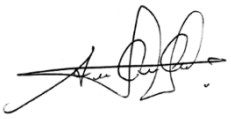
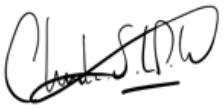
"PLAN DE NEGOCIO PARA UNA PANADERÍA ESPECIALIZADA EN PANES HECHOS DE MASA MADRE EN LA CIUDAD DE LIMA"

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

Alicia Mercedes Cabanillas Cabanillas	(Código 1511371)	
Ximena Quiroz Pita	(Código 1903503)	
Juan Amador Aliaga Encarnacion	(Código 1705355)	
Christian Alexander Salas Polo	(Código 1213734)	

Programa de la Maestría en Administración a Tiempo Parcial 69

Lima, 22 de setiembre de 2022

Esta tesis:

“Plan de negocio para una panadería especializada en panes hechos de masa madre en la ciudad de Lima”

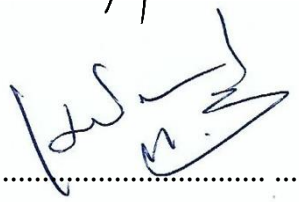
Ha sido aprobada por:

.....

Richard Moarri Nohra (Jurado)

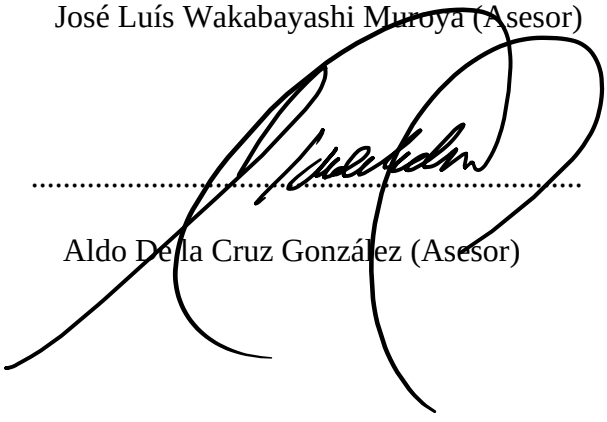
.....

Carlos Alberto Guerrero Medina (Jurado)



.....

José Luís Wakabayashi Muroya (Asesor)



.....

Aldo De la Cruz González (Asesor)

Universidad ESAN

2022

DEDICATORIA

“A Dios, a mi familia y a mi esposo Omar Pérez Ch., que es pieza fundamental para poder seguir esforzándome y superando cualquier obstáculo”.

Alicia Mercedes Cabanillas Cabanillas

“A mi amor por el pan y a todos los que siempre estuvieron ahí para mí, especialmente a mi familia por su amor incondicional y apoyo a lo largo de mi vida”.

Ximena Quiroz Pita

A Dios por darme la vida, a mi esposa, mis hijos, mis padres y hermanos por su apoyo incondicional. A mis jefes por sus sabios consejos y apoyo en mi crecimiento profesional.

Juan Amador Aliaga Encarnación

"A mi amada familia, Bernardo, Alicia, Blanca, María Elena y Cheo, porque siempre están a mi lado y son la inspiración que necesito para seguir creciendo. A la memoria de mi abuelo Santiago, quien me acompaña y guía desde el cielo en cada uno de mis pasos."

Christian Alexander Salas Polo

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN EJECUTIVO **1**

CAPITULO I – INTRODUCCIÓN **4**

1.1. Introducción **4**

1.2. Idea de negocio **6**

1.3. Objetivos **7**

1.3.1. Objetivo general **7**

1.3.2. Objetivos específicos **7**

1.4. Contribución **8**

1.5. Alcances **10**

1.6. Limitaciones **10**

CAPITULO II – ANÁLISIS DEL ENTORNO **11**

2.1. Análisis del Macroentorno **11**

2.2. Análisis del Microentorno **28**

2.2.1. Análisis del Sector **30**

2.2.2. Análisis de las cinco fuerzas de Porter **32**

CAPITULO III – INVESTIGACIÓN DE MERCADOS **44**

3.1. Investigación Cualitativa **44**

3.1.1. Objetivo **44**

3.1.2. Focus Group: **45**

3.1.3. Sesiones de Focus Group **46**

3.1.4. Información recolectada **48**

3.1.5. Público objetivo **51**

3.1.6. Descripción del producto y/o servicio **51**

3.2. Investigación Cuantitativa **56**

3.3. Estimación de la demanda 66

3.4. Estimación de la oferta 73

3.5. Conclusiones 76

CAPITULO IV – LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS 78

4.1. Modelo de Negocio 78

4.2. Modelo de Canvas 79

4.3. Propuesta de Valor 81

4.4. Objetivos de corto y largo plazo 84

4.4.1. Objetivos de corto plazo 84

4.4.2. Objetivos de largo plazo 84

4.5. Estrategias 84

4.5.1. Estrategia General 84

4.5.2. Estrategia Competitiva 85

4.6. Buyer Persona 85

4.7. Mapa de Empatía 86

CAPITULO V – PLAN DE MARKETING 88

5.1. Objetivos de Marketing 88

5.2. Grupo Objetivo 89

5.3. Atributo de Valor 89

5.4. Posicionamiento 90

5.5. Estrategia de Producto 90

5.5.1. Personalidad de la marca 90

5.5.2. Presentación de Producto 91

5.5.3. Logo de Producto 91

5.6. Estrategia del Plan de Marketing 92

5.6.1. Producto 92

5.6.2. Estrategia de Precio 93

5.6.3. Distribución 97

5.6.4. Servicio 98

5.6.5. Promoción y Publicidad 98

5.7. Comunicación 99

5.8. Estrategia de fidelización: 100

5.9. Plataforma de Pago 101

5.10. Presupuesto 101

CAPITULO VI – PLAN DE OPERACIONES 103

6.1. Objetivos del Plan de operaciones. 103

6.2. Gestiones preoperativas 103

6.2.1. Registros Ministeriales 104

6.2.2. Permisos Municipales 104

6.3. Cadena de Valor 104

6.3.1. Actividades primarias 104

6.3.2. Actividades de apoyo 106

6.3.3. El margen 107

6.4. Localización 108

6.4.1. Macro localización 108

6.4.2. Determinación de ubicación de local comercial 109

6.5. Proceso de producción 114

6.5.1. Evaluación del modelo productivo 114

6.5.2. Descripción del flujo del área de operaciones 115

6.5.3. Descripción del proceso de producción 118

6.5.4. Descripción del Diseño de las Instalaciones 123

6.5.5. Programa de producción 124

6.5.6. Requerimiento de mano de obra directa 129

6.6. Tecnológica para el proceso 131

6.6.1. Maquinarias y equipos diversos 131

6.6.2. Equipos menores 135

6.6.3. Herramientas 136

6.6.4. Equipos de protección personal y utensilios 137

6.6.5. Mobiliario 138

6.6.6. Útiles de oficina 139

6.6.7. Plan de mantenimiento de equipos críticos 140

6.6.8. Materias primas para la producción 141

6.6.9. Recursos energéticos y básicos 141

6.7. Políticas y Procesos Operativos 142

6.7.1. Política de Calidad de Servicio 142

6.7.2. Política de Seguridad 143

6.7.3. Política de bioseguridad 144

6.7.4. Proceso de atención a quejas y reclamos 146

6.8. KPI's de Operaciones 148

6.8.1. Rendimiento (R): 148

6.8.2. Coste de producción unitario (Cp): 148

6.8.3. Rentabilidad de los activos (ROA): 149

6.9. Presupuesto 149

CAPITULO VII – PLAN ADMINISTRATIVO Y DE RECURSOS HUMANOS 151

7.1. Objetivos del Plan de Recursos Humanos 151

7.2. Perfil del negocio 152

7.2.1. Misión 152

7.2.2. Visión 152

7.2.3. Valores 152

7.2.4. Pilares 153

7.3. Organigrama 153

7.4. Cultura Organizacional 155

7.5. Gestión del talento humano 156

7.5.1. Política de Recursos Humanos 156

7.5.2. Reglamento Interno de Trabajo: 156

7.5.3. Reglamento de conducta: 157

7.5.4. Perfiles de Puestos 158

7.5.5. Proceso de reclutamiento de personal 158

7.5.6. Selección de Personal 159

7.5.7. Incorporación 159

7.5.8. Inducción de personal 159

7.5.9. Beneficios Laborales 160

7.5.10. Beneficios especiales 161

7.5.11. Beneficios adicionales 162

7.5.12. Salud y Seguridad Ocupacional 162

7.5.13. Indicadores de gestión de capital humano 163

7.5.14. Presupuesto 164

CAPITULO VIII – PLAN FINANCIERO 167

8.1. Objetivos del Plan Financiero 167

8.2. Metodología 168

8.3. Financiamiento 168

8.4. Horizonte de Evaluación 169

8.5. Supuestos y consideraciones generales 169

8.6. Tasa de descuento 170

8.7. Inversión 170

8.7.1. Activos Tangibles 170

8.7.2. Intangibles 172

8.7.3. Resumen de las inversiones 172

8.8. Costos y gastos 173

8.8.1. Costos Variables 173

8.8.2. Costos Fijos 174

8.8.3. Gastos Fijos administrativos 175

8.8.4. Gastos Fijos ventas 176

8.9. Estados Financieros 177

8.9.1. Estados de Resultados 177

8.9.2. Balance General 178

8.9.3. Flujo de Efectivo – VAN y TIR 179

8.9.4. Punto de equilibrio 181

8.9.5. Periodo de recupero de la inversión 181

8.9.6. Análisis de escenarios y sensibilidad 182

CAPITULO IX – CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 186

BIBLIOGRAFÍA 190

ANEXOS 194

Índice de Figuras

Figura 1:Distribución del gasto según NSE 2021 - Lima Metropolitana 9

Figura 2: Puntaje de Perú por criterio según índice de Bloomberg 12

Figura 3: Estabilidad de los países de Latinoamérica y el Caribe 13

Figura 4: Volviendo atrás, nerviosismo político presiona al sol peruano en el 2021 (variación del tipo de cambio en el tiempo) 14

Figura 5: Proyección del PBI 2022-2025 17
Figura 6:Evolución del tipo de cambio 20
Figura 7:Cotización del trigo 21
Figura 8:Cotización de maíz 21
Figura 9:Modelo de las Cinco fuerzas de Porter 29
Figura 10: Datos sobre los Focus Group realizados 47
Figura 11:Nube de palabras respecto a masa madre 50
Figura 12: Pan campesino y pan integral/semi-integral 52
Figura 13: Diseño de panes 55
Figura 14: Perú - Población y Tasa de crecimiento, 2012 - 2030 68
Figura 15: Variación porcentual interanuales enero 2021 – enero 2022 76
Figura 16: Modelo Canvas 79
Figura 17: Curva de valor 82
Figura 18: Propuesta de valor 83
Figura 19: Mapa de Empatía del Consumidor 87
Figura 20: Logotipo 92
Figura 21: Mapa de precio y posicionamiento 96
Figura 22: Cadena de valor 107
Figura 23: Plano de la zona 6 de Lima Metropolitana 108
Figura 24: Plano de Lima metropolitana 110
Figura 25: Modelo productivo considerando Dark kitchen 114
Figura 26: Modelo productivo sin considerando Dark kitchen 115
Figura 27: Flujo del área de operaciones 117
Figura 28: Flujo de proceso de producción –12 hrs 122
Figura 29: Plano de distribución de ambientes 124
Figura 30: Organigrama 154

Índice de Tablas

Tabla 1: Distribución de zonas APEIM por NSE 2021 - Lima Metropolitana 9

Tabla 2: Catálogo virtual de Normas Técnicas Peruanas 16

Tabla 3: Proyección de la demanda interna y PBI 2022-2025 18

Tabla 4: Proyección del PBI por sectores 2022-2025 19

Tabla 5: Ingresos y gastos por Nivel Socioeconómico (NSE) 2021 23

Tabla 6: Distribución de zonas por Nivel Socioeconómico (NSE) 2021 23

Tabla 7: Evaluación de productos sustitutos 34

Tabla 8: Evaluación de potenciales barreras de entrada 35

Tabla 9: Poder de negociación con los proveedores 37

Tabla 10: Poder de negociación con los clientes 38

Tabla 11: Competidores 40

Tabla 12: Evaluación del nivel de competitividad 42

Tabla 13: Resumen de entrevistas a profundidad 44

Tabla 14: Ficha Técnica de los Focus Group 45

Tabla 15: Entrevistados en Focus Groups 46

Tabla 16: Información recolectada 48

Tabla 17: Distribución de la muestra definido por los distritos de la zona 6 de “Lima Metropolitana” 59

Tabla 18: Distribución de la muestra definido por los distritos de la zona 6 de “Lima Metropolitana” 65

Tabla 19: Criterios de segmentación 66

Tabla 20: Población Zona 6 - Lima Metropolitana 67

Tabla 21: Tasa de crecimiento proyectado (INEI, 2021) 68

Tabla 22: Mercado Potencial 69

Tabla 23: Mercado efectivo o Meta 69
Tabla 24: Frecuencia de Compra 70
Tabla 25: Consumo promedio de panes por núcleo familiar 71
Tabla 26: Consumo promedio ponderado de panes por familia 71
Tabla 27: Demanda del mercado de panes de masa madre 72
Tabla 28: Demanda del mercado de panes de masa madre del mercado objetivo 72
Tabla 29: Demanda del mercado de panes de masa madre (Kg) 73
Tabla 30: Listado de principales panaderías de zona 6 de Lima 74
Tabla 31: Datos del Ministerio de la producción 2022 75
Tabla 32: Objetivos del Plan de Marketing 89
Tabla 33: Precio de los principales competidores en Lima Metropolitana 94
Tabla 34: Productos ofertados por Madre Pan 94
Tabla 35: Presupuesto de Marketing 102
Tabla 36: Método del centro de gravedad 109
Tabla 37: Método del Qualitative Factor Rating (QFR) 111
Tabla 38: Gastos de adecuación 113
Tabla 39: Periodicidad de consumo de Pan de Masa Madre (MM) en Kg 125
Tabla 40: Distribución de la demanda diaria por tipo de panes de MM en Kg 125
Tabla 41: Programa de producción del año 2023 127
Tabla 42:Programa de producción del año 2024 128
Tabla 43: Cálculo de la producción diaria de panes de MM por turnos 129
Tabla 44: Análisis cuantitativo de la elaboración de 50 Kg de harina 130
Tabla 45: Análisis de necesidad de MO para la producción por jornada laboral 130
Tabla 46: Capacidad de la Mano de obra disponible 131
Tabla 47: Maquinaria 132
Tabla 48: Capacidad instalada del horno 132

Tabla 49: Capacidad de producción del horno por jornada laboral 133
Tabla 50: Capacidad de Equipo critico: Horno 134
Tabla 51: Equipos menores 136
Tabla 52: Herramientas 136
Tabla 53: Uniformes y EPP 137
Tabla 54: Utensilios 138
Tabla 55: Mobiliario 139
Tabla 56: Útiles de oficina 140
Tabla 57: Equipos críticos 141
Tabla 58: Materias primas para la producción 141
Tabla 59: Recursos energéticos y básicos 142
Tabla 60: Resumen de presupuesto Plan operaciones 150
Tabla 61: Indicadores de gestión de capital humano. 163
Tabla 62: Presupuesto Servicios Tercerizados 165
Tabla 63: Presupuesto de Recursos Humanos 166
Tabla 64: Activos Tangibles - Maquinaria 170
Tabla 65: Activos Tangibles - Equipos menores 171
Tabla 66: Activos Tangibles - Herramientas 171
Tabla 67: Activos Tangibles - Mobiliario 171
Tabla 68: Activos Intangible - Gastos Pre Operativos 172
Tabla 69: Resumen de las inversiones 173
Tabla 70: Costos Variables - Productos 173
Tabla 71: Costos Variables - Materia Prima 173
Tabla 72: Costos Fijos 174
Tabla 73: Gastos Fijos-Alquiler del local 175
Tabla 74: Gastos Fijos-Útiles de oficina 175

Tabla 75: Gastos Fijos Administrativos 176
Tabla 76: Costeo de Marketing 176
Tabla 77: Gastos de Ventas 177
Tabla 78: Estado de Resultados (S/.) (Sin IGV)..... 178
Tabla 79: Balance General 179
Tabla 80: Flujo de Caja Económico 180
Tabla 81: VAN y TIR económico 180
Tabla 82: Punto de equilibrio 181
Tabla 83: Periodo de recuperación de la inversión..... 182
Tabla 84: Resumen de Escenarios de Sensibilidad 184
Tabla 85: Resumen de Sensibilidad Unidimensional..... 185

Índice de Anexos

Anexo 1: Generación del Perú - Ipsos 2020..... 194
Anexo 2: Cuestionario Nº01..... 195
Anexo 3: Resultados de la encuesta 1 202
Anexo 4: Cuestionario Nº02..... 214
Anexo 5: Resultado de la encuesta 2..... 219
Anexo 6: Diseños para los panes de masa madre..... 230
Anexo 7: Herramientas para el prelanzamiento del negocio..... 231
Anexo 8: Diagrama de Análisis de procesos (DAP) – Elaboracion de pan de MM..... 234
Anexo 9: Distribución de los panes en las bandejas por cada horneada 235
Anexo 10: Base legal - bioseguridad..... 235
Anexo 11: Parámetros y límites máximos permisibles de producto 237
Anexo 12: Base legal - Quejas y Reclamos..... 238
Anexo 13: Perfil del Puesto - Gerente General 239

Anexo 14: Perfil del Puesto – Administrador 240
Anexo 15: Perfil del Puesto – Panadero Senior 241
Anexo 16: Perfil del Puesto - Asistente Panadero 242
Anexo 17: Perfil del puesto – Responsable de Atención al Cliente 243
Anexo 18: Perfil del puesto - Asistente de Atención al Cliente 244
Anexo 19; Perfil del puesto – Cajero 245
Anexo 20: Riesgos más frecuentes 246
Anexo 21: Protocolo de bioseguridad 248
Anexo 22: Proceso de recepción de pedidos por aplicativo Rappi 252
Anexo 23: Detalle del análisis unidimensional (sensibilidad). 252
Anexo 24: Detalle del análisis bidimensional (sensibilidad) 253

ALICIA MERCEDES CABANILLAS CABANILLAS

Ingeniera Economista de profesión con un MBA en ESAN, con especialización en Finanzas Corporativas en ESAN. Soy una ejecutiva con más de 10 años de experiencia liderando equipos de alto rendimiento, especializada en el área de enseñanza académica, recursos humanos, entre otros.

Me caracterizo por ser honesta, leal, resiliente, organizada, capacidad de trabajar liderando equipos, capaz de optimizar los recursos, gestionando la calidad hacia el cliente externo e interno.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

Supervisora de Servicios y Registros Académicos - Lima / Jefe de Práctica de Estadística y Probabilidades - Lima	2016 – Actualidad
Analista de Servicios y Registros Académicos - Lima	2014 - 2016
Jefe del Área de Programas de Extensión - Lima	2013 - 2014
Jefe del Área de Post venta (CLARO Chile) - Lima	2012
Analista de Calidad (CLARO Chile) - Lima	2012

FORMACIÓN PROFESIONAL

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS 2020- 2022

Maestría en Administración

ESADE BUSINESS SCHOOL 2022

Seminario Internacional MBA

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS 2017 - 2018

Especialización en Finanzas Corporativas

UNIVERSIDAD CIENTÍFICA DEL SUR (5TO SUPERIOR) 2012 - 2016

Título profesional Ingeniería Económica y de Negocios

INSTITUTO DE FORMACIÓN BANCARIA 2008 - 2011

Titulo profesional Administración Bancaria

OTROS ESTUDIOS

ICPNA: INGLÉS INTERMEDIO 2019 – 2021

UNIVERSIDAD ESAN: *Excel Avanzado para Negocios II: Macros* 2017

CENTRO DE IDIOMAR UCSUR: PORTUGUÉS INTERMEDIO 2016

XIMENA QUIROZ PITA

Economista con más de 4 años de experiencia laboral en el sector público en relación a la elaboración e implementación de políticas públicas en el sector del agua y saneamiento en el Perú así como también la gestión de procesos de mejora y la coordinación de proyectos internacionales dentro de la entidad.

Por otro lado, cuento con experiencia en consultorías medioambientales dentro del sector privado en base a la elaboración de planes de sostenibilidad financiera, investigaciones bibliográficas y desarrollo de metodologías de cálculo. Nivel intermedio avanzado de inglés y francés. Nivel intermedio de portugués europeo.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

Analista Económico 2018 - Actualidad

Consultora 2017 –2018

FORMACIÓN PROFESIONAL

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS 2020 - 2022

Maestría en Administración (MBA)

EMLYON BUSINESS SCHOOL 2022

Intercambio MBA

UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA LA MOLINA 2010 - 2017

Bachiller en Economía

OTROS ESTUDIOS

Programa para el mejoramiento de las políticas públicas y la regulación del agua y servicios de saneamiento en América Latina y el Caribe 2022

RegWAS LAC - BID

Experiencia de creación de cuentas ambientales de Costa Rica 2020

Corporación Alemana para la Cooperación Internacional (GIZ) y Banco Central de Costa Rica

Curso de Especialización en Políticas Públicas 2019

ESAN

JUAN AMADOR ALIAGA ENCARNACIÓN

Administrador de empresas con más de 10 años de experiencia como responsable de la administración, operaciones y proyectos del sector de Camposantos privados, Servicios de transporte corporativo y Servicios logísticos comprometido en la búsqueda de generar valor para los distintos stakeholder de la compañía, con el fin de lograr los objetivos organizacionales.

Profesional con sólida formación en valores, una persona minuciosa y proactiva con habilidades para trabajar en equipo y que gusta de lograr objetivos, con experiencia en administración de empresas, elaboración de presupuestos anuales, evaluación de planes estratégicos y operativos. Con sólidos conocimientos en mejora de procesos enfocado en la atención del cliente.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

Administrador Camposanto 2019 - Actualidad

Administrador Camposanto
1998 –2019

FORMACIÓN PROFESIONAL

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS.

Maestría en Administración (MBA) 2020 - 2022

ESADE BUSINESS SCHOOL

Seminario Internacional MBA. 2022

UNIVERSIDAD EAFIT

Programa Misión Académica Internacional en Alta Especialización 2019

UNIVERSIDAD ESAN

PAE- Gestión de procesos 2019

UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE

Título Profesional de Licenciado en Administración 2018

UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE

Bachiller en Administración 2012 - 2016

OTROS ESTUDIOS

QUALITY ASSURENCE SERVICES SA

Formación de auditores interno de calidad 2011

UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA

AutoCAD 2003

UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA

Topografía básica – planimetría 2002

TECSUP

Supervisión Eficaz 2001

CHRISTIAN ALEXANDER SALAS POLO

Ingeniero Civil con experiencia en el manejo de información, control de costos y construcción de infraestructura civil y minera. Ha liderado obras de infraestructura y operación para la minería subterránea y de tajo abierto, así como construcción de edificaciones civiles. En la actualidad se desempeña es el responsable del manejo de la información histórica de producción en toda la empresa, con el propósito de brindar datos y generar reportes para las diversas áreas según su necesidad.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

Ingeniero Asistente Técnico	2013 – Actualidad
Analista de Costos Corporativo	2011 –2013
Supervisor Civil / Administrador de Contratos	2010 –2011
Ingeniero Proyectista	2010
Ingeniero de Oficina Técnica	2009 –2010
Ingeniero de Presupuestos / Metrados	2009
Ingeniero de Proyectos Civiles	2006 –2008
Ingeniero de Proyectos	2005 –2006
Ingeniero Residente	2005

FORMACIÓN PROFESIONAL

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS 2022 – 2022

MBA – Maestría en Administración

IPAD (INSTITUTO PERUANO DE ARTE Y DISEÑO) 2015 – 2016

Técnico en Fotografía Digital

UNIVERSIDAD RICARDO PALMA 2011 – 2011

Título Profesional de Ingeniería Civil

UNIVERSIDAD RICARDO PALMA 1999 – 2004

Bachiller de Ingeniería Civil

OTROS ESTUDIOS

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS. 2018

Diplomado de Gestión Minera

CCANCE – Centro de Capacitación Empresarial 2020

Power BI Analista

CCANCE – Centro de Capacitación Empresarial 2020

VBA aplicado a Excel

MACROTEC 2012

Curso de Especialización - AutoCAD Civil 3D

RESUMEN EJECUTIVO

En el Perú, al igual que en muchos países, el pan es un alimento que forma parte de la canasta básica de consumo diario. Este se elabora, sobre la base de harina, agua, sal y levadura, la cual puede ser producto de un fermento artificial o natural. Al respecto, la elección de este último ingrediente determina los tipos de panes producidos, los cuales se denominan en este estudio como tradicionales si son realizados con fermento artificial y de masa madre[1] (fermento natural en base a agua más harina) si son realizados a través de procesos largos de fermentación.

Actualmente, en la ciudad de Lima existe una alta demanda de panes tradicionales y a la vez de panes de masa madre, sólo que en menor medida dado que es un mercado que recién está haciéndose conocido y las personas están conociendo y valorando las ventajas comparativas sobre el consumo de este nuevo tipo de pan. Cabe resaltar que, el boom gastronómico que existe en el país promueve a que las personas estén en un constante descubrimiento por saber que más hay en el mercado.

Por otro lado, el estilo de vida de los limeños hoy en día es acelerado y no permite disponer de mucho tiempo libre para optar por un consumo de alimentos saludables y de buen sabor que les permita crear mejores hábitos alimenticios. En ese sentido, se tomó en cuenta a la zona 6 de Lima Metropolitana que comprende los distritos de Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena y San Miguel, dado que es una población desatendida en cuanto a la oferta de panes de masa madre.

En ese sentido, nace Madre Pan, una panadería especializada enfocada hacia lo saludable en donde se ofrecerán panes de masa madre a un objetivo definido por hombres y mujeres entre 20 y 50 años, de los niveles socioeconómico A, B y C, que residen en la zona 6 de

[1] Según Kimbell (2021) la masa madre se define como la forma en que siempre se hacía el pan hasta la revolución industrial. Es la harina que se inocula con un cultivo o se deja fermentar espontáneamente dando vida a las bacterias del ácido láctico y la levadura silvestre. Las bacterias del ácido láctico producen ácidos orgánicos que acidifican la masa y transforman el sabor, el valor nutricional y la digestibilidad del pan.

Lima Metropolitana, con la finalidad de incentivar el consumo de alimentos saludables a través de la oferta de panes elaborados bajo procesos largos de fermentación que brindan sabores únicos, alto valores nutricionales y mejoras en la digestión.

En base a los resultados de investigación y entrevistas realizadas el negocio propone presentaciones variadas del producto en cuanto a tamaño, sabor y diseño. Por lo que la oferta incluye: panes campesinos de masa madre elaborados a partir de harina blanca, semi-integral, integral, y centeno en presentaciones de 200grs y 600grs. Por otro lado, se han fijado precios asequibles para los consumidores de la zona 6, por lo que los panes de 200grs tienen un precio unitario de S/4.00 y los panes de 600grs un precio de S/12.00.

Sobre la estrategia de mercado, se contempla a corto plazo (1er año), generar alianzas con diversos creadores de contenido (influencers) que se asocien con el espíritu de la marca a fin de generar un mayor conocimiento de los consumidores sobre lo que es la masa madre y hacer conocida a la marca. A partir del 2do año se prevé un crecimiento promedio de la demanda en 1.50% que ayudará en el crecimiento del volumen de ventas.

A mediano plazo, se contempla generar alianzas con restaurantes y hoteles, así como optar por un canal propio de distribución y ofrecer otro tipo de variedades de productos, con el fin de aumentar los volúmenes de venta y al mismo tiempo fortalecer a la marca. La estrategia a largo plazo es contar un local adicional que permita dar respuesta a la demanda y a la vez seguir posicionando la marca en el mercado limeño.

Como ya se mencionó anteriormente, la localización se dispuso en la zona 6 de Lima Metropolitana, la cual cumple con las características del target definido con una población total de 501,000 habitantes. Como resultado del análisis de la comparación de factores se determinó que el distrito más acorde para ubicar el negocio fue San Miguel, sin dejar la posibilidad que a futuro el negocio pueda crecer a alguno de los otros distritos.

Para calcular la viabilidad económica se realiza el análisis de los tres escenarios que facilitan apreciar la afectación del modelo en base a variaciones de tres factores vinculados a la generación de valor en el plan de negocio. Estos factores son: consumo

familiar, precio de venta del producto final, y la variación del precio de la harina. Sobre el escenario esperado, este no contempla variaciones en los factores descritos, mientras que el pesimista, a pesar de considerar reducciones en el consumo y precio de venta mantienen viable el negocio.

Finalmente, la inversión es por el monto de S/333,523 financiado con capital propio en donde el valor actual neto (VAN) es de S/472,821, la tasa interna de retorno (TIR) alcanza una cifra de 68.14% y el periodo de recupero se calcula en 1.85 años.

CAPITULO I – INTRODUCCIÓN

1.1. Introducción

El sector gastronómico fue uno de los más afectados por la pandemia a nivel mundial debido a las restricciones que hubo, tanto en operatividad como por aforos, aunque en el Perú la situación fue más crítica debido a las perjudiciales e incomprensibles medidas que se tomaron como no permitir la atención por delivery. Producto de ello, de acuerdo con la Cámara Nacional de Turismo del Perú (Canatur) más del 50% de restaurantes y cafeterías (aproximadamente 100 000 negocios) tuvieron que cerrar a lo largo del 2020 y principios del 2021. (Diario Gestión, 2022)

Cuando la situación parecía normalizarse luego de dos años, la guerra entre Rusia y Ucrania ha desencadenado una crisis alimentaria que recién comienza y cuyos efectos serán más críticos en este segundo semestre del año. La Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) ha estimado que en los siguientes meses el precio de los alimentos, a nivel global, aumentará entre un 8 % y un 22 % más. El encarecimiento del precio de los alimentos provocará que 276 millones de personas en 43 países – incluido el Perú- corran un grave riesgo de sufrir hambruna. Si solo nos centramos en nuestro país, se estima que 15.5 millones de peruanos están en situación de inseguridad alimentaria.

Esta situación que afecta a las familias peruanas, también lo hace con los negocios gastronómicos que afrontan grandes retos para subsistir debido a que el encarecimiento de los insumos los obliga a reajustar sus precios para ser rentables.

En cuanto a la tendencia alimentaria, se evidencia que los peruanos son tradicionales en cuanto a sus hábitos alimenticios dado que generalmente comen en casa y prefieren alimentos frescos. Al respecto, la pandemia ha reforzado el hábito de consumir y preparar comidas en casa: el 77% de los encuestados dice cocinar u hornear al menos semanalmente, una tasa considerablemente más alta que la 69% registrado antes de la pandemia. (Euromonitor: Encuesta de estilos de vida 2021).

Las aplicaciones de entrega de alimentos, como Rappi, PedidosYa y Fazil App, se han vuelto populares entre los consumidores más jóvenes. En ese sentido, el 42% de los Millennials dicen que piden comida y bebida a través de sus teléfonos móviles al menos semanalmente. (Euromonitor: Encuesta de estilos de vida 2021).

En cuanto al aspecto económico se sabe que a 2021, el ingreso real per cápita de los hogares aún se situó 10% por debajo de su nivel prepandemia por la lenta recuperación del ingreso laboral, a pesar de las medidas de apoyo a las familias, como el retiro adelantado de los fondos de pensiones y CTS, así como la entrega de bonos.

El gasto real per cápita de los hogares aún se encuentra 11% por debajo de su nivel prepandemia debido, principalmente, a los menores ingresos y al encarecimiento de los bienes de consumo por las presiones inflacionarias. Por regiones, Lima (-18.3%) presenta una recuperación más lenta en comparación al resto, al igual que en los quintiles de ingresos altos por un cambio de preferencias.

Considerando un crecimiento económico moderado en los próximos dos años e inflación en niveles altos hasta mediados de 2023, se espera que la precarización del empleo continúe afectando la recuperación del ingreso, además, el gasto real per cápita se contraería en 1% promedio en el horizonte 2022-2023. En este escenario se espera que la tasa de pobreza monetaria aumente hasta 27%. (Macroconsult, 2021).

Por otro lado, el Perú siempre se ha destacado por su gastronomía y hace unos años por su reconocido “boom” gastronómico, pero hoy en día está claro que este ya pasó y debido a esto la industria alimentaria tiene que aprovechar esta fama y utilizarla para poder fomentar un trabajo más profundo dirigido hacia poblaciones de niveles socioeconómicos más bajos que no han podido acceder a buenos productos debido a los precios altos. Es decir, hoy en día es necesario realizar un trabajo dirigido a brindar alimentos de calidad para todos a fin de mejorar hábitos de alimentación y por ende mejorar los índices nutricionales.

Finalmente, existe una tendencia de consumo hacia lo saludable ya que un creciente número de peruanos se está alejando de las comidas tradicionales a base de carne y buscando comidas alternativas a base de plantas. El 31% de los encuestados dicen que están tratando de reducir su consumo de carne, incluido el 36% de la Generación Z (frente al 26% a nivel mundial). (Euromonitor: Encuesta de estilos de vida 2021).

Debido a lo mencionado, existe una oportunidad de crecimiento en el sector alimenticio y es por ello que en la presente tesis se hará el análisis de la propuesta para la venta de panes en base a la masa madre, el cual tendrá tres sabores distintos ya que se utilizan tres tipos de harina (blanca, integral y centeno) y está dirigido para los sectores A, B y C de los distritos de Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena y San Miguel.

1.2. Idea de negocio

Se trata de un plan de negocio para una panadería especializada en la elaboración de panes de masa madre dirigida al sector socioeconómico A, B y C de los distritos de Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena y San Miguel, con una proyección financiera a cinco años. Inicialmente se plantea la producción y comercialización de panes de harina blanca, semi-integral, integral y centeno en presentaciones de 200grs y 600grs, con diseños variados en cada mes de acuerdo a fechas o temáticas especiales.

A la vez, los panes contienen altos valores nutricionales, son de fácil digestión y brindan gran satisfacción al consumirse por lo que el cliente se sentirá atraído al adquirir el producto no sólo por el hecho de que tiene buen sabor sino también porque es saludable. Respecto al *packaging*, se utilizarán empaques atractivos con el logo de la marca y también biodegradables.

La idea de negocio también se apoyará y fortalecerá de manera constante en la publicidad a través de distintas plataformas virtuales como las redes sociales, campañas de marketing y eventos para compartir la propuesta a gran escala lo cual ayudará a posicionar a la panadería entre las preferidas de los consumidores. Por otro lado, la distribución del

producto será de manera directa en el local y por delivery a través de la aplicación de Rappi.

Finalmente, la infraestructura de la panadería será el punto fuerte del negocio ya que tendrá un diseño moderno y contará con una dimensión de 120 m^2 en donde se realizarán diversas actividades como: (i) atención al cliente, (ii) control de calidad, (iii) administración y (iv) producción. Este último estará expuesto a la vista de los clientes y será uno de los mayores atractivos del negocio ya que a través de la sinceridad en los procesos se ganará confianza y mayor aceptación del producto por parte de los consumidores.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo general

Determinar la viabilidad del plan de negocio, basado en la producción y comercialización de panes en base a masa madre para los sectores socioeconómicos A, B y C de los distritos de Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena y San Miguel.

1.3.2. Objetivos específicos

- Determinar un análisis del entorno de mercado de panes en la ciudad de Lima para determinar el mercado potencial a trabajar.
- Determinar las características más deseadas para el mercado objetivo.
- Determinar el mercado potencial al cual apunta la propuesta de negocio de producción y comercialización de panes elaborados en base a masa madre.
- Elaborar un plan estratégico de marketing a partir de la propuesta de negocio.
- Elaborar un plan de operaciones a partir de la propuesta de negocio.
- Realizar la evaluación económico-financiera de la propuesta de negocio a fin de que pueda respaldar los objetivos anteriores.

1.4. Contribución

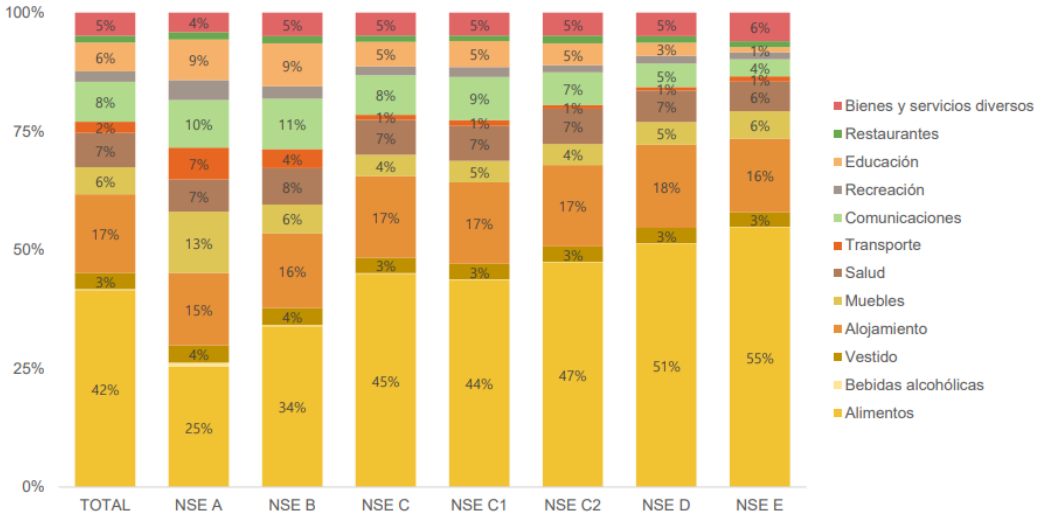
El presente modelo de negocio busca ofrecer una alternativa saludable de panes elaborados con masa madre o fermento natural a un segmento del mercado que aún no ha sido atendido. La oferta consta de una variedad de panes que han pasado por procesos largos de fermentación, lo que permite una rápida digestión y absorción de nutrientes, por lo que se podría decir que el pan de masa madre es más saludable que el pan común.

Un primer factor relevante es que la levadura silvestre y el lactobacillus que contiene la masa madre son el mejor aliado ya que neutralizan el ácido fítico del trigo y permite la liberación de los nutrientes y, a su vez, ayuda a reducir la hinchazón y las molestias digestivas.

Un segundo factor es que el mercado objetivo tiene un alto desconocimiento del producto por lo que se puede ingresar con una estrategia innovadora de marketing a fin de que las personas puedan informarse sobre las propiedades nutricionales y a la vez la variedad de productos que se ofrecerá.

El tercer factor a tener en consideración, es que de acuerdo a la distribución del gasto en relación a los alimentos según Nivel Socioeconómico (NSE) elaborado por la Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercados (APEIM) en el año 2021 se sabe que tanto el NSE B y C proyectan el 34% y 45% respectivamente de sus ingresos, un porcentaje mucho mayor al que se destina a otros servicios, lo que implica que las personas mientras menos recursos tienen más prioridad le darán a la alimentación dado que no pueden darse otro tipo de lujos. El detalle de lo mencionado en la figura 1:

Figura 1:Distribución del gasto según NSE 2021 - Lima Metropolitana



Fuente: APEIM 2021 a partir de la Data ENAHO 2020

Un cuarto factor, de acuerdo a las estadísticas de la zona 6 de Lima Metropolitana es que el público objetivo cuenta con el mayor porcentaje de hogares dentro del NSE B (57.9%) y por otro lado cuenta con un mercado potencial dentro del NSE C (21.3%) al cual se está considerando para el lanzamiento del plan de negocio. El detalle de lo mencionado en la tabla 1:

Tabla 1: Distribución de zonas APEIM por NSE 2021 - Lima Metropolitana

Zona	TOTAL	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	NSE E	Muestra	Error (%)
Total	100%	2.9%	19.2%	44.8%	26.6%	6.5%	4068	1.5%
Zona 7 (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina)	100%	32.4%	46.5%	14.6%	4.8%	1.7%	289	5.8%
Zona 6 (Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel)	100%	12.3%	57.9%	21.3%	8.5%	0.0%	218	6.6%
Zona 8 (Surquillo, Barranco, Chorrillos, San Juan de Miraflores)	100%	1.8%	23.0%	44.4%	26.7%	4.0%	301	5.6%
Zona 2 (Independencia, Los Olivos, San Martín de Porras)	100%	1.1%	22.5%	50.3%	23.5%	2.6%	358	5.2%
Zona 5 (Ate, Chaclacayo, Lurigancho, Santa Anita, San Luis, El Agustino)	100%	0.8%	12.4%	46.1%	32.0%	8.8%	456	4.6%
Zona 1 (Puente Piedra, Comas, Carabayllo)	100%	0.7%	12.4%	50.2%	31.0%	5.7%	336	5.3%
Zona 3 (San Juan de Lurigancho)	100%	0.7%	12.4%	44.2%	29.0%	13.6%	276	5.9%
Zona 4 (Cercado, Rímac, Breña, La Victoria)	100%	0.6%	23.1%	48.4%	24.1%	3.8%	452	4.6%
Zona 10 (Callao, Bellavista, La Perla, La Punta, Carmen de la Legua, Ventanilla,Mi Perú)	100%	0.5%	15.0%	45.9%	30.7%	8.0%	1004	3.1%
Zona 9 (Villa El Salvador, Villa María del Triunfo, Lurín, Pachacamác)	100%	0.0%	10.7%	51.1%	30.8%	7.4%	321	5.5%
Otros	100%	1.9%	10.9%	43.6%	27.6%	16.0%	57	13.0%

Fuente: APEIM 2021 a partir de la Data ENAHO 2020

Finalmente, con el pasar del tiempo las personas están tomando conciencia sobre la salud y a priorizar alimentos de calidad para cada día que no sólo se limita a productos orgánicos sino a consumir variedad en cantidades menores y a tener mayor actividad física. Este ha sido un factor relevante para el modelo de negocio porque se sabe que el pan es un producto que se consume por el 96% de la población peruana, por consecuencia, existe una oportunidad de negocio latente en el sector panadero con un producto que se diferencie del actual que ya existe y dirigido a una población que aún no ha sido atendida.

1.5. Alcances

El presente plan de negocio se delimitará por las siguientes variables:

- **Localidad:** Lima Metropolitana
- **Distritos:** Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena y San Miguel
- **Población:** 20 a 50 años que pertenece al sector socioeconómico A, B y C
- **Tipo de negocio:** Panadería
- **Otros:** Perfil del potencial cliente, asimismo su comportamiento, la oferta y demanda actual del servicio, competidores directos e indirectos.

1.6. Limitaciones

Al momento de desarrollar el presente plan de negocio se encontraron las siguientes limitaciones:

- Poca data estadística sobre el sector panadero especializado en panes de masa madre, debido a que es un nuevo nicho de mercado y aún no se le ha dado la importancia del caso.
- El tiempo de desarrollo de la investigación de mercado ha sido ajustado, por lo que se ha priorizado el análisis cualitativo y a la vez un análisis cuantitativo con un margen de error entre 5% y 7%

CAPITULO II – ANÁLISIS DEL ENTORNO

2.1. Análisis del Macroentorno

Para poder trabajar y conocer el contexto actual del macroentorno se ha trabajado el análisis PESTEL. Esta poderosa herramienta de Marketing analiza el entorno del sector que se desea investigar a nivel Político Legal, Económico, Tecnológico y Ecológico. En palabras del autor Cooper (2014) "permite analizar el ambiente externo de diferentes variables que están fuera del control de una empresa, pero requieren análisis para realinear la estrategia corporativa para cambiar entornos empresariales." (p.1).

A continuación, el análisis:

a) Factor Político-Legal:

Aspectos Políticos:

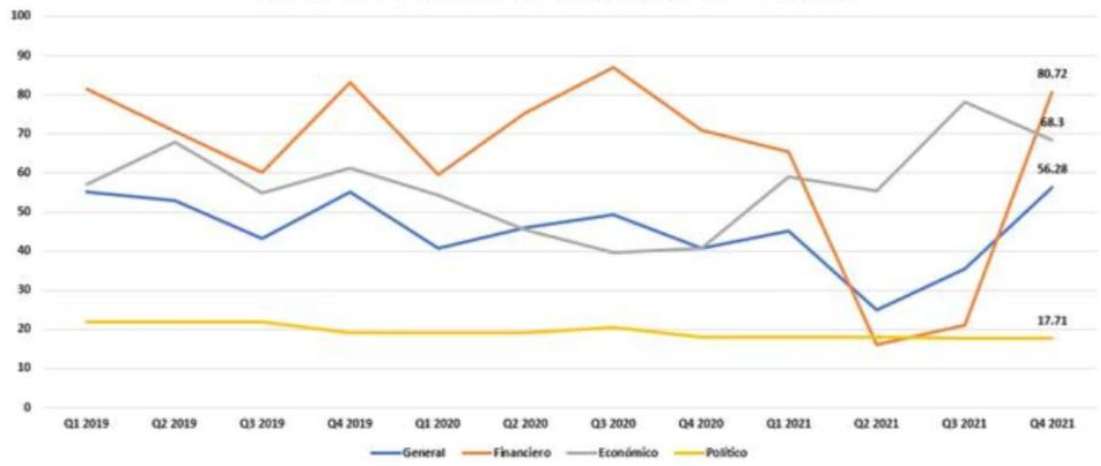
Al respecto, en el escenario político, existe una inestabilidad política y económica con el Gobierno actual que ha tenido un impacto directo sobre los factores económicos y legales. Por ello es importante que la creación de valor esté estrechamente vinculada a la estabilidad de un país, la cual se puede evaluar a través del índice de Bloomberg (métrica definida y confiable), que contempla tres criterios con el que se obtiene el puntaje total por país, estos criterios son: económico, financiero y político. La medición tiene un rango de 0 a 100, donde un valor más alto indica que se trata de un país estable y con menor riesgo respecto a los demás. Diario Gestión (2022)

En la última evaluación de este índice Perú obtuvo los siguientes resultados:

Financiero: 80.72%, Económico: 68.30%, Político: 17.71%

Esta evaluación realizada por Bloomberg nos indica que la capacidad de enfrentar las crisis políticas se ve reducida con el tiempo mientras que los indicadores económicos y financieros se mantienen de una manera mucho más estable luego de haber superado el cambio de gobierno en el año 2021. A pesar de todo, el promedio ponderado de estos tres indicadores confirma que el país se encuentra en una posición favorable para afrontar las crisis de manera sostenible por lo menos en el año actual, superando a países más desarrollados como Chile o Colombia. Diario Gestión (2022). A continuación, la figura 2 muestra la evolución en el tiempo de los tres indicadores mencionados.

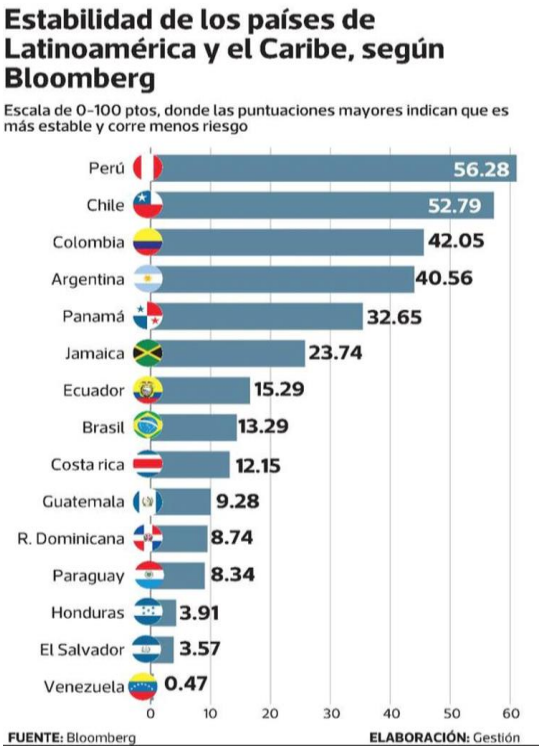
Figura 2: Puntaje de Perú por criterio según índice de Bloomberg



Fuente: Diario Gestión (2022)

Asimismo, con la finalidad de contrastar la posición del Perú frente a los demás países de Latinoamérica y considerando al Índice de Bloomberg como referencia se muestra la figura 3, donde se afirma la posición del país para afrontar las crisis en relación a los demás.

Figura 3: Estabilidad de los países de Latinoamérica y el Caribe



Fuente: Diario Gestión (2022)

Otro factor que se toma en cuenta para el análisis es el tipo de cambio respecto al dólar americano y su afectación en base a las decisiones políticas asumidas por el Estado, como se aprecia en la figura 4 donde los cambios de mando, decisiones políticas arriesgadas y la tensión entre los diferentes Poderes del Estado se ven reflejadas de tal forma que la depreciación del sol es mucho más evidente que su apreciación, es decir, no existe la misma recuperación luego de una crisis política.

Es importante mencionar que diversos expertos indican que esperar una estabilidad política en Perú puede ser una apuesta arriesgada ya que las constantes luchas entre el Congreso y el Gobierno son los principales causantes de la desestabilización del país, mientras que los últimos seis presidentes de la nación, previos al gobierno de Castillo, se han visto envueltos en escándalos y controversias políticas.

Figura 4: Volviendo atrás, nerviosismo político presiona al sol peruano en el 2021 (variación del tipo de cambio en el tiempo)

Fuente: Bloomberg (2022)

Con lo expuesto anteriormente y tomando en consideración el alza de los precios de los insumos y el cierre de las panaderías en el último año expuesto por la Asociación Peruana de Empresarios de la Panadería y Pastelería (ASPAN, 2022) las decisiones asumidas por el Estado con la finalidad de minimizar los impactos derivados por el conflicto entre Rusia y Ucrania afectarían al rubro de panadería, principalmente en la importación de los insumos derivados del trigo. Esta afectación en los insumos se vería replicados directamente con el margen que las panaderías estiman alcanzar en medida que traten de compensar el costo de producción y en el precio de venta que recae en el usuario final.

b) Aspectos Legales:

De acuerdo a la normativa vigente bajo la cual se rigen todos los comercios que producen y comercializan productos de panificación, galletería y pastelería se tiene como principal referencia a la Resolución Ministerial N°1020-2010/MINSA denominada Norma Sanitaria para la fabricación, elaboración y expendio de productos de panificación, galletería y pastelería, emitido por la Dirección General de Salud Ambiental (DIGESA).

Por otro lado, y tomando en cuenta los requisitos legales para el establecimiento de los negocios relacionados con el rubro de panadería y pastelería, y ante la necesidad de alcanzar la mejora en la calidad e incrementar la competitividad de los productos ofrecidos en el mercado, el Comité Técnico de Normalización de Panadería, Galletería y Pastelería sugirió el uso de Normas Técnicas Peruanas (NTP). En la tabla 2 se muestran las NTP consideradas dentro del presente estudio, las cuales se detalla a continuación:

- NTP 933.962:2020 “Gestión Integral de la MIPYME. Calidad de servicio para pequeño comercio. Requisitos Generales”, donde se detallan los requisitos mínimos para un establecimiento comercializador de derivados de panadería de un tamaño pequeño o mediano.

- NTP 205.078.2019 “Trigo y Productos Derivados. Premezclas para panadería y pastelería. Requisitos”, donde se detallan los mínimos requisitos que deben ser cumplidos en una panadería o pastelería para su comercialización.

- NTP 205.064:2015 “Trigo. Harina de trigo para consumo humano. Requisitos”, donde se busca asegurar un nivel mínimo de fortificación en la harina empleada en el consumo humano.

Tabla 2: Catálogo virtual de Normas Técnicas Peruanas

Tipo	Código	Título	Publicación
NTP	NTP 933.961:2017	GESTIÓN INTEGRAL DE LA MIPYME. Modelo de gestión para micro, pequeña y mediana empresa (MIPYME). 2a Edición	2017-12-22
NTP	NTP 205.078.2019	TRIGO Y PRODUCTOS DERIVADOS. Premezclas para panadería y pastelería. Requisitos. 1ª Edición	2020-01-03
NTP	NTP 205.064:2015 (revisada el 2020)	TRIGO. Harina de trigo para consumo humano. Requisitos. 1ª Edición	2020-10-29

Fuente: Plataforma digital única del Estado Peruano

Es importante mencionar que las buenas prácticas en la producción panadera en el Perú consideran también el uso de normativas internacionales con el afán de garantizar la calidad en los productos finales. A continuación, se mencionan las normas utilizadas con mayor frecuencia en la elaboración de productos de panadería y derivados:

- ISO 21527-2:2008 "Microbiología de alimentos y productos de alimentación animal. Método horizontal para la enumeración de mohos y levaduras."

- CAC/RCP 1:1969 (Rev. 2020) "Principios generales de higiene en los alimentos", (Documento cuya finalidad es establecer los lineamientos necesarios para que los alimentos se mantengan inocuos y aptos para el consumo humano).

c) Factor Económico

Por el lado económico, el país se ha visto impactado por tres factores relevantes como: La desestabilidad económica producida por la crisis sanitaria generada por la pandemia (COVID-19), el cambio del rumbo político del país debido a la elección del presidente Pedro Castillo con su modelo de gobierno de izquierda y por último la declaratoria de guerra entre Rusia y Ucrania.

A partir del inicio del gobierno actual, el país ha afrontado un acrecentamiento del tipo de cambio, situación que propicia el incremento de los precios tanto del trigo, harinas y otros insumos que afectan directamente a los costos del sector de la panificación. Según el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF, en adelante) el PBI del año 2021 se incrementó en un 13% en comparación al año anterior; las actuales movidas económicas han generado que el gobierno proyecte para el año 2022 un crecimiento del PBI en solo 4% (MEF, 2022) y el último año la inversión privada apenas creció 0.6% (RPP, 2022).

En la figura 5, se puede apreciar que el PBI del año 2021 fue superior a las proyecciones del Marco Macroeconómico Multianual (MMM), del mismo modo para el año 2022 se prevé que el PBI será superior a la proyección del MMM. (MEF, 2022).

Figura 5: Proyección del PBI 2022-2025

Fuente: Banco Central de Reserva del Perú (2022)

De lo observado en el gráfico se puede concluir que existe un incremento del Producto Bruto Interno (PBI) para el año 2022 entre 3.5% a 4.0%, estos resultados señalan una tendencia favorable de recuperación de la economía peruana. El MEF señala en su

informe de proyecciones macroeconómicas que el crecimiento del PBI será como consecuencia del fortalecimiento de algunos sectores económicos que serán favorecidos por la suspensión de normativas restrictivas que fueron impartidas para controlar los consecuencias del COVID-19; asimismo la reactivación progresiva de otros sectores económicos afectados por la pandemia, lo que promoverá la recuperación de puestos de trabajo y como consecuencia de ello, el aumento de la demanda interna y mayores exportaciones. Circunstancialmente el país será favorecido por el incremento de los precios de las materias primas, entre ellos los minerales que aportarán a la recuperación de la economía peruana. (MEF, 2022).

