



UNIVERSIDAD  
**MARCELINO CHAMPAGNAT**  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y CONTABILIDAD

# TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

TÍTULO:

Producción y comercialización online de productos de panadería en los distritos de Santiago de Surco y Miraflores

AUTOR / AUTORA:

RIVEROS HUINCHO, Mónica

ASESOR:

RIVERA VÁSQUEZ, Gustavo  
ORCID: 000-0002-1723-4618

PARA OPTAR AL  
TÍTULO PROFESIONAL DE:

Administrador



Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

Permite descargar la obra y compartirla, pero no permite ni su modificación ni usos comerciales de ella.



UNIVERSIDAD MARCELINO CHAMPAGNAT

## ACTA DE APROBACIÓN PROGRAMA DE ACOMPAÑAMIENTO PARA LA TITULACIÓN - PAT

Ante el Jurado conformado por los docentes:

**PRESIDENTE:** Nicanor Marcial COLONIA VALENZUELA

**VOCAL:** Milagros ZEVALLOS LUGO

**SECRETARIO:** Guillermo Alfonso CASA FRANCA GARCIA

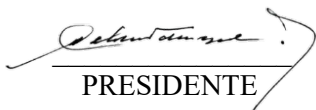
Mónica RIVEROS HUINCHO, Bachiller en CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN, ha sustentado su Trabajo Académico de Suficiencia Profesional, titulado “Producción y comercialización online de productos de panadería en los distritos de Santiago de Surco y Miraflores.”, para obtener el Título Profesional de ADMINISTRADOR.

El Jurado después de haber deliberado sobre la calidad de la sustentación y del Trabajo Académico de Suficiencia Profesional, acordó declarar a la Bachiller en CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN:

CÓDIGO	APELLIDOS Y NOMBRES	RESULTADO
70429191	RIVEROS HUINCHO, Mónica	APROBADO POR MAYORÍA

Concluido el acto de sustentación, el Presidente del Jurado levantó la Sesión Académica.

Santiago de Surco, 15 de abril de 2021

  
PRESIDENTE

  
VOCAL

  
SECRETARIO

## **Dedicatoria**

Dedico este trabajo de investigación y todo mi esfuerzo a mi familia, en especial a mis padres por su apoyo incondicional y por ser el mayor ejemplo de esfuerzo y trabajo, a mis hermanos que han sido mi motivación para seguir persistiendo, a mis abuelitos por todo su cariño y apoyo, y a mis tíos que han hecho la labor de padres durante todos estos años de formación universitaria.

## **Agradecimiento**

En primera instancia agradecer a nuestro divino Dios, por su guía, amor y por permitirme llegar hasta aquí y acompañarme en cada paso que doy.

Agradezco también a mi casa de estudios, que ha sido mi segundo hogar durante años, a mis maestros que han sido una pieza importante en mi desarrollo como persona y profesional, y a los asesores que nos guiaron y que gracias a su apoyo logramos culminar con éxito este trabajo de investigación.

## Contenido

I. Marco teórico:.....	10
1.1. Importancia y trascendencia del proyecto: .....	10
1.2 Contexto del mercado: .....	11
1.3. Marco legal: .....	16
1.4 Antecedentes y definición de términos: .....	18
1.4.1 Antecedentes internacionales. ....	19
1.4.2 Antecedentes nacionales. ....	20
1.4.3 Definición de términos básicos: .....	21
II. Oportunidad y justificación .....	22
III. Modelo de negocio:.....	23
3.1. Segmento de clientes:.....	26
IV. Factores críticos de éxito: .....	30
V. Componentes estratégicos: .....	31
5.1. Visión: .....	31
5.2. Misión: .....	31
5.3. Valores: .....	31
VI. Objetivos:.....	32
VII. Planeamiento societario y sectorial: .....	32
VIII. Planeamiento tributario: .....	34
IX. Conocimiento del mercado .....	37
9.1. Análisis:.....	37
9.1.1. PESTEL.....	37
9.1.2. Fuerzas de Porter .....	46
9.1.3. Dimensionamiento del mercado .....	50
9.1. Investigación de mercado.....	52
9.1.1. Objetivos del estudio .....	52
9.2.2. Diseño metodológico del estudio .....	53
9.2.3. Población, muestra y unidad de muestreo .....	53
9.2.4. Hallazgos y limitaciones del estudio .....	55
9.2.5. Conclusiones de investigación.....	59
9.3. Propuesta y estrategia del modelo de negocio: .....	60
9.3.1. Estrategia de marketing mix:.....	60
9.3.2. Estrategia de posicionamiento:.....	83
9.3.3. Indicadores de gestión del plan de marketing: .....	85
10. Operaciones:.....	89

10.1. Mapa de procesos:.....	89
10.2. Definición de estándares de calidad:.....	96
10.3. Gestión de Recursos Humanos:.....	98
11. Plan de implementación:.....	115
11.1. Descripción de tareas:.....	115
11.2. Cronograma de tareas:.....	118
XII. Valoración de la propuesta.....	118
12.1. El presupuesto de ventas:.....	118
12.2. Definición de la estructura de costos del producto:.....	121
12.4. Presupuesto de gastos operativos: (sugerido: considerar RSE).....	122
12.5. Punto de equilibrio:.....	128
12.6. Calculo del WACC:.....	130
12.7. Flujo de caja libre:.....	130
12.8. Escenarios:.....	132
12.9. VAN / TIR:.....	134
XV. REFERENCIAS:.....	136

## Índice de Ilustraciones

Ilustración 1: Sub sector Fabril No Primario: enero 2020.....	12
Ilustración 2: Sub sector Fabril No Primario: Julio 2020.....	13
Ilustración 3: Perú: Valor de compras en internet 2013-2019.....	14
Ilustración 4: Perú: Consumo per cápita anual de productos de panadería por ámbito geográfico, según principales productos de panadería.....	15
Ilustración 5: Perú: Cantidad de panaderías en Lima Centro.....	16
Ilustración 6: Producto Bruto Interno y Demanda Interna, 2008_I - 2020_II.....	39
Ilustración 7: Tasa de desempleo- Perú.....	40
Ilustración 8: Lima Metropolitana: Tasas de niveles de empleo Trimestre móvil: Julio-agosto-septiembre 2019 y Julio-Agosto-Septiembre 2020 (Porcentaje).....	41
Ilustración 9: MATRIZ DE CINCO FUERZAS DE PORTER.....	49
Ilustración 10: Oportunidad de mercado.....	51
Ilustración 11: Formula para cálculo de muestra.....	54
Ilustración 12: Logo de PA´PAN- Panadería.....	61
Ilustración 13: Instagram PA´PAN.....	65
Ilustración 14: Pagina de Facebook PA´PAN.....	66
Ilustración 15: Página web de PA´PAN.....	66
Ilustración 16 Ilustración 5: Sticker de Seguridad.....	69
Ilustración 17: Niveles de producto.....	70
Ilustración 18: Estructura de NSE por zona geográfica.....	72
Ilustración 19: Ingresos y gastos según NSE - 2020.....	72
Ilustración 20: Pagina Wen de PA´PAN- Panadería.....	76

Ilustración 21: Chat de atención al cliente de la página web de PA´PAN .....	76
Ilustración 22: Pagina de facebook de PA´PAN- Panadería .....	77
Ilustración 23: Canal de PA´PAN-Panadería .....	78
Ilustración 24: Promoción de lanzamiento .....	79
Ilustración 25: Promoción PA´PAN- Panadería .....	80
Ilustración 26: Sorteo PA´PAN- Panadería .....	82
Ilustración 27: Promoción- más productos por el mismo precio.....	83
Ilustración 28: Formula de ratio ROI .....	85
Ilustración 29: Modelo de encuesta para determinar la optimización de compra del cliente... 86	
Ilustración 30: Diagrama de procesos productivo: Pan baguette .....	91
Ilustración 31: Diagrama de procesos productivo: Pan de molde .....	92
Ilustración 32: Diagrama de procesos productivo: Pack de Panes .....	93
Ilustración 33: Diagrama de procesos productivo: Galletas .....	94
Ilustración 34: Diagrama de procesos de ventas .....	95
Ilustración 35: Diagrama de proceso de distribución .....	96
Ilustración 36: Organigrama PA´PAN- Panadería.....	98

## Índice de tablas

Tabla 1: MODELO D NEGOCIO: Lienzo Canvas .....	24
Tabla 2: Tipos de sociedades.....	33
Tabla 3: Regímenes Tributarios Perú .....	35
Tabla 4: Impuesto a la Renta (Declaración mensual).....	36
Tabla 5: Impuesto a la Renta ( Declaración anual).....	36
Tabla 6: Demanda en soles de consumo de pan en Surco, Miraflores y Surquillo .....	50
Tabla 7: Venta de pan en Soles ( Anual).....	51
Tabla 8: Cálculo de precios y oportunidad de mercado.....	51
Tabla 9: Población Total de Proyecto.....	54
Tabla 10: Promedio de ingreso restante luego de cubrir necesidades básicas del NSE A y B ....	73
Tabla 11: Investigación de precios del mercado.....	74
Tabla 12: Precios mínimo y máximo PA´PAN .....	75
Tabla 13: Mapa de procesos de PA´PAN-Panadería.....	89
Tabla 14: Formato de evaluación de desempeño de personal .....	114
Tabla 15: Cronograma de tareas previos al inicio de operaciones. ....	118
Tabla 16: Tasas de crecimiento .....	119
Tabla 17: Cantidad de ventas en unidades .....	119
Tabla 18: Proyección de ventas, precio y costos.....	120
Tabla 19: Estructura de costo de Pan Baguette .....	121
Tabla 20: Estructura de costo de Pan de molde.....	121
Tabla 21: Estructura de costos de pack de pan.....	121
Tabla 22: Estructura de costos de las Galletas .....	122
Tabla 23: Capex .....	123
Tabla 24: Cálculo de depreciación y amortización .....	124
Tabla 25: Presupuesto de gastos de personal administrativo .....	125
Tabla 26: Presupuesto de Útiles de oficina .....	125
Tabla 27: Presupuesto de Mano de obra directa.....	125
Tabla 28: Opex, PA´PNA.....	126



Tabla 29: Presupuesto de mantenimiento de página web.....	126
Tabla 30: Presupuesto de alquiler de local.....	126
Tabla 31: Presupuesto de servicios básicos.....	126
Tabla 32: Presupuesto de personal de ventas.....	127
Tabla 33: Número de transacciones al día.....	127
Tabla 34: Alcance de publicidad en Facebook.....	127
Tabla 35: Alcance de publicidad en Instagram.....	127
Tabla 36: Presupuesto de publicidad en Facebook e Instagram.....	127
Tabla 37: Presupuesto de Promociones.....	127
Tabla 38: Costo fijo anual.....	128
Tabla 39: Costo y precio de venta promedio.....	129
Tabla 40: Capital Asset Pricing Model.....	130
Tabla 41: Flujo de caja de PA PAN- Panadería.....	131
Tabla 42: Working Capital.....	132
Tabla 43: Sensibilidad de precio de pan en molde.....	132
Tabla 44: Sensibilidad del precio de pack de panes.....	132
Tabla 45: Sensibilidad de mano de obra.....	133
Tabla 46: Sensibilización Cobertura.....	133
Tabla 47: Sensibilidad Alquiler de local.....	134
Tabla 48: VAN/TIR.....	134
Tabla 49: VAN/ TIR con financiamiento.....	134

## Índice de gráficos

Gráfico 1: Nivel Socioeconómico d encuetados.....	163
Gráfico 2: Género de encuestados.....	163
Gráfico 3: Rango d edades de encuestados.....	164
Gráfico 4: Distrito de residencia de encuestados.....	164
Gráfico 5: Porcentaje de encuestados que consumen pan.....	165
Gráfico 6: Frecuencia de compra de pan.....	165
Gráfico 7: Preferencia sobre tipo de pan.....	166
Gráfico 8: Porcentaje de encuestados que consumen otros productos de panadería.....	166
Gráfico 9: Frecuencia de compra de otros productos de panadería.....	167
Gráfico 10: Preferencia de establecimiento de compra de pan.....	167
Gráfico 11: Porcentaje de encuestados que se preocupa por consumo de productos nutritivos y saludables.....	167
Gráfico 12: Porcentaje de encuestados que gustan de productos de panadería nutritivas y saludables.....	168
Gráfico 13: Rango de gasto por compra en la tienda.....	169
Gráfico 14: Porcentaje de interesados en la compra online de nuestros productos.....	169
Gráfico 15: Porcentaje de interesados en la propuesta.....	170
Gráfico 16: Rango de gasto por delivery.....	170
Gráfico 17: Valoración de página web.....	171
Gráfico 18: Variables que influyen en compra en panaderías.....	171
Gráfico 19: Horario de consumo.....	172
Gráfico 20: Medio de pago.....	172
Gráfico 21: Publicidad sobre la panadería.....	172

Gráfico 22: Preferencia de medios para publicidad .....	173
Gráfico 23: Interés en un catálogo .....	173
Gráfico 24: Medios de búsqueda para conocer la panadería .....	174
Gráfico 25: Preferencia por tipo de promociones virtual .....	174
Gráfico 26: Porcentaje de otras panaderías con nuestra misma propuesta .....	174
Gráfico 27: Aceptación del nombre .....	175

## Índice de Anexos

Anexo 1: Presentación de Focus Group .....	140
Anexo 2: Guía de pautas de Focus Group .....	142
Anexo 3: Resultados de Focus Group .....	145
Anexo 4: Guía de Encuesta .....	157
Anexo 5: Resultados de Encuesta .....	162
Anexo 6: Cotización de principales máquinas de panadería .....	175

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El 2020 ha sido afectado drásticamente por la pandemia, muchas empresas de distintos sectores han sido afectados unos más que otros. La industria de la panadería, sin embargo, ha sido de los sectores menos afectados, de acuerdo con lo declarado por Pio Pantoja el presidente de la Asociación Peruana de empresarios panaderos del Perú (Aspan) (Pan de calidad, 2020)

En el Perú, así como en otros países, el pan es un alimento de necesidad básica, ya que está presente en los desayunos de todos los días, además este es un ingrediente para la preparación de otros alimentos, en menor medida por supuesto. En promedio un peruano consume alrededor de 35 kg de pan al año.

En este sentido, el proyecto presenta el plan de negocio, el cual consiste en crear una panadería nutritiva que venda sus productos a través de ventanas virtuales, es decir página web y/o redes sociales, cabe resaltar que los productos serán a base de granos andinos (trigo, quinua, avena, soya, linaza), y otros ingredientes (miel, stevia, frutas, entre otros) con la finalidad de ofrecer productos nutritivos. La idea de la creación de una panadería nutritiva, está basada en el consumo del peruano y los nuevos hábitos de compra que van adaptando. El 87% de la población viene manifestando su interés por el consumo de productos nutritivos, y ante las olas de pandemia, el producto que se va a ofrecer brinda un valor nutritivo contribuyendo con el fortalecimiento del sistema inmunológico, en este sentido, el público objetivo son las personas que residen y/o trabajan en los distritos de Santiago de Surco y Miraflores, con hábitos de compra en internet e interés en consumo de productos nutritivos. El porcentaje de cobertura es del 2.05% del mercado de la demanda insatisfecha calculada en base a un análisis de panaderías que ofrecen productos similares a la propuesta ubicados en los distritos ya mencionados.

Para evaluar la factibilidad de la idea de negocio se elabora este plan, el cual empieza con la investigación del sector con la finalidad de conocer el comportamiento del mercado, análisis de los antecedentes, oportunidades, construcción del modelo de negocio a través de Canvas, análisis e investigación del mercado, propuesta estratégica del modelo de negocio, así como los procesos operativos, recursos humanos y otros que son necesarios para la implementación del negocio.

Finalmente, se concluye que el proyecto requiere de una inversión inicial de S/. 139 179.79 en un periodo de recuperación de capital de 10 años teniendo como resultado una VAN y TIR razonable de S/. 3,590,379.70 y 47.69% respectivamente. Dichos indicadores permiten la aceptación y ejecución del proyecto generando una significativa rentabilidad para el accionista.

## I. Marco teórico:

### 1.1. Importancia y trascendencia del proyecto:

El 2020 ha sido afectado drásticamente por la pandemia, muchas empresas de distintos sectores han sido afectados unos más que otros. La industria de la panadería, sin embargo, ha sido de los sectores menos afectados, de acuerdo con lo declarado por Pio Pantoja el presidente de la Asociación Peruana de empresarios panaderos del Perú (Aspan) y los reportes dados por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), cabe resaltar que en sus declaraciones sostiene lo contrario para las pastelerías, las cuales si tuvieron caídas en las ventas de hasta un 50%. (Pan de calidad, 2020)

En el Perú, así como en otros países, el pan es un alimento de necesidad básica, ya que está presente en los desayunos de todos los días, además este es un ingrediente para la preparación de otros alimentos, en menor medida por supuesto.

En este sentido, el proyecto presenta el plan de negocio de la idea de crear una panadería nutritiva que venda sus productos a través de ventanas virtuales, es decir página web, una app y/o redes sociales, cabe resaltar que los productos serán a base de granos andinos (trigo, quinua, avena, soya, linaza), y otros ingredientes (miel, stevia, frutas, entre otros) con la finalidad de ofrecer productos nutritivos. Estos productos están destinados al mercado B2C.

Se considera también tener una tienda propia en medida que vaya teniendo mayor acogida por los clientes y el reconocimiento de la calidad de los productos. También se propone que a medida del reconocimiento de esta marca y de las plataformas usadas para la venta, el negocio también pueda llegar a vender sus productos al por mayor, es decir a tiendas, supermercados, entre otros. Las plataformas que se van a usar, estarán muy bien adaptadas a los clientes, con la finalidad de hacer su experiencia de compra fácil y segura.

Esta idea nace de poder satisfacer la necesidad de obtener los panes para el desayuno y otros productos de panadería con propiedades nutritivas, sin la necesidad de salir de casa todos los días, contribuyendo también a la seguridad de no exponerse frente a la pandemia que se está presenciando en este año 2020. Además, proveer a empresas que tengan como insumo los productos de panadería, con la finalidad de darles accesibilidad y con ello reducción de tiempo.

## 1.2 Contexto del mercado:

La idea de negocio consiste en una panadería online, el sector de panadería en el Perú se ha venido desarrollando por muchos años de manera creciente, para tener cifras más exactas sobre el sector, planteamos datos del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI).

- Sector Económico:

De acuerdo con la clasificación de sectores económicos según el INEI, las panaderías se encuentran dentro del sector de Manufactura, el cual al enero de 2020 creció en un 0.79% respecto al mismo mes del año anterior. A su vez el sector de manufactura está clasificado en dos: el sector fabril primario y el sector fabril no primario, y específicamente dentro de la clasificación del sector fabril no primario, las panaderías se encuentran en la actividad de bienes y consumos con la premisa 1071 Elaboración de productos de panadería, el cual creció en un 45.58% al enero de 2020 respecto al año anterior. Así mismo, es un subsector con mayor crecimiento a diferencia de los otros subsectores, el cual se puede observar en el último reporte dado por la institución ya mencionada.

### *Sub sector Fabril No Primario: enero 2020*

Actividad	Ponderación	Variación porcentual	
		Enero 2020/2019	Feb 2019-Ene 2020/ Feb 2018-Ene 2019
<b>Sector Fabril No Primario</b>	<b>75,05</b>	<b>0,83</b>	<b>0,74</b>
<b>Bienes de Consumo</b>	<b>37,35</b>	<b>3,95</b>	<b>1,24</b>
1071 Elaboración de productos de panadería	2,54	45,58	21,01
3100 Fabricación de muebles	2,70	20,26	7,80
2023 Fabricación de jabones y detergentes, preparados para limpiar y pulir, perfumes y preparados de locador	2,88	20,57	0,51
1520 Fabricación de calzado	1,23	22,99	-18,41
1040 Elaboración de aceites y grasas de origen vegetal y animal	1,56	5,33	4,16
1103 Elaboración de bebidas molidas y de malta	2,05	2,52	0,71
1102 Elaboración de vinos	0,15	18,55	12,96
1709 Fabricación de otros artículos de papel y cartón	1,66	-9,51	-9,40
3211 Fabricación de joyas y artículos conexos	0,44	-53,77	11,11
<b>Bienes Intermedios</b>	<b>34,58</b>	<b>-2,40</b>	<b>0,16</b>
1610 Aserrado y acepilladura de madera	2,26	-17,66	10,03
2220 Fabricación de productos de plástico	3,08	-3,97	3,52
1311 Preparación e hilatura de fibras textiles	1,67	-10,28	-11,65
2022 Elaboración de pinturas, barnices y productos de revestimiento similares, tintas de imprenta y masillas	1,40	-8,70	-6,11
2394 Fabricación de cemento, cal y yeso	3,42	7,70	5,48
1061 Elaboración de productos de molinería	2,61	33,12	-1,89
<b>Bienes de Capital</b>	<b>1,82</b>	<b>9,02</b>	<b>-6,39</b>
2710 Fab. de motores, generadores y transformadores eléctricos y aparatos de distrib. y control de la energía elé	0,40	153,59	-13,02
2824 Fabricación de maquinaria para la explotación de minas y canteras y para obras de construcción	0,25	236,13	-17,05
3091 Fabricación de motocicletas	0,15	9,66	-12,84
2920 Fabricación de carrocerías para vehículos automotores; fabricación de remolques y semiremolques	0,17	-63,15	-1,23

*Ilustración 1: Sub sector Fabril No Primario: enero 2020*  
Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI)

En el contexto que se vive por la pandemia del COVID 19, muchos sectores se han visto afectados durante los dos primeros meses de cuarentena total obligatoria, los cuales han tenido porcentajes negativos de crecimiento. En la actividad de bienes y consumos, la

elaboración de productos de panadería respecto al mes de Julio tuvo contracción de – 2.63%; sin embargo, este porcentaje en comparación con las otras actividades del subsector fabril no primario es el que menos ha sido afectado, así se muestra en el siguiente cuadro presentado por el INEI. Lo cual implica que es un sector relativamente estable, ya que pertenece al sector de bienes y consumos, y en épocas de crisis o variaciones en la economía de los peruanos, siempre priman los alimentos.

### *Sub sector Fabril No Primario: Julio 2020*

Actividad	Ponderación	Variación porcentual 2020/2019	
		Julio	Enero-Julio
<b>Sector Fabril No Primario</b>	<b>75,05</b>	<b>-15,86</b>	<b>-25,33</b>
<b>Bienes de Consumo</b>	<b>37,35</b>	<b>-8,36</b>	<b>-20,12</b>
1104 Elaboración de bebidas no alcohólicas; producción de aguas minerales y otras aguas embotelladas	1,18	-60,46	-30,94
1410 Fabricación de prendas de vestir, excepto prendas de piel	6,77	-21,99	-41,74
3211 Fabricación de joyas y artículos conexos	0,44	-38,61	-53,93
1430 Fabricación de artículos de punto y ganchillo	1,39	-35,59	-40,18
1512 Fabricación de maletas, bolsos de mano y artículos similares, y de artículos de talabartería y guarnicionería	0,47	-95,34	-79,23
2211 Fabricación de cubiertas y cámaras de caucho; recauchutado y renovación de cubiertas de caucho	0,48	-47,35	-55,05
1071 Elaboración de productos de <b>panadería</b>	2,54	-2,63	14,54
2100 Fab. de prod. farmacéuticos, sustancias químicas medicinales y productos botánicos de uso farmacéutico	1,99	28,46	-3,40
3100 Fabricación de muebles	2,70	20,40	-10,48
<b>Bienes Intermedios</b>	<b>34,58</b>	<b>-20,63</b>	<b>-27,95</b>
2511 Fabricación de productos metálicos para uso estructural	1,83	-32,04	-13,21
1610 Aserrado y acepilladura de madera	2,26	-47,96	-26,88
1061 Elaboración de productos de molinería	2,61	-23,48	3,42
2392 Fabricación de materiales de construcción de arcilla	1,34	-47,77	-48,17
2022 Fabricación de pinturas, barnices y productos de revestimiento similares, tintas de imprenta y masillas	1,40	5,97	-36,47
2021 Fabricación de plaguicidas y otros productos químicos de uso agropecuario	0,28	83,68	13,04
<b>Bienes de Capital</b>	<b>1,82</b>	<b>-62,87</b>	<b>-58,60</b>
2710 Fab. de motores, generadores y transformadores eléctricos y aparatos de distrib. y control de la energía eléctrica	0,40	-67,31	63,99
3011 Construcción de buques y estructuras flotantes	0,07	-83,77	7,79
2910 Fabricación de vehículos automotores	0,15	-100,00	-84,65
2825 Fabricación de maquinaria para la elaboración de alimentos, bebidas y tabaco	0,07	-3,56	-34,64

*Ilustración 2: Sub sector Fabril No Primario: Julio 2020*

*Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI)*

Por otro lado, de acuerdo a lo señalado por el presidente de ASPAN, los peruanos consumen en promedio 35 kilos de pan al año, esta cifra se considera baja en comparación de otros países como de la región, sin embargo, es un sector que sigue creciendo. En los últimos cinco años al 2019 el consumo se incrementó en 8 kilo por persona, esto debido a la gran variedad de panes que alcanzan los 500 tipos. (Luque, 2019).

- E-commerce en el Perú:

El Perú se encuentra como quinto país con más penetración de internet en Latinoamérica, teniendo acceso el 72.9% de su población al servicio en posición “buena”. Un estudio de investigación de Euromonitor International concluye que, en el Perú la mayoría de los internautas son activos, lo que implica que estos entran a internet más de 5 veces a la semana y están más propensas a la visualización de promociones, en comparación con otros países de área. Cabe resaltar que el e-commerce en el país viene creciendo año tras año; en el 2013 se facturó 8.9 millones de soles y al 2019 este se incrementó alcanzando a facturar 108.8 millones de soles y no debe sorprendernos que estas cifras se incrementen a escalas grandes en los próximos años (BlackSip, 2019).

***Perú: Valor de compras en internet 2013-2019***

<b>2013</b>	-----	8,8 millones de Soles.
<b>2014</b>	-----	16,9 millones de Soles.
<b>2015</b>	-----	30,2 millones de Soles.
<b>2016</b>	-----	45 millones de Soles.
<b>2017</b>	-----	60,9 millones de Soles.
<b>2018</b>	-----	85,6 millones de Soles.
<b>2019</b>	-----	108,8 millones de Soles.

