación a finanzas destacó estados financieros estables; en relación a marketing y ventas, contratación externa de propaganda, en relación a posicionamiento, tiempo en el mercado le da posición a la empresa; y en relación a producción, control de la producción y conservación en buen estado.

TABLA 9. MATRIZ MPC

Factor Clave de Éxito	Valor	Panificadora DON MAMINO (Lima)		Pastelería- Panadería SAN ANTONIO (Lima)		LA BONDIET		PASTELERÍA CARMINA	
		C	P	C	P	C	P	C	P
Buena posición financiera	0.04	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12
Diversos canales de promoción y publicidad	0.1	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4
Crecimiento en la participación en el mercado	0.06	5	0.3	4	0.24	3	0.18	3	0.18
Localización en el mercado	0.08	5	0.4	4	0.32	3	0.24	4	0.32
Alianzas con proveedores de insumos	0.06	4	0.24	3	0.18	4	0.24	4	0.24
Insumos en buen estado	0.1	4	0.4	3	0.3	4	0.4	4	0.4
Productos de calidad	0.15	5	0.75	3	0.45	4	0.6	4	0.6
Uso de tecnología	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21
Personal con experiencia	0.1	3	0.3	4	0.4	3	0.3	4	0.4
Horarios de atención	0.1	4	0.4	4	0.4	5	0.5	4	0.4
Servicio delivery	0.1	4	0.4	5	0.5	2	0.2	2	0.2
Seguridad	0.04	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08
	1		4		3.6		3.47		3.55

Fuente: Elaboración propia

La panadería con mejor puntuación respecto a los factores es la Panificadora DON MAMINO (Lima), siendo además la que mejor posicionada se encuentra en el mercado de Lima y Cusco, mientras que PASTELERÍA CARMINA se encuentra posicionada en el distrito de San Jerónimo

5.3 Buenas Prácticas

Tabla 10. Buenas prácticas

Factor	Descripción
Buena posición financiera	Establecer el margen de financiamiento externo y el de recursos propios para la panificadora, aprovechando las oportunidades de financiamiento con una menor tasa de interés.
Diversos canales de promoción y publicidad	Establecer los canales de promoción tales como las redes sociales y las revistas digitales, asimismo realizar promociones en el lugar físico para atraer a más clientes.
Crecimiento en la participación en el mercado	Medir mensualmente los clientes y ventas que se logran en la panificadora de tal manera que se determine el aumento de participación en el mercado.
Localización en el mercado	Determinar la posición estratégica en el mercado, ubicándose en un lugar vistoso y donde exista afluencia de visitantes y turistas.
Alianzas con proveedores de insumos	Buscar alianzas con una gran cantidad de proveedores de insumos para que todo esté justo a tiempo.
Insumos en buen estado	Mantener los insumos a un nivel de refrigeración adecuado, a temperatura ambiente y a nivel saludable, tratando de ver su fecha de vencimiento para no causar daños a los clientes. Contar con registro sanitario.
Productos de calidad	Productos siguen políticas de elaboración con higiene y limpieza en cada proceso.
Uso de tecnología	Contar con maquinaria moderna para mejorar la producción y que ésta permita obtener mayor margen de ventas.
Personal con experiencia	Personal capaz de realizar innovaciones en los productos, además de considerar a los productos tradicionales de la zona.
Horarios de atención	Contar con horarios desde las 5 am para preparación de desayunos hasta las 10:30 pm de tal manera que se logre cubrir aquellos horarios no atendidos en las mañanas.
Servicio delivery	El servicio delivery comenzará desde las 7 am en toda la ciudad.
Seguridad	Se contará con cámaras de seguridad asimismo el lugar del establecimiento es seguro, céntrico y cercano a la comisaría.

Fuente: Elaboración propia

CAPITULO VI. ANÁLISIS ESTRATÉGICO.

6.1 Análisis del Entorno- PEST

Se identifican los factores tanto políticos, económicos, sociales y tecnológicos que han contribuido al crecimiento de la industria panificadora. Este análisis tiene una implicancia positiva en el desarrollo de las estrategias del negocio ya que explica los factores externos tales como sociales, económicos, políticos, entre otros. De esta forma, ayuda a poder evaluar el entorno y tomar acciones respecto a ello. Por lo cual se describe cada uno de ellos, de tal manera que se refleje el escenario de la empresa.

Los factores políticos se refieren a todo lo que implica una posición de poder en nuestra sociedad, incluyendo a todos sus distintos niveles, que tendrán su repercusión económica, dentro de estos factores se encuentran: Política económica que estimule el crecimiento económico, la reducción del subempleo, la libertad de la industria, comercio y empresa, defensa del consumidor y usuario, derecho a la información de los bienes y servicios, fortalecimiento de los TLC, inocuidad alimentaria y demás reglamentos de fabricación de alimentos.

Entre los factores políticos que afectan a la panificadora se encuentran las decisiones gubernamentales que incrementan los impuestos de los productos de panificación y las políticas del gobierno en cuanto a regulación de la empresa.

Los factores económicos son actividades que tienden a aumentar la capacidad productiva de servicios y bienes de una economía, para satisfacer las necesidades socialmente humanas, muchos de estos factores nos pueden ser controlados por las empresas pues son externos a ellas, dentro de esos tenemos: Inflación, crecimiento económico, impuestos, importación de insumos para panificadora, producción nacional, desempeño, riesgo país, inversión privada, tasa de interés y tipo de cambio.

Entre los factores que afectan a la panificadora se encuentra que según el informe del IEES que la elaboración de productos de panadería registró un crecimiento sostenido por cuatro años consecutivos durante el periodo 2009-2012, gracias al mayor dinamismo del consumo privado, que durante esos años crecía a una tasa promedio anual de 7.4%. Asimismo, el Instituto de Estudios Económicos y Sociales (IEES) de la SNI, el resultado de este sector de la industria alimentaria es una continuación del buen

resultado que tuvo en el 2017, en el que la producción creció 3.5% y para el primer trimestre del 2018 un 4.1%. (ANDINA, 2018) El crecimiento económico para el año 2018 fue del 4% según datos del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI).

Los factores sociales son aquellos que afectan significativamente a la empresa, pues si no son bien definidos y estudiados antes del lanzamiento de una empresa productora de bienes o servicios, podrías llevarla a la quiebra, sin embargo, si son bien definidos, la empresa podría crecer de una manera rápida; en estos interviene la cultura, gustos y nivel adquisitivos de un grupo de personas. Dentro de los factores podemos encontrar: Posicionamiento de la marca en el consumidor, gustos y preferencias de los consumidores, tipos de panaderías que el cliente prefiere, productos que minimizan el impacto hacia el medio ambiente, calidad de productos, productos que no afecten su vida saludable, nivel de ingresos de los consumidores, y los niveles socioeconómicos de la zona.

Entre los factores sociales que se denotan el mayor tiempo de uso del celular para enero del 2019, el cual es usado por el 86% de la población. (Guevara, 2019).

Para el 2018 la red social de Facebook es usada por el 96% de todos los peruanos, afirmándose que 4 de cada 10 peruanos tiene un Smartphone. (Diario Gestión, 2018)

Asimismo, en un estudio de la consultora Nielsen, Food Revolution Latin America dice que “El 90% de consumidores peruanos dice pagar más por alimentos que prometen beneficios de salud”.(Diario Gestión, 2017).

De la misma manera, la inversión en maquinaria y desarrollo de nuevos productos ha propiciado “el cambio de paradigma en las personas de que el pan es un producto que genera un incremento en el peso corporal”, según indica (ANDINA, 2018)

Los factores tecnológicos van referidos al desarrollo de nuevas tecnologías y al impacto que estas tienen en la economía, dentro de ellas tenemos: La importación de maquinaria, mejora la eficiencia operativa, desarrollo de las tecnologías de información y comunicación (TIC) y uso de tecnologías emergentes.

Entre los factores tecnológicos que se denotan se encuentra que el 71% de los peruanos utiliza internet de manera diaria, el 20% de manera semanal, el 7% al menos una vez al mes mientras que el 2% lo utiliza solo una vez al mes. (Guevara, 2019)

Por otro lado, existe “mayor inversión en equipamiento de herramientas y máquinas” (Perú 21, 2018).

Se muestra un cuadro resumen, el cual muestra lo siguiente:

Tabla 11 . Análisis PEST

Factor	Características	Impacto
Políticos	Las empresas comerciales incluidas las panaderías y panificadoras deben de realizar el pago de las patentes.	Positivo
	En concordancia con la Ley Orgánica de Municipalidades, estas deberían de capacitar a las pymes en diversos temas, sin embargo, este apoyo no se da. (El Peruano, 2015)	Negativo
	En la feria Mistura y otras demás en las provincias se pueden exhibir productos novedosos, aunque suele ser costoso. (El Peruano, 2015)	Positivo
	Existen normativas vigentes acorde al procedimiento determinado en la Ley N° 30224: NTP 206.018:2017 PANADERÍA, PASTELERÍA Y GALLETERÍA. (El Peruano, 2017)	Positivo
Económicos	Según el informe del IEES, donde indica que la producción de productos de panadería registró un crecimiento sostenido por cuatro años consecutivos durante el periodo 2009-2012, gracias al mayor dinamismo del consumo privado, que durante esos años crecía a una tasa promedio anual de 7.4%.	Positivo
	El Instituto de Estudios Económicos y Sociales (IEES) de la SNI, “el resultado de este sector de la industria alimentaria es una continuación del buen resultado que tuvo en el 2017, en el que la producción creció 3.5% y para el primer trimestre del 2018 un 4.1%”, así indica (ANDINA, 2018)	Positivo
	El crecimiento económico para el año 2018 fue del 4% según datos del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI).	Positivo
Sociales	Mayor tiempo de uso del celular para enero del 2019, el cual es usado por el 86% de la población. (Guevara, 2019)	Positivo
	Para el 2018 la red social de Facebook es usada por el 96% de todos los peruanos, afirmándose que 4 de cada 10 peruanos tiene un Smartphone. (Diario Gestión, 2018)	Positivo
	En un estudio de la consultora Nielsen, Food Revolution Latin America, “El 90% de consumidores peruanos dice pagar más por alimentos que prometen beneficios de salud”. (Diario Gestión, 2017)	Positivo
	La inversión en maquinaria y desarrollo de nuevos productos ha propiciado “el cambio de paradigma en las personas de que el pan es un producto que genera un incremento en el peso corporal”. (ANDINA, 2018)	Positivo

Tecnológicos	El 71% de los peruanos utiliza internet de manera diaria, el 20% de manera semanal, el 7% al menos una vez al mes mientras que el 2% lo utiliza solo una vez al mes. (Guevara, 2019)	Positivo
	Existe “mayor inversión en equipamiento de herramientas y máquinas” (Perú 21, 2018)	Positivo
Ambientales	Un estudio de la Universidad de Sheffield, en el Reino Unido, ha determinado que el pan perjudica de forma notable el medio ambiente. (Palou, 2017)	Negativo
	Los insumos de panadería como el trigo utilizan fertilizantes, lo cual afecta al medio ambiente. (Palou, 2017)	Negativo
	Actualmente la bolsa plástica cuenta con el impuesto lo cual reduce el impacto medioambiental. (Rojas A. , 2019)	Positivo

Fuente: Elaboración propia.

6.2 Análisis de 5 Fuerzas de PORTER

La base de las Cinco Fuerzas de Porter es el enfoque de la teoría de la organización industrial (OI). El OI asume que el atractivo de una industria, en la cual opera una compañía, está determinado por la estructura del mercado debido a que la estructura del mercado afecta el comportamiento de los participantes del mercado. El marco de las Cinco Fuerzas es un punto de partida útil para el análisis estratégico, incluso cuando los criterios de ganancia pueden no aplicarse. Para crear una estrategia es muy importante tener suficiente conocimiento sobre la industria en la que opera la empresa. Los factores que influyen en una empresa dentro de una industria pueden ser extremadamente diversos. Por lo tanto, es aconsejable considerar solo aquellos factores que son importantes para todas las empresas participantes dentro de una industria. Además de la competencia entre los competidores existentes, el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter identifica otras cuatro fuerzas que caracterizan la intensidad de la competencia dentro de una industria: Poder de negociación del Proveedor, Poder de negociación del Comprador, Amenaza de sustitutos y Amenaza de nuevos participantes. La interacción de estas Cinco Fuerzas es una amenaza constante para el éxito de una empresa. (Dälken, 2014).

- La fuerza "Rivalidad entre competidores existentes" incluye varias formas de competencia, por ejemplo, "descuento de precios, introducción de nuevos

productos, campañas publicitarias y mejoras de servicio". Un alto nivel de rivalidad entre los competidores existentes puede influir en la rentabilidad de una industria. Depende de la "intensidad con la que compiten las empresas y, en segundo lugar, de la base con la que compiten". Esta Fuerza puede verse influenciada por la tasa de crecimiento de la industria, los costos fijos / costos de almacenamiento, el número de empresas / saldo de competidores, los costos de cambio entre competidores, la diferenciación o las barreras de salida.

Según esta primera fuerza de Porter, la rivalidad aumenta puesto que existen muchas panaderías y pastelerías en el distrito de San Jerónimo, por lo cual los clientes tienden a cambiar fácilmente de preferencias. Hasta volverse poco atractivo el sector de panadería. Esta rivalidad es alta.

TABLA 12 RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES

Rivalidad entre competidores existentes	Alta/ baja
Crecimiento de la industria panificadora	Media
Altos costos fijos y de almacenamiento	Alta
Menor costo de cambio entre competidores	Alta
Competidores diversos	Alta

Fuente. Elaboración propia

- “Los nuevos participantes en una industria aportan nueva capacidad, el deseo de ganar cuota de mercado y, a menudo, recursos sustanciales”. La existencia de barreras de entrada limita el número de empresas en la industria y, por lo tanto, influye en él, La rivalidad entre los competidores existentes. Además, las empresas que ingresan a un mercado existente afectan directamente las ventajas competitivas. La oferta adicional para la misma demanda disminuye la ganancia de los participantes del mercado. Cuanto más bajas son las barreras de entrada, mayor es la amenaza de los nuevos participantes. “Se ha encontrado que la altura de las barreras de entrada es el predictor más significativo de la rentabilidad de la industria”. **Porter en el año 1979**, distingue entre seis barreras importantes para ingresar al mercado: (1) Económico de escala (2) Diferenciación de productos, (3) Requisitos de capital (4) Desventajas de costos (5) Acceso a canales de distribución (6) Poder de negociación de la política gubernamental.

Según esta fuerza de Porter, las nuevas panaderías y panificadoras ingresan con productos nuevos, bajos precios y recursos importantes, sin embargo, esta fuerza no es tan alta, puesto que existen barreras de entrada a este mercado como lo es la gran inversión en maquinaria, equipos y mobiliario.

Tabla 13. Nuevos Participantes en la Industria

Nuevos participantes en la industria	Alta/ baja
Economías de escala	Media
Diferenciación del producto y servicio	Alta
Alto nivel de inversión de capital	Alta
Desventajas de costos	Alta
Acceso a canales de distribución	Media
Poder de negociación de la política gubernamental	Media

Fuente. Elaboración propia

- El Proveedor, define el riesgo que los proveedores amenacen a las empresas con precios en aumento de bienes o servicios. “Los proveedores poderosos pueden, por lo tanto, exprimir la rentabilidad de una industria incapaz de recuperar los aumentos de costos en sus propios precios”. Hay diferentes factores que se determinan como indicadores del alto poder de negociación de los proveedores. El poder de negociación de los proveedores puede verse afectado por el tamaño del proveedor, la cantidad de proveedores y la disponibilidad de clientes alternativos.

Según esta fuerza de Porter, los proveedores de harina, de productos nutritivos y de maquinaria, ofrecen productos costosos y son pocos en el mercado. Por lo cual esta fuerza de Porter es alta.

TABLA 14. Poder de Negociación de los Proveedores

Poder de negociación de los proveedores	Alta/ baja
Proveedores de harina escasos	Media
Proveedores de insumos nutritivos caros	Media
Proveedores de maquinaria escasos	Alta
Productos costosos ofrecidos por los proveedores	Alta

Fuente. Elaboración propia

- El poder de negociación de los clientes se puede describir como la "otra cara de los proveedores poderosos". Si los compradores tienen un alto poder de mercado, pueden empujar los precios hacia abajo, prevalecerán en una mejor calidad o pueden forzar servicios ampliados. Estos también reducen la rentabilidad de la industria.

Según esta fuerza de Porter, los clientes ya sean directos e indirectos para una PANIFICADORA, son muchos, además se debe aprovechar la preferencia por el pan fresco y por el gusto que se tiene de los panes nutritivos, originarios de San Jerónimo e innovadores. Siendo esta fuerza baja.

Tabla 15. Poder de Negociación de los Clientes

Poder de negociación de los clientes	Alta/ baja
Alta demanda de clientes de productos nutritivos	Baja
Volumen de compras no significativo	Baja
Existe identificación de marca	Media
Poca información acerca del producto nutritivo	Baja

Fuente. Elaboración propia

- Desarrollo Potencial de Productos Sustitutos.

Según esta fuerza de Porter, debido a que el pan tiene sustitutos, como pueden ser galletas, tostadas o arepas a la hora de desayuno, o productos preelaborados como harinas preparadas que se pueden hacer en casa, se afirma que esta fuerza es alta.

Tabla 16. Amenaza de Posibles Productos Sustitutos

Amenaza de Posibles Productos Sustitutos	Alta/ baja
Productos provenientes de otros países	Baja
Productos preelaborados que se pueden hacer en casa	Alta
Productos de ambulantes	Alta
Costos de cambio del cliente a otros productos	Alta

Fuente. Elaboración propia

En resumen, se describe lo siguiente:

Tabla 17. Fuerzas Competitivas de Porter

Fuerza	Características
Rivalidad entre competidores existentes.	En esta fuerza de Porter se menciona que la industria de elaboración de productos de panadería y pastelería se enfrenta a continuos cambios regidos por la salud y la nutrición, aunque actualmente esto medianamente se cumple, los competidores actuales se enfrentan a contar con menor desperdicio haciendo uso de todos sus recursos, asimismo el producto que ofrecen no se diferencia mucho del resto porque son en su mayoría bienes que se consumen por necesidad. Esta fuerza es alta, debido a que existen muchos negocios dedicados a ello, los cuales presentan estrategias para poder vender sus productos lo más rápido posible puesto que son perecederos. Entre los factores que afectan a esta rivalidad se encuentran a: <ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento de la industria panificadora • Altos costos fijos y de almacenamiento • Menor costo de cambio entre competidores • Competidores diversos
Nuevos participantes en la industria	Las barreras de entrada a este negocio suelen ser altas, puesto que se necesita contar con maquinaria de alta calidad para poder producir de manera eficiente asimismo la diferenciación del producto y el servicio hace que los nuevos participantes se restrinjan de entrar debido a la oferta innovadora y del servicio que brinde aparte de los tradicionales que los clientes suelen visitar.

	<p>Estos nuevos participantes se restringen debido a los siguientes factores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Economías de escala • Diferenciación del producto y servicio • Alto nivel de inversión de capital • Desventajas de costos • Acceso a canales de distribución • Poder de negociación de la política gubernamental
Poder de negociación de los proveedores	Los proveedores de los insumos, equipos, maquinaria y de tecnología son variados en el mercado, sin embargo, los de calidad y de buen estado son caros y escasos, por lo que en cierta forma el poder de negociación de los proveedores es media.
Poder de negociación de los clientes	El poder de negociación de los clientes es bajo debido a que existe alta demanda de clientes de productos nutritivos tradicionales de la zona, asimismo el volumen de compras de un cliente no es tan significativo para las panaderías tratándose de los clientes finales, asimismo no existe una alta identificación de marca porque los clientes pueden cambiar fácilmente de panadería cuando descubren que los precios bajan o cuando los horarios o variedad de productos de otros negocios es amplia.
Amenaza de posibles productos sustitutos	Los sustitutos en este negocio tienen un poder de negociación alto debido a que los clientes suelen a veces comprar a los ambulantes, o a veces suelen comprar productos pre-elaborados, galletas, comida chatarra o no tomar desayuno ni cena cuando no tienen disponibilidad de salir a comprar el pan u otro producto derivado de este.

Fuente: Elaboración propia

6.3 Matriz de Evaluación de factores Externos (EFE)

Una vez concluido el análisis de la industria de la panificación mediante los métodos PEST y las fuerzas competitivas de Porter, así como las entrevistas realizadas se presentan los siguientes resultados para la empresa, para luego proceder a determinar los factores que son críticos para el éxito de esta panificadora. Dichos resultados fueron obtenidos de las calificaciones otorgadas por 5 personas relacionadas al sector de panificación.

TABLA 18. FACTORES DETERMINANTES FACTORES EXTERNOS

Factor	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
Oportunidades			
71% de la población usa internet diariamente	0.1	4	0.4
4 de cada 10 peruanos tiene Smartphone	0.1	3	0.3
Crecimiento del mercado en 4% para el 2018	0.2	3	0.6
90% de la población apuesta por un mercado saludable	0.2	5	1
Buenas decisiones gubernamentales en estabilizar los impuestos a la industria	0.02	2	0.04
Consumo privado del 7.4%	0.05	3	0.15
SUBTOTAL	0.67		2.49
Amenazas			
Entrada de nuevos competidores	0.03	3	0.09

Alto costo de adquisición de maquinaria	0.05	4	0.2
Incremento de la influencia de la cultura de sobrepeso por consumo de pan	0.1	3	0.3
Competidores diversos	0.05	3	0.15
Proveedores de insumos y maquinaria escasos	0.05	2	0.1
Demanda de productos pre elaborados que se pueden hacer en casa	0.05	2	0.1
SUBTOTAL	0.33		0.94
TOTAL	1		3.43

Fuente: Elaboración propia

Los factores presentes en la evaluación fueron ponderados aplicando la suma total. De acuerdo a la evaluación proporcionada cada entrevistado se multiplicó por su correspondiente ponderación. El resultado final fue de 3.43 puntos es un valor que se encuentra por encima del promedio por lo que el negocio tiene posibilidades de ser rentable. Esto se realizó considerando factores de la matriz FODA, y son todos aquellos factores del entorno que afectan las actividades del negocio, sin embargo, esta información no puede ser aplicada a otras industrias.