Al respecto en la tabla 3 se muestra la proyección favorable de la economía para el periodo 2023 -2025, donde se muestra que el PBI se incrementará en promedio del 3.3% lo que será favorecido por las medidas económicas planteadas por el gobierno; asimismo, se puede observar que el consumo privado se conservará en un promedio del 3.1% durante los próximos 4 años. En el mismo orden se espera un incremento de las inversiones del sector privado que en promedio será del 2,8% por el impulso en los sectores de infraestructura e inversión minera. (MEF, 2022).

Tabla 3: Proyección de la demanda interna y PBI 2022-2025

Demanda interna y PBI
(Var. % real anual)

	Estructura % del PBI 2021	2022	2023	2024	2025	Promedio 2023-2025
I. Demanda interna[1]	**96,7**	**2,8**	**2,7**	**3,0**	**3,0**	**2,9**
1. Gasto privado	**82,4**	**2,5**	**2,9**	**3,0**	**3,0**	**3,0**
a. Consumo privado	61,9	3,3	3,1	3,1	3,1	3,1
b. Inversión privada	20,5	0,0	2,5	3,0	3,0	2,8
2. Gasto público	**17,6**	**4,4**	**2,0**	**2,4**	**2,3**	**2,3**
a. Consumo público	12,9	2,0	1,7	1,4	1,3	1,5
b. Inversión pública	4,7	11,0	3,0	5,0	5,0	4,3
II. Demanda externa neta						
1. Exportaciones[2]	**29,4**	**7,8**	**8,0**	**5,2**	**5,2**	**6,2**
a. Bienes	28,1	7,2	7,6	4,9	5,1	5,9
b. Servicios	1,3	17,6	16,0	10,4	6,9	11,1
2. Importaciones[2]	**26,1**	**4,7**	**4,7**	**4,5**	**4,4**	**4,5**
a. Bienes	21,5	3,3	3,6	3,9	3,9	3,8
b. Servicios	4,6	11,7	9,9	6,8	6,4	7,7
III. PBI	**100,0**	**3,6**	**3,5**	**3,3**	**3,2**	**3,3**

Fuente: Banco Central de Reserva del Perú (2022)

De acuerdo al MEF (2022), se estima que para el 2022 las cifras macroeconómicas se incrementarán en 3,6%, objetivo que será sostenido por la reactivación de sectores que fueron afectados debido al COVID-19 como son los casos del comercio y los servicios.

Para lograr este objetivo el gobierno suspendió algunas restricciones sanitarias y restricciones al libre tránsito de las personas (toque de queda) desde el 28 de febrero de 2022, decisión que fue viable por el avance de la vacunación y acciones de control de la COVID-19.

En la tabla 4 se muestra la proyección del PBI para el periodo que comprende 2022 -2025, esta señala que el PBI en promedio durante este periodo alcanzará un crecimiento anual del 3.2%, y resalta que el PBI primario se recuperará en el periodo anual de 3.9%. Asimismo, muestra como el sector de servicio presentará niveles de crecimiento del 3.5% al año 2025, lo que ofrece oportunidades para poder desarrollar planes de negocio en diversos rubros de este sector, lo que es impulsado por la recuperación de puestos de trabajo y crecimiento del PBI. (BCR, 2022). El detalle a continuación:

Tabla 4: Proyección del PBI por sectores 2022-2025

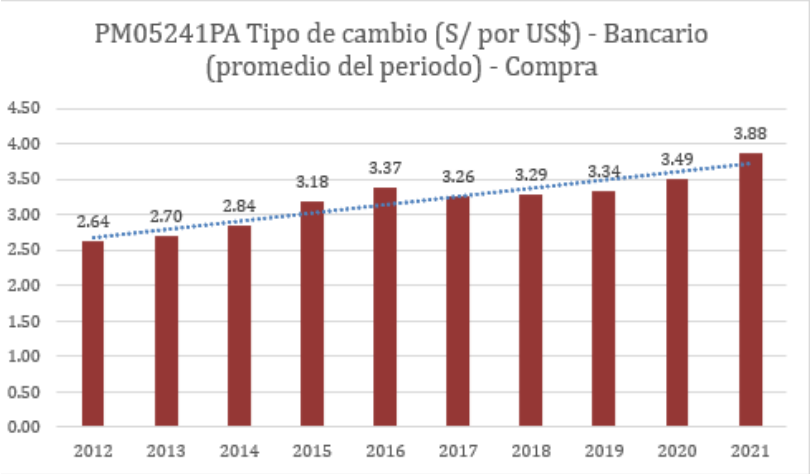
PBI por sectores
(Var. % real anual)

	Peso del año base 2007	2022	2023	2024	2025	Promedio 2023-2025
Agropecuario	**6,0**	**4,0**	**4,0**	**3,8**	**3,8**	**3,8**
Agrícola	3,8	4,5	4,4	4,1	4,0	4,2
Pecuario	2,2	3,4	3,4	3,4	3,4	3,4
Pesca	**0,7**	**-2,7**	**2,0**	**1,4**	**2,0**	**1,8**
Minería e hidrocarburos	**14,4**	**6,3**	**6,9**	**2,2**	**1,7**	**3,6**
Minería metálica	12,1	5,7	7,2	2,5	2,0	3,9
Hidrocarburos	2,2	10,2	5,5	0,0	0,0	1,8
Manufactura	**16,5**	**2,0**	**3,4**	**3,3**	**3,2**	**3,3**
Primaria	4,1	2,6	7,4	4,2	3,9	5,2
No primaria	12,4	1,8	2,0	2,9	2,9	2,6
Electricidad y agua	**1,7**	**3,6**	**3,5**	**3,2**	**3,1**	**3,3**
Construcción	**5,1**	**1,2**	**2,2**	**3,5**	**3,5**	**3,1**
Comercio	**10,2**	**2,9**	**2,7**	**2,7**	**2,7**	**2,7**
Servicios	**37,1**	**3,8**	**3,5**	**3,5**	**3,5**	**3,5**
PBI	**100,0**	**3,6**	**3,5**	**3,3**	**3,2**	**3,3**
PBI primario	**25,2**	**4,9**	**6,1**	**2,9**	**2,6**	**3,9**
PBI no primario[3]	**66,5**	**3,2**	**3,0**	**3,3**	**3,3**	**3,2**

Fuente: Banco Central de Reserva del Perú (2022)

En la figura 6 se observa la evolución histórica del tipo de cambio desde los años 2012 al 2021, donde se aprecia un incremento del 11% entre el año 2020 y 2021. Ello propició una estabilidad económica de bienes y servicios en el Perú; situación que se debe a la crisis sanitaria, el conflicto entre Rusia y Ucrania así como las movidas políticas que sufre el país.

Figura 6:Evolución del tipo de cambio



Fuente: Banco Central de Reserva del Perú (2022)

En la figura 7 se muestra que al 1 de junio del año 2022 el precio del trigo se redujo en 8.2 %, alcanzando un precio de $ 475.20 por tonelada, situación que se presentó por una mayor producción agrícola de Francia y el inicio de la cosecha en los Estadio Unidos. (BCR, 2022). Respecto al precio del trigo, la información muestra una tendencia a la reducción del valor del grano en el país. En el mes de mayo de 2022 el precio se redujo 3,3 % en comparación al mes anterior, situación que es favorable para la producción y consumo del sector panadero.

Figura 7:Cotización del trigo

Fuente: Banco Central de Reserva del Perú (2022)

En la figura 8 se muestra que al 1 de junio del año 2022 el precio del maíz se redujo en 5.9 %, alcanzando un precio de $ 284.9 por tonelada, situación que se presentó por una mayor producción agrícola de Brasil y el inicio de la cosecha en los Estadio Unidos. (BCR, 2022). En cuanto al valor del maíz, se muestra en la gráfica una tendencia a la baja en el país; porque en el mes de mayo de 2022 se presentó una contracción del precio de 5,3 % en comparación al mes anterior, situación que es favorable para la producción y consumo del sector panadero.

Figura 8:Cotización de maíz

Fuente: Banco Central de Reserva del Perú (2022)

Por lo tanto, al existir una proyección de mejoras en el ámbito económico peruano producto del incremento del PBI, y a consecuencia de ello, se puede observar una tendencia a la estabilización de los precios y en particular la predisposición de la reducción de precios del maíz y trigo, lo que genera una oportunidad de desarrollo del negocio propuesto en la tesis.

Asimismo, podemos concluir que el precio y abastecimientos son vulnerables a las coyunturas externas, porque el 92% de la demanda interna del trigo es cubierta por las importaciones, y solo el 8% es cubierta con la producción nacional. En ese sentido, se debe tener en consideración, ya que representa una posible amenaza y riesgo al plan de negocios. (MIDAGRI, 2022).

d) Factor Sociocultural

Respecto al factor social, el 30% del país está en condición de pobreza, lo que es un 10% más de la época prepandemia (Gestión, 2022) y los precios de los alimentos y electricidad subieron un 10% y 13%, respectivamente (El Comercio, 2022).

De acuerdo a la tabla 5 se evidencia que hay mucha diferencia en la estratificación de la población en base a los NSE. Al respecto, el NSE A cuenta con un promedio de ingreso familiar de S/12,576, de los cuales destina un 15% a la compra de alimentos, mientras que los NSE B, C y E destinan un 24%, 39% y 54% respectivamente. Es evidente que mientras más pobre es la persona menos serán sus posibilidades de compra y sobre todo la diversificación de la canasta familiar debido a la distribución inequitativa de la riqueza en la sociedad peruana, lo que evidencia un país con profundas desigualdades.

Tabla 5: Ingresos y gastos por Nivel Socioeconómico (NSE) 2021

Promedios	NSE A	NSE B	NSE C	NSE C1	NSE C2	NSE D	NSE E
Promedio del ingreso familiar	S/12,576	S/6,245	S/3,066	S/3,401	S/2,571	S/1,912	S/1,381
Promedio del gasto familiar	S/7,278	S/4,347	S/2,632	S/2,827	S/2,344	S/1,752	S/1,359
Promedio del gasto: Alimentos	**S/1,846**	**S/1,473**	**S/1,183**	**S/1,234**	**S/1,109**	**S/898**	**S/744**
Ratio del gasto en alimentos sobre el ingreso familiar	**15%**	24%	39%	36%	43%	47%	**54%**

Fuente: Elaboración propia a partir de datos estadísticos del INEI (2021)

Sobre lo mencionado anteriormente, se realizó un análisis de los NSE por grupos o zonas distritales. En ese sentido, la tabla 6 muestra que los niveles socioeconómicos más altos se encuentran en las zonas 6 y 7 de Lima Metropolitana, de acuerdo al siguiente detalle:

Tabla 6: Distribución de zonas por Nivel Socioeconómico (NSE) 2021

ZONA	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	NSE E
Zona 7 (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina)	32.40%	46.50%	14.60%	4.80%	1.70%
Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel)	**12.30%**	**57.90%**	21.30%	8.50%	0.00%
Zona 8 (Surquillo, Barranco, Chorrillos, SJM)	1.90%	23.00%	44.40%	26.70%	4.00%
Zona 2 (Independencia, Los Olivos, SMP)	1.10%	22.50%	50.30%	23.50%	2.60%
Lurigancho, Sta. Anita, San Luis, El Agustino)	0.80%	12.40%	46.10%	32.00%	8.80%
Zona 1 (Puente Piedra, Comas, Carabayllo)	0.70%	12.40%	50.20%	31.00%	5.70%
Zona 3 (SJL)	0.70%	12.40%	44.20%	29.00%	13.60%
Zona 4 (Cercado, Rímac, Breña, La Victoria)	0.60%	23.10%	48.40%	24.10%	3.80%
Perla, La Punta, Carmen de la Legua, Ventanilla, Mi Perú)	0.50%	15.00%	45.90%	30.70%	8.00%
Zona 9 (Villa El Salvador, VMT, Lurín, Pachacamác)	0.00%	10.70%	51.10%	30.80%	7.40%
Otros	1.90%	10.90%	43.60%	27.60%	16.00%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos estadísticos del INEI (2021)

La zona 7 que corresponde a los distritos de Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco y La Molina es la más alta en cuanto a niveles de ingresos de los NSE A y B, lo que la convierte en la zona más atractiva para emprender un negocio, pero también una de las más costosas. Asimismo, la zona 6 que engloba a los distritos de Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena y San Miguel también muestra niveles altos respecto a los demás distritos por lo que apunta a un mercado poco explorado en cuanto a negocios de panaderías especializadas lo que se traduce en una oportunidad de entrada para la propuesta de negocio del presente estudio.

De acuerdo con el aspecto cultural hay muchos factores a tomar en cuenta, como por ejemplo la educación alimenticia, la salud, la movilidad, entre otros. En cuanto a la educación se requiere implementar reformas que garanticen el acceso de todos los peruanos a educación que contribuya a la formación de ciudadanía y mejoras en la productividad (Instituto Peruano de Economía, 2021). Adicionalmente, se debe incluir una mayor difusión en la educación alimenticia dado que según un estudio de Datum Internacional y la Red WIN del año 2019, el 72% de peruanos se considera saludable, tomando en cuenta aspectos como el peso, estado físico y estado de ánimo. Ello evidencia que hoy en día las personas tienen un interés por aprender sobre alimentación saludable, el cual es un nicho potencial que busca ser atendido.

En cuanto a la movilidad, Lima Cómo Vamos presentó el Informe Urbano de Percepción Ciudadana en Lima y Callao 2021, con información por Datum en el mes de septiembre. Entre los principales hallazgos está el cambio para movilizarse que realizaron los limeños tras la llegada de la pandemia. Al respecto, la mayoría de las personas utiliza el transporte público y por otro lado la caminata ha ganado participación en el último año para desplazarse.

El uso de los medios de transporte como el Metropolitano y el Metro de Lima se ha incrementado mientras el uso de vehículos privados se mantiene estático de acuerdo con

el informe. Actualmente la subida de precios influye también en el uso de otro tipo de vehículos (buses, motorizados, entre otros) pero por la misma necesidad no influiría considerablemente en el porcentaje.

e) Tecnológico

El uso de tecnología en el mercado ha crecido muy rápidamente en los últimos años, siendo indispensable que las empresas se adapten y modernicen, asimismo ha permitido a muchas empresas lograr mejoras significativas en sus diversos procesos, estrategia, relaciones con sus proveedores y clientes, logrando mejorar su rentabilidad y obtener una ventaja competitiva.

Por esta razón, es necesario analizar la tecnología que rodea a un negocio en la industria de la panificación, con la finalidad de aprovechar los beneficios que la tecnología puede traer a la empresa.

Por otro lado, hemos visto que luego de dos años que nos encontramos en el país y a nivel mundial con el COVID- 19, hemos visto crecer el comercio electrónico con diferentes conceptos y modelos de negocio, lo que está generando una rápida transformación digital en los negocios y clientes. Según un estudio de Euromonitor Internacional, el Perú a nivel de América Latina, lidera el desarrollo y crecimiento del comercio electrónico con 87 puntos porcentuales.

Si bien el Perú ya tiene una posición sólida en el campo del comercio electrónico, los especialistas esperan que su tasa de crecimiento para el 2025 sea del 100%. Esto significará una mayor participación en el mercado peruano, asimismo se ampliará el comercio minorista en un 10% en el mismo período. Este pronóstico de crecimiento coloca a Perú como un lugar fértil para la implementación de diversos modelos de comercio electrónico. (Diario El Peruano, 2022).

En una investigación realizada por la empresa chilena Ecomsur (2021), se encontró que el comportamiento del consumidor peruano ha cambiado notablemente en comparación con el año 2020. Encontrándose en el Perú dos medios de pago en tendencia: MercadoPago y PayU, quienes acumularon transacciones de 34% y 31% respectivamente.

Por otro lado, en la actualidad se ha observado un consumidor que realiza compras en línea alrededor de las 10 de la noche, debido a que durante el día se encuentra trabajando. (Diario El Peruano, 2022).

Según datos de Ecomsur, las mujeres representan un 72% de todas las compras online y 74% de generación de tráfico. En cuanto al rango de edades, este comprende el 26% entre 25 y 34 años, mientras que el 23% corresponde a edades entre 34 y 44 años y finalmente el 16% entre 18 y 24 años. (Diario El Peruano, 2022).

En el mercado peruano se proyecta para el 2024 un crecimiento de la industria del comercio electrónico equivalente a 144 millones de dólares. Asimismo, para el 2025 se espera un crecimiento del 78% de las ventas minoristas, en este sentido las tiendas físicas asumirán nuevos roles, siendo estos centros de distribución o puntos que brinden experiencia al cliente. (Diario El Peruano, 2022).

Los avances tecnológicos facilitan la vida de la personas y empresas. Es por ello que para el presente negocio es fundamental conocer lo último en equipos de la industria de panadería, ya que permitirá mejoras en el proceso de producción y cubrir eficientemente las crecientes demandas de los clientes.

Si bien la industria de la panadería es antigua al conocimiento humano, su método y técnicas han evolucionado para crear diversos productos y procesos industriales. En los últimos años esta industria ha crecido en la dirección de la transformación digital y la automatización, puesto que los clientes o consumidores cada vez exigen nuevos productos, creatividad, cosas novedosas, higiene, variedad, calidad, experiencia, entre

otros. En esta línea, los equipos de última tecnología para las panaderías reducen costos, optimizan el uso de insumos y generan eficiencia en la productividad, además que contribuye con el cuidado del medio ambiente, por la reducción de la huella de carbono brindando la posibilidad de un negocio sostenible en el tiempo.

En lo que respecta a la producción de panes, existe un equipo tecnológico que ayuda a los procesos de fermentación de la masa ya que por sus niveles de temperatura permite tener un control de la calidad, sabores y texturas de los productos.

Existen, maquinarias para las panaderías, como son la cámara de fermentación controlada, divisoras o cortadoras de masa, amasadora, y horno artesanal. Cada equipo cumple una función esencial dentro del funcionamiento del negocio. En la actualidad, los hornos son automáticos incluyen unas rejillas que giran de forma automática y controlan la temperatura y humedad de los panes mientras se hornean, minimizando pérdidas en la producción. Por otro lado, las amasadoras logran amasar mayor volumen y reduce el riesgo de oxidación por amasar demasiado tiempo.

La tecnología no solo se trata de velocidad de los procesos, sino también de la calidad que brinda, esta característica esencial para la sostenibilidad de cualquier negocio.

La inversión que se realice en maquinaria de última generación permitirá mejores resultados en el funcionamiento productivo del negocio logrando así una rentabilidad sostenible en el tiempo.

f) Factor Ecológico

En los últimos años la tendencia ecológica ha tomado mucho auge ya que de acuerdo a un estudio realizado por GlobalWebIndex en el año 2020, se sabe que el 66% de *millennials* peruanos está dispuesto a pagar más por productos sostenibles, lo cual evidencia que las nuevas generaciones son las más comprometidas con la ecología, la sostenibilidad y el medio ambiente.

Por otro lado, la generación Z[2] y X[3] (anexo 1) opinaron que el 58% y 55% de ellos respectivamente, estarían comprometidos a incrementar sus gastos por productos más ecológicos. Incluso un 46% de los *baby boomers* estarían a favor de elevar el presupuesto que destinan a la compra de productos orgánicos y ambientalmente amigables.

Actualmente, al nuevo consumidor se le podría denominar consumidor ecológico porque compra lo que verdaderamente necesita, mira las etiquetas de los productos para contar con más información sobre lo que consume, reutiliza siempre que se pueda, y valora el trabajo de los pequeños productores.

Según el portal Mercado Negro, la emergencia climática, brecha social y disrupción tecnológica, son algunos de los problemas que preocupan en gran medida a este nuevo prototipo de consumidor (InfoMercado, 2020).

Por otro lado, se toma en cuenta el concepto de sostenibilidad cuando se habla de ecología. En ese sentido, la compra en línea reduce o elimina por completo el proceso de venta física ahorrando emisiones y energía.

Sin embargo, contribuye a la generación de residuos y contaminación, pues cada compra en e-commerce supone el envío y el empaquetado de un producto. Por ello, el sector apuesta por el desarrollo tecnológico de los servicios de última milla, que permiten geolocalizar y optimizar las rutas de los repartidores.

2.2. Análisis del Microentorno

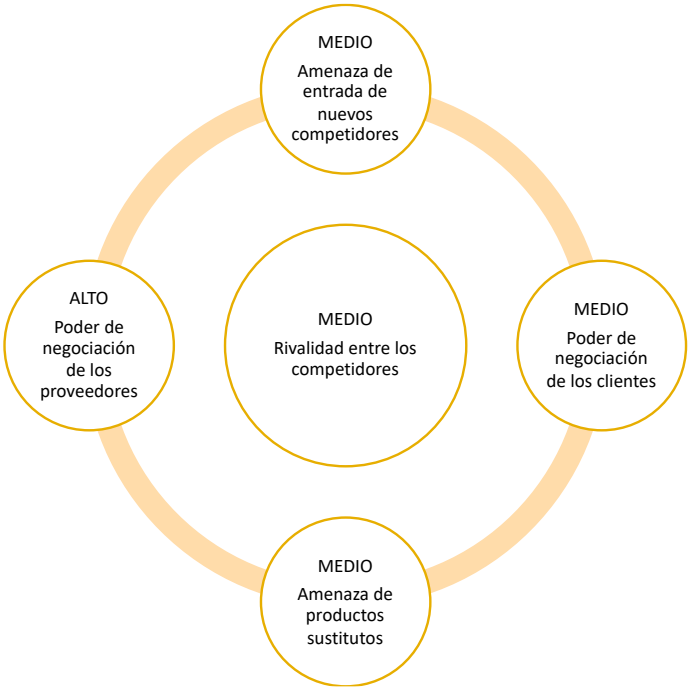
[2] Generación Z: Nacidos entre 1996 – 2010 (IPSOS, 2020).
[3] Generación X: Nacidos entre 1966 – 1979 (IPSOS, 2020).

Para entender el microentorno y cómo es que la competencia dentro del sector se tiene en cuenta siete puntos a evaluar, dentro de los cuales cinco se enmarcan en las cinco fuerzas de Porter, que están basadas en las estrategias competitivas de la organización enfocadas a entender las estructuras de las industrias y cómo los cambios de los competidores impactan directamente en la organización (Brujil, 2018).

Para los fines de este trabajo se realizó un análisis para entender a través de los principales factores dónde se encontraría esta propuesta de negocio frente a las siete panaderías especializadas que se entrevistó dentro de la zona 7 y 6 en la que se desarrolla la idea de negocio.

A continuación, en la figura 9, se muestra el modelo de cinco fuerzas Porter para el presente negocio:

Figura 9:Modelo de las Cinco fuerzas de Porter



Fuente: Elaboración propia a partir del libro de Michael E. Porter

2.2.1. Análisis del Sector

El sector panadero está pasando por un difícil momento a nivel mundial ya que los precios siguen en aumento debido a un rápido aumento en los precios de los alimentos y en la escasez de suministros de alimentos en todo el mundo. Diferentes causas geopolíticas, económicas y naturales se combinaron para agravar los impactos y consecuencias de la crisis.

Es importante mencionar que desde el año 2021 ya había una tendencia alcista en el incremento del trigo como *commodity* útil para producir la harina de trigo para el pan, así como también para otros productos importados como la levadura, entre otros para su elaboración.

En el Perú la producción nacional de harina solo abastece el 10% de la demanda interna y el 90% es abastecido por las importaciones provenientes principalmente de Canadá, Estados Unidos, Rusia, Argentina y Paraguay. De acuerdo con la Sociedad Nacional de Industrias (SIN) las principales empresas importadoras de este producto son Compañía Molinera del Centro, Alicorp S.A.A. Molitalia y Molinos El Triunfo, los cuales representan el 80% de las importaciones.

De acuerdo a ASPAN Perú, desde el 2020 han cerrado alrededor de 600 panaderías en el país. Sin embargo, de esta cantidad, 200 desaparecieron durante este verano, sobre todo, aquellas que venden pan a otros negocios, como a tiendas o bodegas. Mencionan que probablemente la razón del cierre haya sido debido a que muchas panaderías cuentan con la opción de trasladar el alza del precio del trigo al pan, pero el margen para realizar ello ya es acotado porque el público no acepta. En ese sentido el presidente de ASPAN Perú hizo un llamado a las panaderías para que no pierdan la calidad. (Diario Gestión, 2022).

Por otro lado, durante la pandemia el avance de las tecnologías e información ha sido un punto de quiebre para muchos negocios por lo que muchas panaderías y pastelerías aprendieron a adaptarse a los cambios tecnológicos y actualmente apuestan por la transformación digital en sus negocios. Ello ha permitido que en un año el consumo per cápita del pan haya crecido en 10% en el 2020 y en el 2021 haya sido un poco mejor, asimismo, se ha incrementado la apertura de *dark kitchen*[4] y más tiendas físicas.

Adicionalmente, el incremento por la demanda de equipo para negocios de panadería ha avanzado desde mediados del año pasado ya que diversos emprendimientos vienen impulsando el mercado, incluso por encima de los grandes restaurantes y hoteles (Diario Gestión, 2022).

La apertura de diversos emprendimientos, principalmente, en el sector gastronómico ha dinamizado el rubro de equipos para cocina, siendo los hornos multifuncionales para panadería y pastelería, así como los hornos especializados en la elaboración de pizzas, los de mayor demanda.

Es claro que el sector se encuentra en un proceso de transformación y se sabe que en tiempos de crisis (pandemia, factores económicos, entre otros) las personas van a priorizar mucho más el valor nutricional del pan y por ello es importante que las panaderías se enfoquen en hacer un buen producto.

Por otro lado, se sabe que no todas van a tener las mismas posibilidades, así como los recursos, pero es ahí donde se crea la competencia de mercado dentro del mismo sector por lo que las panaderías que logren diferenciarse serán muy valoradas por los clientes. En ese sentido, algunos factores de diferenciación que se presentan actualmente entre algunas panaderías conocidas son los productos que ofrecen como por ejemplo los panes

[4] La cocina oscura (dark kitchen) es el modelo tradicional de cocina fantasma (ghost kitchen) en el que los restaurantes nuevos o previamente existentes alquilan espacios de cocina listos para usar o instalaciones que adaptan como cocina, traen su propio equipo, mano de obra para cocinar, entre otros.

elaborados con masa madre o diferentes tipos de harinas, diferentes a la harina blanca, así como los nuevos medios de difusión a través de redes sociales como Instagram, Facebook, entre otros.

Respecto a lo mencionado en el párrafo anterior, actualmente la demanda de "panes artesanales" ha crecido en 10% dado que este tipo de panes son elaborados con un valor agregado que beneficia a la salud de los consumidores y se ha convertido en una alternativa de negocio para las panaderías. Algunos ingredientes para la elaboración de este tipo de panes son la quinua, centeno, chía y linaza. (Diario Gestión, 2022).

Finalmente, se puede decir que el sector aun estando en un momento difícil cuenta con diversas oportunidades dado que los productos que venden tienen gran acogida en el mercado pero también tendrá que tomar en cuenta que el consumidor cada vez será más selectivo y optará por una oferta que se diferencie por calidad o precio. Asimismo, las panaderías van a tener que enfrentarse a diversos retos, uno de ellos será enfocarse más en la salud a través de la creación de panes con mayor valor nutricional hechos a partir de procesos artesanales, así como deberán brindar mayor transparencia en sus procesos de elaboración y esforzarse por ser sostenibles medioambientalmente en el largo plazo.

2.2.2. Análisis de las cinco fuerzas de Porter

En el presente estudio se ha realizado el análisis de las cinco fuerzas de Porter en base a cuatro factores diferentes asociados con cada uno de los ejes como: la (i) Amenaza de productos sustitutos, (ii) Amenaza de entrada de nuevos competidores, (iii) Evaluación de potenciales barreras de entrada, (iv) Poder de negociación con los proveedores y (v) Evaluación del nivel de competitividad.

Adicionalmente, se ha fijado una calificación total de 20 puntos para cada uno de los ejes en donde cada factor tiene como puntaje máximo 5 puntos que representa el valor máximo otorgado por los autores del presente trabajo. Se fija un valor bajo cuando la calificación se encuentra entre el 0 y 7, medio entre 8 y 14 y alto de 15 a 20. Por último, se brinda una

conclusión por cada uno de los resultados evidenciando un claro análisis que pueda ayudar a entender mejor la entrada al mercado del negocio propuesto.

A continuación, se realiza la evaluación de las cinco fuerzas en base a las entrevistas realizadas a siete panaderías especializadas en las zonas 6 y 7 de Lima Metropolitana.

(i) Amenaza de productos sustitutos:

La panadería tradicional trabaja con levaduras instantáneas con bastantes componentes químicos y es ofrecida en supermercados, *minimarkets*, panaderías de barrio, entre otros, los cuales se remiten a ofrecer un producto común y comercial que ha sido elaborado de manera industrial (ej. pan ciabatta, francés, integral, yema, etc.).

De acuerdo con la investigación realizada, no se encuentra en el mercado un negocio o empresa que tenga una propuesta de valor similar a la presentada en el plan de negocio, que es brindar panes de masa madre de tamaños diferenciados, con diseños novedosos y a la vez mostrar al público en general el proceso de elaboración.

Los productos sustitutos a diferencia del pan hecho de masa madre utilizan levaduras químicas. Sólo los panes hechos de masa madre utilizan harina y agua, que se fermentan para que se eleven y se conviertan en la levadura natural.

En la tabla 7, se muestran los resultados en donde se evidencia que existe una amenaza con un nivel MEDIO debido a la oferta diversa de productos sustitutos que existen en el mercado por lo cual el precio será una variable muy sensible y deberá tener una estrecha correlación con la diferenciación de la idea de negocio.

Tabla 7: Evaluación de productos sustitutos

Fuerzas de Porter	Factores a analizar	Análisis	Puntaje	Conclusión
Evaluación de productos sustitutos	N° de productos sustitutos	Se cuenta con varios productos sustitutos, pero durante los últimos tiempos las panaderías que elaboran sus panes con masa madre están creciendo con fuerza dado que son una alternativa saludable lo cual es valorado por los clientes.	4/5	Medio
	¿Los productos sustitutos brindan el mismo sabor y olor?	Definitivamente no, son productos comparables en cuanto a sabor y olor.	1/5	
	¿Lima cuenta con panaderías especializadas en panes elaborados con masa madre?	En pocos distritos de Lima con mayor poder adquisitivo se cuenta con panaderías especializadas en panes de masa madre.	3/5	
	¿El cliente valora más el pan elaborado con masa madre que el pan industrial?	Aún no del todo, dado que el factor educacional es importante para que el cliente entienda las diferencias entre uno del otro tipo de pan. A pesar de ello, las personas que llegan a este tipo de panaderías entienden que están consumiendo un producto saludable con un sabor distintivo, textura, entre otros.	2/5	
		TOTAL	10/20	

Fuente: Elaboración propia

(ii) Amenaza de entrada de nuevos competidores:

La principal amenaza está por los costos de infraestructura para iniciar el negocio lo que implica una inversión fuerte que no siempre se realiza porque la localización de dicho local tiene un impacto directo en los costos asociados a ello.

Se sabe que los consumidores tienen una tendencia cambiante de sus hábitos, por lo que se están orientando al consumo de productos saludables y de procedencia orgánica. En este sentido, el ingreso de nuevos competidores es latente como se ha venido realizando en los últimos años. De acuerdo a la visita de campo con la finalidad de analizar el servicio y calidad del producto, se encontró que los panes de masa madre son agradables, pero estos no tienen contraste con el servicio. En ese sentido, existen mejoras deben realizar y tener en cuenta ya que no sólo es el producto que se vende sino todo el proceso de comercialización, desde el ingreso al local hasta la salida (*Customer Journey*).

En la tabla 8, se concluye que existe un grado MEDIO de riesgo de entrada de nuevos competidores, ya que la mayor parte de las panaderías funcionan con un enfoque más orientado a café o restaurante.

Tabla 8: Evaluación de potenciales barreras de entrada

Fuerzas de Porter	Factores a analizar	Análisis	Puntaje	Conclusión
Amenaza de entrada de nuevos competidores	¿Se necesita gran cantidad de capital para ingresar a la industria?	Se requiere de un capital medio dado que la mayor parte se va en adquisición de maquinaria. Este puede ser de inversión propia netamente o con un porcentaje de deuda.	2/5	Medio
	¿Es necesario tener experiencia	No es un factor esencial pero se debe armar un equipo multidisciplinario	2/5	

	en el sector?	que pueda ir adquiriendo la experiencia en el camino.		
	¿Nuestro producto es diferenciado en el mercado actual?	Es evidente que el pan de masa madre es buscado por personas que tienen una noción preliminar de las ventajas (sabor, salud) que ofrece. Por otro lado, la búsqueda de alternativas por parte del público siempre será un factor a considerar.	4/5	
	Costo de cambio de clientes	Debido a la fidelización con la que cuenta cada uno de los competidores resulta complicado que cada uno de los negocios pierda clientes fijos. Existe un porcentaje del total que únicamente probarán el producto por una sola vez.	2/5	
		TOTAL	10/20	

Fuente: Elaboración propia

(iii) Poder de negociación con los proveedores:

Para una panadería especializada en panes de masa madre en la ciudad de Lima el insumo crítico es la harina, y por ello es necesario contar con proveedores confiables que cumplan con los plazos de abastecimiento acordados y a la vez brinden un producto que cumpla con los estándares de calidad establecidos.

En la tabla 9 se muestra que existe un nivel BAJO poder de negociación de los proveedores a nivel de venta de harina blanca, ya que, existe una variedad de empresas que proveen este insumo. Adicionalmente, existe un ALTO poder de negociación con las

comunidades campesinas (pequeños productores) que ofertan harinas orgánicas alternativas (integral, centeno, entre otras). En ese sentido, se concluye que existe un poder de negociación con un nivel MEDIO con ambos proveedores por lo ya descrito anteriormente.

Tabla 9: Poder de negociación con los proveedores

Fuerzas de Porter	**Factores a analizar**	**Análisis**	**Puntaje**	**Conclusión**
Poder de negociación con los proveedores	Cantidad de Proveedores	Cada uno de los negocios evaluados cuenta con un número de proveedores establecido, parte de ellos de provincia.	3/5	Medio
	Disponibilidad de productos sustitutos	Entre las opciones para la preparación de masa madre se tiene en cuenta la posibilidad de adquirir insumos de grandes productores (Alicorp).	3/5	
	Costo y fidelización con los proveedores	Una estrategia de compra implica adquirir productos producidos por comunidades en provincias a modo de apoyo y difusión. Este factor suma al producto final incrementándose valor al tema salud.	2/5	
	Calidad de los insumos ofrecidos por los proveedores	Se trata de asegurar que los productos utilizados para la preparación de la masa madre son de origen totalmente orgánico, es decir, insumos seleccionados de óptima calidad.	4/5	
		TOTAL	12/20	

Fuente: Elaboración propia

(iv) Poder de negociación con los clientes:

Los atractivos e incentivos para fomentar el consumo de los panes de masa madre va más allá de las ofertas de precios, porque ofrece cuidado de la salud y está acorde con las tendencias de las nuevas generaciones que buscan y generan alimentación sana y saludable, libre de consumos de fermentaciones artificiales que solo buscan minimizar los costos de producción y maximizar las ventas con un claro objetivo comercial.

En ese sentido, existe mucho interés por mejorar los hábitos de alimentación con el objetivo de una mejora salud y prever algunas enfermedades producida por la mala alimentación, el consumo de fibras.

De acuerdo al estudio, 7 de cada 10 consumidores encuestados reconocen los beneficios de la masa madre debido a su fermentación natural y sabor tradicional lográndose posicionar como un ingrediente saludable en la región. En ese sentido en la tabla 10 se muestra que el poder de negociación es MEDIO ya que existen otras opciones dentro de la zona en donde el consumidor también puede ir.

Tabla 10: Poder de negociación con los clientes

Fuerzas de Porter	Factores a analizar	Análisis	Puntaje	Conclusión
Poder de negociación con los clientes	Cantidad de clientes	Determinamos que la ubicación es clave y proporcional al número de clientes. Al estar ubicados cerca a zonas residenciales este número está asegurado principalmente gracias a la fidelización.	4/5	Medio
	Existencia de	A pesar de la existencia de	3/5	

	productos sustitutos.	productos alternativos, los clientes que consumen pan de masa madre tienen conocimiento y el convencimiento que el consumo de este es lo mejor para ellos.		
	¿Los clientes conocen el producto?	El pan de masa madre comienza a tener una mayor visibilidad en el medio ya que la búsqueda de un producto natural con ventajas a la salud es una tendencia en crecimiento.	3/5	
	En la actualidad, ¿Se obtiene una rentabilidad?	Si, los precios con los que se comercializa el pan de masa madre son suficientes para cubrir los costos actuales.	4/5	
		TOTAL	14/20	

Fuente: Elaboración propia

(v) Rivalidad entre los competidores:

Actualmente, existe una amplia competencia que ofrece panes de masa madre y que cuenta con clientes fidelizados a nivel de Lima. Estas empresas se han adaptado a las nuevas tendencias de consumo y han diversificado su servicio y productos, sin embargo, de acuerdo con algunas entrevistas a estas empresas se observa que no se han adaptado 100% a los cambios tecnológicos, no aplican la omnicanalidad, algunas no tienen una página web o alguna red social actualizada o activa.

Diferente situación se encuentra con la competencia de la zona 6 dado que sólo existe un negocio que satisface las necesidades de los clientes pero con un alto precio. Asimismo, se resalta que el modelo de negocio propuesto tendrá una ventaja competitiva: ofrecer productos de masa madre de variados tamaños y diseños temáticos, elaborados el mismo

día visible a los clientes, además que podrán ser entregados a domicilio o en la misma tienda.

Al respecto, la tabla 11 muestra que existe un nivel de rivalidad entre los competidores MEDIA. A continuación, el detalle:

Tabla 11: Competidores

Panadería	**Características**	**Presentación**	**Precio aprox. (S/)**
Panadería Cultivo	Cuenta con 6 meses establecidos, adicionalmente a la venta de panes cuenta con una cafetería donde se pueden degustar los productos en cualquier horario. La gran mayoría de sus productos están elaborados en masa madre.	Panes hechos en su propio taller dentro del mismo local. Ofrecen panes, croissant, baguettes. Por el lado de la cafetería ofrecen cafés en variedades y sánguches.	Panes desde S/ 5.00 a S/ 14.00
El Pan de la Chola	Con 12 años en el mercado, se ha logrado posicionar como una de las mejores panaderías especializadas. Cuenta con 4 locales que manejan servicio de panadería y cafetería.	Panadería que respeta los procesos de fermentación natural de las masas y el uso de harinas y cereales locales.	Panes desde S/ 10.00 a S/ 22.00
Masa Salvaje	Inició en la pandemia realizando talleres virtuales especializados en masa madre. Debido a su difusión por redes sociales tomó la decisión de abrir un local para la exposición, difusión y venta de sus productos. Los panes son elaborados en su taller ubicado en el distrito de Barranco.	En el local ofrecen una amplia variedad de panes y productos elaborados con masa madre. Cuentan con la posibilidad de probar los panes. Los empleados del local están en la capacidad de informar a los clientes sobre las bondades de sus productos.	Panes desde S/ 4.00 a S/ 20.00
La P'tite France	Panadería con más de 7 años en Lima en donde las manos peruanas y francesas se unen para ofrecer al comensal local el mejor pan francés de la ciudad.	Ofrece panes con las recetas francesas originales, así como la bollería y pastelería. Adicionalmente, la P'tite brinda talleres mensuales sobre la elaboración de panes rústicos y croissants (ambos productos estrella de la panadería).	Panes desde S/ 7.00 a S/ 23.00

Pan Sal Aire	Restaurante& Market con 07 años ubicados en el distrito de Barranco, ofrecen una variedad de productos naturales y platos elaborados con insumos orgánicos de proveedores artesanales.	Cuentan con productos con un porcentaje de masa madre y además complementan con otros productos, café, jugos, /pizzas, pato norteño y muchas verduras, platos elaborados con insumos orgánicos de proveedores artesanales. / desayunos, brunch, sánguches, tapas y vegetales, platos de fondo y una gran variedad de pizzas / vinos, cerveza	Panes desde S/. 4.00 a S/ 18.00
La Antuca - Panadería & Pastelería	Panadería con 1 año de operaciones en el distrito de Barranco, ofrece panes hechos de masa madre (integral, chapla) tienen una masa de alrededor de 50 años, ya que si la masa tiene más años la calidad y propiedades se acentúa brindando un mejor producto natural.	Ofrecen productos hechos de masa madre. Adicionalmente ofrecen postres tradicionales (pie limón, crema volteada), bebidas, jugos y café.	Panes desde S/. 3.00 a S/ 15.00
La Panettería	Panadería y cafetería con 08 años en el mercado, ubicado en el distrito de Barranco, ofrece panes de masa madre y un pequeño menú del día y una carta que involucra, en su mayoría, vegetales de temporada.	Ofrece productos hechos de masa madre (pan, pizza, bizcochos, etc). Cuentan con complementos como jugos, café. El pan de masa madre, contiene variedad de insumos con harinas, semillas, hierbas y frutos, dentro de los que se exploran varios insumos peruanos (cañihua, quinua, maíz morado, muña) / Lleva harina de kamut (variedad de trigo 'Triticum turanicum') e integral y pistachos, arándanos, almendras, pecanas, ajonjolí negro, pasas, damascos y maní.	Panes desde S/. 5.00 a S/ 20.00

Fuente: Elaboración propia

Las entrevistas a las empresas mencionadas fueron utilizadas para completar la tabla 12, en ella se aprecian los factores identificados tomando en cuenta la rivalidad en el mercado de panes de masa madre.

Entre los factores más importantes que fueron identificados tenemos: la ubicación de los locales, ya que esto va directamente relacionado con la fidelización de clientes en una determinada zona, siendo esencial para cada uno de ellos de manera independiente.

Según la información recabada, se sabe que la competencia tiene en la mira planes de expansión a mediano plazo enfocados en optimizar la manera en cómo distribuyen sus productos en la actualidad.

Tabla 12: Evaluación del nivel de competitividad

Fuerzas de Porter	**Factores a analizar**	**Análisis**	**Puntaje**	**Conclusión**
Rivalidad entre los competidores	N° de competidores	¿Se identificó competencia en el sector?	3/5	Medio
	Fluctuación de precios en el sector	¿Existe mucha variación en los precios?	3/5	
	Características diferenciadoras del modelo de negocio respecto de la competencia	Los productos ofrecidos por este tipo de panaderías se diferencian del común por el tipo de elaboración que implica. Al mismo tiempo, otros factores diferenciadores son la localización de las panaderías, el trato que se le da al cliente, entre otros.	2/5	
	Estrategia de crecimiento de la competencia	Existen planes de crecimiento, en gran parte enfocados en implementar y/o mejorar la manera de cómo distribuyen sus productos o en la posible implementación de cafeterías en los locales donde solamente venden panes.	3/5	
		TOTAL	11/20	

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo al análisis del microentorno realizado en la zona 6 y 7 de Lima Metropolitana, se concluye que el mercado potencial cuenta con diversas oportunidades para el plan de negocio propuesto. Estas son las siguientes:

- El pan es un producto de necesidad diaria de acuerdo a datos estadísticos de la ENAHO.
- La zona 6 de Lima Metropolitana es un mercado potencial que aún no ha sido atendido por baja oferta de panaderías especializadas en panes elaborados en base a masa madre del sector.
- Promoción de la agricultura local con el fin de generar apoyo y sostenibilidad a los productores locales.
- Posibilidad de ampliación del local principal y/o de expansión de operaciones en otros distritos.
- Alianzas estratégicas con restaurantes y/o hoteles.
- Adoptar nuevas presentaciones y/o sabores en función a la retroalimentación de los clientes.
- Capacidad de responder a la expansión de la demanda por parte de los consumidores (B2C), así como también por parte de otros negocios (B2B).

Por otro lado, se identificaron las siguientes amenazas:

- Incremento de precios y/o escasez de harina de trigo, centeno debido a factores externos como la guerra entre Ucrania y Rusia.
- Existen pocas barreras de entrada para nuevos competidores.
- El ser un producto perecedero implica un tratamiento postventa por parte del usuario.
- Crisis política en el país que pueda generar una contracción en las inversiones y el consumo interno.
- Inseguridad ciudadana e inestabilidad económica del país.

CAPITULO III – INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

3.1. Investigación Cualitativa

3.1.1. Objetivo

Entrevistar a expertos del sector de panadería sobre la elaboración, distribución y comercialización de productos hechos en base a masa madre ya establecidos en el medio, con el fin de identificar sus necesidades, experiencias y recomendaciones para comprender el panorama y aplicar lo aprendido en el plan de negocio propuesto.

La tabla 13 muestra la lista de locales en donde se realizaron las entrevistas con los representantes de cada negocio:

Tabla 13: Resumen de entrevistas a profundidad

Nombre del Local	Ubicación	Entrevistado
Panadería Cultivo	Marqués de Torre Tagle 311. Miraflores	Administrador
El Pan de la Chola	Av. Mariscal La Mar 1081. Miraflores	Administrador & Jefe de Cocina
Masa Salvaje	Av. General Mendiburu 734. Miraflores	Gerente General
Pan Sal Aire	Av. Almirante Miguel Grau 320 - Barranco	Administrador
La Antuca	Av. Nicolas de Piérola 203, Barranco	Administrador
La Panetteria	Av. Almirante Miguel Grau 369 - Barranco	Administrador

Fuente: Elaboración Propia

Parte de la información obtenida en estas entrevistas fueron, por ejemplo: precios, variedad de presentaciones, servicios adicionales brindados (cafeterías), técnicas de elaboración y almacenamiento del producto, temporalidad de productos, horarios de atención, etc.

La información obtenida sirvió para establecer una línea base desde donde se partió para la obtención y definición de parámetros, pauta y concepto del negocio que fueron esenciales para las dinámicas en los *focus group*, que será detallado en la siguiente sección.

3.1.2. Focus Group:

Objetivo:

Obtener información cualitativa relevante de las personas ubicadas en la zona 6 y 7, y que consuman o hayan consumido productos hechos en base a masa madre, con la finalidad de conocer sus opiniones, experiencias, sugerencias y aceptación sobre la propuesta de negocio.

A continuación, se muestra la tabla 14 con la ficha técnica de los *focus group*:

Tabla 14: Ficha Técnica de los Focus Group

Tipo de Estudio	Cualitativo – Focus Group (Online)
Instrumento	Guía de pautas, con una duración aproximada de 1.5 horas (por sesión).
Ámbito Geográfico	Zona 6 (Jesus María, Magdalena, Lince, San Miguel y Pueblo Libre) y Zona 7 (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina)

Universo por investigar	Hombres y mujeres de 20 a 50 años del NSE A, B y C. Consumidores de productos elaborados con masa madre. Clientes actuales de panaderías/cafeterías que consuman productos elaborados con masa madre ya sea para consumir en el establecimiento o llevar. Con una frecuencia de consumo entre 2 a 3 veces por mes.
Muestra	Focus Groups: 2 sesiones realizadas NSE: A, B y C Edad: 20 a 50 años Características: Decisores de la compra de productos elaborados con masa madre con un consumo mínimo de 2 a 3 veces al mes.

Fuente: Elaboración propia

3.1.3. Sesiones de Focus Group

Se realizaron dos (02) sesiones de *focus group* con la participación de cinco (05) personas en cada una de ellas. La selección de los participantes fue realizada mediante un formulario (ficha filtro) donde en base a una serie de interrogantes se pudo filtrar la pertenencia de los posibles participantes a los niveles socioeconómicos definidos (NSE A, B y C) como potenciales clientes en la presente idea de negocio. La tabla 15 muestra el listado final de participantes:

Tabla 15: Entrevistados en Focus Groups

Focus Group	Nombre y Apellido	DNI	Distrito de Residencia
1	Alfredo De la Lama	41627425	Miraflores
1	Alonso Rayser	45267625	Surco
1	Fernando Diez	10265165	Miraflores

1	Priscilla Ciuffardi	45712315	Barranco
1	Melissa Maldonado	42184745	Miraflores
2	Carlos Gonzáles	09951215	San Miguel
2	Gabriel Velarde	40677706	San Miguel
2	Melissa Maldonado	42184745	San Miguel
2	Shadia Mubarak	44138976	Magdalena
2	Wendy Thorsen	72929482	Pueblo Libre

Fuente: Elaboración propia

Cada una de las sesiones de *focus group* fue realizada bajo los lineamientos de una pauta, este instrumento fue diseñado con el propósito de definir los puntos a tratar y que previamente se identificaron como esenciales para la toma de información clave para esta etapa del estudio. A continuación, la figura 10 muestra los datos de los *focus group*:

Figura 10: Datos sobre los Focus Group realizados

Focus Group 01

Fecha: Jueves, 30 de junio de 2022

NSE: A, B y C

Duración: 1 hora y 30 minutos

Focus Group 02

Fecha: Viernes, 01 de julio de 2022

NSE: A, B y C **Duración:** 1 hora y 30 minutos	

Fuente: Elaboración propia.

3.1.4. Información recolectada

Los entrevistados fueron reconocidos como personas que valoran y buscan nuevas experiencias en cuanto a comida y/o bebidas, ya sea solos o acompañados. Si bien se consideran tradicionales, de gustos y rutinas establecidas, valoran ser descubridores de nuevos lugares de consumo de alimentos y/o bebidas, así como las nuevas fusiones entre lo tradicional y lo que consideren de moda. Es decir, se encuentran en la búsqueda constante de engreír al paladar con sabores nuevos y sofisticados (diferenciales a los que la oferta actual les ofrece).

Este target tiende a apostar por diferentes propuestas de lugares de consumo que van desde lugares reconocidos (San Antonio, La Baguette, Don Mamino, El Pan de la Chola, La P´tite France, Atelier, entre otros), hasta "lugares pocos conocidos o nuevos", siempre que ofrezcan un producto con características poco convencionales o comunes, un ambiente cálido y que sea comentado o recurrente por su entorno (factor moda). A continuación, la tabla 16 muestra la información recolectada a partir de los *focurs group*:

Tabla 16: Información recolectada

Socialización	Prefieren las reuniones, cafeterías, restaurantes varios, bares donde se pueda conversar tranquilamente y/o pedir delivery para disfrutar en el hogar una buena

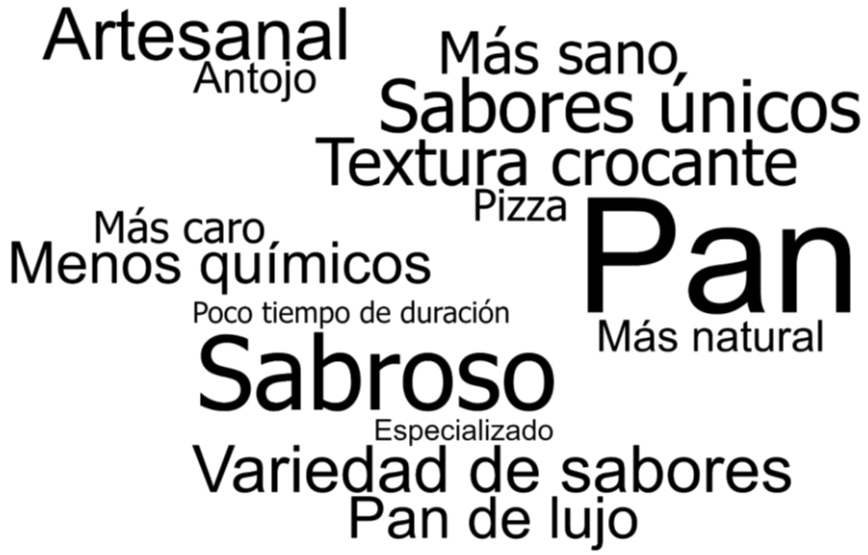
	conversación.
Nuevas Experiencias	Estos consumidores están en la constante búsqueda de experimentar con lugares y sabores nuevos en relación con lo conocido por su entorno (poco conocidos), sofisticados y con una carta que contenga lo tradicional nacional e internacional.
Moda o tendencias	Si bien, apuestan por lo más recomendado de su entorno cercano, también buscan ser pioneros y/o marcar una tendencia en su grupo social.
Búsqueda de nuevo sabor	La premisa para el consumo en un establecimiento es que ofrezca productos de su agrado: Que sean ricos al paladar.
Factor Saludable	Después de «Lo rico y sabroso» valoran propuestas de establecimientos con una carta más saludable, su discurso solo recae en que esperarían preparaciones sin tantos químicos y con procesos más artesanales y menos industrializados.
Localización	Es un target que se suele desplazar a diferentes establecimientos cercanos a sus hogares, trabajos y lugares donde suelen reunirse con su entorno, estos establecimientos suelen ser recomendados y/o descubiertos en su camino. El regreso a los mismos dependerá de que el establecimiento cumpla con: Transmitir comodidad, calidez y confortabilidad. Limpieza y orden. Tener un diseño diferenciado, de moda (clásico y moderno a la vez) y con un estilo sofisticado. Accesibles a su zona de influencia. Carta variada: Fusiones entre lo tradicional, lo peruano y lo extranjero. Atención amable e informativa por parte del personal.

	Cuenta con estacionamientos. Precios dentro del rango de lo que ofrece el mercado.

Fuente: Elaboración propia

La figura 11 expresa la relación entre el público entrevistado y su apreciación sobre los productos elaborados en base a la masa madre:

Figura 11:Nube de palabras respecto a masa madre.



Fuente: Elaboración propia.

En base a los focus group realizados, se confirma que existe una oportunidad de negocio en la zona 6 de Lima Metropolitana ya que existen pocas alternativas que puedan responder a la demanda potencial a diferencia de la zona 7, en donde el mercado ya está copado (varias panaderías operando) y la posibilidad de entrada es más difícil.

En base a los resultados, se definió el siguiente público objetivo:

3.1.5. Público objetivo

Son las personas entre 20 y 50 años de nivel socioeconómico A, B y C que viven en la zona 6 de Lima Metropolitana, específicamente en los distritos de Jesús María, Magdalena, Lince, Pueblo Libre y San Miguel.

3.1.6. Descripción del producto y/o servicio

Los productos que ofrece la panadería son panes elaborados en base a masa madre o fermento natural en base a cuatro tipos de harina (blanca, semi-integral, integral y centeno). Este contará con dos factores diferenciados: (i) diseño y (ii) tamaño.

Inicialmente se está apostando por estos productos debido al plan financiero establecido para los primeros años de funcionamiento. Adicionalmente, los largos procesos de fermentación con los que son elaborados permiten ahorrar en costos operacionales obteniendo un mayor margen económico en relación a otros tipos de productos.