*Fuente: Euromonitor International*

*Ilustración 3: Perú: Valor de compras en internet 2013-2019*

*Fuente: BlackSip - LAS INDUSTRIAS Y/O CATEGORÍAS DEL E-COMMERCE EN PERÚ*

Por otro lado, de acuerdo al reporte de hábitos de consumo dados por el Instituto ISIL en Lima Metropolitana, lo más comprado en internet es la comida rápida/ delivery, lo cual incluye comida, medicinas, y otros productos en general, así mismo los limeños prefieren comprar en internet los productos ya mencionados; lo cual evidencia un portal provechoso para el plan de negocio que se plantea. (ISIL, 2020)

- Consumo en lima:

De acuerdo al reporte de consumo per cápita de pan en el país del 2009, se rescata que el consumo de pan varía por la zona geográfica, siendo la zona urbana el mayor consumidor



con 26 kg 500 gramos, es decir, aproximadamente más de 11% de la zona rural, por otro lado, el pan es el producto más consumido a comparación de los otros productos de panadería como galletas o pasteles, y el mercado se concentra en lima metropolitana siendo este el mayor porcentaje de consumo, representando un consumo promedio de 23 kilos 600 gramos de pan por persona. Seguidamente el consumo de galletas con un consumo promedio urbano de 1 kilo 800 gramos y teniendo en lima metropolitana un promedio de 1 kilo 900 gramos, superior al estándar urbano. Para una mejor comprensión se presenta el siguiente cuadro dado por el reporte del INEI (2019).

***Perú: Consumo per cápita anual de productos de panadería por ámbito geográfico, según principales productos de panadería.***

Principales productos de panadería	Total	Lima Metropolitana <sup>1/</sup>	Resto País	Área		Región natural		
				Urbana	Rural	Costa	Sierra	Selva
Galletas	1,7	1,9	1,7	1,8	1,5	1,8	1,6	1,6
Pan	24,0	23,6	24,1	26,5	15,3	25,4	25,6	13,8
Pasteles y tortas	1,2	1,8	0,9	1,5	0,3	1,5	0,8	0,8

<sup>1/</sup> Incluye Provincia de Lima y la Provincia Constitucional del Callao.

Fuente: INEI-Encuesta Nacional de Presupuestos Familiares 2008-2009.

*Ilustración 4: Perú: Consumo per cápita anual de productos de panadería por ámbito geográfico, según principales productos de panadería.*

Fuente: INEI- Consumo de alimentos y bebidas

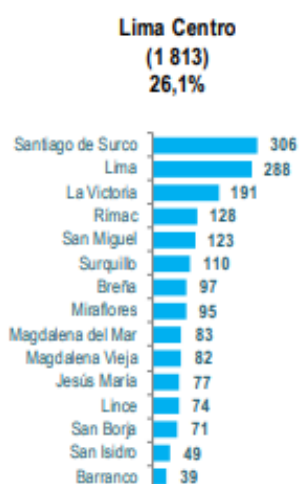
Por otro lado, al 2018, de acuerdo al último reporte sectorial de consumo de pan se da a conocer que la cantidad de pan consumido por personan, incrementó a 35 kg, el cual en comparación con otros países es bajo, sin embargo, en nuestro País es un sector creciente, por ello representa una buena oportunidad para las empresas de productos de panadería y a su vez plantea desafíos importantes para satisfacer a un cliente más informado, exigente y con nuevos hábitos de compra.

- Empresas panaderas en Lima

En mercado panadero en Lima Metropolitana es considerablemente amplio, de acuerdo con el INEI (2014) existen más de 7000 panaderías, Teniendo en lima centro 1813 establecimientos el cual representa el 26.1% del mercado. Santiago de surco y Miraflores cuentan con 306 y 95 panaderías respectivamente, tal como se detalla en la Figura 4 dado por el último reporte socioeconómico de Lima metropolitana.

En este mismo contexto se detalla, que en Lima Metropolitana mensualmente se abren 56 panaderías y cierran 22, y específicamente en Lima centro, se apertura 14 de las cuales 7 cierran, es decir solo el 50% de estas aperturas logran mantenerse en el mercado.

### ***Cantidad de panaderías en Lima Centro***



*Ilustración 5: Perú: Cantidad de panaderías en Lima Centro  
Fuente: INEI- Una mirada a Lima Metropolitana*

### 1.3. Marco legal:

- Ley 1062 Ley de Inocuidad de los alimentos
  - garantizar la inocuidad de los alimentos destinados al consumo humano con el propósito de proteger la vida y la salud de las personas, reconociendo y asegurando los derechos e intereses de los consumidores
- N° 012-2006-SA

- Decreto Supremo N° 003-2005-SA, que aprueba el Reglamento de la Ley N° 27932, Ley que prohíbe el uso de la sustancia química bromato de potasio en la elaboración del pan y otros productos alimenticios destinados al consumo humano.
- Decreto Supremo 007-98-SA  
Aprueba el Reglamento sobre Vigilancia y Control Sanitario de Alimentos y Bebidas.
- RM N° 1020-2010/MINSA., norma sanitaria para la fabricación, elaboración y expendio de productos de panificación, galletería y pastelería.
- RM N° 449-2006/MINSA, aprueba la Norma Sanitaria para la aplicación del Sistema HACCP en la fabricación de alimentos y bebidas
- RM N° 461-2007/MINSA, aprueba la Guía Técnica para el Análisis Microbiológico de Superficies en contacto con Alimentos y Bebidas.
- RM N° 363-2005/MINSA, aprueba la Norma Sanitaria para el funcionamiento de restaurantes y servicios afines. Ley No. 29783, Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo y su respectivo reglamento D.S. 005-2012-TR.
- Decreto Legislativo N° 970.
  - El artículo 4 del Decreto Legislativo N° 970, los servicios digitales prestados a través por internet, estarán afecto al impuesto a la renta.
- Firma electrónica y certificados digitales.,
  - Ley N° 27269. Ley de firmas y Certificados Digitales, regulan la utilización de la firma electrónica otorgándole la misma validez jurídica a una firma manuscrita.
- Ley N° 27291.

- Ley que permite la utilización de los medios electrónicos de la manifestación de voluntad y la utilización de la firma electrónica.
- Protección de datos personales
  - Ley N° 29733 - Ley de Protección de Datos Personales.
  - Decreto Supremo N.° 003-2013-JUS - Reglamento de la Ley N.° 29733, tiene el objeto de garantizar el derecho fundamental a la protección de los datos personales.
- Constitución empresarial
  - Decreto Legislativo N° 970 en el artículo 4° establece que el servicio digital prestado a través de internet estará afecto al impuesto a la renta.
  - Ley N° 26887, ley general de sociedades que proporciona una pauta jurídica para el funcionamiento y regulación de las empresas y en específico el Decreto Legislativo N° 1269 Capítulo II: Tributación para el Régimen Mype Tributario, al cual está sujeta el proyecto.
- Protección al consumidor:
  - Ley N° 29571, ley de protección y defensa del consumidor contra productos o servicios defectuosos.
  - Ley N° 29733 y el Decreto Supremo N.° 003-2013-JUS, que garantizan el derecho fundamental a la protección de los datos personales.

#### 1.4 Antecedentes y definición de términos:

Los antecedentes que se presenta, serán de gran utilidad para validar la viabilidad de la propuesta de negocio y conocer el mercado, en este sentido a continuación se presentan nacionales e internacionales.

#### 1.4.1 Antecedentes internacionales.

- ✓ El autor Isaac Rojas (2014) en su plan de negocio “PANADERIA GOURMET: BUENA MIGA” para optar el Grado Académico de Magister en Administración, concluyen lo siguiente que:

De acuerdo al modelo de negocios planteado, el proyecto de panadería gourmet se revela como un negocio altamente rentable, ya que en un escenario conservador se puede recuperar la inversión en un promedio de 3 años, generando una VAN de MM\$131, TIR del 55% y un ROI de 377%. A su vez, se considera un escenario pesimista con un volumen de venta 30% menor al esperado, manteniendo aun atractiva la propuesta con un VAN de MM\$16 y ROI de 135%. Para atraer permanentemente a nuevos clientes se ha preparado un plan de marketing con foco en los aspectos más relevantes para nuestros consumidores objetivos donde se 69 incluyen una página web, trabajo constante en las redes sociales en búsqueda de generar comunidad, así como alta inversión en medios públicos como revista y radios para darles a conocer la marca.

Este proyecto tiene semejanzas particulares con el negocio que se plantea; busca brindar calidad de producto a los clientes y cuenta con un portal web para la realización de las ventas.

- ✓ El autor Samaniego, S. y Homero, F (2017) presentan una investigación sobre el “Plan de Negocios para la introducción y comercialización de productos de PANADERIA CALIFORNIA PANCALI S.A. en canales de farmacias, con soporte de un sistema integrado, en la ciudad de Guayaquil para el período 2018”, concluyendo lo siguiente.

En el mundo globalizado los clientes buscan ahorrar tiempo y que sea más práctico, por tal razón se decidió trasladar hacia puntos cerca de sus domicilios

las pantallas virtuales para que adquieran los productos de PANCALI S.A. como son tortas y bocaditos con entrega a domicilio, sin necesidad de que el cliente se acerque a comprar y lleve, sino que se gestione por medio de la pantalla en los autoservicios seleccionados.

En lo que respecta a la parte financiera, se evidenció los resultados favorables del proyecto obteniendo el flujo necesario para que el VAN y la TIR sean rentables para los propietarios del negocio, optimizando los recursos e incrementando las ventas como se estimó en un 5%.

Este trabajo de investigación resulta importante para trascendencia de proyecto, ya que los productos que se venden son artesanales y tienen similitudes con la idea que se plantea en el presente plan.

#### 1.4.2 Antecedentes nacionales.

- ✓ Los autores Guerrero, Montoya, Muñoz y Riofrio (2017) en su plan de negocio “Pan del campo” para optar el Grado Académico de Bachiller, concluyen lo siguiente:

El valor actual neto que se estimaría es de S/. 529,216.53 soles en los tres años de proyección, logrando un TIR de 125.04%, que es mayor al COK alternativo de 20.00% y al COK hallado de 7.16%, así mismo se obtiene una rentabilidad al tercer año de 12.78%. El Periodo de recupero o de retorno de la inversión es de aproximadamente 1 año y 9 meses y se lograrían ventas de S/. 2'160,694 soles en el primer año, un monto de S/. 3'673,179 soles en el segundo periodo e ingresos de S/. 5'877,087 soles en el tercer año. Este modelo de negocio está basado en la venta online ya que se ha apostado por la tecnología la cual permitirá iniciar sin demasiado costo operativo la puesta en marcha de la empresa y asegurar la viabilidad del negocio, cabe resaltar que en la investigación de mercados realizada

se ha hallado un mercado operativo de 75,763 potenciales clientes interesados en el modelo de negocio.

- ✓ Los autores Belzugarri, Cachay, León y Yesang (2018) en la tesis “plan de negocio para una panadería especializada en panes enriquecidos con granos andinos del Perú” concluyen lo siguiente:

El plan de negocio demuestra que a través de una aplicada cadena de suministro teniendo como base operativa el modelo SCOR el cual interrelacionó los procesos de planificación de demanda, abastecimiento de producto con una correcta administración de proveedores, gestión de almacén e inventarios, producción del pan, distribución interna y una correcta aplicación de devoluciones, es operativamente viable.

El presente estudio determinó un periodo de evaluación de 5 años para el modelo a aplicar, obteniendo un Valor Actual Neto (VAN) de S/ 761,971.82, con una Tasa Interna de retorno (TIR) del 106%. Ello sería factible con una inversión de S/ 107,063 que tendría como periodo de retorno 1.04 años.

- ✓ La empresa panadera Don Mamino, es una empresa peruana que ofrece sus servicios por internet, promociones y ventas de sus productos en panadería, pastelería y cafetería: por el portal de la empresa se pueden realizar pedidos con 48 horas de anticipación, y a su vez se colocan límites de cantidades solicitadas en algunos productos como bocadillos y mini-sándwiches; esta empresa cuenta con nueve locales comerciales ubicados en la Molina, San Isidro, Monterrico, Chacarilla, Open Plaza, Boulevard Asia Salaverry y Plaza Norte.

#### 1.4.3 Definición de términos básicos:

- Plataforma digital.

Son aplicaciones informáticas que facilitan la externalización de tarea, además permiten

vender y comprar algún bien o servicio, con tecnología de información.

- Firma electrónica.

La firma digital es un conjunto de datos que están asociados a una empresa y nos asegura la integridad y garantiza la autenticidad de documentos.

- B2C.

Abreviatura de la expresión Business-to-Consumer (“del negocio al consumidor”); es decir, las típicas webs de empresas vendedoras dirigidas a tratar de establecer transacciones comerciales con clientes con el cliente final (Vera, J. 2010)

- E-commerce:

Transacción comercial en línea, compra y venta de bienes y servicios, los cuales los usuarios interactúan de forma electrónica, además hay que considerar que el comercio electrónico está en constante cambio debido a las necesidades de la sociedad y a la inclusión de nuevas tecnologías de información y comunicación, en pocas palabras el comercio electrónico es tecnología para el cambio. Basantes et al., (2016).

## II. Oportunidad y justificación

Hasta la actualidad el mercado electrónico o e-commerce ha ido creciendo en porcentajes significativos, y por el contexto que se está viviendo en todo el mundo por el COVID -19 este ha incrementado a escalas mayores. En el Perú durante el confinamiento se tuvo un crecimiento de 120% para el primer semestre, esto debido a que las personas buscan adquirir productos y servicios de manera segura y sin salir de casa (América Retail, 2020). En este contexto se está creando una cultura de compra online que se va a reflejar en el crecimiento del mercado de e-commerce presentando mayor oportunidad para nuestra propuesta de negocio.



En lo que respecta al sector de manufactura y el sub sector de bienes y consumos, al cual pertenece el proyecto, las panaderías son de los sectores más estables ya que los productos que ofrecen son consumidos diariamente por las familias peruanas.

El proyecto está destinado a abarcar dos distritos Santiago de Surco y Miraflores en mercado B2C. Los productos a ofrecer, de alguna manera buscan ser más orgánicos y naturales, por ello nos resulta importante resaltar la conclusión dada por Higuchi (2015), en la cual se señala que la tendencia saludable en el Perú a nivel doméstico ha tenido una acogida significativamente alta en los últimos años, esto debido a la búsqueda de una alimentación segura y de los beneficios que tienen dichos productos. Por otro lado, también se señala que estos productos son adquiridos en zonas de lima que tienen ingresos medios y altos y con un nivel de educación superior. Los habitantes en los dos distritos mencionados para el B2C, de acuerdo con los reportes para el mercado limeño tienen un nivel socioeconómico de A Y B, encontrado una oportunidad de desarrollo inicial para el proyecto que se plantea.

En el mercado de panaderías como ya se detalló en párrafos anteriores en los distritos de Surco y Miraflores se tiene una cantidad de establecimientos de 306, 95 y 110 respectivamente; lo que se busca con el proyecto, es una diferenciación por el canal de ventas y así mismo por la calidad e insumos que se van usar en los productos buscando satisfacer a un cliente más exigente, con nuevos hábitos de compra e incursionando en un nicho de mercado nuevo.

### III. Modelo de negocio:

#### ***MODELO D NEGOCIO: Lienzo Canva***

8. ALIADOS CLAVE	7. ACTIVIDADES CLAVE	2. PROPUESTA DE VALOR	4. RELACIONES CON EL CLIENTE	1. SEGMENTO DE CLIENTES
<p>- Los proveedores de insumos de panadería (Levaban, Alicorp, Bakels Perú, etc).</p> <p>- Proveedor de infraestructura y maquinaria.</p> <p>- Proveedor de servicio de software.</p> <p>- Asociación con plataformas de venta como Glovo.</p> <p>Medios de pago: Amex, visa, mastercard, etc.)</p>	<p>-Producción y/o elaboración de panes, galletas y otros productos de panadería (control de calidad y protocolos de limpieza, entre otras obligaciones)</p> <p>-Logística, en cuanto a la elaboración de rutas de distribución.</p> <p>- Marketing,</p> <p>-Administración y gestión de plataforma.</p>	<p>“PA’PAN, empresa panadera online con una propuesta de gran variedad de productos nutritivos de calidad y buen sabor que contribuyen con la buena alimentación, brindando accesibilidad de los productos y reducción de riesgo y tiempo para adquirirlos”</p>	<p>- Servicio automatizado mediante canales de venta online (seguimiento de pedidos, ofertas, venta, etc.).</p> <p>-Comunidad, vínculo interactivo (referencias, opiniones, experiencia de compra)</p>	<p>B2C:</p> <p>Clientes que residen y/o trabajan en los distritos de Santiago de Surco y Miraflores (NSE AY B), con hábitos de compra por internet y/o interés por los productos nutritivos.</p>
	<p><b>6. RECURSOS CLAVE</b></p> <p><b>Físicos:</b> estructura equipada con máquinas de panadería, oficina y equipamiento para administración.</p> <p><b>Intelectuales:</b> página web, la marca, la base de datos.</p> <p><b>Humanos:</b> Maestro panadero, auxiliares panaderos, ingeniero de sistemas y ventas, etc.</p> <p><b>Económicos:</b> capital de socios y por una entidad bancaria.</p>		<p><b>3. CANALES DE DISTRIBUCIÓN</b></p> <p>Ventas y distribución:</p> <p>Canal directo, página web y redes sociales (Facebook e Instagram)</p>	
<b>9. ESTRUCTURA DE COSTOS</b>		<b>5. FLUJO DE INGRESOS</b>		
<p>Se basa en los siguientes pilares importantes:</p> <p>Fijos: RRHH (pagos y beneficios de las personas de producción, ventas y administrativos), alquiler de local, gastos de marketing, y soporte de plataforma.</p> <p>Variables: Costos de producción, costos de distribución, pago de impuestos tributarios, costos de servicios básicos.</p> <p>Otros: Compra de equipos de panadería</p>		<p>Venta de productos precio especial para el mercado B2C, en base a paquetes y promociones.</p> <p>Medios de cobro, pagina web, monederos electrónicos, POS, entre otros.</p>		

Tabla 1: MODELO D NEGOCIO: Lienzo Canvas

Fuente: Elaboración propia



### 3.1. Segmento de clientes:

La empresa maneja principalmente el mercado B2C:

B2C: Estará enfocado estratégicamente en un nicho de mercado con las siguientes características, personas que residen y/o trabajan en los distritos de Santiago de Surco y Miraflores, estos dos distritos están en el nivel socioeconómico A Y B al cual pretende llegar la empresa, con edad de 18 años en adelante, con hábitos de compra en internet y con interés por el cuidado de su salud y consumir productos más nutritivos.

Los productos también pueden ser adquiridos por aliados clave como empresas de restaurantes como insumos para poder brindar su servicio.

### 3.2. Propuesta de valor:

La empresa busca brindara facilidad y accesibilidad de compra a los clientes, con una propuesta innovadora en la cual pueden acceder a sus productos mediante web, redes sociales, sabiendo que en los distritos enfocados (B2C) mantiene una vida en rutina por el trabajo, y lo más importante es que los productos a ofrecer se caracterizaran por tener altos valore nutritivos. Por otro lado también, esta idea nace de la reducción de riesgo a los consumidores en el contexto de pandemia y la reducción de tiempo para adquirir productos que son consumidos día a día.

### 3.3. Canales:

Los canales empleados por la empresa son de tipo directo:

La plataforma que se usara para la venta de los productos, contara con un diseño exclusivo que garantice que nuestros clientes puedan acceder y hacer sus compras de manera fácil y segura. El diseño es parte fundamental de nuestro canal de ventas, por lo cual se contará con un especialista en diseño para poder cubrir las necesidades de nuestros clientes.

### **3.4. Relación con el cliente:**

La relación que se tendrá con el cliente será de servicio automatizado, ya que las compras se realizarán mediante la plataforma web/redes sociales, el cual el cliente tendrá disposición para acceder a sus productos de manera fácil, cabe resaltar que en horarios de atención se podrá recibir llamadas u otros tipos de ayuda mediante web de manera personalizada si así lo requiere el cliente, esto con la finalidad de poder guiarlo y agregar valor a nuestro producto estimulando las ventas.

Por otro lado, con la finalidad de fidelizar, estimular las ventas y captar a nuevos clientes, nuestros canales de venta tendrán un espacio de comunidad, en el cual los clientes pueden compartir sus experiencias con el producto, la preferencia de sabores, y otras características que como información nos ayudara a seguir cumpliendo con sus expectativas.

### **3.5. Flujo de ingreso:**

Los ingresos de la empresa estarán compuestos por las transacciones de venta de los productos a través de nuestras plataformas, se elaborarán paquetes y promociones con otros productos como galletas y panes de diferentes sabores. Los pedidos se harán con 1 día de anticipación, por otra parte, se hará una ruta de cobertura diaria, es decir se planteará un área de cobertura en la que se pueda hacer delivery sin anticipación todos los días.

Los pagos se harán en la misma plataforma con tarjeta y en caso de delivery del día se podrá hacer mediante POS a la hora de entrega del producto u optar por la primera opción de pagar en plataforma.

### **3.6. Recursos clave:**

Los recursos claves que requiere la idea de negocio para cumplir con la propuesta de valor que deseamos ofrecer a nuestros clientes, consta del análisis de los siguientes puntos:

- Físicos

Se requiere instalaciones adecuadas de panadería que cuente como maquinas (amasadora de pan, boleadoras de masa, divisoras de masa, formadora de barras, horno, entre otros), implementos necesarios de oficina que ayuden a la administración de página y recepción de pedidos (computadora, escritorios, impresora, entre otros)

- Intelectuales

El recurso intelectual o intangible importante es la composición y el diseño de nuestras plataformas de venta (página web/ redes sociales), la marca que representa al negocio, y la base de datos que se genera en base a la experiencia de compra del consumidor y del consumo de los productos (los gustos, el número de compras, productos más comprados, entre otros) que serán vitales para mejorar la producción, y ofrecer nuevos productos que satisfagan a los clientes.

- Humanos:

En área de producción, se contará con un maestro panadero y auxiliares de panadería. Personal de oficinas (recepción de pedidos, manejo y gestión de página web y redes), un administrador, un ingeniero de sistemas temporal y un profesional de marketing.

- Económicos:

El financiamiento del negocio estará compuesto por capital de socios y por una entidad bancaria, la cual será analizada a detalle con la finalidad de obtener una tasa de interés atractiva.

### **3.7. Actividades clave:**

De acuerdo al giro de negocio, las actividades clave más relevantes son las siguientes:

- Producción y/o elaboración de panes, galletas y todos los productos que se ofrecerán, ello ligado al control de calidad de los insumos y el cumplimiento de los protocolos de limpieza, entre otras obligaciones legales y finalmente el empaquetado de los productos.
- Logística, en cuanto a la elaboración de rutas para cumplir con los pedidos de los clientes de manera eficiente.
- Marketing, será fundamental para nuestra propuesta de negocio y poder llegar a más clientes.
- Administración y gestión de plataforma, ya que este es el portal fundamental para la venta, y se buscará estar al pendiente de los pedidos, solicitud de ayuda, entre otros.

### **3.8. Socios clave:**

- Los proveedores de insumos de panadería, como: Levaban, Alicorp, Distribuidora cesar, Bakels Perú, entre otros; buscando calidad y mejor precio.
- Proveedor de infraestructura, bajo un contrato de especificaciones que aseguren a la empresa contar con la infraestructura y poder equiparla de acuerdo a las necesidades, y proveedor de maquinaria especializada.
- Proveedor de servicio de software, que garantiza la correcta función y actualización con la finalidad de asegurar el buen funcionamiento de las plataformas de venta.
- Asociación con plataformas de venta como Glovo, el cual permitirá que los productos lleguen a más distritos en los cuales no tenemos cobertura, con la finalidad de incrementar las ventas.

### **3.9. Estructura de costos:**

Para poner en marcha la idea de negocio, se analizaron los costos necesarios, los cuales se dividirán en fijo y variables:

- Costos fijos:  
RRHH (pagos y beneficios de las personas de producción, ventas y administrativos), alquiler de local, gastos de marketing, y soporte de plataforma.
- Costos variables:  
Costos de producción (materias primas), costos de distribución, pago de impuestos tributarios, costos de servicios básicos (agua, luz).

#### **IV. Factores críticos de éxito:**

Los factores críticos de éxito son los siguientes:

##### **Diseño de página web**

Es fundamental para las transacciones de venta, por ello se desarrollará un diseño innovador que permita el fácil acceso a la información de los productos, compra y el método de pago.

##### **Marca**

Se verá reflejada en la calidad de los productos y en el sabor, buscando diferenciarse frente a la competencia, además de la propuesta de venta online. El reconocimiento de la marca no solo debe ser por el producto, sino también por el canal de venta y por la calidad de servicio.

##### **Personal altamente capacitado**



En cuanto a la producción, el personal capacitado garantizara la calidad de los productos además de poder innovar en otros sabores, ya que ello es un punto de referencia para marcar diferenciación y logara captar a los clientes.

### **Protección de datos**

La idea de negocio es netamente a través de red, las ventas y el pago por los productos, por lo cual es importante cumplir con todas las políticas de seguridad de datos, y garantizar que los clientes hagan sus transacciones de manera segura, es fundamental ya que de ocurrir algún problema podría ser perjudicial para el negocio.

## **V. Componentes estratégicos:**

### **5.1. Visión:**

“Ser la mejor opción de compra online de panadería, como referencia de excelencia y calidad de los productos, logrando posicionar la marca”

### **5.2. Misión:**

“Somos una empresa peruana de panadería online que se distingue por la calidad de sus productos, impulsando la alimentación saludable a través del concepto de integración de insumos nutritivos”

### **5.3. Valores:**

- Conocimiento, pasión y energía por todo y en todo lo que hacemos.
- Compromiso
- Honestidad e integridad
- Cercanía y vocación en el servicio al cliente.
- Respeto
- Innovación

- Responsabilidad

## VI. Objetivos:

### 6.1. General:

Lograr el posicionamiento como la mejor marca de panadería online, marcando diferencia con sus productos nutritivos, obteniendo un 20% de participación en el mercado en el periodo de un año.