6.4 Acciones Estratégicas

6.4.1 Estrategia de Marketing

6.4.1.1 Estrategia de Producto

Los productos que se ofrecerán son nutritivos y característicos de la tradición de la zona, añadiéndoles características de calidad e higiene. Preparando productos de similar tamaño, color y consistencia, tratándose de panes del mismo tipo. Sin embargo, para panes de diferentes tipos se presenta características en la materia prima de acuerdo a recetas. Además, los productos serán vendidos en bolsas de papel ecológico, en el que lleve impreso el nombre de la panificadora, su ubicación, el número de celular y la app, para que de esta forma la panificadora obtenga un mayor reconocimiento en el mercado.

6.4.1.2 Estrategia de Promoción

Se tomará en cuenta la publicidad de boca en boca, por parte de los clientes, puesto que este es un medio positivo y menos costoso para la panificadora. Además, se utilizará la publicidad por medios sociales y en la app de la panificadora.

- Se colocarán pequeños rótulos de la panificadora en las tiendas principales de la zona.
- Se repartirán volantes a los habitantes de la zona
- Se publicará constantemente en Facebook.
- Se enviará mensajes al correo de los principales clientes.
- Se enviará publicidad a WhatsApp

- Se publicará videos en YouTube pagándose por la publicidad de los mismos.

6.4.1.3 Estrategia de Precios

Esta se basa en un precio conforme al mercado tomando en consideración precios de la competencia, los costos de producción, tipo de producto y el valor agregado que se le da.

6.4.1.4 Estrategia de Plaza

Se presentan dos tipos de canales; los directos, en los que están presentes los clientes de del NSE A, B, C del distrito de San Jerónimo; mientras que en los canales indirectos se presentan las tiendas y los vendedores ambulantes de la zona. Sin embargo, en la misma panificadora se tendrán vendedores.

- Contratar dos despachadores motorizados para que se logre una mayor cobertura y rapidez en la entrega de los productos.
- Aprovechar a todos los clientes, en el caso de tiendas y ambulantes, establecer alianzas estratégicas para que se pueda comercializar más rápido el producto.

TABLA 19. Cuadro de Acciones Estratégicas

Estrategia	Acciones	Impacto en el negocio
Ofrecer productos nutritivos y característicos de la zona	Se elaborarán productos saludables y tradicionales de la zona, los cuales se ofrecerán en tiendas de la ciudad.	Alto
Comunicación de los beneficios de los productos a través de redes sociales	Se realizará publicación de la empresa, productos y servicios a través de los diversos canales digitales.	Medio
Gestión eficiente de la app	Se realizará mantenimiento de la app a través de las cuales se solicita el pedido.	Medio
Innovación de los productos	Se contará con personal con experiencia y creatividad que pueda desarrollar innovación en la presentación y nuevos productos.	Alto
Fidelización del cliente	Se otorgará descuentos, regalos y promociones por compras frecuentes asimismo se realizará envíos de saludos a través de correo electrónico.	Medio
Políticas eco amigables	Los productos serán empacados con papel ecológico, como el papel de azúcar, asimismo se contará con tachos de basura para vidrios, plásticos y papel. Se reducirá el consumo de energía cuando no sea tan necesario y se reducirá desperdicios de materia prima.	Medio

Fuente: Elaboración propia

6.5 Canvas Business Model

TABLA 20. MODELO CANVAS DE NEGOCIO

Socios clave	Actividades claves	Propuesta de valor	Relaciones con clientes	Segmentos con clientes
Proveedores de materiales e insumos <ul style="list-style-type: none"> Alicorp (materia prima) Metro (Materia prima y materiales) Sodimac (Materiales) Fleischmann (insumos) Tottus (insumos y materiales) Proveedor de maquinaria <ul style="list-style-type: none"> NOVA maquinaria de panificación Tiendas EFE (equipos y maquinaria) 	<ul style="list-style-type: none"> Control de calidad de los insumos Gestión de compras Cumplir con la entrega de los productos Capacitar a todo el equipo de ventas Elaborar los productos siguiendo los parámetros e higiene adecuados. 	<ul style="list-style-type: none"> Producción de Pan (en sus diversas variedades) y la oferta de productos y servicios complementarios como Desayunos (Americano, Continental), Café, Jugos, Pasteles, Empanadas, Tortas, Ensaladas (frutas y verduras), para el disfrute familiar. Servicio delivery Precios accesibles Comodidad a través de app móvil. 	<ul style="list-style-type: none"> Asistencia personalizada con el cliente que se acerca al local como aquel que recibe el servicio delivery. Vínculo virtual y telefónico 	<ul style="list-style-type: none"> El producto está orientado hacia hombres y mujeres que valoran: <ol style="list-style-type: none"> La variedad de productos de panificación. Atención personalizada Ambiente temático Buenos precios. Hombres y mujeres entre 05 a 80 años. NSE A, B, y C Lugar de residencia: San Jerónimo- Cusco.
	Recursos claves <ol style="list-style-type: none"> Infraestructura y equipamiento. Se encuentra en óptimas condiciones de higiene y limpieza Recurso humano, constantemente capacitado Financiero: opciones de financiamiento en bancos a menor tasa Tecnología: app móvil, teléfono y redes sociales activas. 	Canales <ul style="list-style-type: none"> Atención en el mismo local. Atención en la zona de San Jerónimo a través de servicio delivery. Atención por marketing digital a través de las plataformas de redes sociales. 		
Estructura de costos Los costos se basan: <ul style="list-style-type: none"> Costo de producción Costos de distribución Costos indirectos de fabricación Costos de administración y ventas 		Fuentes de ingresos <ul style="list-style-type: none"> Precio individual de todos los productos de panificación ofrecidos Descuentos del 10% a clientes que tengan compras al mes de ms de 500 soles Medios de pago: efectivo. 		

Fuente: Elaboración propia

6.6 El Negocio

El negocio se centra en la comercialización de: (i) panes (panes hechos a base de quinua, kiwicha, trigo y maíz, pan francés, pan Baguette, pan integral, pan chuta, pan de canela y pan croissant) (ii) pastelería (tortas, postres, empanadas, sándwiches de pollo,

de jamón, de espinaca y huevo; Cheescake de durazno, de fresa, de lúcuma, piononos, quesos y pizzas) (iii) servicio de cafetería producción de productos para eventos (cupcakes, galletas y alfajores). Para lo cual se incluye el servicio de reparto gestionado por una app, en horarios de 5 am a 10 pm para el distrito de San Jerónimo.

6.7 La Misión.

Somos una empresa dedicada a la elaboración de productos de panadería variados, que fortalecen la dieta alimenticia, llevados a la mesa rápidamente, para ello contamos con un app y servicio delivery, ofreciendo precios justos y competitivos.

6.8 La Visión.

Llegar a ser una panadería reconocida a nivel local, regional y nacional, por brindar productos variados cumpliendo con los estándares de calidad exigidos por el mercado.

6.9 Los Valores

- Respeto, se toma en cuenta las opiniones de todas las personas con quienes se interactúa ya sea por medios sociales, por la app y de manera presencial.
- Limpieza, se mantendrá el orden y la limpieza en todas las áreas de producción y comercialización.
- Puntualidad, se entregará de manera puntual los pedidos a las personas que lo soliciten.
- Trabajo en equipo, todo el personal trabajará en equipo para realizar un mejor trabajo, a menor tiempo y menor costo.
- Innovación, manifestado a través de la APP y de la variedad de los productos de panadería.
- Compromiso, todos los pedidos serán realizados teniendo en cuenta la experiencia que se le trata de dar a los clientes y consumidores.

6.10 Políticas de Gestión

- Competencia: equipo humano, profesionalidad, compromiso.
- Orientación al cliente: pro actividad, socialmente responsable.
- Innovación: flexibilidad, dinamismo, adaptación al cambio, variedad de productos.
- Eficiencia: competitividad.
- Desarrollo Sostenible: triple dimensión (económica, social, medioambiental).

- Cumplir con todos los requisitos legales para la creación de una panificadora.
- Buscar la mejora continua de los procesos y productos.

CAPITULO VII. ANALISIS DE MERCADO

El estudio de mercado tiene como objetivo evaluar el comportamiento tanto del mercado meta, consumidores, la oferta, el precio y el mercado potencial al cual se dirigirá la panificadora. Con este estudio se analizará las oportunidades que se presentan en este negocio. Las técnicas a utilizar para realizar el análisis de mercado son:

7.1 Focus Group.

Objetivo. Evaluar el grado de aprobación en la creación de una panificadora especializada en variedad de productos de panadería y pastelería en el distrito de San Jerónimo a través de la interacción de personas.

Guía Metodológica. La sesión inicia con una dinámica en la que los participantes se ponen en grupos de 2 para responder preguntas sobre su vida cotidiana y alimentación (5 min). La estructura del focusgroup se encuentra elaborada en los anexos de esta investigación.

TABLA 21. RESULTADOS DEL FOCUS GROUP

Aspectos	Conclusiones
Consumo de pan	La mayoría de los encuestados consume pan (94.4%). La mayoría consume 6 veces a la semana y 2 panes aproximadamente al día. Para ello invierte en promedio menor a 1 sol. Asimismo, su consumo mayormente es antes de las 7 de la mañana. Aunque su consumo se destina mayormente en un Mini Marquet por la posibilidad de encontrar más variedad.
Consumo de pasteles	La mayoría de los encuestados consume pasteles (98.9%), consumiendo 1 pastel al día aproximadamente. Invirtiendo en promedio 3 soles. Su consumo se realiza durante las 9 de la mañana y mayormente en un supermercado cuando no se toma desayuno.
Consumo de productos de cafetería	La mayoría de los encuestados consume productos de cafetería en un 80.6%, invirtiendo en promedio 7 soles cuando consume dichos productos (café, infusiones, sándwiches, etc.). Se prefiere su consumo a las 9 de la mañana aproximadamente en una pastelería.
Consumo de desayunos	Aproximadamente se invierte 5 soles en el consumo de desayunos en una pastelería. Además, se prefiere el desayuno continental.
Tipo de pan que consumen	La mayoría de los encuestados consume pan oropesa o tradicional en un 60%, seguido a ello los panes nutritivos.
Aspectos que se consideran en una	La calidad, luego la variedad y el ambiente del negocio. Se verifica que la madre es la que elige el tipo de pan, pastel, desayuno o café a consumir. Por

panificadora	otra parte, los productos de cafetería suelen consumirse en su mayoría en el trabajo, lo cual nos lleva a plantear el servicio delivery para satisfacer al cliente. Cabe resaltar que, por un pan de calidad no se pagaría mucho, es decir que es muy sensible al precio.
--------------	---

Fuente: Elaboración Propia

7.2 Encuesta.

Objetivo. Adelantar un Estudio de Mercado para evaluar el grado de aceptación en la creación de una panificadora especializada en variedad de productos de panadería y pastelería en el distrito de San Jerónimo.

Guía Metodológica. Se solicita la colaboración de los pobladores del distrito de San Jerónimo para medir su grado de aceptación de este plan de negocio. Se presenta a cada persona, se saluda, se le informa nuestro objetivo de la investigación, se procede con la entrega de la encuesta y de un lapicero para marcar las respuestas. Luego se le agradece su participación y se le informa sobre los alcances de la investigación. La estructura de la encuesta se encuentra elaborada en los anexos de esta investigación.

Diseño de la muestra

Para el diseño de la muestra se tomó en cuenta la fórmula de poblaciones finitas, en la cual se consideró a la cuantía del mercado meta:

$$n = \frac{NZ^2pq}{(N - 1)E^2 + Z^2pq}$$

Dónde: n = Tamaño de la muestra.

N = Tamaño del mercado meta (N = 5693)

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 =5%)

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

Tamaño de la muestra:

$$n = \frac{(5693)(1.96)^2(0.5)^2}{(5693 - 1)0.05^2 + (1.96)^2(0.5)^2}$$

$$n = 360$$

7.3 Resultados.

Según los resultados obtenidos en la encuesta realizada a 360 pobladores, se llegó a lo siguiente:

TABLA 22. RESULTADOS DE LA ENCUESTA

Aspectos	Conclusiones
Consumo de pan	La mayoría de los encuestados consume pan en un 94.4%. La mayoría consume 6 veces a la semana y 2 panes aproximadamente al día. Para ello invierte en promedio menor a 1 sol en lo que respecta al pan. Asimismo, su consumo mayormente es antes de las 7 de la mañana. Aunque su consumo se destina mayormente en un Mini Marquet por la posibilidad de encontrar más variedad.
Consumo de pastel	La mayoría de los encuestados consume pan en un 98.9%, consumiendo 1 pastel al día aproximadamente. Invirtiendo en promedio 3 soles. Su consumo se realiza durante las 9 de la mañana y mayormente en un supermercado cuando no se toma desayuno.
Consumo de productos de cafetería	La mayoría de los encuestados consume pan en un 80.6%, invirtiendo en promedio 7 soles cuando consume dichos productos. Se prefiere su consumo a las 9 de la mañana aproximadamente en una pastelería.
Consumo de desayunos	Aproximadamente se invierte 5 soles en el consumo de desayunos en una pastelería. Además, se prefiere el desayuno continental.
Tipo de pan que consumen	La mayoría de los encuestados consume pan oropesa o tradicional en un 60%, seguido a ello los panes nutritivos.
Aspectos que se consideran en una panificadora	La calidad, luego la variedad y lejos de ello el ambiente del negocio. Asumiendo que la madre en la mayoría de los casos es la que elige el tipo de pan, pastel, desayuno o café a consumir. Aunque dichos productos suelen consumirse en su mayoría en el trabajo por lo que se prefiere que se realice servicio delivery. Sin embargo, por un pan de calidad no se pagaría mucho.

Fuente: Elaboración propia

7.4 Proyecciones de la Demanda y Cuota de Mercado para el Proyecto.

7.4.1 Escenarios de Crecimiento

El crecimiento de la industria panadera es sostenido, sólo en los primeros seis meses de 2018 la elaboración de productos de panadería creció 4,1%, frente a los 3,5% que logró

en todo el 2017, reveló el Instituto de Estudios Económicos y Sociales (IEES) de la Sociedad Nacional de Industrias (SNI).

Sin embargo, debido a la disminución de la capacidad productiva del sector panadero en los años 2015-2017, y pese al aumento registrado hace poco, aún se hacen esfuerzos por salir de la reinversión de maquinaria y equipos necesarios. Es por ello que el escenario sería el conservador.

7.5 Estudio de Mercado

7.5.1 Área Geográfica del Mercado

El área geográfica abarca el distrito de San Jerónimo- Provincia de Cusco.

TABLA 23. POBLACIÓN DEL DISTRITO DE SAN JERÓNIMO

P: Edad en grupos quinquenales	Casos	%	Acumulado %
De 0 a 4 años	4 999	8.76%	8.76%
De 5 a 9 años	4 775	8.37%	17.12%
De 10 a 14 años	4 661	8.17%	25.29%
De 15 a 19 años	5 166	9.05%	34.34%
De 20 a 24 años	6 005	10.52%	44.86%
De 25 a 29 años	5 631	9.87%	54.73%
De 30 a 34 años	4 911	8.60%	63.33%
De 35 a 39 años	4 517	7.91%	71.25%
De 40 a 44 años	4 044	7.09%	78.33%
De 45 a 49 años	3 282	5.75%	84.08%
De 50 a 54 años	2 664	4.67%	88.75%
De 55 a 59 años	1 991	3.49%	92.24%
De 60 a 64 años	1 552	2.72%	94.96%
De 65 a 69 años	1 130	1.98%	96.94%
De 70 a 74 años	716	1.25%	98.19%
De 75 a 79 años	486	0.85%	99.05%
De 80 a 84 años	290	0.51%	99.55%
De 85 a 89 años	175	0.31%	99.86%
De 90 a 94 años	54	0.09%	99.95%
De 95 a más	26	0.05%	100.00%
Total	57 075	100.00%	100.00%

Fuente: INEI (2017)

7.5.2 Estudio de la Demanda

El mercado potencial se orienta a hombres y mujeres, el mismo que ha sido proyectado a la tasa de crecimiento inter-censal (2017-2007) de la provincia del Cusco: 1.98%.

TABLA 24. TASA DE CRECIMIENTO POBLACIONAL

Población de la Provincia del Cusco	Hombre	Mujer	Total
<i>Censo 2007</i>	177,553	190,328	367,881
<i>Censo 2017</i>	216,399	231,189	447,588
Tasa de crecimiento	2.00%	1.96%	1.98%

Fuente: Elaboración propia en base a los datos de los censos 2007 y 2017 del INEI.

De esta manera, se ha procedido a realizar la proyección del mercado potencial para el distrito de San Jerónimo, tal como se puede apreciar en la siguiente tabla:

TABLA 25. PROYECCIÓN DEL MERCADO POTENCIAL (TON)

Años	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
<i>Población</i>	57,075	58,216	59,379	60,566	61,776	63,010	64,269	65,553	66,863	68,199	69,562	70,952	72,370	73,816

Fuente: Elaboración propia.

Para determinar el mercado meta, se ha procedido a segmentar a la población entre el segmento de 5 a 80 años.

TABLA 26. MERCADO POTENCIAL

Distrito	Población	%	Mercado meta
San Jerónimo	57 075	90.29%	51,531

Fuente: Elaboración propia

Con la finalidad de estimar el tamaño total de mercado y contrastar con la oferta actual, se ha procedido, utilizado en parámetro de consumo promedio anual de panes (en Kg.) per cápita, dato proporcionado por el INEI en base a su Encuesta Nacional de Hogares.

TABLA 27. CONSUMO PER CÁPITA ANUAL

Consumo per cápita anual	Unidad	Cantidad
<i>Promedio de consumo per cápita pan</i>	<i>Kg</i>	<i>24.10</i>
<i>Promedio de consumo per cápita pasteles y tortas</i>	<i>Kg</i>	<i>0.90</i>

Fuente: Elaboración propia en base a los datos de la Encuesta Nacional de Hogares (ENAHOG) del INEI

Sobre la base del consumo per cápita se ha procedido con la determinación del tamaño del mercado potencial.

TABLA 28. MERCADO POTENCIAL PROYECTADO

Proyección de la demanda	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
<i>Consumo de productos de panadería (Ton)</i>	1,460	1,489	1,519	1,549	1,580	1,611	1,644	1,676	1,710	1,744	1,779

Fuente: Elaboración propia.

7.5.2.1 Mercado meta del proyecto

Finalmente, se tiene en cuenta que el proyecto no va a abastecer al total de la demanda potencial, por ello se ha definido y estudiado un mercado meta, que corresponde a un 1% del mercado potencial durante el primer año, seguido de un 3% para el segundo año y de un 5% para el resto de años.

TABLA 29. MERCADO META

Descripción	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
<i>Demanda del mercado meta (Ton)</i>	15	45	76	77	79	81	82	84	85	87	89

Fuente: Elaboración propia

7.5.2.2 Mercado meta específico por producto

Tomando en consideración la encuesta realizada, las respuestas sobre el consumo de pan de trigo, oropesa y pan integral fueron las más recurrentes, sobre la base de ello se ha construido las proporciones de consumo por cada uno de los productos de panadería

TABLA 30. PROPORCIÓN DE CONSUMO

Descripción	Proporción de consumo
<i>Demanda de pan de quinua</i>	10.00%
<i>Demanda de pan de kiwicha</i>	10.00%
<i>Demanda de pan de trigo</i>	20.00%
<i>Demanda de pan de maíz</i>	10.00%
<i>Demanda de pan francés</i>	10.00%
<i>Demanda de pan integral</i>	25.00%
<i>Demanda de pan chuta</i>	5.00%
<i>Demanda de pan canela</i>	5.00%
<i>Demanda de pan croissant</i>	5.00%
Total de demanda de panes	100.00%

Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta.

Una vez determinada la proporción de consumo por cada uno de los productos de panadería, ésta se distribuye en la demanda de panes, dando como resultado la demanda para producción de los tipos de panes.

TABLA 31. DEMANDA DE PANES

Descripción	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
<i>Demanda de pan de quinua</i>	48,655	148,880	253,090	258,147	263,305	268,566	273,933	279,407	284,991	290,686	296,494
<i>Demanda de pan de kiwicha</i>	48,655	148,880	253,090	258,147	263,305	268,566	273,933	279,407	284,991	290,686	296,494
<i>Demanda de pan de trigo</i>	97,309	297,760	506,180	516,294	526,609	537,133	547,865	558,815	569,981	581,372	592,989
<i>Demanda de pan de maíz</i>	48,655	148,880	253,090	258,147	263,305	268,566	273,933	279,407	284,991	290,686	296,494
<i>Demanda de pan francés</i>	48,655	148,880	253,090	258,147	263,305	268,566	273,933	279,407	284,991	290,686	296,494
<i>Demanda de pan integral</i>	121,637	372,201	632,726	645,368	658,262	671,416	684,832	698,519	712,476	726,716	741,236
<i>Demanda de pan chuta</i>	24,327	74,440	126,545	129,074	131,652	134,283	136,966	139,704	142,495	145,343	148,247
<i>Demanda de pan canela</i>	24,327	74,440	126,545	129,074	131,652	134,283	136,966	139,704	142,495	145,343	148,247
<i>Demanda de pan croissant</i>	24,327	74,440	126,545	129,074	131,652	134,283	136,966	139,704	142,495	145,343	148,247

Fuente: Elaboración propia

De igual modo, se ha determinado los niveles de consumo por los productos de cafetería.