Descripción del producto:

- Pan campesino de harina blanca: Pan campesino elaborado con masa madre de harina fuerza, 100% de harina blanca, 5% de semillas (girasol y sésamo), 1.5% de sal y 67% de hidratación. Este tipo de pan se destaca por su alto contenido en minerales y oligoelementos, entre los que distinguimos el calcio, hierro, fósforo, zinc, selenio y sodio. (figura 12 – primera imagen).

- Pan semi-integral: Pan campesino elaborado con 100% masa madre integral, 20% de harina integral, 80% de blanca y un porcentaje de

hidratación media (72%). Adicionalmente llevará semillas de chía y ajonjolí.

- Pan integral: Pan campesino elaborado con 100% masa madre integral, 60% de harina integral, 40% de harina blanca, un porcentaje alto (80%) en hidratación debido a la cantidad de fibra de las recetas y 5% de semillas mixtas. (figura 12 – segunda imagen).

A fin de sustentar la selección de los productos ofertados, es importante mencionar que en el mercado existe una gran variedad de panes de masa madre como por ej.: ciabatta, baguette, campesino, croissant, entre otros. Sin embargo, para efectos del proyecto se han seleccionado los tres tipos de panes ya señalados anteriormente debido a que son los de mayor demanda en el mercado objetivo de acuerdo a lo investigado.

Adicionalmente, dichos panes pasan por un proceso de fermentación lenta en frío entre doce y dieciséis horas, lo cual le brindará un sabor ligeramente ácido y sabroso. Cabe resaltar que estos procesos largos permiten ahorrar en costos operacionales obteniendo un mayor margen económico en relación a otros tipos de productos, lo cual lo hace más atractivo al inicio de un negocio.

Figura 12: Pan campesino y pan integral/semi-integral

Imagen referencial

- Beneficios al consumir panes de masa madre:

- Reduce la hinchazón
- Reduce las molestias digestivas
- Puede ayudar a controlar el azúcar en la sangre
- Puede reducir el riesgo de enfermedades cardíacas
- Su durabilidad en relación al sabor fresco (6 o 7 días)

(i) Diseño de los panes

Los panes se caracterizan por tener diseños variados que se modificarán cada mes de acuerdo a alguna festividad o temática. En ese sentido se planea los siguientes diseños variables en el tiempo para cada mes del año:

Enero: Bajada de reyes / Aniversario de Lima

Diseño: Plantilla de reyes magos, estrellas, catedral de Lima, etc.

Febrero: San Valentín

Diseño: Plantilla de corazones, parejas, forma de labios, etc.

Marzo: Carnavales / Día de la mujer / Día internacional de los bosques

Diseño: Plantilla de máscaras, rosas, árboles, etc.

Abril: Semana Santa / Día mundial del arte

Diseño: Plantilla de la Monalisa, Van Gogh, estrellas, etc.

Mayo: Día de la madre

Diseño: Plantilla de madre e hijo(a)s, corazones, rosas, etc.

Junio: Día del padre / Día del campesino / Día del orgullo

Diseño: Plantilla de padre e hijo(a)s, corazones, corbatas, etc.

Julio: Fiestas Patrias / Día del maestro

Diseño: Plantilla de banderas, escudo, escarapela, etc.

Agosto: Día del niño / Día del abuelo

Diseño: Plantilla de caricaturas, comics, pipas, etc.

Setiembre: Primavera

Diseño: Plantilla de flores, sol, etc.

Octubre: Día del pan / Halloween / Día de la canción criolla

Diseño: Plantilla de guitarras, cajones, brujas, calderos, escobas, calabazas, fantasmas, etc.

Noviembre: Día mundial de la ecología / Día del músico

Diseños: Plantilla de plantas, árboles, animales, notas musicales, etc.

Diciembre: Navidad / Año nuevo

Diseños: Plantilla de árbol de navidad, Papá Noel, copos de nieve, estrellas, sello del año (ej. 2023), etc.

En la figura 13 se muestra la propuesta de algunos diseños que manejará la panaderías:

Figura 13: Diseño de panes

Imagen referencial

Adicionalmente, se contempla premiar al cliente recurrente con un pan de regalo con su nombre y un diseño especial por el día de su cumpleaños.

Por otro lado, el interior del local estará inspirado en lo industrial y a la vez en lo moderno dado que las instalaciones contarán con materiales en madera, metal y ladrillo.

El local aprovechará la luz natural y a la vez contará con luminaria cálida al interior que transporte al consumidor a un espacio relajante en donde pueda comprar su pan preferido. Asimismo, el fondo musical del local será relajado (jazz, reggae, entre otros) y cambiará de acuerdo a algunas festividades importantes del país. La idea es transportar a las personas a un lugar tranquilo en donde pueda llevar su experiencia de compra a otro nivel.

Finalmente, el negocio contempla dentro de sus instalaciones un espacio donde el cliente puede ser testigo del proceso de elaboración de los panes de masa madre, lo que le generará confianza durante su compra.

(ii) Tamaño de los panes:

- Panes campesinos de harina blanca de 200 gramos
- Panes campesinos de harina blanca de 600 gramos
- Panes campesinos de semi-integral de 200 gramos
- Panes campesinos de semi-integral de 600 gramos
- Panes integrales de 200 gramos
- Panes integrales de 600 gramos

3.2.Investigación Cuantitativa

La investigación cuantitativa permite recoger datos para validar la viabilidad del proyecto y realizar un análisis estadístico a fin de explicar y realizar pronósticos a través de datos numéricos.

En ese sentido, se realizaron dos encuestas en donde la primera permitió recoger datos específicos del público objetivo como disposición de compra, aceptación de producto y gustos en general, a diferencia de la segunda que se centró en la validación del concepto del negocio.

Primera encuesta

La encuesta es un instrumento para adquirir información de forma objetiva de las personas sobre un tema en particular que permitirá analizar y elaborar un informe de investigación. En ese sentido, se realiza preguntas cerradas que tienen opciones de respuesta múltiple que se podrá emplear a través de un medio digital.

El cuestionario tendrá la finalidad de identificar de forma precisa, la viabilidad del negocio, la aceptación de nuestro público objetivo, precio, intención de compra,

frecuencia de compra entre otros. Del resultado del cuestionario se realizará un análisis estadístico.

Objetivo General

Obtener datos cuantitativos que nos permita conocer y analizar el comportamiento del mercado objetivo a fin de satisfacerlo a través de la implementación de una panadería especializada que ofrezca panes de masa madre.

Objetivos Específicos

- Identificar el perfil de los clientes potenciales.
- Validar el concepto de la idea de negocio.
- Identificar las características más valoradas por los clientes potenciales sobre la oferta de productos de masa madre que se ofrecerá en la panadería.
- Identificar la frecuencia de consumo de los productos de masa madre.
- Evaluar la intención de compra de los productos de masa madre.
- Evaluar el ticket promedio que están dispuestos a pagar por los productos de masa madre.
- Identificar la aceptación de productos de masa madre congelados con otros sabores y texturas.
- Conocer los canales de distribución de preferencia.

Técnica utilizada

La técnica utilizada es la encuesta en línea, en donde se envía un formulario de preguntas cerradas al público objetivo, el cual puede ser respondido en no más de cinco minutos.

Esta técnica propone una serie de ventajas sobre las encuestas presenciales, por ejemplo permite una comunicación directa y más accesible con el *target* permitiendo recopilar información de primera línea sobre la materia de investigación. Asimismo, permite la rápida obtención de resultados de un gran número de encuestas y finalmente sus costos de implementación son más económicos.

Instrumentos de recolección de información

Para la recopilación de los datos, se emplea un cuestionario secuenciado y estructurado con preguntas cerradas de opción múltiple y con temas que estén relacionados con la propuesta de negocio.

Tamaño de la muestra

Para obtener la muestra, se define algunos elementos que permitan delimitar la población de estudio:

- **Público objetivo:** Hombres y mujeres entre 20 y 50 años, de los niveles socioeconómicos A, B y C, que residen en la zona 6 de Lima Metropolitana que comprende a los distritos de Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena y San Miguel.
- **Unidad de análisis:** Personas que consumen productos hechos de masa madre.

Debido a la falta de información estadística en fuentes secundarias[5] sobre las personas o familias que consumen productos hechos de masa madre, no fue posible determinar el tamaño de la población a la que va dirigido el presente estudio. Por ello, a fin de fijar el tamaño de la muestra y teniendo en consideración que se trata de una población infinita se utilizó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 * p * q}{e^2}$$

Teniendo en cuenta que:

[5] Datos estadísticos oficiales (INEI, IPSOS, entre otros).

n: Tamaño de la muestra

Z: Nivel de confianza (distribución normal estándar), y se considera Z = 1.96 con un nivel de confianza del 95%.

p: Proporción esperada, se considera 50%.

q: Proporción no esperada, se considera 50%.

e: Error muestral y se considera un valor de 5%.

Al aplicar la fórmula, se obtiene lo siguiente:

$$n = \frac{1.96^2 * 50\% * 50\%}{5\%^2}$$

$$n = 384.16$$

Se determinó que la muestra a encuestar es de 384 personas, considerando un nivel de confianza (Z) del 95% y un margen de error (E) del 5%.

Del total de la muestra (384), las encuestas se distribuyeron de forma homogénea en los distritos de Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena y San Miguel. En la tabla 17 se muestra el detalle indicado.

Tabla 17: Distribución de la muestra definido por los distritos de la zona 6 de "Lima Metropolitana"

Zona	**Grupo objetivo Distritos**	**Muestra**	
		Distribución (%)	**Tamaño de la muestra**
		Segmento A, B y C	
6	Jesús María	17.62%	68
	Lince	12.77%	49

	Pueblo Libre	19.44%	75
	Magdalena	14.05%	54
	San Miguel	36.11%	138
	Totales	100.00%	384

Fuente: Elaboración propia

Encuesta a usuarios

Recolección y validación de datos

De acuerdo con los objetivos establecidos para la investigación cuantitativa, se formularon las preguntas del cuestionario. (ver en el anexo 2).

Luego de la aplicación de la encuesta, se consolidaron las respuestas en una hoja de cálculo Excel y se procedió a generar los gráficos respectivos para una mejor visualización, análisis e interpretación de los resultados.

Resultados de la encuesta

Dentro de la encuesta se formularon 22 preguntas, en donde se inició con preguntas filtro que ayudaron a garantizar que las personas encuestadas cuenten con las características o requisitos definidos en el público objetivo.

De los 384 resultados, San Miguel es el distrito con mayor representatividad (35.94%) en la Zona 6 de Lima Metropolitana. Por otro lado, el nivel de participación a nivel de género fue del 68% por el lado de las mujeres (52% tienen entre 1 y 2 hijos) y el 32% de hombres.

Otra información relevante son las edades de los encuestados en donde el 54.69% representa a las personas entre 31 y 50 años, seguido por un 29.95% que representa a las personas entre 20 y 30 años.

Respecto al nivel de ingresos, más del 35% de encuestados cuenta con un ingreso promedio familiar mensual mayor a S/. 6000.00 soles.

En cuanto a la información referente a la masa madre se obtuvo que del total de encuestados el 65% señala que sabe qué es y el 58% señala que alguna vez ha consumido pan de masa madre.

Del total de encuestados el 57% señala que conoce a alguna panadería especializada en la elaboración de panes de masa madre, el 79% señala que existe alguna panadería especializada en panes elaborados en base a masa madre cerca a su domicilio.

El 63% de los encuestados señala que conoce los beneficios de la masa madre y el 74% señala que la frecuencia de consumo es o sería de manera semanal. Por otro lado, el 42.97% señala que el presupuesto destinado a la compra de panes de masa madre se encuentra entre S/.31.00 y S/.40.00 soles, seguido por el 27%, que señalan tener un presupuesto entre S/.41.00 y S/.50.00 soles, sabiendo que una hogaza de pan de 800grs cuesta aproximadamente entre S/.15.00 y S/.18.00 soles.

De acuerdo a la cantidad de panes consumidos, el 41.93% señala que su núcleo familiar consume o consumiría entre 5 y 10 panes de masa madre, seguido por un 38.80% que consume o consumiría menos de 5 panes.

De los encuestados, el 43.49% de los encuestados señala que valora en primer lugar el sabor, seguido por la variedad con un 35.94%, precio en 11.20% y un 9.38% en cuanto al tamaño.

El 45.31% de los encuestados señala que adquiriría panes de masa madre en una panadería especializada y un 33.59% opinó que los compraría a través de una panadería del barrio.

En cuanto a la posibilidad de ofrecer otros productos hechos en base a madre, el 87.76% de encuestados opinaron que optarían por comprar panes de masa madre congelados y el 95.83%, comentó que les gustaría probar productos con distintos sabores y texturas.

Respecto a la posibilidad de brindar talleres de panadería el 84.11% de encuestados estuvo de acuerdo y el 68.23% comentó que estarían dispuestos a pagar entre S/100.00 y S/150.00 soles por taller, seguido por un 31.77% que estaría dispuesto a pagar menos de S/. 100 soles.

Cabe resaltar que las gráficas en base a los resultados obtenidos a partir de la aplicación de la primera encuesta se encuentran en el anexo 3.

Segunda encuesta

El cuestionario 2 tiene la finalidad de identificar la disposición a pagar del público objetivo, así como determinar la demanda potencial y por último conocer la aceptación del nombre del negocio.

Objetivo General

Obtener datos cuantitativos que permita conocer y analizar el comportamiento del mercado objetivo a fin de satisfacer sus necesidades a través de la implementación de una panadería especializada que ofrezca panes de masa madre.

Objetivos Específicos

- Determinar la demanda potencial
- Confirmar la aceptación del concepto de la idea de negocio.
- Validar el nombre propuesto de la panadería.
- Conocer la intención de compra

Técnica utilizada

La técnica utilizada es la encuesta en línea, en donde se envía un formulario de preguntas abiertas y cerradas al público objetivo, el cual puede ser respondido en no más de cinco minutos.

Instrumentos de recolección de información

Para la recopilación de los datos, se emplea un cuestionario secuenciado y estructurado con preguntas cerradas de opción múltiple, así como también la aplicación de preguntas abiertas.

Tamaño de la muestra

Para obtener la muestra, se define algunos elementos que permitan delimitar la población de estudio:

- **Público objetivo:** Hombres y mujeres entre 20 y 50 años, de los niveles socioeconómicos A, B y C, que residen en la zona 6 de Lima Metropolitana que comprende a los distritos de Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena y San Miguel.
- **Unidad de análisis:** Personas que consumen productos hechos de masa madre.

Debido a la falta de información estadística en fuentes secundarias[6] sobre las personas o familias que consumen productos hechos de masa madre, no fue posible determinar el tamaño de la población a la que va dirigido el presente estudio. Por ello, a fin de fijar el tamaño de la muestra y teniendo en consideración que se trata de una población infinita se utilizó la siguiente fórmula:

Se empleó la fórmula a continuación para una población infinita:

[6] Datos estadísticos oficiales (INEI, IPSOS, entre otros).

$$n = \frac{Z^2 * p * q}{e^2}$$

Teniendo en cuenta que:

n: Tamaño de la muestra

Z: Nivel de confianza (distribución normal estándar), y se considera Z = 1.792 con un nivel de confianza del 92.68%.

p: Proporción esperada, se considera 50%.

q: Proporción no esperada, se considera 50%.

e: Error muestral y se considera un valor de 7.32%.

Al aplicar la fórmula, obtenemos lo siguiente:

$$n = \frac{1.792^2 * 50\% * 50\%}{7.32\%^2}$$

$$n = 149.83$$

Se determinó que la muestra a encuestar es de 150 personas, considerando un nivel de confianza (Z) del 92.68% y un margen de error (E) del 7.32%.

Del total de la muestra determinada (150), las encuestas se distribuyeron de forma proporcional en los distritos de Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena y San Miguel. En la tabla 18 se muestra el detalle indicado.

Tabla 18: Distribución de la muestra definido por los distritos de la zona 6 de "Lima Metropolitana"

Zona	Grupo objetivo Distritos	Muestra	
		Distribución (%)	Tamaño de la muestra
		Segmento A, B y C	
6	Jesús María	26.00%	39
	Lince	9.00%	14
	Pueblo Libre	19.00%	29
	Magdalena	12.00%	18
	San Miguel	34.00%	51
	Totales	**100.00%**	**150**

Fuente: Elaboración propia

Encuesta a usuarios

Recolección y validación de datos

De acuerdo con los objetivos establecidos para la investigación cuantitativa, se formularon las preguntas del cuestionario. (ver en el anexo 4).

Luego de la aplicación de la encuesta, se consolidaron las respuestas en una hoja de cálculo Excel y se procedió a generar los gráficos respectivos para una mejor visualización, análisis e interpretación de los resultados.

Resultados de la encuesta

Dentro de la encuesta se formularon 15 preguntas, en donde se inició con preguntas filtro que ayudaron a garantizar que las personas encuestadas cuenten con las características o requisitos definidos en el público objetivo.

De los 150 resultados, San Miguel es el distrito con mayor representatividad (37.76%) en la Zona 6 de Lima Metropolitana. Adicionalmente, de los encuestados el 42.67% representa a las personas entre 31 y 50 años, seguido por un 28% que representa a las personas entre 20 y 30 años.

En cuanto al nivel de ingresos el 35% cuenta con un ingreso promedio familiar mensual mayor a S/. 6000.00 soles.

En cuanto a la información referente al concepto de la idea de negocio se obtuvo que del total de encuestados el 81.33% señala que les agrada mucho la idea.

En cuanto la disposición de compra de panes de masa madre en el negocio propuesto, el 35% definitivamente sí compraría panes de masa madre, seguido por un 43% que probablemente sí compraría.

Cabe resaltar que las gráficas en base a los resultados obtenidos a partir de la aplicación de la segunda encuesta se encuentran en el anexo 5.

3.3. Estimación de la demanda

Para determinar la demanda del mercado potencial, en primer lugar, se establecieron los criterios de segmentación: El género, el rango de edad, el nivel socioeconómico y la zona a la que nos dirigiremos, que comprenden los distritos de San Miguel, Jesús María, Pueblo Libre, Lince y Magdalena. (ver tabla 19). Tabla 19:

Criterios de segmentación

CRITERIOS DE SEGMENTACIÓN	DESCRIPCIÓN	%[7]
GÉNERO	Mujeres y Hombres	100%
EDAD	Entre 20 y 50 años	69.80%
NIVEL SOCIOECONÓMICO	A, B y C de la Zona 6 de Lima Metropolitana	94.50%
DISTRITOS ZONA 6	San Miguel, Jesús María, Pueblo Libre, Lince y Magdalena	

Fuente: Elaboración propia

Inicialmente se determinó la cantidad de familias en la zona 6 de Lima, tomando en consideración que de acuerdo al INEI una familia está compuesta por cuatro personas. Para tener un marco muestral correspondiente al año 0 (2022), se realiza una multiplicación simple de las familias de cada distrito por los porcentajes (edad: 69.80% y Nivel socioeconómico 94.50%) que comprende cada criterio de segmentación establecido anteriormente. (ver tabla 20).

Tabla 20: Población Zona 6 - Lima Metropolitana

ZONA 6 DE LIMA METROPOLITANA	POBLACIÓN (Nº DE PERSONAS)	POBLACIÓN (Nº DE FAMILIAS)	2022
SAN MIGUEL	180,900	45,225	29,831
PUEBLO LIBRE	97,400	24,350	16,062
JESUS MARIA	88,300	22,075	14,561
MAGDALENA DEL MAR	70,400	17,600	11,609
LINCE	64,000	16,000	10,554
TOTALES	**501,000**	**125,250**	**82,616**

Nota: De acuerdo al INEI (2021) una familia está conformada por cuatro personas en promedio.

Fuente: Elaboración propia

[7] Para el cálculo del porcentaje referente al género y edad se toman los resultados de las encuestas. Por otro lado, para calcular el porcentaje de los NSE A, B y C de la Zona 6 de Lima Metropolitana se han tomado los datos provistos por el APEIM 2021.

Adicionalmente, se determinó la tasa de crecimiento poblacional para los próximos cinco años. En este sentido, se realizó la proyección al 2027 con la información obtenida del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2021). (ver tabla 21 y figura 14).

Tabla 21: Tasa de crecimiento proyectado (INEI, 2021)

AÑO	CRECIMIENTO
2023	1.41%
2024	1.47%
2025	1.52%
2026	1.56%
2027	1.56%

Fuente: Adaptado de INEI – Elaboración propia

Figura 14: Perú - Población y Tasa de crecimiento, 2012 - 2030

Fuente: Adaptado de INEI - Elaboración: Propia

De acuerdo a los datos obtenidos en el marco muestral y la tasa de crecimiento se establece el **mercado potencial**[8] total proyectado hasta el año 2027.Como se muestra en la tabla 22.

Tabla 22: Mercado Potencial

Zona 6 de Lima Metropolitana	2023	2024	2025	2026	2027
San Miguel	30,251	30,696	31,163	31,649	32,143
Pueblo Libre	16,288	16,527	16,779	17,040	17,306
Jesús María	14,766	14,983	15,211	15,448	15,690
Magdalena del Mar	11,773	11,946	12,128	12,317	12,509
Lince	10,702	10,860	11,025	11,197	11,372
Totales	**83,779**	**85,011**	**86,306**	**87,651**	**89,020**

Fuente: Elaboración propia

Para determinar el **mercado efectivo**[9], se tomó en cuenta el resultado de la pregunta 7 de la encuesta realizada: ¿Estaría usted dispuesto ir a comprar panes de masa madre a esta panadería?(anexo 5) obteniendo como resultado que el 78% está dispuesto a consumir panes de masa madre en la panadería propuesta. Finalmente, con dicho porcentaje se determina el número de familias segmentadas que componen el mercado efectivo.(ver tabla 23).

Tabla 23: Mercado efectivo o Meta

Zona 6 de Lima Metropolitana	2023	2024	2025	2026	2027
San Miguel	23,596	23,943	24,307	24,686	25,072
Pueblo Libre	12,704	12,891	13,088	13,292	13,499
Jesús María	11,517	11,687	11,865	12,050	12,238
Magdalena del Mar	9,183	9,318	9,460	9,607	9,757
Lince	8,348	8,471	8,600	8,734	8,870
Totales	**65,348**	**66,309**	**67,319**	**68,368**	**69,436**

Fuente: Elaboración propia

[8] Número de familias que consumen pan tradicional y de masa madre dentro de los criterios de segmentación establecidos en el presente estudio.
[9] Número de familias que consumirían panes de masa madre de acuerdo en la panadería propuesta en el presente documento.

Frecuencia de compra

De acuerdo con la pregunta 12 de la encuesta realizada: ¿*Con qué frecuencia consumirías o consumes panes de masa madre*?, de acuerdo con la investigación cuantitativa se determinó que la frecuencia de compra de panes de masa madre de una familia es de 99 veces al año, lo que podría traducirse en dos compras por semana, marcando la diferencia en relación con el consumo de panes tradicionales (francés, ciabatta, entre otros), que presenta una frecuencia de compra diaria al ser un producto básico de la canasta familiar.

Tabla 24: Frecuencia de Compra

Frecuencia de compra de pan	Frecuencia Anual	%	Ponderado
Diario	365	16.41%	60
Semanal	52	73.70%	38
Mensual	12	7.03%	1
Semestral	2	2.86%	0
		100%	99

Fuente: Elaboración propia

Cantidad de compra de panes de masa madre

A partir de la pregunta 14 de la misma encuesta realizada:¿*Cuántas unidades de pan de masa madre en promedio consume o consumiría su núcleo familiar?* se analizaron los datos para determinar las unidades de pan, se tomó como referencia el peso promedio del pan regular en relación al peso promedio de los panes de masa madre que se ofrecerá en el presente plan de negocio. En cuanto a la demanda de panes de masa madre se determinó que el consumo ponderado por familia es de 0.72 panes, esto representa en promedio la compra de un pan, mostrando la diferencia con el consumo de panes tradicionales, ya que, una familia en promedio adquiere ocho panes cada vez que realiza una compra.. En la tabla 25 se muestra el detalle.

Tabla 25: Consumo ponderado de panes por núcleo familiar

Consumo promedio de panes por núcleo familiar	Promedio de panes	%	Ponderado
Más de 15	1.80	8.07%	0.15
entre 11 y 15	1.30	11.20%	0.15
entre 5 y 10	0.75	41.93%	0.31
menor a 5	0.30	38.80%	0.12
		100%	0.72

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, con los resultados de la frecuencia y cantidad de compra por familia se obtuvo que el consumo ponderado anual es de 72 panes de masa madre y el mensual es de 6; cantidad menor en comparación con el consumo promedio de panes tradicionales (240 unidades). Este resultado evidencia que la propuesta de venta de panes de masa madre no reemplaza el consumo de los panes tradicionales de primera necesidad, debido a la gran diferencia en términos de frecuencia, cantidad y precio que representa. (tabla 26).

Tabla 26: Consumo ponderado de panes por familia

Consumo Mensual promedio ponderado por familia	6	panes
Consumo Anual promedio ponderado por familia	72	panes

Fuente: Elaboración propia

Cuantificación anual de la demanda

Para cuantificar la demanda anual del mercado, se tomaron los resultados del mercado objetivo y se multiplicó por el consumo anual promedio ponderado por familia. En la tabla 27 se muestra los resultados de la demanda del mercado anual, mensual y diaria en unidades de pan.

Tabla 27: Demanda del mercado de panes de masa madre

DEMANDA DEL MERCADO DE PANES DE MASA MADRE					
Demanda de la zona 6 de Lima	2023	2024	2025	2026	2027
Demanda Anual	4,674,942	4,743,680	4,815,956	4,891,011	4,967,377
Demanda Mensual	389,579	395,307	401,330	407,584	413,948
Demanda Diaria	**12,986**	**13,177**	**13,378**	**13,586**	**13,798**

Fuente: Elaboración propia

Luego de determinar la demanda proyectada, se determinó el porcentaje de participación bajo un criterio conservador de acuerdo con la capacidad de atención del negocio. Este representará el 4% de la demanda del mercado en el año 2023, 5% en el año 2024 y 6% en los próximos años. De esta manera se obtuvo la proyección de la demanda diaria de panes (ver tabla 28)

Tabla 28: Demanda del mercado de panes de masa madre del mercado objetivo

DEMANDA DEL MERCADO DE PANES DE MASA MADRE (UNIDADES)					
Demanda de la zona 6 de Lima	2023	2024	2025	2026	2027
% de participación de mercado en esos segmentos	**4%**	**5%**	**6%**	**6%**	**6%**
Demanda diaria de panes del segmento objetivo	519	659	803	815	828
Demanda mensual de panes del segmento objetivo	15,583	19,765	24,080	24,455	24,837
Demanda anual de panes del segmento objetivo	186,998	237,184	288,957	293,461	298,043

Finalmente, en la tabla 29 se muestra la demanda de mercado diaria, mensual y anual de panes de masa madre expresados en kilogramos.

Tabla 29: Demanda del mercado de panes de masa madre (Kg)

DEMANDA DEL MERCADO DE PANES DE MASA MADRE (kg)					
Demanda de la zona 6 de Lima	2023	2024	2025	2026	2027
Demanda anual (Kg)	56,099	71,155	86,687	88,038	89,413
Demanda mensual (Kg)	4,675	5,930	7,224	7,337	7,451
Demanda diaria **(Kg)**	**156**	**198**	**241**	**245**	**248**

Nota: A fin de obtener la cantidad de panes de masa madre en kilogramos se tomó como referencia el peso promedio de los panes que ofrecerá la panadería propuesta.

Fuente: Elaboración propia

3.4. Estimación de la oferta

Se estima que en el Perú existen alrededor de 10,000 panaderías y pastelerías, de las cuales el 43% se concentra en la ciudad de Lima Metropolitana, según informó la ASPAN.

De acuerdo a la investigación de mercado desarrollada se identificó que dentro del universo existente, las panaderías especializadas en panes de masa madre representan menos del 1% del mercado. En donde la mayoría ofrece lo siguiente: panes campesinos de masa madre, brioche, panes integrales, masa de pizzas, bebidas frías y calientes, entre otros y el horario de atención en promedio es desde 7:00 am hasta las 09:00 pm.

La tabla 30 muestra el listado de las principales panaderías de la zona 6

Tabla 30: Listado de principales panaderías de zona 6 de Lima

N°	Empresas	Tipo	Productos que ofrece
1	Pan Atelier	Panadería - Cafetería	Panes de masa madre como campesino blanco, integral, semillas. Masa de pizzas, pan brioche, croissants, queques y galletas. Adicionalmente desayuno, almuerzo, brunch y cenas. Horario de atención: Lunes a Domingo de 7am a 9pm
2	En Boca de Todos	Panadería	Panes de masa madre como campesino, pan brioche, integral, pan de papa, queso y aceitunas. Horario de atención: Ma-Mie-Vi de 2pm a 10pm y Sábado de 8:30am a 10pm
3	Panifiesto	Panadería y pastelería online	Panes de masa madre como campesino blanco e integral, pan brioche, pan hamburguesa, queques, panetón y rollo de canela. Horario de atención: Lunes a Viernes Pedidos: Por whatsapp con un día de anticipación

Fuente: Elaboración propia

Dentro del análisis de producción nacional, el sector manufacturero mostró un crecimiento acumulado del 2% durante el periodo de enero a marzo 2022 (INEI, 2022).

En cuanto al sector panadero, clasificado dentro del sector fabril no primario[10], este mostró una mayor oferta de productos alcanzando un 19.68% en comparación al trimestre anterior durante el mismo periodo (tabla 31).

[10] El sector fabril no primario agrupa alimentos, bebidas y panadería. (INEI).

Tabla 31: Datos del Ministerio de la producción 2022

Subsector Fabril No Primario: Marzo 2022

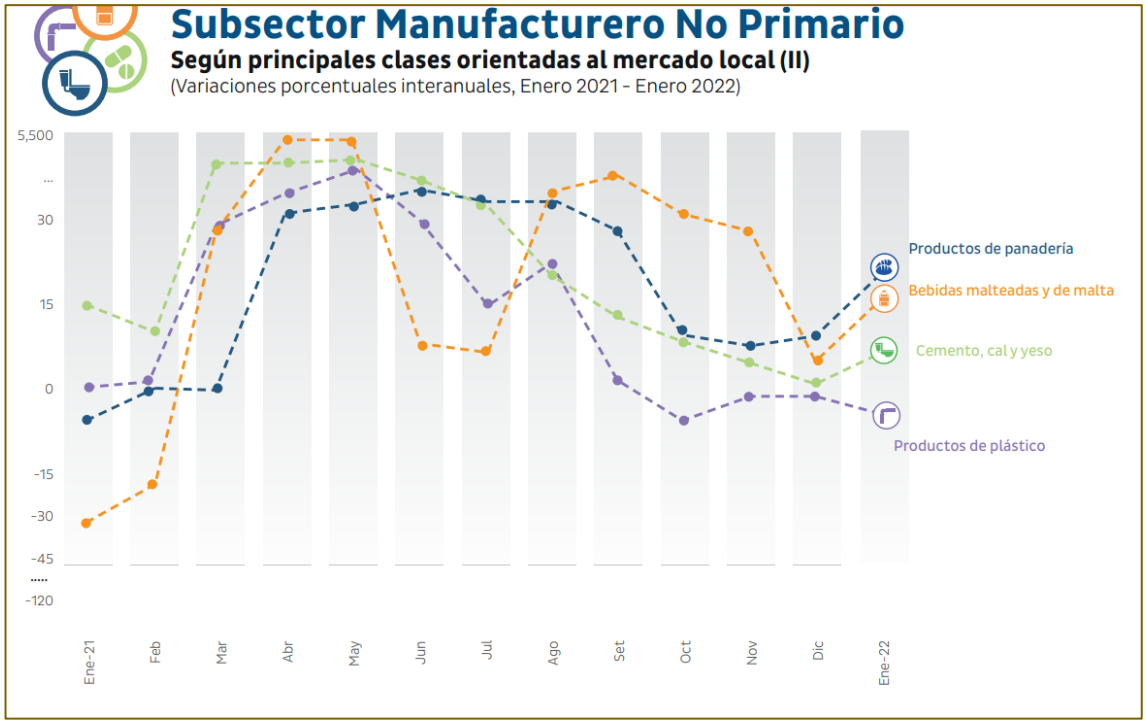
(Año base 2007)

Actividad	Ponderación	Variación porcentual 2022/2021	
		Marzo	Enero-Marzo
Sector Fabril No Primario	**75,05**	**9,99**	**5,48**
Bienes de Consumo	**37,35**	**5,66**	**1,83**
1410 Fabricación de prendas de vestir, excepto prendas de piel	6,77	21,05	12,12
1103 Elaboración de bebidas malteadas y de malta	2,05	61,32	28,39
1430 Fabricación de artículos de punto y ganchillo	1,39	106,15	62,21
1071 Elaboración de productos de panadería	2,54	17,21	19,68
1104 Elaboración de bebidas no alcohólicas; producción de aguas minerales y otras aguas embotelladas	1,18	11,57	8,03
1520 Fabricación de calzado	1,23	23,04	7,60
3212 Fabricación de bisutería y artículos conexos	0,39	71,26	90,17
2023 Fabricación de jabones y detergentes, preparados para limpiar y pulir, perfumes y preparados de tocador	2,88	-5,76	-6,51
3100 Fabricación de muebles	2,70	-19,04	-22,44
Bienes Intermedios	**34,58**	**11,92**	**8,07**
2511 Fabricación de productos metálicos para uso estructural	1,83	68,67	40,37
2394 Fabricación de cemento, cal y yeso	3,42	14,22	9,91
2022 Fabricación de pinturas, barnices y productos de revestimiento similares, tintas de imprenta y masillas	1,40	37,00	18,02
2410 Industrias básicas de hierro y acero	1,72	11,88	-11,35
1080 Elaboración de alimentos preparados para animales	0,67	-9,39	5,62
1610 Aserrado y acepilladura de madera	2,26	-28,26	-2,55
Bienes de Capital	**1,82**	**78,12**	**32,12**
2710 Fab. de motores, generadores y transformadores eléctricos y aparatos de distrib. y control de la energía eléc	0,40	353,66	88,44
2920 Fabricación de carrocerías para vehículos automotores; fabricación de remolques y semirremolques	0,17	67,26	23,04
2824 Fabricación de maquinaria para la explotación de minas y canteras y para obras de construcción	0,25	19,09	39,58
3011 Construcción de buques y estructuras flotantes	0,07	-100,00	-100,00

Fuente: Ministerio de la Producción, 2022.

La figura 15 muestra el reporte de producción manufacturera del Ministerio de la Producción (PRODUCE, en adelante) durante el mes de enero de 2022, el cual informa que la producción panadera se incrementó en 24.7%, siendo el principal del subsector manufacturero no primario que aportó al crecimiento de la producción nacional.

Figura 15: Variación porcentual interanuales enero 2021 – enero 2022



Fuente: Ministerio de la Producción, 2022.

3.5. Conclusiones

A través de la información recolectada de los *focus group* se concluye:

- El tipo de consumidor es una persona interesada en lugares que le sumen nuevas experiencias.
- El *target* tiene como una de sus principales características, la constante búsqueda de experiencias organolépticas nuevas o riesgosas (sabores inusuales), le gusta sentirse que logró descubrir algo diferente (carta gourmet e innovadora) para así poder trasladarlo a su entorno cercano.
- Se determinó que el concepto tiene potencial, dado que resulta innovador (genera interés, sorpresa y predisposición a la compra) en relación a lo que ofrece hoy en día el mercado.
- En base a los resultados se obtuvo que las personas valoran la posibilidad de adquirir panes de masa madre en opciones de tamaños más pequeños.

- El público objetivo espera el negocio cuenta con una cocina abierta a la vista, con vidrios que marquen una separación entre el área producción y atención al cliente.

A través de la información recolectada de las encuestas se concluye:

- Se concluye que el consumo mensual y anual promedio ponderado de panes por familia es de 6 y 72 respectivamente.
- El porcentaje de participación de mercado se determinó bajo un criterio conservador de acuerdo con la capacidad de atención del negocio. Este representará el 4% de la demanda en el año 2023, 5% en el año 2024 y 6% en los próximos años.
- Se determinó que la demanda del mercado de panes de masa madre en kilogramos para el año 2023 es 56,099 Kg al año, que se traduce en 186,998 unidades de panes.
- Se determinó que la demanda del mercado de panes de masa madre en kilogramos para el año 2023 es 156Kg diario, que se traduce en 519 unidades de panes.

CAPITULO IV – LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS

En base a los resultados obtenidos se elaboraron los lineamientos estratégicos del modelo de negocio, los cuales ayudarán a alinear el comportamiento de los miembros de la empresa hacia un horizonte y una visión compartida a fin de tener un ambiente inspirador, que motive y comprometa a los colaboradores hacia el logro de los objetivos.

En ese sentido, el presente capítulo desarrolla el modelo de negocio propuesto para el público objetivo que en este caso son los segmentos A, B y C de los distritos de Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena o San Miguel, así como el modelo Canvas y la propuesta de valor ofrecida.

Adicionalmente, se desarrolla los objetivos a corto y largo plazo, así como las estrategias generales y competitivas del modelo de negocio. En la misma línea se realiza el *buyer* persona y el mapa de empatía del público objetivo potencial.

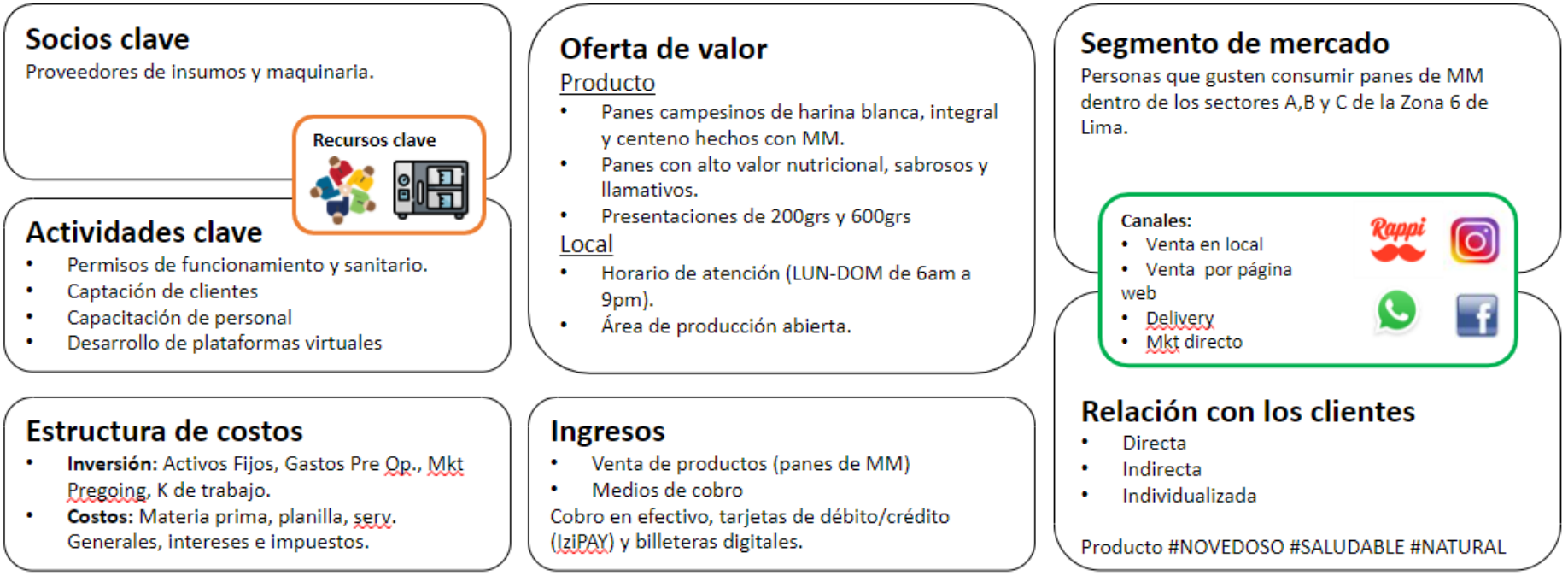
4.1. Modelo de Negocio

De acuerdo a Osterwalder & Pigneur (2011) un modelo de negocio se basa en como una empresa crea, proporciona y capta valor. El mismo autor (Osterwalder) lo entiende como una herramienta conceptual que contiene un conjunto de elementos interrelacionados, que permite expresar la lógica de negocio de una empresa específica.

En la figura 16 se elabora el modelo de negocio Canvas, de acuerdo a los nueve bloques en cuatro áreas propuestas por Osterwalder los cuales son: socios clave, actividades clave, recursos clave, oferta de valor, relación con clientes, canales, segmento de mercado, estructura de costos y fuentes de ingresos. El detalle a continuación:

4.2. Modelo de Canvas

Figura 16: Modelo Canvas



Elaboración: Elaboración propia

De acuerdo a la figura 37, el segmento de mercado está definido por las personas que compran pan elaborado en base a la masa madre dentro del sector A, B y C de los distritos de la zona 6 de Lima Metropolitana, a quienes se les ofrecerá diferentes tipos de panes campesinos de harina blanca, semi-integral e integral elaborados en base a la masa madre y procesos de fermentación larga. Este tipo de pan será óptimo para cualquier persona, sobretodo las que sufren de picos altos en la glucosa, trastornos digestivos y alergias al gluten. Adicionalmente, los panes se destacan por sus diseños variados de acuerdo a fechas especiales y diversas temáticas, lo que captará la atención del público objetivo.

La relación con los clientes será a través de la publicidad en redes sociales, campañas, activaciones y eventos. La comunicación será directa a través de la atención en el local y también de manera indirecta a través de delivery. Por otro lado, las relaciones con los proveedores serán un punto clave dado que a partir de ello se establecen precios, coordinaciones, y se pueden generar alianzas y brindar mayor libertad al negocio de poder mapear una mayor oferta de productos a futuro.

Las actividades claves son la BPM o también llamado la Gestión Por Procesos (Business Process Management, por sus siglas en inglés) aplicada netamente al proceso productivo del pan para mejorar el desempeño de cada una de las actividades definidas en el flujo del área de operaciones (ver Figura 27) mediante un seguimiento continuo enfocado en el área de producción a fin de optimizar los procesos internos del negocio.

Sobre los recursos clave señalados en la gráfica, es importante destacar la infraestructura dado que habrá zonas expuestas a los clientes como la parte de producción y empaquetamiento, lo que generará una gran confianza en el consumidor dado que va a estar familiarizado con el personal y los procesos de elaboración.

Finalmente, la estructura de costos se determina sobre los costos de inversión y los costos contemplados para la puesta en marcha del negocio, así como la fuente de ingresos a través de la venta de productos y los medios de pago utilizados.

4.3.Propuesta de Valor

En esta parte se presenta la curva de valor de las panaderías que se encuentran en la zona 6 en donde se evidencia que Madre Pan sobresale por ofrecer diseños variados y únicos en relación al resto, así como también por el sabor agradable de su pan, la decoración llamativa del local y el buen servicio del personal.

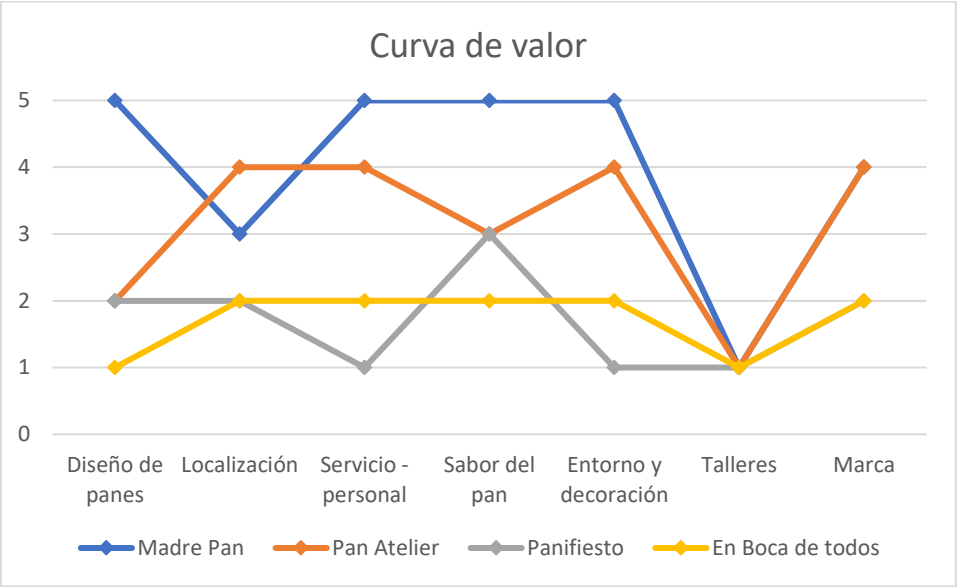
En cuanto al sabor agradable de los panes, este se debe a los largos procesos de fermentación que intervienen en su elaboración, lo que permite descomponer el salvado del trigo haciéndolo más digerible y asimismo, se logra un buen desarrollo del gluten formando una mejor red que atrapará los gases producidos durante el tiempo de subida, dando un pan esponjoso con muy poco amasado.

El pan de masa madre con fermentación larga toma un poco más de tiempo que otros panes de estilo artesanal, pero vale la pena dado que es más nutritivo, asimilable y digestivo, ya que se ha pre-digerido y transformado el almidón. Durante este tipo de fermentación los microorganismos reducen la glicemia del pan, ya que una mayor proporción de glucosa es transformada, lo que permite ser un aliado perfecto para las personas que cuenten con problemas de diabetes y quieran darse un pequeño gusto de vez en cuando.

Sobre a la panadería “En Boca de Todos” y el emprendimiento “Panifiesto” sólo se concentran en el sabor sin tomar en cuenta otros atributos importantes.

Finalmente, Pan Atelier cuenta con un posicionamiento en el mercado sólo por el servicio de personal, la decoración del local y el reconocimiento de marca. En la figura 17 se muestra el detalle de lo mencionado.

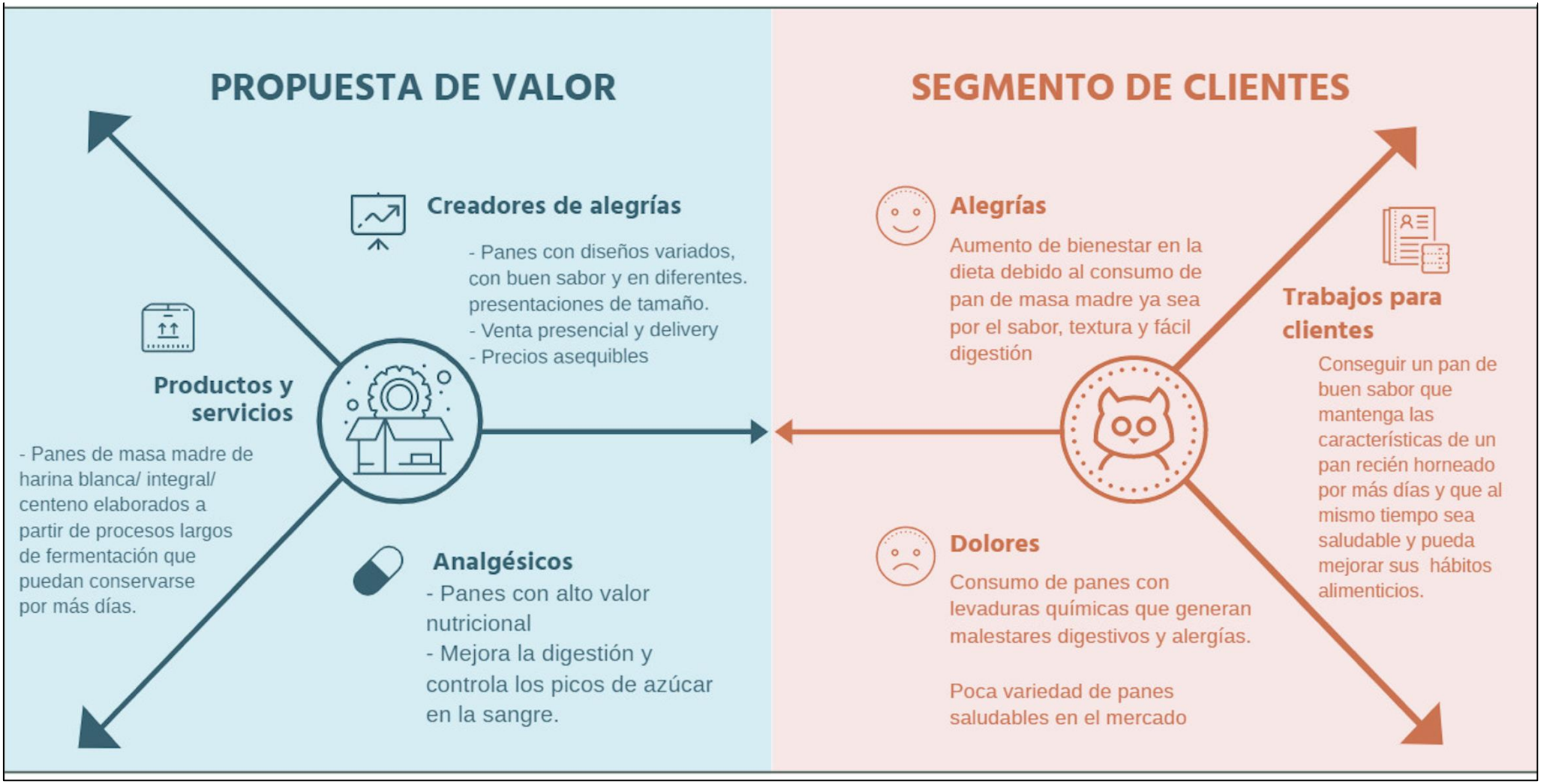
Figura 17: Curva de valor



Fuente: Elaboración propia

Finalmente, desde la perspectiva del cliente, se realizó una propuesta de valor (Figura 18) basado en las necesidades del cliente y entendiendo qué es lo que busca el consumidor a partir de la identificación de sus frustraciones enfocadas en la poca variedad de panes, poca durabilidad de los productos y déficit en la cantidad de panaderías especializadas que brinden panes elaborados con masa madre en la zona 6.

Figura 18: Propuesta de valor



Fuente: Elaboración propia

4.4. Objetivos de corto y largo plazo

4.4.1. Objetivos de corto plazo

- Alcanzar una proyección de ventas mayor a S/1,000,000 en el segundo año (2024)
- Generar reconocimiento de la marca, posicionar a la empresa y penetrar en el mercado en 1.5% en la población del nivel socioeconómico A, B y C de la Zona 6 de Lima Metropolitana.
- Alcanzar ventas superiores a 50,000 unidades de panes de masa madre en el tercer mes de haber lanzado la marca Madre Pan.

4.4.2. Objetivos de largo plazo

- Lograr una participación de mercado de 6% del segmento de panadería en el año 2027.
- Alcanzar una proyección de ventas mayor a S/1,500,000 a partir del sexto año con la implementación de un segundo local.

4.5.Estrategias

4.5.1. Estrategia General

Se desea poner a disposición una panadería especializada en productos elaborados en base a la masa madre a través de servicio de atención presencial y online para las personas de nivel socioeconómico A, B y C que vivan en los distritos de la zona 6 ofreciendo productos variados con precios competitivos todos los días de la semana de 6:00am hasta las 9:00pm.

4.5.2. Estrategia Competitiva

La estrategia competitiva se basa a partir de la diferenciación en el sector de mercado por ofrecer un producto nuevo de manera presencial y virtual que incluye una oferta variada de panes elaborados a partir de un proceso de fermentación natural y que adicionalmente cuenten con diseños de acuerdo a fechas especiales y temáticas llamativas que serán actualizadas mensualmente con el fin de captar la mayor cantidad de clientes.

4.6. Buyer Persona

Demográfico: Hombres y mujeres de 20 años a 50 años, solteros y casados, con ingresos entre S/2,500 y S/6,000.

Geográfico: Personas de los niveles socioeconómicos A, B y C que viven en los distritos de Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena y San Miguel (Zona 6 según la ENAHO).

Psicográfico: Consumo de productos saludables, vida sana, hacer deporte, respetuosos con el ambiente.

Conductual: El público objetivo están más propensos al consumo de productos saludables por lo que los consumidores de pan integral podrían ser parte de los futuros compradores de pan de masa madre ya que es el producto que más se le asemeja.

Adicionalmente, se sabe que un alto porcentaje relaciona la buena alimentación con una vida saludable, un dato que reafirma la buena aceptación que tendría el producto.

Por otro lado, el medio que más utiliza para informarse son las redes sociales de las cuales predomina Instagram, WhatsApp e Facebook (en ese orden de prioridad). Asimismo, la predisposición de pago por un pan de 800gramos elaborado en base a masa madre oscila entre los S/15 y S/18 y la manera en cómo desearían obtenerlo es a través de un canal de distribución propio de la misma panadería especializada.