### 6.2. Específicos:

- Incrementar las ventas de los productos de la empresa en 10% mensual desde el inicio de actividades.
- Lograr incrementar la satisfacción al cliente en calidad en un 5% desde la primera experiencia de compra en un plazo de un año.
- Lograr incrementar la cartera clientes y ampliar cobertura de venta de un 20% en un periodo de dos años.

## VII. Planeamiento societario y sectorial:

Para la constitución de una empresa en el Perú, de acuerdo con la Ley General de Sociedades N° 26887 existen tipos de sociedades, entre las principales y más usadas encontramos a Sociedad Anónima Abierta(S.A.), Sociedad Anónima Cerrada (S.A.C.), Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada (S.R.L.), Empresario Individual de Responsabilidad Ilimitada (E.I.R.L.), entre otras. Estos tipos de sociedades se diferencian por la cantidad de accionistas, capital, acciones, entre otros.

En la Tabla 2, se presenta a manera de resumen las características principales de las sociedades ya mencionadas:

### *Tipos de sociedades Perú*

	<b>Sociedad Anónima (S.A.)</b>	<b>Sociedad Anónima cerrada (S.A.C.)</b>	<b>Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada (S.R.L.)</b>	<b>Empresario Individual de Responsabilidad Limitada (E.I.R.L.)</b>	<b>Sociedad Anónima Abierta (S.A.A.)</b>
<b>Cantidad de accionistas socios</b>	Mínimo 2 e ilimitado	Mínimo: 2 Máximo: 20	Mínimo: 2 Máximo: 20	Máximo: 1	Mínimo: 750
<b>Organización</b>	Junta general de accionistas. Gerencia. Directorio.	Junta general de accionistas. Gerencia. Directorio. (Opcional)	Normalmente empresas familiares pequeñas.	Una sola persona figura como Gerente General y socio.	Junta general de accionistas. Gerencia. Directorio.
<b>Capital y acciones</b>	Capital definido por aportes de cada socio. Se deben registrar las acciones en el Registro de Matrícula de Acciones.	Capital definido por aportes de cada socio. Se deben registrar las acciones en el Registro de Matrícula de Acciones.	Capital definido por aportes de cada socio. Se debe inscribir en Registros Públicos.	Capital definido por aportes del único aportante.	Más del 35% del capital pertenece a 175 o más accionistas.

*Tabla 2: Tipos de sociedades*  
FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA - DIARIO GESTIÓN

Para la constitución de PA'PAN, se seguirá el tipo de Sociedad Anónima Cerrada (S.A.C.) ya que se ajusta a las necesidades de la empresa. De acuerdo con la ley General de sociedades, esta debe tener como máximo veinte accionistas, así lo mencionan en el artículo 234°.

*Ley N° 26887 Ley general de sociedades*

*Artículo 234.- Requisitos*

*La sociedad anónima puede sujetarse al régimen de la sociedad anónima cerrada cuando tiene no más de veinte accionistas y no tiene acciones inscritas en el Registro Público del Mercado de Valores. No se puede solicitar la inscripción en dicho registro de las acciones de una sociedad anónima cerrada.*

Entre las principales características este tipo de sociedad está:

- Conformar el directorio es opcional, de no conformarlo se podrá establecer en el pacto social o en el estatuto de la sociedad, y todas las funciones establecidas para el órgano societario recaerán sobre el gerente general. (Art. 247)
- La representación de capital social está dada por acciones, en este sentido los socios solo responderán por los aportes que tengan en la empresa, y tal como se observa en el cuadro, se debe registrar en el Registro de Matricula de Acciones.

En relación a la idea de negocio que se plantea, se considera que la razón social elegida se ajusta a las funciones de la empresa, y a los planes que esta presenta, por lo cual se propone como razón social para la empresa “PA’PAN S.A.C”. , esta denominación está ligada al Registro Único de Constitución (RUC) que permite la identificación de la empresa ante entidades como la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT), bancos, transacciones compra y venta, entre otros.

En este sentido, es importante la formalización de la empresa, ya que forma parte de la imagen que se quiere, y por un compromiso con los clientes de brindar seguridad y confianza de nuestro servicio y producto.

#### VIII. Planeamiento tributario:

La tributación es fuente de recursos para todo estado y está conformado por diferentes tipos, por esta razón en la formalidad de las empresas, se constituyen bajo un tipo de régimen tributario. Para evitar la navegación sin rumbo, así como en el planeamiento societario es necesario un planeamiento tributario.

El régimen tributario en el Perú está compuesto por el Nuevo Régimen Único Simplificado (NRUS), Régimen Especial de Renta (RER), Régimen MYPE Tributario (RMT) y el Régimen General (RG), cada una de estos tipos cuenta con diferentes características con la finalidad de facilitar la formalización de las empresas y que cumplan

con sus obligaciones tributarias de acuerdo a sus capacidades financieras, las principales se muestran en la siguiente tabla:

**Regímenes tributarios Perú**

	<b>Nuevo Régimen Único Simplificado (NRUS)</b>	<b>Régimen Especial de Impuesto a la Renta (RER)</b>	<b>Régimen MYPE Tributario (RMT)</b>	<b>Régimen General (RG)</b>
<b>Persona Natural</b>	Sí	Sí	Sí	Sí
<b>Persona Jurídica</b>	No	Sí	Sí	Sí
<b>Límite de ingresos</b>	Hasta S/ 96,000.00 anuales u S/ 8,000.00 mensuales	Hasta S/ 525,000.00 anuales	Ingresos netos que no superen las 1700 UIT en el ejercicio gravable (proyectado o del ejercicio anterior)	Sin límite
<b>Límite de compras</b>	Hasta S/ 96,000.00 anuales u S/ 8,000.00 mensuales	Hasta S/ 525,000.00 anuales	Sin límite	Sin límite
<b>Comprobantes de pago que puede emitir</b>	Boleta de venta y tickets que no dan derecho a crédito fiscal, gasto o costo.	Factura, boleta y todos los demás permitidos	Factura, boleta y todos los demás permitidos	Factura, boleta y todos los demás permitidos
<b>Declaración Jurada anual - Renta</b>	No	No	Sí	Sí
<b>Valor de activos fijos</b>	S/ 70,000.00 Con excepción de los predios y vehículos	S/ 126,000.00 Con excepción de los predios y vehículos	Sin límite	Sin límite
<b>Trabajadores</b>	Sin límite	10 por turno	Sin límite	Sin límite

*Tabla 3: Regímenes Tributarios Perú*  
FUENTE: GOBIERNO DEL PERÚ

De acuerdo a estos tipos de regímenes, el proyecto se encuentra dentro de Régimen Mype Tributario, ya que se ajusta a los planes plateados para la idea de negocio, con obligaciones simples que van a ayudar a cumplir con nuestras obligaciones tributarias.

Tal como se muestra en el cuadro este régimen tiene un límite de ingresos de 1700 UIT por ejercicios gravable, y el pago de las rentas se ajustan a los ingresos del ejercicio gravable, tiene tasas deducibles, posibilita suspender los pagos a cuenta, permite emitir

todos los tipos de comprobantes de pago, lleva únicamente el registro de compras y ventas, y el Libro Diario Formato Simplificado.

Por otro lado, no tiene límites de compras, valor de activos fijos y número de trabajadores, lo que otorga una flexibilidad en sus operaciones.

En este sentido, otras de las características de este régimen engloban lo siguiente:

- el pago del impuesto a las rentas se basa en lo siguiente:

<b>Monto Ingresos Netos</b>	<b>Tasa</b>
Menor a 300 UIT	1% de los Ingresos Netos
A partir del mes que supere las 300 UIT	1.5 % de los Ingresos Netos o Coeficiente (*)

*Tabla 4: Impuesto a la Renta (Declaración mensual)*

FUENTE: EMPRENDER – SUNAT

- Para la declaración anual, se paga una regularización del impuesto equivalente a:

<b>Tramo de Ganancia</b>	<b>Tasa sobre la utilidad</b>
Hasta 15 UIT	10%
Más de 15 UIT	29.5 %

*Tabla 5: Impuesto a la Renta (Declaración anual)*

FUENTE: EMPRENDER – SUNAT

- El Impuesto General a las Ventas (IGV) es del 18% de sus ventas realizadas

Cabe resaltar que el régimen seleccionado se basa en las necesidades iniciales de la empresa, a medida que este vaya creciendo podrá hacer el cambio al Régimen General como necesidad y obligación en cuanto supere los requisitos mínimos por el régimen inicial.

## IX. Conocimiento del mercado

### 9.1. Análisis:

#### 9.1.1. PESTEL

Es una herramienta que permitirá el análisis de los factores externos de una empresa, se le denomina PESTEL por la importancia de análisis de seis ámbitos: político, económico, socio-cultural, tecnológico, ecológico, y legal, los cuales se analizan a continuación.

##### 9.1.1.1. Aspecto Político

Un punto importante de análisis es la situación política del contexto en la cual va a operar el proyecto. El Perú actualmente está atravesando por una crisis política protagonizada por la corrupción y enfrentamientos entre el legislativo y el ejecutivo.

Como se recuerda en septiembre del 2019 el presidente Martín Vizcarra disolvió el congreso, dándose una elección a fines de enero por un nuevo parlamento que al igual que Vizcarra culminara su mandato en el 2021. La instalación de este nuevo congreso no ha mejorado la relación con el Ejecutivo y en estos meses de pandemia se ha repetido múltiple enfrentamiento que van desde, pedidos constantes de interpelación, hasta la vacancia del presidente, por incapacidad moral luego de revelarse unos audios en la que buscaba cubrir irregularidades con Richard Cisneros. Esta vacancia fue impulsada básicamente por el APRA, el fujimorismo y las bancadas que tiene interés subalterno.

El 9 de noviembre del 2020, el presidente Martín Vizcarra es vacado por el congreso de la república con 105 votos a favor, teniendo como nuevo presidente a Manuel Merino. Este hecho fue refutado por la población peruana, por lo cual se iniciaron marchas que se mantuvieron durante una semana aproximadamente, llevándose la vida de tres jóvenes. A tres días de gobierno, Manuel Merino renuncia y asume la presidencia Francisco Sagasti.

Reflejándose la gran crisis política que viene atravesando nuestro país, estando en los ojos de los distintos países del mundo.

En el contexto electoral, lo único concreto es que está prohibida la reelección inmediata de autoridades, lo cual también ha creado enfrentamientos y se dará estas elecciones en medio de una preocupación por más contagios y un rebrote por el coronavirus e incumplimiento de las normas sanitarias.

Los enfrentamientos políticos traen consigo un impacto negativo en la economía, si bien es cierto ya estamos enfrentando una por las crisis sanitarias, la crisis política incrementa su impacto. Pues reduce confianza en los inversionistas, baja entrada de capitales que ha hecho que el tipo de cambio alcance niveles no observados en más de 15 años, se eleva el riesgo país e incrementa la posibilidad de cumplir con las obligaciones de pagos los acreedores internacionales, incrementa el desempleo ya que la empresa tiene temor en contratar a más personal, y finalmente la toma de decisiones y gestión administrativa pública se retrasa por tanto enfrentamientos políticos. (Gárate, 2020)

El Perú no solo viene atravesando una crisis económica sino también viene enfrentándose a una crisis política en medio de muertes por la pandemia del Covid – 19. PA'PAN, así como otras empresas se vienen enfrentando a una incertidumbre política y económica, reduciendo la capacidad de crecimiento y atracción de nuevos inversionistas, se podría decir que este factor es de alto impacto.

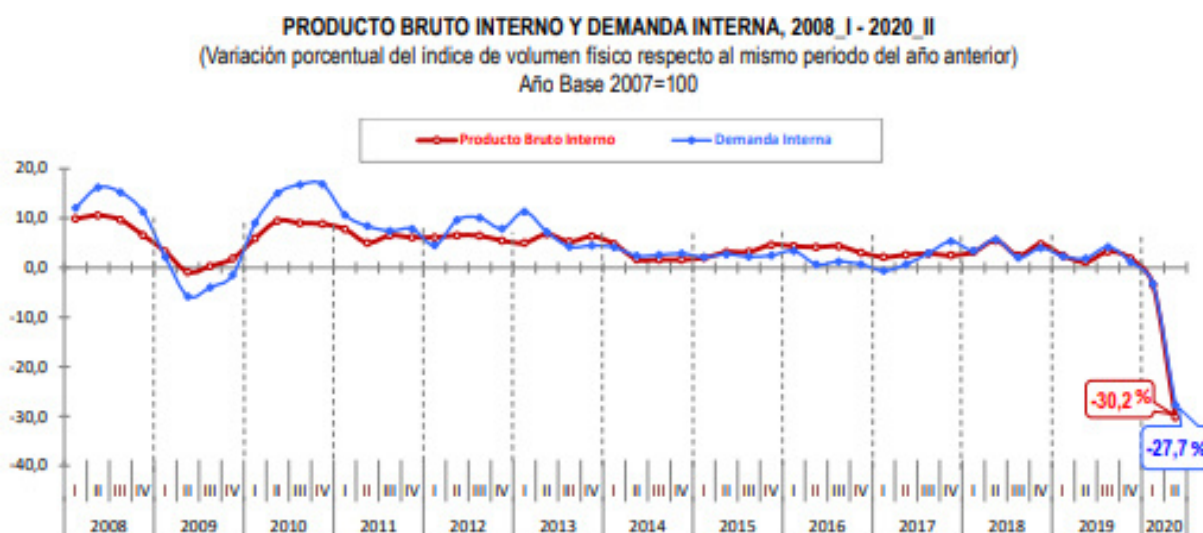
#### 9.1.1.2. Aspecto Económico

Para realizar el proyecto se debe tener en cuenta algunos aspectos actuales que se atraviesa económicamente.

- PBI



Debido a la pandemia muchos países se han visto afectados en el Producto Bruto interno (PBI), en el Perú se ha tenido una contracción de -30.2% y la disminución de la demanda interna en -27.7%, tal como se muestra en la *Ilustración 6*, de acuerdo al último Informe Técnico de PBI dado por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) (2020) correspondiente al segundo trimestre del 2020. Esto debido a las restricciones del confinamiento, el cierre temporal de la frontera, restricción de actividades comerciales lo cual se manifiesta en el efecto de los pobladores y por lo cual se ha planteado diferentes programas de reactivación económica.



*Ilustración 6: Producto Bruto Interno y Demanda Interna, 2008\_I - 2020\_II*  
Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática

El grafico explica que debido a la pandemia ha sido la caída más grade en los últimos diez años.

Por otro lado, el PBI general se refleja por la caída de muchos sectores, sin embargo, tal como se explicó al inicio del proyecto el sector el sector de alimentos ha sido el menos afectado ya que ante cualquier crisis las personas consumen alimentos, por otro lado, también se observó que la industria de la panadería y el consumo fue uno de los sectores menos afectados con una caída de tan solo 2.63, si bien es cierto PA'PAN se vería afectada como cualquier otra empresa, sin embargo tal como se detalla el sector panadero

es uno de los sectores que menos ha decrecido, es decir, no ha sido tan afectado, lo cual refleja una ventaja para el proyecto.

- Tasa de empleo

Para ver cómo ha sido afectado la tasa del empleo en el 2020, de acuerdo con el Banco Central de Reserva “La PEA (población económicamente activa) disminuyó en 49,8% y la tasa de desempleo pasó de 6,3 a 16,3%” (Citado por Grupo Verona, 2020). En la ilustración 7 se muestra cómo ha ido variando la tasa de desempleo desde el 2016, se observa también que el año 2020 se ha incrementado y en los meses de julio, agosto, septiembre y octubre la tasa se ha mantenido.

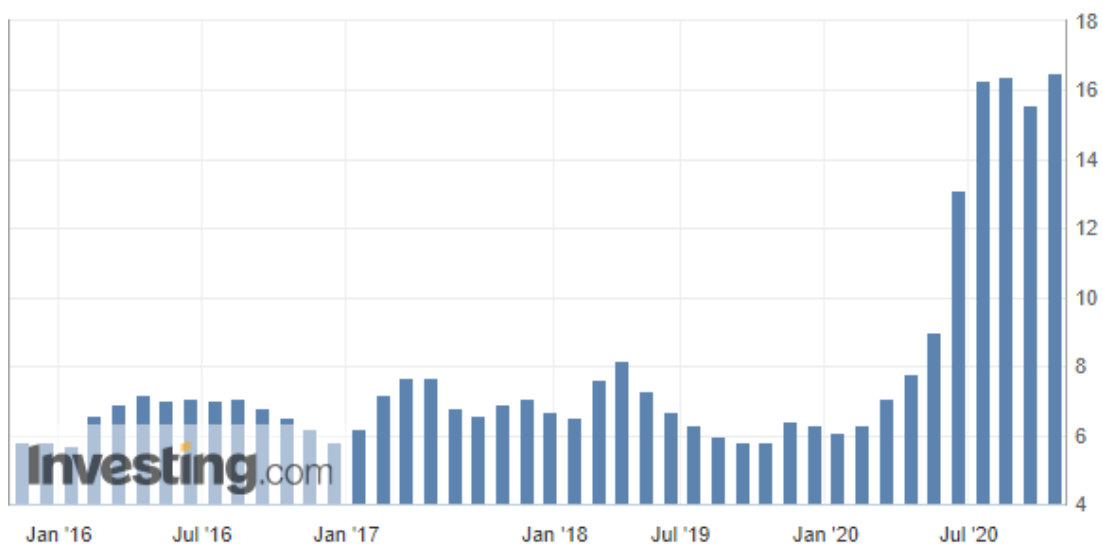


Ilustración 7: Tasa de desempleo- Perú

Fuente: Instituto Nacional de Estadística (Citado por Investing.Com)

En el trimestre de abril a junio, Reflejando los afectos de la cuarentena por el COVID-19. De acuerdo a los reportes dados por el INEI para el trimestre de julio a septiembre la tasa de empleo incremento a 16.5% en Lima metropolitana, respecto al año pasado esta tuvo una variación porcentual de 10.7%. En la siguiente tabla se presenta un resumen en números para una mejor comprensión:

**Lima Metropolitana: Tasas de niveles de empleo Trimestre móvil: Julio-agosto-septiembre 2019 y Julio-agosto-septiembre 2020 (Porcentaje)**

Niveles de empleo	Julio-Agosto- Septiembre 2019	Julio-Agosto- Septiembre 2020	Variación En puntos porcentuales)
<b>Total de Población económicamente activa</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	
<b>I. Tasa de Ocupación</b>	<b>94,2</b>	<b>83,5</b>	<b>-10,7</b>
. Empleo adecuado	60,8	37,5	-23,3
. Subempleo	33,5	45,9	12,4
-Subempleo por horas (visible)	12,7	19,4	6,7
-Subempleo por ingresos (invisible)	20,8	26,5	5,7
<b>II. Tasa de Desempleo</b>	<b>5,8</b>	<b>16,5</b>	<b>10,7</b>

*Ilustración 8: Lima Metropolitana: Tasas de niveles de empleo Trimestre móvil: Julio-agosto-septiembre 2019 y Julio-Agosto-Septiembre 2020 (Porcentaje)*

Fuente: Instituto Nacional de Estadística- Mercado laboral

Por otro lado, de acuerdo con el Banco central de Reserva (2020) es necesario la consideración de los siguientes factores.

- La inflación de los últimos 12 meses a setiembre del 2020 ha bajado en 1.82 referente al mismo mes del año anterior.
- La tasa de referencia a octubre del 2020 es de 0.25, el cual es una tasa histórica, ya que en los 10 últimos años esta no había bajado de 3.00.

PA'PAN al ser una empresa del sector de alimentos se ve menos afectada, ya que las personas en épocas de crisis, lo que no dejan de comprar es comida, y ante una reducción de sus ingresos a causa del desempleo, priorizaran comprara productos básicos y de salud.

Como se ha podido observar en los cuadros de análisis presentado que la economía del país ha sido afectada fuertemente por la pandemia del COVID-19 como muchos de otros países, sin embargo, el estado realiza diferentes actividades y proyectos para la reestructuración económica.

#### 9.1.1.3. Aspecto Socio-cultural

- Estilos de vida

El consumo de las personas ha ido cambiando hasta antes de la pandemia, los productos naturales y nutritivos ha pasado a hacer una tendencia en el país y en el mundo, y por ello el mercado ha ido creciendo. Los peruanos buscan una alimentación saludable y nutritiva es por ello que muchas marcas ofrecen en sus productos, diferentes alternativas con propiedades más saludables para atender a este mercado.

Al 2018, el consumo de productos nutricionales y de cosmética crecieron en 300%, cuadruplicando así el consumo para este sector, viéndose como la transformación social de mejorar el estilo y calidad de vida de las personas a tomado mayor importancia (Gestión, 2018). Por otro lado, desde el 17 de junio del 2019, el uso de octógonos (alto en sodio, azúcares, grasas saturadas y tras) ha sido obligatoria para industria de alimentos, lo cual ha influido en la compra de las personas y el portafolio de productos para las empresas de alimentos.

Por otro lado, con la pandemia del COVID-19 los peruanos no solo se preocupan por los cuidados para prevenir el contagio, sino que también, buscan productos nutritivos con la finalidad de fortalecer su sistema inmune, y no solo en el país sino en todo el mundo. El google a nivel mundial la búsqueda de productos nutritivos se ha triplicado y con ello el crecimiento de las ventas de los productos naturales y nutritivos Gestión (2020). Para PA'PAN representa una ventaja, ya que los productos que se van a ofrecer son de carácter saludable y nutritivo, respondiendo al interés y al incremento de la demanda de estos productos por la población peruana.

- Patrones de compra

Como ya se mencionó a inicios de la presentación del proyecto el comercio electrónico en el país ha ido incrementando, esto debido a las nuevas tecnologías y los hábitos de

compra de las personas. Por otro lado, con la pandemia el mercado del e-commerce ha crecido aún más, esto debido a la seguridad que buscan las personas en la adquisición de los productos sin exponerse al contagio, lo que ha retado a las diferentes marcas de la industria de alimentos a buscar nuevas formas de interacción con sus consumidores. Este mercado se está fortaleciendo con el paso de los años junto con las nuevas tecnologías que hacen que esta interacción cumpla con las expectativas de los clientes. De esta manera se ve viable el método de venta por internet que plantea PA'PAN, teniendo conocimiento en el cambio de cultura de las personas y del cambio de las nuevas tecnologías en un futuro.

#### 9.1.1.4. Aspecto Tecnológico

En la actualidad, cada día trae un avance tecnológico y por ello muchos sectores están siendo beneficiados.

En la industria de la panadería se requieren diferentes maquinas como amasadora, boleadoras, divisoras, cortadoras de masa, enfriadores, entre otras. Como panadería inicial se tendrán las maquinas básicas de calidad para garantizar la productividad y costos. Sin embargo, la tecnología provee cada vez maquinas más modernas y profesionales que facilitan la producción, distribución, ventas, entre otros factores., con mayor eficiencia y eficacia y reducción de tiempo, a las cuales la empresa se ira adaptando dentro de sus posibilidades.

Por otro lado, el avance de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) que proveen nuevas herramientas para el proceso, administración y distribución de la información de la empresa, y gracias a su sistema en la nube se puede acceder a ella en cualquier momento y lugar desde un aparato tecnológico.

#### 9.1.1.5. Aspecto Ecológico

Un punto importante en los últimos años ha sido la protección del medio ambiente en todo el mundo y llama a la reflexión no solo de las personas sino también de la responsabilidad de las empresas frente al impacto ambiental del giro de su negocio.

- Regulación normativa y reciclaje

En este sentido se han creado diferentes normas con la finalidad de tener una industria sostenible en el Perú, el tradicional y general es la reducción de plástico (bolsas, tecnopor y cañitas de un solo uso) en las empresas, que se ha venido implementando desde el 2019 con el objetivo de reducir el 30% de consumo de plástico en el país (MINAM, 2019).

Por otro lado, la responsabilidad de reciclaje, el uso del agua, la huella energética, entre otros., no exigible por ley, sin embargo, es importante porque refleja el compromiso de la empresa con el medio ambiente lo cual es valorado por los clientes cada vez más exigentes e informados.

- Cambio climático

No es ajeno que cada vez en el Perú y en el mundo se experimenta el cambio climático como el aumento de la temperatura, presencia de fuertes lluvias, entre otros, trayendo consigo huaycos, problemas en la siembra y cosecha. Para el proyecto uno de los insumos principales es la harina de trigo y los escasos de este insumo podría generar altos precios, por otro lado, se ha visto que en años anteriores se ha tenido derrumbes y huaycos los cuales han dificultado el transporte de diferentes insumos, los cuales podría afectar a las empresas en general.

Como empresa PA'PAN, busca contribuir como el medio ambiente, por ello tal como se ha mencionado en el planeamiento de negocio, se tiene como prioridad el desarrollo de los proveedores agricultores, por otro lado, también se buscará adaptarse a cumplir con las normas de cuidado del ambiente, cabe resaltar que adaptarse a estas normas incurren

en gastos ya que los envases biodegradables tienen un costo superior a los tradicionales envases de plástico.

#### 9.1.16. Aspecto Legal

Para poner en marcha la panadería, es necesario cumplir con ciertas leyes y reglamentos, las principales son las siguientes:

En tema de impuestos, el Decreto Legislativo N° 970 en el artículo 4° establece que el servicio digital prestado a través de internet estará afecto al impuesto a la renta, es decir como cualquier empresa de bienes y servicios tradicionales el proyecto tiene dicha obligación. Y la Ley N° 26887, ley general de sociedades que proporciona una pauta jurídica para el funcionamiento y regulación de las empresas y en específico el Decreto Legislativo N° 1269 Capítulo II: Tributación para el Régimen Mype Tributario, al cual está sujeta el proyecto.

En producción: La Ley N°1062, busca garantizar la inocuidad de los alimentos destinados al consumo humano con la finalidad de proteger la vida de los consumidores.

Decreto Supremo N° 003-2005-SA, de la Ley N° 27932, prohíbe el uso de bromato de potasio en la elaboración de productos de panadería. Decreto Supremo 007-98-SA garantiza la vigilancia y el control sanitario de alimentos y bebidas, y la norma RM N° 1020-2010/MINSA regula específicamente la fabricación, elaboración y expendio de productos de panificación, galletería y pastelería.