TABLA 32. PARÁMETROS DE CONSUMO DE PASTELES

Descripción	Unidad	Consumo per cápita	Proporción de consumo	Consumo anual per cápita	Peso unitario (kg)	Consumo per cápita (Unid/año)
<i>Demanda de cupcakes</i>	<i>Kg / año</i>	0.94	100%	0.94	0.050	18.75
<i>Demanda de galletas</i>	<i>Kg / año</i>	1.66	100%	1.66	0.010	165.77
<i>Demanda de alfajores</i>	<i>Kg / año</i>	1.66	100%	1.66	0.050	33.15
<i>Demanda de desayuno americano</i>	<i>Unid/ año</i>	24.00	24.70%	5.93		5.93
<i>Demanda de desayuno continental</i>	<i>Unid/ año</i>	24.00	54.20%	13.01		13.01
<i>Demanda de café</i>	<i>Unid/ año</i>	24.00	46.40%	11.14		11.14
<i>Demanda de jugo de fresa</i>	<i>Unid/ año</i>	24.00	17.50%	4.20		4.20
<i>Demanda de jugo especial</i>	<i>Unid/ año</i>	24.00	17.50%	4.20		4.20
<i>Demanda de empanada de pollo</i>	<i>Kg / año</i>	0.94	100%	0.94	0.080	11.72
<i>Demanda de empanada de carne</i>	<i>Kg / año</i>	0.94	100%	0.94	0.080	11.72
<i>Demanda de sandwich de pollo</i>	<i>Kg / año</i>	0.94	100%	0.94	0.080	11.72
<i>Demanda de sandwich de jamón</i>	<i>Kg / año</i>	0.94	100%	0.94	0.080	11.72
<i>Demanda de sandwich de espinanca</i>	<i>Kg / año</i>	0.94	100%	0.94	0.060	15.62
<i>Demanda de sandwich de huevo</i>	<i>Kg / año</i>	0.94	100%	0.94	0.080	11.72
<i>Demanda de torta de chocolate</i>	<i>Kg / año</i>	0.94	100%	0.94	3.000	0.31
<i>Demanda de torta de vainilla</i>	<i>Kg / año</i>	0.94	100%	0.94	3.000	0.31
<i>Demanda de tarta de fresas</i>	<i>Kg / año</i>	0.94	100%	0.94	3.000	0.31
<i>Demanda de trufas para 10</i>	<i>Kg / año</i>	0.94	100%	0.94	0.100	9.37
<i>Demanda de cheesecake de durazno</i>	<i>Kg / año</i>	0.94	100%	0.94	3.000	0.31
<i>Demanda de cheesecake de fresa</i>	<i>Kg / año</i>	0.94	100%	0.94	3.000	0.31
<i>Demanda de cheesecake de lúcuma</i>	<i>Kg / año</i>	0.94	100%	0.94	3.000	0.31
<i>Demanda de pionono</i>	<i>Kg / año</i>	0.94	100%	0.94	3.000	0.31
<i>Demanda de queque de plátano</i>	<i>Kg / año</i>	0.94	100%	0.94	3.000	0.31
<i>Demanda de queque de chocolate mojado</i>	<i>Kg / año</i>	0.94	100%	0.94	3.000	0.31
<i>Demanda de tres leches</i>	<i>Kg / año</i>	0.94	100%	0.94	3.000	0.31
<i>Demanda de pizzas</i>	<i>Kg / año</i>	0.94	100%	0.94	0.200	4.69

Fuente: Elaboración propia

TABLA 33. DEMANDA DE PRODUCTOS DE CAFETERÍA

Demanda de	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
cupcakes	274	837	1,424	1,452	1,481	1,511	1,541	1,572	1,603	1,635	1,668
galletas	2,420	7,404	12,586	12,838	13,094	13,356	13,623	13,895	14,173	14,456	14,745
alfajores	484	1,481	2,517	2,568	2,619	2,671	2,725	2,779	2,835	2,891	2,949
desayuno americano	87	265	450	459	468	478	487	497	507	517	527
desayuno continental	190	581	988	1,007	1,028	1,048	1,069	1,090	1,112	1,134	1,157
café	163	497	846	862	880	897	915	933	952	971	991
jugo de fresa	61	188	319	325	332	338	345	352	359	366	374
jugo especial	61	188	319	325	332	338	345	352	359	366	374
empanada de pollo	171	523	890	908	926	944	963	982	1,002	1,022	1,042
empanada de carne	171	523	890	908	926	944	963	982	1,002	1,022	1,042
sandwich de pollo	171	523	890	908	926	944	963	982	1,002	1,022	1,042
sandwich de jamón	171	523	890	908	926	944	963	982	1,002	1,022	1,042
sandwich de espinanca	228	698	1,186	1,210	1,234	1,259	1,284	1,310	1,336	1,363	1,390
sandwich de huevo	171	523	890	908	926	944	963	982	1,002	1,022	1,042
torta de chocolate	5	14	24	24	25	25	26	26	27	27	28
torta de vainilla	5	14	24	24	25	25	26	26	27	27	28
tarta de fresas	5	14	24	24	25	25	26	26	27	27	28
trufas para 10	137	419	712	726	741	755	770	786	802	818	834
cheesecake de durazno	5	14	24	24	25	25	26	26	27	27	28
cheesecake de fresa	5	14	24	24	25	25	26	26	27	27	28
cheesecake de lúcuma	5	14	24	24	25	25	26	26	27	27	28
pionono	5	14	24	24	25	25	26	26	27	27	28
queque de plátano	5	14	24	24	25	25	26	26	27	27	28
queque de chocolate mojado	5	14	24	24	25	25	26	26	27	27	28
tres leches	5	14	24	24	25	25	26	26	27	27	28
pizzas	68	209	356	363	370	378	385	393	401	409	417

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO VIII. PLAN COMERCIAL

8.1 Objetivo

Segmentar, posicionar y establecer las estrategias necesarias para el lanzamiento de la panificadora El Buen Tanta, y de esta manera lograr obtener beneficios para la empresa.

8.1.1 Mercado Objetivo.

Un mercado objetivo es el segmento de mercado, al que un producto en particular es encaminado. Colectivamente, se define en términos de género, edad o variables socioeconómicas.

La estrategia de definir un mercado objetivo consiste en la selección de un grupo de clientes a los que se quiere proporcionar el servicio.

El mercado objetivo en la panificadora El Buen Tanta son todos los habitantes del Distrito San Jerónimo – Cusco que no tienen disponibilidad de desayunar a tempranas horas de la mañana y que necesitan el servicio delivery para tal son 38 211 habitantes.

8.1.2 Segmentación del Mercado Objetivo.

El mercado meta de la nueva panificadora son todos los habitantes del Distrito San Jerónimo- Cusco. Sin embargo, la segmentación será de la siguiente manera:

- Tiendas, a quienes se les ofrece el servicio delivery.
- Vendedores ambulantes
- Clientes del NSE A, B, C de la Urbanización Los Retamales, a quienes se les ofrece el servicio delivery.

Estos clientes potenciales suman en total 51,531 habitantes entre 5 a 80 años del Distrito San Jerónimo- Cusco.

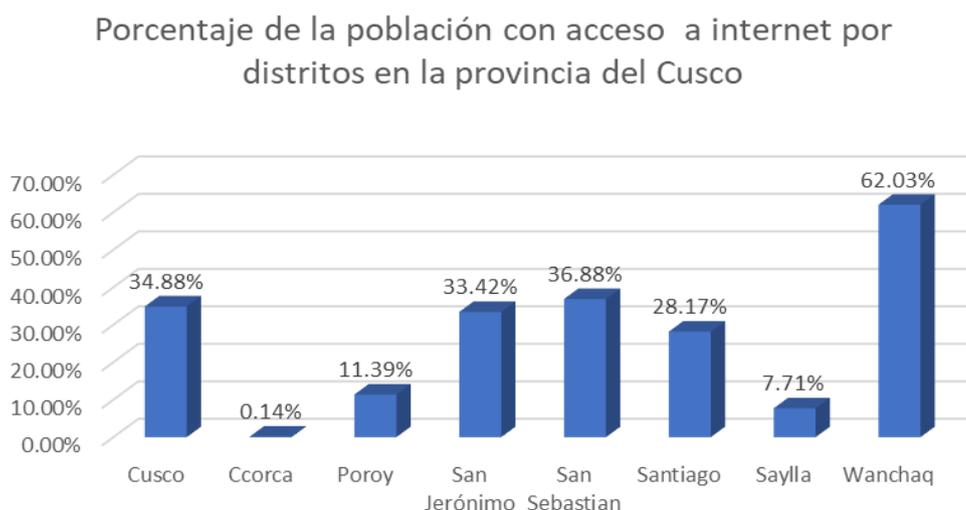
8.1.3 Posicionamiento

Para lograr posicionar a la nueva panificadora, se promocionará el nombre comercial de El Buen Tanta, en todos los medios sociales incluyendo redes sociales, plataformas de audio, google y emails; además de los medios tradicionales como volantes y degustación de productos en la misma panificadora.

Según el Censo del 2017 (INEI, 2017) tenemos que la población en la provincia del Cusco con acceso a internet es de 36.95%. (46 687 personas) Y para el caso de los teléfonos celulares la población que tiene celulares es del 94.40% (119 282 personas), cabe indicar que no toda esta población utiliza Smartphone como celulares. Para ello

nos valemos del reporte del INEI en el primer trimestre del 2018 que argumenta que 78.3% utiliza teléfono celular para acceder a internet (INEI, 2018) por lo que podemos concluir que la población con teléfonos celulares que accede por su celular al internet es de 98 942 en la provincia del Cusco.

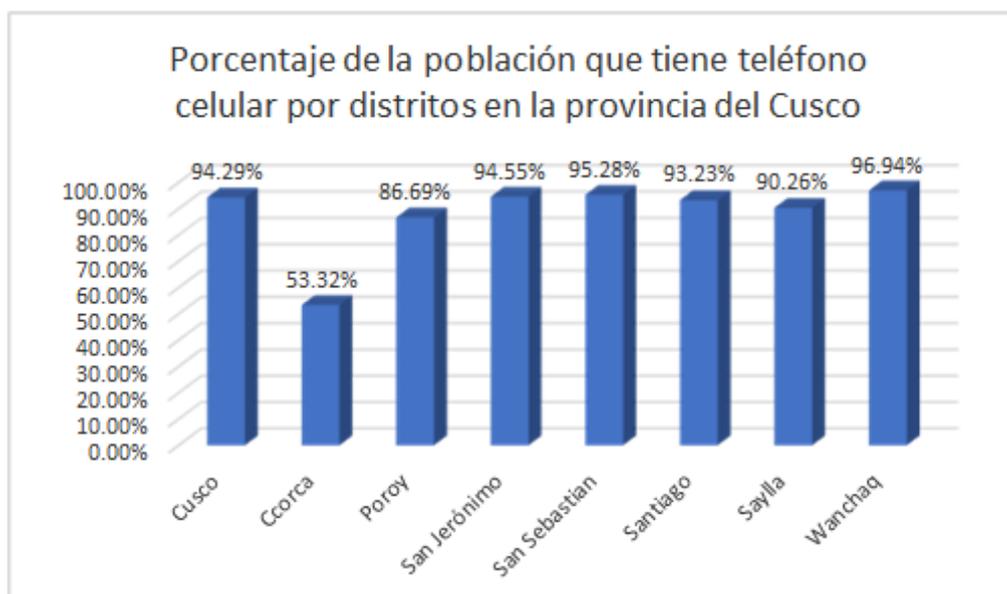
Figura 7. Porcentaje de la población con acceso a internet por distritos en la provincia de Cusco.



Fuente: Elaboración propia

Para el caso del distrito de San Jerónimo, donde se ubica nuestra panificadora, vemos que la población con acceso a internet es del 33.42% y la población que tiene un teléfono celular es 94.55% (29 062 personas) de los cuales tienen Smartphone o teléfonos por donde ingresan a una conexión de internet 22 756 personas, es decir el 74% de toda la población.

Figura 8. Porcentaje de la población que tiene teléfono celular por distritos en la provincia de Cusco.



Por tanto, hay una muy buena opción para considerar los aplicativos y el uso del internet como estrategia o táctica para nuestro proyecto. Sin embargo, debemos aclarar que, para la creación de valor de una empresa, como sugiere las tendencias actuales, a través del uso de aplicativos, está cada vez en aumento y esta tiene un impacto en la productividad empresarial.

Más detalladamente, para el 2017, según Telefónica del Perú la productividad personal de las empresas ha aumentado en 63% gracias a los aplicativos móviles en las empresas, 50% en la satisfacción del cliente y 13% el nivel de ventas de una empresa. Por otra parte también la adopción de aplicativos móviles ha permitido la reducción de costos operativos con ahorros del 63% en el uso del papel y 31% en tiempos de viaje (Diario Gestión, 2017).

Además, tenemos como fuente En ese sentido el estudio que se acerca más a nuestro contexto (MANOBANDA SANCHEZ, 2018) llega a la conclusión que sus estudios teóricos y empíricos nos demuestran lo vital de obtener y explotar los resultados positivos de la adopción e implementación de los sitios web y aplicaciones móviles en las pymes. Así mismo que La capacidad de reconocer los beneficios económicos y propios de los sitios web y aplicaciones móviles debe ser considerada, a tal punto que los gerentes y altos ejecutivos de las pymes empiecen a involucrarse inteligentemente y jugar ese papel tan fundamental que les obliga a ser visionarios al momento de tomar una decisión y minimizar pérdidas para la empresa.

Resumiendo, el uso de aplicativos en nuestra realidad crea valor para nuestra empresa ya sea a través del Marketing o la promoción de nuestra panificadora o a través del incremento de la productividad y la reducción de los costos. Y aunque no haya una aceptación masificada, la tendencia en la provincia del Cusco es que las empresas usen este servicio para promocionar su marca y para hacer sus operaciones de venta.

8.1.4 Diferenciación

La diferencia de la panificadora con respecto a las demás se evidencia en la comodidad, beneficios a la salud por consumo de productos nutritivos, seguridad, puntualidad y rapidez en la entrega con tan solo pedir por la aplicación de sus celulares. Centrando su diferencia en la variedad de productos y el servicio delivery, el local y la variedad en los

productos, que busca satisfacer las necesidades de los clientes potenciales que no tienen tiempo de ir a comprar porque se les hace tarde para su trabajo o porque muchas panaderías inician a operar más tarde.

La búsqueda de la diferenciación como sabemos es la búsqueda de dar al mercado un producto único. Tenemos en esta estrategia las siguientes estrategias (Porter, 1982): de diseño e imagen de la marca (Producto) y tecnología en el servicio en la cadena de distribución (Plaza). Estas estrategias deben buscar la lealtad del cliente y menor sensibilidad al precio buscando incrementar las utilidades.

Esta estrategia es seleccionada porque proporciona barreras de ingreso, estas se traducen en márgenes comerciales más elevados y mitiga el poder de negociación de los proveedores tanto como el poder negociación de los compradores por sensibilidad al precio.

Nuestra estrategia de diferenciación requiere principalmente de los siguientes aspectos:

TABLA 34. LA ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN Y SU RELACIÓN CON LA EMPRESA

Estrategia genérica	Habilidades y Recursos Requeridos Comúnmente	Necesidades Organizacionales Comunes
Diferenciación	Sólidas capacidades de Marketing	Buena coordinación entre las funciones de investigación y desarrollo, de desarrollo de productos y de marketing
	Ingeniería de productos	
	Estilo creativo	
	Gran capacidad de investigación básica	
	Reputación corporativa del liderazgo tecnológico o en calidad	Medición subjetiva en incentivos en vez de medidas cuantitativas
	Larga tradición en la industria o combinación original de habilidades obtenidas de otras industrias	Comodidades para atraer mano de obra muy bien calificada, científicos o personas creativas
	Cooperación incondicional de otros canales	

Fuente: Porter, M. (1982). Estrategia competitiva, Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia

8.2 Marketing Mix (4p's)

- Precio. Se ofrecen precios competitivos del mercado de tal forma que puedan ser adquiridos por los clientes. El precio de estos productos a ofrecer varía depende entonces de los ingredientes, del tamaño, del servicio adicional en cuanto a delivery, de los días festivos y de la cantidad del producto a escoger.

- **Producto.** Se ofrecen productos de calidad y de diversidad tradicional de la zona, logrando mantener el gusto por los productos saludables y su adquisición debido a innovadoras recetas y sabores. El producto se divide en dos el producto tangible y el intangible, el primero se refiere a toda la diversidad de productos de panadería y pastelería del Buen Tanta a ofrecer mientras que el segundo hace alusión al servicio que brindan cuando se realiza la compra, añadiéndole las mesas y sillas para que se puedan sentir cómodos en el lugar mientras degustan su producto.
- **Plaza.** La disposición del producto será a través de dos canales, los cuales son a través de medios digitales (redes sociales, app móvil y pagina web) y por medio del lugar físico (lugar estratégico y de mucha afluencia).
- **Promoción.** Los productos y el servicio delivery serán ofrecidos a través de redes sociales y de publicidad en el mismo lugar. Se realizará asimismo promoción a la imagen corporativa de la panificadora con la finalidad de posicionarla en el mercado.

8.3 Políticas

8.3.1 Políticas de Producto

- Elaborar productos que sean saludables a los consumidores
- Innovar productos con otros sabores y recetas
- Uniformizar la producción de panes por tipo, tamaño, entre otras características.
- Lavarse las manos y la cara, además de limpiar la mesa antes de elaborar el producto.
- Ponerse el uniforme adecuado al momento de elaborar el producto para que este sea saludable y nutritivo.

8.3.2 Políticas de Precio

- Fijar los precios cada vez que se aumenten los costos de producción, aumenten los precios de materia prima o baje el consumo de los diversos productos ofrecidos.
- Establecer indicadores de rentabilidad cada fin de mes
- Dar un seguimiento a los precios de la materia prima y a los costos

8.3.3 Políticas de Promoción (pre lanzamiento)

En cuanto a la promoción de los productos antes de su lanzamiento:

- Promocionar los productos a través de las redes sociales, creando contenido atractivo.
- Avisar por correo sobre la nueva panadería, a amigos y personas conocidas.
- Crear videos en YouTube para lanzar la nueva panificadora.
- Repartir volantes en las principales tiendas y clientes de la zona.

8.3.4 Políticas de Promoción (post lanzamiento)

Después del lanzamiento de los productos se tomarán como políticas a las siguientes:

- Publicar continuamente en las redes sociales sobre promociones, ofertas y descuentos.
- Publicar la app en todos los medios sociales.
- Ofrecer regalos en fechas especiales.

8.3.5 Políticas de Distribución

- Los repartidores distribuirán los productos por orden de pedido y urgencia, en las redes sociales incluido WhatsApp, y por la App.
- Existirán 2 repartidores los cuales atenderán 15 horas, debidamente asignados por zonas.
- Se ofrece puntualidad y rapidez en la entrega de los productos hasta la puerta de tu casa.

8.3.6 Políticas de Personal

- Respetar los valores de la empresa.
- Fomentar la puntualidad a través de bonos en compra de pan, a fines de mes.
- Mantener la limpieza en sus vestuarios.
- Presentarse con una camisa blanca, la cual tendrá el logo de la panadería.
- Cumplir los horarios establecidos desde las 5 am a 10 pm, para los de producción. Sin embargo, los repartidores debes estar disponible a cualquier hora, siendo su horario más flexible.
- Se realizará evaluación de desempeño por áreas cada fin de mes.
- Se pagarán horas extras de acuerdo a la ley.
- La edad mínima para trabajar en la panadería es de 18 años y la máxima de 50 años.
- Todo el personal de nuevo ingreso debe cumplir con los requerimientos del puesto.

- No podrá reingresar el personal que salió por temas de ausentismo, robo o alguna falta grave a la moral.
- Asistir a capacitaciones en horarios laborales autorizado por el gerente.
- Es de obligación registrar entrada y salida de los trabajadores.

8.3.7 Políticas de proceso e infraestructura.

- Realizar los procesos diarios de forma ordenada.
- Rediseñar procesos que generen pérdidas o retrasos.
- Controlar los tiempos de elaboración de los productos.
- Controlar el estado de los equipos y maquinaria.
- Dar mantenimiento a maquinaria y equipos cuando se detecte algún inconveniente.
- Mantener en óptimas condiciones la infraestructura de la panificadora.

8.4 KPI's (Indicadores)

Entre los principales indicadores a tomar en cuenta para la medición del cumplimiento de políticas y objetivos del plan comercial, se presentan a los siguientes:

- Nivel de satisfacción del cliente.
- Número de clientes por mes.
- Niveles de facturación.
- Número de devoluciones.
- Número de seguidores en Twitter.
- Número de likes en la página de Facebook.
- Número de visitas en la página web.
- Número de descargas en la app móvil.
- Número de pedidos registrados en la app móvil.
- Número de pedidos solicitados a través de teléfono.
- Número de pedidos solicitados por página web.
- Número de pedidos solicitados por redes sociales.
- Ratio de clientes perdidos.
- Tiempo medio que se tarda en cerrar una venta.

8.5 Presupuesto.

Tabla 35. Gastos de ventas

GASTOS DE VENTAS	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
TOTAL BIENES Y SERVICIOS	S/.1,747.00	S/.20,964.00											
Bienes	S/.207.00	S/.2,484.00											
Útiles de escritorio	S/.45.00	S/.540.00											
Materiales de limpieza	S/.70.00	S/.840.00											
Materiales de computación	S/.60.00	S/.720.00											
Otros	S/.32.00	S/.384.00											
Servicios	S/.1,540.00	S/.18,480.00											
Luz	S/.100.00	S/.1,200.00											
Agua	S/.112.00	S/.1,344.00											
Teléfono	S/.143.00	S/.1,716.00											
Internet	S/.70.00	S/.840.00											
Alquiler	S/.1,000.00	S/.12,000.00											
Movilidad	S/.80.00	S/.960.00											
Otros	S/.35.00	S/.420.00											

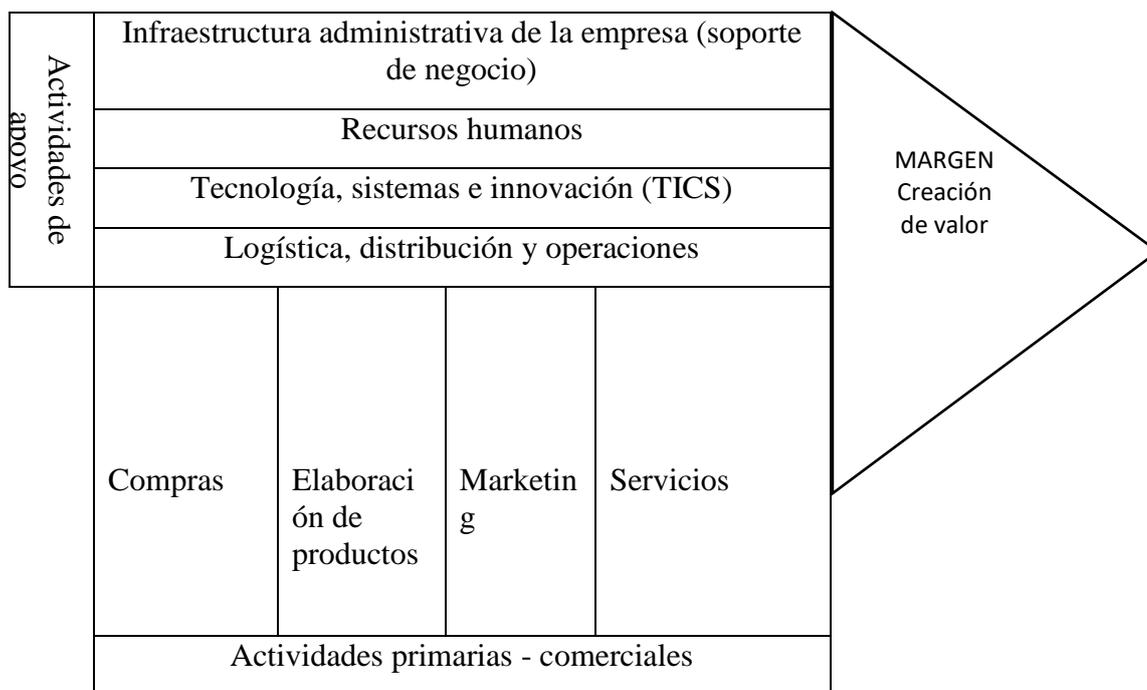
Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO IX. PLAN DE OPERACIONES

9.1 Cadena de Valor

La cadena de valor del presente plan de negocios se representa gráficamente en el esquema de abajo, la misma contempla aspectos de gran importancia.