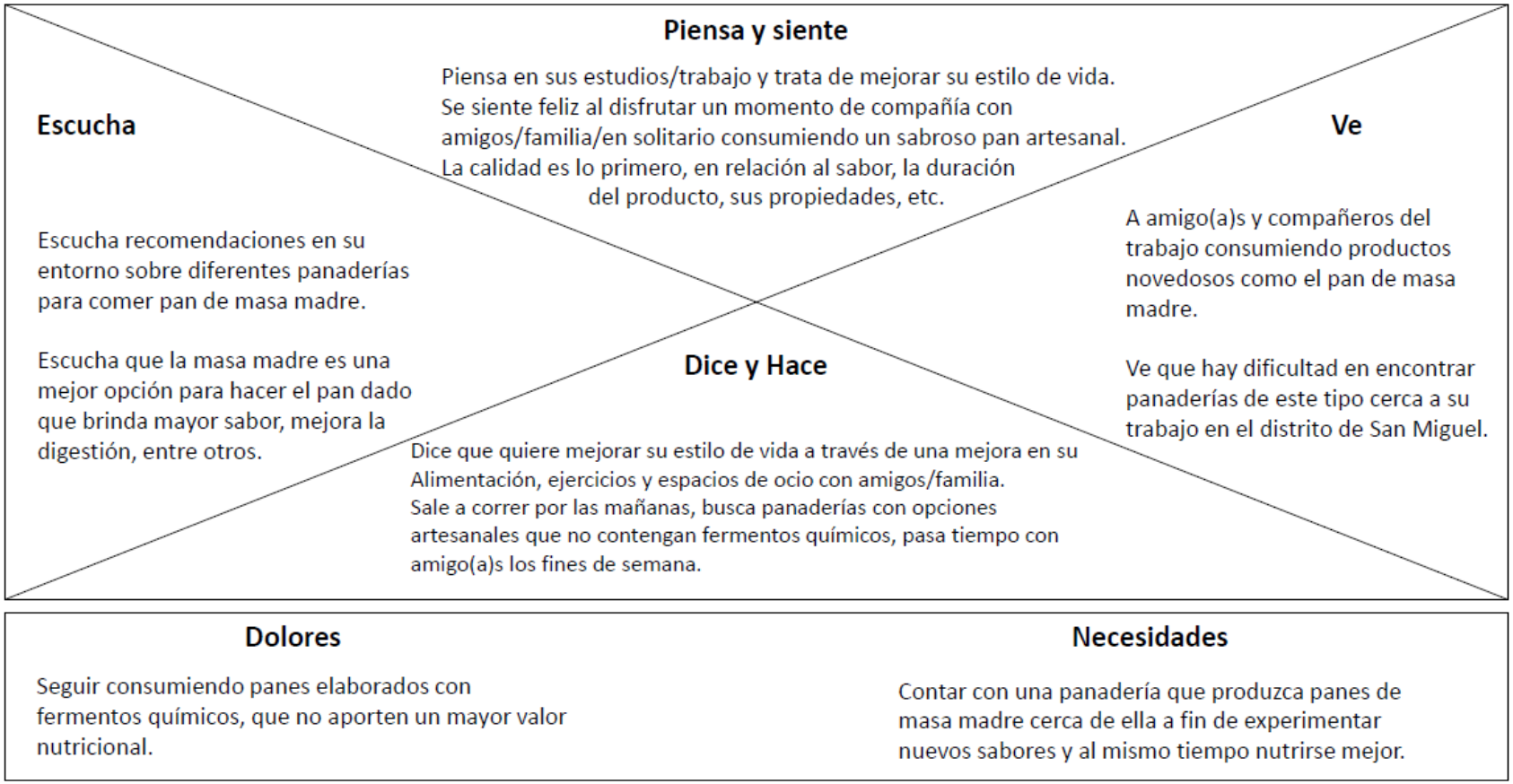
4.7. Mapa de Empatía

El mapa de empatía es un formato que busca describir el cliente ideal de una empresa por medio del análisis de 6 aspectos relacionados a los sentimientos del ser humano. Puede ser realizado a partir de preguntas que ayudan a entender a conocer el cliente y cómo relacionarse con él. (Custódio, 2017)

A través de la construcción del mapa de empatía, se permite entender mejor al cliente a través de un conocimiento más profundo del entorno en el que se desarrolla, su visión del mundo y actualidad, sus necesidades y frustraciones. Con ello, se puede ajustar mejor el producto y servicio para que se adapte mejor el cliente final.

A continuación, se desarrolla el mapa de empatía tomando en cuenta a un cliente que reside en la Zona 6 de Lima Metropolitana. (figura 19).

Figura 19: Mapa de Empatía del Consumidor



Fuente: Elaboración propia

CAPITULO V – PLAN DE MARKETING

La estrategia de marketing de la marca Madre Pan se enfoca en la utilización de herramientas y recursos digitales que garanticen una segmentación de acuerdo con el público objetivo y a la vez un mayor alcance geográfico. A continuación, el desarrollo de este.

5.1. Objetivos de Marketing

Objetivos de marketing:

- Lograr venta de panes de masa madre superiores a 200,000 unidades durante el primer año equivalente al 4% del mercado y contar con un crecimiento promedio anual del 1.5%.
- Obtener una facturación en el primer año superior a 1millón de soles, con un crecimiento promedio anual de 300 mil.
- Alcanzar un porcentaje de recordación de marca del 35% en el primer año e ir incrementando progresivamente entre un 10% y 15% hasta alcanzar el 95% en el quinto año.
- Alcanzar un margen de rentabilidad del 15% en el segundo año de operaciones con un crecimiento del 5% para los siguientes periodos.
- Lograr un alto nivel de satisfacción con una puntuación del 4.5 sobre 5.
- Alcanzar un crecimiento de seguidores en redes sociales partiendo de los 3,000 a 7,000 durante los dos primeros años para luego alcanzar los 20,000 al quinto año de operaciones.

En la tabla 33 se detallan los objetivos del plan marketing:

Tabla 32: Objetivos del Plan de Marketing

	Año 1 **2023**	**Año 2** **2024**	**Año 3** **2025**	**Año 4** **2026**	**Año 5** **2027**
Inversión en marketing	3.32% de las ventas	2.64% de las ventas	2.20% de las ventas	2.14% de las ventas	2.11% de las ventas
Rentabilidad		15%	20%	25%	30%
Unidades vendidas	213,180	270,384	329,400	334,548	339,768
Pan Campesino 200gr	92,568	117,408	143,028	145,260	147,528
Pan Campesino 600 gr	14,028	17,784	21,672	22,208	22,356
Pan Integral 200 gr	86,952	110,292	134,364	136,464	138,588
Pan Integral 600 gr	19,632	24,900	30,336	30,816	31,296
Nivel de recordación de marca	35%	45%	60%	75%	95%
Calificación esperada	4.5	4.5	5	5	5
Seguidores en RRSS	3,000	7,000	10,000	15,000	20,000

Fuente: Elaboración propia

5.2. Grupo Objetivo

Personas entre 20 y 50 años que pertenezcan al nivel socioeconómico A, B y C dentro de la Zona 6 de Lima Metropolitana que demandan una alternativa de pan diferente, nutritivo y a la vez de buen sabor.

5.3. Atributo de Valor

La propuesta de negocio busca ofrecer panes de masa madre que cuenten con diseños variados alusivos a festividades y temáticas especiales de manera mensual. Asimismo, se

ofrecerá panes con sabores únicos debido a los procesos de fermentación durante su elaboración, manteniendo sus valores nutricionales, y por último se buscará que el consumidor cuente con una experiencia inolvidable de compra debido a que el local estará diseñado de tal manera que el área de producción y empaquetamiento estará a la vista de todos.

5.4. Posicionamiento

El posicionamiento de la marca Madre Pan está justificado principalmente por dos factores; el diseño de los panes de masa madre y la presentación en diferentes tamaños. Es así como la marca ha establecido la siguiente declaración de posicionamiento: ***"Ser una panadería que ofrezca panes de masa madre que destaquen por su diseño y tamaños variados sin perder su valor nutricional"***.

5.5. Estrategia de Producto

A partir de la investigación de mercado realizada fue posible identificar las características del producto que la marca Madre Pan ofrece en general.

5.5.1. Personalidad de la marca

La marca Madre Pan representa un producto artesanal y fermentado con cariño que actualmente está siendo tendencia en el mercado limeño, asimismo proyecta una imagen sincera dado que el negocio contempla mostrar los procesos de elaboración a los consumidores, también será competente debido a que otras marcas no generan la misma confianza y finalmente será una marca sofisticada por ofrecer un producto de clase superior.

5.5.2. Presentación de Producto

La presentación de los panes de masa madre será de dos tipos, una de 200 gramos y la otra de 600 gramos. Los panes de 200 gramos fueron pensados en base al tamaño tradicional al cual están acostumbrados los consumidores de la zona, mientras que los panes de 600 gramos corresponden al tamaño promedio que ofrece la competencia.

Adicionalmente, los panes de 600 gramos contarán con diseños referidos a temáticas diferentes, como por ejemplo inspirados en la naturaleza, festividades, etc. (anexo 6).

Respecto al packaging, el cliente recibirá el producto en empaques atractivos y biodegradables de distintos tamaños.

5.5.3. Logo de Producto

La marca Madre Pan será representada por un logo en donde se muestre de manera sencilla y clara la idea general de la propuesta de negocio. Se hace mención a la "fermentación larga", dado que todos los productos pasan por este proceso y "sabor natural" por los insumos de calidad utilizados durante la elaboración.

Cabe resaltar que el logo será incluido en todo diseño que refiera a la marca y también en los elementos de despacho como: bolsas, bolsas reutilizables, servilletas, entre otros.

A continuación, en la figura 20 se detalla el logotipo.

Figura 20: Logotipo

Fuente: Elaboración propia

5.6. Estrategia del Plan de Marketing

La marca Madre Pan contempla una estrategia de marketing justificada en sus principales características, diseño, sabor y experiencia. A partir de ello se elaboró la estrategia del Marketing Mix, donde se consideran las 4 P's (Producto, Precio, Plaza – Distribución y Promoción), detalladas a continuación.

5.6.1. Producto

El producto es el resultado final de la etapa de elaboración de los panes de masa madre, los cuales serán comercializados desde la sede de Madre Pan ubicada en el distrito de San Miguel, en donde inicia la etapa de distribución tanto a nivel del local como hacia lugares externos a través de delivery.

- **Panes de masa madre**

Comprende la producción y comercialización de cuatro variedades de panes de masa madre en dos tipos de presentación (200 gramos y 600 gramos). Cabe resaltar que la presentación de los panes de 600 gramos contará con diseños llamativos y los consumidores tendrán la posibilidad de solicitar un diseño personalizado a través del delivery.

Los panes tendrán un periodo de conservación de una semana fuera de la refrigeradora y de un mes en el congelador. Ello permitirá que el consumidor pueda contar con un pan saludable que pueda mantener sus propiedades nutritivas por más tiempo.

5.6.2. Estrategia de Precio

Los precios establecidos por Madre Pan responden a la variedad de los panes de masa madre ofrecidos. Estos se establecieron en base al estudio de mercado que incluyó información recopilada bajo las entrevistas realizadas a expertos del sector, así como también información obtenida en los *focus group*, encuestas dirigidas al público objetivo y las comparaciones con los precios de la competencia en otras zonas de Lima.

En este sentido, el precio se sustenta bajo las siguientes evaluaciones:

- **Basado en el valor percibido**

Se considera la información obtenida en los *focus group*, en donde se obtuvo que el precio promedio de los participantes era de S/ 12 por un pan de masa madre 500 gramos.

- **Basado en los precios de la competencia**

Se tomó en cuenta la información obtenida a partir de las visitas a los negocios del mismo rubro, en donde se obtuvieron los resultados que se muestran en la tabla 33. Al respecto, de acuerdo con lo analizado se evidencia un precio de venta promedio por unidad de la

competencia en el mercado de Lima Metropolitana con un valor de S/ 13 para un pan de 570 gramos en promedio. A continuación, el detalle:

Tabla 33: Precio de los principales competidores en Lima Metropolitana

Nombre	Presentación	Precio
El pan de la chola	700 gramos	S/ 16.00 /unidad
La P'tite France	600 gramos	S/ 15.00 /unidad
Panadería Pan Sal Aire	600 gramos	S/ 14.00 /unidad
Panadería Atelier	**600 gramos**	**S/ 12.00 /unidad**
Panadería La Antucca	500 gramos	S/ 11.00 /unidad
La Panettería	500 gramos	S/ 12.00 /unidad
Panadería Cultivo	500 gramos	S/ 11.00 /unidad

Fuente: Elaboración propia

En base a lo mencionado, la marca Madre Pan propone que el precio promedio por un pan de 600 gramos sea de S/ 12.00 y por un pan de 200 gramos sea S/ 4.00 (Tabla 34). En ese sentido, se ha establecido un precio competitivo y asequible para la zona 6 a fin de que pueda disponer de un producto que está siendo tendencia en otras zonas.

Tabla 34: Productos ofertados por Madre Pan

Nombre	Presentación	Precio
Pan Campesino de harina blanca / Semi-integral	200 gramos	S/ 4.00 /unidad
Pan Campesino de harina blanca / Semi-integral	600 gramos	S/ 12.00 /unidad
Pan Campesino Integral	200 gramos	S/ 4.00 /unidad
Pan Campesino Integral	600 gramos	S/ 12.00 /unidad

Fuente: Elaboración propia

Adicionalmente, se realizó un análisis de los precios de la competencia directa en la zona 6 en donde la figura 42 visibiliza el posicionamiento de la marca Madre Pan en relación con los competidores de esta zona, ya sea en cuanto a los niveles de precios, diseño y tamaño.

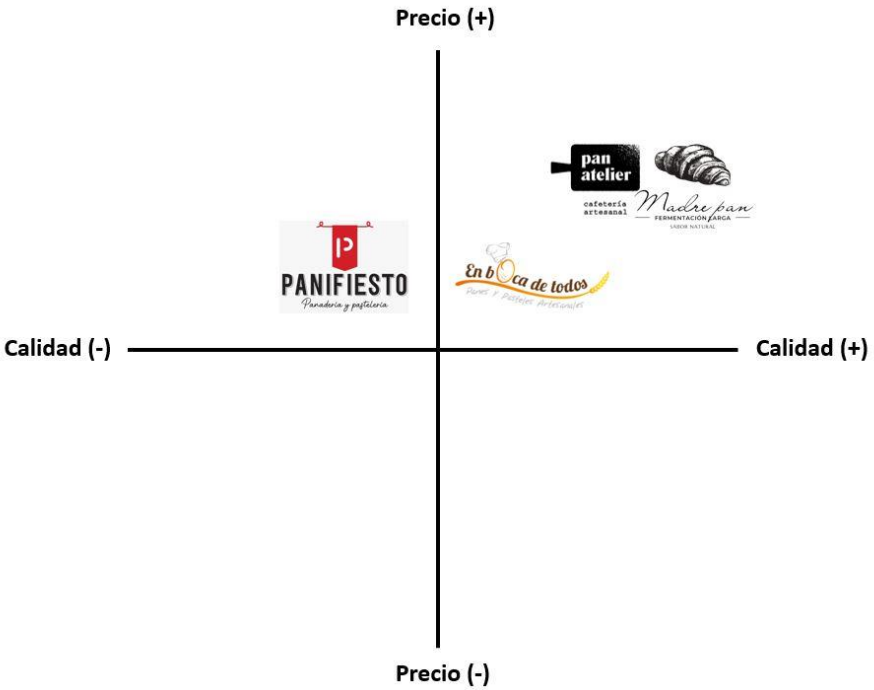
Al respecto, la marca Madre Pan se sitúa con un nivel alto de calidad dado que está ofreciendo variedad de productos que incluye presentaciones pequeñas, algo que no todas las panaderías especializadas tienen y adicionalmente precios asequibles dado que los niveles socioeconómico B y C están entrando como "nuevos consumidores" y se debe llegar a ellos de una manera amable ofreciendo una propuesta de valor alta.

Por otro lado, Pan Atelier ya es una empresa con algunos años en el mercado y cuenta con una localización en dos distritos estratégicos (Miraflores y San Miguel), factor que ha generado su crecimiento en el mercado panadero y le ha permitido ofrecer los mismos productos con la misma calidad a un precio más alto a diferencia de Madre Pan.

Finalmente, se encuentra la panadería "Panifiesto" y "En Boca de Todos" con un nivel más bajo tanto en precios como en calidad dado que el primero en términos de calidad no cuenta con un local, su atención es sólo de lunes a viernes y como canal de atención sólo maneja la red social WhatsApp.

Por otro lado "En Boca de Todos" es una panadería retail que ofrece diversos productos de panadería en su local, pero a la vez trabaja con algunas cadenas de hoteles o restaurantes para eventos y es ahí en donde coloca una mayor fuerza laboral. A continuación, se muestra el detalle en la figura 21.

Figura 21: Mapa de precio y posicionamiento



Fuente: Elaboración propia

La calidad se define en relación a las propiedades del pan como su sabor, frescura, tiempo de vida, valor nutricional y los diferentes diseños que tendrán.

Con respecto al sabor y el valor nutricional del pan, este viene de la fermentación del pan en donde hay diversos elementos durante la preparación de la masa, como, por ejemplo, los lactobacilos que aparte de brindar un sabor ligeramente ácido ayudan a la digestión y absorción de minerales (potasio, magnesio y zinc).

Sobre la frescura y el tiempo de vida, este tipo de panes tiene un tiempo de vida de aproximadamente entre cuatro y cinco días en perfecto estado. Es posible prolongar este tiempo de vida hasta en un conservando el pan cortado dentro de una bolsa de papel contenida dentro de una bolsa plástica, adicionalmente, este cuidado permitirá perdurar el sabor y valor nutricional.

Por último, los diseños son únicos en relación con otras panaderías por contar con temáticas diferentes cada mes del año de acuerdo con festividades y pedidos especiales.

5.6.3. Distribución

La distribución del producto será a partir del retiro físico en tienda ubicada en el distrito de San Miguel, adicionalmente solicitudes por delivery a través de Rappi.

- **Distribución externa**

La distribución externa considera dos modalidades para adquirir los productos, en primer lugar, el recojo en el local partiendo de un formulario completado con anterioridad desde la página web. A través de esta modalidad el producto se cancela mediante el pago en la página web, transferencia a través de billeteras digitales (Yape, Plin, etc.) o cuenta bancaria/interbancaria.

Por otro lado, Madre Pan utilizará la modalidad de venta por delivery mediante el servicio de intermediación ofrecido por Rappi. Con esta modalidad el consumidor podrá realizar el pedido en la plataforma integrada de la aplicación móvil y podrá pagar con tarjeta de crédito de manera directa o con efectivo al momento de la entrega del producto.

- **Distribución interna**

Considera la modalidad de atención en el local, desde el momento en que el consumidor selecciona el producto hasta el momento en que se le entrega el producto. Las solicitudes se realizarán mediante un listado de productos impreso o virtual a la cual se podrá acceder mediante un código de barras (QR) a través de un dispositivo móvil.

En cuanto a la modalidad de compra virtual ya señalada anteriormente, el consumidor se acercará al local para ser atendido de manera directa a fin de recoger su pedido.

5.6.4. Servicio

Ofrecer panes de masa madre para venta directa en el local, así como también recepcionando pedidos a través de la página web o mediante solicitudes de aplicaciones móviles (App) como Rappi.

5.6.5. Promoción y Publicidad

- **Pre-Lanzamiento**

Como primer paso se desarrollará la página web de la marca, así como las redes sociales que la acompañarán (Instagram, Facebook, y Spotify). Se incluyen descripciones detalladas en el anexo 7.

Como segundo paso se contempla una campaña de marketing agresiva en donde se publique en las redes sociales y página web de la marca anexando un link que direccione a los consumidores a un podcast que les explique lo que es la masa madre, cuáles son sus beneficios y cómo hacerla en casa.

Adicionalmente, se aprovecharán las bioferias que se activan los fines de semana en zonas comerciales del distrito de San Miguel, con el objetivo de difundir información sobre los productos que se ofrecerán, a partir de exposiciones, degustaciones y participación de personas conocidas que tengan un estilo de vida equilibrado.

Con el objetivo de llegar a otras edades fuera del rango de edades establecido, se coordinará con las universidades conocidas del distrito la posibilidad de participar en las gymkanas u olimpiadas, a través de vales de consumo, sorteos, degustaciones, entre otros.

Finalmente, se contempla participar de espacios televisivos en horarios familiares en donde se presentaría la marca, el producto y un embajador(a) del producto que sea conocido en el medio.

- **Lanzamiento y posicionamiento en el mercado**

A partir de la información que ellos obtengan se generará un interés por querer saber más al respecto, y será en ese momento donde se hará el lanzamiento de la marca a través de una campaña de marketing agresiva en donde se programe una publicación a la semana a través de las redes sociales de la marca que irá acompañada de degustaciones de panes de masa madre (en presentaciones de 50 gramos) y promociones durante los dos primeros meses que incluyan panes de cortesía para los diez primeros consumidores del día en el local.

Durante el lanzamiento de la marca se contempla la generación de alianzas con creadores de contenido o también llamados “influencers” que permitan tener un mayor alcance con el público objetivo al cual nos dirigimos. La identificación de estos estará basada en los gustos y el tipo de contenido que generen, es por ello que se ha seleccionado a Macarena Bustamante (@macawellness en Instagram) y Oriana Cicconi (@orianacicconi en Instagram) porque ambas tienen una visión holística sobre el consumo saludable de alimentos nutritivos.

Se trabajará con publicidad dirigida en base a los perfiles de los usuarios (pe. Facebook) mediante su función de geolocalización, la cual permite crear un alcance más objetivo sobre la zona 6 de Lima Metropolitana. Cabe resaltar que la publicidad potencial para llegar tanto a posibles clientes como a posibles proveedores.

La administración y seguimiento de las actividades relacionadas al plan de marketing estarán a cargo de un *Community Manager* que cuenta con un equipo especializado en la generación de medios para redes sociales, promoción de la marca y coordinación de difusiones a través de *influencers*.

5.7. Comunicación

Madre Pan optará por un sistema de omnidireccionalidad ya que al considerar que se maneja una amplia cantidad de canales de comunicación entre la marca, los usuarios y

los proveedores, será importante mantener un único medio de comunicación para evitar información cruzada y/o pérdida de información.

La interacción de los usuarios y la marca se dará por medio de la utilización de las redes sociales, WhatsApp y celular, estos canales servirán para la absolución de todo tipo de consulta y solicitud.

Por el lado de la marca y los proveedores, esta se realizará mediante la intervención del área de logística & compra del negocio, mediante comunicación vía correos electrónicos y vía telefónica, con la finalidad de centralizar consultas, pedidos y solicitudes especiales.

La experiencia a la que se aspira alcanzar será la de generar un trato homogéneo a todas las partes, donde una pronta respuesta con información de calidad será el principal objetivo y lo más valorado por las partes.

5.8. Estrategia de fidelización:

El negocio realizará las siguientes estrategias de fidelización:

- Durante los dos primeros meses se entregará muestras gratis del producto, que representará el 1% de las ventas.
- A fin de mantener el interés de compra de los consumidores, se modificarán mensualmente los diseños de los panes de acuerdo a fechas especiales y temáticas llamativas. Al respecto, cada mes se hará una votación con opciones múltiples sobre la siguiente temática, ello ayudará a conocer los gustos de los clientes y asimismo, lograr ganar empatía con ellos.
- Se realizarán descuentos del 10% por cumpleaños de los clientes registrados en la base de datos del negocio.
- Se entregará como cortesía un pan de masa madre de 600 gramos con nombre y diseño personalizado a los clientes que cumplan años siempre y cuando estén registrados en la base de datos del negocio.

- Envío de tarjetas virtuales a los clientes registrados por alguna fecha especial (Ej. Día de la Madre, Día del Padre, etc.)
- Seguimiento a la tendencia de compra de los clientes, para generar recordatorios mediante los canales digitales de la empresa.
- Por compras mayores a S/. 100.00 soles se ofrecerá el delivery gratis.

5.9. Plataforma de Pago

Madre Pan utilizará la plataforma de pago ofrecida por Izipay que acepta todas las tarjetas de débito y crédito del medio, adicionalmente se contempla el uso de efectivo. Esta plataforma ofrece la posibilidad de realizar pagos mediante la página web, así como también a través de tarjetas de crédito y débito.

El negocio contará con servicios de billetera digital como las que ofrecen el BCP (Yape) o el BBVA (Plin), dado que son consideradas como plataformas de pago que ofrecen confianza, rapidez y sencillez en su uso por parte de cualquier tipo de usuario.

5.10. Presupuesto

A continuación, en la tabla 35 se resumen todas las actividades e inversión planificadas dentro del presente plan de marketing para los periodos establecidos en el presente plan de negocio (del 2023 al 2027).

Tabla 35: Presupuesto de Marketing

Total / Año		2023	2024	2025	2026	2027
Diseño Página Web	S/ 3,500	S/ -	S/ -	S/ 500	S/ -	S/ -
Mantenimiento de Página Web		S/ -	S/ 350	S/ 350	S/ 350	S/ 350
Pago Anual Dominio Web		S/ 85	S/ 85	S/ 85	S/ 85	S/ 85
Mail Corporativo		S/ 100	S/ 100	S/ 140	S/ 140	S/ 140
Cantidad de Personas		5	5	7	7	7
Monto Mensual		S/ 20	S/ 20	S/ 20	S/ 20	S/ 20
Publicaciones en RRSS		S/ 37,100	S/ 37,100	S/ 37,100	S/ 37,100	S/ 37,100
Facebook		S/ 18,550	S/ 18,550	S/ 18,550	S/ 18,550	S/ 18,550
Pago por diseño y publicación		S/ 350	S/ 350	S/ 350	S/ 350	S/ 350
Publicaciones por semana		1	1	1	1	1
Total Semanas x Año		53	53	53	53	53
Instagram		S/ 18,550	S/ 18,550	S/ 18,550	S/ 18,550	S/ 18,550
Pago por diseño y publicación		S/ 350	S/ 350	S/ 350	S/ 350	S/ 350
Publicaciones por semana		1	1	1	1	1
Total Semanas x Año		53	53	53	53	53
Gastos por Fidelización		S/ 1,500	S/ 1,650	S/ 1,733	S/ 1,819	S/ 1,910
Promociones por lanzamiento		S/ 600	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -
Total / Año	**S/ 3,500**	**S/ 39,385**	**S/ 39,285**	**S/ 39,908**	**S/ 39,494**	**S/ 39,585**

Fuente: Elaboración propia

En resumen, las actividades del plan de marketing contemplan la ejecución de una estrategia agresiva mediante una campaña de prelanzamiento que busca establecer interés en el público objetivo previo al inicio de operaciones.

Luego, una vez iniciada la producción para la venta, se implementará el uso de redes sociales como herramienta para la difusión de promociones durante el primer año. Paralelamente, con el apoyo de *influencers* elegidos se generará el alcance buscado en la zona 6. Adicionalmente, el soporte por parte de un *Community Manager* será esencial para el desarrollo y mantenimiento de este plan.

CAPITULO VI – PLAN DE OPERACIONES

El área de operaciones tiene como responsabilidad la planificación, ejecución, supervisión, y evaluación de mejoras continuas de las actividades de producción de la empresa, con el fin de brindar el soporte para la continuidad al negocio y la mejora de la calidad de los productos, así como también la de la atención al cliente.

6.1. **Objetivos del Plan de operaciones.**

Con el fin de cumplir con los objetivos específicos de la propuesta de negocio, se elaboró un plan de operaciones para determinar la secuencia de producción y atender la demanda estimada por el estudio de mercado, para ello se determinaron algunos requisitos y metas operacionales que se deben contemplar para el inicio de las operaciones del negocio.

a. Cumplir con los requisitos de la normativa y estándares del sector Panadero.
b. Determinar las actividades de la cadena de valor.
c. Diseñar un plan de producción considerando las etapas de crecimiento, asimismo, tomando en cuenta el manejo de un stock necesario de insumos que respalden el área de producción.
d. Atender de manera oportuna la demanda del mercado.
e. Elaborar los procedimientos y manuales operacionales que aseguren la buena calidad de los productos.
f. Generar alianzas con socios estratégicos que garanticen el cumplimiento de los requisitos de la cadena de valor de la compañía.
g. Diseñar la infraestructura adecuada para el desarrollo de las operaciones.
h. Determinar los KPI’s y metas para controlar las operaciones.

6.2. Gestiones preoperativas

La empresa determinó cumplir con las normativas legales vigentes para el inicio de las operaciones; por ello se debe cumplir con gestionar los permisos necesarios en las entidades responsables, las cuales se detallan a continuación:

6.2.1. Registros Ministeriales

- Búsqueda del nombre y registro de la marca Madre Pan.
- Inscripción de la Minuta en los Registros Públicos.
- Registro en SUNAT y obtención del RUC.
- Registro sanitario de alimentos de consumo humano (DIGESA).
- Registro de contratos y planillas en el Ministerio de Trabajo.
- Carné de vacunación del COVID-19 de todo el personal.

6.2.2. Permisos Municipales

- Certificado de inspección técnica de seguridad (INDECI).
- Licencia de funcionamiento emitido por la Municipalidad de San Miguel.
- Certificado de fumigación.

6.3. Cadena de Valor

La cadena de valor es una secuencia de acciones que ejecutan las empresas durante las diferentes etapas de los procesos y actividades para la atención a su cliente; asimismo, permite graficar las actividades según su nivel de importancia e impacto al cliente y a los stakeholders internos y externos (Porter, 1985).

La cadena de valor genérica está compuesta por tres elementos básicos: actividades primarias, actividades de apoyo y margen (ver figura 22), y se detalla a continuación:

6.3.1. Actividades primarias

Estas actividades se definen como principales ya que se caracterizan por estar relacionadas directamente con los procesos productivos del *core* del plan de negocio, por ello son indispensables para la producción del pan de masa madre. Estas actividades se detallan a continuación:

a. Logística de entrada

Refiere a las actividades relacionadas con la recepción, almacenamiento y distribución de insumos necesarios para su transformación en el producto final (pan de masa madre), los insumos deben cumplir con los estándares de calidad determinados por la empresa. Se ha determinado para la adquisición de insumos primarios se debe considerar que el 40% de las compras de harina de trigo se realicen a productores nacionales.

b. Proceso productivo

Esta etapa comprende todas las actividades relacionadas con la transformación de los insumos en el producto final para su distribución y consumo. Para el caso de la elaboración del pan de masa madre se ha determinado una cadena de acciones secuenciales que se detallaran más adelante en el presente capítulo.

c. Logística externa

Esta actividad es consecuente al proceso productivo, tiene la finalidad de controlar, empaquetar y despachar el producto terminado, para que los consumidores puedan recibirlo en óptimas condiciones para su consumo final, ya sea mediante despacho presencial y/o distribución mediante entregas a domicilio, lo que genera la valoración del producto por los clientes.

d. Mercadotecnia y ventas:

Esta etapa comprende todas las actividades relacionadas con la difusión de los productos que ofrece el plan de negocio, con la finalidad de lograr el reconocimiento y posicionamiento en la zona 6 de Lima Metropolitana, asimismo, incluye la determinación del costo de producción, canales de ventas y cuota del mercado.

e. Servicio:

Esta etapa comprende todas las actividades relacionadas con la generación del valor agregado al producto final. Por ello es necesario conocer la percepción de los

consumidores sobre el producto, información necesaria para buscar la mejora continua del producto y sobre toda la experiencia de su consumo.

Las actividades de atención a las quejas y reclamos, brindar información nutricional del producto a los consumidores están incluidas en esta etapa.

6.3.2. Actividades de apoyo

Las actividades de apoyo brindan soporte a las actividades principales, estas, también llamadas actividades secundarias no están relacionadas directamente con el *core* del negocio, pero son complementarias entre sí, ya que brindan los recursos necesarios para la ejecución de las actividades principales.

Estas actividades de apoyo se subdividen en:

a. Dirección

Las actividades de dirección son realizadas por los altos mandos de la empresa Madre Pan, quienes definen los objetivos organizacionales para luego cumplirlos mediante la planificación estratégica a corto y largo plazo. Del mismo modo por medio de la gestión de mejoras en los procesos se busca optimizar el uso de los recursos y maximizar los márgenes.

b. **Soporte Administrativo**

Comprende todas las actividades de apoyo administrativo, como la gestión del talento humano, administración, selección de personal, gestión de la planilla y capacitaciones necesarias para el personal.

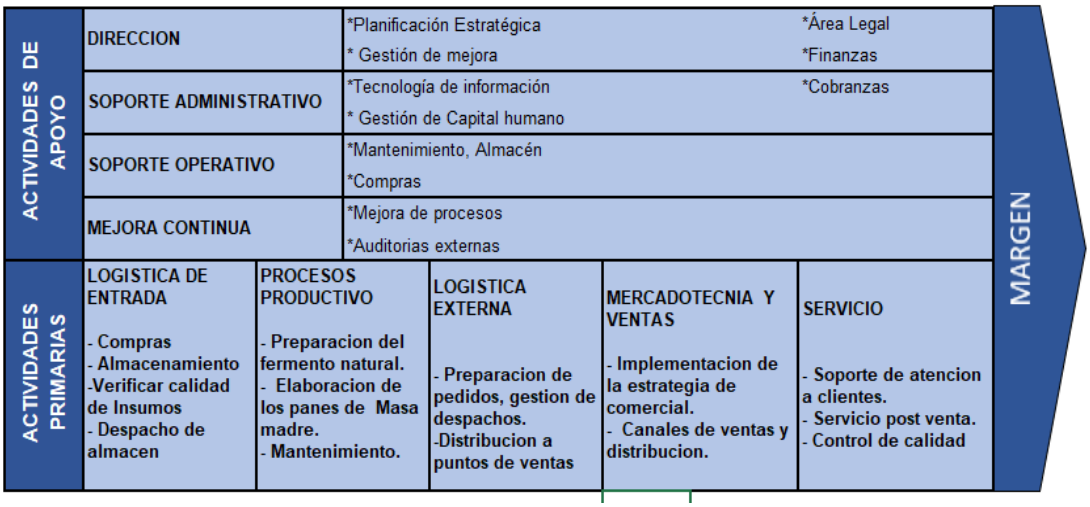
c. **Soporte Operativo**

Comprende a todas las actividades de adquisición que requiera la empresa para realizar las operaciones, estas incluyen: compra de insumos y adquisición de activos, así como los servicios necesarios para la elaboración y producción de los panes de masa madre, ya que estas actividades tienen relación directa con el costo y calidad del producto.

6.3.3. El margen

Se puede mencionar que el margen es el resultado económico favorable o desfavorable de todas las actividades, ya sean primarias o de apoyo desarrolladas dentro de la cadena de valor de las empresas. En este caso consiste en la suma de todos los costos incurridos en la elaboración de los panes versus el resultado de las ventas realizadas en un periodo de tiempo que podría ser día, mes o año.

Figura 22: Cadena de valor



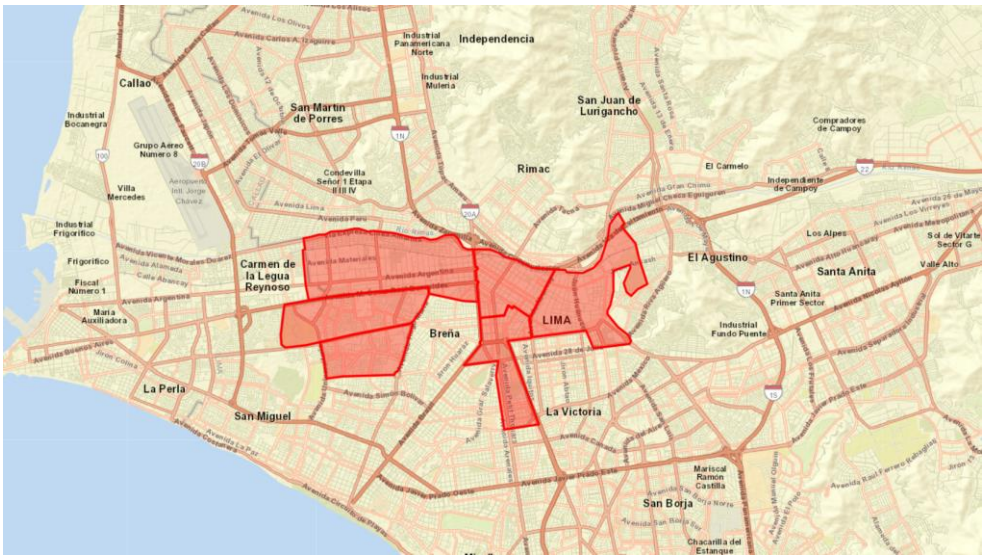
Fuente: Elaboración propia

6.4. Localización

6.4.1. **Macro localización**

Mediante el estudio de mercado elaborado se ha determinado que el entorno favorable para el desarrollo del negocio propuesto es la zona 6 de Lima Metropolitana, ámbito territorial que cumple con las características del target definido. Según información procedente de la Encuesta Nacional de Hogares (ENAHO, 2021) está zona está compuesta por los distritos de San Miguel, Pueblo Libre, Lince, Magdalena y Jesús María (figura 23). Asimismo, la población total de estos distritos suma la cantidad de 501,000 habitantes (CPI, 2022).

Figura 23: Plano de la zona 6 de Lima Metropolitana



Fuente: Municipalidad de Lima

6.4.2. Determinación de ubicación de local comercial

a. Método del centro de gravedad:

Mediante este método se determinó que el entorno favorable para la realización del negocio es la zona 6 de Lima Metropolitana. Con este método se relacionan datos poblacionales y las coordenadas de los distritos contemplados en el plan de negocio. (ver tabla 36).

Tabla 36: Método del centro de gravedad

Distritos	Población	X	Y	prodx	proy
San Miguel	180,900	22.5	17.0	4070250	3075300
Pueblo Libre	97,400	24.0	19.0	2337600	1850600
Jesus Maria	88,300	25.5	20.0	2251650	1766000
Magdalena	70,400	24.5	17.5	1724800	1232000
Lince	64,000	26.0	21.0	1664000	1344000
	501,000			12048300	9267900

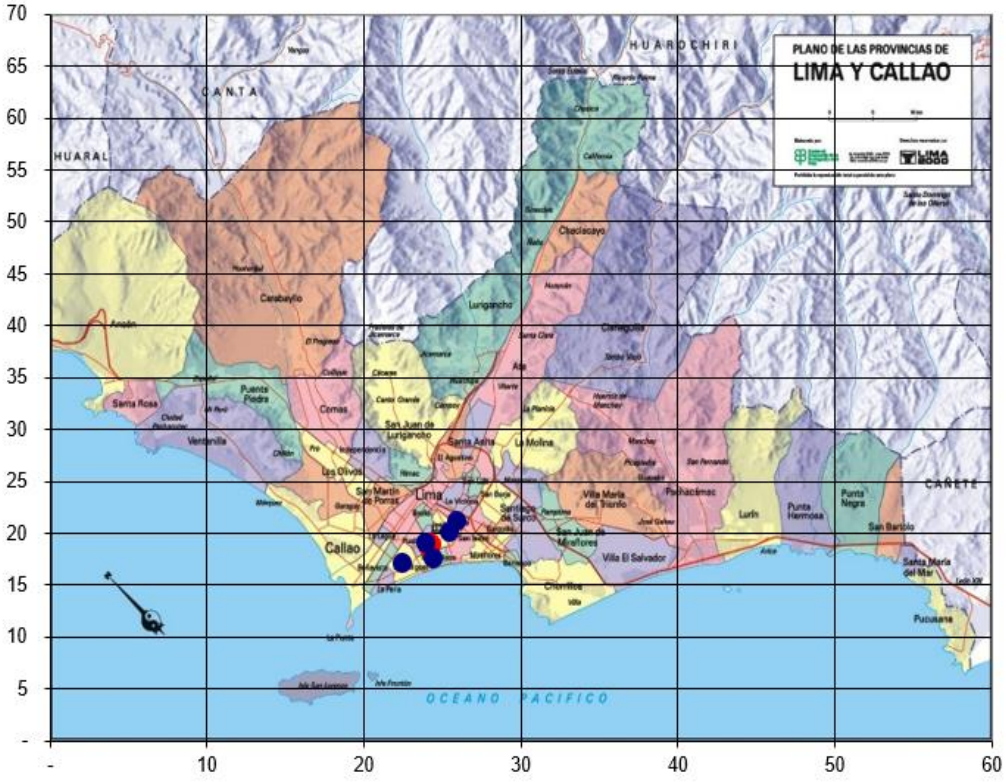
$$\mathbf{Cx=}\quad \frac{1.2E+07}{501000}\quad \mathbf{24.0}$$

$$\mathbf{Cy=}\quad \frac{9267900}{501000}\quad \mathbf{18.5}$$

Fuente: Elaboración propia

Esta evaluación determinó que el distrito de Pueblo Libre representa una zona céntrica con potencial para atender a los 5 distritos del área mencionada. En la figura 24 se puede apreciar la ubicación geográfica de los distritos de la zona 6, donde se identifica con un punto de color rojo la ubicación céntrica del distrito de Pueblo Libre.

Figura 24: Plano de Lima metropolitana



Fuente: Elaboración propia

b. Método del Qualitative Factor Rating (QFR)

Alternativamente, con el fin de establecer adecuadamente la ubicación del local se realizó el análisis mediante QFR utilizando los factores cualitativos relacionados con el plan de negocio. Mediante la asignación de pesos a cada factor y posteriormente evaluando las puntuaciones de menor a mayor según el impacto en el negocio, se selecciona el distrito que logre la mayor puntuación (ver tabla 37).

Tabla 37: Método del Qualitative Factor Rating (QFR)

Factor Relevante	Peso	Lince		Jesús María		Magdalena		Pueblo Libre		San Miguel	
		Nota	Valor	Nota	Valor	Nota	Valor	Nota	Valor	Nota	Valor
Costo de alquiler local	0.12	2	0.24	4	0.48	3	0.36	3	0.36	5	0.6
Vías de acceso	0.17	3	0.51	2	0.34	2	0.34	3	0.51	3	0.51
Tamaño del mercado	0.16	2	0.32	3	0.48	3	0.48	4	0.64	5	0.8
Distancia - CG	0.10	4	0.4	4	0.4	4	0.4	6	0.6	4	0.4
Seguridad	0.15	4	0.6	3	0.45	4	0.6	3	0.45	5	0.75
Concentración de target	0.30	3	0.9	1	0.3	2	0.6	4	1.2	6	1.8
TOTAL	1		2.97		2.45		2.78		3.76		**4.86**

Fuente: Elaboración propia

Los factores considerados en esta evaluación fueron los siguientes:

- **Costo del alquiler del local:**

  Para este factor se utilizaron comparaciones entre los precios de alquiler por metro cuadrado (m^2), donde la mayor ponderación recae en los distritos con un menor precio de alquiler. La información utilizada para esta evaluación fue obtenida del Instituto Peruano de Derecho Urbanístico (especialistas en consultoría urbanística), entidad que lista mensualmente los precios de alquiler por distrito.

- **Vías de acceso:**

  La accesibilidad es un factor importante para la evaluación, los distritos evaluados se ubican en zonas urbanizadas y céntricas con vías de acceso en buena calidad. La mayor ponderación otorgada está en función a la cantidad de vías de acceso que llegan al distrito, en este caso fueron Lince (Av. Arequipa), Pueblo Libre (Av. Sucre) y San Miguel (Av. La Marina) los que cuentan con avenidas principales que cruzan sus respectivas áreas.

- **Tamaño del mercado:**

  Con este factor se busca estimar el potencial máximo de ventas para una zonificación determinada, este valor está ligado a posibles planes de expansión. En este caso, el distrito de San Miguel es el que cuenta con la mayor cantidad de sitios comerciales. Teniendo en cuenta que los ingresos totales del mercado equivalen a la cantidad de personas multiplicado por la cantidad media de productos adquiridos, este tendría el mayor peso ponderado a considerar entre los demás.

- **Distancia al centro de gravedad:**

  Para esta evaluación se considera la cantidad poblacional por cada distrito en función a las coordenadas geográficas donde se encuentran, de la evaluación realizada en el punto anterior se determinó que el distrito de Pueblo Libre representaría el centro de gravedad de la zona 6 de Lima, por este motivo lleva la mayor ponderación por sobre el resto. La distancia recorrida desde los distritos aledaños en la zona 6 se considera similar, es con esto que el peso de ponderación se distribuyó tal y como se indica en la tabla 37 (método del centro de gravedad).

- **Seguridad:**

  Este factor se refiere a que ubicación tendrá que garantizar la integridad y seguridad de los clientes así como también la del personal. Será importante tomar en cuenta que la ubicación seleccionada estará cerca a centros comerciales y establecimientos muy concurridos, y ello genera una mayor concurrencia de personas por lo que existe el supuesto de que habrá una mayor seguridad del sitio.

- **Concentración del market:**

  Este factor considera la cuantificación económica de un mercado según su localización. Similar a lo detallado en el punto de seguridad, la presencia de locales comerciales (centros comerciales, empresas, etc.) avalan una zonificación con mayor densidad poblacional con alta probabilidad de un alto porcentaje en la facturación.

En la tabla 38 (Modelo Qualitative Factor Rating) se muestra el análisis de comparación de factores relevantes al plan de negocio contribuye adecuadamente a la toma de decisión, estos resultados indican el distrito más apropiado para la ubicación del local de ventas y producción. Según los resultados obtenidos en la tabla cualitativa aplicada a los 5 distritos de la zona 6 de Lima Metropolitana, se pudo determinar que el distrito de San Miguel alcanzó el mayor puntaje.

c. Gastos de adecuación

Estos gastos corresponden a los trabajos propios de la implementación y mantenimiento de la infraestructura del local para su buen funcionamiento, en la tabla 38 se detallan los gastos:

Tabla 38: Gastos de adecuación

N°	Gastos de adecuación	Cant.	Valor Unit.	Valor	IGV	Total
1	Pisos, tipo D	120	S/ 108	S/ 10,947	S/ 1,971	S/ 12,918
2	Puertas y ventas, tipo A	120	S/ 313	S/ 31,831	S/ 5,729	S/ 37,560
3	Revestimientos, tipo C	120	S/ 190	S/ 19,283	S/ 3,471	S/ 22,754
4	Baños, tipo C	120	S/ 60	S/ 6,107	S/ 1,099	S/ 7,206
5	Instalaciones eléctricas y sanitarias, Tipo A	120	S/ 335	S/ 34,025	S/ 6,125	S/ 40,150
6	Extractor de humo	1	S/ 4,500	S/ 4,500	S/ 810	S/ 5,310
7	Instalación de equipo de sonido	1	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 360	S/ 2,360
8	Equipo de aire acondicionado	1	S/ 6,000	S/ 6,000	S/ 1,080	S/ 7,080
9	Colocación del logotipo de la marca	1	S/ 1,200	S/ 1,200	S/ 216	S/ 1,416
				S/ 115,893	**S/ 20,861**	**S/ 136,754**

Fuente: Elaboración propia

6.5. Proceso de producción

6.5.1. Evaluación del modelo productivo

En los últimos tiempos las empresas han buscado minimizar sus costos y maximizar sus ingresos optando por procesos productivos más eficientes y económicos; en ese sentido, el sector panadero no es ajeno a estas prácticas.

Para el presente plan de negocio se han evaluado dos tipos de producción: en primer lugar, arrendar espacios de cocina completamente acondicionados (*dark kitchen)* en donde se ofrecen espacios desde $8m^2$ hasta $20m^2$ de acuerdo a la necesidad del cliente. Los contratos de alquiler duran como mínimo un año y el costo promedio mensual es de S/ 4,000 soles. Cabe resaltar que no incluye equipamiento de producción ni capital humano.

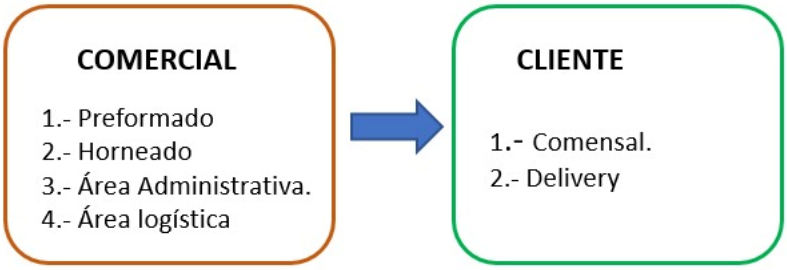
En la figura 25, se puede observar la existencia de tres etapas durante el proceso de producción, comercialización y consumo final en *dark kitchen*. En la primera etapa se considera arrendar estos espacios, lo que conllevaría a contratar un proveedor para el transporte de la masa de madre desde la zona de producción hasta la zona de comercialización. Posterior, se procederá a las siguientes etapas del proceso de producción y finalmente llegará al consumidor final (comensales directos o equipo delivery).

Figura 25: Modelo productivo considerando Dark kitchen

Fuente: Elaboración propia

En segundo lugar, está la posibilidad de invertir en la implementación de un taller de panificación, donde el cliente pueda observar desde el mostrador todas las etapas de producción de los panes de masa madre. En ese sentido, la figura 26 muestra todas las etapas de producción se ejecutarán en el local, lo que generará una reducción de costos en alquiler y contratación de transporte.

Figura 26: Modelo productivo sin considerando Dark kitchen



Fuente: Elaboración propia

6.5.2. Descripción del flujo del área de operaciones

En la figura 27 se grafica el flujograma del área de operaciones que comprende todos los procesos necesarios para la atención oportuna de los pedidos en los tiempos y condiciones estimadas por la empresa.

a. Área de logística

Es la encargada de proveer oportunamente los insumos y servicios requeridos para la ejecución de las labores productivas de la empresa. Asimismo, asegura que los proveedores tengan la capacidad de atender los pedidos garantizando la calidad, oportunidad y continuidad del abastecimiento al negocio. Su responsabilidad es que los productos adquiridos cumplan con las normativas sanitarias vigentes, del mismo modo, identificar otras alternativas de abastecimiento de los insumos.

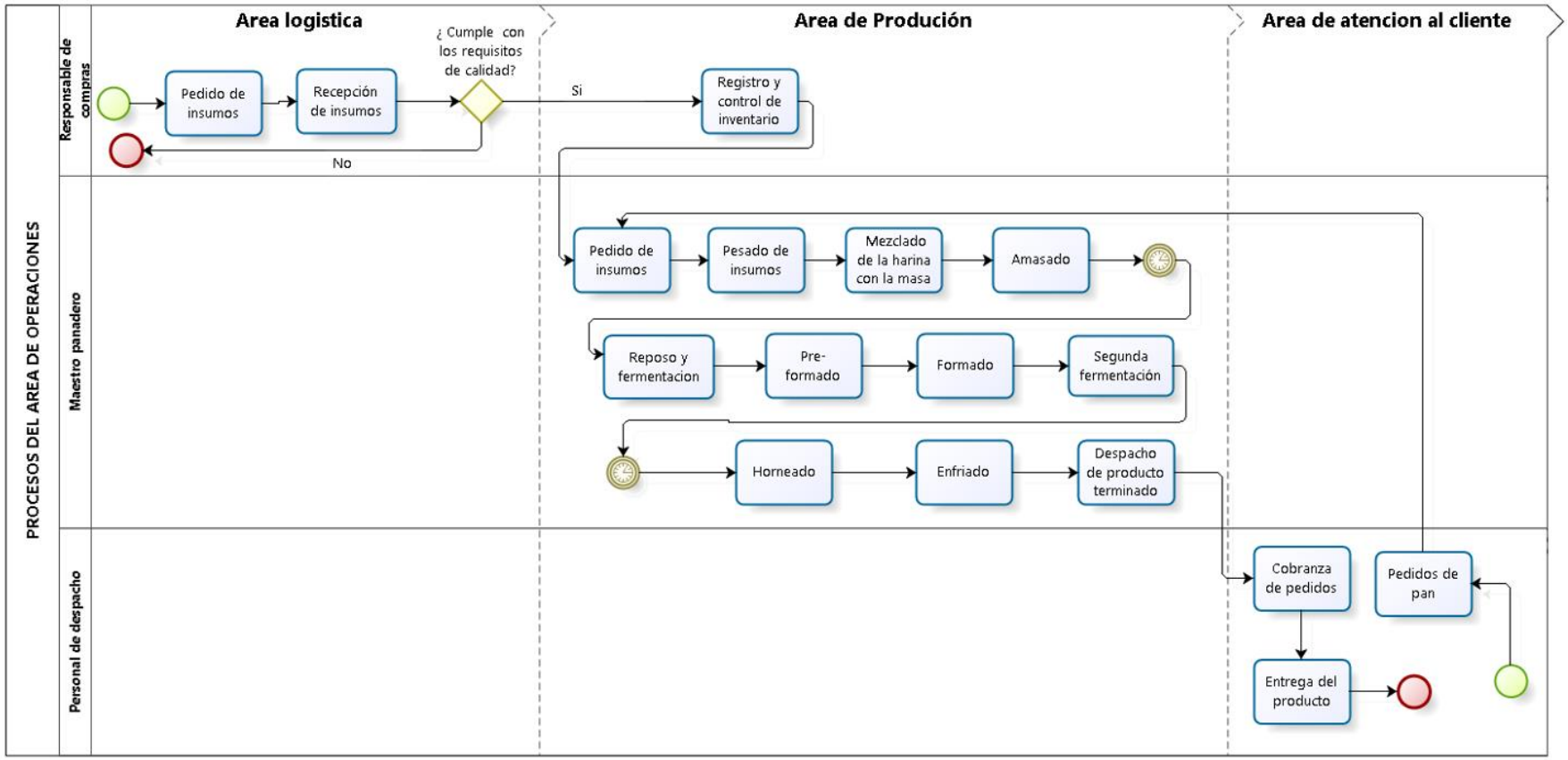
b. Área de producción

Es el área encargada de la transformación de los insumos naturales como son la harina, agua y sal mediante procesos planificados y secuenciales hasta obtener el producto final como es el pan de masa madre. Estas actividades inician desde el registro y control de inventarios, pedido de insumos, pesado de insumos, mezclado de la harina con la masa madre, amasado, reposo y fermentación, preformado, formado, diseño, horneado, enfriado y por último despacho del producto terminado.

c. Área de atención al cliente

Las funciones de los colaboradores de esta área consisten en la recepción de solicitudes de compra del pan de masa madre, estas pueden ser mediante los canales de venta directa en el local o venta por medios digitales, del mismo modo, es la encargada de las cobranzas de las ventas; asimismo la distribución y entrega de productos comestibles bajo los estándares y calidad definidos, y por último son responsables del servicio postventa y atención al servicio de cliente.

Figura 27: Flujo del área de operaciones



Fuente: Elaboración propia

6.5.3. Descripción del proceso de producción

Para elaborar los panes de masa madre se debe contar previamente con el ingrediente principal que es el fermento natural o también llamado “masa madre”.

a. Descripción de la elaboración del fermento natural “masa madre”

La masa madre es una levadura totalmente natural que se genera por la mezcla simple de harinas con el agua durante 72 horas aproximadamente. En el transcurso de este tiempo al fermentarse de manera natural a una T° adecuada crea una simbiosis entre todos los microorganismos presentes en la mezcla dándole un sabor especial al pan y un gran valor nutricional.

A partir del primer crecimiento de la masa madre se puede retirar[11] parte de ella para la elaboración de los panes y lo que reste se mantendrá activo y a la vez se podrá reservar para una posterior utilización. El mantenimiento de la masa madre se deberá al incremento de agua y harina diariamente en la misma proporción de la masa consumida con el fin de mantener un stock activo para el plan de producción.

La masa madre presenta diversos beneficios saludables en su consumo, dentro de las cuales se resalta: su poder antioxidante, anticancerígeno y probiótico que favorece a la flora intestinal gracias a los procesos largos de fermentación que conlleva prepararla. En cuanto al sabor, esta ofrece un ligero sabor ácido en los productos (el nivel de acidez dependerá del tiempo de fermentación). Adicionalmente, permite conservar las cualidades del pan recién horneado por más tiempo en comparación a los panes tradicionales.

[11] Cabe resaltar que por cada kilogramo de pan elaborado se utilizará el 13% de su peso en masa madre.

Ingredientes:

- ✓ 1 kg de harina
- ✓ 1 litro de agua

Preparación:

- ✓ Mezclar la harina con el agua y colocarlo en un recipiente cerrado.
- ✓ Dejar que la mezcla repose durante 24 horas, a una temperatura ambiente y observar cómo reacciona.
- ✓ Durante el proceso de fermentación la mezcla empezará a formar burbujas e incrementará su volumen.
- ✓ La masa madre estará lista para su uso cuando haya doblado su volumen y no cuente con un olor muy ácido.

b. Elaboración del pan de masa madre

- **Registro y control de inventarios**

Los martes de cada semana al mediodía uno de los maestros panaderos acompañado de un asistente se encargará de gestionar el ingreso y salida de los insumos del área de producción, asimismo, se encargarán del registro de la producción realizada durante las jornadas laborales.