La norma RM N° 461-2007/MINSA, aprueba la Guía Técnica para el Análisis Microbiológico de Superficies en contacto con Alimentos y Bebidas; y RM N° 363-2005/MINSA, aprueba la Norma Sanitaria para el funcionamiento de restaurantes y servicios afines.

Las leyes y reglamentos presentados son de cumplimiento con especificaciones en la producción los cuales no requieren de un presupuesto alto para cumplirlos, en este sentido el gasto que se incurriría sería en los temas de fumigación, limpieza de utensilios, entre otras actividades que es recomendado cada 6 meses.

Protección al consumidor: la Ley N° 29571, ley de protección y defensa del consumidor contra productos o servicios defectuosos. Por lado de nuestra plataforma de venta, la más importante es la Ley N° 29733 y el Decreto Supremo N.º 003-2013-JUS, que garantizan el derecho fundamental a la protección de los datos personales.

La Ley N° 27269, Ley de firmas y Certificados Digitales, regulan la utilización de la firma electrónica otorgándole la misma validez jurídica a una firma manuscrita y Ley N° 27291 que autoriza su uso

En conclusión, en relación a la protección de datos la página será creada por expertos con la finalidad de prevenir problemas relacionados al fraude o manipulación de datos, lo cual requiere de una fuerte inversión inicial y membrecías menores de mantenimiento de página mensuales.

### 9.1.2. Fuerzas de Porter

Modelo creado por Michael Porter en 1979, el cual permite analizar a la empresa y la competencia dentro del sector a la cual se plantea dirigir. Son cinco fuerzas competitivas y son las siguientes:

#### 9.1.2.1. Poder de negociación del cliente:

Así como hay una competencia significativa también existe un gran mercado de clientes potenciales que pueden acceder a la compra. El proyecto buscará ofrecer un mejor precio con la finalidad de captar clientes, en este sentido, cabe resaltar que nuestros productos



son naturales y nutritivos por lo cual representara un costo superior a los panes tradicionales de panadería.

Los productos que se ofrecen garantizan el sabor y la calidad lo cual se representa en el precio, en este sentido se considera que el poder de negociación es medio, ya que inicialmente esta va a depender de nuestras estrategias de marketing y la aceptación del producto. No obstante, también se espera tener un elevado número de consumidores que aprecien la calidad y sabor del producto y estén dispuestos a pagar el precio ofrecido.

#### 9.1.2.2. Poder de negociación con el proveedor

La industria de la panadería es amplia y por ello también existen una gran variedad de proveedores.

Nuestra principal actividad es la producción de productos de panadería, para ello se requiere de materia prima como harina de trigo, la sal, levadura, entre otros., los cuales son ofrecido por múltiples empresas y también por agricultores artesanales, por ello, no hay organización de la industria de insumos de panadería que afecte significativamente los precios del mercado.

En este sentido, el nivel negociación es baja ya que se determinará a los proveedores en base a los precios. Como empresa nueva se buscará reducir costos de producción y para ello se procurará a proveedores con los menores precios.

#### 9.1.2.3. Amenaza de nuevos competidores

La amenaza de nuevos competidores es alta, es cierto que la demanda de los panes por los hogares del Perú y en especial de lima metropolitana se va incrementando, pero con ello la creación de panaderías tal como se mostró en los cuadros anteriores.

La inversión se podría considerar media ya que además de la infraestructura se necesita maquinas que pueden ser costosas, sin embargo, este puede ser cubierto mediante préstamos u otro tipo de financiamiento, es decir, la inversión no es una barrera significativa.

En el marco legal, existen múltiples leyes y reglamento que hay que cumplir las cuales pueden tomar tiempo, pero no representan dificultad pudiendo obtener los certificados, permisos, autorizaciones, entre otros.

#### 9.1.2.4. Rivalidad entre los competidores

Como punto inicial, se puede apreciar que el mercado de la panadería es competitivo, sin embargo, se pretende una diferenciación a través de productos nutritivos y naturales, en este sentido nuestros principales competidores en los tres distritos que abarcamos para el mercado B2C, son los siguientes:

- La bottga di Casa, panadería que ofrece productos artesanales, naturales e integrales y de verdura, el cual abarca Miraflores y Surco, dos distritos en los que nos enfocaremos.
- Delirio- el Taller, ofrece panes naturales y su ubicación de reparto está en san isidro y **Miraflores**.
- Masana, Panadería Artesanal & Saludable ofrece panes con harinas integrales, levadura natural
- Don Mamino, Vende productos naturales abarcando el distrito de Barranco, Jesús María, La Molina, Lince, Miraflores, San Borja, San Isidro, Surco y Surquillo.

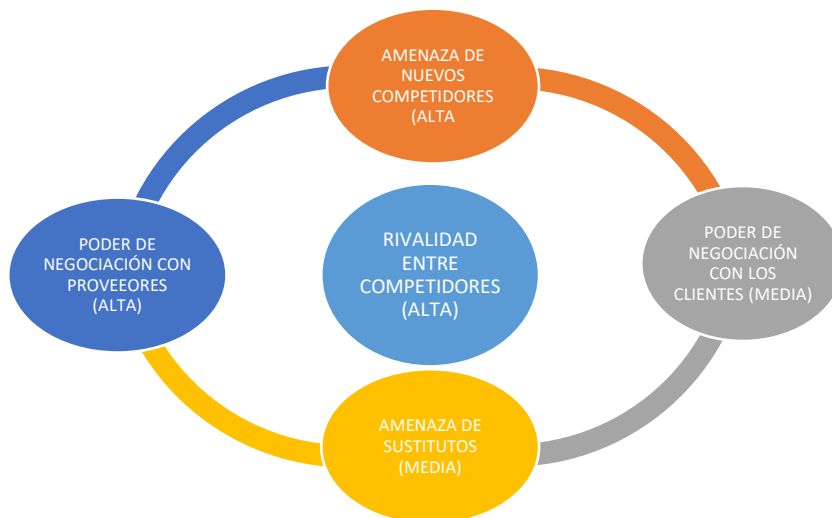
Estas empresas mencionadas entre otras en la manera de reinventarse por la crisis de la pandemia ofrecen su servicio a través de internet, al igual que el proyecto que se plantea.

Entre otras panaderías, también existen las tradicionales, supermercados y las tiendas, los cuales ofrecen promociones por sus portales web presentando una buena ubicación geográfica. En este sentido se consideran que la rivalidad es alta.

#### 9.1.2.5. Amenaza de productos sustitutos

En el mercado de las panaderías, los productos sustitutos son los panes tradicionales como el ciabatta, francés, pan de yema, entre otros. Otro punto a tomar en cuenta, son los panes vendidos en los supermercados como el pan de molde, caramandunga, entre otros., en este sentido cabe resaltar que nuestra propuesta es el sustituto de los panes tradicionales, considerando que el mercado por el consumo de lo natural y nutritivo se va incrementando cada año, tal como se señaló anteriormente. Lo mismo ocurre con los productos derivados de panaderías como las galletas, pasteles, pan tostado. En este sentido, la amenaza de sustitutos es media.

A manera de resumen se presenta la siguiente gráfica:



*Ilustración 9: MATRIZ DE CINCO FUERZAS DE PORTER*  
Fuente: Elaboración propia

### 9.1.3. Dimensionamiento del mercado

El proyecto tendrá una cobertura de principalmente dos distritos: Santiago de Surco y Miraflores, tal como se ha explicado anteriormente estos distritos están en el nivel socioeconómico A Y B, el cual pretende abarcar la tienda.

A continuación, se presenta el dimensionamiento de mercado dentro de estos dos distritos, para lo cual se hizo una búsqueda de cifras de panaderías que tengan unas similitudes con el proyecto planteado.

Tal como se mencionó a inicios del proyecto, en el Perú el consumo promedio de pan por persona es de 35 kilos al año, cabe resaltar que de acuerdo al último informe dado por Aspan en septiembre se estima que este porcentaje cerrará el 2020 de 43 a 50 kilos, ya que según estudio los peruanos incrementaron el consumo de pan en medio de la pandemia (Peru21, 2020). Para el dimensionamiento del mercado se va tomar la cifra de los 35 kilos con la finalidad de tener una cifra real y no un estimado.

En el Perú la población que está interesada en el consumo de productos nutritivos y saludables alcanzó el 87% de la población en el 2019 (La república, 2019), aplicado este porcentaje a la población total de 428 489, que representan los dos distritos, se tiene una población interesada en el mercado de 372 785 personas; y con un precio de 6.38 por kilo se obtuvo una demanda total de 83 281 851.38 soles al año (ver tabla 6)

*Tabla 6: Demanda en soles de consumo de pan en Surco, Miraflores y Surquillo*

Santiago de Surco	<b>329,152</b>
Miraflores	99,337
<b>población total</b>	<b>428,489</b>
<b>tendencia a consumo saludable nutritivo</b>	<b>87%</b>
<b>Población total del mercado</b>	<b>372,785.43</b>
<hr/>	
Cantidad promedio de venta al año	35 kg
TOTAL DEMANDA (UNID)	13, 047, 490 kg
Precio promedio de venta	6.382978723 S/

<b>TOTAL DEMANDA EN SOLES</b>	83 281 851.38	S/
-------------------------------	---------------	----

Fuente: Investigación propia

En las empresas consultadas se puede observar que los kilos de pan vendidos al año oscilan los 50 000 (ver tabla 7).

Tabla 7: Venta de pan en Soles ( Anual)

	COMP 1	COMP 2	COMP 3
Cantidad de venta al año	57,084	53,951	56,144
Venta en soles	364,366.00	344,366.00	358,366.00

Fuente: Investigación propia

De estas cifras considerando los 180 competidores que se tiene y con un ticket promedio de venta de 6.38 por kilo de pan, nos da como resultado que la cantidad de venta al año ocupada es de 10 030 721 kilos lo cual representa 64 025 880 soles. Por lo tanto, al obtener la diferencia de la demanda total y la demanda ocupada, se halló que tenemos una oportunidad de mercado 19,255,971.38. (ver tabla 8)

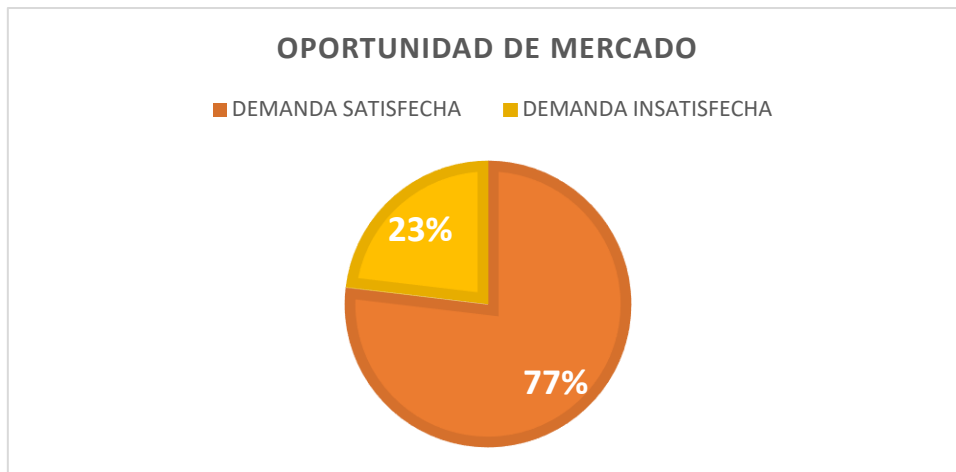
Tabla 8: Cálculo de precios y oportunidad de mercado

<b>Por empresa:</b>	
Promedio cantidad de venta al año	55,726 kg
Precio promedio de venta	6.382978723
<hr/>	
Total de competidores identificados	180
<hr/>	
<b>Cant venta al año (kilos) - ocupado</b>	10,030,721 kg
<b>Venta (en soles)- Ocupado</b>	64,025,880
<hr/>	
<b>OPORTUNIDAD DE MERCADO</b>	
Cant de venta (total demanda libre)	3,016,768.85
<hr/>	
Cant de venta soles (total demanda libre en soles)	19,255,971.38

Fuente: Investigación propia

En representación de porcentajes se tiene que el 77% del mercado está cubierto, lo cual significa que tenemos una oportunidad de mercado de un 23%, tal como se muestra en la siguiente ilustración.

Ilustración 10: Oportunidad de mercado



Fuente: Elaboración propia

## 9.1. Investigación de mercado

### 9.1.1. Objetivos del estudio

- ***Problema de Investigación***

¿Cuáles son las necesidades y características de la demanda para la aceptación de compra de productos de panadería a través de una plataforma online con servicio de delivery?

- ***Objetivo General***

Conocer y determinar las necesidades y características que espera el cliente para la compra de productos de panadería a través de una plataforma online con servicio delivery

- ***Objetivos específicos***

- Identificar las necesidades del mercado objetivo.
- Conocer el comportamiento del mercado
- Identificara los factores que hacen elegir un producto de panadería.
- Conocer los precios del mercado y cuanto está dispuesto a pagar el cliente.
- Conocer a los potenciales competidores
- Identificar los factores valorados en una compra online
- Conocer el interés del grupo objetivo en la propuesta planteada.

### 9.2.2. Diseño metodológico del estudio

Se realizó dos tipos de investigación con la finalidad de obtener información relevante, siendo las siguientes:

- **Investigación Cualitativa:** Se realizó un Focus Group, el cual tuvo como participantes a amas de casa con hábitos de compra en internet que residen en los distritos de Santiago de Surco y Miraflores, considerando que ambos distritos tienen a una población con un nivel socioeconómico de A y B.
- **Investigación Cuantitativa:** Se realizó encuestas a personas residentes en Santiago de Surco y Miraflores, las preguntas planteadas estuvieron orientadas a conocer los intereses del público objetivo y, la valoración y aceptación de la propuesta de negocio.

### 9.2.3. Población, muestra y unidad de muestreo

#### a) Población

La población está conformada por personas que residen en el distrito de Santiago de Surco y Miraflores, con hábitos de compra por internet. Estos distritos tienen un nivel socioeconómico de A y B, al cual está dirigido el proyecto.

En cuanto al número de habitantes por distrito, de acuerdo a compendio Estadístico dado por el INEI (2019), se tiene una población total de 329 152 y 99 337 para Santiago de Surco y Miraflores respectivamente. En este sentido, tal como se detalló en párrafos anteriores el 87% de los peruanos está interesado en el consumo de productos saludables, respecto a ello, aplicando dicho porcentaje se muestra la cantidad aproximada de población total para el proyecto por cada distrito sería la siguiente, ver *Tabla 9*.

<b><i>DISTRITOS</i></b>	<b><i>CANTIDADA PERSONAS</i></b>	<b><i>DE</i></b>
<i>Santiago de Surco</i>	286 362	
<i>Miraflores</i>	86 423	

Total

372 785

Tabla 9: Población Total de Proyecto

Fuente: Elaboración propia

Tal como se muestra en la tabla, el proyecto tiene una población total de 372 785 personas.

## B) Muestra

Con el dato de la población total obtenida, podemos determinar el tamaño de la muestra a utilizar para la encuesta, lo cual permitirá verificar, validar y complementar la propuesta de negocio planteada.

Para hallar dicha muestra, la fórmula a utilizar será la siguiente:

$$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_a^2 \times p \times q}$$

Ilustración 11: Fórmula para cálculo de muestra

Donde:

- n = Tamaño de la muestra.
- N = Tamaño de la población.
- Z = Nivel de confianza.
- p = Probabilidad de éxito.
- q = Probabilidad de fracaso.
- d = Nivel de precisión.

Para aplicar dicha fórmula, se tendrá en consideración un nivel de confianza del 95% y un margen de error de 5%.

Calculamos la muestra, con los siguientes datos del proyecto:

$$N = 372875$$

$$Z = 95\% (1.96)$$



$$p = 50\% (0.5)$$

$$q = 50\% (0.5)$$

$$d = 5\% (0.05)$$

$$n = \frac{372\,785 \times 1.96^2 \times 0.5 \times 0.5}{0.05^2 \times (372\,785 - 1) + 1.96^2 \times 0.5 \times 0.5}$$

$$n = \frac{433520.84}{1072.18}$$

$$n = 383.76$$

Despejando la fórmula, se obtiene una muestra de 384. Es decir, las personas encuestadas equivalen a este número.

#### 9.2.4. Hallazgos y limitaciones del estudio

##### a) Hallazgos Cualitativos:

Respecto al Focus group, se concluye con los siguientes hallazgos.

- El uso del internet es usado de manera frecuente para múltiples actividades, como buscar información acerca de un producto, el uso de redes sociales, información en cuestiones de trabajo.
- La compra en internet es más frecuente; debido a la pandemia la cantidad de veces de compra en internet se ha incrementado por precaución y salud. Y los productos que más compran son productos de consumo alimenticio.
- Tienen conocimiento de lo que se entiende por panadería online, y consideran que le daría facilidad en adquirir estos productos y reducir el riesgo de salud ante la pandemia.
- En cuanto a la atención al cliente mediante la página, se prefiere que detrás este una persona y no interactuar con respuestas automáticas.
- La mayoría no tiene complicaciones en los pasos de compra online.

- El tiempo promedio de sus compras depende de los productos, sin embargo, lo que más se valora es que llegue en el tiempo que se ha establecido.
- La mayoría de participantes consume pan de manera diaria, cabe resaltar que, la mitad de los participantes han optado por comprar productos en una mayor cantidad con la finalidad de reserva.
- Se consumen otros productos de panadería como galletas, queques, panes de molde, entre otros productos de panadería.
- Todos los participantes están interesados en la compra de productos de panadería nutritivos y saludables, considerando que debido a sus propiedades tengan un precio superior. En cuanto al delivery, consideran que dependería de la cantidad de producto requerido y el precio por este servicio, sin embargo, consideran que es una facilidad para su vida cotidiana.
- La mayoría considera que las características ideales para la página web de productos de panadería deben contener: características del producto, ingredientes, variedad, fotos reales y medios de pago seguros.
- En cuanto a los canales de publicidad de panaderías, la mayoría lo ha observado en redes sociales y/o recibido este tipo de información en correos, siendo estos los principales canales de interacción con publicidad.
- Respecto al nombre de la panadería “PA’PAN”, todos consideran que es un nombre fácil de recordar e innovador, y en cuanto a la propuesta del logo presentado, la mitad de los participantes consideran que debería modificarse con colores más claros para identificarse con la propuesta natural y nutritiva que plantea el proyecto.

**b) Hallazgos Cuantitativos:**

Respecto a las encuestas realizadas, se obtuvo los siguientes resultados:

- El nivel socioeconómico de la mayoría de los encuestados es de A y B. Se tiene un 12% de NSE A1, 28% de NSE A2 sumando entre ambas un 40%, por otro lado, el 44% de encuestados pertenece al NSE B. Entre estos dos niveles se tiene un total de 84%, cumpliendo con el nivel socioeconómico en nuestra segmentación de clientes.
- El 70% de encuestados fueron mujeres y el 30% varones, el rango de edad que más predomina entre ambos sexos es de 18 a 35 años.
- El 97,1% de los encuestados consume pan. La frecuencia de consumo se divide en diario (53.7%), inter diario (29,3%), semanal (15,1%) y quincenal y mensual (1,9%).
- El consumo de pan es variado (79,5%), los consumen solo pan tradicional/baguette (14,3%). Cabe resaltar que algunos encuestados han mencionado el consumo de pan integral de semillas, pan sin gluten, pan pita, pan a base de avena.
- El 95% de los encuestados consume otros productos de panadería como queques, tostadas, galletas, entre otros. El 49,3% de ellos lo hace con una frecuencia de dos o más veces por semana, el 28,9% una vez por semana, el 14,4% una vez al mes y el porcentaje restante compra como mínimo 1 vez al mes.
- El 89,5% prefiere comprar pan y otros productos de la línea en las panaderías.
- El 89% resalta que tiene un interés por consumir productos con un valor nutricional y el 98,1% está interesado en el consumo de productos de panadería con propiedades nutritivas y saludables.
- En cuanto a los precios del pan por unidad, se dio la opción de que cada encuestado ponga el precio. En base a ello la mayoría resalta un precio

superior al pan tradicional, por el mismo hecho que los productos a ofrecer son de carácter nutritivo y saludable. El NSE A, ha mencionado precios desde 0.5 a 3 .00 soles por unidad de pan, y de 11.00 a 15.00 soles por la bolsa de pan en molde, cabe resaltar que algunos mencionan que si los productos de panadería son buenos estarían dispuestos a pagar lo que la tienda ofrezca. El NSE B, maneja el mismo rango de precio. Así mismo, la mayoría de las personas del nivel los NSE C y D, ha tenido una preferencia de 0.20 a 1.00 por unidad de pan.

- Sobre la inversión total en una compra en la panadería, el 48,6% está dispuesto a la inversión en un rango de 25 a 35 soles, el 36,2% en un rango de 15 a 25 soles y el 13,8% en un rango de 35 a 50 soles.
- El 90% de los encuestados está interesado en la propuesta de pedir, pagar y recibir los productos de panadería por delivery.
- El 90,5% pagaría un servicio de delivery en un rango de 5 a 10 soles.
- Lo que los encuestados valoran más sobre una página web es lo siguiente (orden de valor): web segura, detalles de ingredientes del producto, precios, variedad, comodidad y rapidez de servicio. Cabe resaltar que también algunos recalcan el tema de la higiene por el contexto de pandemia que se está viviendo.
- Las variables que influyen en la decisión de compra en un establecimiento de panadería, es la calidad y sabor de sus productos, seguidamente del precio y el aporte nutricional que tengan.
- El 73,3% consume pan en el desayuno.
- Los medios de pago más señalados son las tarjetas de crédito y los monederos electrónicos (yape, tunqui, lukita, entre otros), y el efectivo pese a la

pandemia. Es importante resaltar, que las personas encuestadas del NSE AYB prefieren usar tarjeta y el monedero electrónico, por otro lado, El NSE C y D, la mayoría prefiere pagar en efectivo y un número menor mediante el uso del monedero electrónico

- Los medios de publicidad que se prefiere son a través de las redes sociales y de los correos electrónicos.
- El 98% está de acuerdo con el manejo de catálogos virtuales por parte del proyecto.
- Medios de comunicación que se usaría para conocer a la empresa son el internet, redes sociales y referencias y recomendaciones.
- En cuanto a tipos de promociones, se ha observado múltiples preferencias, descuento (41%), más productos por el mismo precio (21,4%), vales (14,3%), regalos (13,8%) y concursos (9,5%).
- El 56,7% de los encuestados no conoce una panadería que venda exclusivamente de manera online.
- Al 89,5% de los encuestados les parece atractivo y fácil de recordar el nombre del proyecto “PA’PAN”.

#### 9.2.5. Conclusiones de investigación

De manera general se realizó una investigación, Cualitativa, la cual está conformada por un focus Group y una encuesta. De acuerdo a estos dos métodos, podemos rescatar los siguientes aspectos importantes:

- En el Perú la mayoría de las personas consumen pan y otros productos de panadería, independientemente del tipo, sabor, forma, entre otros. Así mismo, las personas encuestadas demuestran interés en los productos de panadería nutritivo y saludable.

- Los peruanos del NSE A y B, están dispuestos a pagar un precio superior para adquirir productos de carácter nutritivo y saludable.
- La mayoría ha incrementado las compras por internet debido al contexto de pandemia procurando salvaguardar su salud.
- Los medios de pago que más se prefiere es, tarjeta y el uso del monedero electrónico, esto debido a la facilidad y a la reducción de riesgo de contagio al interactuar con dinero en efectivo.
- La mayor interacción para las promociones y búsqueda de información sobre la panadería, es por redes sociales y correos. Cabe resaltar que la mayoría está de acuerdo con la propuesta de contar con un catálogo virtual.
- La mayoría prefiere comprar pan y otros productos de panadería, en panaderías.
- La mayoría estaría dispuesta a gastar en un rango de 15 a 35 soles por compra.
- La mayoría está interesada en la propuesta de compra, y pago por internet y la entrega por delivery.
- Respecto a la página web, los clientes buscan una web segura y el detalle de ingredientes de los productos que se ofrecen.
- La variable que más influye en la compra de pan en un establecimiento es la calidad y el sabor.
- Se aprueba el nombre del proyecto PA'PAN.

### 9.3. Propuesta y estrategia del modelo de negocio:

#### 9.3.1. Estrategia de marketing mix:

##### 9.3.1.1. *Producto/ servicio:*

PA'PAN es una panadería que se diferencia por ofrecer productos como panes, galletas, tostadas, pan de molde, panes rellenos, entre otros. con una característica que la diferencia

de las panaderías tradicionales, y es que los productos a ofrecer contienen propiedades nutritivas.

La comercialización de estos productos estará manejada por canales virtuales. Se plantea la creación de una página web que brindara todas las facilidades para hacer del proceso de compra fácil y seguro.



*Ilustración 12: Logo de PA'PAN- Panadería*

Fuente: Elaboración propia

El nombre de la panadería “PA’PAN”, nace de la fusión de dos palabras: Papá y pan. A través de esta fusión se busca transmitir el sentimiento de fraternidad y unión. Y es que esta idea de negocio está inspirada en una historia familiar, en la cual uno de los integrantes ha tenido años de experiencia en las labores de panadería.

#### **a) Producto básico**

El valor fundamental para el cliente es la satisfacción de la necesidad de consumo de un producto de panadería con propiedades nutritivas, el 87% de los peruanos se preocupa por consumir productos nutritivos. Estos productos les permite compartir en familia, en el trabajo, con amigos sin la necesidad de sentir que estas consumiendo un producto que no es apto para tu salud o que está dentro de los alimentos de dieta que estas siguiendo.

Así mismo, la población ha cambiado sus hábitos de consumo especialmente en los distritos de Santiago de Surco y Miraflores. Por otro lado, el servicio de delivery que cuenta la plataforma proporciona seguridad a la hora de consumir el producto y reduce la exposición ante el contexto de pandemia que se está viviendo en todo el mundo.