Figura 9. Cadena de Valor



Fuente: Elaboración propia

La cadena de valor refleja las actividades primarias y de apoyo. En las primeras se describen a las siguientes:

- Infraestructura administrativa de la empresa, la cual rige todas las operaciones de la empresa y proporciona soporte a las mismas para que logren desarrollarse de manera legal y transparente.
- Recursos humanos, referido al área encargada de las personas, de su vinculación con los perfiles, la selección, el reclutamiento y la inducción del personal.
- Tecnología, sistemas e innovación (TICS), referido a la tecnología que se implementa en la empresa para poder realizar las operaciones de una manera rápida.
- Logística, distribución y operaciones, se refiere a los canales de distribución a los cuales los productos son distribuidos ya sean a través del servicio delivery, redes sociales, página web, app móvil y canal tradicional.

- Compras. Referido a las compras de insumos, maquinaria, equipo y mobiliario para la ejecución de las operaciones de la empresa.
- Elaboración de productos, se refiere a la producción que realiza la empresa lo cual es una actividad fundamental para las ventas.
- Marketing, el cual se realiza a través de redes sociales y canales tradicionales promocionando los productos y servicios que brinda.
- Servicios, referido al servicio pos venta y al servicio delivery que ofrece la empresa y que le permite diferenciarse.

9.2 Procesos Críticos

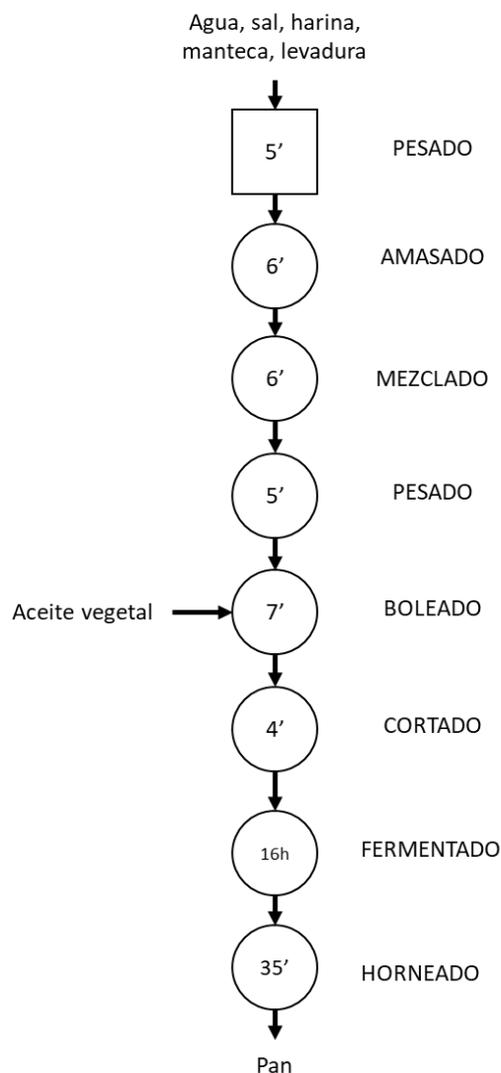


Figura 10. Proceso de elaboración de pan

El tiempo de este proceso es para un lote de 20 panes. El primer paso es realizar el pesado de la harina, para luego de ello, realizar el amasado junto con la sal, manteca y la

levadura. Luego de ello, se realiza el mezclado con el agua de forma constante para darle consistencia a la masa. Luego de ello, se realiza de nuevo el pesado de la masa para corroborar el peso que tiene luego del proceso. Luego se realiza el proceso de boleado con ayuda del aceite, para al final tener la masa preparada, con lo cual se procede al cortado de la misma para que pueda quedarse a fermentar. Se envuelve con un paño y se deja reposar en la nevera durante el tiempo indicado. Luego de lo cual se hornea para dar como resultado al pan.

Los procesos críticos de este proceso es principalmente el fermentado, que tiene una duración de 16 horas, y el horneado que tiene una duración de 35'.

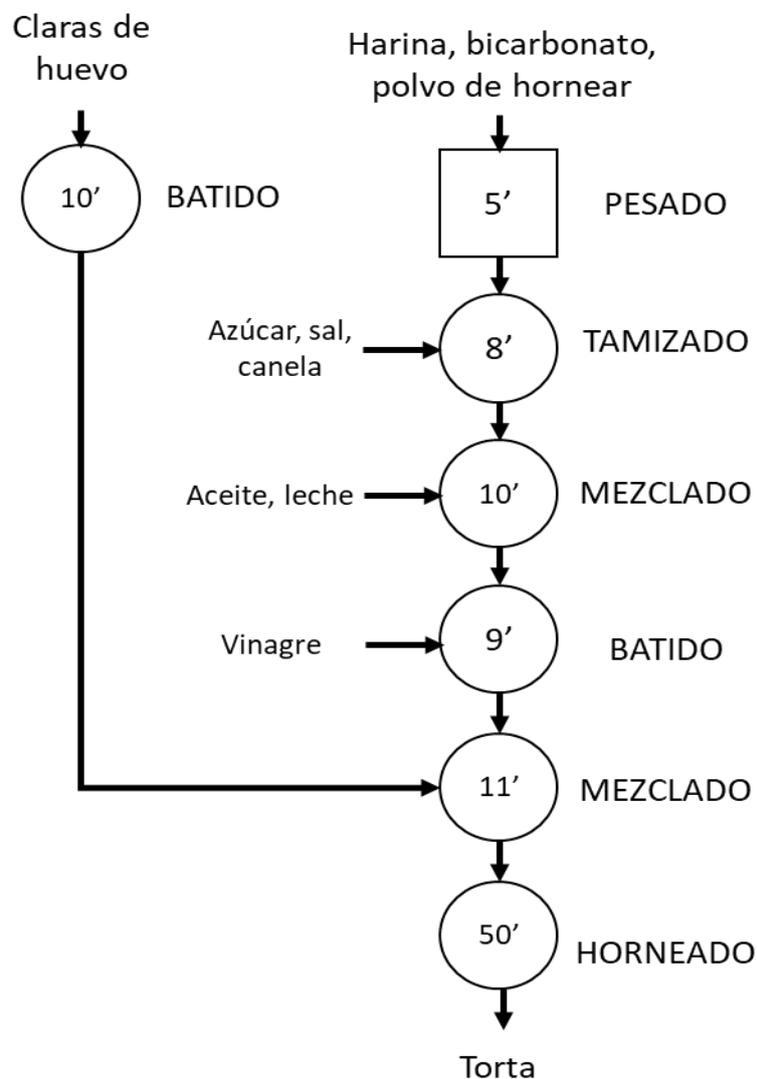


Figura 11. Proceso de elaboración de la torta

Este proceso está cronometrado para la elaboración de 1 torta. Primeramente, en un recipiente se tamiza la harina y el bicarbonato de sodio, además del polvo de hornear.

Luego se realiza el tamizado de la azúcar, sal y canela. Posteriormente, se añade a esta mezcla, el aceite y la leche, y luego se bate añadiendo el vinagre.

Aparte, se realiza la separación de las claras de huevo y se batan a punto de nieve. Se añade a la mezcla anterior y cuando tiene la consistencia adecuada, se pone en el horno dentro de un molde.

Los procesos críticos en este caso son el horneado, con una duración de 50 minutos.

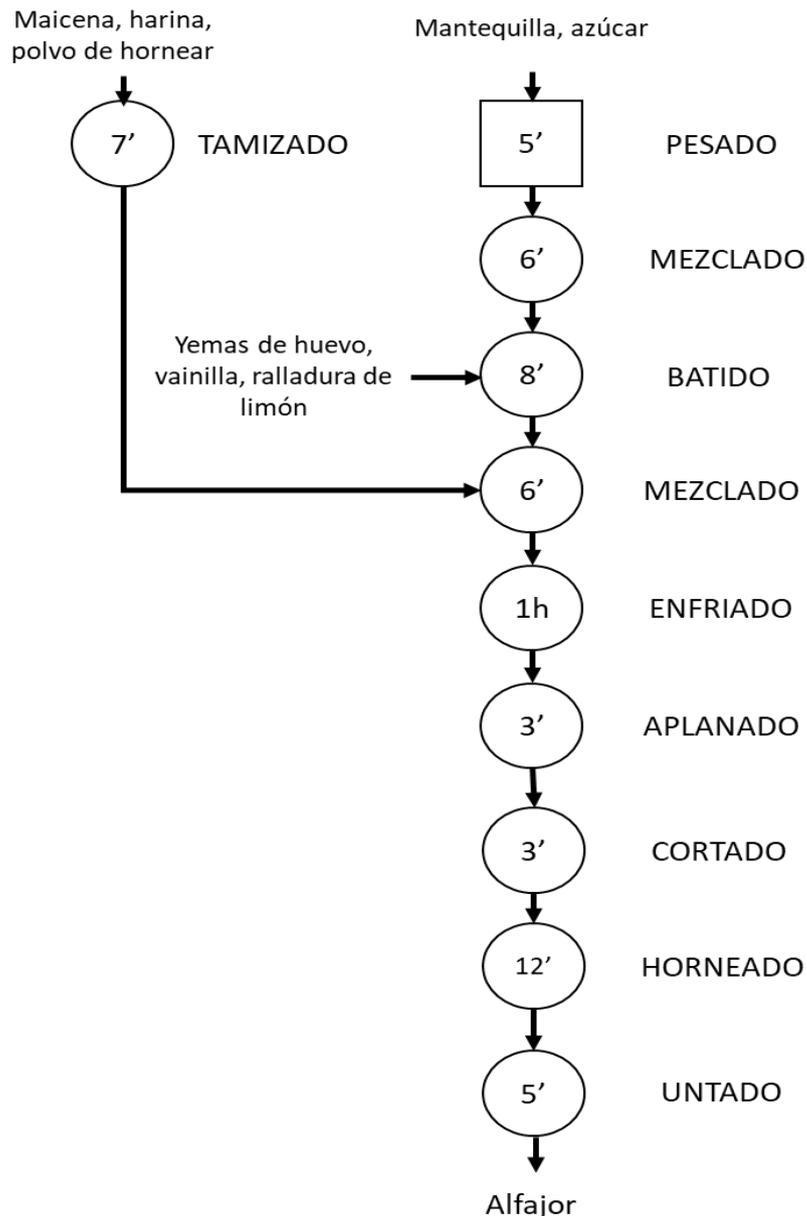


Figura 12. Proceso de elaboración del alfajor

Este proceso es para un lote de 10 alfajores. Se comienza con el pesado de la mantequilla y el azúcar, luego se bate y se agrega las yemas de huevo, vainilla y la ralladura de limón. Aparte, se tamiza la maicena, harina y polvo de hornear. Luego esto

se mezcla al batido anterior, de forma uniforme. Esta masa, se deja reposar en la nevera por 1 hora. Se realiza el aplanado de la masa con un rodillo, para que luego sea cortada en círculos. Se coloca en una bandeja aceitada y se hornea. Finalmente se agrega el untado con manjar blanco.

Los procesos críticos en este caso son el enfriado con duración de una hora y el horneado que demora 12 minutos.

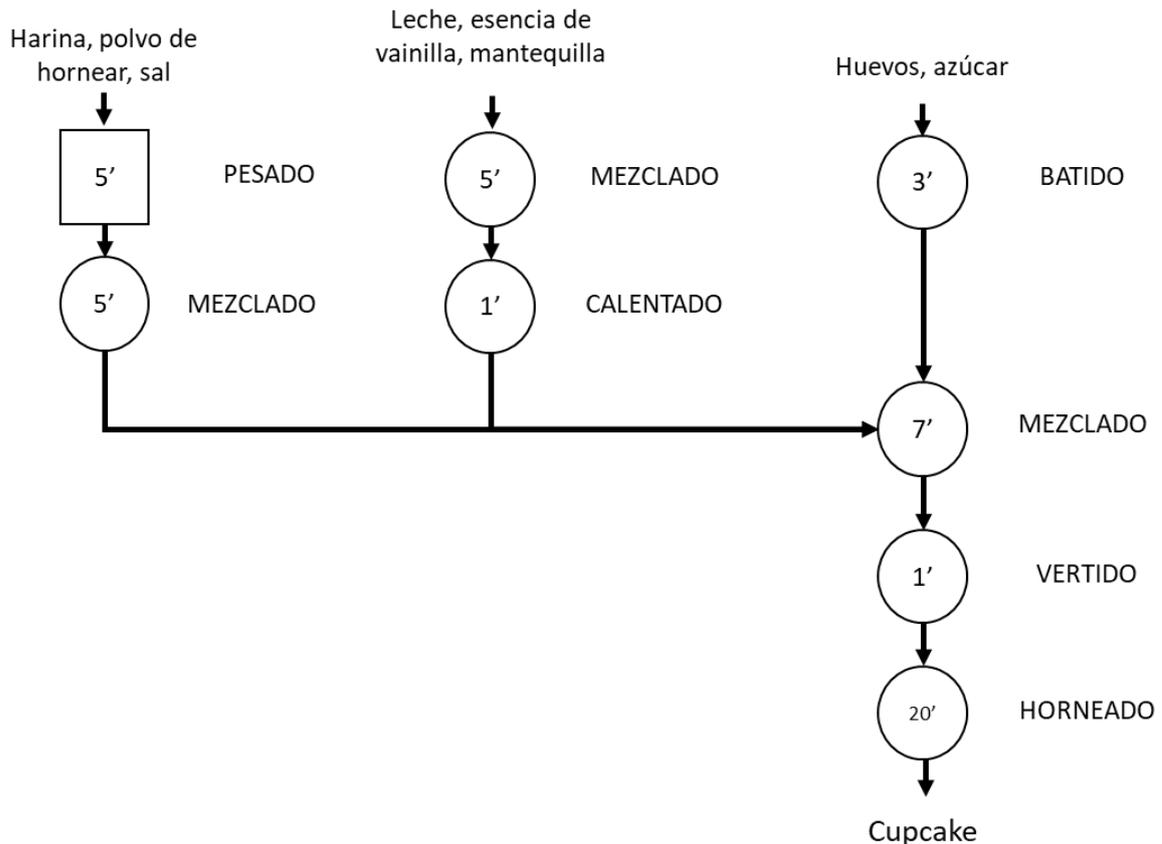


Figura 13. Proceso de elaboración del cupcake

Este proceso es para 10 cupcakes. Primeramente, se realiza el pesado de la harina, luego de lo cual, se realiza la mezcla la sal y con el polvo de hornear. Aparte, se realiza el mezclado de la leche con la esencia de vainilla y la mantequilla, y se lleva a calentar al microondas por 1 minuto.

Por otro lado, se realiza el batido de los huevos y la azúcar. Posteriormente, se realiza el mezclado de todos los preparados anteriores, con ayuda de una espátula. Luego se vierte en los moldes y finalmente se pone en el horno.

Los procesos críticos es el horneado, con una duración de 20 minutos.

El control de los procesos, permite impedir producciones defectuosas, alcanzando el mayor ajuste posible a las especificaciones de fabricación, para lograr una calidad estable y alta.

Es por ello que se ve el tema de las materias primas, en cuanto a humedad, degradación y color, ya sea de la harina y/o la levadura.

Mientras que, para el tema del agua, se ve el control de cloro residual.

TABLA 36. PARÁMETROS DEL CONTROL FÍSICO- QUÍMICO DEL AGUA

PARAMETROS	GUIA DE CONTROL	
pH	6,5-8,5	
Conductividad		
Cloro	0,2-0,8	

9.3 Layout

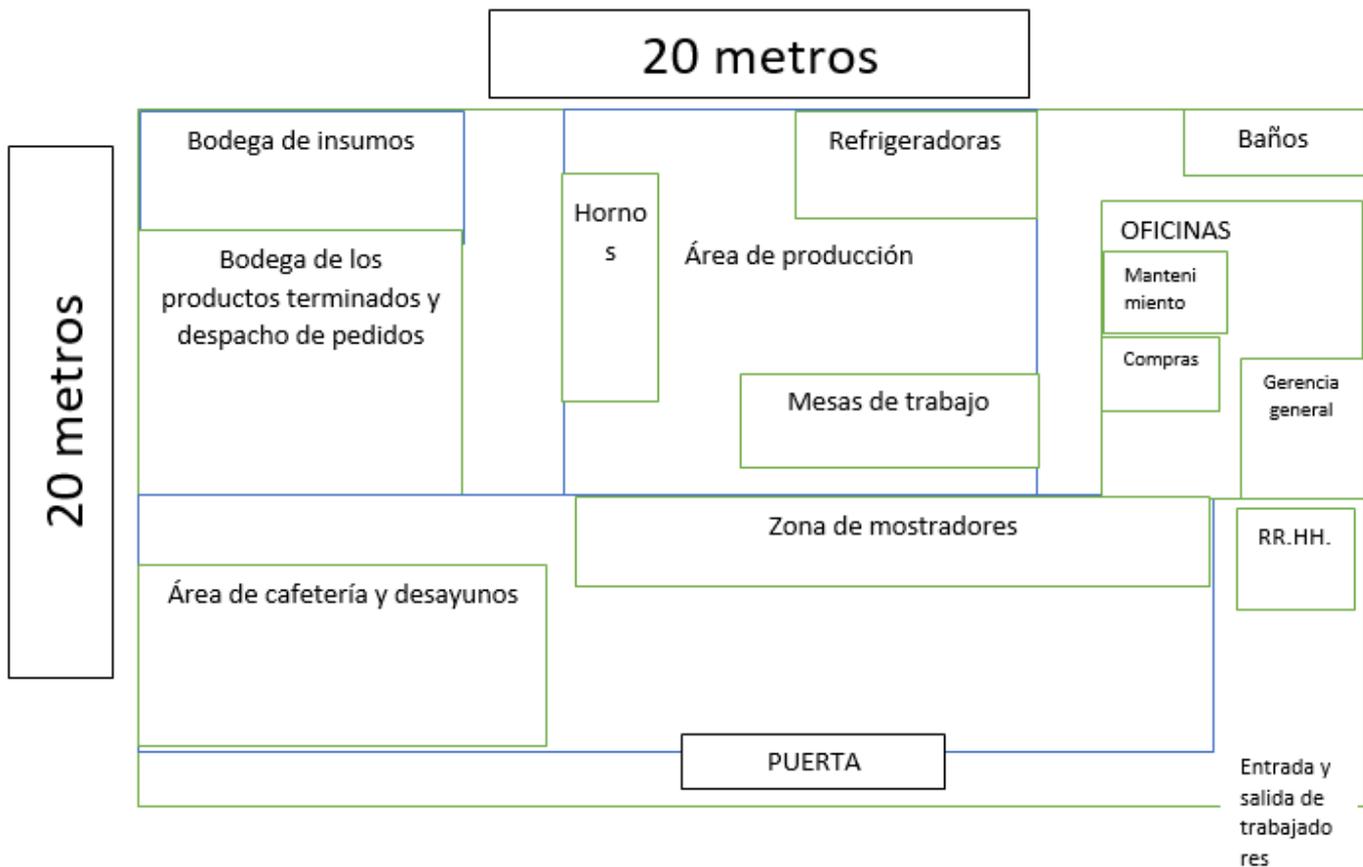
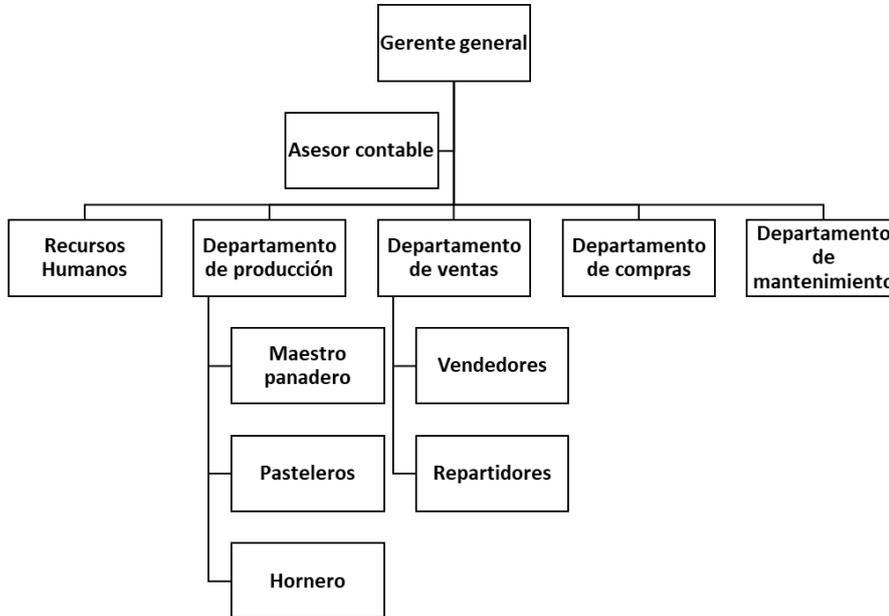


Figura 14. Diseño de la planta

Fuente: Elaboración propia

9.4 Recursos Humanos

9.4.1 Organigrama



Fuente: Elaboración propia

9.4.2 Descripción de Perfiles

9.4.2.1 Nivel de Dirección.

- **Gerente general.**

Es el responsable de la administración de la panificadora, asimismo es el representante legal, por lo cual debe velar por el cumplimiento de todas las obligaciones legales.