- **Pesado de los insumos.**

Todos los días habrá un asistente panadero encargado de validad el peso de los insumos de acuerdo con la cantidad de producción estimada durante el día. Esta primera acción tiene como objetivo el uso adecuado de los recursos debido a que ya están definidos los pesos con relación a la cantidad de panes programados para el día.

- **Mezclado de la harina con la masa madre.**

En esta etapa se mezcla una porción de harina (blanca, integral, semi-integral o de centeno) con un porcentaje de masa madre y una cantidad específica de agua, las cuales se dejan reposar por treinta minutos aproximadamente (autólisis).

- **Amasado**

A partir de los primeros treinta minutos de la autólisis se inicia con el primer doblez que ayudará a que la masa empiece a formar su red de gluten. Posterior se realizarán dobleces cada cuarenta y cinco minutos hasta que la masa doble su tamaño. Cabe resaltar que, si la producción supera los doscientos cincuenta panes en el primer turno, el maestro panadero apoyará el 50% de su producción con la máquina amasadora.

El proceso de amasado finaliza cuando se cuenta con una masa lisa y suave, lista para el preformado y posterior reposo durante 12 horas como mínimo (fermentación lenta en frío).

- **Reposo y fermentación**

La masa obtenida en la etapa anterior se debe dejar en reposo, tiempo en el cual se produce la fermentación de las bacterias de la masa madre con la harina, lo que ayuda a desarrollar el gluten (facilitar la digestión) y asimismo ayuda a aumentar los valores nutricionales del pan.

- **Preformado o boleado**

Consiste en dividir la masa previamente fermentada en la máquina cortadora, y posteriormente realizar el preformado con ambas manos a través de movimientos circulares para que la masa quede tensa y en forma redonda. Posterior se dejará fermentar una hora adicional a temperatura ambiente.

- **Formado**

Consiste en la manipulación cuidadosa de la masa madre con el fin de no afectar el volumen que se logró con la fermentación. El bolo de pan se volverá a formar y se colocará en un banetón durante una hora más previo al horneado.

- **Segunda fermentación**

Consiste en dejar los bolos de masa ya formados en reposo y cubiertos por un mantel o plástico, con el fin de que logre una segunda fermentación y gane volumen. El tiempo de fermentación es variable de acuerdo con la temperatura ambiente, lo ideal es lograr una temperatura de 15°C en la cámara de fermentación.

- **Horneado**.

Para realizar esta actividad previamente el horno deberá alcanzar una temperatura entre 190 y 250 C°, posteriormente las piezas deben ubicarse en una bandeja metálica que será introducida al horno.

Es importante resaltar que tanto los panes de 200 gramos y los de 600 gramos contarán con diseños de acuerdo a fechas especiales y temáticas llamativas. Para ello se contarán con plantillas que ayudarán a realizar esta labor de manera rápida con una cuchilla especial y a la vez espolvoreando la misma harina blanca, granos tostados y hierbas variadas para formar los diseños unos minutos antes de ingresar al horno (en algunos casos se utilizarán algunas herramientas adicionales para los diseños especiales). El tiempo de horneado varía de acuerdo con el tamaño de los panes, los pequeños serán de 20 a 30 minutos y los grandes entre 45 a 60 minutos.

- **Enfriamiento**

En esta etapa de la elaboración del pan es importante un adecuado enfriamiento, porque los procesos físicos - químicos continúan desarrollándose lo que definirá el tamaño y sabores del pan. Al momento de retirar los panes del horno se deberá contar con un

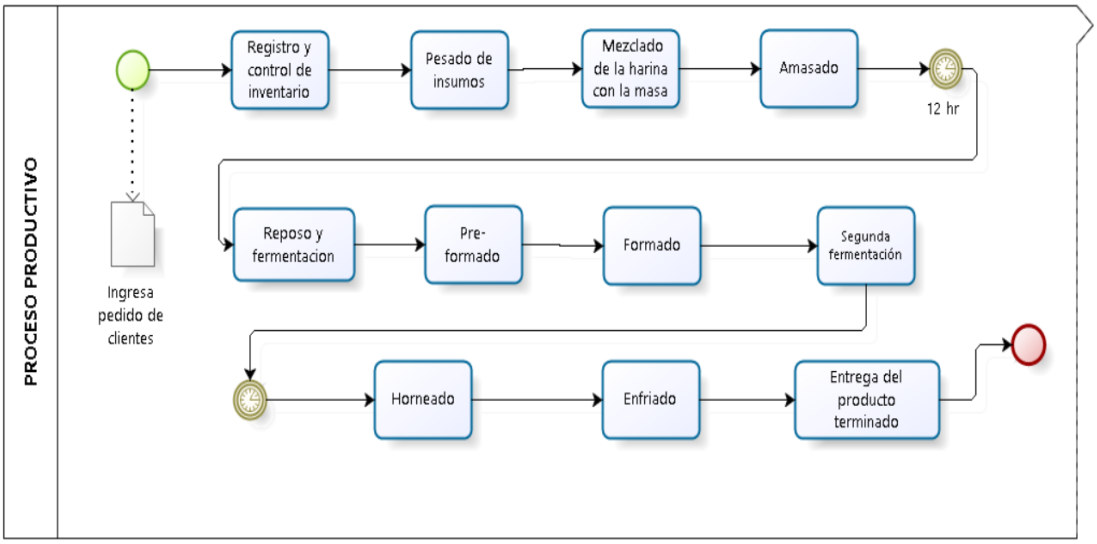
ambiente seco donde se los pueda ubicar en rejillas, evitando el apilamiento de estos mientras que los vapores se disipen.

- **Entrega del producto terminado**

Una vez que hay concluido la etapa de enfriamiento y los panes estén a temperatura del ambiente serán ubicados en cestas para su posterior despacho a los consumidores finales, los panes deben ser almacenados temporalmente en empaques de papel, madera, vidrio y/o cartón para su correcta conservación y presentación final.

A continuación, en la figura 28 se grafica la secuencia de todas las etapas de la elaboración del pan de masa madre:

Figura 28: Flujo de proceso de producción –12 hrs



Fuente: Elaboración propia

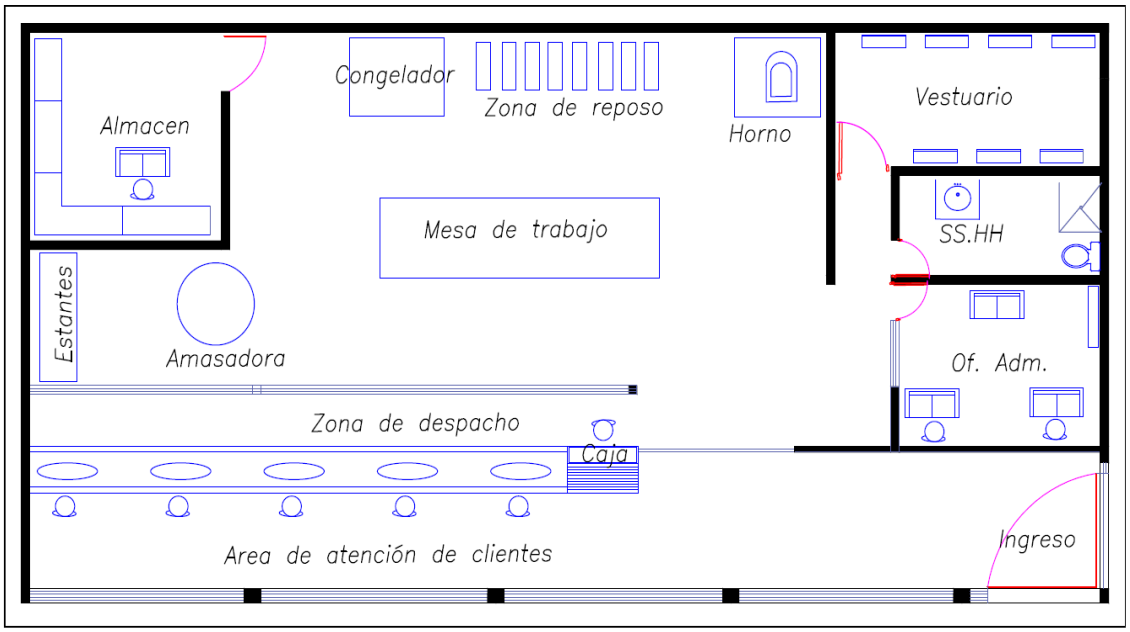
6.5.4. Descripción del Diseño de las Instalaciones

Para una adecuada operatividad del centro de producción y atención de pedidos, es imprescindible una buena distribución de los espacios disponibles que permitan realizar la programación secuencial de actividades y con ello maximizar la producción eficientemente.

De acuerdo con las actividades a ejecutar se ha determinado que el local contará con un área de 120 m^2, que estarán distribuidas en cuatro zonas principales: área de producción, almacén. zona de despachos y oficina de administración; del mismo modo contará con área de atención al cliente y áreas disponibles para el uso de los colaboradores, como son los servicios higiénicos y vestuarios.

El formato de ventas del negocio planteado contempla que los clientes tienen la facilidad de poder observar todo el proceso productivo. En la figura 29 se puede observar la distribución de los ambientes.

Figura 29: Plano de distribución de ambientes



Fuente: Elaboración propia

6.5.5. Programa de producción

De acuerdo con los parámetros definidos para la investigación de mercado, se ha determinado la elaboración de dos tipos de panes en base a fermentación natural como: 1) pan campesino de harina blanca / semi-integral y 2) pan campesino integral, los cuales tendrán dos presentaciones: panes con peso de 200grs y 600 grs. Para la elaboración del programa de producción se ha considerado algunos factores relevantes:

- **Demanda del mercado**

Este factor es determinado por el estudio de mercado realizado y la proyección de ventas estimadas que debemos atender y considerar en los programas de producción para los siguientes 5 años considerados en el presente plan de negocios.

Asimismo, en la tabla 39 se muestra el total de la demanda diaria (en kilos) que debemos proyectar atender diariamente.

Tabla 39: Periodicidad de consumo de Pan de Masa Madre (MM) en Kg

DEMANDA DEL MERCADO DEPANES DE MASA MADRE (kg)					
Demanda de la zona 6 de Lima	2023	2024	2025	2026	2027
Demanda Anual (Kg)	56,099	71,155	86,687	88,038	89,413
Demanda promedio mensual (Kg)	4,675	5,930	7,224	7,337	7,451
Demanda promedio diario (Kg)	**156**	**198**	**241**	**245**	**248**

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 40 (distribución de la demanda diaria por tipo de panes de masa madre), se muestra el porcentaje de materia prima a considerar para la elaboración de los panes por tipo.

Tabla 40: Distribución de la demanda diaria por tipo de panes de MM en Kg

Distribución de la producción por tipo de pan	Demanda (Kg.)	Unidades
Panes campesinos de harina blanca / semi-integral 200 gr	51	171
Panes campesinos de harina blanca / semi-integral 600 gr	23	78
Panes campesino integral de 600 gr	33	109
Panes campesino integral de 200 gr	48	161
Capacidad Instalada del horno (Kg)	156	519

Fuente: Elaboración propia

- **Sampling**

Se consideró brindar muestras gratis del producto terminado como estrategia de reconocimiento de la marca Madre Pan, durante los dos primeros meses del primer año que corresponde al 1% de la producción.

- **Merma**

Es la pérdida de insumos durante la etapa de la producción, situación que afectará directamente al costo unitario de producción. Para la elaboración del programa de producción se ha considerado como merma el 1% de este. Como merma se puede considerar a: espolvoreo de harina, almacenaje, panes quemados, masa que se queda en la batidora y mesa de trabajo, entre otras causas.

- **Inventario**

Al ser un producto de consumo diario se considera como inventario la producción del mismo día, se asume esta hipótesis, ya que los panes se venden en el día y no serán almacenados para comercializarse a posteriori.

Se tiene planificado que las actividades de preproducción se inicien durante el mes de diciembre del 2022. Adicionalmente se considera una proyección de merma del 1% respecto a la producción. En la tabla 41 se muestra el programa de producción.

Tabla 41: Programa de producción del año 2023

Año 2023		ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC
Panes de 200 gr. (incluye los 02 tipos de panes)													
Demanda		2,992	2,991	2,991	2,991	2,991	2,991	2,991	2,991	2,991	2,991	2,991	2,991
Sampling (1%)		30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Merma (1%)		30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Inventario Inicial			1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Inventario final		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Total, unidades	**0**	**3,053**	**3,053**	**3,053**	**3,053**	**3,053**	**3,053**	**3,052**	**3,052**	**3,052**	**3,052**	**3,052**	**3,052**
Panes de 600 gr. (incluye los 02 tipos de panes)													
Demanda		1,683	1,682	1,682	1,682	1,682	1,682	1,682	1,682	1,682	1,682	1,682	1,682
Sampling (1%)		17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17
Merma (1%)		17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17
Inventario Inicial			1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Inventario final		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Total, unidades	**0**	**1,718**	**1,718**	**1,717**	**1,717**	**1,717**	**1,717**	**1,717**	**1,717**	**1,717**	**1,717**	**1,717**	**1,717**

Fuente: Elaboración propia

Para definir el programa de producción anual de los años: 2024, .2025, 2026 y 2027 se considera la demanda mensual proyectada por cada tipo de pan (extraída del programa de ventas de cada año), se estima continuar con una merma del 1% de la producción.

En la tabla 42, se muestra el detalle del programa de producción estimada para el año 2024, dinámica que se repetirá para los años que durará el plan de negocio.

Tabla 42:Programa de producción del año 2024

Año 2024	Dic	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC
Panes de 200 gr. (incluye los 02 tipos de panes)													
Demanda		2,992	2,991	2,992	2,992	2,992	2,992	2,992	2,992	2,992	2,992	2,992	2,992
Merma (1%)		30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Inventario Inicial		1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Inventario final	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total, unidades	**1**	**3,023**	**3,022**	**3,022**	**3,022**	**3,022**	**3,022**	**3,022**	**3,022**	**3,022**	**3,022**	**3,022**	**3,022**
Panes de 600 gr. (incluye los 02 tipos de panes)													
Demanda		1,683	1,682	1,683	1,683	1,683	1,683	1,683	1,683	1,683	1,683	1,683	1,683
Merma (1%)		17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17
Inventario Inicial		1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Inventario final	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total, unidades	**1**	**1,701**	**1,700**	**1,700**	**1,700**	**1,700**	**1,700**	**1,700**	**1,700**	**1,700**	**1,700**	**1,700**	**1,700**

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 43 (Cálculo de la producción diaria de panes de masa madre) se muestra la cantidad de kilos de panes que se proyecta producir y vender diariamente durante los próximos 5 años. Los cálculos la demanda diaria fueron estimados en base al estudio de mercado realizado y explicado anteriormente.

Tabla 43: Cálculo de la producción diaria de panes de MM por turnos

Demanda proyectada de panes MM (Kg)	2023	2024	2025	2026	2027
Panes campesinos de harina blanca / semi-integral 200 g	51	65	79	81	82
Panes campesinos de harina blanca / semi-integral 600 g	23	30	36	37	37
Panes campesino integral de 600 g	33	42	51	51	52
Panes campesino integral de 200 g	48	61	75	76	77
	156	**198**	**241**	**245**	**248**

Fuente: Elaboración propia

6.5.6. Requerimiento de mano de obra directa

En esta etapa es necesario tener identificado los tiempos necesarios para la ejecución de cada etapa del proceso productivo de los panes de masa madre ya que los maestros panaderos, los asistentes dedican el 100% de su tiempo a la elaboración de los panes.

Se consideran dos jornadas laborales (turno día y turno tarde), por ello se formaron dos equipos de trabajo que está formado por un maestro panadero/hornero y un asistente. Del mismo modo se considera un personal encargado de brindar soporte a las labores operativas (personal de almacén, atención en caja o servicio de atención al cliente).

En la tabla 44 se muestra el resultado del análisis de la elaboración de 50 kg de masa madre, donde se concluye que el tiempo promedio para la elaboración de un pan de 600

gramos es de 2.63 minutos horas hombre (h/h), mientras que para el pan de 200 gramos se requieren 0.88 minutos de h/h.

Tabla 44: Análisis cuantitativo de la elaboración de 50 Kg de harina

N°	Tipo de pan, x peso	Peso de masa laborada en gr.	índice de rendimiento		Peso total de masa fermentada en gramos	Cantidad de panes elaborados	Tiempo DAP en Minutos	Tiempo de producción de pan x minuto
			%	gramos				
1	Pan de 600 gr.	**55,950**	9%	5,036	60,986	102	267	2.63
2	Pan de 200 gr.	**37,300**	9%	3,357	40,657	203	178	0.88
	Total	**93,250**	18%	**8,393**	**101,643**	**305**	**445**	**3.4**

Fuente: Elaboración propia

En el anexo 8 se muestra el Diagrama de Análisis de Procesos (DAP) y los tiempos de las actividades de producción.

En la tabla 45 se muestra que la capacidad de producción de horas hombre es mayor a la demanda requerida en cada jornada laboral.

Tabla 45: Análisis de necesidad de MO para la producción por jornada laboral

PRODUCCIÓN POR JORNADA LABORAL	DEMANDA	CANT. PROD.	MANO DE OBRA (Cant. Prod.)	
			Minutos	Horas
Panes campesinos de harina blanca / semi-integral de 200 g	86	96	84	1.4
Panes campesinos de harina blanca / semi-integral de 600 g	39	42	110	1.8
Panes campesino integral de 600 g	55	60	158	2.6
Panes campesino integral de 200 g	81	96	84	1.4
Total	**260**	**294**	**436**	**7.3**
Manipulación del horno			50	**0.8**
Manipulación de la mezcladora			16	**0.3**
Diseño Especiales (10% de venta panes de 600 g.)			27	0.4
Total			**529**	**8.8**

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 46 (capacidad de mano de obra disponible), se muestra que la disponibilidad de mano de obra alcanza el 35% con capacidad de soportar el crecimiento de la producción. En el modelo de producción estimado se estima el uso del 65% de la mano de obra contratada, por lo que se contará con capacidad disponible para realizar otras actividades operativas.

Tabla 46: Capacidad de la Mano de obra disponible

PUESTO DE TRABAJO	MANO DE OBRA		
	Horas	Minutos	%
Maestro panadero	8.0	480	
Asistente panadero	8.0	480	
Total	**16.0**	**960**	**100%**
Agotamiento (10%)	1.6	96	10%
Capacidad requerida por turno	8.8	529	55%
		MO disponible	**35%**
		MO Utilizada	65%

Fuente: Elaboración propia

6.6. Tecnológica para el proceso

Para determinar la cantidad de maquinarias y equipos a instalar, se toma en consideración la demanda esperada de la producción de los panes por atender.

6.6.1. Maquinarias y equipos diversos

En la tabla 47 se muestran los costos de las maquinarias y equipos necesarios para el área de operaciones, se requiere un horno eléctrico que servirá para el horneado de los panes, de igual manera una amasadora eléctrica, que servirá para dar la textura necesaria a la masa previamente mezclada, la máquina de cortar, tiene la función de separar equitativamente la masa para poder realizar el boleado de los panes, y por último la congeladora que servirá para mantener en temperaturas idóneas los insumos requeridos en la producción de pan.

Tabla 47: Maquinaria

N°	Maquinaria	Cant.	Valor Unit.	Valor	IGV	Total
1	Horno Artesanal	1	S/ 22,585	S/ 22,585	S/ 4,065	S/ 26,650
2	Amasadora	1	S/ 10,830	S/ 10,830	S/ 1,949	S/ 12,779
3	Cortadora de masa	1	S/ 3,653	S/ 3,653	S/ 657	S/ 4,310
4	Cámara de fermentación	1	S/ 4,500	S/ 4,500	S/ 810	S/ 5,310
4	Congelador vertical	1	S/ 5,000	S/ 5,000	S/ 900	S/ 5,900
				S/ 46,567	**S/ 8,382**	**S/ 54,949**

Fuente: Elaboración propia

A continuación, en la tabla 48 se detalla el análisis de la capacidad instalada del horno eléctrico, ya que es el equipo crítico para la elaboración de los panes de masa madre. En el análisis se considera la instalación de 2 jornadas laborales (turno mañana y turno tarde)

Tabla 48: Capacidad instalada del horno

Capacidad instalada del horno	
Cantidad de gavetas	12
Cantidad de panes por gaveta	48
Peso unitario de los panes en gramos	30
Capacidad de horneado en gramos	**17,280**
Capacidad de horneado en Kg.	**17.28**

Tiempo promedio de Horneado en horas	1.0
Jornada laboral en horas	8.0
Cantidad de horneados x turno	**8.0**

Capacidad de producción (Kg.) por jornada laboral	**138.24**
Capacidad de producción en gramos por jornada laboral	**138,240**

Fuente: Elaboración propia

En el anexo 9 se muestra la distribución de los panes en las bandejas por cada horneada.

En la tabla 49 se muestra que el horno tiene la capacidad de producción de 138 Kg por cada jornada laboral, con lo que se produciría 1,051 panes en ambas jornadas laborales.

Tabla 49: Capacidad de producción del horno por jornada laboral

Capacidad de producción del horno por jornada laboral	Gramos	Unidades
Panes campesinos de harina blanca / semi-integral de 200 gr	45,619	228
Panes campesinos de harina blanca / semi-integral de 600 gr	20,736	35
Panes campesino integral de 600 gr	29,030	48
Panes campesino integral de 200 gr	42,854	214
Capacidad de producción por jornada laboral	**138,240**	**525**
Capacidad de producción x 2 jornadas laborales	**276,480**	**1,051**

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 50 se muestra que el equipo crítico en las operaciones solo utilizará un 56% de capacidad en el primer año, 71% en el segundo año, 87% en el tercer año, 88% en el cuarto año, y por último 90% en el quinto año (capacidad instalada).

Tabla 50: Capacidad de Equipo critico: Horno

Equipo critico : Horno	2023	2024	2025	2026	2027
Demanda del mercado objetivo (Kg)	156	198	241	245	248
Capacidad Instalada del Horno (Kg)	**276**	276	276	276	276
Capacidad utilizada	**56%**	**71%**	**87%**	**88%**	**90%**

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se describen detalles de los equipos a utilizar en el proceso productivo de los panes de masa madre.

- **Horno:**

  Se considera como un equipo crítico para el proceso. Este es el equipo destinado a la cocción de los distintos productos elaborados, este tendrá que estar adaptado al espacio con el que se cuenta y los requerimientos de la producción en la panadería. En el caso del presente plan de negocio se plantea la utilización de un horno rotativo (también conocidos como hornos de plataforma móvil), en este equipo el pan será horneado en diversas bandejas en paralelo cuya temperatura y humedad serán reguladas mediante ventiladores internos.

- **Amasadora:**

  Este es un equipo cuya finalidad es lograr una correcta y homogénea mezcla de todos los ingredientes y a su vez facilitar que la mezcla final tenga las propiedades de flexibilidad, elasticidad y aireado requeridas por el maestro panadero. La amasadora contemplada será la que se conoce como “amasadora en espiral”, este equipo está compuesto por un brazo en espiral que se encarga de trabajar la masa con una precisión de arriba hacia abajo, con esto se conseguirá una oxigenación ideal y a su vez un mayor recalentamiento.

- **Cortadora de masa:**

  La principal función de este equipo es permitir al usuario controlar y entregar panes de pesos y tamaños precisos mediante la división de la mezcla amasada según los pesos y porciones especificadas por el maestro panadero. Para su uso se requiere que la masa haya estado previamente en reposo, este paso preliminar previo a la división permite a la masa cambiar su propia densidad gracias a la liberación de gases internos, producto de la levadura natural de la masa madre.

- **Cámara de fermentación:**

  Este equipo está encargado de que la masa de pan se fermente de una manera uniforme, en general todo esto se consigue con la regulación controlada del calor y la humedad, pero de una manera mucho más precisa que la conseguida con otros equipos panaderos. El control de estos parámetros asegura la calidad del producto final ajustado a las necesidades y requerimientos establecidos previamente.

6.6.2. Equipos menores

Del mismo modo en la tabla 51 se muestra la relación de equipos menores necesarios para el área administrativa, entre ellas el equipo de cómputo y la impresora para las gestiones administrativas necesarias dentro de la empresa.

Para el área operativa se requerirán bandejas para mantener en reposo los panes y también para ingresar los panes al horno, adicionalmente se considera la utilización de un coche metálico con el propósito de sostener las bandejas en forma segura y ordenada cumpliendo las normativas sanitarias.

Tabla 51: Equipos menores

N°	Equipos menores	Cant.	Valor Unit.	Valor	IGV	Total
1	Equipos de computo	2	S/ 3,000	S/ 6,000	S/ 1,080	S/ 7,080
2	Licencia de software	2	S/ 600	S/ 1,200	S/ 216	S/ 1,416
3	Impresora	1	S/ 800	S/ 800	S/ 144	S/ 944
4	Bandejas	10	S/ 250	S/ 2,500	S/ 450	S/ 2,950
5	Rack porta bandejas	2	S/ 1,500	S/ 3,000	S/ 540	S/ 3,540
6	Coche metálico	1	S/ 2,500	S/ 2,500	S/ 450	S/ 2,950
7	Mesa de acero inoxidable	1	S/ 3,000	S/ 3,000	S/ 540	S/ 3,540
				S/ 19,000	**S/ 3,420**	**S/ 22,420**

Fuente: Elaboración propia

6.6.3. Herramientas

Para el proceso de producción se requieren las siguientes herramientas: un termómetro que servirá para medir la temperatura del ambiente, para una adecuada fermentación de la masa madre, por otro lado, la balanza comercial servirá para el pesaje de los insumos para la producción. La espátula será requerida para limpiar la mesa de trabajo, para los diseños se utilizarán plantillas especiales para pan (ver tabla 52).

Tabla 52: Herramientas

N°	Herramientas	Cant.	Valor Unit.	Valor	IGV	Total
1	Termómetro	1	S/ 250	S/ 250	S/ 45	S/ 295
2	Balanza comercial	1	S/ 350	S/ 350	S/ 63	S/ 413
3	Espátula	2	S/ 125	S/ 250	S/ 45	S/ 295
4	Plantillas de diseño	1000	S/ 550	S/ 550	S/ 99	S/ 649
				S/ 1,400	**S/ 252**	**S/ 1,652**

Fuente: Elaboración propia

6.6.4. Equipos de protección personal y utensilios

a. Equipos de protección personal (EPP)

La empresa es la encargada de suministrar los uniformes de trabajo a los colaboradores con el fin de brindar una buena presentación hacia los clientes, y agregar valor a la cadena de producción; asimismo, se asignarán equipos de protección personal (EPP) necesarios de acuerdo con la función que desempeñen cada colaborador. En la tabla 53 se detallan los elementos de seguridad y sus respectivos gastos.

Tabla 53: Uniformes y EPP

N°	Uniformes y EPP	Cant.	Valor Unit.	Valor	IGV	Total
1	Uniformes panificadores	6	S/ 120	S/ 720	S/ 130	S/ 850
2	Uniforme almacén	1	S/ 100	S/ 100	S/ 18	S/ 118
3	Uniformes atención cliente	2	S/ 120	S/ 240	S/ 43	S/ 283
4	Equipos de protección personal EPP	6	S/ 100	S/ 600	S/ 108	S/ 708

Fuente: Elaboración propia

b. Utensilios

Los utensilios mencionados en la tabla 54 tienen como fin mantener las áreas de trabajo limpias, desinfectadas y brindar las condiciones sanitarias básicas a los trabajadores.

Tabla 54: Utensilios

N°	Utensilios	Cant.	Valor Unit.	Valor	IGV	Total
1	Dispensador de papel	1	S/ 120	S/ 120	S/ 22	S/ 142
2	Dispensador de jabón liquido	1	S/ 75	S/ 75	S/ 14	S/ 89
3	Jabón líquido 5 litros	1	S/ 20	S/ 20	S/ 4	S/ 24
4	Alcohol medico 60%	2	S/ 35	S/ 70	S/ 13	S/ 83
5	Escobas	2	S/ 12	S/ 24	S/ 4	S/ 28
6	Recogedor	1	S/ 20	S/ 20	S/ 4	S/ 24
7	Trapeador	2	S/ 10	S/ 20	S/ 4	S/ 24
8	Tachos de basura metálico	2	S/ 35	S/ 70	S/ 13	S/ 83
9	Bolsas de basura 35 litros x 10 unid	1	S/ 20	S/ 20	S/ 4	S/ 24
10	Lejía concentrada 1 Gln	1	S/ 25	S/ 25	S/ 5	S/ 30
11	Ambientador lavanda 1 Gln	1	S/ 15	S/ 15	S/ 3	S/ 18
12	Desinfectante de piano 5Gln	1	S/ 20	S/ 20	S/ 4	S/ 24
13	Limpia vidrio 1Lt	1	S/ 15	S/ 15	S/ 15	S/ 15
				S/ 514	**S/ 105**	**S/ 604**

Fuente: Elaboración propia

6.6.5. Mobiliario

Tal como muestra la tabla 55 se ha definido los mobiliarios que serán necesarios para las tres áreas del proceso de producción como son: el área de logística y producción, y el área de atención al cliente.

Tabla 55: Mobiliario

N°	Mobiliario	Cant.	Valor Unit.	Valor	IGV	Total
1	Instalación de la barra para atención de los clientes	1	S/ 6,500	S/ 6,500	S/ 1,170	S/ 7,670
2	Bancos para la barra de atención	5	S/ 220	S/ 1,100	S/ 198	S/ 1,298
3	Escritorio de melamina Administracion	1	S/ 1,200	S/ 1,200	S/ 216	S/ 1,416
4	Silla de oficina Administrador	3	S/ 350	S/ 1,050	S/ 189	S/ 1,239
5	Vitrinas de exhibiciones	1	S/ 2,500	S/ 2,500	S/ 450	S/ 2,950
6	Locker para colaboradores	8	S/ 280	S/ 2,240	S/ 403	S/ 2,643
7	Cubito de caja y recepción	1	S/ 2,500	S/ 2,500	S/ 450	S/ 2,950
8	Silla para caja y recepción	2	S/ 200	S/ 400	S/ 72	S/ 472
9	Escritorio para almacén	1	S/ 600	S/ 600	S/ 108	S/ 708
10	silla para almacén	1	S/ 300	S/ 300	S/ 54	S/ 354
11	Estantes y archivadores para almacén	1	S/ 650	S/ 650	S/ 117	S/ 767
				S/ 19,040	**S/ 3,427**	**S/ 22,467**

Fuente: Elaboración propia

6.6.6. Útiles de oficina

En la tabla 56 se definen los útiles de oficina para las labores cotidianas dentro del área administrativa y de producción.

Tabla 56: Útiles de oficina

N°	Útiles de oficina	Cant.	Valor Unit.	Valor	IGV	Total
1	Archivador de lomo ancho	3	S/ 10	S/ 30	S/ 5	S/ 35
2	Bolígrafo color azul	10	S/ 11	S/ 110	S/ 20	S/ 130
3	Calculadora MZ-12S Casio	2	S/ 75	S/ 150	S/ 27	S/ 177
4	Cartucho para impresora	1	S/ 130	S/ 130	S/ 23	S/ 153
6	Corrector tipo lapicero	2	S/ 5	S/ 10	S/ 2	S/ 12
7	Cuadernos A4 espiral	10	S/ 10	S/ 100	S/ 18	S/ 118
8	Engrapador y sacagrapas	3	S/ 18	S/ 54	S/ 10	S/ 64
9	Grapas (caja)	3	S/ 1	S/ 3	S/ 1	S/ 4
10	Hojas Bonds millares	2	S/ 22	S/ 44	S/ 8	S/ 52
11	Perforadores	2	S/ 20	S/ 40	S/ 7	S/ 47
12	Resaltadores amarillos	3	S/ 5	S/ 15	S/ 3	S/ 18
				S/ 686	**S/ 123**	**S/ 809**

Fuente: Elaboración propia

6.6.7. Plan de mantenimiento de equipos críticos

La empresa ha definido los equipos críticos dentro de las operaciones de la elaboración de pan de masa madre, estos equipos por su complejidad y prioridad requieren programas de mantenimiento preventivo para no detener el proceso productivo, en la tabla 57, se muestra el detalle respectivo.

Tabla 57: Equipos críticos

N°	Mantenimiento equipos críticos	Frecuencia	Valor Unit.	IGV	Total
1	Horno eléctrico	Semestral	S/ 1,300	S/ 234	S/ 1,534
2	Amasadora	Semestral	S/ 500	S/ 90	S/ 590
3	Maquina cortadora	Semestral	S/ 200	S/ 36	S/ 236
4	Congeladora	Semestral	S/ 150	S/ 27	S/ 177
6	Balanza comercial	Semestral	S/ 100	S/ 18	S/ 118
			S/ 2,250	**S/ 405**	**S/ 2,655**

Fuente: Elaboración propia

6.6.8. Materias primas para la producción

En la tabla 58 se muestran los insumos imprescindibles para la elaboración del pan de masa madre.

Tabla 58: Materias primas para la producción

N°	Materias primas	**Precio de Insumos general**			
		Unidad Medida	Cant.	VALOR	Costo Unitario
1	Harina de trigo	Kilos	50	S/188.80	S/3.78
2	Harina de integral	Kilos	25	S/106.20	S/4.25
3	Harina de centeno	Kilos	25	S/100.00	S/4.00
4	Masa madre	Kilos	25	S/110.00	S/4.40
5	Agua	Litros	7	S/7.67	S/1.10
6	Sal de Maras	Kilos	25	S/25.96	S/1.04
7	Hierbas especiales	Gramos	5	S/10.00	S/2.00
8	Harina Extra	Kilos	25	S/106.20	S/4.25

Fuente: Elaboración propia

6.6.9. Recursos energéticos y básicos

En la tabla 59 se muestran los recursos energéticos que son necesarios para el buen funcionamiento de los equipos y herramientas indicadas anteriormente. Asimismo, los recursos básicos para mantener los niveles de salubridad requeridos por las entidades

fiscalizadoras, del mismo modo las bolsas de papel que servirán para el traslado de los productos hacia el consumidor final.

Tabla 59: Recursos energéticos y básicos

N°	Recursos energéticos y básicos	Cant.	Valor Unit.	Valor	IGV	Total
1	Planes de internet	1	S/ 250	S/ 250	S/ 45	S/ 295
2	Energía eléctrica	1	S/ 600	S/ 600	S/ 108	S/ 708
3	Agua potable	1	S/ 400	S/ 400	S/ 72	S/ 472
4	Alquiler local 120 m2	1	S/ 14,820	S/ 14,820	S/ 2,668	S/ 17,488
5	Planes de celular	1	S/ 250	S/ 250	S/ 45	S/ 295
6	Bolsas de papel para despacho	1	S/ 350	S/ 350	S/ 63	S/ 413
				S/ 16,670	**S/ 3,001**	**S/ 19,671**

Fuente: Elaboración propia

6.7. Políticas y Procesos Operativos

6.7.1. Política de Calidad de Servicio

Madre Pan se constituye con la finalidad de ofrecer un producto que proporciona un nivel de vida más saludable a todos los usuarios que consuman dichos productos, asimismo con el compromiso de brindarles un producto de alta calidad a precios accesibles.

La alta dirección ha determinado que con la finalidad de mantener a nuestros clientes con alta satisfacción de nuestros productos se compromete a:

- Mantener la satisfacción de los clientes y de las partes interesadas cumpliendo con los plazos establecidos.
- Garantizar la correcta operación de los equipos y recursos disponibles cumpliendo los planes de mantenimiento preventivo.

- Cumplir con todos los requisitos legales exigibles para la producción de productos contando con los permisos y licencias requeridas.

6.7.2. Política de Seguridad

Con la finalidad de salvaguardar la integridad física y mental de los colaboradores, clientes, infraestructura y los *stakeholders*, la empresa ha definido políticas de garanticen el buen funcionamiento de las instalaciones y brindar una buena experiencia a los clientes del plan de negocios determinado.

En el área de almacén

- En el área de almacén debe contar con una buena iluminación, señalización y codificación de los anaqueles e insumos almacenados.
- Mantener el área de trabajo aseado, los pasadizos tendrán que mantenerse despejados de obstáculos para un libre desplazamiento en cualquier tipo de situación.
- Implementar controles de almacén, donde se registre el ingreso y salida de productos.
- La responsabilidad de buen cuidado de los insumos será del personal a cargo.

En el área de producción

- Cumplir estrictamente con los controles de bioseguridad antes, durante y después del término de la jornada laboral.
- El área del trabajo debe mantener los estándares de orden y limpieza señalados y descritos durante la etapa de inducción al puesto de trabajo.
- El personal deberá usar obligatoriamente el uniforme asignado durante las jornadas laborales.

- Los colaboradores deberán de informar a su jefe directo de las fallas que pudieran observar en los equipos y herramientas.

En el área de atención al cliente

- Los colaboradores deberán usar obligatoriamente el uniforme asignado durante las jornadas laborales.
- El personal deberá de informar a su jefe directo de las fallas que pudieran observar en la infraestructura de atención al cliente, para que pueda coordinar con el área correspondiente el mantenimiento necesario.
- Se debe velar en todo momento por el orden y limpieza de toda el área.
- Durante la atención de los clientes se debe mantener una buena predisposición en la atención a los consumidores.

En todas las áreas del negocio

- Está prohibido fumar, inicialmente no contaremos con zonas de fumadores.
- El uso de la red eléctrica para otros fines está prohibido.
- Cumplir con los programas de fumigación planteados en la certificación de defensa civil.
- Realizar el mantenimiento del sistema contra incendios anualmente.
- Realizar como mínimo un simulacro de sismo en las instalaciones
- Implementar señaléticas de INDECI deben mantenerse en optimo estado.

6.7.3. Política de bioseguridad

La empresa con el fin de salvaguardar la salud de los colaboradores, clientes y calidad de productos han definido políticas organizacionales que guiarán las acciones de todo el personal, estos tendrán que ser cumplidos estrictamente. Dentro de estas normativas se

ha determinado el protocolo de bioseguridad, el detalle de estas se encuentra en el anexo 10.

Procedimiento de Bioseguridad

Objetivo:

Preservar la higiene, seguridad y salud de todos los colaboradores y clientes que asistan a la panadería, asimismo establecer lineamientos que nos permitan gestionar de manera óptima la bioseguridad de los clientes y trabajadores.

Funcionamiento de local:

El funcionamiento de Madre Pan como panadería está sujeto al cumplimiento de las normativas vigentes del país, asimismo nos aseguraremos de que nuestros productos sean de calidad y óptimos para el consumo humano, debido a que seguiremos al detalle los limites permisibles indicada en la norma como los criterios fisicoquímicos, microbiológicos (anexo 11).

El ambiente debe estar debidamente señalizado, y de fácil entendimiento para todo el personal que labora dentro de los ambientes.

En el ingreso:

- Contar con un dispensador de alcohol en gel o alcohol liquido de 70° o en su defecto de 96° diluido en agua.
- Tener disponible un pediluvio húmedo con una solución de amonio cuaternario de 5ta generación.
- Garantizar que ningún trabajador que ingrese a las instalaciones tenga sintomatología COVID 19, de lo contrario activar el plan de aislamiento.

Sobre el ambiente:

- Se debe garantizar que dentro de las instalaciones el distanciamiento entre cada persona que asista sea no menor a 1.5 metros.

- Se debe evitar la aglomeración de personas, por ende, el contacto.
- Dentro de las instalaciones el lavado y desinfección de manos debe ser constante.

6.7.4. Proceso de atención a quejas y reclamos

a. Objetivo:

El objetivo de realizar el presente procedimiento es atender todos los reclamos y sugerencias que se puedan suscitar en el transcurso de la venta de nuestros productos a nuestros clientes.

b. Alcance:

El ámbito de aplicación del procedimiento será a todos los trabajadores que laboren dentro del local y a todos los clientes, teniendo como base legal lo indicado en el anexo 12.

c. Criterios generales

Dentro del presente procedimiento entenderemos como "queja" o "reclamo" a toda expresión formal que realice un cliente por una inconformidad o insatisfacción por nuestros productos o servicio brindado a una persona u organización.

Asimismo, se pone de conocimiento que la empresa toma como una oportunidad de mejora todos las quejas y reclamos, ya que, a partir de ello, plantea la revisión de sus procedimientos para actuar con un enfoque preventivo y que esto no vuelva a suceder en el futuro.

d. Recepción de quejas y reclamos.

Se da inicio al procedimiento con la recepción de quejas o reclamos mediante los diferentes canales de comunicación que la empresa dispondrá a todos nuestros clientes.

- Inicia a través del llenado de un formato mediante nuestra plataforma virtual (www.madre-pan.com).
- Llenando el formulario físico ubicado en nuestras instalaciones.

- Mediante nuestro correo electrónico (quejasyreclamos@madre-pan.com).
- A través del WhatsApp Empresarial.
- Mediante nuestras redes sociales Facebook e Instagram.

e. Estructura del contenido de quejas y reclamos

- El motivo de la queja o reclamo será detallado indicando dónde ocurrieron y cuáles fueron los motivos.
- Registrar la fecha y hora del incidente.
- Registrar el lugar donde se inició la queja o reclamo.
- Registrar los nombres de las personas involucradas en la queja o reclamo.
- El denunciante debe proporcionar sus datos necesarios para una pronta respuesta a su reclamo (número telefónico, correo, domicilio, etc.)

f. Gestión de quejas y reclamos.

Posterior a la recepción de una queja o reclamo, el área de atención al cliente será la encargada de revisar dicho reclamo con la finalidad de tomar medidas correctivas y que en un futuro se convierta en medidas preventivas.

Si la queja o reclamo se declara admisible, entonces dicha queja será derivada a la administración del local para su revisión.

El área o la persona desde donde se originó la queja procederá a realizar sus descargos, para luego transmitir la respuesta al denunciante.

g. Respuesta

La respuesta formal se enviará al denunciante al correo consignando dentro de la queja o reclamo en un plazo no mayor a 30 días calendarios.

6.8. KPI’s de Operaciones

En el proceso de producción, los KPI’s son medidas cuantificables, para evaluar el rendimiento en las empresas del rubro de la producción, es por ello que para Madre Pan es una parte fundamental, ya que está basado en la optimización de procesos, maquinaria de última tecnología, personal altamente capacitado. Además, que estos KPI’s nos permitirán supervisar, analizar y optimizar los procesos, para identificar oportunidades de mejora.

6.8.1. Rendimiento (R):

Este KPI, se considera como el más importante y fundamental en las empresas del sector producción. Debe de tenerse en cuenta que este KPI analiza la capacidad de producción de la maquinaria en uso, en un determinado intervalo de tiempo.

$$R = \frac{Q\ (und)}{\Delta t(hrs)}$$

Reemplazando la cantidad de panes producidos y horas hombre se obtiene lo siguiente:

R = 24,410 (Cantidad de panes producidos) / 960 h/h

R = 25.4, se refiere a que nuestras operaciones presentan una producción de 25.4 panes por hora hombre.

6.8.2. Coste de producción unitario (Cp):

Los costos de producción evalúan el costo por cada unidad, asimismo permiten conocer en qué nivel fijar el precio de venta (los costos más comunes son: materia prima, estructura, mano de obra, devaluación), este KPI se mide dividiendo la producción total entre el número de unidades producidas.

$$Cp = \frac{CTP\ (s/)}{Q(und)}$$

Aplicando la fórmula se obtiene lo siguiente:

Cp = S/. 74,829 soles (costos totales, se considera todos los gastos de la empresa) / 24,410 unidades de panes producidos en un mes.

Cp = S/. 3.07 soles, este resultado indica que el costo de producción unitario es de S/ 3.07 soles por unidad de pan producida.

6.8.3. Rentabilidad de los activos (ROA):

Se requiere evaluar la rentabilidad de los activos, el ROA es un KPI financiero ligado a la producción, en este sentido muchos inversionistas lo tienen como objetivo. Su cálculo implica la división de los ingresos netos anuales con activos totales (activos fijos + capital de trabajo).

$$ROA = \frac{Ingreso\ neto\ anual(s/)}{activos\ totales(S/)}$$

Aplicando la fórmula se obtiene lo siguiente:

R= S/. 876,007 soles (ingreso neto) / S/. 333,523 soles (activos totales)

R= 2.6, este resultado significa que por cada sol invertido hay un ingreso neto de 2.6 soles

6.9. Presupuesto

La proyección de los gastos previstos en el presente capitulo serán detallados en el desarrollo del plan financiero, en la tabla 60 (resumen del presupuesto de operaciones se lista los gastos previstos).

Tabla 60: Resumen de presupuesto Plan operaciones

N°	Presupuesto del plan operaciones	Periodicidad del gasto		
		Única	Mes	Anual
1	Registros Ministeriales	X		
2	Permisos Municipales	X		
3	Gastos de adecuación	X		
4	Maquinarias	X		
5	Equipos diversos	X		
6	Herramientas	X		
7	Utensilios	X		
8	Mobiliario	X		
9	Útiles de oficina		X	
10	Equipos críticos			X
11	Materias primas		X	
12	Planilla		X	
13	Recursos energéticos y básicos		X	

Fuente: Elaboración propia

CAPITULO VII – PLAN ADMINISTRATIVO Y DE RECURSOS HUMANOS

En el presente capítulo se desarrolla la gestión del talento humano a fin de contribuir con las estrategias del negocio. Teniendo claro la estructura organizacional, asimismo se detallan los requisitos y funciones que requiere cada puesto a fin de cubrir las necesidades que demande cada proceso así como las áreas del negocio.

Por otro lado, es importante mencionar que este capítulo contempla el proceso de reclutamiento, la evaluación de desempeño, y la retención de los colaboradores que forman parte del equipo de trabajo idóneo para garantizar el correcto funcionamiento del negocio y a la vez se sientan identificados con la misión y visión del negocio.

7.1. Objetivos del Plan de Recursos Humanos

Los objetivos del plan de recursos humanos se basan en la contratación de personal competente y calificado para los puestos requeridos. Estos son los siguientes:

- Realizar el proceso de reclutamiento, selección y retención del personal.
- Establecer el reglamento interno del negocio.
- Describir el perfil de los puestos requeridos para el negocio.
- Realizar una inducción y capacitación a los colaboradores.
- Brindar buenas condiciones en el lugar de trabajo, así como asegurar los recursos para un correcto desempeño de labores.

7.2. Perfil del negocio

La panadería Madre Pan, es una microempresa puesta en marcha con capital propio de accionistas peruanos. Esta se encuentra constituida como una panadería especializada en panes hechos de masa madre que ofrece sus productos a través de una tienda física ubicada en el distrito de San Miguel y de manera virtual (página web).

El presente negocio tiene una proyección de desarrollo y crecimiento a cinco que se sustenta a partir de la investigación de mercado realizada y el armado de un plan estratégico para lograrlo. Las operaciones iniciarán en un océano azul (zona 6 de Lima Metropolitana), orientado a los segmentos A, B y C e inicialmente enfocado a la producción de panes de masa madre brindando una experiencia única al cliente y a la vez fomentando el consumo saludable de los productos de la empresa.

7.2.1. Misión

Somos una panadería peruana que produce y comercializa panes hechos de masa madre con ingredientes de calidad y adicionalmente ofrecemos diseños llamativos en los productos haciendo que el consumo de pan sea placentero y a la vez que contribuya al bienestar de las personas en términos de alimentación y salud.

7.2.2. Visión

Llegar a ser al 2030 una reconocida cadena de panaderías especializadas en productos de masa madre por su excelente calidad y atención de cliente, ubicados en la ciudad de Lima Metropolitana

7.2.3. Valores

- Cooperación
- Respeto
- Resiliencia

- Calidad
- Compromiso
- Bienestar

7.2.4. Pilares

Los siguientes pilares permiten el desarrollo y crecimiento sostenible del negocio:

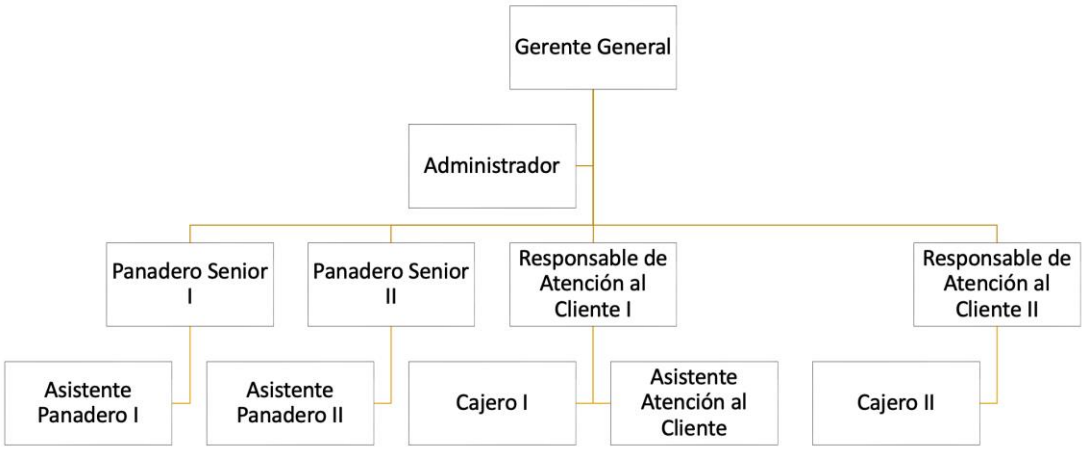
- Personas y Cultura
- Clientes
- Disciplina

7.3. Organigrama

Para el presente plan de negocios se propone un organigrama (figura 30) en donde el Gerente General será uno de los líderes del funcionamiento de la panadería, teniendo a cargo un equipo de tamaño medio, el cual estará conformado por la administración quien liderará tres departamentos: Administrativa, Logística & producción y Atención al cliente.

En la figura 30 se muestra el organigrama funcional o estructural de la empresa.

Figura 30: Organigrama



Fuente: Elaboración propia

Área Administrativa: El/la Administrador(a) será el/la responsable del negocio, supervisión de la logística, calidad, distribución y mantenimiento del local. Tendrá a cargo los responsables de cada área y asistentes, asimismo deberá supervisar el correcto desempeño de los empleados y procesos de la empresa, coordinando de forma directa con la Gerencia General. Las funciones detalladas se muestran en el anexo 13 y 14.

Área de Logística & Producción: El/La líder del área está a cargo de dos maestros panaderos senior que deben contar con experiencia específica en la elaboración de productos de panadería, así como el buen manejo de la maquinaria especializada, y el conocimiento respectivo de los procesos de control de calidad por los que deben pasar los panes de masa madre. Además, se contará con tres asistentes en diferentes horarios que apoyarán en dos procesos; (I) Amasado y formado del pan y (II) Horneado. Las funciones detalladas se muestran en el anexo 15.

Además, se contará con un asistente a fin de apoyar en el proceso de elaborar y producción de los panes de masa madre. Las funciones detalladas se muestran en el anexo 16.

Área de Atención al Cliente: El/La líder está a cargo de dos responsables de Atención al Cliente que tendrán la capacidad adecuada de brindar una buena experiencia al cliente, con una cálida atención, explicando a detalle los diferentes tipos de panes en venta, así como la manera de la elaboración, la conservación y su forma de consumo. (anexo 17).

Además, se contará con un asistente de atención al cliente a fin de impulsar las ventas en la panadería. Las funciones detalladas se muestran en el anexo 18.

Cada responsable contará con un cajero/a que se encargará de mantener el registro de los pagos que se hayan realizado, y en caso el responsable esté con mucha carga, este podrá hacer un papel similar atendiendo a los clientes cuando estos quieran aclarar una duda. (anexo 19)

De acuerdo a los avances del negocio se evaluará en el segundo año si es necesario la contratación de más personal a fin de que la atención pueda seguir siendo rápida y cordial.

7.4. Cultura Organizacional

Tener una cultura organizacional estable es importante al momento de reclutar nuevo talento humano ya que es un principio que toda empresa debe contar como base fundamental en sus procesos de trabajo.

Según Cameron y Clan (2006), existen cuatro tipos de cultura organizacional: Clan, (colaborativa), Adhocracia (creativa), Jerárquica (controladora) y Mercado (competidora). Clan, un tipo de cultura colaborativa, cuenta con un líder (el gerente) que apoya, aconseja y dirige a las personas, es un mentor, y construye equipos de trabajo. Además, tiene valores como el compromiso, la comunicación y el desarrollo humano, logrando así la efectividad del área de trabajo.

En este sentido la empresa tiene una cultura organizacional de tipo Clan, debido a que se caracteriza por tener el liderazgo del gerente quien brinda un control y flexibilidad a los colaboradores, brindando un ambiente laboral agradable que se sientan en la libertad de expresar sus opiniones, participar de forma activa en el desarrollo de la empresa, comprendiendo que el beneficio es mutuo, es decir; si la empresa crece los empleados tendrán mejores oportunidades de crecer personal y profesionalmente.

7.5. Gestión del talento humano

7.5.1. Política de Recursos Humanos

La empresa tiene claro que debe establecer políticas de recursos humanos que permita a los empleados conocer los protocolos de comportamiento dentro de la organización. Dentro de las políticas se establecerán el código de conducta y reglamento interno de trabajo donde se incluirán: Contrataciones, condiciones laborales entre otros, que la empresa y el colaborador deberán de respetar y cumplir.

Si bien se sabe, según el Decreto Supremo Nº039-91-TR, que en Perú las empresas con más de 100 trabajadores, independiente de la modalidad de contrato que tengan, son las que están obligadas a contar con un reglamento interno de trabajo. Se considera importante contar con un reglamento a fin de tener claras las condiciones o reglas en la empresa.

A continuación, se detalla algunos puntos que contendrán el reglamento de trabajo y código de conducta:

7.5.2. Reglamento Interno de Trabajo:

El Reglamento Interno de trabajo contará con las siguientes disposiciones generales a fin de mantener una buena relación entre el empleador y el empleado:

a. El presente reglamento será aplicado a todos los empleados que mantengan un vínculo laboral con la empresa, indistinto del tipo de contratación.
b. La Administración y Gerencia General, serán los responsables de verificar el cumplimiento de las normas impuestas en la empresa.
c. La difusión del reglamento interno de trabajo deberá realizarse desde el inicio del vínculo laboral.
d. El horario laboral será de máximo de 48 horas semanales y 1 hora de refrigerio.
e. El colaborador deberá registrar su ingreso y salida.
f. La inasistencia para laborar deberá ser informada al jefe inmediato en un plazo no mayor a 03 días útiles y con el debido sustento. Caso contrario se considerará como abandono laboral.
g. El colaborador tendrá el derecho a 15 días de vacaciones durante el año que prestó sus servicios.
h. La empresa busca brindar un buen ambiente laboral con las medidas de seguridad y prevención.