**b) Producto actual:**

Los productos de panadería a ofrecer cuentan con propiedades nutritivas, de esta manera el pan y otros productos de panadería que son consumidos de manera diaria aportan, contribuyen y garantizan una buena alimentación. La propuesta que se emplea es que no necesariamente lo nutritivo tiene que carecer de un buen sabor. Se contará con un maestro panadero, un profesional con conocimientos de alimentos nutritivos, ayudantes de panadería, y con las maquinas panaderas necesarias para poder cubrir con los procesos de producción

Los productos se comercializarán a través de la página web, por lo cual se contará con profesionales que diseñen dicha página con diferentes funciones y requisitos de seguridad de información. Será capaz de brindar información al área administrativa sobre los niveles de ventas en manera real, y ayuda a una mejor toma de decisiones respecto a la cartera de productos a manejar.

**Características del producto:**

- Propiedades nutritivas
  - Ingredientes principales a usar: Quinoa, Kiwicha, Avena, Trigo, avena, frutas (coco, naranja, Limón, Kiwi, entre otros), Yogurt orgánico, entre otros.
- Diversidad de productos de panadería como panes en molde, panes baguettes, galletas, queques, entre otros.



- Elaboración de packs, con la finalidad de tener y ofrecer diversidad en la compra.
- Precios competitivos en el mercado.
- El empaque de cada producto puede variar dependiendo de la cantidad.
- Monto mínimo de pedido 20 soles con adicional de delivery dependiendo de la zona.
- Delivery gratis en pedidos mayores a 60 soles.

- **Pan baguette**

Se tendrá diferentes sabores misma presentación

- Peso: 200 – 300 g
- Precio estimado de 6.99 aproximadamente
- Ideal para los desayunos y sándwiches
- Conservar en lugar fresco y seco



- **Pan en molde:**

- Tamaño: Grande (750 g) y pequeño (530 g)
- Precio: 13.90 y 9.80 aproximadamente
- Pan empacado
- Ideal para los desayunos y sándwiches
- Conservar en lugar fresco y seco



- **Pan surtido**

Pack en el cual se podrá elegir diferentes panes de una categoría

- Tamaño: 10 panes
- Precio: 10.99 aproximadamente
- Pan empacado
- Ideal para los desayunos y sándwiches
- Conservar en lugar fresco y seco



- **Galletas**

Misma presentación diferentes sabores

- Peso: 300 g
- Precio: 5.99 soles aproximadamente
- Ideal para llevar al trabajo, lonchera, cena, entre otros.
- Conservar en lugar fresco y seco



**Características del servicio:**

Todos pueden acceder a la página web, conocer el giro de negocio y los productos que se ofrecen. Para el proceso de compra se ingresará a la página web, la cual requerirá que crees una cuenta colocando los datos necesarios para realizar la compra, pago y entrega (nombre, dirección, teléfono, correo electrónico, forma de pago con tarjeta debito/ crédito/ monedero electrónico)

- Pedidos con un día de anticipación
- Tipos de rutas:
  - Ruta 1: Abarca 500 m aproximadamente de radio desde el centro de producción, los pedidos que se encuentren dentro de este rango pondrá ser entregados el mismo día. (Imagen de mapa)
  - Ruta 2: Se elaborará en base a los pedidos registrados con un periodo de anticipación establecida (24 horas), con la finalidad de tener los productos y que estos lleguen a su destino en el rango de horario establecido.
- Horario de atención: De 6 am a 9pm entrega de pedidos de lunes a viernes y sábados 7 am a 6pm.
- Horario de extendido: Pedidos los domingos.
- Lugar de cobertura propia: Distritos de Santiago de Surco y Miraflores

- El canal de venta es la página web, sin embargo, también se contará con cuentas en redes sociales como Facebook e Instagram en la cual se detallará los productos y los precios y mediante un enlace serán trasladados a la página web para el proceso de compra.



*Ilustración 13: Instagram PA'PAN*  
Fuente: Elaboración propia

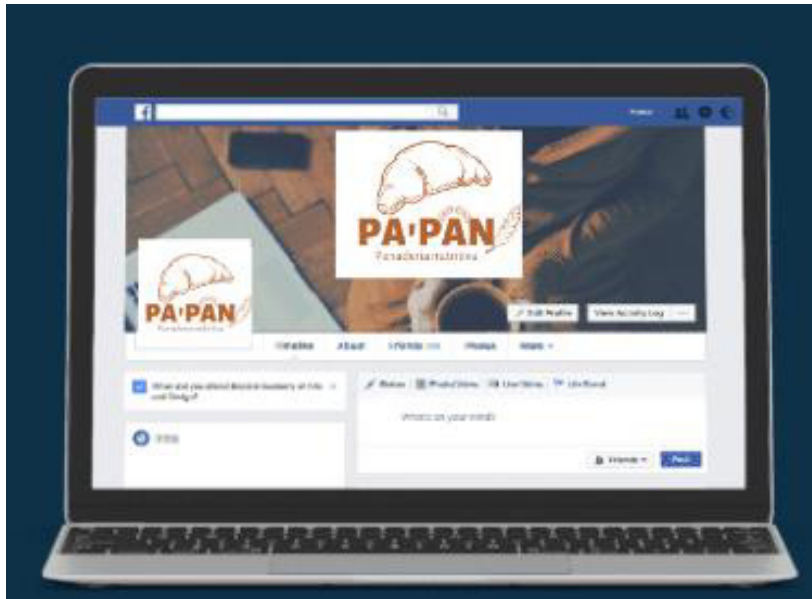


Ilustración 14: Pagina de Facebook PA'PAN

Fuente: Elaboración propia



Ilustración 15: Página web de PA'PAN

Fuente: Elaboración propia

En el contexto de pandemia e harán variaciones en el servicio:

- Pedidos con un día de anticipación
- Los tipos de rutas se mantienen
- Horario de atención: De 6 am a 6pm entrega de pedidos de lunes a viernes y sábados 7 am a 6pm.

- Horario de extendido: Pedidos los domingos.
- Lugar de cobertura propia: Distritos de Santiago de Surco y Miraflores
- El canal de venta es la página web, sin embargo, también se contará con cuentas en redes sociales como Facebook e Instagram en la cual se detallará los productos y los recio y mediante un enlace serán trasladados la a página web para el proceso de compra.

**Don Mamino:** considerado principal competidor por que el modelo de negocio se asemeja a la propuesta planteada por PA´PAN – Panadería, comparte también los estándares de calidad que se desea cumplir. Don Mamino ofrece productos de panadería variado como panes tradicionales y panes a base de ingredientes nutrientes, integrales, entre otros. Cuenta con una página web en la cual se comercializa estos productos, este giro en parte al contexto de pandemia que se vive en todo el mundo:

Las características son las siguientes:

- Los pedidos se realizan con 72 horas de anticipación.
- Pastelería dulce y salada congelada, panadería embolsada, despacho desde nuestra planta de producción en Huachipa.
- Monto mínimo de pedido 60 soles + 10 soles de delivery.
- Delivery gratis para pedidos mayores a 120 soles.
- Sólo aceptamos transferencias o depósitos a nuestras cuentas de GRUPO ONCE SAC - BBVA y BCP.
- Las zonas de reparto son: Barranco, Jesús María, La Molina, Lince, Miraflores, San Borja, San Isidro, Surco y Surquillo.
- Realiza tu pedido con anticipación, estamos tomando pedidos de 9 am. a 6 pm.

Respecto las características mencionadas por esta empresa, se entiende que los montos máximos de pedido, costo de delivery, periodo de anticipación para los pedidos están en base a la cantidad de distritos que abarca, los cuales son 9.

Cambio del producto y/o servicio en situaciones de pandemia:

Desde marzo del 2020 el Perú y el mundo viene atravesando la pandemia del COVID-19.

El modelo de negocio permite que la operación no se vea tan afecta, en el sentido de que no se requiere de cambios en el producto ni el servicio a brindar.

**c) Producto Aumentado:**

Apoyo para el producto:

- La página web contará con un espacio de atención al cliente en la cual se pondrá a disposición a una central de llamadas y mensajería que permitirá la interacción y ayuda en el proceso de compra.
- Los pedidos se hacen con un día de anticipación para la elaboración de ruta de reparto y garantizar que el producto llegara a su destino en el rango de hora establecida.

Servicio de post venta:

Se establecerá el espacio de servicio de post venta de la mano con el espacio de atención al cliente, se buscará solucionar rápidamente quejas, reclamos. Por otro lado, lado la página brindara información acerca de las propiedades nutritivas de los insumos utilizados en los productos, para que los clientes tengas más información de los ingredientes que se usan y cual son las propiedades nutritivas con las que cuenta cada uno.

Información nutricional:

La página y las redes sociales contará con espacios en la cual se brindará consejos sobre buena alimentación, así mismo las propiedades nutritivas del ingrediente que se usa para los productos de panadería, lo cual también puede ser útil para el cliente para la compra de otros alimentos de consumo.

#### Políticas de Garantía:

- El empaquetado de pedidos contará con un *sticker* de seguridad, el cual garantiza que los productos no sean manipulados después de ser empacados. Así mismo este *sticker* contará con espacio de persona de entrega y dirección.
- Cumplimiento de los protocolos de salubridad en la entrega de pedidos.



Ilustración 16 Ilustración 5: Sticker de Seguridad  
Fuente: Elaboración propia

#### ***Don Mamino:***

Cuenta con página web en la cual te brinda información para la realización de los pedidos, cuenta también con redes sociales, las cuales les funciona como apoyo de ventas que redirige a la página web.

Cuenta con tiendas físicas a nivel de toda lima y una planta de producción en Huachipa, desde las cuales se hacen seguimiento a los procesos y productos para brindar un mejor servicio y cumplir con los estándares de garantía de sus productos. Cuenta también en la página web con un libro de reclamaciones para atender quejas de los clientes.

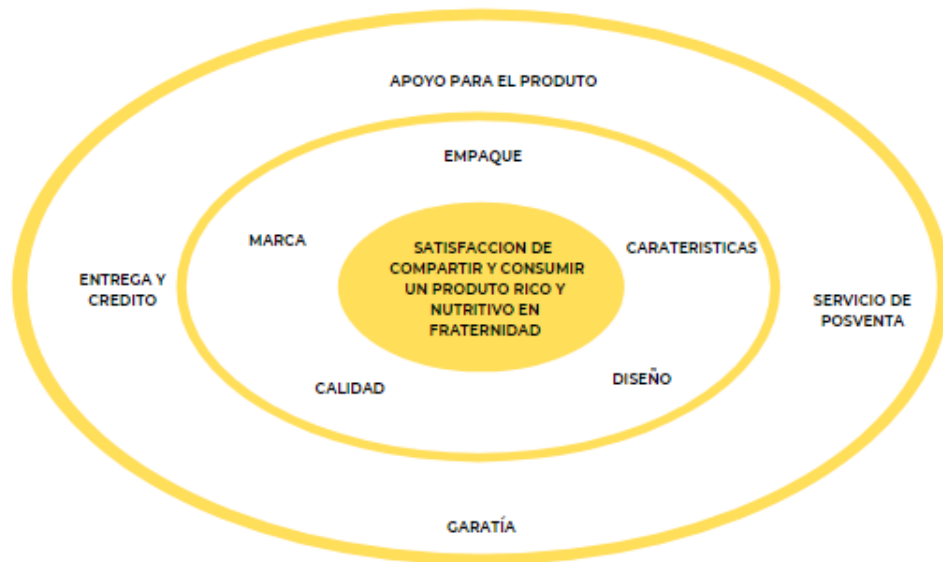


Ilustración 17: Niveles de producto  
Fuente: Elaboración propia

### 9.3.1.2. Precio:

#### 9.3.1.2.1. Aspectos de valor:

##### a) Funcionales:

- Propiedades nutritivas que garantizan una buena alimentación.
- Disminución de riesgo de enfermedades por consumir productos de bajos nutrientes.
- Productos pueden ser adquiridos para compartir en familia, para loncheras, refrigerios del trabajo, entre otros.
- Te brindara más energía para realizar tus labores del día a día.
- Mejorar el sistema inmunológico.



**b) Psicológicos:**

- El producto permite compartir un momento con la familia, amigos, sentir que no necesariamente comer productos nutritivos carecen de sabor. La tendencia de comer de manera saludable y nutritivo se ha incrementado en los últimos años.
- Permite la accesibilidad de los productos y reducir el riesgo ante situaciones de pandemia como se está viviendo en todo el mundo.
- Permite la reducción de tiempo de ir a adquirir productos similares de manera presencial.

**c) Económicos:**

Los productos están dirigidos a las personas que residan y/o trabajen en el distrito de Santiago de Surco y Miraflores. El poblador de estos distritos cuenta con un NSE de “A” Y “B”.

De acuerdo al reporte dado por la Compañía peruana de estudios de mercado y opinión publica SAC (CPI) (, se detalla que los distritos comprendidos en Lima moderna, en la cual se encuentran los distritos que se tiene segmentado, cuentan con una población del 76.8% que pertenece al NSE AB, e 17.4% del NSE C y el 5.8% está representado por NSE D y E (Ilustración 7)

Cuadro N° 11  
Lima metropolitana 2019: Estructura socioeconómica de la población por zonas geográficas

Zonas	Distritos	Población		Estructura socioeconómica (% horizontal)			
		Miles	% sobre total	AB	C	D	E
LIMA NORTE	Carabayllo, Comas, Independencia, Los Olivos, Puente Piedra, San Martín de Porres	2,627.6	24.8	22.9	44.1	27.6	5.4
LIMA CENTRO	Breña, La Victoria, Lima, Rimac, San Luis	828.4	7.8	33.1	43.3	20.2	3.5
LIMA MODERNA	Barranco, Jesús María, La Molina, Lince, Magdalena del Mar, Miraflores, Pueblo Libre, San Borja, San Isidro, San Miguel, Santiago de Surco, Surquillo	1,416.0	13.4	76.8	17.4	4.5	1.3
LIMA ESTE	Ate, Chaclacayo, Cieneguilla, El Agustino, Lurigancho, San Juan de Lurigancho, Santa Anita	2,616.4	24.7	17.7	45.7	29.6	7.0
LIMA SUR	Chorrillos, Lurín, Pachacamac, San Juan de Miraflores, Villa el Salvador, Villa María del Triunfo	1,839.8	17.4	13.3	53.4	27.4	5.9
CALLAO	Bellavista, Callao, Carmen de la Legua Reynoso, La Perla, La Punta, Mi Perú, Ventanilla	1,100.4	10.4	21.7	45.9	23.6	8.8
BALNEARIOS	Ancón, Pucusana, Punta Hermosa, Punta Negra, San Bartolo, Santa María del Mar, Santa Rosa	152.4	1.4	9.7	39.9	37.7	12.7
<b>TOTAL LIMA METROPOLITANA</b>		<b>10,580.9</b>	<b>100.0</b>	<b>27.7</b>	<b>42.6</b>	<b>24.1</b>	<b>5.6</b>

Ilustración 18: Estructura de NSE por zona geográfica

Fuente: CPI (2019)

Por otro lado, la Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercados (APEIM) detalla en su reporte los principales grupos de gastos que incurren los pobladores de Lima metropolitana. Tal como se muestra en la ilustración el NSE A y B tiene un gasto promedio de 8083 y 5094 soles respectivamente.

Así mismo los ingresos para estos niveles socioeconómicos están en S/. 13,016. y S/. 7,309 soles.

Promedios	TOTAL	NSE A	NSE B	NSE C	NSE C1	NSE C2	NSE D	NSE E
GRUPO 1: Alimentos dentro del hogar	S/1,244	S/1,613	S/1,464	S/1,300	S/1,327	S/1,257	S/985	S/834
GRUPO 2: Bebidas alcohólicas y estupefacientes	S/8	S/30	S/11	S/7	S/9	S/4	S/2	S/2
GRUPO 3: Vestido y calzado	S/180	S/384	S/271	S/171	S/175	S/163	S/103	S/79
GRUPO 4: Alojamiento, agua, electricidad, gas y otros combustibles	S/513	S/1,170	S/731	S/473	S/494	S/437	S/339	S/242
GRUPO 5: Muebles, enseres y mantenimiento de la vivienda	S/202	S/1,055	S/314	S/138	S/146	S/125	S/93	S/78
GRUPO 6: Salud	S/247	S/545	S/384	S/229	S/246	S/200	S/144	S/88
GRUPO 7: Transporte	S/118	S/698	S/240	S/60	S/64	S/52	S/32	S/9
GRUPO 8: Comunicaciones	S/282	S/633	S/483	S/271	S/309	S/209	S/111	S/71
GRUPO 9: Recreación y cultura, otros bienes y servicios	S/128	S/404	S/236	S/97	S/103	S/85	S/59	S/45
GRUPO 10: Educación	S/295	S/1,019	S/570	S/225	S/270	S/153	S/103	S/43
GRUPO 11: Restaurantes y hoteles, alimentos fuera del hogar	S/70	S/149	S/100	S/66	S/69	S/61	S/43	S/45
GRUPO 12: Bienes y servicios diversos, cuidado personal	S/196	S/384	S/289	S/183	S/192	S/168	S/125	S/103
Promedio del gasto familiar mensual	S/3,482	S/8,083	S/5,094	S/3,219	S/3,405	S/2,914	S/2,139	S/1,640
Promedio del ingreso familiar mensual	S/4,803	S/13,016	S/7,309	S/4,239	S/4,608	S/3,637	S/2,770	S/2,041

Ilustración 19: Ingresos y gastos según NSE - 2020

Fuente: APEIM 2020

En este sentido, luego de cubrir las necesidades básicas de la canasta familiar, se tiene que el NSE A Y NSE B, cuentan con un monto de ingreso restante de S/. 4, 933.00 y S/. 2,215.00, respectivamente, tal como se muestra en el siguiente cuadro:

Promedios	NSE A	NSE B
<b>Promedio de ingreso familiar mensual</b>	S/. 13,016.00	S/. 7,309.00
<b>Promedio de gasto familiar mensual</b>	S/. 8,083.00	S/. 5,094.00
	S/. 4,933.00	S/. 2,215.00

*Tabla 10: Promedio de ingreso restante luego de cubrir necesidades básicas del NSE A y B*

Fuente: Elaboración propia

Teniendo en consideración dichas investigaciones, se concluye que los pobladores de los distritos de Santiago de Surco y Miraflores, cuentan con los ingresos suficientes para adquirir nuestros productos. Dichos distritos tienen un mayor consumo de productos con tendencia saludable y nutritiva, por ello los productos pueden ser considerados dentro de la canasta básica familiar como también parte del gasto extra de las familias.

#### 9.3.1.2.2. Estrategia de lanzamiento de nuevos productos

De acuerdo al análisis de estrategia de precios utilizada por los principales competidores, se ha concluido que ninguno está inclinado a solo una estrategia, los precios establecidos varían por tipo de producto. La forma de presentación de precio más utilizada es de números impares y números inferiores a “0”.

PA’PAN, establece los precios en base a la competencia. Como nuevo ingreso al mercado se plantea integrara beneficio a los productos, es decir dar productos adicionales a la compra misma, sin embargo, a medida que se vaya posicionamiento formara parte de estrategia promocional y se mantendrán los precios ya que los productos están dirigidos a un segmento de mercado específico (Nivel socioeconómico A y B). Por otra párate se ofrecerá descuentos de hasta u 30% de descuento por el lanzamiento de la marca.

#### 9.3.1.2.3. Precio del producto/servicio:

Para determinar los precios de los distintos productos a ofrecer por PA´PAN, se realizó un análisis sobre los precios del mercado. Se identificó a los principales competidores, teniendo como resumen de la investigación la siguiente tabla.

<b>PRODUCTOS EMPRESA</b>	<b>PAN BAGUETTE</b>	<b>PANES EN MOLDE</b>	<b>PACK DE PANES</b>	<b>GALLETAS</b>
<b>DON MAMINO</b>		S/ 11.20 pan de blanco de molde	6.90 a 7.90 (6 unid)	4.00 (4 unidades)
<b>WONG</b>	7.50 a 9.80 (productos con propiedades nutritivas, artesanal, de granos, entre otros)	750 g = 10.10 a 10.80 (integrales y granos) 530g = 9.50 Pan integral nutrí bio (17.20 a 19.40)	- 6.50 a 7.50 (de 4 y 6 unidades) Pan multicereal, camote, chíá, entre otros 3.00 a 5.50 la unidad	4.50 a 5.95 (nueve unidades) a
<b>PLAZA VEA</b>	Baguette artesanal 6.90	PAN INTEGRAL/ARTESANAL 5.30 g 9.90	PAN MULTICEREAL PRECOSIDO 7.90 a 8.90	4.40 a 7.30 integrales, avena, granola , entre otros.
<b>PASTI PAN</b>		750 G = 9.90 PAN EDE MOLDE BLANCO	5.00 A 5.90 (panes integrales y artesanal)	Galletas de frutas 5.50 Galletas d artesanales de 10 unid 7.90

Tabla 11: Investigación de precios del mercado

Fuente: Elaboración propia

Como conclusión de la investigación de rangos de precio de la competencia, la investigación de mercados que consto de una encuesta y un Focus Group, se identificó el nivel mínimo y máximo de los principales productos a ofrecer por PA´PAN- Panadería, las cuales se detallan en el siguiente cuadro.

<b>PRODUCTOS</b>	<b>NIVEL MINIMO</b>	<b>NIVEL MÁXIMO</b>
<b>PAN BAGUETTE</b>	<b>Pan Baguette de 5.00</b>	<b>Pan Baguette de 9.80</b>
<b>PANES EN MOLDE</b>	<b>Pan en molde de 7.50 g= 10.10</b> Pan en molde de 5.30 g= 5.30	<b>Pan en molde de 7.50 g= 15.00</b> Pan en molde de 5.30 g= 9.90
<b>PACK DE PANES</b>	Pack de 5.50 (6 unidades) → <b>Pack de 9.20 (10 unidades)</b>	Pack de 7.90 (6 unidades) -> <b>Pack de 13.20 (10 unidades)</b>

<b>GALLETAS</b>	Galletas 4 unidades = 3.50 -> <b>Galletas 6 unidades = 5.25</b>	Galletas 4 unidades = 5.00 -> <b>Galletas 6 unidades = 7.50</b>
-----------------	---	---

Tabla 12: Precios mínimo y máximo PA'PAN

Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, la política de pedidos en la página web está sujeto a un monto mínimo de pedido de 20.00 soles, este monto fue establecido de acuerdo a las encuestas realizadas, en la cual se detalla que el rango de precios preferido fue de 15.00 – 25.00 y 25.00 -35.00 soles, considerando este el mayor porcentaje entre las diferentes opciones, en promedio mínimo de compra se obtuvo 20.00 soles.

Así mismo, bajo el mismo análisis del cliente se estableció que este variara de acuerdo al punto de entrega del producto con un rango de precio de 5 a 10 soles.

#### 9.3.1.3. Plaza:

- **Funciones por canal:**

- **Canal virtual:**

*Página web:* Su función principal es la comercialización de los productos, sin embargo, también será un portal que permitirá a los clientes obtener información sobre los productos, los insumos que se utilizan y también sobre los beneficios nutritivos que tienen cada ingrediente y dicho conocimiento pueda ser usado para mejorar la cultura de consumo de los clientes, así mismo es un canal de financiamiento permitiendo la realización de pagos, se mostrará flyers para visualizar las promociones, acceso a los contactos para que puedan hacer pedidos, consultas, entre otras.



Ilustración 20: Pagina Wen de PA'PAN- Panaderia  
Fuente: Elaboración propia

- *Chat de atención al cliente:* La plataforma contará con un espacio de atención al cliente a través de un chat, mediante el cual se podrá contactar con un personal de ventas para ser orientado en su compra. Ello, con la finalidad de brindarle una experiencia de compra con una interacción amigable. Así mismo podrá acceder a los números de contacto.



Ilustración 21: Chat de atención al cliente de la página web de PA'PAN  
Fuente: Elaboración propia

- *WhatsApp*: Permitirá adjuntar información sobre los productos como también los catálogos virtuales de la empresa, con la finalidad de tener la garantía de recepción del mensaje por parte del cliente de manera inmediata en cuanto se solicite.
- *Otras redes sociales*: Canal en que se podrá recepcionar dudas, inquietudes respecto a los productos y a la plataforma, además de poder transmitir las últimas actualizaciones de productos en la página web.

Por otro lado, es un canal importante para la promoción de la tienda virtual y de los productos.



Ilustración 22: Pagina de facebook de PA'PAN- Panaderia  
Fuente: Elaboración propia

- Canal presencial.

El centro de producción estará ubicado en el distrito de Santiago de Surco. Una de las facilidades es que las personas que residan cerca puedan acceder al recojo de sus productos en las instalaciones.

Así mismo se buscará participar en ferias que vayan acorde a la propuesta de valor que ofrece PA'PAN- Panadería.

- **Estrategia de canal**

La estrategia de canal de PA'PAN, es vertical, debido a que el modelo de negocio está planteado desde la fabricación de productos y la venta a los consumidores finales. La distribución de los productos estará tercerizada.

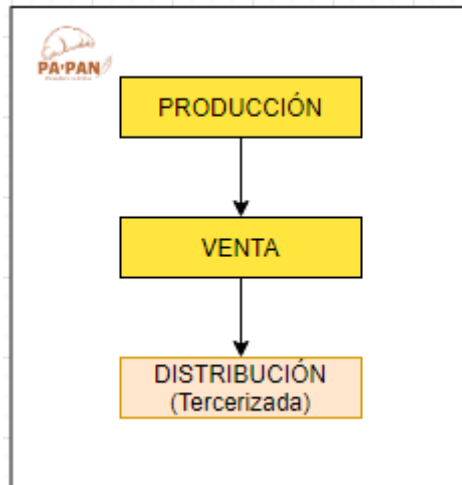


Ilustración 23: Canal de PA'PAN-Panadería  
Fuente: Elaboración propia

En este sentido, el tipo de canal para PA'PAN-Panadería es vertical de carácter contractual, debido a distribución que será tercerizada.

- **Intensidad de la distribución**

La intensidad de distribución es Exclusiva, debido a que el principal segmento al que está dirigido nuestros productos son los distritos de Santiago de Surco y Miraflores, considerando que tengan un Nivel socioeconómico de A y B.

#### 9.3.1.4. Promoción:

##### 9.3.1.4.1. Mix de comunicación:

Con la finalidad de cumplir con los objetivos de ventas desde la puesta en marcha de la empresa, se establecerán diferentes medios de comunicación como las redes sociales para llegar a captar a nuestro público objetivo, siendo estas un canal de comunicación usado por la mayoría.