Funciones:

- Llevar la administración de la empresa
- Representar a la empresa en asuntos legales
- Expedir constancias y certificaciones
- Ejecutar el plan de negocio de la panificadora
- Celebrar y firmar los contratos que se le destinen
- Dirigir los planes de inversión
- Informar sobre las operaciones celebradas
- Autorizar la colocación, transferencias, retiros, enajenación y venta de fondos, reglamentar la emisión de bonos, valores, rentas, obligaciones, instrumentos de corto plazo, deuda y cualesquiera otros títulos valores pertenecientes a la Sociedad.
- Ordenar los pagos.

Responsabilidades:

- Dar fe de la información que proporcione a las demás áreas.
- Asimismo, será mutuamente responsable con los gerentes que le hayan antecedido, por las anomalías que éstos hubiesen cometido, si, conociéndolas, no las denunciaren por escrito.
- La existencia, veracidad y regularidad de los sistemas de contabilidad, los libros que la ley ordena llevar a la Sociedad y los demás libros y registros.
- Desempeñar con los lineamientos de calidad en la empresa.
- Desempeñar con los objetivos del área administrativa.
- Desempeñar con normas y procedimientos de seguridad y salud en el trabajo.

9.4.2.2 Niveles de Apoyo**- Asesor Contable.****Funciones:**

- Control de los diferentes fondos o presupuestos, su clasificación y sistematización.
- Confirmación de la existencia de documentos que sustenten los movimientos financieros de la empresa.
- Definir los datos fiscales de la empresa y cuidar que estos figuren en todos los documentos y comprobantes de pago.
- Control de órdenes de pago.
- Clasificación de las diferentes modalidades de pago y cobro y su organización.

Responsabilidades:

- Supervisión de despachos a fin de controlar mejor los ingresos y salidas de mercadería.
- Supervisión de los activos fijos de la empresa.
- Seguimiento y mejoramiento de procesos y sistemas de pagos a trabajadores, proveedores y otros.
- Supervisar descuentos por impuestos.
- Definición de aquellos movimientos financieros sujetos a exoneración de impuestos, regulación de la declaración e impuestos
- Control de la labor de las cajas de pago a proveedores, definición y control de documentos requeridos.
- Inventario anual de todos los activos fijos y bienes de la empresa.

- Emisión, clasificación y almacenamiento de comprobantes de pago.
- Preparación de informes financieros con una frecuencia mensual, según se coordine con la empresa.

- **Recursos Humanos.**

Funciones:

- Responder una buena comunicación entre todos los niveles de la organización.
- Proyectar y coordinar programas de capacitación y entrenamiento para los empleados.
- Elaborar y controlar el proceso de reclutamiento, selección, ingreso e inducción del personal.
- Supervisar y verificar los procesos de servicios en la administración de personal.
- Supervisar y controlar los pasivos laborales del personal activo.
- Supervisar y revisar los procesos de nómina.
- Controlar y supervisar los diferentes beneficios de Ley.

Responsabilidades:

- Supervisar y controlar la actualización del manual de calidad de RRHH, descripciones, expedientes de personal y perfiles de cargo con el fin de cumplir con las normas.
- Supervisar y Planificar la instrucción del personal bajo la supervisión, elaborando el plan anual de detección de necesidades de formación, con la finalidad de conservar al personal con los niveles de competencias solicitados por la organización para afirmar la control, planificación, ejecución y mejora de los procesos, asimismo cumplir con las normas y procedimientos de seguridad y salud en el trabajo.

- **Departamento de Compras.**

Funciones:

- Realizar la prospección, búsqueda y negociación de los proveedores.
- Analizar periódicamente los precios de las materias primas, componentes o materiales
- Control de calidad de las materias primas y componentes
- Controlar toda la gestión documental que acompaña a cada compra
- Contar con información a tiempo real del stock de la organización

Responsabilidades:

- Conseguir los insumos de calidad
- Realizar solicitudes y órdenes de compras.
- Analizar los precios y las mejores ofertas de los proveedores.
- Controlar el inventario

- Departamento de Mantenimiento.**Funciones:**

- Cuidar por que las instalaciones de la empresa se encuentren en perfecto estado de limpieza y orden.
- Cuidar por reparaciones o trabajos de mantenimiento a ser ejecutado en las instalaciones de la empresa.
- Cuidar por el buen funcionamiento de los baños y limpieza de los espacios. Con la finalidad de brindar un ambiente estable y seguro a todo el personal que labora en la empresa y asegurar la realización de los procesos de mantenimiento.

Responsabilidades:

- Cumplir y mantener los lineamientos del Sistema de Gestión de la Calidad.
- Cumplir con las normas y procedimientos de seguridad y salud en el trabajo.

9.4.2.3 Nivel Operativo**- Departamento de Producción.****• Maestro panadero.****Funciones:**

- Elaborar productos de panadería tradicionales y modernos.
- Verificar y mantener que estén limpios, desinfectados y operativos el equipamiento, maquinarias, utensilios y elementos de uso en pastelería y del área de trabajo.
- Participar en la elaboración de la propuesta de productos de la panadería y confeccionar el pedido de mercadería.
- Recibir, controlar, verificar y almacenar materias prima previa conformidad del departamento de compras.
- Acondicionar y preparar las materias primas para el servicio.
- Elaborar, presentar y supervisar las preparaciones culinarias.

Responsabilidades:

- Mantener la higiene y el orden en el espacio de trabajo, las despensas, los almacenes y las cámaras, según los procedimientos.
- Cuidar el uniforme y la presentación personal, según la normativa de la empresa.
- Mantener actualizados los registros de control de calidad de productos y materias primas.

Pasteleros.

Funciones:

- Elaborar productos diversos de pastelería ya sean tradicionales como modernos.
- Consumar con los estándares de presentación personal establecidos por la empresa.
- Resolver de manera eficiente y eficaz dilemas en la atención al cliente.
- Aplicar técnicas para la preparación de productos de pastelería, según receta y producto a elaborar.
- Innovar en el proceso de producción de productos.

Responsabilidades:

- Utilizar uniforme adecuado, hombres y mujeres con el pelo ordenando o acomodado
- Realizar productos de calidad.
- Identificar actividades en las cuales se pueda realizar mejora continua
- Buen uso de la energía eléctrica y recursos hídricos.
- Limpiar y mantener la higiene en todo momento.
- **Hornero.**

Funciones:

- Determinar el tiempo de cocción y la temperatura
- Estar atento de su cocción
- Avisar sobre el abastecimiento de gas
- Decorar los diversos productos de pastelería y panadería.
- Estar dispuesto a otras actividades.

Responsabilidades:

- Entregar los productos en buenas condiciones organolépticas para almacenarlas y distribuir las.
- **Departamento de ventas.**
- **Vendedor.**

Funciones:

- Atender de manera personalizada a los clientes.
- Atender con rapidez a los clientes.
- Reponer la mercancía faltante en las vitrinas de muestra.
- Entregar boletas y/o facturas a los clientes que lo requieran.
- Solucionar problemas que surjan en el proceso de venta y post venta.
- Atender el área de cafetería.

Responsabilidades:

- Mantener satisfechos a los clientes.
- Mantener la higiene al momento de atender a los clientes.
- **Repartidor.**

Funciones:

- Trasladar el producto desde la empresa hasta el cliente
- Revisar los mensajes de la App como los pedidos que se realizan en medios sociales.
- Servir como asistente de venta en el punto de venta
- Estar preparadopara otras actividades.

Responsabilidades:

- Mantener al cliente satisfecho en cuanto a calidad y puntualidad

TABLA 37. REQUERIMIENTO DE PERSONAL

Nombre	Cantidad
Gerente general	1
Asesor contable	1
Jefe de Recursos humanos	1
Maestro panadero	1
Pasteleros	2
Hornero	1
Vendedores	1
Repartidores	2
Jefe de compras	1
Jefe de mantenimiento	1

Fuente: Elaboración propia.

9.4.3 Costos del personal

TABLA 38. PLANILLA

Micro Empresa	Sueldo	Asignación Familiar	SUB TOTAL	SIS	ESSALUD	SUB TOTAL	Gratificación	BonoExcepcional	CTS	Vacaciones	TOTAL/MES	TOTAL ANUAL
Costo Operativo	S/. 4,500.00	S/. 0.00	S/. 4,500.00	S/. 45.00	S/. 405.00	S/. 4,950.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 187.50	S/. 5,137.50	S/.82,200.00
Trabajador A	S/. 1,500.00	S/. 0.00	S/. 1,500.00	S/. 15.00	S/. 135.00	S/. 1,650.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 62.50	S/. 1,712.50	S/.20,550.00
Trabajador B	S/. 1,500.00	S/. 0.00	S/. 1,500.00	S/. 15.00	S/. 135.00	S/. 1,650.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 62.50	S/. 1,712.50	S/.20,550.00
Trabajador C	S/. 1,500.00	S/. 0.00	S/. 1,500.00	S/. 15.00	S/. 135.00	S/. 1,650.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 62.50	S/. 1,712.50	S/.20,550.00
Trabajador D	S/. 1,500.00	S/. 0.00	S/. 1,500.00	S/. 15.00	S/. 135.00	S/. 1,650.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 62.50	S/. 1,712.50	S/.20,550.00
Gasto Administrativo	S/. 2,790.00	S/. 0.00	S/. 2,790.00	S/. 45.00	S/. 251.10	S/. 3,086.10	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 116.25	S/. 3,202.35	S/.74,096.20
Trabajador E	S/. 930.00	S/. 0.00	S/. 930.00	S/. 15.00	S/. 83.70	S/. 1,028.70	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 38.75	S/. 1,067.45	S/.12,809.40
Trabajador F	S/. 930.00	S/. 0.00	S/. 930.00	S/. 15.00	S/. 83.70	S/. 1,028.70	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 38.75	S/. 1,067.45	S/.12,809.40
Trabajador G	S/. 930.00	S/. 0.00	S/. 930.00	S/. 15.00	S/. 83.70	S/. 1,028.70	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 38.75	S/. 1,067.45	S/.12,809.40
Trabajador H	S/. 1,000.00	S/. 0.00	S/. 1,000.00	S/. 15.00	S/. 90.00	S/. 1,105.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 41.67	S/. 1,146.67	S/.13,760.00
Trabajador I	S/. 1,600.00	S/. 0.00	S/. 1,600.00	S/. 15.00	S/. 144.00	S/. 1,759.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 66.67	S/. 1,825.67	S/.21,908.00
Gasto de Ventas	S/. 2,930.00	S/. 0.00	S/. 2,930.00	S/. 45.00	S/. 263.70	S/. 3,238.70	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 122.08	S/. 3,360.78	S/.40,329.40
Trabajador J	S/. 930.00	S/. 0.00	S/. 930.00	S/. 15.00	S/. 83.70	S/. 1,028.70	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 38.75	S/. 1,067.45	S/.12,809.40
Trabajador K	S/. 1,000.00	S/. 0.00	S/. 1,000.00	S/. 15.00	S/. 90.00	S/. 1,105.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 41.67	S/. 1,146.67	S/.13,760.00
Trabajador L	S/. 1,000.00	S/. 0.00	S/. 1,000.00	S/. 15.00	S/. 90.00	S/. 1,105.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 41.67	S/. 1,146.67	S/.13,760.00
TOTAL PLANILLA	S/. 10,220.00	S/. 0.00	S/. 10,220.00	S/. 135.00	S/. 919.80	S/. 11,274.80	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 425.83	S/. 11,700.63	S/.196,625.60

Fuente: Elaboración propia

9.5 KPI's (Indicadores)

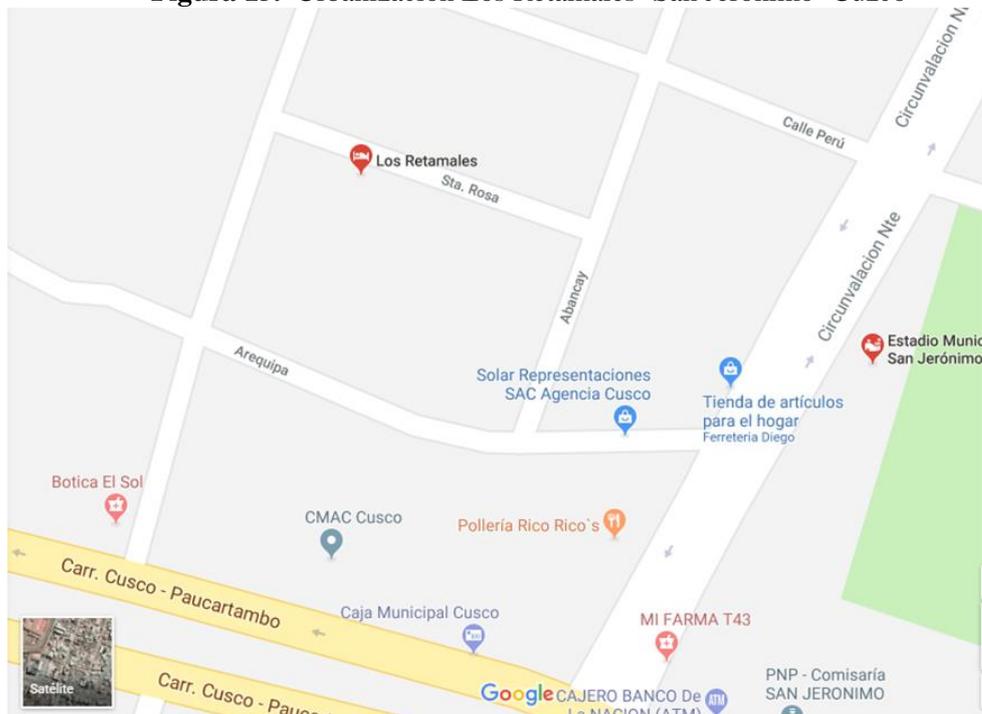
Los KPI's o indicadores para el plan operativo son los siguientes:

- Indicador de capacidad: Cantidad de producción por mes
- Indicador de productividad: Cantidad producida por un trabajador al mes
- Porcentaje de productos elaborados con relación a las solicitudes programadas
- Número de equipos utilizados en el proceso de elaboración

9.6 La Ubicación

El distrito de San Jerónimo, es un símbolo de la cultura inca, puesto que, hasta hoy, sus pobladores mantienen el idioma quechua, los grupos de danzas, cofradías, organización de productores, junta de regantes y clubes de cultura. Este distrito se encuentra a 10 kilómetros de la ciudad de Cusco, siendo uno de sus principales atractivos, la iglesia de San Jerónimo. En un inicio fue planeada como un santuario y según investigaciones se dice que allí vivió parte de la élite indígena, la cual busco manifestar su poder y prestigio a través de dicha construcción. La iglesia está compuesta con pinturas, murales, posee siete altares barrocos, tres arcos, un balcón superior y la espadaña. (Turismo Cuzco, 2018)

Figura 15. Urbanización Los Retamales- San Jerónimo- Cuzco



Fuente: Google MAPS.

9.7 Normatividad en el Perú.

Según el sitio web de la municipalidad del distrito de San Jerónimo- Cusco, el aspecto de legislación de los establecimientos en el Perú, y específicamente en el mismo distrito, se basa en lo siguiente:

- Ley 28976 "Ley marco de licencia de funcionamiento"
- D.L 1200- D.L que modifica los artículos 2-3-6-7-8-9-11-13 y 15 de la ley 28976
- D.S 0006-PCM- Decreto que aprueba la relación de autorizaciones sectoriales
- RJ-066-2016 Manual de Ejecución de Inspección Técnica
- DL - 1271 - MODIFICA LEY 28976
- DL - 1272 - MODIFICA LEY 27444
- D.S 058- Decreto supremo que aprueba el nuevo reglamento de inspecciones técnicas de seguridad en edificaciones
- RM-088-2015-PCM
- TUPA Y ORDENANZA QUE LO APRUEBA
- DECRETO ALCALDIA 011-2016-MDSJ
- PROCEDIMIENTOS MODIFICADOS

9.8 Tecnologías

Las tecnologías que a menudo se utilizan en la panificadora, son las siguientes:

- Para el procesamiento del pan, se tiene una inclinación hacia el pan tradicional, sin embargo, en una panificadora se “fabrican grandes cantidades de pan del día o el pan al que se le emplea alguna tecnología del frío. Son compañías muy automatizadas en sus procesos. En el caso de las que aplican el frío en sus productos, su distribución se centra en servir a panaderías, restauración y grandes colectividades. En los últimos tiempos estas empresas están introduciendo sus productos a través de supermercados y grandes superficies, con la intención de que sea el consumidor quien acabe el proceso de horneado de los productos”. (REDBAKERY, 2019)
- Mientras que la industria de panificación, utiliza máquinas básicas de masa de mezcla, redondeo, impermeabilización, máquinas de formación de hielo, máquinas de relleno para galletas, y los hornos básicos. (REDBAKERY, 2019)

9.9 Tecnologías Actuales

- Balanzas electrónicas
- Caja registradora
- Ordenador
- Terminal Punto de Venta (TPV)
- Internet
- Página Web
- Scanner (lector códigos de barras)

9.10 Tecnologías en Emergencia y Mantenimiento Mínimo.

Generadores de calor. Son aquellos equipos o maquinaria destinada a desprender energía calorífica para poder cocinar los alimentos o mantenerlos calientes. Dentro de este grupo pueden destacar, por su importancia en pastelería:

- Hornos.
- Armarios de fermentación.
- Freidoras.
- Fogones.
- Cazos eléctricos.

Generadores de frío. Estos son los equipos o maquinaria necesaria para la conservación de los productos que se reciben y de los que se elaboran con la finalidad de utilizarlos posteriormente. También se encuentran aquellos cuya función principal no es conservar, sino transformar elementos por medio del frío pudiendo obtener productos congelados, helados, sorbetes, etc. Dentro de estos se encuentran:

- Cámaras frigoríficas.
- Congeladores.
- Abatidores de temperatura.
- Sorbeteras.
- Mantecadoras.

Maquinaria auxiliar. Dentro de este grupo se encuentran todos los equipos capaces de transformar o cambiar el aspecto de los alimentos por medio de diversos mecanismos, y

generalmente, sin la aplicación de calor o frío. Algunas de estas transformaciones pueden ser dividir, cortar, laminar, triturar, montar, amasar, etc. Estos equipos son:

- Batidoras.
- Amasadoras.
- Divisoras de masa.
- Trituradoras.
- Laminadoras.
- Licuadoras.

9.11 Tecnología para Adquirir los Estándares de Calidad.

- **Tecnología de frío.** La tecnología del frío ha permitido que la industria de pan y bollería se acomode a los nuevos tiempos y a las nuevas demandas del consumidor. “El pan precocido, las masas congeladas y las refrigeradas, han aportado ventajas en todos los eslabones de la cadena: fabricantes de masas congeladas, panaderos, operadores de la hostelería/restauración y el propio consumidor”. (Bardón, Belmonte, Fúster, Marino, & Ribes, 2010, p. 122)

- **Máquina de envasado al vacío**

Es un elemento muy utilizado en el ámbito de cocina y pastelería. En esta última se emplea sobre todo como método de conservación de algunos géneros o pre elaboraciones, y también para aromatizar ciertos productos.

Este equipo está compuesto por un mueble con una cámara de acero inoxidable con una válvula por la que se extrae el aire y una campana transparente con apertura automática.



Figura 16. Máquina de envasado al vacío

Fuente: Elaboración propia

- **Sorbetera “Paco Jet”**

Realmente este equipo no se considera una sorbetera auténtica, sino que se trata de una batidora que trabaja a muy altas revoluciones. El producto es congelado en recipientes específicos de la propia sorbetera que después se pasará por la máquina para conseguir un resultado cremoso y delicado.

Este equipo posee la gran ventaja de poder turbinar las raciones necesarias, permitiendo siempre un resultado óptimo para cada servicio. Por ello, es un elemento muy utilizado en restauración.



Figura 17. Sorbetera “Paco Jet”
Fuente: Elaboración propia

- **Sifón**

Este elemento es principalmente empleado para postres, ya que se utiliza para conseguir espumas y mousses casi en el momento de su servicio.

Se compone de un recipiente en forma de botella para contener el género, un tapón con cierre hermético, boquillas decoradoras y cargas de aire comprimido que son las encargadas de dotar de presión al sifón. Suelen estar fabricados en acero inoxidable.



Figura 18. Sifón
Fuente:Elaboración propia

- **Rallador microplane**

Son un tipo de ralladores que poseen filos como cuchillas en sus orificios y que permiten un rallado perfecto sin obstrucción ni desafilado.

Pueden ser de varias formas y tamaños y están fabricados con acero quirúrgico.



Figura 19. Rallador microplane

Fuente: Elaboración propia

9.12 Estrategia de Operaciones.

Abastecernos de los principales insumos cada quincena de mes, además de establecer lazos de confianza con proveedores que garanticen la seguridad de las operaciones.

9.13 Capacidad de Producción de cada Unidad de Producción

La capacidad de producción será del 30% del mercado meta total, que se encuentra hallado en la demanda por cada producto.