7.5.3. Reglamento de conducta:

El reglamento de conducta para los colaboradores de la empresa se señala a continuación:

Generalidades

a. Las normas contenidas en el presente reglamento son de aplicación por los empleados que mantengan un vínculo laboral con la empresa.
b. El personal de la empresa deberá trabajar de forma honesta y con respeto a los demás.
c. El personal que reciba algún tipo de soborno pasará un proceso disciplinario a cargo del Gerente General sujeto a despido.
d. Si se presenta un conflicto de interés este debe ser comunicada de forma oportuna a su jefe superior inmediato.
e. El personal de la empresa no debe dar ni recibir obsequios en cualquier modalidad (efectivo, comisión, u otro beneficio personal).

f. La empresa se reserva el derecho de tomar medidas legales en caso el colaborador o proveedor divulgue información confidencial de la empresa o las que haya tenido acceso por el desempeño de sus funciones.
g. El colaborador o proveedor no deberá contar con antecedentes policiales y judiciales para ejercer funciones en la empresa.
h. Todo colaborador es responsable de los recursos y activos a su cargo asignados por la empresa.
i. La empresa considera inconcebible cualquier tipo de acoso, bajo cualquier modalidad, calificándola como inaceptable.

7.5.4. Perfiles de Puestos

El perfil de personal de cada área será en base a los objetivos que se asignen a cada puesto, funciones, responsabilidades, habilidades, nivel profesional, competencias, entre otros, a partir del anexo 13 se muestra la descripción de cada perfil de los puestos que requiere el negocio para el puesto de gerente general, el perfil del puesto del Administrador, el perfil del puesto del pandero senior, el perfil del puesto del asistente panadero, el perfil del puesto del responsable de atención al cliente, el perfil del puesto de asistente de atención al cliente y el perfil del puesto del cajero(a).

7.5.5. Proceso de reclutamiento de personal

El proceso de reclutamiento se realizará inicialmente por referencias laborales o personales, página web y redes sociales de la empresa y ferias académicas. Los perfiles seleccionados pasarán por una entrevista personal, así como una evaluación a nivel de producción (maestros panaderos y asistentes). A continuación, se detalla el proceso:

7.5.6. Selección de Personal

El proceso de selección se llevará a cabo teniendo en cuenta lo siguiente:

- Experiencia profesional (Currículum Vitae - CV)
- No contar con antecedentes policiales y judiciales.
- Realizar pruebas psicométricas para obtener información sobre las competencias y habilidades del postulante.
- Entrevista personal con el jefe del Área.
- Entrevista personal con el Gerente General.

7.5.7. Incorporación

En esta última etapa del proceso, el gerente general tomará la decisión de elegir al candidato idóneo para el puesto requerido. Cabe resaltar que, la empresa se reserva el derecho de solicitar al candidato seleccionado la siguiente documentación para su contratación:

- Copia simple DNI
- Copia simple certificados o constancias de estudios.
- Certificado de Trabajo
- 1 fotografía tamaño carné.

El candidato seleccionado y que presente toda la documentación requerida realizará la firma del contrato respectivo.

7.5.8. Inducción de personal

La incorporación de un nuevo colaborador se considera como el resultado de un largo proceso de reclutamiento y selección que ha demandado tiempo y dinero, por lo que esta etapa es muy importante y valorada por la empresa y el empleado.

En este sentido, a fin de generar un impacto positivo en el empleado se considera lo siguiente:

- Los colaboradores tendrán que asistir a la inducción de forma obligatoria en la fecha y hora que establezca la gerencia general, este horario será dentro del horario laboral.
- En dicha inducción se realizará la presentación formal de la empresa y se brindarán las pautas generales y específicas para el correcto desempeño de sus funciones.
- Presentación de todos los colaboradores de la empresa.
- Entrega de una carta de bienvenida firmada por la Gerencia General.

7.5.9. Beneficios Laborales

De acuerdo con el régimen laboral de la empresa, que corresponde a una Micro y Pequeña Empresa (Mype), los colaboradores contarán con los beneficios de ley MYPE (DS 013-2013-PRODUCE), señalados a continuación:

- **Remuneración:** Los empleados tiene derecho a una remuneración mínima, equivalente a 1025 soles.
- **Jornada de trabajo:** Los empleados tienen el deber de laborar 08 horas diarias y máximo 48 horas semanales.
- **Descanso semanal:** Los empleados tienen derecho a un día de descanso en cualquier día de la semana.
- **Descanso en días feriados:** De conformidad con el decreto legislativo 713, los empleados que laboren en feriados tienen derecho a percibir una remuneración ordinaria.

7.5.10. Beneficios especiales

La empresa otorgará los siguientes beneficios especiales de conformidad con el TUO de la Ley Mype:

- **Descanso Vacacional**: Los empleados tienen derecho a 15 días calendario de vacaciones correspondiente a un año y debidamente remunerado. Asimismo, la empresa brinda la opción de comprar 7 días de vacaciones en acuerdo con empleado.
- **CTS**: Los empleados cuentan con el derecho a una compensación por el tiempo de servicio (CTS) equivalente a medio sueldo por el año que prestó servicios.
- **Gratificaciones**: Los empleados tienen derecho a dos gratificaciones, de medio sueldo cada una, correspondiente al año en los meses de julio y diciembre, por fiestas patrias y navidad respectivamente.
- **Utilidades**: Los empleados tendrán el beneficio de recibir utilidades siempre que la empresa cuente con más de veinte empleados durante el periodo de un año correspondiente a las utilidades.
- **Indemnización por despido:** Lo empleados que hayan sido despedidos de forma arbitraria cuentan con el derecho a recibir una indemnización equivalente a 20 remuneraciones diarias por año de servicios y hasta 120 remuneraciones diarias, es decir hasta cuatro remuneraciones mensuales.
- **Seguro complementario de riesgo**: La empresa brindará a los empleados que corresponda un seguro complementario de trabajo de riesgo (SCTR).
- **Pensiones**: Los empleados tienen derecho a elegir un sistema de pensiones, ya sea al Sistema Nacional de Pensiones (ONP) o al Sistema Privado de pensiones (AFP).
- **Salud**: Los empleados deben inscribirse al EsSalud y la empresa aportará de forma mensual el 9% de la remuneración del empleado.

7.5.11. Beneficios adicionales

- La empresa otorga a sus empleados un descuento del 15% de todos sus productos.
- La empresa otorgará una bonificación de 500 soles semestral a los empleados que logren registrar un mayor volumen de ventas con su código.

7.5.12. Salud y Seguridad Ocupacional

La empresa tiene en cuenta la importancia de guardar y cuidar la integridad y seguridad de sus empleados para ello considera lo siguiente:

- Prevenir de cualquier riesgo al que podría estar expuesto el trabajador.
- Organizar a todos los miembros de la empresa para que actúen de forma correcta ante un accidente que es pueda presentar.
- Implementar una cultura de prevención de riesgos que permita contribuir con el buen ambiente laboral.
- Contar con un control del mantenimiento de los equipos de la empresa garantizando su correcto funcionamiento.
- La empresa garantiza el estado adecuado de la infraestructura brindando un mantenimiento periódico y de forma obligatoria.
- El establecimiento y/o empresa contará con las señalizaciones en las zonas de seguridad en caso de sismo.
- Los miembros de la empresa deben recibir la capacitación de Seguridad y Salud ocupacional.
- La empresa y los empleados deben conocer los riesgos a los que están expuestos y cómo actuar ante ellos según el Manual de Salud y Seguridad Ocupacional para las Micro y Pequeñas Empresas. (anexo 20).
- Contar con protocolos de bioseguridad como desinfección y toma de la temperatura del personal al momento de ingresar al local, llevando un registro diario, usar de forma obligatoria la mascarilla y mantener un distanciamiento mínimo de 1 metro. (anexo 21)

7.5.13. Indicadores de gestión de capital humano

Los indicadores o Key Performance Indicators (KPI) son importantes para medir el nivel de rendimiento, eficiencia y eficacia del capital humano de la empresa.

En la siguiente tabla 61 se muestran los indicadores de gestión de capital humano.

Tabla 61: Indicadores de gestión de capital humano.

Objetivo	Meta	Indicador	Responsable	Frecuencia
Medir el nivel de rotación de personal	< 5%de rotación del total de colaboradores	# colaboradores que sin vínculo laboral	Administrador	Mensual
Medir el tiempo promedio de permanencia del personal	< Mayor a 1 año	# de colaborados que tienen má de 1 año laborando	Administrador	Anual
Medir el nivel de eficacia de programas de capacitación	Contar con el 100% de colaboradores capacitados	# de colaboradores que recibieron capacitación	Administrador	Mensual
Medir el nivel de cumplimiento de metas	Cumplimiento del 100% de metas asignadas por jefe de área	# colaboradores que cumplieron la meta asignada	Administrador	Mensual
Medir la eficiencia de reclutamiento y selección de personal	100% de puestos cubiertos	Tiempo promedio de los	Administrador	Mensual

		puestos que no están cubiertos		
Mediar el nivel de ausentismo en el trabajo	0% de Ausentismo	# de colaboradores que se ausentaron	Administrador	Mensual
Medir el nivel de accidentes ocurridos en la empresa	0% de accidentes ocurridos	# de accidentes ocurridos	Administrador	Mensual

Fuente: Elaboración Propia

7.5.14. Presupuesto

Teniendo en cuenta que la empresa se encontrará inscrita en el Registro de la Micro y Pequeña Empresa (Remype) y teniendo en cuenta los beneficios antes señalados para los empleados se considerará lo siguientes costos para el presupuesto de recursos humanos de la empresa.

- Costos de servicios profesionales de terceros como contabilidad y legal. (ver tabla 62)
- Salarios y beneficios (laborales, especiales y adicionales) para los empleados. (Ver tabla 63).
- Costos por tercerizar la distribución de productos (Rappi que cobra entre 20% y 25% de comisión por cada pedido). (anexo 22).
- Actividades para mantener un buen clima laboral.
- Costos de bioseguridad para todos los empleados de la empresa.

Tabla 62: Presupuesto Servicios Tercerizados

Servicios Tercerizados	Monto a pagar	Frecuencia	Total
Asesoría Legal	S/850.00	Semestral	S/1,700.00
Community manager	S/500.00	Bimestral	S/3,000.00
Contabilidad	S/650.00	Mensual	S/7,800.00
Prosegur Alarms	S/150.00	Mensual	S/1,800.00
	TOTAL		S/ 14,300.00

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 63: Presupuesto de Recursos Humanos

Cargo	Área	Sueldo	Gratificación	CTS	Essalud (9%)	Vacaciones	Seguro Vida Ley	Cantidad de personal	Total Planilla
Gerente General	Gerencia General	S/ 1,000.00	S/ 83.33	S/ 41.67	S/ 90.00	S/ 83.33	S/ 3.00	1	S/ 1,301.33
Administrador	Administración	S/ 2,500.00	S/ 208.33	S/104.17	S/ 225.00	S/ 208.33	S/ 3.00	1	S/ 3,248.83
Panadero Senior	Logística & Producción	S/ 2,500.00	S/ 208.33	S/104.17	S/ 225.00	S/ 208.33	S/ 3.00	2	S/ 6,497.67
Asistente Panadero	Logística & Producción	S/ 1,300.00	S/ 108.33	S/ 54.17	S/ 117.00	S/ 108.33	S/ 3.00	3	S/ 5,072.50
Responsable de Atención al Cliente	Atención al cliente	S/ 1,500.00	S/ 125.00	S/ 62.50	S/ 135.00	S/ 125.00	S/ 3.00	2	S/ 3,901.00
Asistente de Atención al Cliente	Atención al cliente	S/ 1,025.00	S/ 85.42	S/ 42.71	S/ 92.25	S/ 85.42	S/ 3.00	1	S/ 1,333.79
Cajero	Atención al cliente	S/ 1,025.00	S/ 85.42	S/ 42.71	S/ 92.25	S/ 85.42	S/ 3.00	2	S/ 2,667.58
TOTAL									S/ 24,022.71

Fuente: Elaboración Propia

El área administrativa, estará a cargo del correcto funcionamiento de la panadería Madre Pan, supervisará el desempeño de diez personas trabajando en el área de logística, producción y atención al cliente, que contarán con sueldos acorde al mercado. Asimismo, se encargará de brindar buenas condiciones del lugar de trabajo, buen ambiente laboral y sobre todo que el personal cuente con los recursos necesarios para el desempeño de sus funciones.

CAPITULO VIII – PLAN FINANCIERO

En el presente capítulo se evalúa la viabilidad económica y financiera del plan de negocio propuesto. Para ello, se determina la inversión en activos tangibles e intangibles, el capital de trabajo, los ingresos y egresos, el flujo de caja, así como el VAN y la TIR del proyecto.

De acuerdo a Correa, J., Ramírez, L. & Castaño, C. (2010), lo que se pretende determinar con el plan financiero es cómo se va a obtener el capital necesario para poner en marcha la empresa, cómo se permitirá el funcionamiento, cómo va a financiarse el crecimiento y desarrollo del negocio y finalmente, qué beneficios va a generar la inversión realizada. Adicionalmente, como se citó en el mismo estudio se menciona que en esta etapa se pretende medir la rentabilidad del negocio y si es viable desde el punto de vista financiero (Blank & Tarquin, 2006 y Sapag & Sapag, 2003)

8.1. Objetivos del Plan Financiero

El plan estratégico financiero de la organización está centrado en determinar la inversión a realizar, el flujo de caja para los primeros cinco años, así como el valor neto actual y la tasa de retorno.

Los principales objetivos del plan financiero son:

- Determinar la inversión de activos tangibles e intangibles del negocio.
- Determinar la proyección de ingresos y costos del negocio.
- Determinar el tipo de financiamiento para el inicio de operaciones y sostenibilidad del negocio.
- Presentar el estado de resultados con horizonte a 5 años.
- Determinar la viabilidad económica y financiera del plan de negocio propuesto con el objetivo de justificar la inversión.
- Determinar el VAN y la TIR del proyecto.
- Determinar las ratios financieras y el punto de equilibrio.
- Determinar el periodo de recupero de la inversión
- Realizar el análisis de escenarios

8.2. Metodología

Para poder establecer el plan financiero el primer paso estimar la demanda del servicio, así como también determinar la inversión, precio de los productos a ofrecer y el presupuesto de los costos y gastos. El segundo paso es evaluar el plan de negocio a través de las herramientas como el Valor Neto Actual – VAN y la Tasa Interna de Retorno – TIR, tomando en cuenta el periodo de recuperación de la inversión.

Finalmente, el tercer paso es realizar el análisis financiero de los tres escenarios paralelos posibles; el pesimista, el esperado y el optimista. Ello con el fin de determinar la viabilidad del negocio propuesto en base al escenario más probable de ocurrencia.

8.3. Financiamiento

El plan de negocio es financiado al 100% con capital propio de los integrantes de la presente tesis y adicionalmente, cada vez que se requiera realizar inyecciones de dinero, este es evaluado por los miembros para efectuar las aportaciones de manera equitativa.

8.4. Horizonte de Evaluación

El análisis del presente plan de negocio se realiza en un horizonte de evaluación de 5 años.

8.5. Supuestos y consideraciones generales

El desarrollo del presente plan de negocio mantiene las siguientes consideraciones para la elaboración del plan financiero:

- Los montos trabajados se encuentran en la moneda nacional el Sol, debido a que tanto los costos, gastos e ingresos se efectúan en la misma moneda mencionada.
- La evaluación financiera del presente plan se realiza en el plazo de 5 años.
- Se toma en cuenta el impuesto a la renta de 29.5%[12].
- La estructura de financiamiento se planifica de la siguiente manera: 100% de recursos propios de los accionistas.
- Se ajustan precios y costos de manera anual con la tasa de inflación.
- La participación de mercado se estima que mantiene un crecimiento de 5% en promedio anual.
- La estructura de costos está compuesta por costos fijos y variables.
- La estructura de gastos está compuesta por los gastos administrativos y gastos
- de ventas.

[12] Se basó en un modelo MYPE que considera una tasa del 10% y en caso de exceder las 15 UIT se asume una tasa de 29.5%

- Para determinar los posibles escenarios se consideran tres factores: el consumo promedio mensual por familia, el precio por 100gr de producto terminado (pan de masa madre) y la variación en el precio de las harinas utilizadas.

8.6. Tasa de descuento

La tasa de descuento es el rendimiento que requiere el accionista por su inversión en la empresa. La tasa de descuento se establece en un 25% de acuerdo a lo revisado en las publicaciones de Aswath Damodaran de la categoría de procesamiento de alimentos.

8.7. Inversión

8.7.1. Activos Tangibles

El presente plan de negocio cuenta con activos tangibles que se muestran en la tabla 64, relacionados a maquinaria pesada de panadería como horno y amasadora, así mismo se considera los equipos menores como equipos de cómputo, licencias y accesorios adicionales a la maquinaria pesada ya mencionada (tabla 65), también se consideran utensilios u herramientas de panadería (tabla 66) y finalmente artículos relacionados al mobiliario del negocio (tabla 67).

Tabla 64: Activos Tangibles - Maquinaria

N°	Maquinaria	Cant.	Valor Unit.	Valor	IGV	Total
1	Horno Artesanal	1	S/ 22,585	S/ 22,585	S/ 4,065	S/ 26,650
2	Amasadora	1	S/ 10,830	S/ 10,830	S/ 1,949	S/ 12,779
3	Cortadora de masa	1	S/ 3,653	S/ 3,653	S/ 657	S/ 4,310
4	Cámara de fermentación	1	S/ 4,500	S/ 4,500	S/ 810	S/ 5,310
4	Congelador vertical	1	S/ 5,000	S/ 5,000	S/ 900	S/ 5,900
				S/ 46,567	**S/ 8,382**	**S/ 54,949**

Fuente: elaboración propia

Tabla 65: Activos Tangibles - Equipos menores

N°	Equipos menores	Cant.	Valor Unit.	Valor	IGV	Total
1	Equipos de computo	2	S/ 3,000	S/ 6,000	S/ 1,080	S/ 7,080
2	Licencia de sofware	2	S/ 600	S/ 1,200	S/ 216	S/ 1,416
3	Impresora	1	S/ 800	S/ 800	S/ 144	S/ 944
4	Bandejas	10	S/ 250	S/ 2,500	S/ 450	S/ 2,950
5	Rack porta bandejas	2	S/ 1,500	S/ 3,000	S/ 540	S/ 3,540
6	Coche metálico	1	S/ 2,500	S/ 2,500	S/ 450	S/ 2,950
7	Mesa de acero inoxidable	1	S/ 3,000	S/ 3,000	S/ 540	S/ 3,540
				S/ 19,000	**S/ 3,420**	**S/ 22,420**

Fuente: elaboración propia

Tabla 66: Activos Tangibles - Herramientas

N°	Herramientas	Cant.	Valor Unit.	Valor	IGV	Total
1	Balón de GLP para el horno	1	S/ 250	S/ 250	S/ 45	S/ 295
2	Balanza comercial	1	S/ 350	S/ 350	S/ 63	S/ 413
3	Espátula	2	S/ 125	S/ 250	S/ 45	S/ 295
4	Removedor	1	S/ 550	S/ 550	S/ 99	S/ 649
				S/ 1,400	**S/ 252**	**S/ 1,652**

Fuente: elaboración propia

Tabla 67: Activos Tangibles - Mobiliario

N°	Mobiliario	Cant.	Valor Unit.	Valor	IGV	Total
1	Instalación de la barra para atención de los clientes	1	S/ 6,500	S/ 6,500	S/ 1,170	S/ 7,670
2	Bancos para la barra de atención	5	S/ 220	S/ 1,100	S/ 198	S/ 1,298
3	Escritorio de melanime Administracion	1	S/ 1,200	S/ 1,200	S/ 216	S/ 1,416
4	Silla de oficina Administrador	3	S/ 350	S/ 1,050	S/ 189	S/ 1,239
5	Vitrinas de exhibiciones	1	S/ 2,500	S/ 2,500	S/ 450	S/ 2,950
6	Locker para colaboradores	8	S/ 280	S/ 2,240	S/ 403	S/ 2,643
7	Cubito de caja y recepción	1	S/ 2,500	S/ 2,500	S/ 450	S/ 2,950
8	Silla para caja y recepción	2	S/ 200	S/ 400	S/ 72	S/ 472
9	Escritorio para almacén	1	S/ 600	S/ 600	S/ 108	S/ 708
10	silla para almacén	1	S/ 300	S/ 300	S/ 54	S/ 354
11	Estantes y archivadores para almacén	1	S/ 650	S/ 650	S/ 117	S/ 767
				S/ 19,040	**S/ 3,427**	**S/ 22,467**

Fuente: Elaboración propia

8.7.2. Intangibles

Los activos intangibles se descomponen en los gastos pre-operativos como la búsqueda del nombre, el registro de la marca, la inscripción de la minuta en los registros públicos, registro de contratos, certificado de inspección y licencia de funcionamiento en la Municipalidad de San Miguel, carnet de vacunación del personal, certificado de fumigación, garantía y adelanto de alquiler, donde el total asciende a 91,780 soles. (tabla 68).

Tabla 68: Activos Intangible - Gastos Pre Operativos

N°	Gastos Pre Operativos	Valor	IGV	Total
1	Búsqueda del Nombre y registros de la marca	S/ 30.00	S/ 5	S/ 35
2	Inscripción de la Minuta en los registros públicos.	S/ 350.00	S/ 63	S/ 413
3	Registro en SUNAT y obtención del RUC.	S/ 50.00	S/ 9	S/ 59
4	Registro sanitario de alimentos de consumo humano (DIGESA)	S/ 300.00	S/ 54	S/ 354
5	Registro de contratos y planilla en el Ministerio de trabajadc	S/ 250.00	S/ 45	S/ 295
6	Carnet de vacunación del COVID-19	S/ 0.00	S/ 0	S/ 0
7	Certificado de inspección técnica de seguridad (INDECI)	S/ 1,500.00	S/ 270	S/ 1,770
8	Licencia de funcionamiento en la Municipalidad	S/ 800.00	S/ 144	S/ 944
9	Carnet de vacunación del personal	S/ 200.00	S/ 36	S/ 236
10	Certificado de fumigación	S/ 200.00	S/ 36	S/ 236
11	Garantia y adelanto de alquiler	S/ 74,100.00	S/ 13,338	S/ 87,438
		S/ 77,780	**S/ 14,000**	**S/ 91,780**

Fuente: Elaboración propia

8.7.3. Resumen de las inversiones

Se cuenta con una inversión por parte de la maquinaria, equipos menores, herramientas a utilizar, mobiliario, gastos de adecuación y gastos pre operativos que ascienden a S/330,023. (tabla 69).

Tabla 69: Resumen de las inversiones

N°	Detalle	Valor S/
1	Maquinaria	S/ 54,949
2	Equipos menores	S/ 22,420
3	Herramientas	S/ 1,652
4	Mobiliario	S/ 22,467
5	Gastos de adecuación	S/ 136,754
6	Gastos Pre Operativos	S/ 91,780
		S/ 330,023

Fuente: Elaboración Propia

8.8. Costos y gastos

8.8.1. Costos Variables

Los costos variables son los que dependen directamente de las ventas, es decir, el costo de la materia prima o insumos como las harinas a utilizar (harina de trigo, integral y centeno), masa madre, agua, sal, hierbas especiales y harina extra que se deba necesitar. (tablas 70 y 71).

Tabla 70: Costos Variables - Productos

PRODUCTOS :		Pan Campesino blanco o semi integral de Masa Madre de 600 gramos		Pan Campesino blanco o Semi integral de Masa Madre de 200 gramos		Pan Campesino Integral de Masa Madre de 600 gramos		Pan Campesino Integral de Masa Madre de 200 gramos	
N°	Insumos	%	Peso gramos	%	Peso gramos	%	Peso gramos	%	Peso gramos
1	Harina de trigo	100%	600	100%	200	-	-	-	-
2	Harina de integral	-	-	-	-	100%	600	100%	200
3	Harina de centeno	2%	12	2%	4	2%	12	2%	4
4	Masa madre	13%	78	13%	26	13%	78	13%	26
5	Agua	67%	402	67%	134	67%	402	67%	134
6	Sal	1.5%	9	1.5%	3	1.5%	9	1.5%	3
7	Hierbas especiales	1.0%	6	1.0%	2	1.0%	6	1.0%	2
8	Harina extra	2.0%	12	2.0%	4	2.0%	12	2.0%	4
		187%	1,119	187%	373	187%	1,119	187%	373

Fuente: elaboración propia

Tabla 71: Costos Variables - Materia Prima

Fuente: Elaboración propia

N°	Materias primas	Precio de Insumos general			
		Unidad Medida	Cant.	VALOR	Costo Unitario
1	Harina de trigo	Kilos	50	S/ 188.80	S/ 3.78
2	Harina integral	Kilos	25	S/ 106.20	S/ 4.25
3	Harina de centeno	Kilos	25	S/ 100.00	S/ 4.00
4	Masa madre	Kilos	25	S/ 110.00	S/ 4.40
5	Agua	Litros	7	S/ 7.67	S/ 1.10
6	Sal	Kilos	25	S/ 25.96	S/ 1.04
7	Hierbas especiales	Gramos	5	S/ 10.00	S/ 2.00
8	Harina Extra	Kilos	25	S/ 106.20	S/ 4.25
9	Plantillas de diseños especiales	Paquetes	1000	S/ 150.00	S/ 0.15

8.8.2. Costos Fijos

Los costos fijos son los que dependen directamente de las ventas, es así, que se incluyen los recursos energéticos y básicos, los gastos fijos administrativos y sólo se incluye al personal que participa en relación directa con el servicio. Se incluye a todo el personal operativo: Maestro panadero, asistentes del maestro panadero, responsable y asistente de atención del cliente y el cajero para el flujo de atención los 7 días de la semana. (Tabla 72).

Tabla 72: Costos Fijos

N°	Recursos energéticos y básicos	Cant.	Valor Unit.	Valor	IGV	Total
1	Planes de internet	1	S/ 250	S/ 250	S/ 45	S/ 295
2	Energía eléctrica	1	S/ 600	S/ 600	S/ 108	S/ 708
3	Agua potable	1	S/ 400	S/ 400	S/ 72	S/ 472
4	Alquiler local 120 m2	1	S/ 14,820	S/ 14,820	S/ 2,668	S/ 17,488
5	Planes de celular	1	S/ 250	S/ 250	S/ 45	S/ 295
6	Bolsas de papel para despacho	1	S/ 350	S/ 350	S/ 63	S/ 413
				S/ 16,670	**S/ 3,001**	**S/ 19,671**

Fuente: Elaboración propia

8.8.3. Gastos Fijos administrativos

Los gastos fijos administrativos para el presente plan de negocio se descomponen de la siguiente manera, alquiler del espacio para para el negocio, útiles de oficina y sueldos de la planilla administrativa. (tabla 73, 74 y 75).

Tabla 73: Gastos Fijos-Alquiler del local

N°	Recursos energéticos y básicos	Cant.	Valor Unit.	Valor	IGV	Total
1	Alquiler local 120 m2	1	S/ 14,820	S/ 14,820	S/ 2,668	S/ 17,488

Fuente: Elaboración propia

Tabla 74: Gastos Fijos-Útiles de oficina

N°	Útiles de oficina	Cant.	Valor Unit.	Valor	IGV	Total
1	Archivador de lomo ancho	3	S/ 10	S/ 30	S/ 5	S/ 35
2	Bolígrafo color azul	10	S/ 11	S/ 110	S/ 20	S/ 130
3	Calculadora MZ-12S Casio	2	S/ 75	S/ 150	S/ 27	S/ 177
4	Cartucho para impresora	1	S/ 130	S/ 130	S/ 23	S/ 153
6	Corrector tipo lapicero	2	S/ 5	S/ 10	S/ 2	S/ 12
7	Cuadernos A4 espiral	10	S/ 10	S/ 100	S/ 18	S/ 118
8	Engrapador y sacagrapas	3	S/ 18	S/ 54	S/ 10	S/ 64
9	Grapas (caja)	3	S/ 1	S/ 3	S/ 1	S/ 4
10	Hojas Bonds millares	2	S/ 22	S/ 44	S/ 8	S/ 52
11	Perforadores	2	S/ 20	S/ 40	S/ 7	S/ 47
12	Resaltadores amarillos	3	S/ 5	S/ 15	S/ 3	S/ 18
				S/ 686	**S/ 123**	**S/ 809**

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, se considera a la planilla necesaria para el funcionamiento del negocio:

Tabla 75: Gastos Fijos Administrativos

Cargo	Área	Sueldo	Gratificación	CTS	Essalud (9%)	Vacaciones	Seguro Vida Ley	Cantidad de personal	Total Planilla
Gerente General	Gerente General	$ 1,000.00	$ 83.33	$ 41.67	$ 90.00	$ 83.33	$ 3.00	1	$ 1,301.33
Administrador	Administrador	$ 2,500.00	$ 208.33	$ 104.17	$ 225.00	$ 208.33	$ 3.00	1	$ 3,248.83
Panadero Senior	Panadero Senior	$ 2,500.00	$ 208.33	$ 104.17	$ 225.00	$ 208.33	$ 3.00	2	$ 6,497.67
Asistente Panadero	Asistente Panadero	$ 1,300.00	$ 108.33	$ 54.17	$ 117.00	$ 108.33	$ 3.00	3	$ 5,072.50
Responsable de Atención al Cliente	Responsable de Atención al Cliente II	$ 1,500.00	$ 125.00	$ 62.50	$ 135.00	$ 125.00	$ 3.00	2	$ 3,901.00
Asistente de Atención al Cliente	Responsable de Atención al Cliente	$ 1,025.00	$ 85.42	$ 42.71	$ 92.25	$ 85.42	$ 3.00	1	$ 1,333.79
Cajero	Cajero II	$ 1,025.00	$ 85.42	$ 42.71	$ 92.25	$ 85.42	$ 3.00	2	$ 2,667.58
TOTAL									$ 24,022.71

Fuente: Elaboración propia

8.8.4. Gastos Fijos ventas

Los gastos fijos ventas para el presente plan de negocio son aquellos que se destinan para las campañas de marketing en cada año. Se ajusta por inflación anual. (tabla 76).

Tabla 76: Costeo de Marketing

Costeo Marketing	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Diseño Página Web	S/ 3,500	S/ -	S/ -	S/ 500	S/ -	S/ -
Mantenimiento y/o Actualización Página Web	S/ -	S/ -	S/ 350	S/ 350	S/ 350	S/ 350
Pago Anual Dominio Web	S/ -	S/ 85	S/ 85	S/ 85	S/ 85	S/ 85
Gastos de fidelizacion	S/ -	S/ 1,500	S/ 1,650	S/ 1,733	S/ 1,819	S/ 1,910
Promociones lanzamientos	S/ -	S/ 600	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -
Mail Corporativo	S/ -	S/ 100	S/ 100	S/ 140	S/ 140	S/ 140
Publicaciones en RRSS	S/ -	S/ 37,100	S/ 37,100	S/ 37,100	S/ 37,100	S/ 37,100
Total / Año	**S/ 3,500**	**S/ 39,385**	**S/ 39,285**	**S/ 39,908**	**S/ 39,494**	**S/ 39,585**

Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, se consideran los gastos relacionados a la plataforma de pago a utilizar en el local, se seleccionó la opción de IziPay ya que es posible realizar pagos con cualquier

tipo de tarjeta (nacional o extranjera), asimismo los gastos de delivery que se contará con Rappi. Los gastos relacionados a este servicio se resumen en la tabla 77 a continuación.

Tabla 77: Gastos de Ventas

Gastos de Ventas	2023	2024	2025	2026	2027
Comisiones con tarjeta débito y crédito / año	S/ 26,167	S/ 33,190	S/ 40,434	S/ 41,065	S/ 41,706
IGV Izipay (+18% adicional al pago a Izipay)	S/ 4,710	S/ 5,974	S/ 7,278	S/ 7,392	S/ 7,507
Comisiones POS - Izi Android Max / año	S/ 160	S/ 12	S/ 12	S/ 12	S/ 12
Rappi (Delivery)	S/ 11,885	S/ 18,090	S/ 25,712	S/ 26,113	S/ 26,521
Total / Año	**S/ 42,923**	**S/ 57,266**	**S/ 73,437**	**S/ 74,581**	**S/ 75,746**

Fuente: Elaboración propia

8.9. Estados Financieros

Los estados financieros muestran el resultado del negocio en una proyección a 5 años para Madre Pan, contando con un escenario esperado.

8.9.1. Estados de Resultados

El estado de resultados o cuenta de pérdidas y ganancias, acumula los ingreso y gastos de un determinado periodo fiscal, con el fin de calcular e identificar el impuesto a la renta que se pagaría por las operaciones; en el caso del plan de negocio determinado se incluye el ingreso por las ventas, los Costos de materia prima (MP), Costos de planilla, Servicios generales, Servicios externos, Gastos de Marketing, Depreciación y Amortizaciones; no se considera otros tipos de ingresos. En la tabla 78, Estado de resultados sin IGV, muestra el calcula el impuesto a la renta de cada año fiscal; asimismo, gráfica el desempeño de la empresa a lo largo de los 5 años.

Tabla 78: Estado de Resultados (S/.) (Sin IGV)

Año	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Año	0	1	2	3	4	5
Ventas		950,836	1,206,020	1,469,275	1,492,173	1,515,471
Costo de MP	-	310,108	- 393,334	- 479,192	- 486,660	- 494,259
Costo Planilla	-	244,299	- 244,299	- 244,299	- 244,299	- 244,299
Servicios generales	-	211,835	- 211,835	- 211,835	- 211,835	- 211,835
Servicios externos	-	14,300	- 14,300	- 14,300	- 14,300	- 14,300
Gastos de Marketing	-	33,377	- 33,292	- 33,820	- 33,470	- 33,547
Gasto de Ventas	-	36,375	- 48,531	- 62,235	- 63,204	- 64,191
Depreciación	-	47,649	- 47,649	- 47,649	- 47,649	- 47,649
Amortización	-	95,280				
UAII	**-**	**42,387**	**212,781**	**375,945**	**390,756**	**405,392**
Intereses		0	0	0	0	0
UAI	**-**	**42,387**	**212,781**	**375,945**	**390,756**	**405,392**
Pérdidas Acumuladas	**-**	**42,387**	-	-	-	-
Utilidad Impositiva		**-**	**170,394**	**375,945**	**390,756**	**405,392**
Impuesto a la Renta						
15 UIT Tasa 10%		-	- *7,500*	- *7,800*	- *8,100*	- *8,400*
Exceso Tasa 29.5%		-	- *28,141*	- *87,894*	- *91,378*	- *94,811*
Utilidad neta	**-**	**42,387**	**177,140**	**280,251**	**291,278**	**302,181**

Fuente: Elaboración Propia

El estado de resultados muestra una utilidad neta después de impuestos de S/. -42,387 para el primer año, en el segundo año S/177,140, en el tercer año S/. 280,251, para el cuarto año S/. 291,278 y por último en el quinto año S/. 302,181.

8.9.2. Balance General

En el balance general se muestra la situación patrimonial de negocio, es decir es el informe financiero contable que refleja la situación económica del negocio con una proyección de 5 años. En la tabla 79 se muestran los activos totales, así como también el total de pasivos más patrimonio que dan como resultado S/383,987 soles. A continuación, el detalle:

Tabla 79: Balance General

BALANCE GENERAL (PERIODO 0)			
ACTIVO		**PASIVO Y PATRIMONIO**	
ACTIVO CORRIENTE		**PASIVO CORRIENTE**	
Caja Bancos	S/. 115,803	Deudas Corto Plazo	S/. -
Existencias	S/. -	**TOTAL PASIVO NO CORRIENTE**	S/. -
Exigencias	S/. -	**PASIVO NO CORRIENTE**	
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	S/. 115,803	Deudas Largo Plazo	S/. -
		TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	S/. -
ACTIVO NO CORRIENTE		**PATRIMONIO**	
Imprevistos	S/. 28,525	Capital Social	S/. 383,987
Inmuebles Maquinarias y Equipos	S/. 238,243	Reserva	S/. -
Intangibles, software	S/. 1,416	Resultado	S/. -
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	S/. 268,184	**TOTAL PATRIMONIO**	S/. 383,987
TOTAL ACTIVO	S/. 383,987	**TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO**	S/. 383,987

Fuente: Elaboración propia

8.9.3. Flujo de Efectivo – VAN y TIR

Realizamos el flujo de caja proyectado a cinco años, donde consolidamos todos los ingresos, egresos y capital del proyecto, asimismo se señalan las principales cuentas, como las ventas, el costo MP que trata del costo de la materia prima para la elaboración de los productos (panes), costos de planilla toma en cuenta los sueldos de todos el personal tanto administrativo como operativo, la cuenta servicios generales que toma en consideración los gastos en: agua, energía eléctrica, pago de alquiler, mantenimiento de equipos, uniformes del personal, entre otros que se detallan en el capítulo de Operaciones.

Para la puesta en marcha del proyecto se destinaron 333,523 soles, en donde la inversión principal es en compra de horno eléctrico, implementos de cocina, gastos de adecuación del local y gastos preoperativos que muestran detallados en el capítulo de operaciones.

El objetivo del flujo de caja permitirá determinar la viabilidad del negocio mediante los resultados obtenido del VAN y TIR.

Como se muestra en la siguiente tabla 80, a partir del primer año obtenemos resultados positivos manteniéndose durante los cinco años de gestión.

Tabla 80: Flujo de Caja Económico

Año		**2022**	**2023**	**2024**	**2025**	**2026**	**2027**
Año		0	1	2	3	4	5
Ingresos			1,121,986	1,423,104	1,733,744	1,760,764	1,788,256
Costo de MP			- 365,927	- 464,134	- 565,447	- 574,259	- 583,225
Costo Planilla			- 288,273	- 288,273	- 288,273	- 288,273	- 288,273
Servicios generales			- 249,966	- 249,966	- 249,966	- 249,966	- 249,966
Servicios externos			- 16,874	- 16,874	- 16,874	- 16,874	- 16,874
Gastos de Marketing			- 39,385	- 39,285	- 39,908	- 39,494	- 39,585
Gasto de Ventas			- 42,923	- 57,266	- 73,437	- 74,581	- 75,746
UAI			**118,639**	**307,306**	**499,840**	**517,317**	**534,587**
-Impuestos			-	- 20,641	- 80,094	- 83,278	- 86,411
Flujo de Operaciones			**118,639**	**286,665**	**419,747**	**434,039**	**448,177**
Inversión en Activo Fijo	-	238,243					
Inversión en gastos preoperativos	-	91,780					
Marketing Pregoing	-	3,500					
Contingencias			- 28,525				
Valor de recupero							34,287
Flujo de inversiones	**-**	**333,523**	**- 28,525**	**-**	**-**	**-**	**34,287**
Flujo Económico	**-**	**333,523**	**90,114**	**286,665**	**419,747**	**434,039**	**482,464**

Fuente: Elaboración propia

VAN y TIR Económico

En la tabla 81 se muestra un VAN de 472,821 soles, que al ser positivo indica que el proyecto crea valor. Por otro lado, la TIR económica al ser mayor que la tasa de descuento, esto quiere decir que el proyecto es viable o aceptable, debido a que la rentabilidad es mucho mayor que la rentabilidad mínima que se requiere o costo de oportunidad.

Tabla 81: VAN y TIR económico

Tasa de descuento (K)	25%
Valor Actual Neto (VAN)	472,821
Tasa de retorno de inversión (TIR)	68.14%

Fuente: Elaboración propia

8.9.4. Punto de equilibrio

En la evaluación del punto de equilibrio se determina que los costos fijos y variables tendrán que ser cubiertos totalmente por los ingresos. Al ser cuatro productos diferentes, la evaluación partió utilizando precios ponderados en base al margen de contribución por cada uno de estos en función a los ingresos.

El resultado de la evaluación del punto de equilibrio para el primer año nos indica que se requieren vender 223,592 panes de masa madre (en sus diferentes variedades y presentaciones), 194,289 panes en el año 2024, 174,835 panes en el año 2025, 173,398 en el año 2026 y 172,055 panes en el año 2027. Estos resultados están detallados en la tabla 82 a continuación:

Tabla 82: Punto de equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO										
		2023		2024		2025		2026		2027
INGRESOS TOTALES										
Ingreso - Panes campesino de harina blanca / semi-integral 200 gr	S/	370,255	S/	469,624	S/	572,136	S/	581,052	S/	590,124
Ingreso - Panes campesino de harina blanca / semi-integral de 600 gr	S/	168,298	S/	213,466	S/	260,062	S/	264,115	S/	268,238
Ingreso - Panes campesino integral de 600 gr	S/	235,617	S/	298,852	S/	364,086	S/	369,760	S/	375,534
Ingreso - Panes campesino integrales de 200 gr	S/	347,816	S/	441,162	S/	537,461	S/	545,837	S/	554,359
	S/	**1,121,986**	**S/**	**1,423,104**	**S/**	**1,733,744**	**S/**	**1,760,764**	**S/**	**1,788,256**
COSTOS FIJOS										
Costo Fijo Anual	S/	813,919	S/	897,061	S/	983,446	S/	990,564	S/	998,240
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN										
Ingreso - Panes campesino de harina blanca / semi-integral 200 gr		43.42%		55.07%		67.10%		68.14%		69.21%
Ingreso - Panes campesino de harina blanca / semi-integral de 600 gr		3.79%		4.80%		5.85%		5.94%		6.04%
Ingreso - Panes campesino integral de 600 gr		11.67%		14.80%		18.03%		18.31%		18.59%
Ingreso - Panes campesino integrales de 200 gr		36.90%		46.81%		57.03%		57.92%		58.82%
COSTO UNITARIO PONDERADO	S/	5.07	S/	6.43	S/	7.83	S/	7.95	S/	8.08
PRECIO UNITARIO PONDERADO	S/	1.43	S/	1.81	S/	2.21	S/	2.24	S/	2.28
Punto de equilibrio		223,592		194,289		174,835		173,398		172,055
Total Cantidad Venta Ponderado		213,177		270,390		329,411		334,545		339,769
Ingreso en equilibrio	S/	1,133,071	S/	1,248,814	S/	1,369,073	S/	1,378,982	S/	1,389,667
Ingreso por ventas	S/	1,121,986	S/	1,423,104	S/	1,733,744	S/	1,760,764	S/	1,788,256

Fuente: Elaboración propia

8.9.5. Periodo de recupero de la inversión

Para determinar el período de recuperación de la inversión se calculó en base a los datos obtenidos del flujo de caja económico y acumulado como se muestra en la Tabla 83. Resultando que se recupera la inversión a partir del primer año, para ser exactos el resultado obtenido fue de 1.85 años.

$$PRI = 1 + \frac{(333{,}523 - 90{,}114.33\ )}{286{,}665.31} = 1.85$$

Tabla 83: Periodo de recuperación de la inversión

Período	Monto	Acumulado
0	-S/ 333,523.00	
1	S/ 90,114.33	**S/ 90,114.33**
2	S/ 286,665.31	**S/ 376,779.64**
3	S/ 419,746.66	S/ 796,526.30
4	S/ 434,039.08	S/ 1,230,565.38
5	S/ 482,463.57	S/ 1,713,028.95

Fuente: Elaboración propia

8.9.6. Análisis de escenarios y sensibilidad

Los análisis de escenarios y de sensibilidad (tanto de manera unidimensional como bidimensional) fueron realizados para evaluar la robustez del modelo financiero frente a las posibles variaciones en base a tres (03) factores ligados al flujo de caja y su directa afectación al VAN del plan de negocio. Los factores evaluados fueron:

8.9.6.1. Variación porcentual tolerable en el consumo promedio por familia

Partiendo de la estimación inicial en el modelo de demanda, donde se definió que la demanda mensual promedio de panes en una familia de cuatro (04) personas equivale a setenta y dos (72) unidades (panes). La evaluación de este factor arrojará cuál será el mínimo tolerable de esta estimación de consumo familiar para que el modelo resulte económicamente viable.

8.9.6.2. Variación porcentual tolerable en el precio de venta por cada 100 gramos de producto terminado

Madre Pan ofrecerá dos (02) tamaños de pan, tenemos por un lado el pan de 200 gramos con un precio unitario de venta de S/ 4.00 y por el otro el pan de 600 gramos con un precio unitario de venta de S/ 12.00, tomando estás proyecciones de precio es posible definir en base a estas medidas que 100 gramos de pan terminado equivalen a S/ 2.00, este último valor será analizado para determinar el mínimo valor posible con el que se mantendría rentable el modelo de negocio.

8.9.6.3. Variación porcentual tolerable en el precio de las harinas

El análisis de este factor parte del incremento máximo tolerable por el modelo respecto al costeo de la harina utilizada en la producción de panes en función a sus presentaciones, en este caso tratándose del pan campesino (el cual utiliza: harina de trigo, con precio de S/ 188.80 por un saco de 50 kilogramos y harina de centeno, con un precio de S/ 100.00 por un saco de 25 kilogramos) y el pan integral (el cual utiliza: harina integral, con un precio de S/ 106.20 por un saco de 25 kilogramos y harina de centeno, con un precio de S/ 100 por un saco de 25 kilogramos).

Con respecto al análisis de escenarios, el análisis de viabilidad económica se realiza tomando como condicionales a los tres (03) factores revisados al principio de esta sección, se evalúa el escenario pesimista, escenario esperado y escenario optimista. Los resultados obtenidos para los indicadores financieros Valor Actual Neto (VAN) y Tasa Interna de Retorno (TIR) se muestran a continuación (tabla 84):

Tabla 84: Resumen de Escenarios de Sensibilidad

Resumen del escenario	Madre Pan		
	Pesimista	Esperado	Optimista
Factores evaluados			
Consumo Mensual promedio ponderado x familia	-5.00%	0.00%	1.00%
Precio 100 gr (estimado para venta)	-10.00%	0.00%	1.00%
Variación en Precio de la harina	5.00%	0.00%	-5.00%
Resultados			
VAN	27,956	472,821	558,286
TIR	27.62%	68.14%	75.73%

Fuente: Elaboración propia

El escenario pesimista planteó la posibilidad de que el consumo mensual promedio familiar decaiga en un 5%, paralelamente se contempló una reducción en el precio de venta del 25% por cada 100 gramos de producto terminado, y por último un incremento del 10% en el precio de las harinas en general.

El escenario optimista planteó la posibilidad de que el consumo mensual promedio familiar se incremente en un 1%, mientras que el precio de venta por cada 100 gramos de producto terminado se incremente en un 1%, por último, se consideró una reducción en el precio de las harinas de un -5%. Con esto, los resultados se reflejan en un VAN de S/ 558,362 con una TIR de 75.73%.

Respecto al factor "Variación porcentual tolerable en el consumo promedio por familia" se indica que el valor mínimo tolerable para una demanda mensual de panes por familia sería de 53 (panes/mes), es decir, una variación máxima de -26.59% en la estimación base, con lo que el modelo financiero sería sostenible representando una viabilidad económica aceptable.

Respecto al factor "Variación porcentual tolerable en el precio de venta por cada 100 gramos de producto terminado" el análisis indica que el valor mínimo tolerable por cada 100 gramos de producto terminado de masa madre puede alcanzar un precio mínimo de

S/ 1.64, representando una variación de hasta un -17.92% en el precio base. Con lo que el modelo financiero sería sostenible representando una viabilidad económica aceptable.

Respecto al factor "Variación porcentual tolerable en el precio de las harinas" el análisis indica que el valor mínimo tolerable en el precio de la harina de trigo, integral y de centeno puede ser de hasta un 73.89% sin alterar la rentabilidad del plan de negocio. Con lo que el modelo financiero sería sostenible representando una viabilidad económica aceptable.

Los detalles de todas las variaciones en función a los escenarios evaluados se muestran en la tabla 85.

Tabla 85: Resumen de Sensibilidad Unidimensional

Consumo Mensual promedio ponderado x familia	% Var.	VAN
		571,322
	-32.00%	-128,261
	-28.00%	-30,062
	-24.00%	59,358
	-20.00%	150,649
	-16.00%	232,664
	-12.00%	319,196
	-8.00%	411,561
	-4.00%	491,442
	0.00%	**571,322**
	4.00%	651,700
	8.00%	734,292
	12.00%	816,885
	16.00%	909,852
	20.00%	988,556
	24.00%	1,067,260
	28.00%	1,145,965
	32.00%	1,224,669

Punto Crítico:	-26.59%	
Valor base:	72	Panes/Mes
Valor tolerable:	53	Panes/Mes

Variación % en Precio 100 gr (estimado para venta)	% Var.	VAN
		571,322
	-20.00%	-73,259
	-17.50%	14,317
	-15.00%	104,329
	-12.50%	180,395
	-10.00%	257,484
	-7.50%	338,115
	-5.00%	423,150
	-2.50%	497,236
	0.00%	**571,322**
	2.50%	645,709
	5.00%	722,310
	7.50%	798,911
	10.00%	887,015
	12.50%	960,010
	15.00%	1,033,005
	17.50%	1,106,000
	20.00%	1,178,995

Punto Crítico:	-17.92%	
Valor base:	S/	2.00
Valor tolerable:	S/	1.64

Variación en Precio de la harina	% Var.	VAN
		571,322
	-88.00%	1,218,227
	-77.00%	1,140,328
	-66.00%	1,062,429
	-55.00%	984,530
	-44.00%	906,631
	-33.00%	814,350
	-22.00%	732,602
	-11.00%	650,855
	0.00%	**571,322**
	11.00%	492,259
	22.00%	413,196
	33.00%	321,864
	44.00%	236,020
	55.00%	154,844
	66.00%	64,975
	77.00%	-23,983
	88.00%	-120,914

Punto Crítico:	73.89%
Valor base:	0.00%
Valor tolerable:	73.89%

Fuente: Elaboración propia

Para apreciar el detalle gráfico del análisis unidimensional consultar el anexo 23, por otro lado, para consultar la evaluación bidimensional se puede consultar en el anexo 24.

CAPITULO IX – CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Las conclusiones para el presente plan de negocio se determinan de acuerdo con los objetivos inicialmente planteados.

- De acuerdo al análisis realizado en la investigación de mercado, se determinó la existencia de un mercado potencial en la población de los NSE A, B y C de la zona 6 y 7 de Lima Metropolitana debido a que sólo destinan un 26% del total de sus ingresos promedio en gastos relacionados a la alimentación, es decir, manejan un margen de libertad financiera para poder probar otro tipo alimentos como por ejemplo los de tipo gourmet, entre otros.

- Del análisis de los competidores en la zona 6 y 7 de Lima Metropolitana se desprende la existencia de una gran oferta de negocios de masa madre de manera atomizada en la zona 7, ello muestra una oportunidad de negocio en otras zonas de Lima como la zona 6 en donde existe un déficit dentro de la oferta y de acuerdo a los estudios de mercado realizados se identificó que las panaderías de la competencia no ofrecen la misma calidad en relación a los diseños de panes, atención al cliente y diseño del local.

- De acuerdo al estudio cuantitativo de mercado realizado en la zona 6 de Lima Metropolitana, se determinó que las características más deseadas y valoradas por el público objetivo en el siguiente orden: la calidad (46%), el sabor (43.49%), la variedad de tamaños (35.94%), el diseño de panes (31%), la ubicación del local (12%) y por último el precio (11.20%).

- En base al análisis de la demanda en los segmentos A, B y C de la zona 6 de Lima Metropolitana dirigida a personas con un rango de edad entre los 20 y 50 años, se

concluye que existe un 78% de disposición de compra de panes de masa madre en el negocio propuesto

- Del mismo análisis se identificó que 65,348 familias de la zona 6 están dispuestas a comprar panes de masa madre. Esta cantidad de familias se traduce en una demanda de panes diaria de 12,986 unidades para el año 2023, por lo que de acuerdo a la capacidad operativa que maneja el presente negocio, se determinó el 4% de participación en los consumidores potenciales traducido en la oferta de 519 unidades diarias para el mismo año.

- De acuerdo al plan de marketing, se identificaron las actividades necesarias para completar las etapas más importantes para el negocio como son la campaña de prelanzamiento y lanzamiento. Producto de estas campañas (*sampling*, promociones en redes sociales e inversiones directamente asumidas por las ventas) se obtendrá una rentabilidad del 15% para el segundo año (2024) con un crecimiento del 5% por cada año hasta el 2027 alcanzando una rentabilidad del 30%.

- Con la finalidad de fidelizar a los clientes, se determinaron actividades como por ejemplo: (i) panes de cortesía con diseños especiales que incluyan el nombre del cliente, (ii) tarjetas de felicitación y descuentos por cumpleaños, (iii) delivery gratis por compras mayores a S/100 y (iv) opción para elegir a través de una votación en línea el diseño de panes del siguiente mes.

- En base a los resultados del Método de Clasificación de Factores[13] (puntuación de 4.86), se determinó que la ubicación idónea para la puesta en marcha del negocio es el distrito de San Miguel.

[13] QFR, por sus siglas en inglés.

- Para cumplir con la demanda estimada del mercado se implementará dos grupos de trabajo para dos jornadas laborales. Cada equipo de trabajo estará compuesto por un maestro panadero y un asistente panadero, los cuales trabajarán 8 horas diarias que se traduce en la disponibilidad de 32 horas hombre (h/h) diarias.

- A partir del desarrolló del plan financiero se evaluó la viabilidad económica de la panadería Madre Pan, que se valida a través de un escenario esperado con un VAN positivo expresado en S/472,281 y un TIR de 68.14%, el cual supera la tasa de descuento.

Recomendaciones

- En base al estudio de mercado realizado se recomienda evaluar una ampliación en zonas aledañas así como también implementar un canal de distribución propio para el delivery.

- En relación a la provisión de insumos, es necesario mantener una excelente relación con los proveedores, algunos de ellos serán del interior del país, esto con la finalidad de asegurar la cadena de abastecimiento y no sufrir shocks de oferta. Adicionalmente se debe considerar en el análisis que una variable de la cual se depende directamente y que impactará de manera exógena (de forma positiva o negativa) es el precio de algunos *commodities* relacionados como el trigo.

- Se debe realizar un estudio del impacto de la puesta en marcha del negocio en la zona propuesta, a fin de monitorear algunos indicadores como: El crecimiento de la demanda de los productos, los cambios en las preferencias de consumo de los clientes, el nivel de satisfacción, entre otros.

- Se recomienda contemplar la oferta de productos adicionales (panes de masa madre de otro tipo de harinas, panes dulces, galletas, pizzas, entre otros) y complementarios (bebidas frías/calientes, charcutería, quesos, entre otros) a los

ya ofrecidos, con el fin de ampliar el mercado permitiendo que el negocio tenga un crecimiento sostenible en el tiempo.