- Descuento por lanzamiento de la marca:

Por lanzamiento de la marca se establece el 30% de descuento en la compra, esta promoción tendrá un stock limitado. Lo que se busca con ello es que nuestros clientes empiecen a conocer y probar los productos.



*Ilustración 24: Promoción de lanzamiento*

Fuente: Elaboración propia

- Promociones:

Es un medio de comunicación que nos permitirá alentar el consumo de los clientes en un corto plazo, de esta manera se busca que conozcan la calidad, variedad de los productos a ofrecer. Cada promoción lanzada incluirá información detallada de participación, como también los productos que se ofrece con la finalidad que se vaya acercando a la página web.

- Venta Personal:

Consiste en tener a un impulsador de ventas en temporada específicas con la finalidad de presentar a la empresa y ofrecer los productos (supermercados). También será de utilidad cuando se asista a ferias que compartan la esencia que quiere transmitir PA'PAN.

- Publicidad:

A través de nuestras redes sociales, se realizarán publicaciones constantes con la finalidad de mantener una interacción con los seguidores y clientes. La página también será actualizada de manera regular siempre que sea necesario.



Ilustración 25: Promoción PA'PAN- Panadería

Fuente: Elaboración propia



*Ilustración 10: Publicidad PA'PAN- Panadería*  
Fuente: Elaboración propia

- Relaciones públicas

Que permitan tener alianzas estratégicas con empresas o círculos en los cuales el consumo va a ser en mayores cantidades.

- Estrategia del presupuesto de comunicación; señalar y explicar.

La estrategia a usar de PA'PAN – Panadería, es basado en datos internos y objetivos de comunicación. En la manera que de acuerdo a las ventas se tenga un control de que dentro de las posibilidades de la empresa se puede presupuestar planteándose objetivos claros con la finalidad de seguir creciendo.

9.3.1.4.2. Tipos de promociones de venta.

-Packs, con la finalidad de ofrecer variedad de productos a un menor precio, de manera que se el cliente pueda probar los diferentes productos de la tienda.

Estos packs contarán con características diferentes pueden ser solo de un tipo de producto, o mezcla de diferentes productos. El descuento va a depender del tamaño del pack a consumir.

#### Concursos y sorteos:

Es uno de los medios que más ha sido mencionado en el focus y en las encuestas realizadas. Estos sorteos se llevarán a cabo especialmente en fecha importantes, se contará con la información necesaria como plazo de participación, requisitos para que este se realice de manera organizada y sin inconvenientes.



Ilustración 26: Sorteo PA'PAN- Panadería

Fuente: Elaboración propia

#### - Más productos por el mismo precio:

Uno de los tipos de promociones que prefieren las personas de acuerdo a la encuesta realizada, se basa en los productos recibidos por el mismo precio. Debido a ello una de las promociones planteadas consiste en proporcionar más productos por el mismo precio. Para la promoción se usarán las galletas, debido a que tiene menor costo de producción.



Ilustración 27: Promoción- más productos por el mismo precio.  
Fuente: Elaboración propia

### 9.3.2. Estrategia de posicionamiento:

#### **Producto:**

La principal ventaja competitiva es que PA'PAN- Panadería ofrece productos de panadería con una característica muy valiosa para los clientes, y es que los productos están elaborados a base de propiedades nutritivas contribuyendo con la salud y el refuerzo del su sistema inmunológico. Cada producto además de contener propiedades nutritivas estará caracterizado por un buen sabor, garantizando que lo saludable y nutritivo no necesariamente tiene que ser insípido. Esta ventaja competitiva es de carácter intrínseco de diferenciación de los atributos del producto.

Criterio de selección: Importancia y distintiva.

Después de un análisis de los precios de la competencia, el precio ofrecido por PA'PAN- Panadería será inferior al de la competencia con la finalidad de captar a los clientes y animar a probar los productos y garantizar una primera experiencia buena del producto y

servicio. Esta ventaja competitiva es de carácter intrínseco de diferenciación de los atributos del producto.

Criterio de Selección: Rentabilidad.

### **Servicio:**

Los productos serán comercializados a través de una página web, que como canal principal de ventas estará diseñada de acuerdo a la necesidad de facilidad del cliente, con la finalidad de brindarle una experiencia diferente y la posibilidad de hacer el pedido desde cualquier lugar y en cualquier momento, programando la entrega en un rango establecido flexible.

Criterio de selección: Distintiva y exclusiva.

Además, se contará con espacio de atención al cliente virtual en la cual se hará la interacción a través de una ejecutiva e ventas con la finalidad de orientar al cliente de manera adecuada y atender a las dudas respectivas en el proceso de compra y que los clientes tengan la experiencia y cesación de ser atendidos por un humano y no un robot. Esta ventaja competitiva es de carácter extrínseco de diferenciación de los atributos del servicio.

Criterio de selección: Distintiva

- **Selección de estrategia de posicionamiento**

La estrategia de posicionamiento a utilizar es la siguiente:

Más por Más: Los productos a ofrecer tiene una característica que logra diferenciarlos de las panaderías tradicionales, el producto que recibirá el cliente está caracterizado con la calidad de cada producto y servicio ofrecido, brinda facilidades para hacer la compra a

través de canales de internet sin la necesidad de salir de casa, y la principal característica es que los productos son nutritivos y pueden ser consumidos por toda la familia.

- **Declaración del posicionamiento.**

Para los que se preocupan por consumir productos nutritivos, PA´PAN- Panadería cuenta con variedad de productos caracterizado con un gran sabor que contribuirá su buena alimentación y salud, ello debido a los diversos ingredientes utilizados en el proceso de producción, además; brindamos una experiencia de compra diferente a través de un canal virtual y servicio de entrega de producto.

### 9.3.3. Indicadores de gestión del plan de marketing:

Par la evaluación y verificación del desempeño de las acciones tomadas para cada punto del marketing mix, se consideraron los siguientes indicadores.

- **ROI de marketing:**

Este indicador nos va ayudar a conocer la rentabilidad de la inversión realizada en marketing para la marca, es decir una comparación de la inversión realizada y el total en soles del cierre de ventas obtenido por dicha inversión.

Nos permitirá realizar comparaciones con las diferentes campañas realizadas y saber cuáles han sido más efectivas, ayudando a tomar decisiones más eficaces en los próximos planes de publicidad.

Este indicador será hallado con la siguiente formula teniendo una frecuencia trimestral y por campaña realizada.

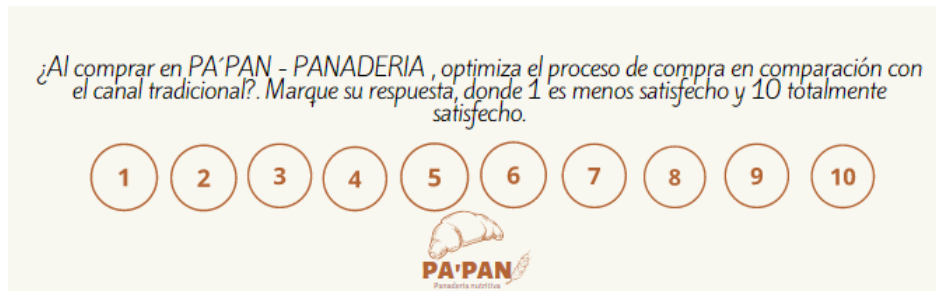
$$\text{Ingresos generados} - \text{Inversión de Marketing} / \text{Inversión de marketing}$$

*Ilustración 28: Formula de ratio ROI*



- **Optimización del proceso de compra tradicional:**

Debido a que nuestro modelo de negocio se diferencia por el proceso de compra mediante internet, es importante conocer si nuestro modelo está siendo óptimo para el cliente, en este sentido se realizará una escala de Likert que nos permita medir la percepción de servicio por parte de cada cliente que usa nuestra plataforma.



*Ilustración 29: Modelo de encuesta para determinar la optimización de compra del cliente.*  
Fuente: Elaboración propia

- **Alcance online de la marca:**

Al ser una tienda online, se requiere de la promoción de la página web y la marca, para ello se usará las redes sociales, las cuales implica un costo por cada publicación, variando el monto en relación a alcance que decidas de la publicidad, anuncio, promoción, entre otros.

En este sentido, este indicador nos permitirá conocer el alcance que está teniendo la página web, gracias estas publicidades. Los indicadores a realizar son:

Cantidad de vistas:

La página web, tanto como las redes sociales cuentan con un espacio de reportes de:

- visitas totales de los clientes.
- clientes recurrentes
- clientes nuevos
- transacciones realizadas



- Acciones dentro de la página

Estos indicadores serán dados a conocer al gerente general mediante un reporte dado por el área de marketing

- **Satisfacción del cliente:**

La relación que se va a tener con los clientes en su mayoría será a través de la interacción mediante las pagina web, por ello resulta importante el seguimiento de la experiencia del cliente con el servicio de atención y con el producto que adquirió. Por ello mediante una encuesta usando la escala de Likert.

- Atención al cliente: Después de haber recibido una atención personalizada u orientación en la compra por parte de nuestras ejecutivas de venta, se evaluará la satisfacción del cliente, con la finalidad de conocer el nivel de satisfacción en la ayuda brindada.



Califica la atención de nuestro personal de atención al cliente. Marque su respuesta, donde 1 es menos satisfecho y 10 totalmente satisfecho

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

PA·PAN

Ilustración13: Modelo de encuesta para determinar el nivel de satisfacción por el área de atención al cliente.

Fuente: Elaboración propia

- Calidad del producto: Después del cierre de la transacción el cliente recibirá una pequeña encuesta con la finalidad de conocer el nivel de satisfacción del producto que adquirió, ello nos permitirá conocer si estamos cumpliendo con las expectativas del cliente. Se usará también la escala Likert.



Ilustración 14: Modelo de encuesta para determinar el nivel de satisfacción por los productos adquiridos.

Fuente: Elaboración propia

- **Ticket promedio de ventas:**

A través de un reporte dado por el área de marketing se informará cual ha sido el ticket promedio de las ventas, con la finalidad de conocer como está evolucionando el negocio. Estos datos serán adquiridos mediante el informe que te da la proforma niubiz de las transacciones realizadas durante el mes. Encargado de realizar este reporte será el área de ventas.

- **Cantidad de pedidos.**

Refleja la cantidad de pedidos realizados

Nombre del indicador	Fuente y formula de medición	Frecuencia	Óptimo – Tolerable – Deficiente
ROI de marketing:	Formula de ROI	Trimestral y anual.	Óptimo: >= 60% Tolerable: >= 40% Deficiente: >=20%
Optimización del proceso	Encuesta mediante la escala de Likert	Trimestral	Óptimo:>=70% Tolerable: =69%-50% Deficiente: <=49% o menos
Alcance online de la marca:	Reporte del área de marketing	Mensual	Incremento mensual en: Óptimo: 50% Tolerable:= 49 30% Deficiente: <= 29% o menos
Satisfacción del cliente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atención al cliente</li> <li>• Calidad del producto</li> </ul> Mediante encuesta de escala de likert	Mensual	Óptimo:>=95% Tolerable: =69%-50% Deficiente: <=49% o menos

<b>Ticket promedio de ventas:</b>	Informes del área de ventas Total de ventas en soles / Número de Clientes	Mensual	Óptimo: $\geq$ S/. 35.00 Tolerable: $\geq$ S/ 35.00- S/ 20.00 Deficiente: $\leq$ S/. 20.00
-----------------------------------	---	---------	--

## 10. Operaciones:

### 10.1. Mapa de procesos:

PA PAN- Panadería, contara con tres tipos de procesos que ayudaran a cubrir las necesidades que requiere el negocio. Estos procesos son: Estratégico, Operativo y Apoyo.

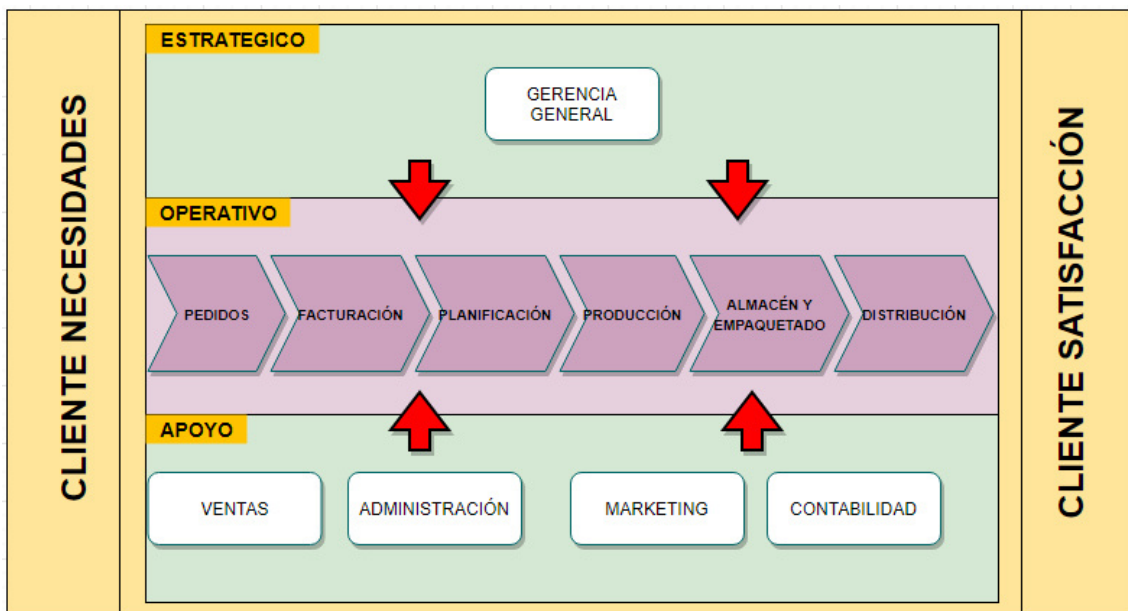


Tabla 13: Mapa de procesos de PA PAN-Panadería  
Fuente: Elaboración propia

#### 10.1.1. Determinación de procesos estratégicos:

El área perteneciente a este proceso es la gerencia general, el cual nos ayudara a seguir la visión de la empresa, plantear planes estratégicos, plantear objetivos y sobre todo marcar el rumbo de la empresa para cumplir con las metas propuestas.

Las decisiones tomadas por este proceso serán las guías para enmarca el rumbo de la empresa, con la finalidad de obtener los resultados esperados optimizando los recursos.

### *10.1.2. Determinación de procesos operativos:*

Este proceso consta de todos los subprocesos que son necesarios para el modelo negocio, y sobre todo para cumplir con las actividades clave que van a permitir obtener un buen producto y brindara un buen servicio a nuestro cliente.

Los sub procesos de esta área empiezan con los pedidos y termina con la distribución de los productos, resaltado que se usara un medio de distribución mercerizado.

### *10.1.3. Determinación de procesos de apoyo:*

Los subprocesos correspondientes a este proceso, pertenecen a la gestión de la empresa, por lo cual resulta un proceso clave ya que es el soporte para el buen funcionamiento del modelo de negocio.

PA PAN contara con un área de ventas, el cual tiene como principales funciones la gestión de los pedidos y la atención a los clientes por medio de la plataforma; Administración, encargado de proporcionar soporte al gerente general y brindar apoyo y gestión de las diferentes áreas de la empresa; marketing, encargado de la gestión de la publicidad, promociones, y todo lo relacionado al área para reconocimiento de nuestra maraca por más personas y finalmente tenemos al área de contabilidad, el cual será tercerizado .

### *10.1.4. Flujogramas*

- Producción:

Se muestran los flujos de los cuatro principales productos que se ofrecerá en la tienda de PA PAN – Panadería, siendo estos: Pan baguette, Pan de molde, pack de panes y las galletas. Cada uno de estos productos cuentas con procesos generales de productos de panadería, sin embargo, cada proceso es único debido a los ingredientes requeridos y usados, con la finalidad de obtener productos buenos y con un buen sabor.