TABLA 39. Producción anual

Descripción	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
<i>pan de quinua</i>	48,655	148,880	253,090	258,147	263,305	268,566	273,933	279,407	284,991	290,686	296,494
<i>pan de kiwicha</i>	48,655	148,880	253,090	258,147	263,305	268,566	273,933	279,407	284,991	290,686	296,494
<i>pan de trigo</i>	97,309	297,760	506,180	516,294	526,609	537,133	547,865	558,815	569,981	581,372	592,989
<i>pan de maíz</i>	48,655	148,880	253,090	258,147	263,305	268,566	273,933	279,407	284,991	290,686	296,494
<i>pan francés</i>	48,655	148,880	253,090	258,147	263,305	268,566	273,933	279,407	284,991	290,686	296,494
<i>pan integral</i>	121,637	372,201	632,726	645,368	658,262	671,416	684,832	698,519	712,476	726,716	741,236
<i>pan chuta</i>	24,327	74,440	126,545	129,074	131,652	134,283	136,966	139,704	142,495	145,343	148,247
<i>pan de canela</i>	24,327	74,440	126,545	129,074	131,652	134,283	136,966	139,704	142,495	145,343	148,247
<i>pan croissant</i>	24,327	74,440	126,545	129,074	131,652	134,283	136,966	139,704	142,495	145,343	148,247
<i>cupcakes</i>	274	837	1,424	1,452	1,481	1,511	1,541	1,572	1,603	1,635	1,668
<i>galletas</i>	2,420	7,404	12,586	12,838	13,094	13,356	13,623	13,895	14,173	14,456	14,745

<i>alfajores</i>	484	1,481	2,517	2,568	2,619	2,671	2,725	2,779	2,835	2,891	2,949
<i>desayuno americano</i>	87	265	450	459	468	478	487	497	507	517	527
<i>desayuno continental</i>	190	581	988	1,007	1,028	1,048	1,069	1,090	1,112	1,134	1,157
<i>café</i>	163	497	846	862	880	897	915	933	952	971	991
<i>Jugo fresa</i>	61	188	319	325	332	338	345	352	359	366	374
<i>jugo especial</i>	61	188	319	325	332	338	345	352	359	366	374
<i>empanadas de pollo</i>	171	523	890	908	926	944	963	982	1,002	1,022	1,042
<i>empanadas de carne</i>	171	523	890	908	926	944	963	982	1,002	1,022	1,042
<i>sándwiches de pollo</i>	171	523	890	908	926	944	963	982	1,002	1,022	1,042
<i>sándwiches de jamón</i>	171	523	890	908	926	944	963	982	1,002	1,022	1,042
<i>sándwiches de espinaca</i>	228	698	1,186	1,210	1,234	1,259	1,284	1,310	1,336	1,363	1,390
<i>sándwiches de huevo</i>	171	523	890	908	926	944	963	982	1,002	1,022	1,042
<i>tortas</i>	5	14	24	24	25	25	26	26	27	27	28
<i>torta de vainilla</i>	5	14	24	24	25	25	26	26	27	27	28
<i>tarta de fresas</i>	5	14	24	24	25	25	26	26	27	27	28
<i>trufas para 10</i>	137	419	712	726	741	755	770	786	802	818	834
<i>Cheescake de durazno</i>	5	14	24	24	25	25	26	26	27	27	28
<i>Cheescake de fresa</i>	5	14	24	24	25	25	26	26	27	27	28
<i>Cheescake de lúcuma</i>	5	14	24	24	25	25	26	26	27	27	28
<i>piononos</i>	5	14	24	24	25	25	26	26	27	27	28
<i>queque de plátano</i>	5	14	24	24	25	25	26	26	27	27	28
<i>queque de chocolate mojadito</i>	5	14	24	24	25	25	26	26	27	27	28
<i>tres leches</i>	5	14	24	24	25	25	26	26	27	27	28
<i>pizzas</i>	68	209	356	363	370	378	385	393	401	409	417

Fuente: Elaboración propia

TABLA 40. Precios unitarios

Descripción	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
<i>pan de quinua</i>	0.50	0.51	0.52	0.53	0.54	0.55	0.56	0.57	0.59	0.60	0.61
<i>pan de kiwicha</i>	0.50	0.51	0.52	0.53	0.54	0.55	0.56	0.57	0.59	0.60	0.61
<i>pan de trigo</i>	0.50	0.51	0.52	0.53	0.54	0.55	0.56	0.57	0.59	0.60	0.61
<i>pan de maíz</i>	0.50	0.51	0.52	0.53	0.54	0.55	0.56	0.57	0.59	0.60	0.61
<i>pan francés</i>	0.30	0.31	0.31	0.32	0.32	0.33	0.34	0.34	0.35	0.36	0.37
<i>pan integral</i>	0.20	0.20	0.21	0.21	0.22	0.22	0.23	0.23	0.23	0.24	0.24
<i>pan chuta</i>	5.00	5.10	5.20	5.31	5.41	5.52	5.63	5.74	5.86	5.98	6.09
<i>pan de canela</i>	0.50	0.51	0.52	0.53	0.54	0.55	0.56	0.57	0.59	0.60	0.61
<i>pan croissant</i>	1.00	1.02	1.04	1.06	1.08	1.10	1.13	1.15	1.17	1.20	1.22
<i>cupcakes</i>	3.00	3.06	3.12	3.18	3.25	3.31	3.38	3.45	3.51	3.59	3.66
<i>galletas</i>	3.00	3.06	3.12	3.18	3.25	3.31	3.38	3.45	3.51	3.59	3.66
<i>alfajores</i>	2.50	2.55	2.60	2.65	2.71	2.76	2.82	2.87	2.93	2.99	3.05
<i>desayuno americano</i>	20.00	20.40	20.81	21.22	21.65	22.08	22.52	22.97	23.43	23.90	24.38
<i>desayuno continental</i>	15.00	15.30	15.61	15.92	16.24	16.56	16.89	17.23	17.58	17.93	18.28
<i>café</i>	2.00	2.04	2.08	2.12	2.16	2.21	2.25	2.30	2.34	2.39	2.44
<i>Jugo fresa</i>	4.00	4.08	4.16	4.24	4.33	4.42	4.50	4.59	4.69	4.78	4.88
<i>jugo especial</i>	5.00	5.10	5.20	5.31	5.41	5.52	5.63	5.74	5.86	5.98	6.09
<i>empanadas de pollo</i>	2.00	2.04	2.08	2.12	2.16	2.21	2.25	2.30	2.34	2.39	2.44
<i>empanadas de carne</i>	2.50	2.55	2.60	2.65	2.71	2.76	2.82	2.87	2.93	2.99	3.05
<i>sándwiches de pollo</i>	3.00	3.06	3.12	3.18	3.25	3.31	3.38	3.45	3.51	3.59	3.66
<i>sándwiches de jamón</i>	1.50	1.53	1.56	1.59	1.62	1.66	1.69	1.72	1.76	1.79	1.83
<i>sándwiches de espinaca</i>	2.50	2.55	2.60	2.65	2.71	2.76	2.82	2.87	2.93	2.99	3.05
<i>sándwiches de huevo</i>	2.00	2.04	2.08	2.12	2.16	2.21	2.25	2.30	2.34	2.39	2.44
<i>torta de chocolate</i>	20.00	20.40	20.81	21.22	21.65	22.08	22.52	22.97	23.43	23.90	24.38
<i>torta de vainilla</i>	15.00	15.30	15.61	15.92	16.24	16.56	16.89	17.23	17.58	17.93	18.28
<i>tarta de fresas</i>	35.00	35.70	36.41	37.12	37.84	38.66	39.49	40.23	41.08	41.83	42.68
<i>trufas para 10</i>	15.00	15.30	15.61	15.92	16.24	16.56	16.89	17.23	17.58	17.93	18.28
<i>Cheescake de durazno</i>	40.00	40.80	41.61	42.42	43.35	44.16	45.05	45.97	46.83	47.80	48.76
<i>Cheescake de fresa</i>	40.00	40.80	41.61	42.42	43.35	44.16	45.05	45.97	46.83	47.80	48.76
<i>Cheescake de lúcuma</i>	40.00	40.80	41.61	42.42	43.35	44.16	45.05	45.97	46.83	47.80	48.76
<i>piononos</i>	15.00	15.30	15.61	15.92	16.24	16.56	16.89	17.23	17.58	17.93	18.28
<i>queque de plátano</i>	25.00	25.50	26.01	26.52	27.04	27.60	28.15	28.72	29.29	29.88	30.47
<i>queque de chocolate mojadito</i>	25.00	25.50	26.01	26.52	27.04	27.60	28.15	28.72	29.29	29.88	30.47
<i>tres leches</i>	50.00	51.00	52.00	53.00	54.10	55.20	56.30	57.40	58.50	59.70	60.90
<i>pizzas</i>	20.00	20.40	20.81	21.22	21.65	22.08	22.52	22.97	23.43	23.90	24.38

Fuente: Elaboración propia

TABLA 41. Costos unitarios

Costos unitarios de materia prima	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
<i>pan de quinua</i>	0.19	0.20	0.20	0.20	0.21	0.21	0.22	0.22	0.22	0.23	0.23
<i>pan de kiwicha</i>	0.15	0.16	0.16	0.16	0.17	0.17	0.17	0.18	0.18	0.18	0.19
<i>pan de trigo</i>	0.04	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05
<i>pan de maíz</i>	0.27	0.28	0.28	0.29	0.29	0.30	0.31	0.31	0.32	0.33	0.33
<i>pan francés</i>	0.13	0.14	0.14	0.14	0.14	0.15	0.15	0.15	0.16	0.16	0.16
<i>pan integral</i>	0.07	0.07	0.07	0.07	0.07	0.07	0.07	0.08	0.08	0.08	0.08
<i>pan chuta</i>	1.16	1.19	1.21	1.23	1.26	1.28	1.31	1.34	1.36	1.39	1.42
<i>pan de canela</i>	0.23	0.23	0.24	0.24	0.25	0.25	0.26	0.26	0.27	0.28	0.28
<i>pan croissant</i>	0.66	0.67	0.68	0.70	0.71	0.73	0.74	0.76	0.77	0.79	0.80
<i>cupcakes</i>	1.07	1.09	1.12	1.14	1.16	1.18	1.21	1.23	1.26	1.28	1.31
<i>galletas</i>	2.09	2.13	2.18	2.22	2.26	2.31	2.35	2.40	2.45	2.50	2.55
<i>alfajores</i>	0.29	0.30	0.30	0.31	0.32	0.32	0.33	0.34	0.34	0.35	0.36
<i>desayuno americano</i>	12.39	12.64	12.89	13.15	13.41	13.68	13.95	14.23	14.52	14.81	15.11
<i>desayuno continental</i>	8.54	8.71	8.88	9.06	9.24	9.42	9.61	9.81	10.00	10.20	10.41
<i>café</i>	1.27	1.29	1.32	1.34	1.37	1.40	1.43	1.46	1.48	1.51	1.54
<i>Jugo fresa</i>	3.01	3.07	3.13	3.19	3.26	3.32	3.39	3.46	3.53	3.60	3.67
<i>jugo especial</i>	1.88	1.92	1.96	2.00	2.04	2.08	2.12	2.16	2.20	2.25	2.29
<i>empanadas de pollo</i>	0.29	0.29	0.30	0.31	0.31	0.32	0.32	0.33	0.34	0.34	0.35
<i>empanadas de carne</i>	0.42	0.43	0.44	0.44	0.45	0.46	0.47	0.48	0.49	0.50	0.51
<i>sándwiches de pollo</i>	1.14	1.17	1.19	1.21	1.24	1.26	1.29	1.31	1.34	1.37	1.39
<i>sándwiches de jamón</i>	0.72	0.73	0.75	0.76	0.78	0.79	0.81	0.83	0.84	0.86	0.88
<i>sándwiches de espinaca</i>	1.91	1.95	1.98	2.02	2.07	2.11	2.15	2.19	2.24	2.28	2.33
<i>sándwiches de huevo</i>	1.54	1.57	1.60	1.64	1.67	1.70	1.74	1.77	1.81	1.84	1.88
<i>torta de chocolate</i>	16.05	16.38	16.70	17.04	17.38	17.72	18.08	18.44	18.81	19.19	19.57
<i>torta de vainilla</i>	7.65	7.81	7.96	8.12	8.29	8.45	8.62	8.79	8.97	9.15	9.33
<i>tarta de fresas</i>	26.51	27.04	27.58	28.14	28.70	29.27	29.86	30.46	31.06	31.69	32.32
<i>trufas para 10</i>	6.71	6.84	6.98	7.12	7.26	7.41	7.55	7.70	7.86	8.02	8.18
<i>Cheescake de durazno</i>	26.58	27.11	27.66	28.21	28.77	29.35	29.94	30.54	31.15	31.77	32.40
<i>Cheescake de fresa</i>	27.37	27.92	28.48	29.05	29.63	30.22	30.82	31.44	32.07	32.71	33.36
<i>Cheescake de lúcuma</i>	27.39	27.94	28.50	29.07	29.65	30.24	30.85	31.46	32.09	32.74	33.39
<i>piononos</i>	2.13	2.17	2.21	2.26	2.30	2.35	2.40	2.44	2.49	2.54	2.59
<i>queque de plátano</i>	23.46	23.93	24.41	24.90	25.39	25.90	26.42	26.95	27.49	28.04	28.60
<i>queque de chocolate mojadito</i>	16.93	17.27	17.61	17.96	18.32	18.69	19.06	19.45	19.83	20.23	20.64
<i>tres leches</i>	40.93	41.74	42.58	43.43	44.30	45.19	46.09	47.01	47.95	48.91	49.89
<i>pizzas</i>	13.54	13.81	14.09	14.37	14.66	14.95	15.25	15.56	15.87	16.18	16.51

Fuente: Elaboración propia

9.14 Capacidad de Producción del Proyecto

Considerando todas las líneas de productos en esta panificadora, la capacidad de producción en soles al primer año será la siguiente:

TABLA 42. Costos de capacidad producida

Descripción	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
<i>pan de quinua</i>	29,153.66	50,551.22	52,592.51	54,716.10	56,925.72	59,224.43	61,616.23	64,104.39	66,693.26	69,386.35
<i>pan de kiwicha</i>	23,175.04	40,184.54	41,807.22	43,495.31	45,251.80	47,079.11	48,980.41	50,958.32	53,016.28	55,157.09
<i>pan de trigo</i>	13,442.45	23,308.65	24,249.87	25,229.03	26,247.86	27,307.77	28,410.61	29,557.87	30,751.58	31,993.33
<i>pan de maíz</i>	41,365.76	71,726.49	74,622.85	77,635.98	80,771.18	84,032.80	87,426.49	90,956.90	94,630.23	98,451.42
<i>pan francés</i>	20,220.85	35,062.10	36,477.93	37,950.84	39,483.43	41,077.80	42,736.74	44,462.52	46,258.15	48,126.07
<i>pan integral</i>	25,227.58	43,743.56	45,509.96	47,347.56	49,259.62	51,248.77	53,318.46	55,471.54	57,711.78	60,042.20
<i>pan chuta</i>	88,308.48	153,123.18	159,306.40	165,738.88	172,431.98	179,394.94	186,639.85	194,176.66	202,018.54	210,176.11
<i>pan de canela</i>	17,481.57	30,312.30	31,536.33	32,809.71	34,134.68	35,513.07	36,947.27	38,439.26	39,991.64	41,606.51
<i>pan croissant</i>	49,919.46	86,558.24	90,053.51	93,689.70	97,473.21	101,409.27	105,504.71	109,765.15	114,198.05	118,809.40
<i>cupcakes</i>	915.24	1,588.25	1,651.87	1,718.56	1,788.44	1,860.43	1,935.81	2,013.47	2,094.73	2,179.75
<i>galletas</i>	15,792.05	27,381.67	28,488.51	29,637.73	30,835.37	32,080.84	33,375.80	34,724.43	36,126.14	37,585.33
<i>alfajores</i>	440.58	763.76	794.82	826.82	860.10	895.04	931.03	968.79	1,007.68	1,048.46
<i>desayuno americano</i>	3,349.44	5,801.48	6,035.86	6,277.29	6,539.65	6,796.04	7,074.30	7,360.97	7,656.28	7,960.46
<i>desayuno continental</i>	5,058.68	8,774.42	9,122.02	9,498.50	9,876.96	10,276.38	10,687.82	11,121.60	11,568.47	12,039.16
<i>café</i>	642.44	1,115.44	1,159.27	1,207.15	1,255.07	1,305.87	1,358.19	1,413.56	1,470.61	1,530.92
<i>Jugo fresa</i>	577.27	999.11	1,038.26	1,081.84	1,123.42	1,169.62	1,217.22	1,266.25	1,316.76	1,372.45
<i>jugo especial</i>	360.72	624.31	648.77	676.00	701.98	730.85	760.59	791.23	822.79	857.59
<i>empanadas de pollo</i>	153.77	266.90	277.74	288.91	300.42	312.60	325.14	338.40	352.05	366.12
<i>empanadas de carne</i>	223.09	387.23	402.96	419.17	435.87	453.53	471.73	490.96	510.78	531.19
<i>sándwiches de pollo</i>	609.59	1,058.11	1,101.10	1,145.38	1,191.00	1,239.27	1,289.00	1,341.56	1,395.70	1,451.47
<i>sándwiches de jamón</i>	383.66	665.94	693.00	720.87	749.58	779.96	811.25	844.33	878.41	913.51
<i>sándwiches de espinaca</i>	1,358.33	2,354.15	2,449.83	2,548.39	2,652.02	2,758.77	2,870.93	2,986.47	3,107.76	3,232.71
<i>sándwiches de huevo</i>	822.76	1,428.11	1,486.13	1,545.90	1,607.47	1,672.62	1,739.73	1,810.67	1,883.75	1,959.02
<i>torta de chocolate</i>	229.25	400.86	408.88	434.43	443.12	470.06	479.46	507.86	518.02	547.95
<i>torta de vainilla</i>	109.31	191.14	194.96	207.14	211.29	224.13	228.62	242.16	247.00	261.27
<i>tarta de fresas</i>	378.61	662.03	675.28	717.48	731.83	776.32	791.85	838.75	855.53	904.96
<i>trufas para 10</i>	2,866.51	4,968.43	5,167.45	5,379.70	5,590.97	5,816.09	6,055.68	6,302.53	6,556.83	6,818.78
<i>Cheescake de durazno</i>	379.60	663.76	677.04	719.35	733.74	778.35	793.92	840.94	857.76	907.32
<i>Cheescake de fresa</i>	390.84	683.41	697.08	740.65	755.46	801.39	817.42	865.84	883.15	934.18
<i>Cheescake de lúcuma</i>	391.15	683.95	697.63	741.23	756.06	802.03	818.07	866.52	883.85	934.92
<i>piononos</i>	30.39	53.13	54.19	57.58	58.73	62.30	63.55	67.31	68.66	72.63
<i>queque de plátano</i>	335.00	585.78	597.49	634.84	647.53	686.90	700.64	742.14	756.98	800.72
<i>queque de chocolate mojadito</i>	241.74	422.69	431.15	458.09	467.26	495.67	505.58	535.52	546.23	577.79
<i>tres leches</i>	584.42	1,021.90	1,042.34	1,107.48	1,129.63	1,198.31	1,222.28	1,294.68	1,320.57	1,396.87
<i>pizzas</i>	2,887.05	5,016.01	5,216.94	5,423.89	5,651.99	5,871.79	6,113.67	6,362.89	6,619.62	6,884.09
Total materia prima	347,806.35	603,132.29	627,367.16	652,827.52	679,074.44	706,603.11	735,020.04	764,832.45	795,575.65	827,818.12

Fuente: Elaboración propia

9.15 Relación Capacidad de Producción versus Mercado Meta

Se tomará la participación de un 3% del mercado potencial, puesto que somos nuevos en el mercado y porque en las encuestas la preferencia todavía radica en

algunas otras empresas del sector. Es allí donde sale el mercado efectivo, el cual resulta ser de 170.79 personas con un promedio de 20,173.71 unidades vendidas al mes.

Equipos Requeridos para la Producción

- Panaderías.
 - Cámaras frigoríficas
 - Hornos eléctricos
 - Maquina amasadora
- Pastelerías.
 - Amasadora
 - Batidora/ mezcladora
 - Fermentadora
 - Congeladora
 - Cámara de conservación de frio
 - Horno

9.16 Costos de Producción

- HORNO MAX 2000- USD 3,125
 - “Horno rotativo eficiente y de fácil manejo, fabricado con tecnología única”.
 - “Ideal para hornear todo tipo de productos de panadería, pastelería y afines”.
 - “Fabricado en acero inoxidable AISI 304.”
 - “Tablero electrónico inteligente.”
 - “Control de temperatura, tiempo de horneado, vapor y reposo.”
 - “Motores eléctricos y quemador automático importados.”
 - “Cocción uniforme mediante circulación forzada de aire y sistema rotativo.”
 - “Intercambiador de calor en acero inoxidable, especialmente diseñado para soportar altas temperaturas”.
 - “Alimentación de energía trifásica. Óptimo consumo de energía.”
 - “Capacidad de bandejas: 36.”
 - “Producción: 864 panes por horneada (15 min. aprox.)”.
 - “Disponible en: gas, petróleo o eléctrico”.



Figura 20.HORNO MAX 2000

Fuente: Elaboración propia

- AMASADORA SOBADORA KN100 S/ 2,500.00
 - “Característica principal, robusta, eficiente y de fácil manejo.”
 - “Tazón, cuchilla y agitador en acero inoxidable AISI 304.”
 - “Amasa y soba de forma homogénea desde 01 Kg de harina.”
 - “Tiene una canastilla de seguridad que activa y desactiva el funcionamiento de la máquina.”
 - “Accionado por un sistema de fajas y poleas, silenciosas y estables.”
 - “Panel de control frontal que establece tiempos de amasado (mezcla) y sobado (refinado).”
 - “Capacidad de producción: 100 Kg. de harina / 160 Kg. de masa.”
 - “Diseño de espiral y cuchilla sincronizadas con velocidad que evita el recalentamiento de la masa.”



Figura 21.AMASADORA SOBADORA KN100

Fuente: Elaboración propia

- BATIDORA 60L- USD 20,000.00
 - “Característica principal, batidora industrial ideal para pastelería.”
 - “De fácil manejo y óptimo rendimiento. Permite batir desde 1 litro.”
 - “Tazón y espumante en acero inoxidable AISI 304.”
 - “Es el equipo principal para la producción de pasteles y cremas.”
 - “Capacidad: 60 litros.”
 - “Sistema de variador de velocidad eficiente y silencioso.”
 - “Velocidad continua y variable de acuerdo a sus necesidades.”
 - “Incluye 02 accesorios: 01 paleta (cremado) y 01 espumante (batido) y coche porta-taza.”
 - “Motor eléctrico trifásico.”