- En base al crecimiento operativo y financiero del negocio se recomienda la opción de ofrecer talleres para aprender a elaborar panes de masa madre dirigido a las personas mayores de edad a fin de que puedan tener un mayor acercamiento con el producto y pueda aprender más sobre él.

- Generar alianzas estratégicas (promociones, canjes, descuentos, etc.) con restaurantes, locales gourmet, ferias orgánicas, entre otros, con el fin de incrementar las redes de contacto, aumentar la visibilidad del negocio y mejorar el posicionamiento dentro del mercado.

BIBLIOGRAFÍA

El Comercio. (16 de enero de 2022). *El Comercio*. Obtenido de El Comercio: https://elcomercio.pe/economia/peru/precios-de-alimentos-son-los-mas-altos-desde-el-2011-por-carolina-trivelli-opinion-noticia/?ref=ecr

Niveles Socioeconómicos 2021 - APEIM. (2021). *Niveles Socioeconómicos 2021 - APEIM*. Obtenido de APEIM: http://apeim.com.pe/wp-content/uploads/2021/10/niveles-socioeconómicos-apeim-v2-2021.pdf

Wiley Encyclopedia of Management Online. (2014). *Wiley Encyclopedia of Management Online*. Obtenido de Wiley Encyclopedia of Management Online.: https://www.um.edu.mt/library/oar/bitstream/123456789/21816/1/sammut-bonnici%20pest.pdf

empresas, L. g. (2018). *Research Gate*. Obtenido de Research Gate: https://www.researchgate.net/profile/Jaime-Gonzalez-Masip/publication/324413057_Los_Grupos_de_Interes_y_su_importancia_en_la_propuesta_de_valor_de_las_empresas/links/5ace3fbeaca2723a3341e39b/Los-Grupos-de-Interes-y-su-importancia-en-la-propuesta-de-valor-

Roberto, H. S. (2014). *Metodología de la Investigación.* México: Interamericana .

Instituto Peruano de Economía (IPE). (30 de marzo de 2021). *Instituto Peruano de Economía (IPE)*. Obtenido de Propuestas de política para garantizar el acceso a educación en el Perú: https://www.ipe.org.pe/portal/propuestas-de-politica-para-garantizar-el-acceso-a-educacion-en-el-peru/

LimaComoVamos.org. (01 de enero de 2020). *LimaComoVamos.org*. Obtenido de Contexto Covid 19: http://www.limacomovamos.org/wp-content/uploads/2020/05/Encuesta_movpostcovid.pdf

Pigneur, A. O. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers.* Estados Unidos: John Wiley & Sons Limited.

Alteco Consultores Desarrollo y Gestión. (01 de enero de 2021). *Alteco Consultores Desarrollo y Gestión*. Obtenido de Cadena de Valor de Michael Porter: https://www.aiteco.com/cadena-de-valor/

Peñafiel, P. M. (22 de noviembre de 2019). Metodología para el cálculo del margen en la cadena de valor con un enfoque de costos ABC aplicado a la industria local del calzado deportivo. Lima, Lima, Perú: Esan Business.

MarketReport. (01 de marzo de 2022). Perú Población 2022. Lima, Lima, Perúa.

Municipalidad de Lima. (01 de enero de 2021). *Municipalidad de Lima*. Obtenido de 6 ZONAS - LIMA CERCADO: https://datosabiertos.munlima.gob.pe/visualizations/34752/6-zonas-lima-cercado/

ARES, J. M. (2019). Área de Producción de Pastelería y Panadería. *Didacta21*. Obtenido de Área de Producción de Pastelería y Panadería.

Instituto Colombiano de Pastelería y Panadería. (10 de abril de 2017). *Instituto Colombiano de Pastelería y Panadería*. Obtenido de ¿CÓMO ES EL PROCESO DE PRODUCCIÓN Y ELABORACIÓN DE PRODUCTOS DE PANADERÍA?: https://icpp.edu.co/2017/04/10/como-es-el-proceso-de-produccion-y-elaboracion-de-productos-de-panaderia/

DPAS DULCYPAS. (10 de enero de 2000). *DPAS DULCYPAS*. Obtenido de El ABC de la panadería: https://www.pasteleria.com/articulo/200001/1550-el-abc-de-la-panaderia#:~:text=También%20llamado%20modelado%20de%20la,preparar%20la%20estructura%20del%20pan

Porcar, M. (01 de enero de 2021). *Masa Master*. Obtenido de Formado y segunda fermentación: https://masamater.com/formado-segunda-fermentacion/?v=bc78a8d162c6

Pangrusa. (13 de mayo de 2021). *Pangrusa*. Obtenido de EL PROCESO DE HORNEADO DEL PAN: https://www.pangrusa.com/el-proceso-de-horneado-del-pan/#:~:text=El%20horneado%20estándar%20se%20realiza,para%20las%20piezas%20más%20grandes

Panis Nostrum. (12 de octubre de 2019). *Panis Nostrum*. Obtenido de Procesos - Enfriado y Conservación.: http://panisnostrum.blogspot.com/2009/10/procesos-enfriado-y-conservacion.html#:~:text=Al%20abandonar%20el%20horno%2C%20el,media%20hora%20y%20dos%20horas

La Cámara, Revista digital de la Cámara de Comercio de Lima. (19 de febrero de 2021). *La Cámara, Revista digital de la Cámara de Comercio de Lima*. Obtenido de Conoce los beneficios laborales de las micro y pequeñas empresas inscritas en Remype: https://lacamara.pe/conoce-los-beneficios-laborales-de-las-micro-y-pequenas-empresas-inscritas-en-remype/#:~:text=Estos%20beneficios%20comunes%20son%3A%20contratos,y%20pago%20de%20horas%20extras

Desco. (01 de enero de 2021). Salud y Seguridad ocupacional para las Mype. Lima, Lima , Perú.

Gaytán, J. A. (2019). *Gestión del Talento Humano.* México: IURES.

Morris, G. W. (2017). *Administración de Recursos Humanos.* México: Cosegraf.

Correa, J., Ramírez, L. & Castaño, C. (2010). La importancia de la planeación fi nanciera en la elaboración de los planes de negocio y su impacto en el desarrollo empresarial. En: Revista de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Militar Nueva Granada. rev.fac.cienc.econ, XVIII (1)

Passport. Estilo de vida de los consumidores (Octubre, 2021) Disponible en: https://www-portal-euromonitor-com.esan.idm.oclc.org/portal/analysis/tab#

Kimbell, V. (2021). What is sourdough? The Sourdough School - Centre of

research & education in nutrition & digestibility of bread & the gut microbiome.

Disponible en: https://www.sourdough.co.uk/what-is-sourdough/

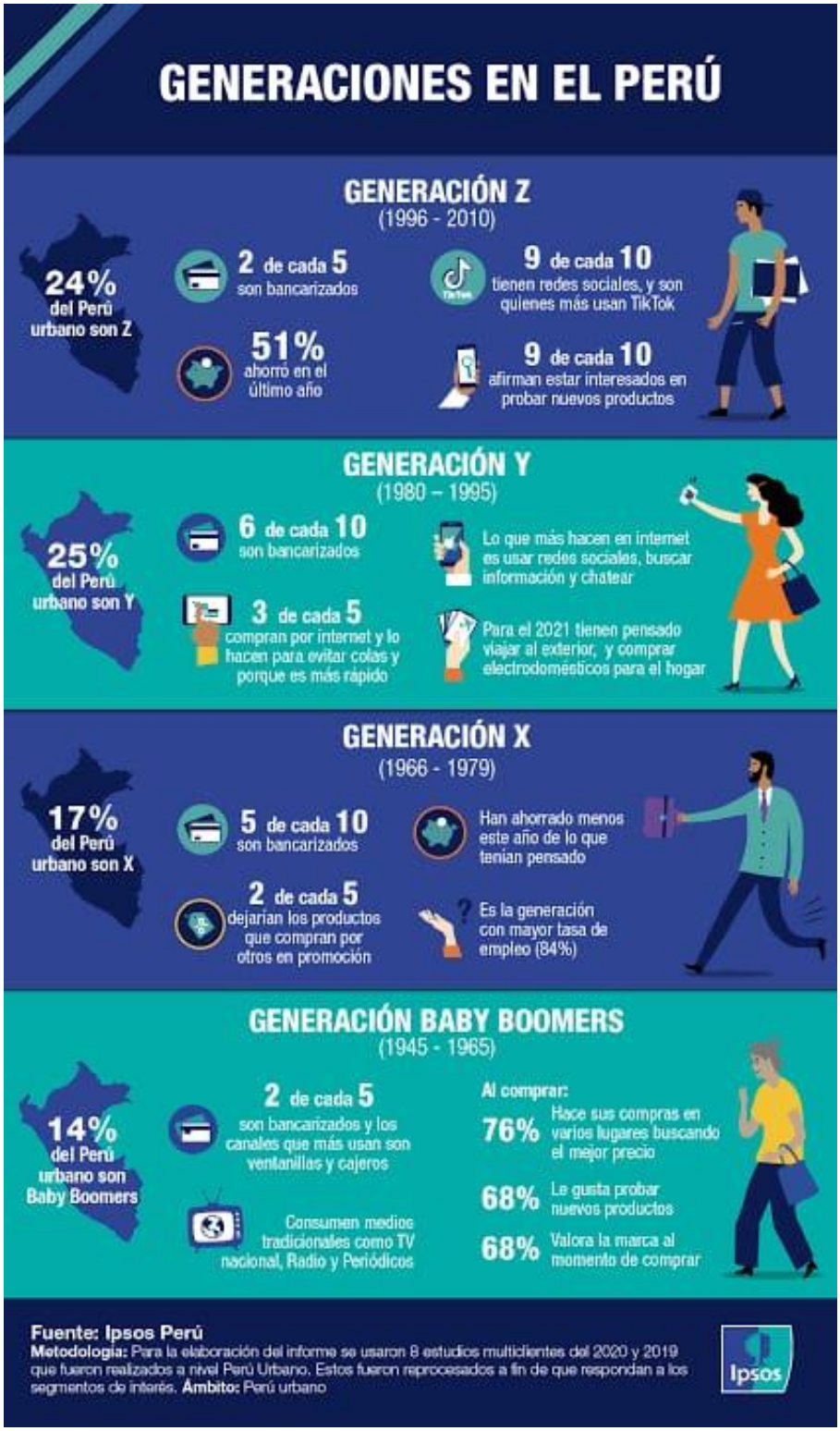
Diario Gestión (2022). El incierto futuro del sector gastronómico. Disponible en: https://gestion.pe/blog/gestiondeservicios/2022/06/el-incierto-futuro-del-sector-gastronomico.html/

Reporte Macroconsult: Empleo, ingresos, consumo y pobreza (15 de julio de 2022)

Disponible en: https://sim.macroconsult.pe/reporte-macroconsult-empleo-ingresos-consumo-y-pobreza/

ANEXOS

Anexo 1: Generación del Perú - Ipsos 2020



Anexo 2: Cuestionario Nº01

Preguntas filtro:

En esta parte nos permitirá garantizar que las personas a encuestar tengan las características o requisitos que se requiere como público objetivo, asimismo conocer el perfil del cliente potencial.

Encuesta - Plan de negocio de una panadería especializada con MM

Estimado(a): Somos estudiantes de la Maestría en Administración (MBA) de la Universidad ESAN.

El objetivo de esta encuesta es conocer su opinión para la puesta en marcha de una panadería especializada en la elaboración de panes hechos con Masa Madre (MM).

***No le tomará más de 5 minutos. Gracias por su valioso tiempo.**

1. ¿En qué distrito de Lima Metropolitana reside?

   - Jesús María

   - Lince

   - Pueblo Libre

   - Magdalena

   - San Miguel

   - Otro…

2. ¿En qué rango de edad te encuentras?

   -Menor a 20

   -Entre 20 y 30

   -Entre 31 y 40

   -Entre 41 y 50

   -Mayor a 50

3. ¿Cuál es tu género?

   -Femenino

-Masculino

4. ¿Tiene hijo(a)?

   -Sin hijos

   -Entre 1 y 2

   -Más de 2

5. Promedio de ingreso familiar mensual

   -Menor a S/. 4,000.00

   -Entre S/. 4,000 – S/. 5,000

   -Entre S/. 5,001 – S/. 6,000

   -Mayor a S/. 6,000

6. ¿Sabes que es la masa madre?

   -Sí

   -No

7. ¿Ha consumido alguna vez pan hecho de masa madre?

   -Sí

   -No

8. ¿Conoces sus beneficios de la masa madre?

   -Sí

   -No

Preguntas para evaluar la viabilidad del negocio

La presente propuesta de negocio consta de una panadería especializada en la elaboración de panes hechos con Masa Madre (MM), inicialmente enfocado a la producción de panes de masa madre.

La Masa Madre es una masa obtenida por la mezcla de harina de trigo, sal y agua, que al fermentarse de manera natural a una temperatura adecuada crea una simbiosis entre todos los microorganismos presentes en la mezcla dándole un sabor especial al pan y un gran valor nutricional.

Beneficios:

- Mejora la digestión
- Contiene mucho ácido láctico
- Facilita la digestión del gluten
- Se conserva de manera natural
- Tiene un bajo índice glucémico (control para las personas diabéticas)
- Contiene muchas vitaminas y minerales
- Mejora la textura y sabor del pan

9. ¿Conoces alguna panadería especializada en la elaboración de panes de masa madre?

   -Sí

   -No

10. ¿Existe alguna panadería especializada en panes elaborados en base a masa madre cerca a tu domicilio?

    -Si

    -No

Concepto de la panadería:

La panadería contará con una dimensión de 120m2 que está distribuido de la siguiente manera:

- Área abierta para el consumo de productos
- Counter de atención al cliente y caja.
- Área de producción: cocina y empaque, ambientes expuestos a la vista de los clientes.
- Ambiente de control de calidad, espacio para almacenamiento y área de servicios generales.

Las instalaciones contarán con un diseño industrial por la mezcla del hierro esmaltado, ladrillo y madera y asimismo, contará con muebles de cocina elaborados con madera peruana que formarán parte del diseño en conjunto.

LOCAL

2. Cocina y área de empaque

LOCAL

3. Visibilidad al proceso de elaboración de los panes

Dicha panadería estaría ubicada en la Zona 6 en alguno de los siguientes distritos: Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena o San Miguel.

11. ¿En cuál de los siguientes distritos te gustaría que esté ubicada la panadería?

    - Jesús María

    - Lince

    - Pueblo Libre

    - Magdalena

    - San Miguel.

    - Otro

12. ¿Con qué frecuencia consumirías o consumes panes de masa madre?

    -Diario

    -Semanal

    -Mensual

    -Semestral

    -Anual

13. Respecto a la pregunta anterior: ¿Aproximadamente cuánto es su presupuesto para adquirir panes hechos de masa madre? *(Sabiendo que aproximadamente 1 hogaza de pan de 800grs cuesta aproximadamente entre S/15.00 y S/18.00)*

    -Menor a 20 soles

    -Entre 21 y 30 soles

    -Entre 31 y 40 soles

    -Entre 41 y 50 soles

    -Mayor a 50 soles.

14. Respecto a la pregunta anterior: ¿Cuántas unidades de pan de masa madre en promedio consume o consumiría su núcleo familiar?

    -Menor a 5

    -Entre 5 y 10

    -Entre 11 y 15

    -Más de 15

15. ¿Qué características valora o valorarías más al momento de comprar pan elaborado en base a masa madre?

    -Sabor

    -Variedad

    -Tamaño

    -Precio

16. ¿Dónde adquieres o adquirirías el pan de masa de madre?

    -Panadería del barrio

    -Supermercados

    -Panadería especializada

    -Delivery

Producto

Los productos elaborados en base a masa madre se pueden conservar de manera óptima bajo refrigeración por un tiempo máximo de 1 mes. La textura y nutrientes se mantienen a pesar del tiempo transcurrido.

17. ¿Has comprado o comprarías panes elaborados en base a masa madre congelados?

    -Sí

    -No

18. ¿Cómo te gustaría adquirir los productos hechos de masa madre?

    -Comprar en panadería

    -Comprar online

19. ¿Te gustaría probar productos hechos de masa madre con nuevos sabores y texturas crocantes o suaves?

    -Si

    -No

20. ¿Te gustaría aprender a preparar pan de masa madre?

    -Sí

    -No

21. Respecto a la pregunta anterior: ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por un taller presencial? *Duración de 2 a 3 horas e Incluye: Mandil, recetario, todos los panes que elabores en ese momento, insumos, masas fermentadas y congeladas para llevar.

-Menor a S/.100.00

-Entre S/.100.00 y S/. 150.00

-Entre S/.151.00 y S/. 200.00

-Mayor a S/.200.00

22. ¿Te gustaría recibir asesoría de la conservación o duración del pan hecho de masa madre?

- Sí, Virtual
- Sí, Presencial
- Sí, Presencial o Virtual
- No

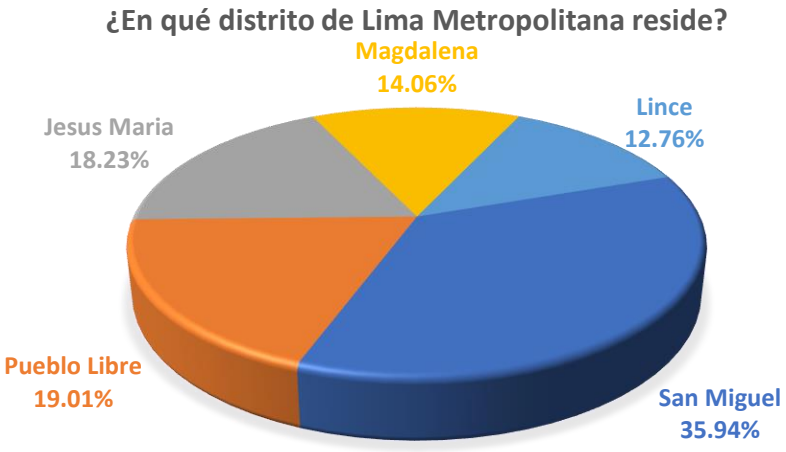
Anexo 3: Resultados de la encuesta 1

Preguntas filtro:

En esta parte nos permitirá garantizar que las personas a encuestar tengan las características o requisitos que se requiere como público objetivo, asimismo conocer el perfil del cliente potencial.

1. ¿En qué distrito de Lima Metropolitana reside?

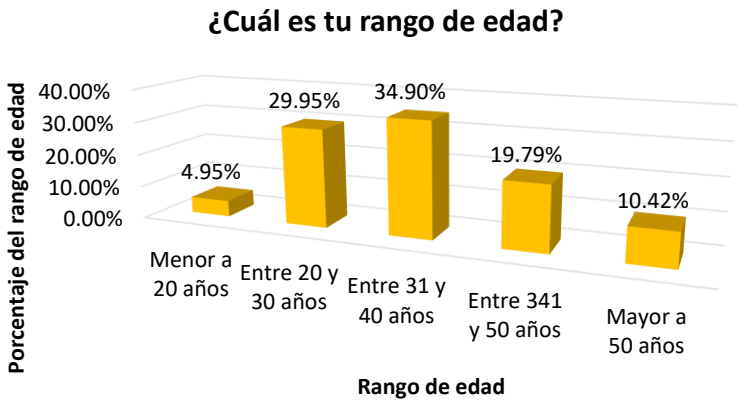
   Los encuestados residen en la Zona 06 de Lima Metropolitana que comprenden los distritos: Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena y San Miguel



Fuente: Elaboración propia

2. ¿En qué rango de edad te encuentras?

   De los encuestados el rango de edad con mayor porcentaje está entre 31 y 40 años equivalente al 34.9%,seguido por el rango de edad entre 20 y 30 años (29.95%) y 4.95% menores a 20 años.



Fuente: Elaboración

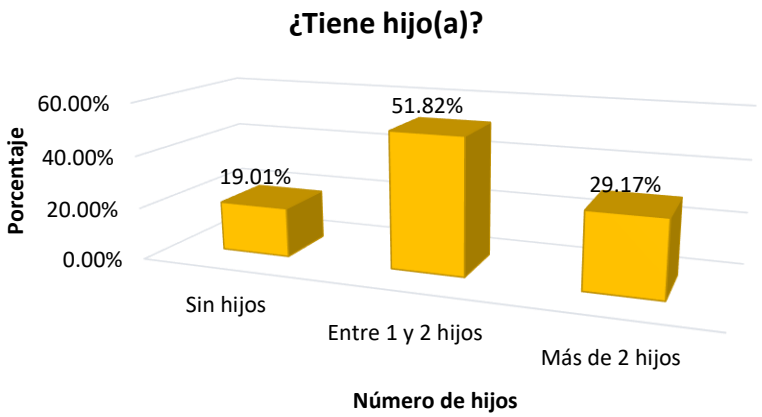
3. ¿Cuál es tu género?

Del total de encuestados el 67.97% son del género femenino y la diferente del género masculino.

Fuente: Elaboración propia

4. ¿Tiene hijo(a)?

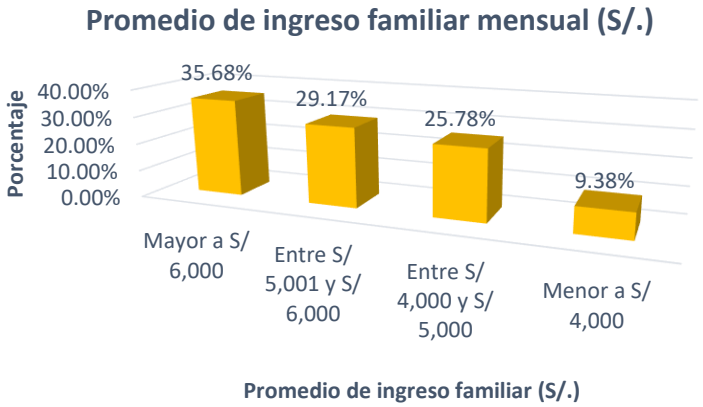
Más del 50% de encuestados tienen entre 1 y 2 hijos.



Fuente: Elaboración propia

5. Promedio de ingreso familiar mensual

   El 35.68% de los encuestados señalan tener un ingreso familiar mensual superior a S/. 6000.00 soles, el 29.17% tienen ingresos entre S/. 5001.00 soles y S/. 6000.00 soles y el 25.78% cuentan con un ingreso entre S/.4000.00 soles y S/. 5000.00 soles.



Fuente: Elaboración propia

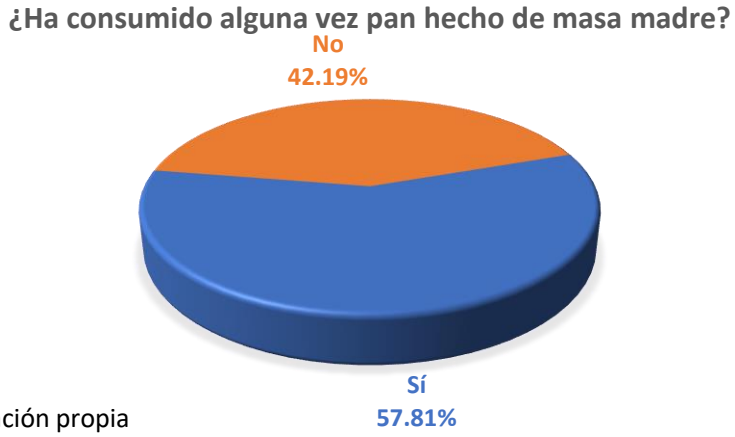
6. ¿Sabes que es la masa madre?

   De las personas encuestadas más del 60% señalan que conocen la masa madre.

Fuente: Elaboración propia

7. ¿Ha consumido alguna vez pan hecho de masa madre?

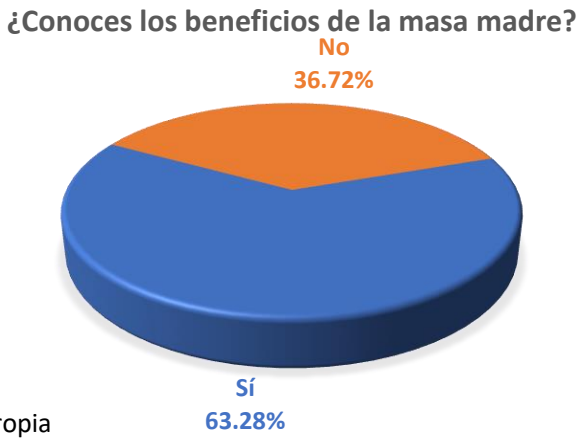
   De los encuestados el 57.81% han consumido en algún momento pan hecho de masa madre y el 42.10% no lo han probado.



Fuente: Elaboración propia

8. ¿Conoces sus beneficios de la masa madre?

   Las personas que han sido encuestas tienen conocimientos de conocer los beneficios de masa madre (63.28%).



Fuente: Elaboración propia

Preguntas para evaluar la viabilidad del negocio

En esta sección se brindó a los encuestados una breve explicación sobre la propuesta del negocio, se brindó información sobre la masa madre y mencionaron algunos beneficios del producto.

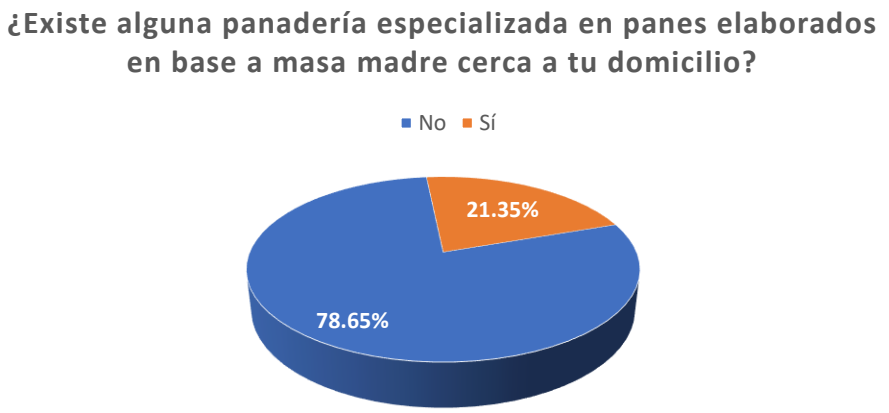
9. ¿Conoces alguna panadería especializada en la elaboración de panes de masa madre?

   En esta pregunta se obtuvo más del 50% de personas encuestadas que señalan conocer alguna panadería especializada en la elaboración de panes hechos de masa madre.

Fuente: Elaboración propia

10. ¿Existe alguna panadería especializada en panes elaborados en base a masa madre cerca a tu domicilio?

    Adicionalmente el 78.65% de las personas encuestas señalan que no tienen cerca a su domicilio una panadería especializada de panes elaborados en base a masa madre.



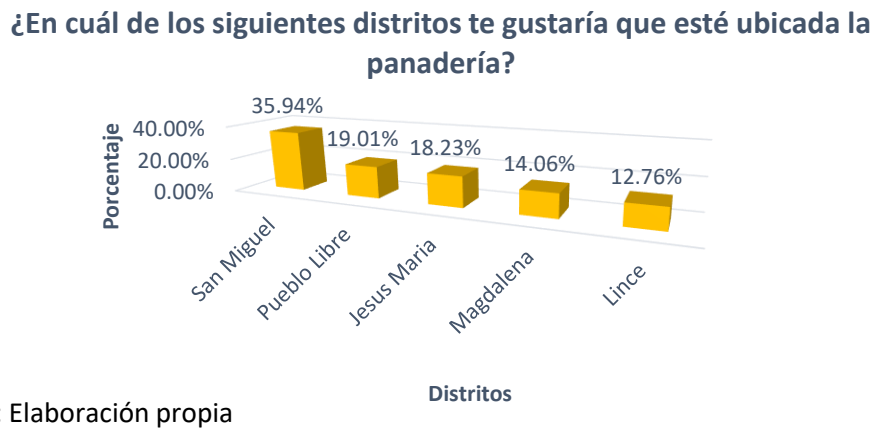
Fuente: Elaboración propia

Concepto de la panadería:

En esta sección se explicó el concepto del negocio, tamaño e instalaciones.

11. ¿En cuál de los siguientes distritos te gustaría que esté ubicada la panadería?

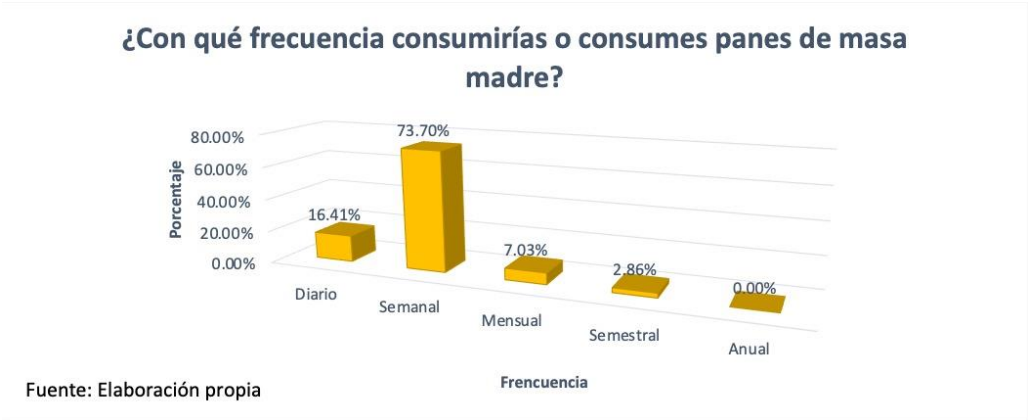
    En esta pregunta los encuestados desean que el negocio de panadería se encuentre ubicado cerca a su distrito, el 35.94% desea en San Miguel, el 19.01% en Pueblo Libre, el 18.23% en Jesús María, el 14.06% en Magdalena y el 12.76% en Jesús María.



Fuente: Elaboración propia

12. ¿Con qué frecuencia consumirías o consumes panes de masa madre?

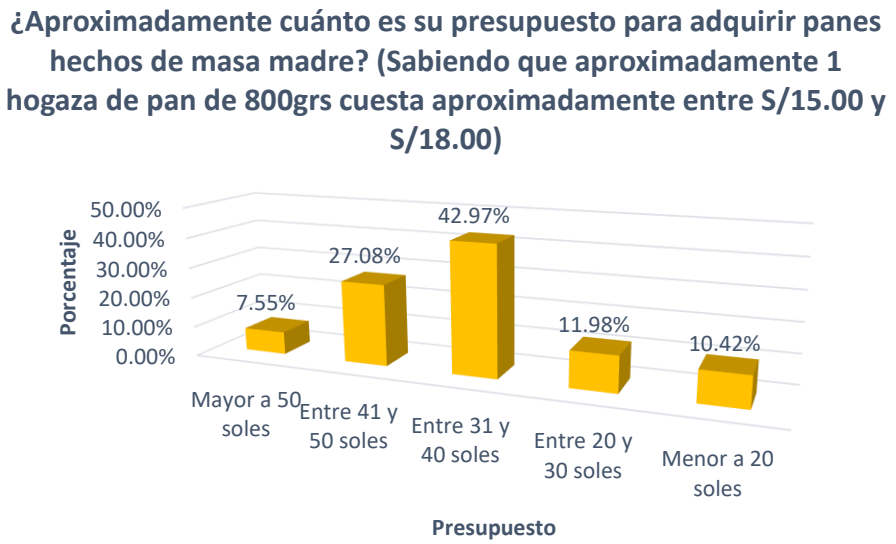
    Respecto a esta pregunta, más del 70% señalan que de manera semanal consumirían o consumen productos de masa madre.



Fuente: Elaboración propia

13. Respecto a la pregunta anterior: ¿Aproximadamente cuánto es su presupuesto para adquirir panes hechos de masa madre? *(Sabiendo que aproximadamente 1 hogaza de pan de 800grs cuesta aproximadamente entre S/15.00 y S/18.00)*

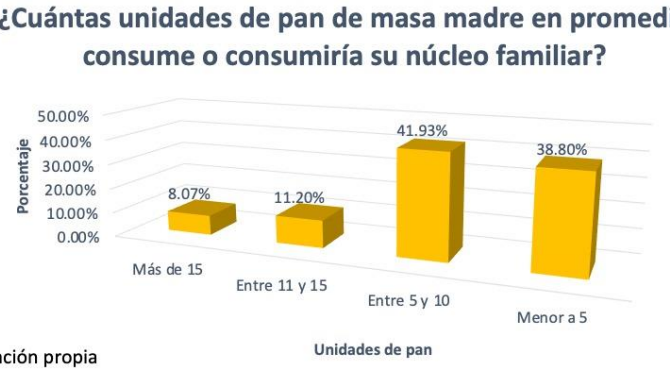
    De las respuestas obtenidas para esta pregunta, se observa que el 42.97% cuentan con un presupuesto entre 31 y 40 soles para adquirir panes hechos de masa madre teniendo en cuenta que una hogaza de pan de 800 gramos cuesta aproximadamente entre 15 y 18 soles.



Fuente: Elaboración propia

14. Respecto a la pregunta anterior: ¿Cuántas unidades de pan de masa madre en promedio consume o consumiría su núcleo familiar?

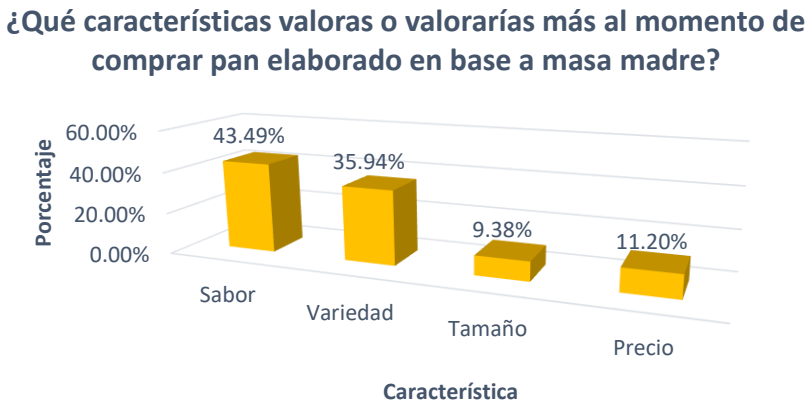
    De acuerdo con el presupuesto que cuentan los encuestados, el 41.93% señala que su núcleo familiar consume o consumiría entre 5 y 10 panes y el 38.80% menos de 5 panes.



Fuente: Elaboración propia

15. ¿Qué características valora o valorarías más al momento de comprar pan elaborado en base a masa madre?

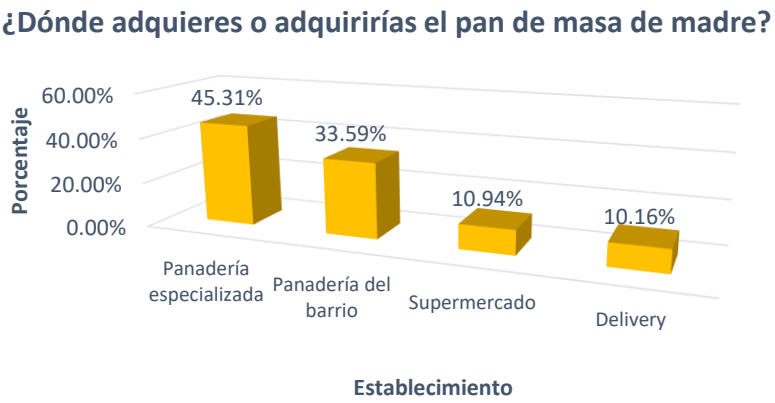
En este estudio se observa que el 43.39% de los encuestados valoran o valorarían el "sabor" al momento de comprar pan hecho de masa madre, seguido por el 35.94% con la característica "variedad".



Fuente: Elaboración propia

16. ¿Dónde adquieres o adquirirías el pan de masa de madre?

Las personas encuestas prefieren adquirir o adquirirían el pan de masa madre en panadería especializada y panadería del barrio en un 45.31% y 33.59% respectivamente.



Fuente: Elaboración propia

Producto

Los productos elaborados en base a masa madre se pueden conservar de manera óptima bajo refrigeración por un tiempo máximo de 1 mes. La textura y nutrientes se mantienen a pesar del tiempo transcurrido.

17. ¿Has comprado o comprarías panes elaborados en base a masa madre congelados?

De las respuestas que se obtuvieron, más del 80% compra o compraría panes elaborados en base a masa madre congelados.

Fuente: Elaboración propia

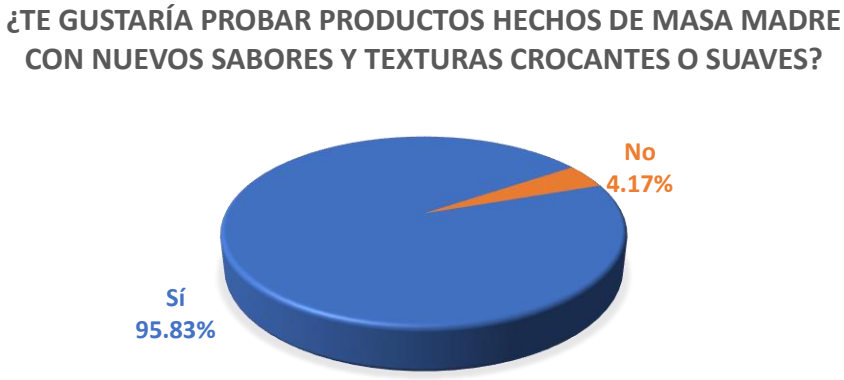
18. ¿Cómo te gustaría adquirir los productos hechos de masa madre?

De los resultados obtenidos, más del 70% señala que le gustaría comprar productos hechos de masa madre en una panadería especializada.

Fuente: Elaboración propia

19. ¿Te gustaría probar productos hechos de masa madre con nuevos sabores y texturas crocantes o suaves?

De las respuestas obtenidas de los encuestados, el 95.83% les gustaría probar productos hechos de masa madre con nuevos sabores y texturas crocantes o suaves.



Fuente: Elaboración propia

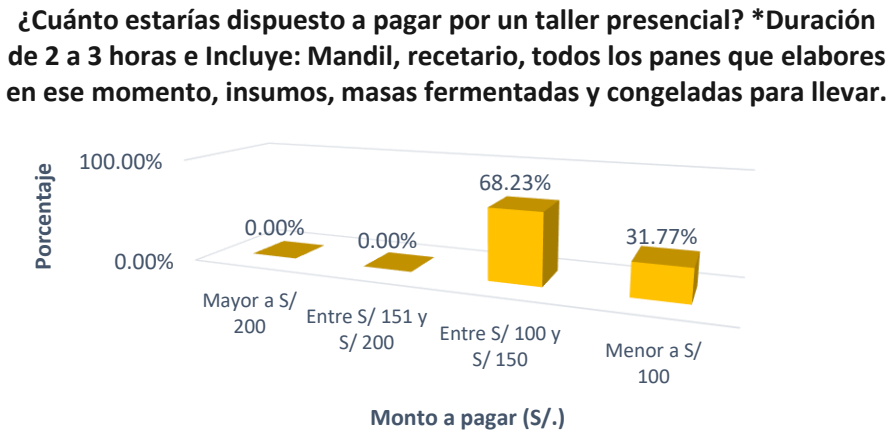
20. ¿Te gustaría aprender a preparar pan de masa madre?

En esta pregunta el 84.11% de las personas les gustaría aprender a preparar pan de masa madre.

Fuente: Elaboración propia

21. ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por un taller presencial? *Duración de 2 a 3 horas e Incluye: Mandil, recetario, todos los panes que elabores en ese momento, insumos, masas fermentadas y congeladas para llevar.

    El 68.23% de las personas encuestadas señalan que estarían dispuestos a pagar entre S/.100.00 y S/.150.00 soles y el 31.77% pagaría menos de S/. 100.00



Fuente: Elaboración propia

22. ¿Te gustaría recibir asesoría de la conservación o duración del pan hecho de masa madre?

    De los resultados obtenidos, el 40% de encuestados señalan que les gustaría recibir asesoría virtual sobre la conservación o duración del pan hecho de masa madre, seguido por 24.22% que les gustaría recibir dicha asesoría de forma presencial o virtual y el 19.53% de forma presencial.

Fuente: Elaboración propia

Anexo 4: Cuestionario Nº02

Preguntas filtro:

1. ¿En qué distrito de Lima Metropolitana reside?

   - Jesús María

   - Lince

   - Pueblo Libre

   - Magdalena

   - San Miguel

   - N/A

2. ¿En qué rango de edad te encuentras?

   -Menor a 20

   -Entre 20 y 30

   -Entre 31 y 40

   -Entre 41 y 50

   -Mayor a 50

3. Promedio de ingreso familiar mensual

   -Menor a S/. 4,000.00

   -Entre S/. 4,000 – S/. 5,000

   -Entre S/. 5,001 – S/. 6,000

   -Mayor a S/. 6,000

Preguntas para validar el concepto del producto

Se trata de una panadería especializada en la elaboración y venta de panes hechos con Masa Madre (MM).

La Masa Madre es una masa obtenida por la mezcla de harina de trigo, sal y agua, que al fermentarse de manera natural a una temperatura adecuada hace que los microorganismos presentes en la mezcla le den un sabor especial al pan y un gran valor nutricional. Los principales beneficios son:

- Mejora la digestión
- Contiene mucho ácido láctico
- Facilita la digestión del gluten
- Se conserva de manera natural
- Tiene un bajo índice glucémico (especial para las personas diabéticas)
- Contiene muchas vitaminas y minerales
- Mejora la textura y sabor del pan

El local estará ubicado en el distrito de San Miguel con un horario de atención de 6am a 9pm toda la semana. Adicionalmente, la panadería contará con una dimensión de 120m2 que está distribuido de la siguiente manera:

- Área abierta para el consumo de productos
- Counter de atención al cliente y caja.
- Área de producción: cocina y empaque, ambientes expuestos a la vista de los clientes

Figura 1. Cocina y área de empaque

- Ambiente de control de calidad, espacio para almacenamiento y área de servicios generales.

Las instalaciones contarán con un diseño industrial por la mezcla del hierro esmaltado, ladrillo y madera y asimismo, contará con muebles de cocina elaborados con madera peruana que formarán parte del diseño en conjunto. Así mismo, los clientes podrán ver la elaboración de los panes a fin de generar una conexión con el producto.

Figura 2. Visibilidad al proceso de elaboración de los panes

4. ¿Qué tanto le agrada la idea de la panadería de acuerdo a la siguiente escala?(mostrar tarjeta de evaluación)
   -Nada me agrada
   -Algo me agrada
   -Más o menos me agrada
   -Mucho me agrada
   -Bastante me agrada

5. ¿Qué es lo que más le agrado de la panadería?

6. ¿Qué es lo que menos le agrado de la panadería?

7. ¿Estaría usted dispuesto a ir a comprar panes de masa madre a esta panadería?

   -Definitivamente si compraría

   -Probablemente si compraría

   -No sabe si compraría

   -Probablemente no compraría

   -Definitivamente no compraría

8. ¿Cuánto pagarías por el pan campesino blanco o semi-integral de masa madre con una presentación de 200grs?
   -Entre 2 a 4 soles
   -Entre 4 a 6 soles
   -Otros precios

9. ¿Cuánto pagarías por el pan campesino blanco o semi-integral de masa madre con una presentación de 600grs?
   -Entre 8 y 10 soles
   -Entre 10 y 12 soles
   -Entre 12 y 14 soles
   -Otros precios

10. ¿Cuánto pagarías por el pan campesino integral de masa madre con una presentación de 200grs?
    -Entre S/.3 a S/.5

-Entre S/.5 a S/7

-Otros precios

11. ¿Cuánto pagarías por el pan campesino integral de masa madre con una presentación de 600grs?

    -Entre S/.9 y S/.11

    -Entre S/.11 y S/.13

    -Entre S/.13 y S/.15

12. ¿Qué productos te gustaría consumir más?

    -Pan campesino de harina blanca / semi-integral (200grs)☐

    -Pan campesino de harina blanca / semi-integral (600grs) ☐

    -Pan campesino integral (200grs) ☐

    -Pan campesino integral (600grs) ☐

13. A continuación le mostraremos el diseño del nombre de la panadería:

¿Cómo lo calificaría de acuerdo a la siguiente escala?

-No me agrada nada

-Me agrada algo

-Me agrada más o menos

-Me agrada mucho

-Me agrada bastante

14. ¿Qué es lo que más le agrada sobre el diseño del nombre de la panadería?

_____

15. ¿Qué es lo que menos le agrada del diseño del nombre de la panadería?

_____

16. ¿Qué otros productos adicionales a panes les recomendaría vender en esta panadería?

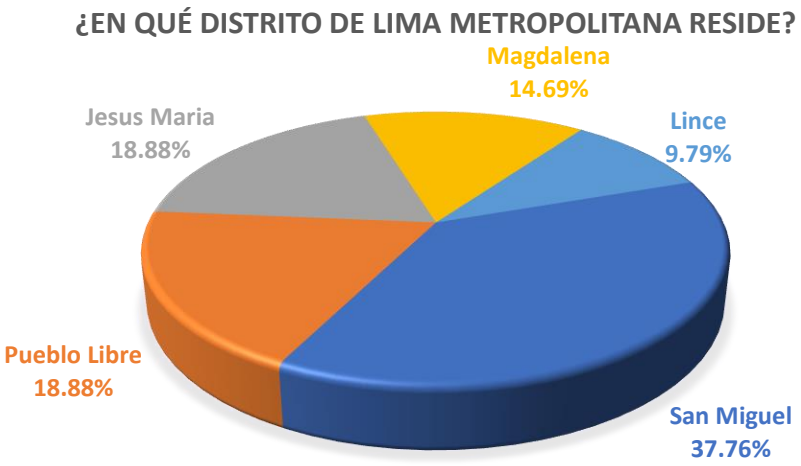
_____

Anexo 5: Resultado de la encuesta 2

Preguntas filtro:

1. ¿En qué distrito de Lima Metropolitana reside?

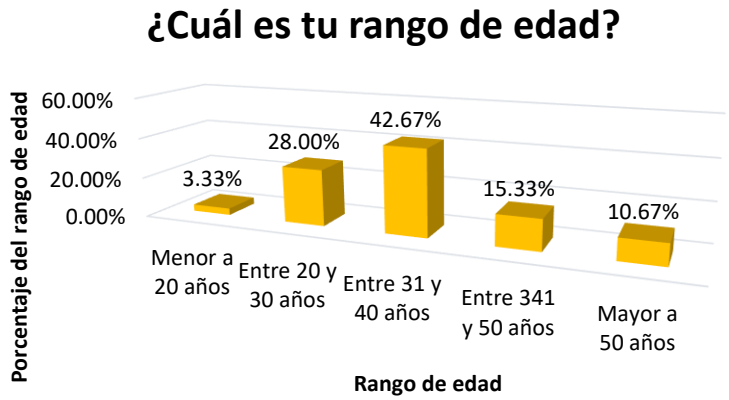
   De acuerdo con la pregunta filtro, determinamos que los encuestados residen en la Zona 06 de Lima Metropolitana que comprenden los distritos: Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena y San Miguel.



Fuente: Elaboración propia

2. ¿En qué rango de edad te encuentras?

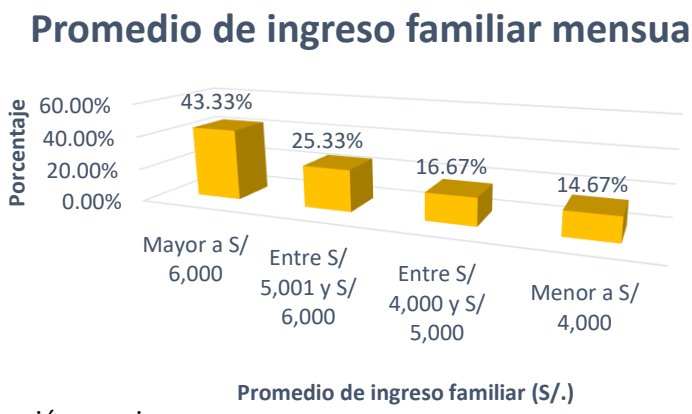
   De los encuestados el rango de edad con mayor porcentaje está entre 31 y 40 años equivalente al 42.67%, seguido por el rango de edad entre 20 y 30 años (28%) y 3.33% menores a 20 años.



Fuente: Elaboración

3. Promedio de ingreso familiar mensual

   El 43.33% de los encuestados señalan tener un ingreso familiar mensual superior a S/. 6000.00 soles, el 25.33% tienen ingresos entre S/. 5001.00 soles y S/. 6000.00 soles y el 16.67% cuentan con un ingreso entre S/.4000.00 soles y S/. 5000.00 soles.



Fuente: Elaboración propia

Para validar el concepto del producto se informó a los encuestados que se trata de una panadería especializada en la elaboración y venta de panes hechos con Masa Madre (MM). Asimismo, la Masa Madre es una masa obtenida por la mezcla de harina de trigo, sal y agua, que al fermentarse de manera natural a una temperatura adecuada hace que los microorganismos presentes en la mezcla le den un sabor especial al pan y un gran valor nutricional. Los principales beneficios son:

- Mejora la digestión
- Contiene mucho ácido láctico
- Facilita la digestión del gluten
- Se conserva de manera natural
- Tiene un bajo índice glucémico (especial para las personas diabéticas)
- Contiene muchas vitaminas y minerales
- Mejora la textura y sabor del pan

En cuanto al local estará ubicado en el distrito de San Miguel con un horario de atención de 6am a 9pm toda la semana. Adicionalmente, la panadería contará con una dimensión de 120m2 que está distribuido de la siguiente manera:

- Área abierta para el consumo de productos

- Counter de atención al cliente y caja.
- Área de producción: cocina y empaque, ambientes expuestos a la vista de los clientes

Figura 1. Cocina y área de empaque

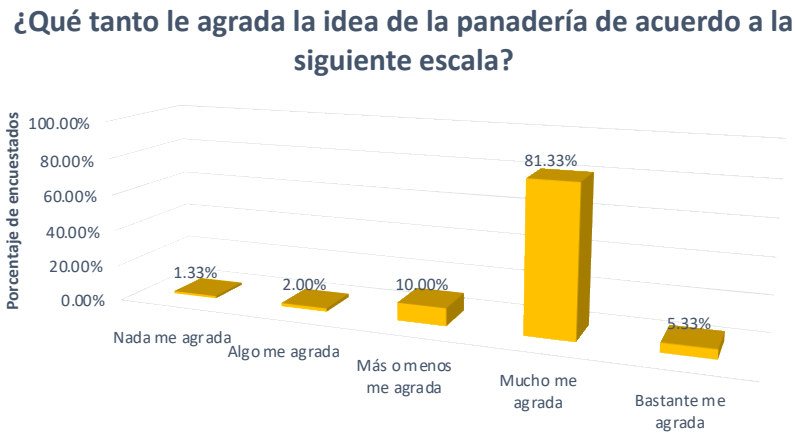
- Ambiente de control de calidad, espacio para almacenamiento y área de servicios generales.

Las instalaciones contarán con un diseño industrial por la mezcla del hierro esmaltado, ladrillo y madera y asimismo, contará con muebles de cocina elaborados con madera peruana que formarán parte del diseño en conjunto. Así mismo, los clientes podrán ver la elaboración de los panes a fin de generar una conexión con el producto.

Figura 2. Visibilidad al proceso de elaboración de los panes

4. ¿Qué tanto le agrada la idea de la panadería de acuerdo a la siguiente escala?

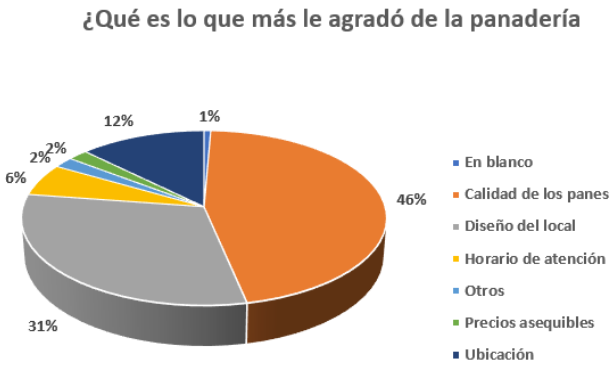
El 81.33% de los encuestados señalan que les agrada mucho la idea de la panadería especializada en panes de masa madre, este valor es muy importante para validar nuestro concepto de negocio.



Fuente: Elaboración propia

5. ¿Qué es lo que más le agrado de la panadería?

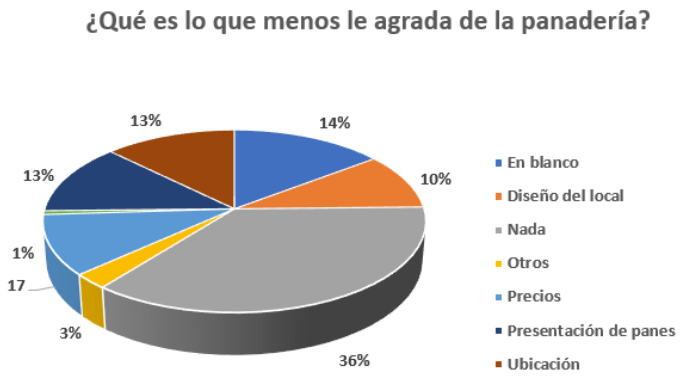
De los encuestados el 46% indico que lo que más les agrada de la panadería es la calidad de los panes que ofrece. El 31% indicó que el diseño del local también es un factor de agrado y un 12% tomo en cuenta la ubicación.



Fuente: Elaboración propia

6. ¿Qué es lo que menos le agrado de la panadería?

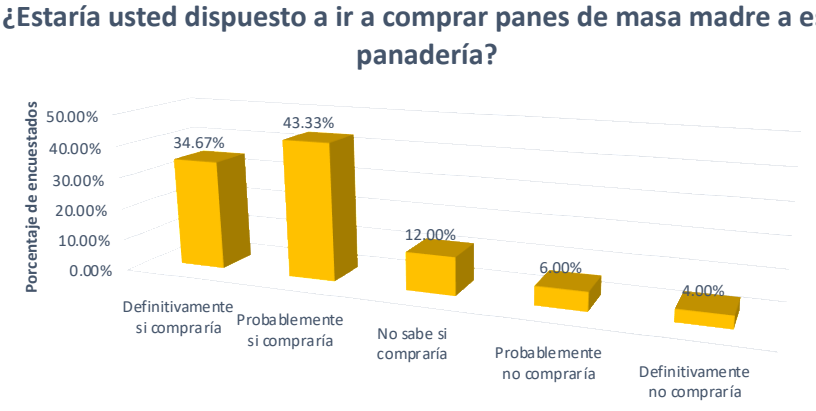
El 36% de encuestados indicó que no había nada que no les agrade de la panadería, seguido por un 14% que indicó que los precios eran relativamente altos, así como un 13% comentó sobre la ubicación y presentación de los panes respectivamente.



Fuente: Elaboración propia

7. ¿Estaría usted dispuesto a ir a comprar panes de masa madre a esta panadería?