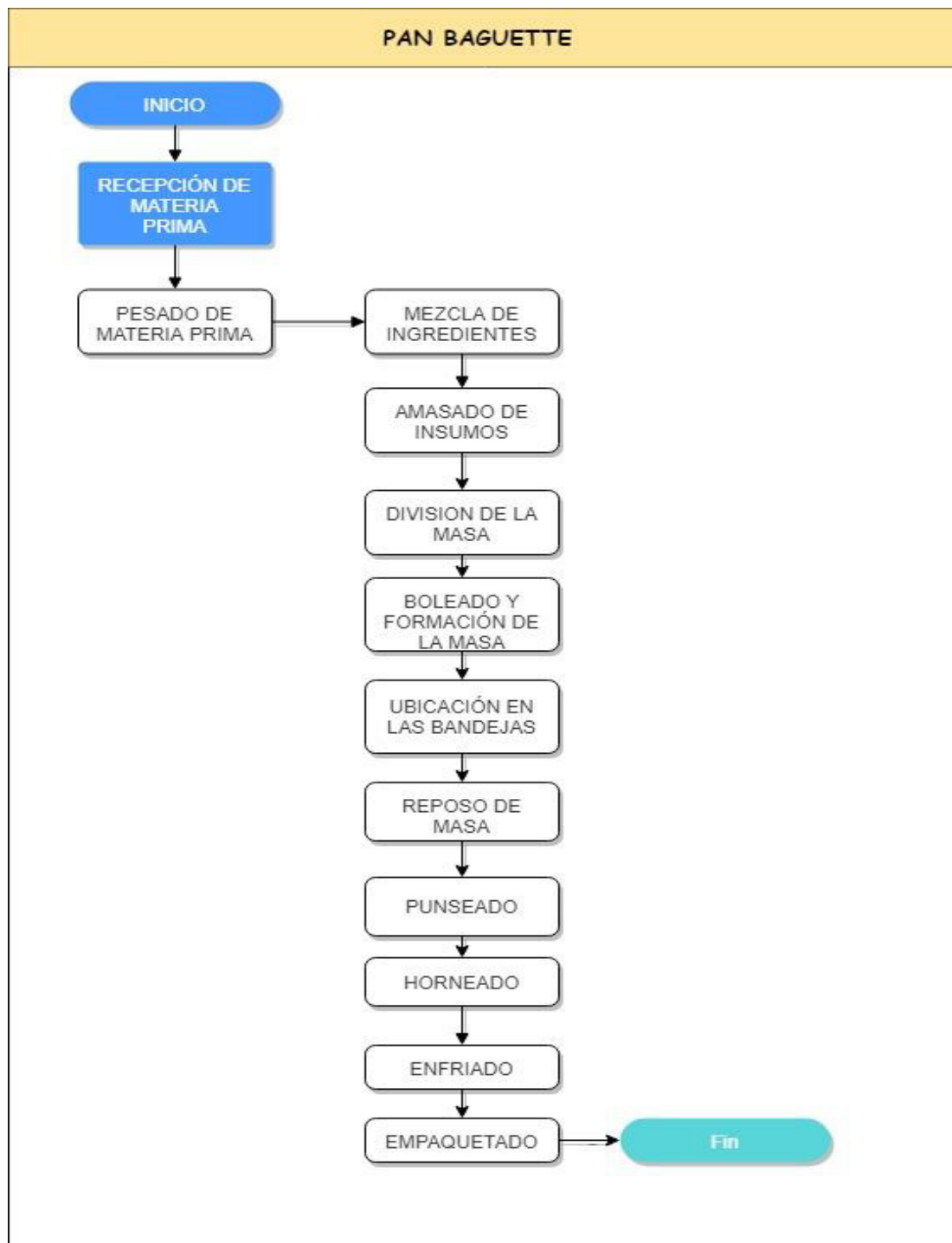


Ilustración 30: Diagrama de procesos productivo: Pan baguette

Fuente: Elaboración propia

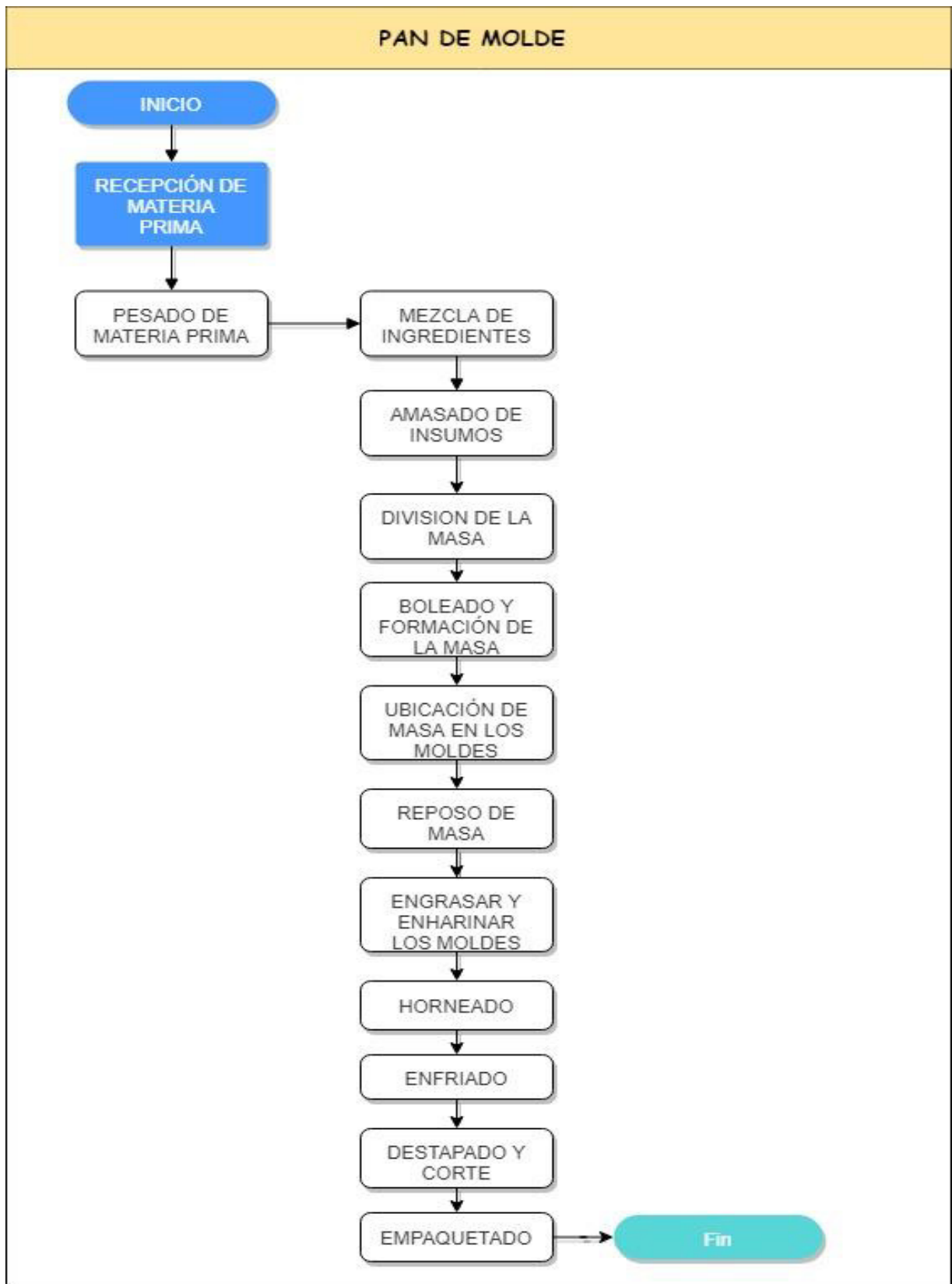


Ilustración 31: Diagrama de procesos productivo: Pan de molde

Fuente: Elaboración propia

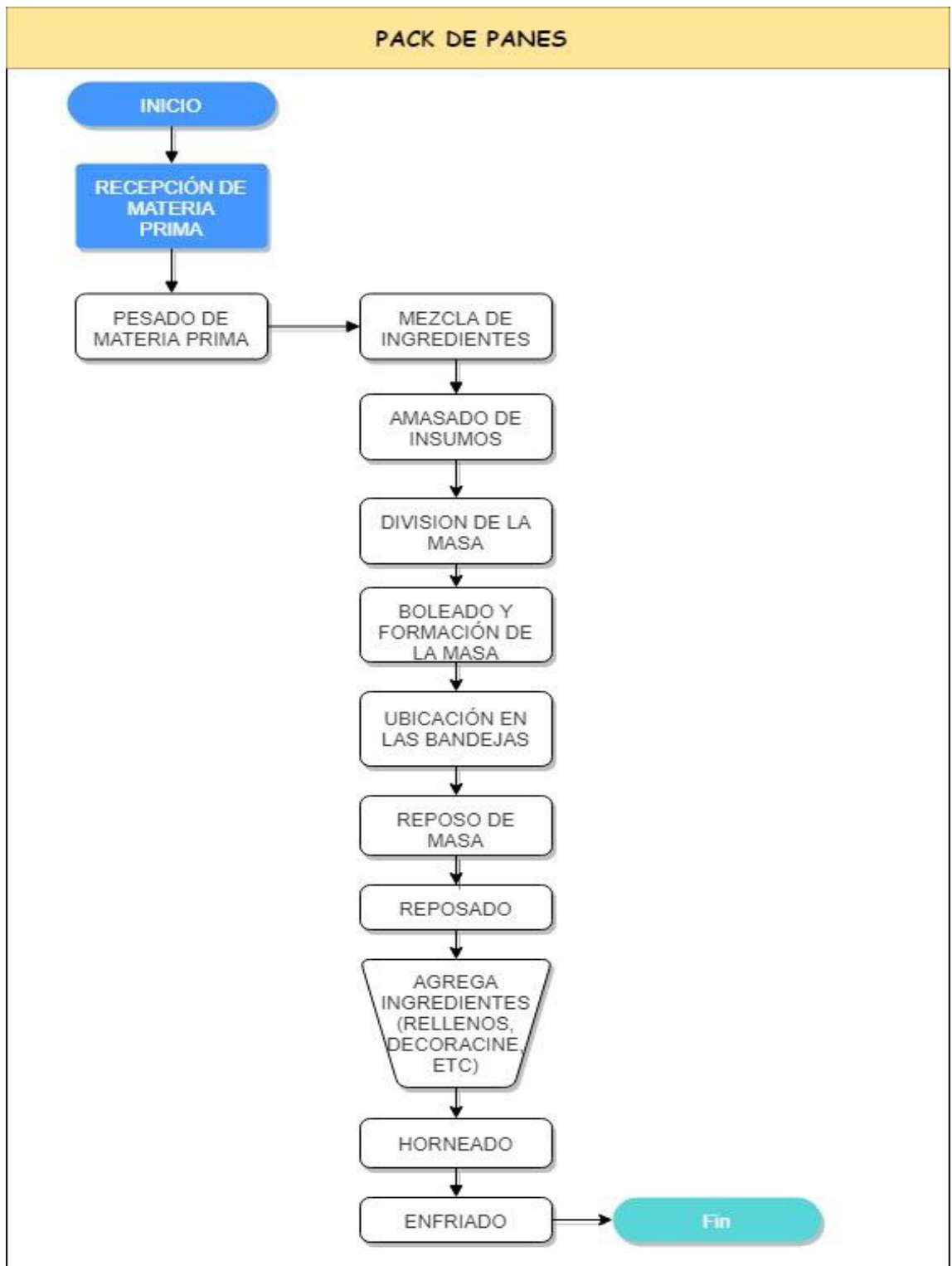


Ilustración 32: Diagrama de procesos productivo: Pack de Panes

Fuente: elaboración propia

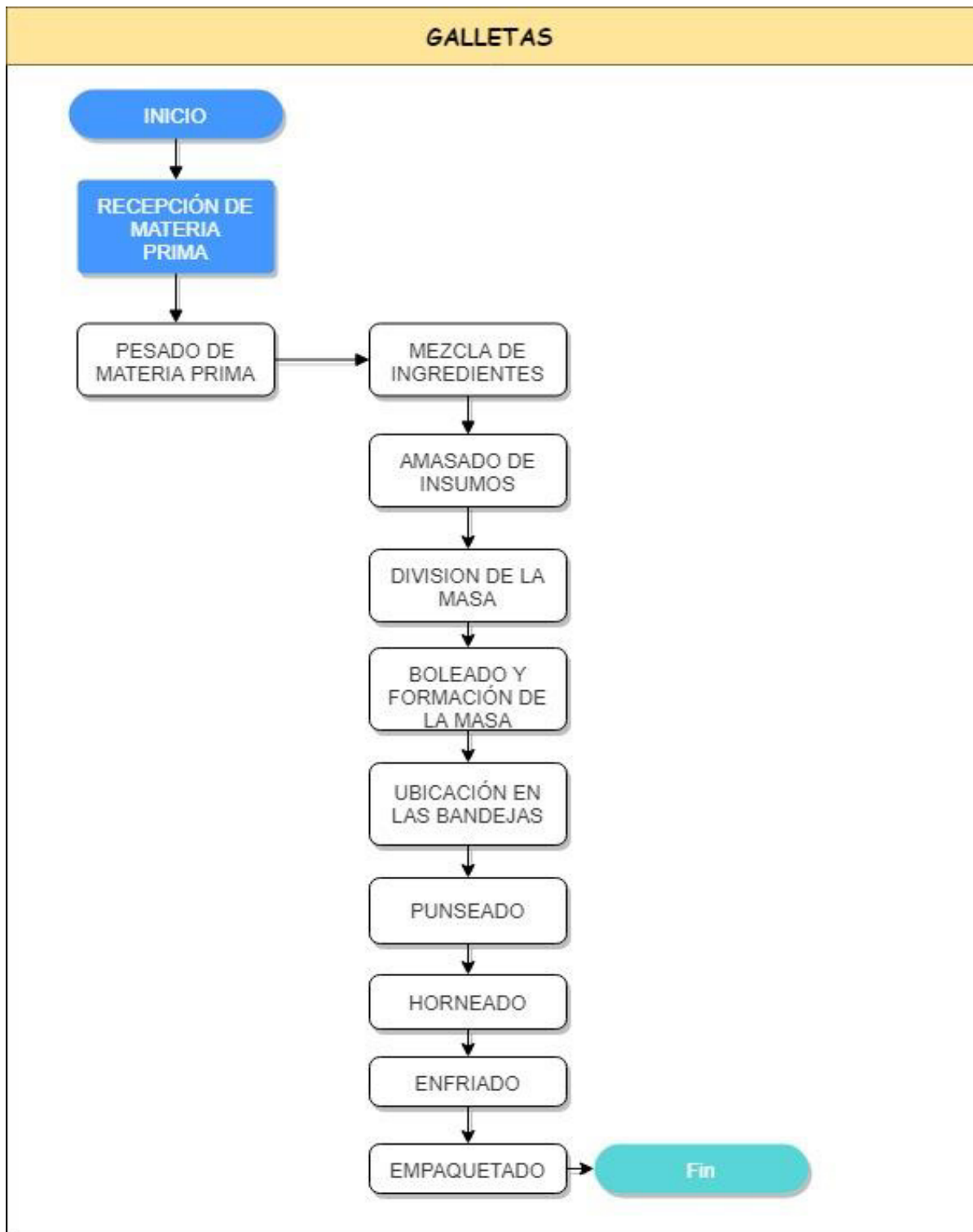


Ilustración 33: Diagrama de procesos productivo: Galletas

Fuente: elaboración propia



- **Ventas:**

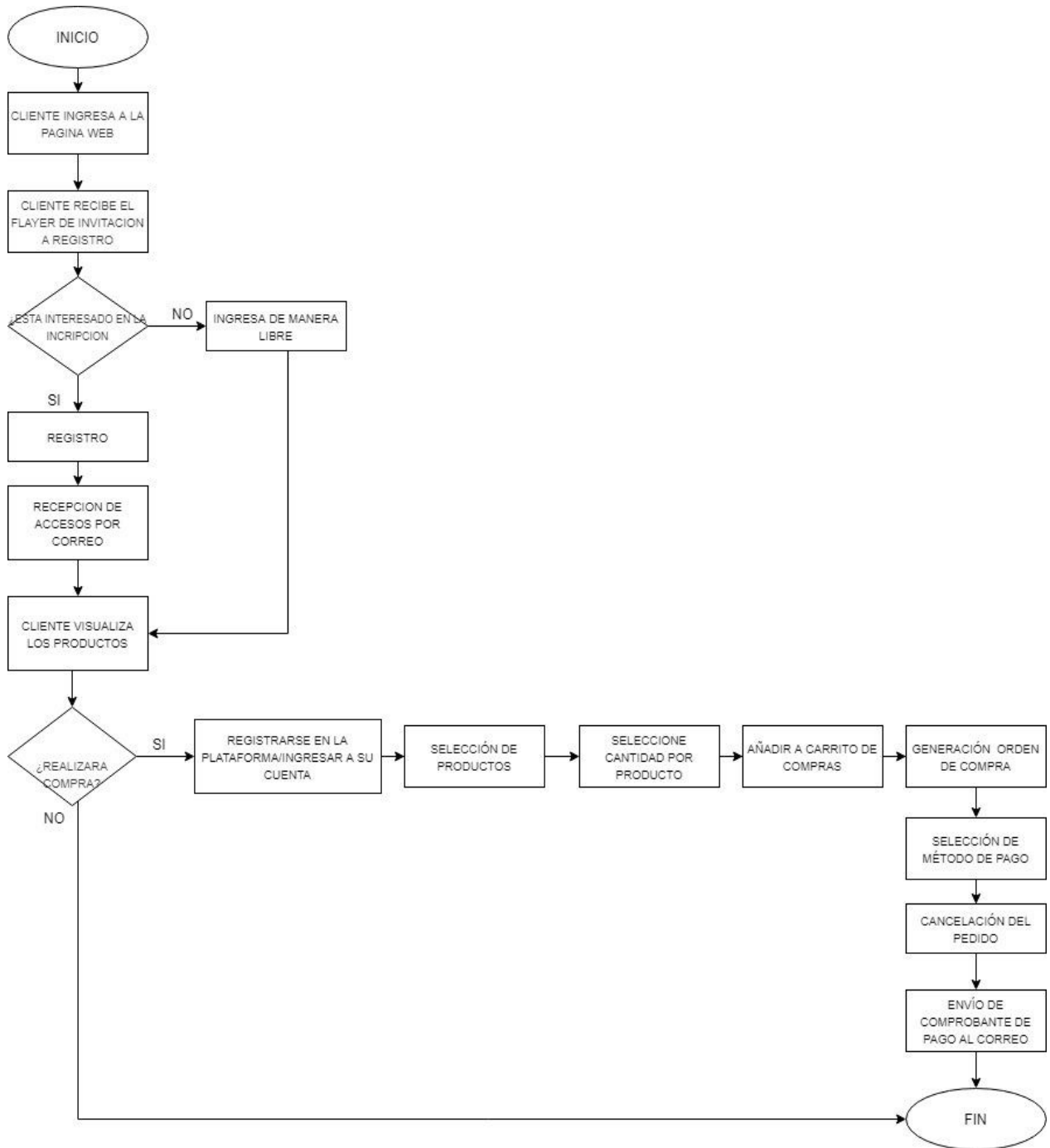


Ilustración 34: Diagrama de procesos de ventas

Fuente: Elaboración propia

- **Distribución:**

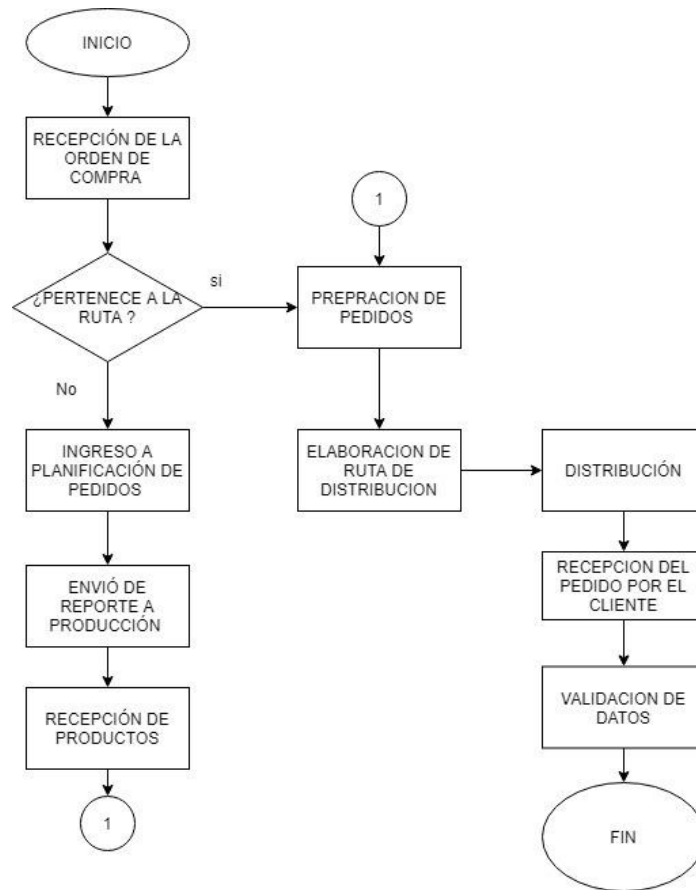


Ilustración 35:Diagrama de proceso de distribución

Fuente: Elaboración propia

## 10.2. Definición de estándares de calidad:

PA PAN- Panadería, al ser una empresa que comercializa sus productos netamente por canales virtuales, busca satisfacer las necesidades de sus clientes, teniendo como prioridad la garantía de la calidad de sus productos y servicio.

- Calidad en el producto:

El proceso de elaboración del producto partirá con la selección de insumos, para luego iniciar con el proceso de producción siguiendo los protocolos de salubridad exigidos por los organismos reguladores y también por un propio manual elaborado por la empresa para garantizar la salubridad de los productos.

- La selección de proveedores de las materias primas será evaluados y seleccionados de acuerdo a las necesidades que requiere la empresa, los productos, ello mediante un formato y registro como proveedor
- Se elaborará un plan de limpieza propio que nos permita obtener los certificados, como la limpieza de los reservorios, trampa de grasa, sanitación de utensilios, entre otros.
- Antes de lanzar nuevos productos a las cartas estas serán evaluados y probados por profesionales para ser aprobados.
  - Calidad de servicio:

La plataforma será creada por profesionales expertos, con la finalidad de obtener una página que transmita la esencia sobre la panadería, pero sobre todo que brinde facilidad y seguridad en el proceso de compra.

- Pruebas de facilidad, respuestas, accesibilidad, y funcionamiento:

Una vez diseñada la página se harán pruebas de funcionalidad de todas las secciones de la página web, las cuales serán aprobadas mediante un informe. Para garantizar las correctas funcionalidades de la página web e iniciar las operaciones con la página en completa y funcional.

- Elaboración de plan de rutas: Para garantizar que los productos lleguen en correctas condiciones, se tendrá un stiker de seguridad en cual permitirá sellara los pedidos, y permitirá la correcta identificación de los pedidos para las entregas ya que contara con espacios de anotación como: Nombre, dirección y N° de pedido.

Por otro lado, debido a que los pedidos son con anticipación se elaborara ruta de distribución para asegurar que estos lleguen a al lugar correcto y en el rango de tiempo establecido.

Encuesta de satisfacción (encuestas)

### 10.3. Gestión de Recursos Humanos:

#### 10.3.1. Determinación de puestos, funciones y competencias:

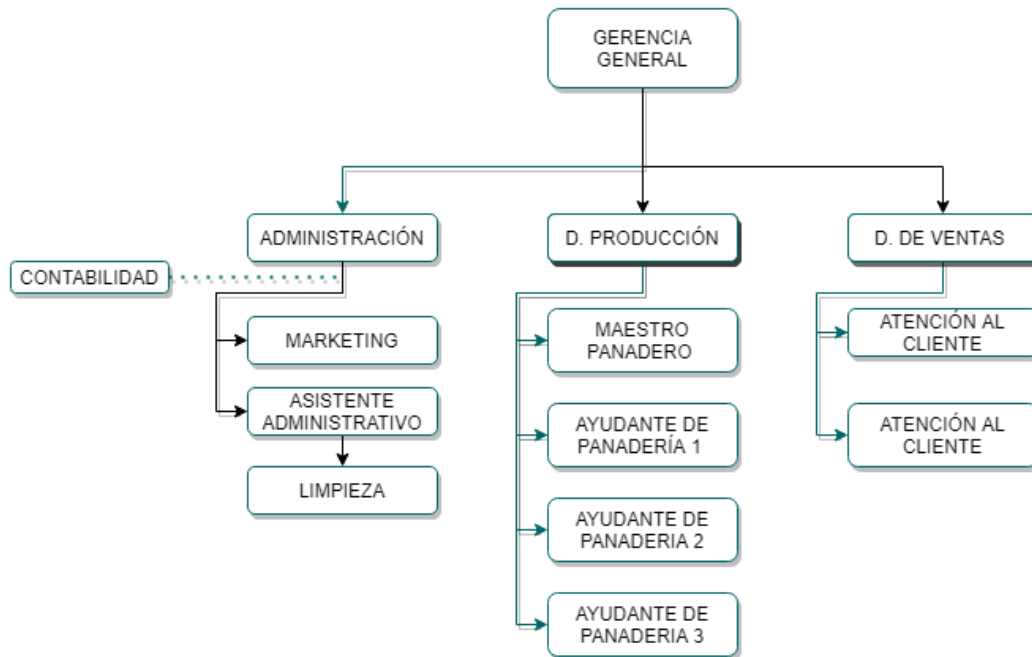


Ilustración 36: Organigrama PA PAN- Panadería

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a las características del negocio, PA PAN- Panadería, requerirá de los siguientes personales para cumplir con los objetivos de cada uno de estos y cada área, por ello contamos con los siguientes puestos:

#### **Gerencia General:**

- Gerente General

#### **Departamento de Administración**

- Asistente administrativa
- Contador (tercerizado)
- Encargado de marketing

- Personal de mantenimiento

**Departamento de producción:**

- Maestro panadero
- Ayudantes de panadería (tres)

**Departamento de ventas**

- Personal de atención al cliente

A continuación de detalla la descripción para cada puesto:

<b>Nombre del puesto: GERENTE GENERAL</b>	
Unidad o área a la que pertenece: GERENCIA GENERAL	
Puesto al que reporta: Ninguno	
Puesto (s) que supervisa: Administración, Contabilidad, Producción, Ventas y Distribución	
<p><b>Misión del Puesto:</b> Organizar, planear, dirigir y controlar las diferentes áreas funcionales de la empresa de acuerdo a los objetivos y estrategias planteadas en el plan de la empresa para garantizar el buen manejo de los recursos de la empresa y su éxito como marca.</p>	
<b>ORGANIGRAMA</b>	
<pre> graph TD     GG[GERENCIA GENERAL] --&gt; A[ADMINISTRACIÓN]     GG --&gt; DP[D. PRODUCCIÓN]     GG --&gt; DV[D. DE VENTAS]   </pre>	
<b>Relaciones internas</b>	<b>Motivo</b>
Administrador	Reporte de las actividades de la empresa y verificar que las tareas y el tiempo programado para cada tarea asignada se esté cumpliendo.
Jefe de producción	Evaluar el reporte de producción, ingreso de nuevos productos, evaluar las compras y la gestión de logística.
Ventas	Evaluar y analizar los niveles de ventas
<b>Relaciones Externas</b>	<b>Motivo</b>

Proveedores	Búsqueda de nuevos proveedores, compras de materia prima, entre otras.
<b>Equipos utilizados</b>	<b>Software requerido</b>
Laptop	ERP
Teléfono celular	
<b>RESPONSABILIDAD DEL CARGO:</b>	
Información confidencial	Si, se maneja información reportada por las diferentes áreas de la empresa, especialmente información financiera
Manejo de dinero	Si, se maneja un presupuesto por planes de trabajo las cuales tiene que asignar a los jefes de área según sea necesario.
Poder de representación	Si, Gerente general representa a la empresa frente a organismo del esta, instituciones financieras, entre otras.
<b>FUNCIONES DEL PUESTO</b>	
Principales funciones:	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Representar Legal y administrativamente de la empresa para cumplir con los objetivos de la empresa y generar buenas relaciones</li> <li>2. Elaborar planes estratégicos y fijación de objetivos que marcar el rumbo de la empresa.</li> <li>3. Planear y supervisar las actividades que se desarrollen en cada proceso de la empresa para garantizar el cumplimiento de objetivos y plazos establecidos.</li> <li>4. Dirigir la empresa en coordinación con los representantes de cada área funcional en base a los planes estratégicos para el cumplimiento de las meas planteadas en el tiempo establecido.</li> <li>5. Estudiar y analizar los diferentes asuntos financieros para la toma de decisiones en base a indicadores financieros.</li> <li>6. Plantear estrategias administrativas, marketing, producción, distribución para tener todas áreas organizadas hacia un mismo fin.</li> <li>7. Buscar alianzas estrategias y negociación para generar nuevas relaciones que ayuden a la empresa a seguir posicionándose.</li> <li>8. Realizar y enviar propuestas comerciales a empresas y socios estratégicos.</li> <li>9. Garantizar el cumplimiento de las normas, leyes que afectan al giro de negocio para evitar multas o infracciones.</li> </ol>	
<b>COMPETENCIAS</b>	
<b>COMPETENCIAS GENERALES</b>	
Pensamiento crítico	
Manejo de personal	
Conocimiento de gestión y planificación	
<b>CONOCIMIENTOS</b>	
<b>Formación académica:</b> Licenciado en administración de empresa o carreras afines	
<b>Experiencia:</b> Con un mínimo de 3 años de experiencia como gerente general.	
<b>Post Grado:</b>	

Especialización en gerencia de empresas, estrategia de mercado.

**Conocimientos Especiales:**

Especialización en manejo de proyectos.

**Informática:**

Microsoft office a nivel avanzado- experto, conocimientos de ERP, software de administración.

**Idiomas:**

Ingles avanzado (Escrito y hablado)

**COMPETENCIAS ESPECÍFICAS**

Negociación

Conocimiento en sectores de consumo y/o gastronomía

Análisis Matemático financiero

**Nombre del puesto: ASISTENTE ADMINISTRATIVO**

Unidad o área a la que pertenece: Administración

Puesto al que reporta: Gerente general

Puesto (s) que supervisa: Mantenimiento, ventas.

**Misión del Puesto:**

Atender y asistir los procesos, actividades y decisiones del gerente general de acuerdo al plan estratégico de la empresa y las políticas para el correcto manejo del área administrativa y de recursos humanos.

**ORGANIGRAMA**



**Relaciones internas**

Gerente general

**Motivo**

Dar soporte a las decisiones y asistir al gerente en las labores administrativas.

Asistente de marketing

Coordinación sobre especificaciones de marketing, manejo de la página web y reclamos.

Mantenimiento

Dar especificaciones y recepción de reportes de limpieza y coordinación para compra de artículos de limpieza.

**Relaciones Externas**

**Motivo**

<b>Equipos utilizados</b>	<b>Software requerido</b>
Laptop	Pixel point
Teléfono celular	
<b>RESPONSABILIDAD DEL CARGO:</b>	
Información confidencial	Si, acceso a cuentas bancarias de la empresa e información administrativas.
Manejo de dinero	Si, manejo de caja chica para cubrir necesidades inmediatas de la empresa.
Poder de representación	Si, ante proveedores y organismos públicos bajo declaración jurada por parte del gerente general.
<b>FUNCIONES DEL PUESTO</b>	
<p>Principales funciones:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gestionar las cuentas por cobrar, pagar y alianzas comerciales, para una correcta clasificación y control.</li> <li>2. Gestionar de comprobantes de pago, para un correcto ingreso al sistemas y archivo de los mismo.</li> <li>3. Archivar los documentos físicos y virtuales para mantener un orden en la gestión y tener información de historial.</li> <li>4. Facturar, pagar detracciones, retenciones y manejo de caja chica, para garantizar una correcta gestión de los documentos.</li> <li>5. Realizar liquidaciones de venta para conocer las ventas diarias y obtener información semanal y mensual.</li> <li>6. Controlar y planificar la agenda del gerente general, para administrar las reuniones importantes.</li> <li>7. Realizar conciliaciones bancarias para la verificación de los gatos, pagos y cobros de la empresa.</li> <li>8. Gestionar el área de RRHH: elaboración de planilla, liquidación de beneficios sociales, depósitos, apertura de cuentas sueldo, entre otras.</li> <li>9. Apoyar en el proceso de selección de personal en conjunto con el gerente general y el jefe de área que solicita, para garantizar u buen proceso de selección.</li> </ol>	
<b>COMPETENCIAS</b>	
<b>COMPETENCIAS GENERALES</b>	
Pensamiento crítico	
Proactividad y fluidez verbal	
Trabajo en equipo	
Eficiencia y eficacia	
<b>CONOCIMIENTOS</b>	
<p><b>Formación académica:</b> Egresado/ licenciado de la carrera de administración de empresas, ingeniería industria y carreras afines</p> <p><b>Experiencia:</b> Con un mínimo de 1 años en puesto similares</p> <p><b>Post Grado:</b> No específico</p> <p><b>Conocimientos Especiales:</b></p>	



Manejo de caja chica, manejo de tele crédito, manejo de portal SUNAT, facturación en SUNAT, entre otros.

**Informática:**

Microsoft office a nivel avanzado- experto, Excel avanzado,

**Idiomas:**

ingles básico- intermedio.(hablado y escrito)

**COMPETENCIAS ESPECÍFICAS**

Conocimientos regulatorios

Conocimientos administrativos

**Nombre del puesto: ASISTENTE DE MARKETING**

Unidad o área a la que pertenece: Marketing

Puesto al que reporta: Gerencia general

Puesto (s) que supervisa:

**Misión del Puesto:**

Desarrollar planes de marketing y publicidad en soporte al gerente general en base a las investigaciones de mercado, objetivos planteados por la empresa para la correcta toma de decisiones comerciales y garantizar el incremento de ventas.

**ORGANIGRAMA**



**Relaciones internas**

Gerente General

**Motivo**

Coordinación sobre los planes estratégicos de marketing y aprobación de nuevas propuesta de publicidad.

Asistente administrativo

Para acceso a información de ventas por cada producto, para evaluación de eficiencia de las actividades de promoción.

Ventas

Atender a reclamos y coordinación de nueva propuesta de marketing, promociones. Capacitación al área de ventas.

**Relaciones Externas**

Socios clave como Globo, Rappi.

**Motivo**

Actualización de términos de marketing, coordinación de publicaciones en portales.

Proveedor imprenta	Materiales para empaques, impresión de marca en los envases, flyer, entre otros.
<b>Equipos utilizados</b>	<b>Software requerido</b>
Laptop	Google Adwords
Teléfono celular	Photoshop e Ilustrador/Canva
<b>RESPONSABILIDAD DEL CARGO:</b>	
Información confidencial	No
Manejo de dinero	No
Poder de representación	Si, ante socios estratégicos y alianzas estratégicas de marketing con otras empresas.
<b>FUNCIONES DEL PUESTO</b>	
Principales funciones: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizar investigación de mercados y la evaluación de los resultados de estos mismos, para contar con información real para la toma de decisiones.</li> <li>2. Elaborar campañas de marketing y desarrollar de materiales publicitarios y promocionales para cumplir con los objetivos de publicidad y ventas planteados.</li> <li>3. Ejecutar actividades de promoción, publicidad y marketing directo para cumplir con los objetivos de ventas.</li> <li>4. Elaborar de reportes, informes y proyección de estadísticas de ventas para un correcto control de las actividades, campañas establecidas por el plan de marketing.</li> <li>5. Diseñar y ejecutar el plan de fidelización para cumplir con los estándares de calidad del servicio planteado por la empresa.</li> <li>6. Cargar los productos en la tienda virtual cuando sea requerido para mantener actualizado la carta, imágenes reales, modificación de las promociones, entre otros.</li> <li>7. Gestionar la página web y redes sociales de la marca, y responder y atender mensajes y comentarios de nuestras redes sociales; así como también manejar y responder el correo de la marca para servicio al cliente, para cumplir con los estándares de atención al cliente.</li> </ol>	
<b>COMPETENCIAS</b>	
<b>COMPETENCIAS GENERALES</b>	
Proactividad	
Alta comunicación y habilidades de organización	
Creatividad e innovación	
Fluidez verbal	
<b>CONOCIMIENTOS</b>	
<b>Formación académica:</b>	
Licenciado Marketing, publicidad, administración, comunicaciones y carreras afines.	
<b>Experiencia:</b>	
Mínima de 1 año de experiencia trabajando en marketing o publicidad	
<b>Post Grado:</b>	
Cursos de especialización en diseño y marca empresarial	
<b>Conocimientos Especiales:</b>	
<b>Informática:</b>	

Microsoft office a nivel avanzado- experto, Photoshop, Ilustrador,

**Idiomas:**

Ingles Básico- Intermedio (Escrito y hablado)

**COMPETENCIAS ESPECÍFICAS**

Negociación

Conocimiento en sectores de consumo y/o gastronomía

**Nombre del puesto: ENCARGADO DE VENTAS**

Unidad o área a la que pertenece: Ventas

Puesto al que reporta: Gerencia General

Puesto (s) que supervisa:

**Misión del Puesto:**

Registrar y realizar seguimiento de las ventas de acuerdo a las política de servicio de la empresa para garantizar la calidad del servicio y procurar que los productos lleguen al lugar adecuado y en el rango de tiempo establecido.