Figura 22. BATIDORA 60L

Fuente:Elaboración propia

- LAMINADORA MK 500- S/ 3,500.00
 - “Práctica y versátil por su sistema de doble dirección: de izquierda a derecha y viceversa con el objetivo de reducir el espesor o el formado de pliegues en la masa”.
 - “Diseñada especialmente para el laminado y el hojaldrado de masas, logrando el espesor deseado a través de la regulación de los rodillos.”
 - “Los planos de apoyo o brazos se pueden levantar para reducir el espacio ocupado cuando la máquina está en reposo.”
 - “Ahorra tiempo en el proceso, estandariza la calidad del producto final y genera mayor productividad.”
 - “Capacidad total: 7.5 Kg masa total.”



Figura 23.LAMINADORA MK 500

Fuente: Elaboración propia

- BOLEADORA CÓNICA PANETONERA

- “Este equipo industrial de fácil manejo ideal para redondear pastas blandas, de tamaños medianos.”
- “Dotado de un sistema de aire caliente y frío, que permite trabajar la masa de manera óptima sin que pierda su grado de humedad.”
- “Ideal para el boleado de panetones.”
- “Los canales están revestidos de teflón para facilitar el deslizamiento y dar facilidad en el trabajo.”
- “Provista de un dosificador automático.”
- “Capacidad: 01 Kg (mínimo) y 1.5 Kg (máximo).”



Figura 24. BOLEADORA CÓNICA PANETONERA

Fuente:Elaboración propia

- “Mesa Estándar de 200 cm x 100 cm x 90 cm de altura.”
- “Mesa Pastelera de 150 cm x 70 cm x 90 cm de altura.”
- “Mesa doble nivel de 200 cm x 100 cm x 90 cm de altura y con otro nivel.”

LICUADORA

- “Excelente para todo tipo de licuados como jugos, cremas y otras mezclas.”
- “Elaborada íntegramente en acero inoxidable AISI 304.”
- “Velocidad uniforme.”
- “Vaso volcable.”
- “Estructura con ruedas para fácil desplazamiento.”
- “Capacidad: 16 litros.”



Figura 25. LICUADORA

Fuente:Elaboración propia

- CÁMARA DE FERMENTACIÓN
 - “Diseñada para establecer un ambiente independiente a las condiciones climáticas existentes.”
 - Funcionamiento a base de resistencia eléctrica
 - “Elaborada íntegramente en acero inoxidable AISI 304”
 - “Posee un sistema de limpieza mediante drenaje”
 - “Incluye homogeneizador de vapor y controlador de temperatura”
 - “Trabaja con energía trifásica”

- “Sistema de seguridad que permite proteger el equipo de sobrecargas y cortocircuitos”



Figura 26. Cámara de fermentación

Fuente:Elaboración propia

CAPITULO X. VIABILIDAD ECONÓMICA

10.1 Horizonte de Evaluación

El horizonte de evaluación es de 10 años, esto debido a la vida útil de sus principales activos de la empresa, con un préstamo a 10 años. Aquí se verá el nivel de inversión que se necesita para la implementación de una panificadora en el distrito de San Jerónimo-Cusco. Las ventas se proyectan a un mercado meta con una participación del 30%.

10.2 Inversión

TABLA 43. Inversión en activos fijos tangibles

Concepto	Unidad	Cantidad	Costo Unit (incl. IGV)	Costo total (S/.)	IGV
Terrenos y bienes inmuebles				S/ 300,000.00	
Terreno	m2	300	S/ 1,000.00	S/ 300,000.00	
Edificaciones				S/ 561,376.00	
Área de ventas	m2	200	S/ 1,324.00	S/ 264,800.00	
Área administrativa	m2	100	S/ 1,324.00	S/ 132,400.00	
Área de cocina	m2	80	S/ 1,324.00	S/ 105,920.00	
Área de depósitos	m2	20	S/ 1,324.00	S/ 26,480.00	
Área de servicios higiénicos (público)	m2	16	S/ 1,324.00	S/ 21,184.00	
Área de servicios higiénicos (personal)	m2	8	S/ 1,324.00	S/ 10,592.00	
Maquinaria				S/ 206,072.75	S/ 20,613.47
Horno MAX 2000-	Unid	1	S/ 10,343.75	S/ 10,343.75	S/ 1,577.86
Amasadora sobadora KN100	Unid	1	S/ 2,500.00	S/ 2,500.00	S/ 381.36
Batidora 60L	Unid	2	S/ 66,200.00	S/ 132,400.00	S/ 10,098.31
Laminadora MK 500	Unid	1	S/ 35,000.00	S/ 35,000.00	S/ 5,338.98
Boleadora cónica panetonera	Unid	1	S/ 12,500.00	S/ 12,500.00	S/ 1,906.78
Licuadora	Unid	2	S/ 50.00	S/ 100.00	S/ 7.63
Cámara de fermentación	Unid	1	S/ 5,000.00	S/ 5,000.00	S/ 762.71
Refrigeradora	Unid	2	S/ 600.00	S/ 1,200.00	S/ 91.53
Cocina	Unid	2	S/ 1,500.00	S/ 3,000.00	S/ 228.81
batidora de mano	Unid	2	S/ 90.00	S/ 180.00	S/ 13.73
Cafetera 12 Tazas, Roja - BVSTDCDW12R-053	Unid	1	S/ 99.00	S/ 99.00	S/ 15.10
Carro de bandejas acero inoxidable	Unid	3	S/ 1,250.00	S/ 3,750.00	S/ 190.68
Equipos de medición				S/ 80.00	S/ 12.20
Termómetro	Unid	1	S/ 50.00	S/ 50.00	S/ 7.63
Balanza digital panadería	Unid	1	S/ 30.00	S/ 30.00	S/ 4.58
Mobiliario				S/ 1,994.00	S/ 297.00
Mesa Estandar de 200 cm x 100 cm x 90 cm de altura	Unid	1	S/ 350.00	S/ 350.00	S/ 53.39
Mesa doble nivel de 200 cm x 100 cm x 90 cm de altura y con otro nivel	Unid	1	S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 76.27
Mesa Pastelera de 150 cm x 70 cm x 90 cm de altura	Unid	1	S/ 900.00	S/ 900.00	S/ 137.29
Válvula contra incendio	Unid	2	S/ 20.00	S/ 40.00	S/ 3.05
Detector de humo	Unid	2	S/ 27.00	S/ 54.00	S/ 4.12
Alarma de Emergencia	Unid	1	S/ 150.00	S/ 150.00	S/ 22.88
Muebles y enseres				S/ 18,542.00	S/ 979.93
bowls	Unid	30	S/ 6.00	S/ 180.00	S/ 0.92
tazas	Unid	20	S/ 3.00	S/ 60.00	S/ 0.46
cuchillo	Unid	12	S/ 17.00	S/ 204.00	S/ 2.59
cubiertos varios	Unid	48	S/ 16.00	S/ 768.00	S/ 2.44
platos	Unid	20	S/ 30.00	S/ 600.00	S/ 4.58
papel mantequilla	Unid	46	S/ 0.70	S/ 32.20	S/ 0.11
vasos	Unid	36	S/ 0.80	S/ 28.80	S/ 0.12
rodillos	Unid	3	S/ 20.00	S/ 60.00	S/ 3.05

mesa de soporte hornos	Unid	1	S/	300.00	S/	300.00	S/	45.76
espátula	Unid	4	S/	20.00	S/	80.00	S/	3.05
rallador	Unid	2	S/	30.00	S/	60.00	S/	4.58
Ollas	Unid	3	S/	42.00	S/	126.00	S/	6.41
bolsas en paquetes	Unid	20	S/	7.50	S/	150.00	S/	1.14
papel film	Unid	24	S/	7.00	S/	168.00	S/	1.07
cucharas en ciento de plástico	Unid	10	S/	4.00	S/	40.00	S/	0.61
platos en ciento de plástico	Unid	10	S/	76.00	S/	760.00	S/	11.59
servilletas en cientos	Unid	5	S/	5.00	S/	25.00	S/	0.76
sillas para cafetería	Unid	20	S/	50.00	S/	1,000.00	S/	7.63
mesas para cafetería	Unid	10	S/	200.00	S/	2,000.00	S/	30.51
tenedores en cientos de plástico	Unid	20	S/	4.00	S/	80.00	S/	0.61
vitrias de exhibición	Unid	3	S/	2,000.00	S/	6,000.00	S/	305.08
bandejas de horno	Unid	5	S/	3.00	S/	15.00	S/	0.46
moldes diversos	Unid	20	S/	7.00	S/	140.00	S/	1.07
Escritorio	Unid	3	S/	200.00	S/	600.00	S/	30.51
Sillas	Unid	12	S/	20.00	S/	240.00	S/	3.05
Estantes	Unid	3	S/	250.00	S/	750.00	S/	38.14
Laptops	Unid	1	S/	850.00	S/	850.00	S/	129.66
Computadoras	Unid	1	S/	1,000.00	S/	1,000.00	S/	152.54
Fluorescentes alargados	Unid	5	S/	5.00	S/	25.00	S/	0.76
Impresoras	Unid	1	S/	300.00	S/	300.00	S/	45.76
Proyector	Unid	2	S/	350.00	S/	700.00	S/	53.39
Celular	Unid	2	S/	400.00	S/	800.00	S/	61.02
Mesa	Unid	2	S/	200.00	S/	400.00	S/	30.51
TOTAL					S/	1,088,064.75	S/	21,902.61

Fuente: Elaboración propia

TABLA 44. Inversión en activos fijos intangibles

Concepto	Unidad	Cantidad	Costo Unit (incl. IGV)	Costo total (S/.)	IGV
Constitución de la empresa	Unid	1	S/ 1,103.30	S/ 1,103.30	S/ 168.30
Licencia de Edificación	Unid	1	S/ 324.50	S/ 324.50	S/ 49.50
Inscripción SUNAT (Facturación)	Unid	1	S/ 142.78	S/ 142.78	S/ 21.78
Libro de Contabilidad y Legalización	Unid	1	S/ 389.40	S/ 389.40	S/ 59.40
Licencia de funcionamiento	Unid	1	S/ 324.50	S/ 324.50	S/ 49.50
Certificado de Inspección Indeci	Unid	1	S/ 1,635.48	S/ 1,635.48	S/ 249.48
Diseño de la app	Unid	1	S/ 1,770.00	S/ 1,770.00	S/ 270.00
Habilitación Sanitaria – DIGESA	Unid	1	S/ 256.06	S/ 256.06	S/ 39.06
Licencia de Almacenamiento Digital	Unid	1	S/ 653.72	S/ 653.72	S/ 99.72
Hosting y Diseño de Web	Unid	1	S/ 1,770.00	S/ 1,770.00	S/ 270.00
TOTAL				S/ 8,369.74	S/ 1,276.74

Fuente: Elaboración propia

Estimación del capital de trabajo

Se ha considerado un 20% de la compra en materias primas del primer año.

TABLA 45. Inversión en capital de trabajo

Capital de trabajo	Monto (Sin IGV.)	IGV	Monto (Incl. IGV)
Capital de trabajo	81,005.82	14,581.05	95,586.87

Fuente: Elaboración propia

TABLA 46. Resumen de inversiones

Resumen de Inversiones	Monto (Sin IGV.)	IGV	Monto (Incl. IGV)
Inversión en activo fijo tangible	1,066,162.14	21,902.61	1,088,064.75
Inversión en activo fijo intangible	7,093.00	1,276.74	8,369.74
Capital de trabajo	81,005.82	14,581.05	95,586.87

TOTAL	1,154,260.97	37,760.39	1,192,021.36
--------------	---------------------	------------------	---------------------

Fuente: Elaboración propia

Para el cálculo del valor de rescate de las inversiones, se ha considerado la vida útil de los activos, para el caso de las edificaciones es de 33 años, para el caso de la maquinaria se utilizó una vida útil de 15 años y los equipos se deprecian a 10 años.

TABLA 47. Flujo de inversiones

Flujo de Inversiones sin IGV	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	Liq.
Activo fijo tangible	-1,066,162.14											724,399.58
Activo fijo intangible	-7,093.00											
Capital de trabajo	-81,005.82											81,005.82
Total	-1,154,260.97	0.00	805,405.40									

Fuente: Elaboración propia

Según las tablas anteriores se evidencia que la inversión total para la implementación de la panificadora será el 74.83%, será de fondos propios y el 25.17%, será financiado por el Banco BCP a una tasa del 14% que incluye los portes y seguros.

TABLA 48. Estructura de inversiones

Estructura financiera				
Detalles	Monto	%	i	CPPC
Aporte propio	892,021.36	74.83%	25.00%	18.71%
Préstamo	300,000.00	25.17%	14.00%	3.52%
Inversión total	1,192,021.36	100.00%		22.23%

Fuente: Elaboración propia

10.3 Estado de Ganancias y Perdidas

TABLA 49. Estado de ganancias y pérdidas (sin IGV)

Años	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Valor de venta	901,165.51	1,562,646.69	1,625,600.83	1,691,398.06	1,759,554.79	1,830,736.09	1,904,528.60	1,981,598.99	2,061,449.21	2,144,830.15
Costos de producción	477,934.35	734,218.85	759,431.45	785,889.10	813,153.25	841,719.49	871,194.75	902,086.66	933,930.94	967,296.52
Utilidad bruta	423,231.17	828,427.84	866,169.38	905,508.97	946,401.54	989,016.60	1,033,333.85	1,079,512.33	1,127,518.27	1,177,533.63
Gastos de administración	83,059.80	83,455.84	83,859.78	84,271.78	84,692.00	85,120.60	85,557.76	86,003.64	86,458.42	86,922.27
Depreciación total	38,040.46	38,040.46	38,040.46	38,040.46	38,040.46	36,366.52	36,366.52	36,366.52	36,366.52	36,366.52
Gastos de venta	63,314.40	63,734.68	64,163.35	64,600.56	65,046.51	65,501.35	65,965.27	66,438.45	66,921.07	67,413.32
Utilidad Operativa	238,816.50	643,196.85	680,105.79	718,596.16	758,622.57	802,028.13	845,444.30	890,703.73	937,772.27	986,831.53
Impuesto a la renta	71,644.95	192,959.06	11,072.68	11,547.11	12,007.92	13,021.67	13,024.85	13,577.83	14,120.56	14,717.78
Utilidad Neta	167,171.55	450,237.80	669,033.11	707,049.05	746,614.65	789,006.46	832,419.45	877,125.90	923,651.71	972,113.75

Fuente: Elaboración propia

Según la tabla anterior se evidencia que el plan de negocio El Buen Tanta, si deja rentabilidad al final de cada año, los cuales consideran a las ventas totales sean al contado o realizadas al crédito.

10.4 Flujo de Caja Económico

TABLA 50. Flujo de Caja Económico (sin IGV)

Flujo de caja Económico sin IGV	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	Liq.
<i>Ingresos</i>		901,165.51	1,562,646.69	1,625,600.83	1,691,398.06	1,759,554.79	1,830,736.09	1,904,528.60	1,981,598.99	2,061,449.21	2,144,830.15	
<i>Costos de producción</i>		477,934.35	734,218.85	759,431.45	785,889.10	813,153.25	841,719.49	871,194.75	902,086.66	933,930.94	967,296.52	
<i>Gastos administrativos</i>		83,059.80	83,455.84	83,859.78	84,271.78	84,692.00	85,120.60	85,557.76	86,003.64	86,458.42	86,922.27	
<i>Gastos de ventas</i>		63,314.40	63,734.68	64,163.35	64,600.56	65,046.51	65,501.35	65,965.27	66,438.45	66,921.07	67,413.32	
<i>Impuesto a la renta</i>		71,644.95	192,959.06	11,072.68	11,547.11	12,007.92	13,021.67	13,024.85	13,577.83	14,120.56	14,717.78	
Flujo operativo	0.00	205,212.02	488,278.26	707,073.57	745,089.51	784,655.11	825,372.98	868,785.97	913,492.42	960,018.23	1,008,480.27	
<i>Inversión</i>	1,154,260.97											
<i>Liquidación</i>												805,405.40
Flujo de caja económico sin IGV	-1,154,260.97	205,212.02	488,278.26	707,073.57	745,089.51	784,655.11	825,372.98	868,785.97	913,492.42	960,018.23	1,008,480.27	805,405.40

Fuente: Elaboración propia

Según la tabla anterior se evidencia que la panificadora El Buen Tanta, deja ingresos que suelen aumentar cada año que pasa. Según la tabla anterior se evidencia que la panificadora El Buen Tanta, tiene como solventar sus gastos de cada año, sean estos administrativos o de operación.

10.5 Costo de Capital

Se busca una rentabilidad del 25% anual sobre las inversiones realizadas por parte de los accionistas. Para el cálculo de los indicadores de rentabilidad se ha procedido con el cálculo del costo promedio ponderado de capital, tal como se aprecia en la siguiente tabla:

TABLA 51. Cálculo del costo promedio ponderado de capital

Estructura financiera				
Detalles	Monto	%	i	CPPC
<i>Aporte propio</i>	892,021.36	74.83%	25.00%	18.71%
<i>Préstamo</i>	300,000.00	25.17%	14.00%	3.52%
Inversión total	1,192,021.36	100.00%		22.23%

Fuente: Elaboración propia

En base a estos datos se ha calculado el respectivo VAN y TIR.

10.6 Evaluación Económica

10.6.1 Valor Actual Neto del accionista

VANF: S/1,466,997.14

Según este resultado se muestra, que el proyecto es rentable puesto que el VAN es mayor que cero. Siendo este resultado económicamente viable aplicando la tasa de descuento respectiva.

10.6.2 Tasa Interna de Retorno financiera

Tasa interna de retorno del accionista: 51.52%

Según este resultado se muestra, que el proyecto es viable puesto que la TIR resultó mayor que el costo de capital promedio. Considerando que el TIR mide el rendimiento del proyecto. Esta tasa se ha comparado con el costo de capital promedio el cual resultó ser de 25%, se afirma su rentabilidad.

TABLA 52. Punto de equilibrio

CUADRO DE COSTOS Y GASTOS POR LOS 5 AÑOS					
CUADRO DE COSTOS FIJOS Y VARIABLES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
COSTOS VARIABLES	S/.376,800	S/.380,568	S/.387,972	S/.395,523	S/.403,222
GASTOS FIJOS					
GASTOS ADMINISTRATIVOS	S/.93,848	S/.94,046	S/.94,245	S/.94,447	S/.94,650
GASTOS DE VENTAS	S/. 61,293	S/. 61,503	S/. 61,715	S/. 61,929	S/. 62,145
DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN	S/.16,370	S/.16,370	S/.16,370	S/.16,370	S/.16,370
TOTAL GASTOS FIJOS	S/.171,511	S/.171,919	S/.172,330	S/.172,745	S/.173,165
PUNTO DE EQUILIBRIO	S/.171,511	S/.171,919	S/.172,330	S/.172,745	S/.173,165
	S/. 3.54				
PUNTO DE EQUILIBRIO EN UNIDADES	48,408.42	48,523.34	48,639.41	48,756.64	48,875.04
PUNTO DE EQUILIBRIO EN SOLES	S/.171,511	S/.171,919	S/.172,330	S/.172,745	S/.173,165
	0.490678	0.480388	0.464928	0.443382	0.426815
PUNTO DE EQUILIBRIO EN SOLES	S/. 349,539.87	S/. 357,874.16	S/. 370,659.16	S/. 389,607.55	S/. 405,713.25
Ventas	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 248,579

Fuente: Elaboración propia

Según este resultado se muestra, que el punto en equilibrio para el primer año es de 48,408.42 unidades, para el segundo año será de 48,523.34 unidades, para el tercer año será de 48,639.41 unidades, para el cuarto año será de 48,756.64 unidades y para el quinto año será de 48,875.04 unidades.

CAPÍTULO XI. ANÁLISIS DE RIESGOS

11.1 Análisis de Sensibilidad

El primer punto que se ha considera es el análisis de puntos muertos, por el cual se tiene:

TABLA 53. Puntos muertos

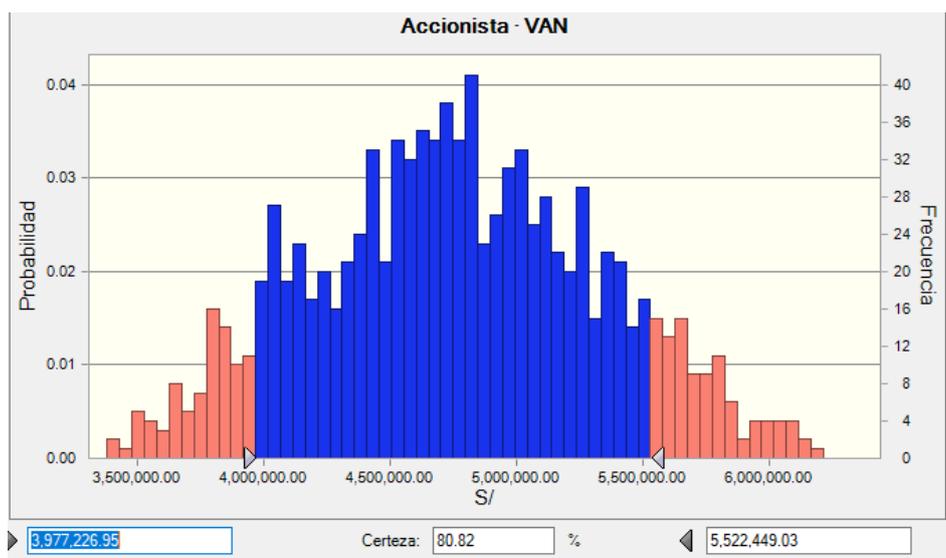
Variación	Punto Muerto
<i>Inversiones</i>	<i>115.06%</i>
<i>Costos operativos</i>	<i>56.27%</i>
<i>Costo del crédito</i>	<i>491.73%</i>
<i>Ingresos</i>	<i>-26.48%</i>

Fuente: Elaboración propia

Según la tabla anterior se evidencia que ante un incremento de las inversiones en un 115.06%, o un incremento de los costos operativos de un 56.27% o un incremento del costo del crédito de 491.73% o una reducción de los ingresos en un 26.48%, el VAN del accionista es igual a cero

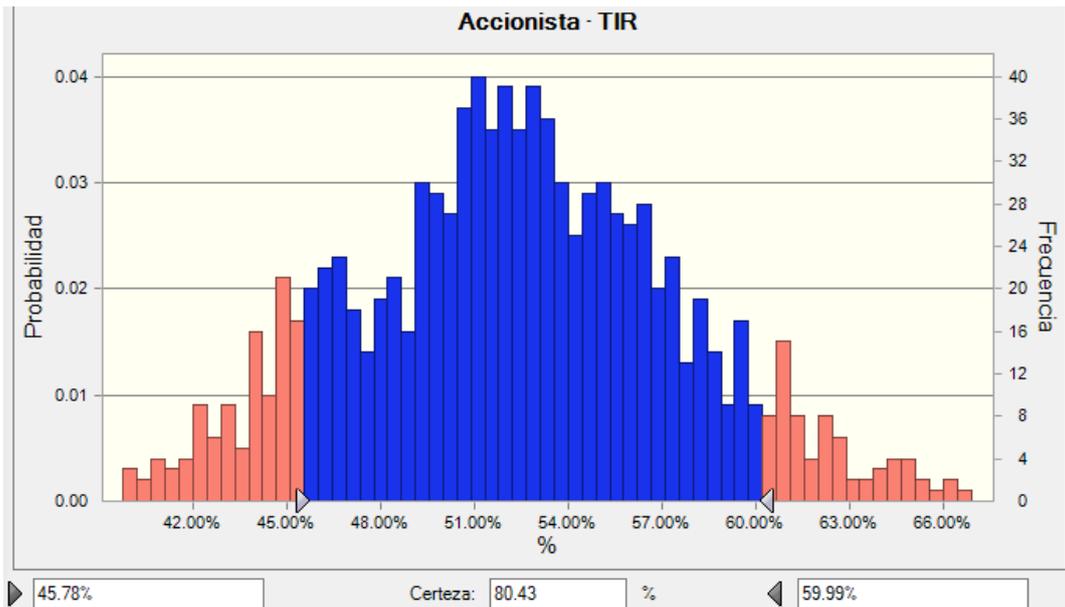
11.2 Análisis de Riesgo

El análisis de riesgo tiene que ver con la probabilidad de ocurrencia del VAN y de la TIR, para lo cual se tiene que ante 1000 simulaciones, el VAN se encontrará entre 3 millones y 5 millones con una certeza de más del 80%, este monto se debe al uso de la tasa libre de riesgo del 5% en el cálculo del VAN antes de la simulación.