Esta pregunta es fundamental para determinar la demanda efectiva de mercado, dado que los resultados fueron que el 35% definitivamente sí compraría panes de masa madre en la panadería, seguido por un 43% que probablemente sí compraría.



Fuente: Elaboración propia

8. ¿Cuánto pagarías por el pan campesino blanco o semi-integral de masa madre con una presentación de 200grs?

   Del total de los encuestados un mayor porcentaje (74.67%) señaló que pagaría por un pan campesino blanco o semi-integral de masa madre de 200grs. Entre 4 y 6 soles.

Fuente: Elaboración propia

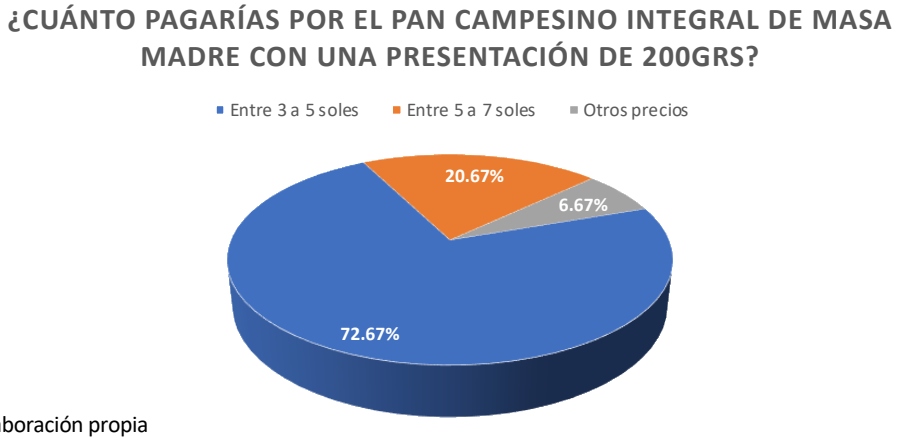
9. ¿Cuánto pagarías por el pan campesino blanco o semi-integral de masa madre con una presentación de 600grs?

   Del total de los encuestados un mayor porcentaje (64.67%) señaló que pagaría por un pan campesino blanco o semi-integral de masa madre de 600grs. entre 12 y 14 soles.

Fuente: Elaboración propia

10. ¿Cuánto pagarías por el pan campesino integral de masa madre con una presentación de 200grs?

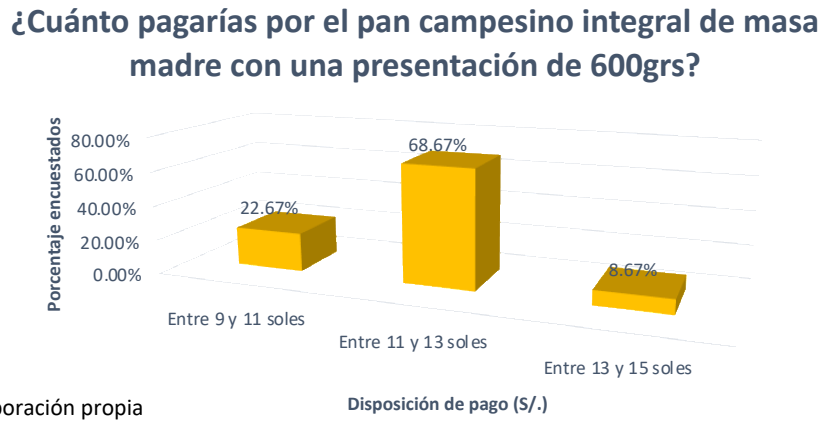
    Del total de los encuestados un mayor porcentaje (72.67%) señaló que pagaría por un pan campesino integral de masa madre de 200grs. entre 3 y 5 soles.



Fuente: Elaboración propia

11. ¿Cuánto pagarías por el pan campesino integral de masa madre con una presentación de 600grs?

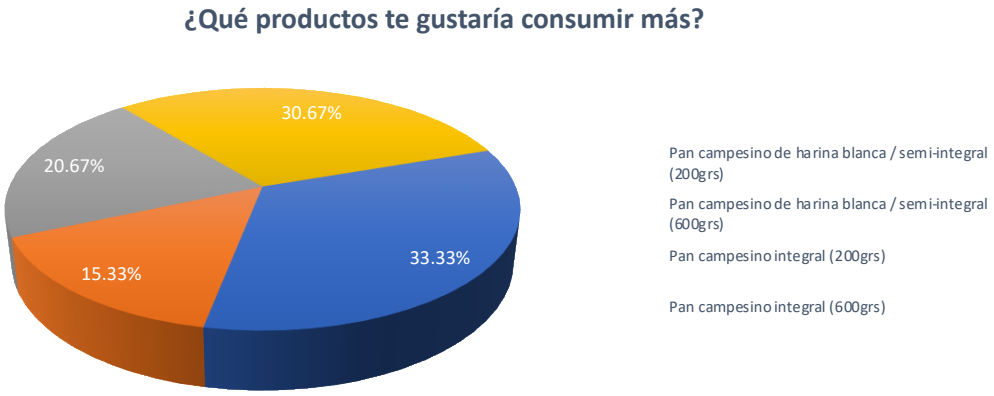
    Del total de los encuestados un mayor porcentaje (68.67%) señaló que pagaría por un pan campesino integral de masa madre de 200grs. entre 11 y 13 soles.



Fuente: Elaboración propia

12. ¿Qué productos te gustaría consumir más?

Como resultado se obtuvo que en primer lugar el producto con mayor propensión de consumo traducido en 33.3% es el Pan Campesino de harina blanca o semi-integral en presentaciones de 200grs, seguido por el Pan Campesino integral en presentación de 600grs con un nivel de aceptación del 30.67%, el Pan Campesino integral en presentación de 200grs con un 20.67% y por último el Pan Campesino de semi-integral en presentación de 600grs con un 15.33%.



Fuente: Elaboración propia

13. A continuación le mostraremos el diseño del nombre de la panadería:

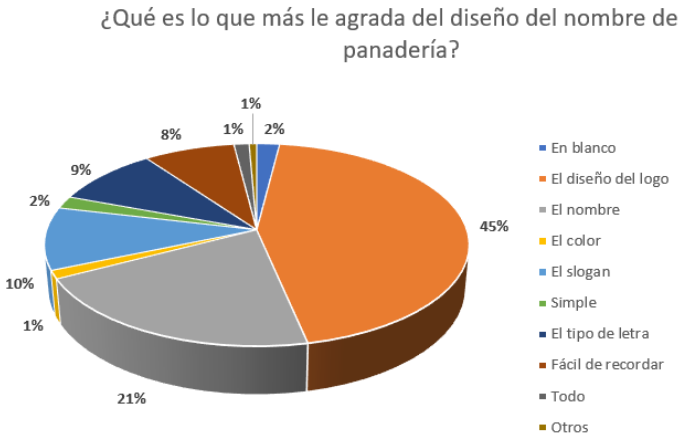
¿Cómo lo calificaría de acuerdo a la siguiente escala?

De acuerdo a la pregunta formulada, se obtuvo que al 70.67% de los encuestados le agrada mucho el diseño del nombre de la panadería “Madre Pan”.

Fuente: Elaboración propia

14. ¿Qué es lo que más le agrada sobre el diseño del nombre de la panadería?

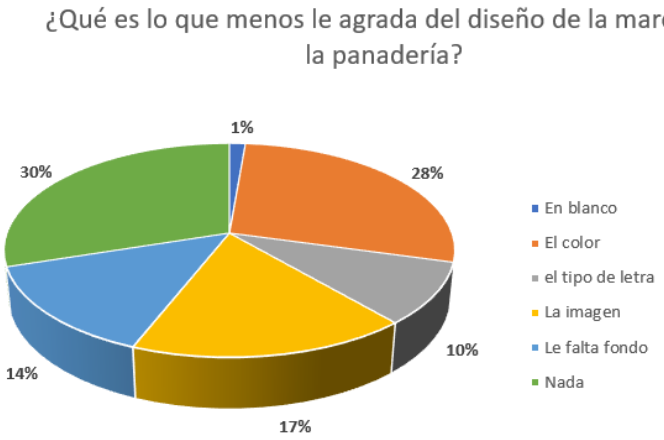
El 45% de los encuestados comentó que lo que más les agrada es el diseño del logo, seguido por un 21% que va por el nombre de la marca. Adicionalmente, también hubo un 10% que indicó agradarle el slogan. Finalmente hubo otros comentarios sobre el color, el tipo de letra, entre otros en menor porcentaje.



Fuente: elaboración propia

15. ¿Qué es lo que menos le agrada del diseño del nombre de la panadería?

De acuerdo al estudio, el 30% de encuestados indicó no hay nada que no le agrade del diseño, seguido por un 28% que indicó una modificación en el color del logo, asimismo, un 17% indicó un cambio en la imagen y un 14% mencionó que faltaba un fondo.

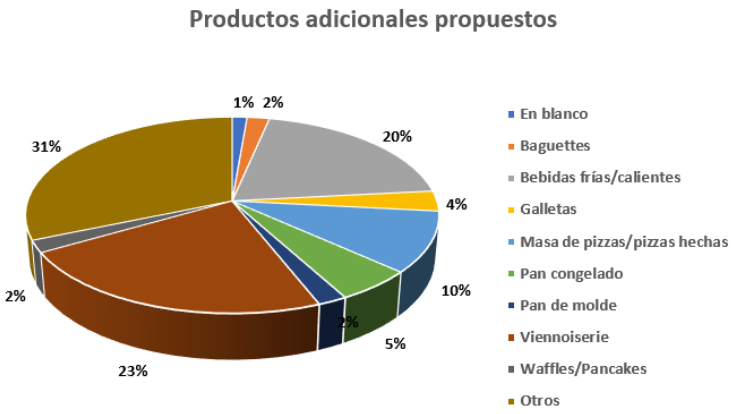


Fuente: elaboración propia

16. ¿Qué otros productos adicionales a panes les recomendaría vender en esta panadería?

El 23% de encuestados recomendó vender productos de viennoiserie[14], el 20% recomendó bebidas frías y calientes, el 10% optó por masa de pizzas o pizzas ya hechas. El 31% que fue el mayor incluyó otros productos como harinas, empanadas, panetones, queques, quesos, jamones, tamales, hamburguesas, tortas y accesorios de cumpleaños.

[14] Pastelería y panadería de hojaldre francesa como por ejemplo: croissants, panes de chocolate, entre otros.



Fuente: elaboración propia

Anexo 6: Diseños para los panes de masa madre

Anexo 7: Herramientas para el prelanzamiento del negocio

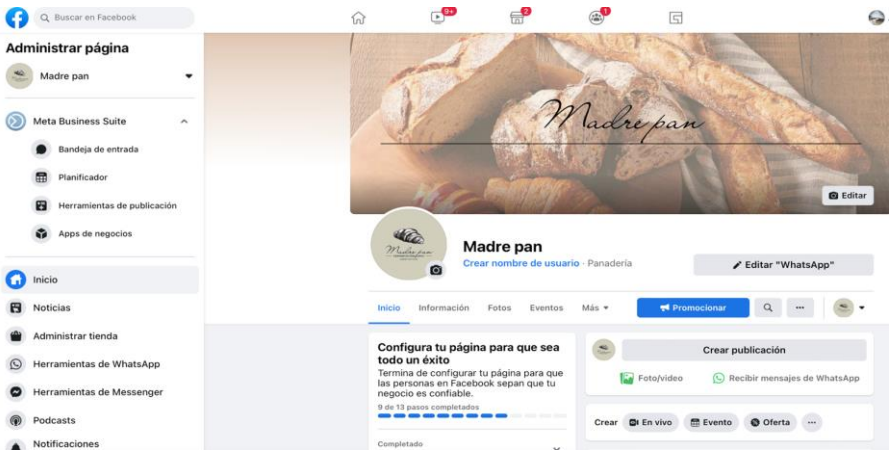
Página Web Oficial:

Desarrollada con una empresa especializada en desarrollo, dentro del cual se considera la adquisición del dominio comercial para Madre Pan (www.madre-pan.com). Desde este punto será posible generar un usuario de cliente, requisito necesario para realizar las compras y pagos virtuales. Para el manejo corporativo y acceso a la intranet se incluirá un acceso respectivo desde esta misma página web. El diseño y elaboración será realizado por un especialista contratado, cuya inversión asciende a S/3,500. El costo anual del dominio de Madre Pan tendrá un costo de S/ 85.00.

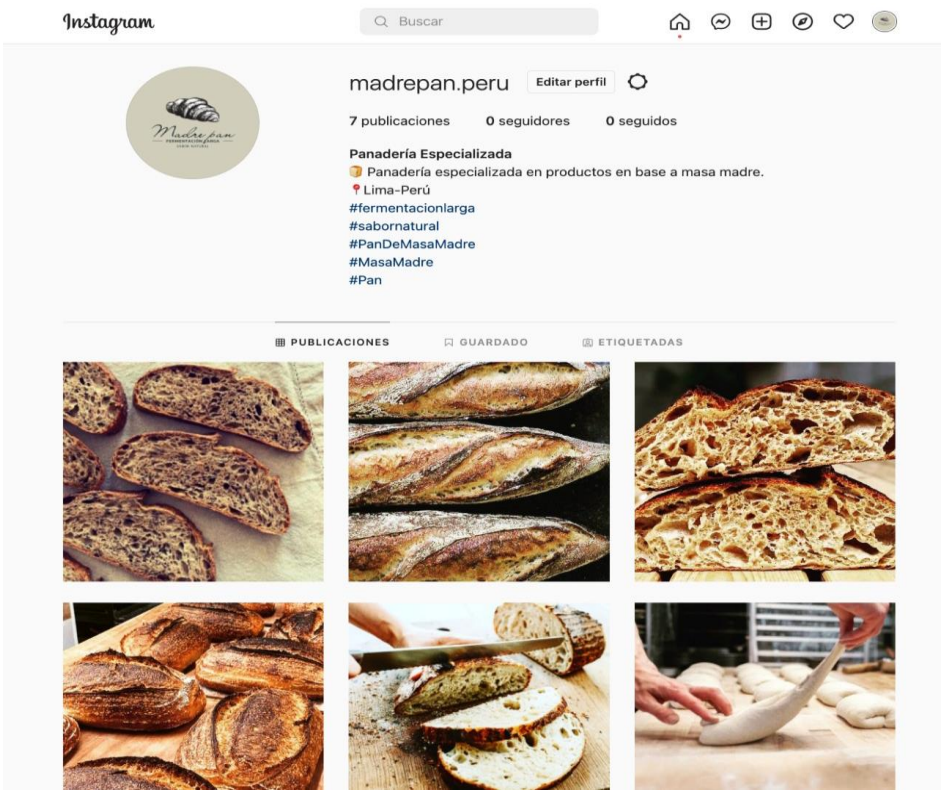
Fuente: Elaboración propia.

Facebook e Instagram:

Se contempla la creación de una cuenta empresarial, donde se difundirán noticias y ofertas para los usuarios dentro de la zona de influencia. El monto a invertir en este servicio asciende a S/ 350 por publicación, el cual será administrado por el community manager contratado.



Fuente: Elaboración propia.



Fuente: Elaboración propia.

Podcast:

Posteriormente al inicio de operaciones se iniciará con la etapa de difusión, entre las herramientas a utilizar se considera la preparación de podcasts, donde en pequeños capítulos se narrarán diversas historias y recomendaciones relacionadas a la cultura de la masa madre.

Fuente: Elaboración propia.

WhatsApp:

Cuenta generada con privilegios de empresa, que servirá como herramienta de comunicación directa para realizar consultas y compras. Esta contará con un catálogo de productos disponibles en el momento de la consulta. Será posible realizar pedidos especiales (formas, colores) dentro de los alcances operativos de la empresa. El manejo del WhatsApp será administrado por el personal de atención al cliente del negocio, con lo que el trato será personalizado.

Anexo 8: Diagrama de Análisis de procesos (DAP) – Elaboracion de pan de MM.

DIAGRAMA DE FLUJO DE ACTIVIDADES

RESUMEN	
Operaciones	9
Transportes	
Inspección	
Espera	3
Almacenamientos	1

50 KG : INSUMO PRIMARIO (trigo)

PRODUCCIÓN 375 PANES

102 pan 600 grs

203 pan 200 grs

N°	Actvidad	Inicio	Operación	Transporte	Inspección	Espera	Almacenamiento	Fin	Tiempo x actividad (Minutos)	ACTUAL X / PROPUESTO — DESCRIPCIÓN	Nro de personas	Total tiempo x minuto	Puesto del Colaborador
1	Ingreso de pedido									Ingreso pedido de ventas			
2	Registro y control de inventario								15	Registrar el ingreso y salida de insumos	1	15	Maestro Panadero
3	Pesado de insumos en la balanza								20	Pesar los insumos de acuerdo a la receta	1	20	Asistente Panadero
4	Mezclado de la harina con la masa madre								20	Mezclar los insumos dentro de la máquina de amasar	2	40	Maestro Panadero y asistente panadero
5	Amasado de las MP								20	Elaborar el amasado con ayuda de la máquina mezcladora	2	40	Asistente pandero
6	Dejar la masa en resposo y fermentacion en frío								720	Dejar en reposo la masa dentro del frigo	1	15	Maestro Panadero
7	Preformado								30	Realizar el preformado de los panes	2	60	Maestro Panadero y asistente panadero
8	Formado								20	Formado de la masa de acuerdo al tipo de pan en preparación y colocar en banetón	2	40	Maestro Panadero y asistente pandero
9	Dejar segunda fermentacion								30	Dejar reposar cada una de las masas en su banetón en el área de reposo	1	30	Asistente Panadero
10	Realización del horneado								40	Introduccir las masas formadas en el horno		10	Maestro Panadero
11	Enfriado								60	Dejar enfriar los panes recién horneados en el área respectiva	1	10	Maestro Panadero
12	Entrega de producto terminado								10	Entregar el producto terminado al area de ventas	2	20	Maestro Panadero
13	Limpieza de área de trabajo								20	Ordenar y limpiar	1	20	
14	Elaboracion del fermento natural (masa madre)								40	Al final de la jornada debera reponer harina a la masa madre para continuar con el proceso de fermentacion.	2	80	
15	Realizacion de diseños especiales en los panes de masa madre								40	Elaborar los diseños en los panes especiales (tipo estampados)	2	80	
												480	
								total	1085 min	tiempo del proceso productivo		445	
												405	neto operaciones
													tiempo de espera
												40	neto almacen o tiempo muerto

Anexo 9: Distribución de los panes en las bandejas por cada horneada

Producción x turno	Cantidad de horneados por cada turno			
	Bandejas	Horneado de panes de masa madre		
		Horn. 01	Horn. 02	Horn. 03
PAN 200 GRS - 12 x bandeja (t. horneado: 20 min)	**1**	12	6	6
	2	12	6	6
	3	12	6	6
	4	12	6	6
	5	12	6	6
	6	12	6	6
	7	12	6	6
PAN 600 GRS - 8 x bandeja (t. horneado: 40 min)	**8**	12	6	12
	9	6	6	12
	10	6	6	12
	11	6	6	12
	12	6	6	12

Anexo 10: Base legal - bioseguridad

Base legal:

- Ley N° 26842, Ley General de Salud.
- Ley Nº 29571, Código de protección y defensa del consumidor
- Decreto Legislativo N° 1062 que aprueba la Ley de Inocuidad de los Alimentos
- Decreto Supremo N° 034-2008-AG que aprueba el Reglamento de la Ley de Inocuidad de los Alimentos.
- Decreto Supremo Nº 012-2006-SA, que aprueba el Reglamento de la Ley N° 28314, Ley que dispone la fortificación de harinas con micronutrientes.
- Decreto Supremo N.º 003-2005-SA, que aprueba el Reglamento de la Ley N° 27932, Ley que prohíbe el uso de la sustancia química bromato de potasio en la elaboración del pan y otros productos alimenticios destinados al consumo humano.

- Decreto Supremo 007-98-SA que aprueba el Reglamento sobre Vigilancia y Control Sanitario de Alimentos y Bebidas.
- Resolución Ministerial N° 449-2006/MINSA que aprueba la Norma Sanitaria para la aplicación del Sistema HACCP en la fabricación de alimentos y bebidas.
- Resolución Ministerial N° 461-2007/MINSA, que aprueba la Guía Técnica para el Análisis Microbiológico de Superficies en contacto con Alimentos y Bebidas.
- Resolución Ministerial N° 591-2008/MINSA que aprueba la Norma sanitaria que establece los criterios microbiológicos de calidad sanitaria e inocuidad para los alimentos y bebidas de consumo humano. Resolución Ministerial N° 363-2005/MINSA que aprueba la Norma Sanitaria para el funcionamiento de restaurantes y servicios afines.
- Normas Técnicas Peruanas: NTP 206.001.1981. Galletas. Requisitos; NTP 206.002.1981. Bizcochos Requisitos; NTP 206.004.1988, Pan de molde. Pan blanco y pan integral y sus productos tostados; NTP 206.018.1984.

Anexo 11: Parámetros y límites máximos permisibles de producto

PRODUCTO	PARÁMETRO	LÍMITES MÁXIMOS PERMISIBLES
Pan de molde (blanco, integral y sus productos tostados)	Humedad	40% - Pan de molde
		6% - Pan tostado
	Acidez (expresada en ácido sulfúrico)	0.5% (Base seca)
	Cenizas	4.0% (Base seca)
Pan común o de labranza (francés, baguette, y similares)	Humedad	23% (mín.) – 35% (máx.)
	Acidez (expresada en ácido sulfúrico)	No más del 0.25% calculada sobre la base de 30% de agua
Galletas	Humedad	12%
	Cenizas totales	3%
	Índice de peróxido	5 mg/kg
	Acidez (expresada en ácido láctico)	0.10%
Bizcochos y similares con y sin relleno (panetón , chancay, panes de dulce, pan de pasas, pan de camote, pan de papa, tortas, tartas, pasteles y otros similares)	Humedad	40%
	Acidez (expresada en ácido láctico)	0.70%
	Cenizas	3%
Obleas	Humedad	4% (Obleas)
		5% (Obleas rellenas)
		9% (Obleas tipo barquillo)
	Acidez (exp. en ácido oleico)	0.20%
	Índice de peróxido	5 mg/kg

Fuente: Norma sanitaria para la fabricación, elaboración y expendio de productos de panificación, galletería y pastelería.

Anexo 12: Base legal - Quejas y Reclamos

Base legal

- Constitución Política del Perú.
- Ley N° 29060- Ley de Silencio Administrativo Positivo
- Ley N° 27815, Ley del Código de Ética de la Función Pública
- Decreto Supremo N°033-2005-PCM, Aprueba Reglamento de la Ley del Código de Ética de la Función Pública.
- Decreto Supremo N°043-2003-PCM, Texto Único Ordenado de la Ley No. 27806, Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública.
- Decreto Supremo N° 004-2019-JUS, Decreto Supremo que aprueba el Texto Único Ordenado de la Ley No. 27444, Ley del Procedimiento Administrativo General.
- Decreto Supremo N" 042-2011-PCM, Obligación de las Entidades del Sector Público de contar con un Libro de Reclamaciones.

Anexo 13: Perfil del Puesto - Gerente General

PERFIL DEL PUESTO		
Denominación del puesto	:	Gerente General
Área	:	Gerencia General
Aprobado por	:	Accionistas de la empresa
Funciones Principales	:	
		Revisión del presupuesto anual
		Diseño de planeamiento estratégico
		Delinear la misión y visión de la empresa
		Liderar la gestión, operaciones, desarrollo y crecimiento del negocio
		Representación Legal
		Contratación de personal
		Supervisión del negocio
		Garantizar el cumplimiento de las contrataciones.
		Establecer metas de venta.
		Realizar proyecciones del negocio.
Nivel Profesional	:	Especialización en Administración o MBA deseable
Experiencia	:	Mínimo 2 años en puestos similares de la industria.
Área con las que que coordina	:	Todas.

COMPETENCIAS				
Competencias Genéricas	:	Alto	Medio	Bajo
Trabajo en equipo		x		
Iniciativa		x		
Compromiso		x		
Responsabilidad		x		
Comunicación		x		
Adaptabilidad		x		
Competencias específicas	:	Alto	Medio	Bajo
Liderazgo		x		
Toma de decisiones		x		
Resolución de problemas		x		
Capacidad de análisis		x		
Innovación		x		

LÍNEA DE MANDO		
Es supervisador por	:	Accionistas
Supervisa a	:	Jefe de todas las áreas.
Nro. Personas a Cargo	:	4

CONDICIONES LABORALES		
Tipo de contrato		Contrato a plazo determinado
Remuneración mensual		S/ 1,000.00
Tipo de sueldo		Fijo Mensual
Lugar de trabajo		Local principal
Beneficios Sociales		Si
Jornada laboral		Diurna
Horario laboral		Rotativo
Total horas laborales (semana)		28

Anexo 14: Perfil del Puesto – Administrador

PERFIL DEL PUESTO		
Denominación del puesto	:	Administrador
Área	:	Administración
Aprobado por	:	Gerente General
Funciones Principales	:	Administración del recurso humano, financiero y contable. Contratación del personal. Planificar, dirigir y controlar los procesos de gestión. Generar mayor productividad y rendimiento y de la empresa. Elaborar presupuestos e inversiones. Mantener la relación con proveedores. Supervisión de los procesos de producción Establece planes de producción. Coordina planes de compras y logistica de insumos. Gestiona y planifica los recursos disponibles. Realizar control de calidad de la producción. Supervisa el mantenimiento del área de producción. Supervisa el desempeño de los asistentes panaderos. Mantener la relación con proveedores. Aplicación de las normas de salud y seguridad.
Nivel Profesional	:	Licenciado en Administración / Ingeniería Industrial o afines.
Experiencia	:	Mínimo 5 años en puestos similares de la industria.
Área con las que que coordina	:	Todas.

COMPETENCIAS				
Competencias Genéricas	:	Alto	Medio	Bajo
Trabajo en equipo		x		
Iniciativa		x		
Compromiso		x		
Responsabilidad		x		
Comunicación		x		
Adaptabilidad		x		
Competencias específicas	:	Alto	Medio	Bajo
Liderazgo		x		
Toma de decisiones		x		
Resolución de problemas		x		
Capacidad de análisis		x		
Innovación		x		

LÍNEA DE MANDO		
Es supervisador por	:	Gerente General
Supervisa a	:	Todo el pesonal
Nro. Personas a Cargo	:	8

CONDICIONES LABORALES	
Tipo de contrato	Contrato a plazo determinado
Remuneración mensual	S/ 2,500.00
Tipo de sueldo	Fijo Mensual
Lugar de trabajo	Local principal
Beneficios Sociales	Si
Jornada laboral	Diurna
Horario laboral	Lunes a Sábados de 08:00 - 17:00hrs (incluye 1 hora de refrigerio)
Total horas laborales (semana)	48

Anexo 15: Perfil del Puesto – Panadero Senior

PERFIL DEL PUESTO		
Denominación del puesto	:	Panadero Senior
Área	:	Logística & Producción
Aprobado por	:	Administrador y Gerente General
Funciones Principales	:	Realizar amasado Preparación de la masa madre Formado del Pan Horneado del pan Realizar técnicas de refinado, batido y laminado.
Nivel Profesional	:	Técnico panadero
Experiencia	:	Mínimo 5 años en puestos similares de la industria.
Área con las que que coordina	:	Todas.

COMPETENCIAS				
Competencias Genéricas	:	Alto	Medio	Bajo
Trabajo en equipo		x		
Iniciativa		x		
Compromiso		x		
Responsabilidad		x		
Comunicación		x		
Adaptabilidad		x		
Competencias específicas	:	Alto	Medio	Bajo
Liderazgo		x		
Toma de decisiones		x		
Resolución de problemas		x		
Capacidad de análisis		x		
Innovación		x		

LÍNEA DE MANDO		
Es supervisador por	:	Administrador
Supervisa a	:	Asistentes panadero I
Nro. Personas a Cargo	:	1

CONDICIONES LABORALES	
Tipo de contrato	Contrato a plazo determinado
Remuneración mensual	S/ 2,500.00
Tipo de sueldo	Fijo Mensual
Lugar de trabajo	Local principal
Beneficios Sociales	Si
Jornada laboral	Diurna
Horario laboral Panadero Senior I	Lunes a Domingo de 02:00 - 10:00hrs (domingo descanso)
Horario laboral Panadero Senior II	Lunes a Domingo de 10:00 - 19:00hrs (viernes descanso)
Total horas laborales (semana)	48

Anexo 16: Perfil del Puesto - Asistente Panadero

PERFIL DEL PUESTO		
Denominación del puesto	:	Asistente Panadero
Área	:	Logística & Producción
Aprobado por	:	Administrador y Gerente General
Funciones Principales	:	Apoyo en el amasado Apoyo en preparación de la masa madre Apoya en el formado del Pan Horneado del pan Realizar técnicas de refinado, batido y laminado.
Nivel Profesional	:	Técnico panadero
Experiencia	:	Mínimo 5 años en puestos similares de la industria.
Área con las que que coordina	:	Todas.

COMPETENCIAS				
Competencias Genéricas	:	Alto	Medio	Bajo
Trabajo en equipo		x		
Iniciativa		x		
Compromiso		x		
Responsabilidad		x		
Comunicación		x		
Adaptabilidad		x		
Competencias específicas	:	Alto	Medio	Bajo
Liderazgo		x		
Toma de decisiones		x		
Resolución de problemas		x		
Capacidad de análisis		x		
Innovación		x		

LÍNEA DE MANDO		
Es supervisador por	:	Panadero Senior I
Supervisa a	:	-
Nro. Personas a Cargo	:	0

CONDICIONES LABORALES	
Tipo de contrato	Contrato a plazo determinado
Remuneración mensual	S/ 1,300.00
Tipo de sueldo	Fijo Mensual
Lugar de trabajo	Local principal
Beneficios Sociales	Si
Jornada laboral	Diurna
Horario laboral Asistente I	Lunes a Domingo de 02:00 - 10:00hrs (sábado descanso)
Horario laboral Asistente II	Lunes a Domingo de 10:00 - 19:00hrs (jueves descanso)
Horario laboral Asistente III	Lunes y Martes de 02:00 - 10:00hrs (miércoles descanso) / Jueves y viernes de 10:00 - 19:00hrs / sábado y domingo de 2:00 - 10:00hrs.
Total horas laborales (semana)	48

Anexo 17: Perfil del puesto – Responsable de Atención al Cliente

PERFIL DEL PUESTO		
Denominación del puesto	:	Responsable de Atención al Cliente
Área	:	Atención al cliente
Aprobado por	:	Administrador
Funciones Principales	:	
		Atención al cliente
		Brindar información y absolver dudas.
		Atención de quejas y reclamos.
		Impulsar la ventas.
		Recepcionar pedidos
		Recepcionar de compras.
Nivel Profesional	:	Técnico
Experiencia	:	Mínimo 1 año en puestos similares de la industria.
Área con las que que coordina	:	Todas.

COMPETENCIAS				
Competencias Genéricas	:	Alto	Medio	Bajo
Trabajo en equipo		x		
Iniciativa		x		
Compromiso		x		
Responsabilidad		x		
Comunicación		x		
Adaptabilidad		x		
Competencias específicas	:	Alto	Medio	Bajo
Liderazgo		x		
Toma de decisiones		x		
Resolución de problemas		x		
Capacidad de análisis		x		
Innovación		x		

LÍNEA DE MANDO		
Es supervisador por	:	Administrador
Supervisa a	:	Cajero
Nro. Personas a Cargo	:	1

CONDICIONES LABORALES	
Tipo de contrato	Contrato a plazo determinado
Remuneración mensual	S/ 1,025.00
Tipo de sueldo	Fijo Mensual
Lugar de trabajo	Local principal
Beneficios Sociales	Si
Jornada laboral	Diurna
Horario laboral Responsable ATC I	De lunes a Domingo de 05:00 a 14:00hrs (domingo descanso)
Horario laboral Responsable ATC II	De lunes a Domingo de 14:00 a 22:00hrs (viernes descanso)
Total horas laborales (semana)	48

Anexo 18: Perfil del puesto - Asistente de Atención al Cliente

PERFIL DEL PUESTO		
Denominación del puesto	:	Asistente de Atención al Cliente
Área	:	Atención al cliente
Aprobado por	:	Administrador
Funciones Principales	:	Atención al cliente Brindar información y absolver dudas. Atención de quejas y reclamos. Impulsar la ventas.
Nivel Profesional	:	Técnico
Experiencia	:	Mínimo 1 año en puestos similares de la industria.
Área con las que que coordina	:	Todas.

COMPETENCIAS				
Competencias Genéricas	:	Alto	Medio	Bajo
Trabajo en equipo		x		
Iniciativa		x		
Compromiso		x		
Responsabilidad		x		
Comunicación		x		
Adaptabilidad		x		
Competencias específicas	:	Alto	Medio	Bajo
Liderazgo		x		
Toma de decisiones		x		
Resolución de problemas		x		
Capacidad de análisis		x		
Innovación		x		

LÍNEA DE MANDO		
Es supervisador por	:	Responsable de Atención al Cliente I
Supervisa a	:	-
Nro. Personas a Cargo	:	0

CONDICIONES LABORALES	
Tipo de contrato	Contrato a plazo determinado
Remuneración mensual	S/ 1,025.00
Tipo de sueldo	Fijo Mensual
Lugar de trabajo	Local principal
Beneficios Sociales	Si
Jornada laboral	Diurna /nocturno
Horario laboral Asistente ATC	(lunes descanso) / martes y miércoles de 05:00 a 14:00hrs / jueves y viernes de 14:00 a 22:00hrs / sábado y domingo de 05:00 a 14:00hrs.
Total horas laborales (semana)	48

Anexo 19; Perfil del puesto – Cajero

PERFIL DEL PUESTO		
Denominación del puesto	:	Cajero
Área	:	Atención al cliente
Aprobado por	:	Responsable de Atención al Cliente y Administrador
Funciones Principales	:	
		Atención al cliente
		Realizar operaciones de caja
		Realizar reportes de entrada y salida de caja
Nivel Profesional	:	Técnico
Experiencia	:	Mínimo 1 año en puestos similares de la industria.
Área con las que que coordina	:	Todas.

COMPETENCIAS				
Competencias Genéricas	:	Alto	Medio	Bajo
Trabajo en equipo		x		
Iniciativa		x		
Compromiso		x		
Responsabilidad		x		
Comunicación		x		
Adaptabilidad		x		
Competencias específicas	:	Alto	Medio	Bajo
Liderazgo		x		
Toma de decisiones		x		
Resolución de problemas		x		
Capacidad de análisis		x		
Innovación		x		

LÍNEA DE MANDO		
Es supervisador por	:	Responsable de Atención al Cliente I
Supervisa a	:	-
Nro. Personas a Cargo	:	0

CONDICIONES LABORALES	
Tipo de contrato	Contrato a plazo determinado
Remuneración mensual	S/ 1,025.00
Tipo de sueldo	Fijo Mensual
Lugar de trabajo	Local principal
Beneficios Sociales	Si
Jornada laboral	Diurna / Nocturna
Horario laboral Cajero I	De lunes a Domingo de 05:00 a 14:00hrs (sábado descanso)
Horario laboral Cajero II	De lunes a Domingo de 14:00 a 22:00hrs (jueves descanso)
Total horas laborales (semana)	48

Anexo 20: Riesgos más frecuentes

Peligro identificado	¿Qué me puede pasar si me hago daño?	¿Y si no me atienden a tiempo?	¿Cómo se puede atender de inmediato?	¿Cómo puedo evitar hacerme daño?
Manipulación de vidrios y cristales	Cortadura grave	Desangrado, infección, muerte o daño severo	Detener hemorragia con gasa estéril, torniquete, evacuación inmediata a hospital	Equipo de protección personal específico, concentración, supervisión, mantenimiento periódico a equipos de corte y otros.
	Cortudaura leve	Hemorragia leve, infección, fiebre	Limpieza de herida con agua oxigenada, aplicación de gasa estéril para cubrir la herida, evacuación a hospital	
Presencia descontrolada de niños y bebes	Contusión o "Chancón"	Inflamación, infección, dolor excesivo, schock	Evaluar si hay herida, aplicación de compresas frías o hielo en el golpe, de haber herida, limpiar con agua oxigenada y cubrir con gasa, evacuar al hospital	
	Heridas y cortaduras con astillas, clavos o tornillos	Infección	Limpieza de herida y evacuación a posta médica con gasa que detenga hemorragia	
Manipulación de pesados objetos	Golpe fuerte a la cabeza	Inconsciencia, ahogo, convulsiones, muerte	Se retira al accidentado de la zona de peligro, se le hace oler alcohol, no se le pone de pie de golpe, evacuación a hospital	
Asaltos y robos	Agresiones físicas leves o graves	Inconsciencia, schock, hemorragia leve, infección	Aplican las recomendaciones antes mencionadas	Sistema de seguridad antiasaltos persuasivo

Elaboración: Salud y Seguridad Ocupacional Mype.

Riesgos de Salud

Peligro identificado	¿Qué me puede pasar si me hago daño?	¿Y si no me atienden a tiempo?	¿Cómo se puede atender de inmediato?	¿Cómo puedo evitar hacerme daño?
Manipulación de insumos químicos	Intoxicación	Mareos, pérdida de la conciencia, vómitos, irritación de ojos	Ingesta de agua, ventilación, lavado de cara con agua, descanso. Si es muy grave evacuar a la posta médica	Equipo de protección personal, capacitación, supervisión
Stress	Tensión, malestar	Daño físico por accidente	Descanso, variación de rutina	Terapia de grupo periódica, aliviar causas de stress
Ingesta de alimentos contaminados	Intoxicación, infección digestiva	Deshidratación, desnutrición	Evacuación a hospital, análisis clínicos, medicación	Vigilancia de expendios de comida

Elaboración: Salud y Seguridad Ocupacional Mype.

Riesgo ante desastres Naturales

Peligro identificado	¿Qué me puede pasar si me hago daño?	¿Y si no me atienden a tiempo?	¿Cómo se puede atender de inmediato?	¿Cómo puedo evitar hacerme daño?
Desorganización para evacuación ante sismos	Atropellos, contusiones	Daño físico, muerte	Evaluación del daño, aplicación de primeros auxilios según daño, evacuación a hospital	Organización para respuesta ante desastres naturales, articulación a planes de evacuación distrital y barrial

Elaboración: Salud y Seguridad Ocupacional Mype.

Riesgo ante siniestros

Peligro identificado	¿Qué me puede pasar si me hago daño?	¿Y si no me atienden a tiempo?	¿Cómo se puede atender de inmediato?	¿Cómo puedo evitar hacerme daño?
Cables eléctricos en mal estado	Electrocutación	Quemadura de gravedad, muerte por impacto cardíaco	Desconectar la llave general, utilizar una madera o un aislante para despegar a quien se esta electrocutando, evacuación inmediata	Equipo de protección personal, capacitación respiración cardio pulmonar (RCP), supervisión, mantenimiento periódico a las conexiones eléctricas
	Incendio	Quemaduras y ahogo por inhalación de humos	Agua directamente a las quemaduras, no poner gasas, respiración boca a boca a los ahogados, aplicación de extintor de polvo químico tipo ABC, evacuación inmediata al hospital	
Derrumbe de paredes en mal estado	Traumatismos, cortes y contusiones	Fracturas, infección de heridas, shock, muerte	Liberación del accidentado, evaluación de fracturas, entablillado en zonas fracturadas detectadas, evacuación inmediata a hospital	Equipo de protección personal, capacitación en primeros auxilios, evaluación y mantenimiento periódico de infraestructura de local, sobre todo en almacenes y áreas de corte por las vibraciones
Niños y bebés en sitios inadecuados ante posibles siniestros.	Difícil evacuación, atropellos, contusiones severas, asfixias, muerte	Muerte de niños	Evacuación ordenada, y atención de lesiones físicas según corresponda	Organizar guarderías para permanencia de niños y bebés

Anexo 21: Protocolo de bioseguridad

Desinfectarse al ingreso del local

Hacer uso del pediluvio que se encontrará ubicado en la puerta principal del establecimiento, la misma tendrá la sustancia desinfectante al ingreso.

Desecho correcto de los guantes y mascarillas

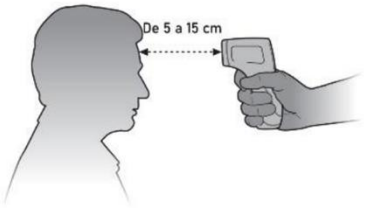
Lavado correcto de las manos

Desinfección de manos

REFISTRO DE CONTROL DE TEMPERATURA INICIAL						
IMPORTANTE:	La temperatura no debe sobrepasar los 37.5° C para autorizar ingreso del personal					
Nombre empleado	Fecha 1	Fecha 2	Fecha 3	Fecha 4	Fecha 5	Observaciones
Persona Responsable:						
Firma						

La temperatura del empleado no debe sobrepasar los 37,5°C, caso contrario deberá dirigirse al centro médico más cercano.

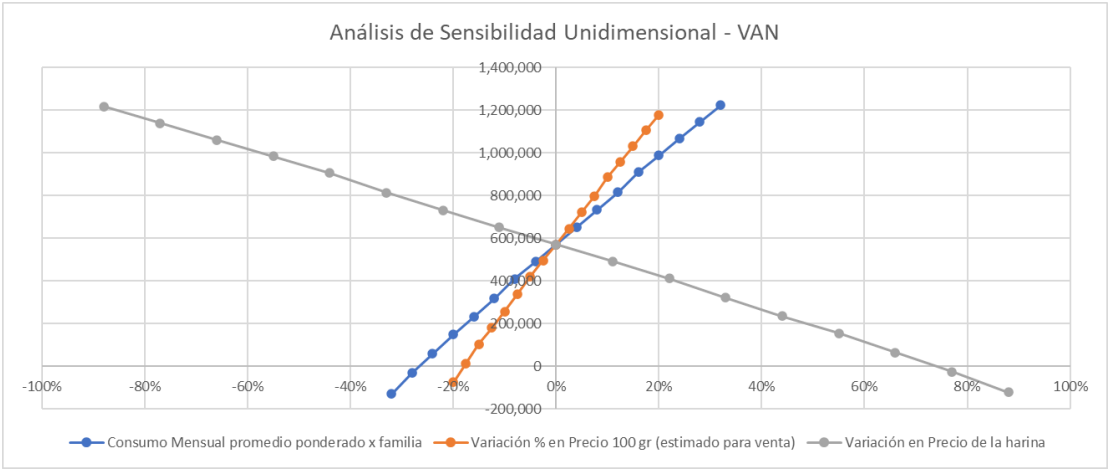
Distancia recomendada de uso



Cuidado de la salud de los trabajadores

Anexo 22: Proceso de recepción de pedidos por aplicativo Rappi.

Anexo 23: Detalle del análisis unidimensional (sensibilidad).



Anexo 24: Detalle del análisis bidimensional (sensibilidad)

Consumo Mensual promedio ponderado x familia	% Var.	Variación % en Precio 100 gr (estimado para venta)																
	571,322	-28.0%	-24.5%	-21.0%	-17.5%	-14.0%	-10.5%	-7.0%	-3.5%	0.0%	3.5%	7.0%	10.5%	14.0%	17.5%	21.0%	24.5%	28.0%
	-40.0%	-991,617	-909,863	-828,109	-746,354	-664,600	-582,845	-501,091	-419,336	-337,582	-255,828	-175,430	-96,501	-20,192	49,781	123,944	187,840	252,475
	-35.0%	-914,947	-826,379	-737,812	-649,245	-560,678	-472,110	-383,543	-294,976	-206,408	-119,753	-35,327	39,407	119,971	189,191	259,552	332,925	411,714
	-30.0%	-838,276	-742,896	-647,516	-552,135	-456,755	-361,375	-265,995	-172,159	-80,937	5,270	94,699	169,244	244,052	323,069	407,844	480,448	553,053
	-25.0%	-761,605	-659,412	-557,219	-455,026	-352,833	-250,640	-151,195	-49,063	36,482	127,999	207,868	290,637	383,230	461,021	538,811	616,601	696,355
	-20.0%	-684,935	-575,929	-466,923	-357,917	-248,911	-138,508	-36,642	55,812	150,649	235,843	325,934	420,849	503,825	586,802	670,906	756,699	842,492
	-15.0%	-608,264	-492,445	-376,626	-260,808	-142,777	-35,243	63,260	162,649	253,993	349,943	448,095	536,258	624,420	715,163	806,319	907,943	994,807
	-10.0%	-531,593	-408,962	-286,330	-165,618	-44,866	58,827	164,001	261,070	371,621	464,969	558,318	652,179	748,697	845,214	950,117	1,042,091	1,134,065
	-5.0%	-454,923	-325,478	-196,198	-73,061	42,513	154,703	256,858	372,937	471,472	570,006	669,626	771,506	873,386	982,072	1,079,155	1,176,239	1,273,322
	0.0%	-378,252	-241,994	-108,726	14,317	134,756	241,358	354,241	467,602	571,322	676,349	783,591	901,614	1,003,807	1,106,000	1,208,193	1,310,386	1,412,580
	5.0%	-301,581	-160,713	-24,137	104,159	215,977	333,097	453,360	562,267	672,348	784,952	908,021	1,015,324	1,122,626	1,229,929	1,337,232	1,444,534	1,551,837
	10.0%	-224,910	-80,748	52,977	180,056	300,665	428,746	542,839	657,623	775,589	904,208	1,016,620	1,129,033	1,241,445	1,353,857	1,466,270	1,578,682	1,691,094
	15.0%	-145,507	-4,806	133,485	256,944	393,760	513,039	632,317	755,501	890,176	1,007,698	1,125,220	1,242,742	1,360,264	1,477,786	1,595,308	1,712,830	1,830,352
	20.0%	-77,598	67,874	204,057	337,394	472,867	597,331	724,690	853,380	988,556	1,111,188	1,233,819	1,356,451	1,479,083	1,601,714	1,724,346	1,846,978	1,969,609
	25.0%	-7,520	141,513	276,742	422,323	551,973	683,154	817,206	959,195	1,086,936	1,214,678	1,342,419	1,470,160	1,597,902	1,725,643	1,853,384	1,981,125	2,108,867
	30.0%	59,008	206,760	351,548	496,243	631,080	770,308	919,615	1,052,466	1,185,317	1,318,168	1,451,019	1,583,869	1,716,720	1,849,571	1,982,422	2,115,273	2,248,124
	35.0%	128,242	273,962	430,141	570,164	712,686	857,462	1,007,776	1,145,736	1,283,697	1,421,657	1,559,618	1,697,579	1,835,539	1,973,500	2,111,460	2,249,421	2,387,382
	40.0%	188,164	343,124	498,876	644,340	794,478	952,866	1,095,937	1,239,007	1,382,077	1,525,147	1,668,218	1,811,288	1,954,358	2,097,428	2,240,499	2,383,569	2,526,639

Consumo Mensual promedio ponderado x familia	% Var.	Variación en Precio de la harina																
	571,322	-100.0%	-87.5%	-75.0%	-62.5%	-50.0%	-37.5%	-25.0%	-12.5%	0.0%	12.5%	25.0%	37.5%	50.0%	62.5%	75.0%	87.5%	100.0%
	-40.0%	183,352	128,004	63,847	2,095	-55,581	-126,100	-196,116	-266,765	-337,582	-408,399	-479,216	-550,034	-620,851	-691,668	-762,486	-833,303	-904,120
	-35.0%	327,771	264,213	202,850	142,890	82,930	8,411	-54,496	-129,929	-206,408	-283,127	-359,846	-436,564	-513,283	-590,002	-666,721	-743,439	-820,158
	-30.0%	475,348	412,457	338,661	270,214	203,898	139,326	66,187	-5,673	-80,937	-160,092	-240,475	-323,095	-405,715	-488,335	-570,956	-653,576	-736,196
	-25.0%	611,137	543,753	476,370	408,986	329,994	256,659	186,498	117,314	36,482	-38,003	-122,719	-209,626	-298,147	-386,669	-475,191	-563,712	-652,234
	-20.0%	750,672	676,356	603,174	531,298	459,422	387,547	301,772	224,445	150,649	68,528	-13,049	-99,998	-191,040	-285,002	-379,425	-473,849	-568,272
	-15.0%	901,841	812,110	733,150	654,189	577,242	500,874	424,506	337,107	253,993	174,759	96,350	2,800	-88,022	-184,190	-283,660	-383,985	-484,309
	-10.0%	1,035,630	955,961	864,259	780,653	697,048	614,202	533,341	452,481	371,621	274,661	189,645	106,623	9,116	-86,800	-188,502	-294,121	-400,347
	-5.0%	1,169,419	1,085,324	1,001,228	917,133	818,867	730,617	642,367	556,824	471,472	386,119	285,551	195,306	107,672	5,141	-96,330	-204,258	-316,385
	0.0%	1,303,208	1,214,686	1,126,165	1,037,643	949,122	847,792	754,897	662,002	571,322	481,478	391,633	286,663	191,742	99,496	-8,707	-116,613	-232,423
	5.0%	1,436,997	1,344,049	1,251,101	1,158,154	1,065,206	972,258	867,427	769,888	672,348	576,836	482,499	388,162	277,997	178,954	82,096	-31,490	-151,208
	10.0%	1,570,786	1,473,412	1,376,038	1,278,664	1,181,291	1,083,917	986,543	889,169	775,589	673,404	573,365	474,536	375,707	259,552	156,942	44,673	-71,156
	15.0%	1,704,574	1,602,775	1,500,975	1,399,175	1,297,375	1,195,575	1,093,776	991,976	890,176	772,000	665,171	560,910	457,589	343,778	231,787	125,704	4,675
	20.0%	1,838,363	1,732,137	1,625,912	1,519,686	1,413,460	1,307,234	1,201,008	1,094,782	988,556	870,596	759,122	647,648	539,471	431,657	310,666	195,938	85,243
	25.0%	1,972,152	1,861,500	1,750,848	1,640,196	1,529,544	1,418,892	1,308,240	1,197,588	1,086,936	976,284	853,073	736,955	621,352	509,047	396,741	267,777	150,864
	30.0%	2,105,941	1,990,863	1,875,785	1,760,707	1,645,629	1,530,551	1,415,473	1,300,395	1,185,317	1,070,239	955,161	826,261	705,498	586,436	469,638	342,224	216,485
	35.0%	2,239,730	2,120,226	2,000,722	1,881,218	1,761,713	1,642,209	1,522,705	1,403,201	1,283,697	1,164,193	1,044,689	925,184	790,159	664,751	542,535	421,245	284,667
	40.0%	2,373,519	2,249,589	2,125,658	2,001,728	1,877,798	1,753,868	1,629,938	1,506,007	1,382,077	1,258,147	1,134,217	1,010,286	874,821	744,768	615,433	489,650	354,226

Variación % en Precio 100 gr (estimado para venta)	% Var.	Variación en Precio de la harina																
	571,322	-100.0%	-87.5%	-75.0%	-62.5%	-50.0%	-37.5%	-25.0%	-12.5%	0.0%	12.5%	25.0%	37.5%	50.0%	62.5%	75.0%	87.5%	100.0%
	-28.0%	460,316	370,471	263,632	170,015	69,551	-31,195	-140,430	-260,223	-378,252	-496,281	-614,309	-732,338	-850,367	-968,396	-1,086,424	-1,204,453	-1,322,482
	-24.5%	564,036	474,192	384,347	278,733	184,262	92,016	-16,449	-125,122	-241,994	-360,023	-478,052	-596,081	-714,110	-832,138	-950,167	-1,068,196	-1,186,225
	-21.0%	668,816	577,912	488,068	398,223	293,835	198,508	106,262	-1,578	-108,726	-223,766	-341,795	-459,823	-577,852	-695,881	-813,910	-931,938	-1,049,967
	-17.5%	776,058	683,163	591,788	501,943	412,099	308,936	212,755	120,509	14,317	-92,119	-205,537	-323,566	-441,595	-559,624	-677,652	-795,681	-913,710
	-14.0%	894,436	790,405	697,510	605,664	515,819	425,974	324,038	227,002	134,756	30,212	-75,512	-187,947	-305,337	-423,366	-541,395	-659,424	-777,452
	-10.5%	996,629	908,107	804,751	711,857	619,540	529,695	439,850	339,139	241,358	149,002	46,107	-52,943	-170,708	-287,109	-405,138	-523,166	-641,195
	-7.0%	1,098,822	1,010,300	921,779	819,098	726,203	633,416	543,571	453,726	354,241	256,460	163,249	62,002	-38,198	-153,469	-268,880	-386,909	-504,938
	-3.5%	1,201,015	1,112,493	1,023,972	935,450	833,445	740,550	647,656	557,447	467,602	377,757	271,561	177,496	85,250	-23,452	-132,392	-250,652	-368,680
	0.0%	1,303,208	1,214,686	1,126,165	1,037,643	949,122	847,792	754,897	662,002	571,322	481,478	391,633	286,663	191,742	99,496	-8,707	-116,613	-232,423
	3.5%	1,405,401	1,316,879	1,228,358	1,139,836	1,051,315	962,793	862,139	769,244	676,349	585,198	495,353	405,509	301,764	205,989	113,743	6,768	-100,006
	7.0%	1,507,594	1,419,072	1,330,551	1,242,029	1,153,508	1,064,986	976,464	887,943	783,591	690,696	599,074	509,229	419,384	316,866	220,236	127,990	22,663
	10.5%	1,609,787	1,521,265	1,432,744	1,344,222	1,255,701	1,167,179	1,078,658	990,136	901,614	797,938	705,043	612,950	523,105	433,260	331,967	234,482	142,236
	14.0%	1,711,980	1,623,458	1,534,937	1,446,415	1,357,894	1,269,372	1,180,851	1,092,329	1,003,807	915,286	812,285	719,390	626,826	536,981	447,136	347,069	249,288
	17.5%	1,814,173	1,725,651	1,637,130	1,548,608	1,460,087	1,371,565	1,283,044	1,194,522	1,106,000	1,017,479	928,957	826,632	733,737	640,842	550,857	461,012	371,167
	21.0%	1,916,366	1,827,844	1,739,323	1,650,801	1,562,280	1,473,758	1,385,237	1,296,715	1,208,193	1,119,672	1,031,150	942,629	840,978	748,084	655,189	564,732	474,888
	24.5%	2,018,559	1,930,038	1,841,516	1,752,994	1,664,473	1,575,951	1,487,430	1,398,908	1,310,386	1,221,865	1,133,343	1,044,822	956,300	855,325	762,430	669,536	578,608
	28.0%	2,120,752	2,032,231	1,943,709	1,855,187	1,766,666	1,678,144	1,589,623	1,501,101	1,412,580	1,324,058	1,235,536	1,147,015	1,058,493	969,972	869,672	776,777	683,883