Fuente: Elaboración propia

De igual modo, la TIR se encontrará entre el 45.78% y 59.99% con una certeza aproximada del 80%



Fuente: Elaboración propia

11.3 Alcances y Limitaciones

Basados en lo anterior nuestro alcance inicialmente se centrará en la Urbanización Los Retamales del distrito de San Jerónimo en la región del Cusco (lugar donde se ubicará nuestra planta de procesos), ubicado al sur de la ciudad del Cusco, Dirigido al público en general con mayor incidencia del público objetivo es el 35% de la demanda potencial del distrito de San Jerónimo, con un sistema de distribución rápido y novedoso utilizando tecnología y aplicando como filosofía el buen servicio, calidad de atención y sobre todo calidad de productos.

El presente trabajo comprende estudios de mercado, análisis estratégico, plan de administración, marketing operaciones y finanzas.

CAPÍTULO XII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

12.1 Conclusiones

- La demanda potencial de proyecto indica que existe un déficit promedio de 302 toneladas de pan, de la cual la cuota de participación del plan de negocio El Buen Tanta es del 1% en un primer año, en un segundo un 3% y en el resto de años a un 5%, lo cual es óptimo para empresas nuevas del sector, asimismo se consideró un crecimiento del precio de los productos y las materias primas de un 2%.
- Las acciones estratégicas necesarias se basan en a las estrategias del marketing mix, en las cuales se busca ofrecer la variedad de productos como panificadora integral, asimismo se brinda el servicio delivery a través de la comodidad de una app móvil.
- El plan comercial adopta las políticas tanto de promociones en medios sociales, como a través de volantes a los potenciales clientes y tiendas de mayor acogida de la zona. Asimismo, el plan operativo demuestra que la capacidad de producción de la panificadora es un 3% del mercado meta, puesto que se mantendrá en inventario, tomándose en cuenta los riesgos que tendrán dichos productos, los cuales serán elaborados siguiendo las normas de higiene establecidas.
- De acuerdo al VAN obtenido de S/1,466,997.14 se demuestra la rentabilidad del plan de negocio y mediante la TIR, la cual resultó ser de 52.52%, se demostró la viabilidad económica.

12.2 Recomendaciones

- Realizar innovaciones de productos cada año, teniendo en cuenta los lineamientos de calidad.
- Realizar diariamente reportes de inventario de los insumos como también analizar su estado de los mismos.
- Implementar el plan de negocios El Buen Tanta, puesto que aquí se han establecido las políticas, estrategias, la propuesta, los equipos y la inversión necesaria para la correcta iniciación del negocio.
- Realizar capacitaciones al personal en cuanto a higiene, preparación de nuevas recetas, utilización de nuevos equipos modernos y atención personalizada al cliente.

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

- Alvarado, O. (2015). Administración estratégica. Obtenido de <http://blog.uca.edu.ni/octavio/files/2017/02/análisis-de-la-situación-externa-pest.pdf>
- ANDINA. (5 de Setiembre de 2018). Industria panadera creció 4.1% en primer semestre 2018. Obtenido de Industria panadera creció 4.1% en primer semestre 2018: <https://andina.pe/agencia/noticia-industria-panadera-crecio-41-primer-semester-2018-724234.aspx>
- APEIM. (28 de Julio de 2018). Asociación Peruana de Empresas de investigación de mercados. Obtenido de Asociación Peruana de Empresas de investigación de mercados: <http://dashboard.apeim.com.pe/Webdash1.aspx>
- Bardón, R., Belmonte, S., Fúster, F., Marino, E., & Ribes, M. (2010). El sector de los productos de panadería, bollería y pastelería industrial, y galletas en la Comunidad de Madrid. Madrid: Salud Madrid. Obtenido de <http://www.madrid.org/bvirtual/BVCM009863.pdf>
- Bastin, S. (2010). Cakes. Lexington: University of Kentucky. Obtenido de http://www2.ca.uky.edu/HES/FCS/SSCBaking/Cakes/2SSC_Cakes_FB_Pub.pdf
- Belzusarri, D., Cachay, A., León, J., & Yesang, S. (2018). Plan de negocio para una panadería especializada en panes enriquecidos con granos andinos del Perú. Lima: Universidad ESAN. Obtenido de http://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/ESAN/1305/2018_MASM_16-1_Gx_T%20.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Bernal, E., & Forero, M. (2013). Süss, panadería y pastelería gourmet. Bogotá, D.C.: Universidad EAN. Obtenido de <https://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/3837/BernalErica2013.pdf?sequence=6&isAllowed=y>
- Brahman, E. (29 de Enero de 2018). 5 Tendencias en panadería para el 2018. Obtenido de 5 Tendencias en panadería para el 2018: <https://brahmansas.com/5-tendencias-en-panaderia-para-el-2018/>

- Brittow , R. (8 de Febrero de 2019). These 6 different types of pastry will give you serious baking fever. Obtenido de These 6 different types of pastry will give you serious baking fever: <https://www.food24.com/News-and-Guides/Food-in-Focus/these-6-different-types-of-pastry-will-give-you-serious-baking-fever-20180529>
- Cowan, A. (25 de Noviembre de 2018). The 20 minute business plan: business model canvas made easy. Obtenido de The 20 minute business plan: business model canvas made easy: <https://www.alexandercowan.com/business-model-canvas-templates/>
- Cremades, A. (24 de Julio de 2018). How To Create A Business Plan. Obtenido de How To Create A Business Plan: <https://www.forbes.com/sites/alejandrocremades/2018/07/24/how-to-create-a-business-plan/#377dca197391>
- Cuidado de la Salud. (7 de Febrero de 2019). ¿Es bueno comer pastel, qué nos aporta? Obtenido de ¿Es bueno comer pastel, qué nos aporta?: <https://www.cuidadodelasalud.com/a-sd/iv-aa/1-ps/es-bueno-comer-pastel-que-nos-aporta/>
- Dälken, F. (2014). Are Porter's Five Competitive Forces still Applicable? A Critical Examination concerning the Relevance for Today's Business. Enschede: University of Twente. Obtenido de <https://pdfs.semanticscholar.org/063f/be50003c29c81150bae86d4229ce38602a8f.pdf>
- Diario Correo. (4 de Octubre de 2018). Conoce las ventajas y desventajas de tomar café a diario. Obtenido de Conoce las ventajas y desventajas de tomar café a diario: <https://diariocorreo.pe/gastronomia/conoce-las-ventajas-y-desventajas-de-tomar-c-14703/>
- Diario Gestión. (5 de Abril de 2017). Lima Orgánica: "el mercado de comida saludable ha evolucionado favorablemente por la demanda del público". Obtenido de Lima Orgánica: "el mercado de comida saludable ha evolucionado favorablemente por la demanda del público": <https://gestion.pe/tendencias/lima-organica-mercado->

comida-saludable-evolucionado-favorablemente-demanda-publico-132445-noticia/

Diario Gestión. (24 de Enero de 2018). Penetración de smartphones en Perú casi se triplicó en últimos cuatro años. Obtenido de Penetración de smartphones en Perú casi se triplicó en últimos cuatro años: <https://gestion.pe/economia/empresas/penetracion-smartphones-peru-triplico-ultimos-cuatro-anos-225607-noticia/>

EDUCAWEB. (19 de Diciembre de 2018). Panadero . Obtenido de Panadero : <https://www.educaweb.com/profesion/panadero-19/>

El Peruano. (7 de Setiembre de 2015). El Pan nuestro. Obtenido de El Pan nuestro: <https://elperuano.pe/eppo/noticia-el-pan-nuestro-32620.aspx>

El Peruano. (13 de Noviembre de 2017). Aprueban Normas Técnicas Peruanas referentes a Panadería, Pastelería y Galletería, Cacao y Chocolate, Biotecnología, Seguridad de la sociedad y otros. Obtenido de Aprueban Normas Técnicas Peruanas referentes a Panadería, Pastelería y Galletería, Cacao y Chocolate, Biotecnología, Seguridad de la sociedad y otros: <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/aprueban-normas-tecnicas-peruanas-referentes-a-panaderia-pa-resolucion-directoral-no-042-2017-inacaldn-1587007-1/>

EUROPAN. (25 de Noviembre de 2015). En crecimiento la industria panificadora. Obtenido de En crecimiento la industria panificadora: <https://blog.europan.mx/europan-crecimiento-la-industria-panificadora>

FAO. (2013). Cakes-biscuits. New York: Food and Agriculture Organization of the United Nations. Obtenido de <http://www.fao.org/3/a-au103e.pdf>

Feltham, D. (6 de Noviembre de 2016). What Are The Health Benefits Of Eating Cakes? Obtenido de What Are The Health Benefits Of Eating Cakes?: <https://medium.com/@creativecakesdeborahfeltham/what-are-the-health-benefits-of-eating-cakes-ff105ab9912f>

Folz, D. (2010). Materials Processing – A Piece of Cake! Blacksburg: Virginia Polytechnic Institute and State University. Obtenido de

http://www.materialseducation.org/educators/matedu-modules/docs/Materials_Processing_A_Piece_of_Cake.pdf

Food and Agriculture Organization of the United Nations. (2013). Fruit juice. New York: FAO. Obtenido de <http://www.fao.org/3/a-au112e.pdf>

Franquicias de café. (26 de Setiembre de 2013). Estrategias de precios para cafetería. Obtenido de Estrategias de precios para cafetería: <http://www.franquiciasdecafe.com.mx/estrategias-de-precios-para-cafeteria/>

Franquicias de Café. (5 de Febrero de 2019). Equipo para Cafeterías necesario para iniciar tu negocio. Obtenido de Equipo para Cafeterías necesario para iniciar tu negocio: <http://emprenderun.cafe/equipo-cafeterias.html>

García, J. (Junio de 2004). Estudios descriptivos. Obtenido de <http://webpersonal.uma.es/de/jmpaez/websci/BLOQUEIII/DocbIII/Estudios%20descriptivos.pdf>

García, P. (2017). La utilización de matrices estratégicas en la dirección de equipos de baloncesto. Obtenido de <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=11&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiz7eG8dXiAhXBtlkKHeLhCEMQFjAKegQIABAC&url=https%3A%2F%2Fdialnet.unirioja.es%2Fdescarga%2Farticulo%2F6210817.pdf&usg=AOvVaw1YUkwzAwP9nGt76im7aRwZ>

González, C. (26 de Diciembre de 2011). Jugos de fruta. Obtenido de Jugos de fruta: <http://nutricionyvida.cl/jugos-de-fruta/>

González, V. (2016). Plan de negocio para la creación de la empresa de pastelería fina “Dulces Suspiros” en la ciudad de Chiclayo. Chiclayo: Universidad Católica Santo Toribio De Mogrovejo. Obtenido de http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/usat/671/1/TL_Gonzalez_Sala_Valeria.pdf

Gottau, G. (19 de Noviembre de 2010). Análisis nutricional de una taza de café. Obtenido de Análisis nutricional de una taza de café: <https://www.vitonica.com/alimentos/analisis-nutricional-de-una-taza-de-cafe>

- Guevara, J. (4 de Julio de 2019). Estadísticas de consumo digital Perú 2019. Obtenido de Estadísticas de consumo digital Perú 2019: <https://lujhon.com/estadisticas-consumo-digital-peru-2019/>
- INEI. (25 de Noviembre de 2018). CPV2017. Obtenido de INEI: <http://censos2017.inei.gob.pe/redatam/>
- Kerfant, A. (28 de Julio de 2015). Plan de negocio para una panadería. Obtenido de Plan de negocio para una panadería: <https://blog.cofike.com/plan-de-negocio-para-una-panaderia/>
- Kourkouta, L., Koukourikos, K., Iliadis, C., Ouzounakis, P., Monios, A., & Tsaloglidou, A. (2017). Bread and Health. *Journal of Pharmacy and Pharmacology*, 5, 821-826. Obtenido de file:///C:/Users/Usuario/Downloads/bread.pdf
- Kowalczyk, D. (21 de Diciembre de 2018). Non-Experimental and Experimental Research: Differences, Advantages & Disadvantages. Obtenido de Non-Experimental and Experimental Research: Differences, Advantages & Disadvantages: <https://study.com/academy/lesson/non-experimental-and-experimental-research-differences-advantages-disadvantages.html>
- La Verdad. (3 de Abril de 2018). Conoce cuál es la diferencia entre el desayuno continental y el americano. Obtenido de Conoce cuál es la diferencia entre el desayuno continental y el americano: <https://laverdadnoticias.com/estiloyvida/Conoce-cual-es-la-diferencia-entre-el-desayuno-continental-y-el-americano--20180403-0024.html>
- Loeb, S., Morris, P., Dynarski, S., Reardon, S., McFarland, D., & Reber, S. (2017). Descriptive analysis in education: A guide for researchers. *Institute of Education Sciences*, 1-53. Obtenido de <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED573325.pdf>
- López, D. (4 de Agosto de 2015). Las mejores pastelerías y panaderías del mundo. Obtenido de Las mejores pastelerías y panaderías del mundo: <https://lopezdoriga.com/vida-y-estilo/las-mejores-pastelerias-y-panaderias-del-mundo/>
- Maguiña, R. (2009). Semejanzas, diferencias y complementariedad de las perspectivas metodológicas cuantitativas y cualitativas y su aplicación a la investigación

- administrativa. Madrid: El cid Editor. Obtenido de <http://site.ebrary.com/lib/bibsipansp/detail.action?docID=10317292>
- Marquina, E. (2015). Bollería, pastelería y repostería. Madrid: BADALI. Obtenido de <https://badali.umh.es/assets/documentos/pdf/artic/bolleria.pdf>
- Marquis, A. (16 de Enero de 2019). El margen de ganancias promedio de una pastelería. Obtenido de El margen de ganancias promedio de una pastelería: <https://pyme.lavoztx.com/el-margen-de-ganancias-promedio-de-una-pastelera-5142.html>
- Martínez, J., & Pareja, K. (2015). Innovacion tecnologica y el sistema de produccion de las panaderias del Distrito De Oropesa - Cusco. Cusco: Universidad Nacional De San Antonio Abad. Obtenido de <file:///C:/Users/Usuario/Downloads/253T20150017.pdf>
- Mathiyazhagan, T., & Nandan, D. (2010). Survey research method. Media Mimansa, 34-82. Obtenido de <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.464.5585&rep=rep1&type=pdf>
- Mundopán. (22 de Julio de 2015). Ingredientes para elaborar el pan. ¿Qué se necesita? Obtenido de Ingredientes para elaborar el pan. ¿Qué se necesita?: <https://mundopan.es/ingredientes-para-elaborar-el-pan-que-se-necesita/>
- Municipalidad de Lince. (21 de Setiembre de 2016). Crece en el Perú consumo per cápita de pan. Obtenido de Crece en el Perú consumo per cápita de pan: <http://www.munilince.gob.pe/articulo/crece-en-el-peru-consumo-per-capita-de-pan>
- National Coffee Association. (5 de Febrero de 2019). What is Coffee? Obtenido de What is Coffee?: <http://www.ncausa.org/about-coffee/what-is-coffee>
- Nguyen, Q. (2015). Business Plan for an online bakery concept. Laurea Leppävaara: Laurea University of Applied Sciences. Obtenido de <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/103256/Thesis%20final%20version.pdf?sequence=1>

- Nutrition Australia. (2014). Breakfast - The most important meal of the day. Australia: Nutrition Australia. Obtenido de <http://www.nutritionaustralia.org/sites/default/files/Breakfast-2014.pdf>
- Palou, N. (9 de Marzo de 2017). ¿El pan afecta al medio ambiente? Obtenido de ¿El pan afecta al medio ambiente?: <https://www.lavanguardia.com/vivo/ecologia/20170309/42677318720/pan-medio-ambiente-fertilizantes-contaminantes-gases-efecto-invernadero.html>
- Pérez , R. (6 de Noviembre de 2015). Jugos, ¿Buenos o malos para tu salud? Obtenido de Jugos, ¿Buenos o malos para tu salud?: <http://www.mediotiempo.com/opinion/raquel-perez-de-leon/columna-raquel-perez-de-leon/jugos-buenos-o-malos-para-tu-salud>
- Perú 21. (5 de Setiembre de 2018). Industria panadera creció 4.1% en la primera mitad del 2018. Obtenido de Industria panadera creció 4.1% en la primera mitad del 2018: <https://peru21.pe/economia/industria-panadera-crecio-4-1-primer-semester-nndc-425975>
- PQS. (12 de Noviembre de 2018). ¿Qué necesitas para abrir una panadería - pastelería? Obtenido de ¿Qué necesitas para abrir una panadería - pastelería?: <https://www.pqs.pe/actualidad/noticias/que-necesitas-para-abrir-una-panaderia-pasteleria>
- Priscila, Y. (2018). Plan de negocio para una pastelería con enfoque saludable con una aplicación móvil que contabiliza calorías y el valor nutricional. Piura: Universidad de Piura. Obtenido de https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/3249/AE_304.pdf?sequence=1
- Ramírez, N. (29 de Noviembre de 2013). Lo que incluye un desayuno americano. Obtenido de Lo que incluye un desayuno americano: <http://hoy.com.do/lo-que-incluye-un-desayuno-americano/>
- REDBAKERY. (22 de Febrero de 2019). La tecnología se moderniza en la panificación. Obtenido de La tecnología se moderniza en la panificación:

- <http://www.redbakery.cl/mercados-y-tendencias/tecnologia-y-procesos/branding/la-tecnologia-semoderniza-en-la-panificacion/360/>
- Riquelme, M. (2015). Las 5 fuerzas de Porter. Obtenido de <https://www.5fuerzasdeporter.com>
- Rojas, A. (2 de Agosto de 2019). Ley de plásticos: todo lo que debe saber sobre el cobro de bolsas. Obtenido de Ley de plásticos: todo lo que debe saber sobre el cobro de bolsas: <https://elcomercio.pe/peru/ley-plasticos-debes-cobro-bolsas-establecimientos-agosto-noticia-ecpm-631782>
- Rojas, I. (2014). "PANADERIA GOURMET: BUENA MIGA" Parte: Estratégico y de Mercados. Santiago: Universidad de Chile. Obtenido de <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/117248/Rojas%20Hormazabal%20Isaac.pdf?sequence=2>
- Rueda, A. (27 de Febrero de 2012). Ventajas y desventajas. Obtenido de Ventajas y desventajas: <http://tortasdebanano.blogspot.com/2012/02/ventajas-y-desventajas.html>
- Ruiz, R. (2016). Estructura del Plan Comercial. Obtenido de https://www.bondelia.com/public_html/Estructura-Plan-Comercial-Bondelia-Vender-mas-y-mejor-en-menos-tiempo-pdf.pdf
- SIGRA. (21 de Julio de 2015). Nuevas tendencias en panadería. Obtenido de Nuevas tendencias en panadería: <https://sigra.com/nuevas-tendencias-en-panaderia/>
- Slávik, S., & Bednár, R. (2014). Analysis of Business Models. Journal of Competitiveness, 6(4), 19-40. Obtenido de <http://www.cjournal.cz/files/178.pdf>
- Sociedad Nacional de Industrias. (2018). Elaboración de Productos de Panadería (Resumen). Lima: IEES. Obtenido de Elaboración de Productos de Panadería (Resumen): <http://www.sni.org.pe/julio-2018-reporte-sectorial-panaderia/>
- Susanita's Cakes. (27 de Julio de 2015). ¿Cómo calcular el precio de una Torta (tarta o pastel)? Obtenido de ¿Cómo calcular el precio de una Torta (tarta o pastel)?: <http://susanitascake.blogspot.com/2015/07/como-calcular-el-precio-de-una-torta.html>

Turismo Cuzco. (22 de Diciembre de 2018). El distrito de San Jerónimo. Obtenido de El distrito de San Jerónimo: <http://www.turismocuzco.com/el-distrito-de-san-jeronimo/>

Uribe, E. (23 de Agosto de 2017). ¡Abre una pastelería boutique! Obtenido de ¡Abre una pastelería boutique!: <https://www.entrepreneur.com/article/269202>

Vega, O., De Marco, R., & Di Risio, C. (2015). Propiedades físicas y sensoriales de un pan fresco, con la adición de las enzimas LACASA, XILANASA Y LIPASA. Revista EIA, 12(24), 87-100. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/eia/n24/n24a06.pdf>