**ORGANIGRAMA**



**Relaciones internas**

Gerente general

**Motivo**

Presentación de informes de ventas, reclamos, incidentes, entre otros.

Asistente administrativo

Presentación de informes de ventas, reclamos, incidentes, entre otros.

**Relaciones Externas**

**Motivo**

.

**Equipos utilizados**

Laptop / CAJA

**Software requerido**

Pixel point

Teléfono celular

**RESPONSABILIDAD DEL CARGO:**

Información confidencial

No

Manejo de dinero	Si, manejo de caja.
Poder de representación	No.
<b>FUNCIONES DEL PUESTO</b>	
Principales funciones: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Procesar las ventas, emisión de facturas, boletas, entre otros para un control de la transacción comercial de la empresa.</li> <li>2. Procesar las devoluciones, reclamos cumpliendo con los estándares de servicio.</li> <li>3. Supervisar y reponer de los productos para tener actualizado las disponibilidades de los mismos.</li> <li>4. Orientar a los clientes en la selección de los productos, así mismo guiarlos en el proceso de compra de ser solicitado para el cierre de venta, garantizando la satisfacción de los clientes.</li> <li>5. Reportar el número de pedidos a producción y al área de distribución para que se puedan elaborar los planes de producción.</li> <li>6. Realizar la liquidación de caja diaria para elabora los reportes de ventas diarias.</li> <li>7. Apoyar en la preparación y cordinacion de pedidos ´de acuerdo a lo programado para que evita retraso en el proceso de distribución.</li> </ol>	
<b>COMPETENCIAS</b>	
<b>COMPETENCIAS GENERALES</b>	
Proactividad	
Alta comunicación y habilidades de organización	
Creatividad e innovación	
Fluidez verbal	
<b>CONOCIMIENTOS</b>	
<b>Formación académica:</b>	
Licenciado Marketing, publicidad, administración y carrera s afines.	
<b>Experiencia:</b>	
Mínima de 1 año de experiencia como ejecutiva de ventas	
<b>Post Grado:</b>	
No especificado	
<b>Conocimientos Especiales:</b>	
No especificado	
<b>Informática:</b>	
Microsoft office a nivel avanzado	
<b>Idiomas:</b>	
Ingles Básico- Intermedio (Escrito y hablado)	
<b>COMPETENCIAS ESPECÍFICAS</b>	
Negociación	
Manejo de caja	
Conocimiento en liquidaciones de caja	

**Nombre del puesto: MAESTRO PANADERO**

Unidad o área a la que pertenece: Producción

Puesto al que reporta: Gerencia general

Puesto (s) que supervisa: Ayudantes de panadería	
<b>Misión del Puesto:</b> Planificar, supervisar y participar de la producción de los productos a ofrecer cumpliendo con las políticas de producción, la selección de insumos, y los procedimientos de producción planteados de cada productos para garantizar la calidad; y dirigir a los profesionales de panadería para cumplir con los planes de producción.	
<b>ORGANIGRAMA</b>	
<b>Relaciones internas</b>	<b>Motivo</b>
Gerente General	Reporte de producción semanal y mensual, presentación de nuevas propuestas, Coordinación para elaboración de cartas.
Ventas	Recepción de órdenes de compra para la planificación de la producción.
<b>Relaciones Externas</b>	<b>Motivo</b>
<b>Equipos utilizados</b>	<b>Software requerido</b>
Maquinaria de Panadería	
<b>RESPONSABILIDAD DEL CARGO:</b>	
Información confidencial	No
Manejo de dinero	No
Poder de representación	Si, como maestro pandero de PA´PAN ante ferias, concursos, entre otros.
<b>FUNCIONES DEL PUESTO</b>	
Principales funciones:	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elaborar y cocer de las piezas de pan (o de otras especialidades, como la bollería) a base de ingrediente nutritivos durante los plazos establecidos para ser reposicionados en la página web</li> <li>2. Planificar la producción diaria en base a pedidos y en base a las ventas diarias para el cumplimiento de las metas de producción.</li> <li>3. Procurar el cuidado, limpieza y mantenimiento de los utensilios de trabajo, para cumplir con los estándares de limpieza de la empresa.</li> <li>4. Asignar tareas y servicio de personal a su cargo, para la correcta distribución de labores y cumplir con las metas de producción establecida.</li> <li>5. Recibir, controlar, verificar y almacenar materias prima según conformidad, para una mejor conservación de los insumos.</li> </ol>	

<b>COMPETENCIAS</b>
<b>COMPETENCIAS GENERALES</b>
Responsabilidad
Alta comunicación y habilidades de organización
Fluidez verbal
<b>CONOCIMIENTOS</b>
<b>Formación académica:</b> Estudios técnicos de panadería con mención en productos nutritivos,
<b>Experiencia:</b> Mínima de 2 años de experiencia como maestro panadero en la elaboración de productos nutritivos, saludables o afines. Experticia en la elaboración de diversidad de productos de panadería.
<b>Post Grado:</b> Ninguno
<b>Conocimientos Especiales:</b>
<b>Informática:</b> Microsoft office a nivel usuario.
<b>Idiomas:</b> No especificado
<b>COMPETENCIAS ESPECÍFICAS</b>
Producción de variedad de panaderías
Conocimiento de mejo de máquinas panaderas.

<b>Nombre del puesto: AYUDANTE DE PANADERIA</b>
Unidad o área a la que pertenece: Producción
Puesto al que reporta: Maestro panadero
Puesto (s) que supervisa:
<b>Misión del Puesto:</b> Ayudar al maestro panadero en la elaboración de los productos de panadería, colaborar en el control de la calidad de los productos de acuerdo a las políticas de producción, procesos establecidos de selección de insumos y de producción para cumplir con los planes de producción diarios.
<b>ORGANIGRAMA</b>
<pre> graph TD     GG[GERENCIA GENERAL] --&gt; A[ADMINISTRACIÓN]     GG --&gt; DP[D. PRODUCCIÓN]     GG --&gt; DV[D. DE VENTAS]   </pre>

<b>Relaciones internas</b>	<b>Motivo</b>
Maestro panadero	Coordinar actividades y funciones durante la producción diaria.
Ventas	Recepción de órdenes de compra para apoyo en la planificación de la producción.
<b>Relaciones Externas</b>	<b>Motivo</b>
Ninguno	Ninguno
<b>Equipos utilizados</b>	<b>Software requerido</b>
Maquinaria de Panadería (amasadora, horno, corte, entre otros)	
<b>RESPONSABILIDAD DEL CARGO:</b>	
Información confidencial	No
Manejo de dinero	No
Poder de representación	
<b>FUNCIONES DEL PUESTO</b>	
Principales funciones:	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Soportar al maestro panadero para elaboración y cocción de las piezas de pan (o de otras especialidades, como la bollería) a base de ingrediente nutritivos.</li> <li>2. Soportar en la planificación de la producción diaria en base a pedidos y en base a las ventas diarias, para clasificarlos de acuerdo a ruta.</li> <li>3. Supervisar el cuidado, limpieza y mantenimiento de los utensilios de trabajo cumpliendo con los estándares de la empresa, para que la producción se inicie con todas las medidas de salubridad.</li> <li>4. Recibir, controlar, verificar y almacenar materias primas según conformidad, para una mejor conservación de los insumos.</li> <li>5. Apoyar en el horneado y supervisión de los productos, para cumplir con el rango de tiempo de cocción establecido.</li> </ol>	
<b>COMPETENCIAS</b>	
<b>COMPETENCIAS GENERALES</b>	
Responsabilidad	
Alta comunicación	
Proactividad	
Trabajo en equipo	
<b>CONOCIMIENTOS</b>	
<b>Formación académica:</b>	
Estudios técnicos de panadería con mención en productos nutritivos.	
<b>Experiencia:</b>	
Mínima de 2 años de experiencia como ayudante de panadería.	
Experticia y conocimiento en la elaboración de diversidad de productos de panadería.	
<b>Post Grado:</b>	
No especificado	
<b>Conocimientos Especiales:</b>	
Especialización en panadería nutritiva (no indispensable)	

**Informática:**

No especificado

**Idiomas:**

No especificado

**COMPETENCIAS ESPECÍFICAS**

Conocimiento sobre manejo de maquinaria de panadería

Conocimiento sobre variedad de productos

**Nombre del puesto: CONTADOR (TERCERIZADO)**

Unidad o área a la que pertenece: Administración

Puesto al que reporta: Gerente general

Puesto (s) que supervisa: Ninguno

**Misión del Puesto:**

Guiar y apoyar a la administración de la empresa en la correcta aplicación del sistema contable y tributario de acuerdo a la normativas de la entidades reguladoras para mantener una correcta información tributaria, financiera que ayude a la toma de decisiones del gerente general.

**ORGANIGRAMA****Relaciones internas**

Asistente administrativo

**Motivo**

Facilidad a la información de la empresa para la declaraciones, pagos, entre otros.

Gerencia general

Asesoría e informes respecto a las nuevas medida a implementar en la empresa, información de las nuevas regulaciones, entre otros.

**Relaciones Externas**

Ninguno

**Motivo**

Ninguno

**Equipos utilizados (propio)****Software requerido (propio)****RESPONSABILIDAD DEL CARGO:**

Información confidencial

Si

Manejo de dinero

No



Poder de representación	No
<b>FUNCIONES DEL PUESTO</b>	
Principales funciones:	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Documentar los informes financieros de la empresa de acuerdo a las necesidades del gerente y las entidades reguladoras para cumplir con las normativas de las entidades reguladoras y evitar sanciones.</li> <li>2. Revisar las transacciones mensuales de la empresa (compras, ventas, retenciones, detracciones) para la elaboración de los libros financieros.</li> <li>3. Elaborar de los balances y estados financieros de acuerdo a las normas para ser presentadas al gerente general y pueda tomar decisiones.</li> <li>4. Preparar las declaraciones tributarias y hacer las respectivas declaraciones dentro de los plazos establecidos por SUNAT, para evitar sanciones.</li> <li>5. Certificar la planilla para el pago de impuestos y apoyara en la elaboración de las mismas ara la correcto calculo y declaraciones.</li> <li>6. Revisar las conciliaciones bancarias y la declaraciones anuales según norma, para ser presentadas al ente regulador y brindarle al gerente general un mejor control sobre las entradas y las salidas de dinero de la empresa.</li> </ol>	
<b>COMPETENCIAS</b>	
<b>COMPETENCIAS GENERALES</b>	
Responsabilidad	
Alta comunicación	
Compromiso	
<b>CONOCIMIENTOS</b>	
<b>Formación académica:</b>	
<b>Contador colegiado</b>	
<b>Experiencia:</b>	
Mínima de 5 años de experiencia como contador dentro de una empresa.	
<b>Post Grado:</b>	
Maestría en contabilidad, tributaria, financiera u otros.	
<b>Conocimientos Especiales:</b>	
No especificado	
<b>Informática:</b>	
<b>Microsoft office</b>	
<b>Idiomas:</b>	
No especificado	
<b>COMPETENCIAS ESPECÍFICAS</b>	
Conocimiento en áreas contables y declaraciones tributarias.	

<b>Nombre del puesto: LIMPIEZA</b>
Unidad o área a la que pertenece: Administración
Puesto al que reporta: Administración
Puesto (s) que supervisa: Ninguno
<b>Misión del Puesto:</b>

Gestionar la limpieza y mantenimiento de las diferentes áreas de acuerdo a las políticas de salubridad y limpieza elaborados por la empresa para contribuir con los estándares de calidad de los productos, así mismo proporcionará un espacio de trabajo agradable para los colaboradores de la empresa.

**ORGANIGRAMA**



**Relaciones internas**

Administración

**Motivo**

Coordinar actividades y funciones y reportes de compra del área de limpieza

**Relaciones Externas**

**Motivo**

**Equipos utilizados**

Artículos de Limpieza

**Software requerido**

**RESPONSABILIDAD DEL CARGO:**

Información confidencial

No

Manejo de dinero

No

Poder de representación

No

**FUNCIONES DEL PUESTO**

Principales funciones:

1. Mantener limpio las áreas de la empresa para permitir un trabajo con condiciones de salubridad.
2. Reponer materiales como papel higiénico / toalla, entre otros, en las instalaciones necesarias.
3. Elaborar un reporte sobre los artículos de limpieza e informar las compras necesarias al área administrativa.
4. Apoyo en la desinfección de los utensilios de producción cumpliendo los plazos y planes de limpieza.
5. Clasificar los residuos de las diferentes áreas para el correcto desecho de los mismos.

**COMPETENCIAS**

**COMPETENCIAS GENERALES**

Responsabilidad

Alta comunicación

Compromiso

Proactividad

<b>CONOCIMIENTOS</b>
<p><b>Formación académica:</b>            Secundaria completa</p> <p><b>Experiencia:</b>            3 años en el área de limpieza y mantenimiento en empresa que ofrezcan productos alimenticios.</p> <p><b>Post Grado:</b>            No especificado</p>
<p><b>Conocimientos Especiales:</b>            No especificado</p> <p><b>Informática:</b>            No especificado</p>
<p><b>Idiomas:</b>            No especificado</p>
<b>COMPETENCIAS ESPECÍFICAS</b>
<p>Conocimiento de artículos de limpieza para diferentes superficies</p>

10.3.2. Propuesta de evaluación de desempeño del personal:

A INFORMACION DEL EVALUADO		Estado:	Completo										
CODIGO:	APELLIDOS Y NOMBRES:	FECHA DE EVALUACION:											
POSICION:													
FECHA DE INGRESO:													
NOMBRE DEL EVALUADOR													
B. ESCALAS DE EVALUACION													
ESCALA	DESCRIPCION	PUNTAJE											
RESULTADO DESTACADO	Desempeño que constantemente cumple y excede los requisitos en su puesto.	4											
RESULTADO BUENO	Desempeño que cumple con los requisitos exigidos en su puesto.	3											
PROXIMO A LO ESPERADO	Desempeño que no siempre satisface los requerimientos del puesto	2											
BAJO DE LO ESPERADO	Desempeño con serias deficiencias	1											
C EVALUACION													
Marcar con sólo una (1) "X" en la calificación correspondiente		<table border="1" style="font-size: small;"> <tr> <th>BAJ</th> <th>PROX</th> <th>BUE</th> <th>DEST</th> <th>PUNTOS</th> </tr> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td></td> </tr> </table>	BAJ	PROX	BUE	DEST	PUNTOS	1	2	3	4		
BAJ	PROX	BUE	DEST	PUNTOS									
1	2	3	4										
A. DESEMPEÑO DE LA FUNCION													
APTITUDES Y DESTREZAS PARA EL PUESTO			X	4									
CONOCIMIENTO DEL PUESTO			X	4									
RESPONSABILIDAD EN CUMPLIMIENTO DE FUNCIONES		X		3									
B. CARACTERISTICAS PERSONALES													
ORIENTACION AL CLIENTE INTERNO / EXTERNO		X		3									
TRABAJO EN EQUIPO		X		3									
C. CAPACIDAD ORGANIZATIVA Y EJECUTORA													
INICIATIVA		X		3									
ORIENTACION A RESULTADOS		X		3									
ADAPTACION AL CAMBIO		X		3									
MANEJO EFECTIVO DEL TIEMPO LABORAL		X		3									
EVALUACION GLOBAL			TOTAL PUNTOS	29									
CALIFICACION	RESULTADO BUENO	PROMEDIO	3.22										
Estado de Evaluación:		Completo											

\_\_\_\_\_  
Evaluador

\_\_\_\_\_  
Evaluado

Tabla 14: Formato de evaluación de desempeño de personal

Fuente: Elaboración propia

## 11. Plan de implementación:

### 11.1. Descripción de tareas:

- **Tramites de alquiler de local**

Gerencia general a través de una evaluación estratégica geográfica, accesibilidad, precios de alquiler, entre otros., accede a la elección a un local de producción para la empresa. Los tramites de alquiler, como la firma y legalización de los contratos tomaran un aproximado de dos semanas.

- **Tramites de constitución de una empresa**

Los trámites necesarios para la constitución de la empresa tienen que ser tramitados en la Superintendencia Nacional de los Registros Públicos (SUNARP), a continuación, se detallan los pasos necesarios a seguir para la constitución de la empresa.

- Búsqueda y reserva de nombre
  - Elaboración de la minuta de constitución de la empresa o sociedad.
  - Abono de capital y bienes
  - Elaboración de la escritura Pública ante un notario.
  - Inscripción de la empresa o sociedad en el Registro de Persona Jurídica de la SUNARP.
  - Inscripción al Registro Único de Contribuyentes (RUC).
  - Elección de régimen tributario
  - Trámites para obtener la autorización de libro de planillas ante el Ministerio de trabajo y promoción de la empresa.
  - Legalización de los libros contables ante notario público
  - Autorización de emisión de comprobantes de pago.
- **Permiso municipal (permiso de funcionamiento, salubridad)**

Consta de los tramites como permiso de funcionamiento en la Municipalidades de Santiago de Surco. Para obtener esta licencia se requiere de trámites previos, estos son los siguientes:

- Obtención de certificado defensa civil.
- Obtención de copia del certificado de salubridad.
- Obtención del certificado de fumigación.
- croquis de ubicación

- **Selección de personas y empresa que brinde el servicio de desarrollo de software**

Búsqueda de profesionales y empresas especialistas en creación de páginas web, y el proceso de cotización de acuerdo a las necesidades que requiere la empresa y finalmente el cierre de la negociación con un periodo de duración promedio de tres semanas

- **Compra de Dominio " PA'PAN -Panadería"**

El domino de la página web será de Amazon web services, el cual proporcionará soporte a la página web, como el almacenamiento, generación de base de datos, seguridad, entre otros., el tiempo de compra está establecido como máximo una semana.

- **Desarrollo de software**

Los profesionales seleccionados se encargarán del desarrollo de la página web, además se encargarán de darle seguimiento y hacer las respectivas pruebas de funcionalidad y accesibilidad para garantizar que la plataforma este completa y no presente complicaciones. Este proceso tendrá una duración de cinco semanas.

- **Remodelación de instalaciones**

Se adecuará el local alquilado en espacio necesario para cada área del proyecto, considerando los cableados, accesos, entre otros.

- **Adquisición de muebles y equipos:**

Se harán las cotizaciones necesarias para los diferentes equipos que se requiere, para una evaluación de precios, capacidad y funcionalidades. El proceso de adquisición de los equipos tendrá un periodo de tres semanas.

- **Adquisición de empaques, stickers de seguridad, y bolsas**

El proceso de búsqueda de diseño y proveedores de los empaques, strike de seguridad, bolsas, entre otros, tendrán un periodo de tres semanas.

- **Compra de equipos de oficina y artículos de limpieza**

Se realizará la compra de todos los útiles requeridos para las labores administrativas y de ventas, así mismo, los artículos de limpieza y artículos de protección de personas como mascarillas, guantes, entre otros., considerando el número de trabajadores.

- **Selección de personal para cada área y puesto planteado.**

Se hará la búsqueda del personal ideal para cada puesto de trabajo, ello iniciará con la publicación de anuncios de la principal página de empleo, se hará la selección de perfiles y programación de entrevistas. Este proceso tendrá un periodo de cuatro semanas.

- **Capacitación de personal**

Una vez seleccionado a nuestros colaboradores, se llanteará una capacitación para la explicación del modelo de negocio, las herramientas a utilizar, explicación de los planes estratégicos, objetivos, entre otros. Con la finalidad de generar confianza y compromiso por parte de todos los colaboradores.

- **Campaña de publicidad**

Dicha campaña empezará después de haber completado las pruebas de funcionalidad de la empresa, y tendrá un periodo de 4 semanas

- **Negociación con empresas de distribución**

Se realizará negociación con empresas de distribución, tiene un periodo de tres semanas con la finalidad de que se pueda hacer una evaluación detallada y finalmente hacer la negociación.

### 11.2. Cronograma de tareas:

N°	ACTIVIDADES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
	<b>Planeamiento del negocio</b>														
1	Tramites de alquiler de local	■	■												
2	tramites de constitución de una empresa			■											
3	Permiso municipales (licencia de funcionamiento, salubridad)			■	■										
4	Selección de personas y empresa que brinde el servicio de desarrollo de software		■	■	■										
5	Compra de Dominio " PA´PAN - Panadería"					■									
6	Desarrollo de software					■	■	■	■	■					
7	Remodelación de instalaciones			■	■	■									
8	Selección y adquisición de muebles y equipos					■	■	■							
9	Selección y adquisición de empaques, stikers de seguridad, y bolsas						■	■	■						
10	Compra de equipos de oficina y artículos de limpieza						■	■							
11	Selección de personal para cada área y puesto planteado.			■	■	■	■	■							
12	Capacitación de personal								■	■					
13	Campaña de publicidad										■	■	■	■	
14	Negociación con empresas de distribución									■	■	■	■		
15	Inicio de operaciones														■

Tabla 15: Cronograma de tareas previos al inicio de operaciones.

Fuente: Elaboración propia

## XII. Valoración de la propuesta

### 12.1. El presupuesto de ventas:

- Tasa de crecimiento:



Tabla 16: Tasas de crecimiento

Cantidad estimada de la demanda libre Kg	3,016,768.85
Cobertura de mercado a cubrir	2.05%
Cobertura en kg	61,843.76
Tasa de Crecimiento de la demanda	5.7%
Tasa de Crecimiento del precio	2%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 17: Cantidad de ventas en unidades

PRODUCTOS	PORCENTAJE KG	CANT EN KG	KG	Unidades	% VENTAS
PAN BAGUETT	7%	4,329.06	0.2	21,645	18%
PAN EN MOLDE	38%	23,500.63	0.75	31,334	26%
PACK DE PANES	35%	21,645.32	0.7	30,922	26%
GALLETAS	15%	9,276.56	0.25	37,106	31%
<b>TOTAL</b>				<b>121,008</b>	

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se presenta la proyección de ventas está conformada por la cantidad de cada uno de los cuatro productos en base al porcentaje de ventas que se desea obtener por cada uno, estableciendo un precio acorde al mercado y a lo establecido por los posibles clientes. Así mismo, los costos están establecidos por cada producto.

Proyección esta aplicada a una tasa de crecimiento promedio en un periodo horizonte de 10 años.

Tabla 18: Proyección de ventas, precio y costos.

<b>Factor de Crecimiento</b>	<b>5.7%</b>	1.000	1.057	1.117	1.181	1.248	1.319	1.395	1.474	1.558	1.647
<b>Cantidad</b>		121,008	127,905	135,196	142,902	151,047	159,657	168,757	178,377	188,544	199,291
PAN BAGUETT	18%	21,645.32	22,879.10	24,183.21	25,561.65	27,018.67	28,558.73	30,186.58	31,907.21	33,725.92	35,648.30
PAN EN MOLDE	26%	31,334.17	33,120.22	35,008.07	37,003.53	39,112.73	41,342.16	43,698.66	46,189.49	48,822.29	51,605.16
PACK DE PANES	26%	30,921.88	32,684.43	34,547.44	36,516.64	38,598.09	40,798.18	43,123.68	45,581.73	48,179.89	50,926.14
GALLETAS	31%	37,106.26	39,221.31	41,456.93	43,819.97	46,317.71	48,957.82	51,748.42	54,698.08	57,815.87	61,111.37
<b>Fact.Reajuste de precios</b>	<b>2%</b>	1.000	1.020	1.040	1.061	1.082	1.104	1.126	1.149	1.172	1.195
PAN BAGUETT	6.990	6.990	7.130	7.272	7.418	7.566	7.718	7.872	8.029	8.190	8.354
PAN EN MOLDE	13.900	13.900	14.178	14.462	14.751	15.046	15.347	15.654	15.967	16.286	16.612
PACK DE PANES	10.990	10.990	11.210	11.434	11.663	11.896	12.134	12.377	12.624	12.877	13.134
GALLETAS	5.990	5.990	6.110	6.232	6.357	6.484	6.613	6.746	6.881	7.018	7.159
<b>Fact. de Reajuste de costos</b>	<b>2%</b>	1.000	1.020	1.040	1.061	1.082	1.104	1.126	1.149	1.172	1.195
PAN BAGUETT	5.02	5.02	5.12	5.22	5.33	5.43	5.54	5.65	5.77	5.88	6.00
PAN EN MOLDE	6.93	6.93	7.07	7.21	7.35	7.50	7.65	7.80	7.96	8.12	8.28
PACK DE PANES	7.41	7.41	7.56	7.71	7.87	8.03	8.19	8.35	8.52	8.69	8.86
GALLETAS	5.02	5.02	5.12	5.22	5.32	5.43	5.54	5.65	5.76	5.88	5.99

Fuente: Elaboración propia

## 12.2. Definición de la estructura de costos del producto:

A continuación, se detalla la estructura de costos de los cuatro principales productos a comercializar, en cada uno de ellos se detalla los ingredientes estándar a utilizar.

*Tabla 19: Estructura de costo de Pan Baguette*

PAN BAGUETTE	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	Costo Unitario	Costo Total
LEVADURA SECA DE PANADERIA	G	5.00	S/.0.05	S/.0.24
AGUA	ML	330.00	S/.0.00	S/.0.33
HARINA DE TRIGO INTEGRAL	G	430.00	S/.0.01	S/.3.14
SAL	G	10.00	S/.0.00	S/.0.01
PRPIEIDADES NUTRITIVAS	G	0.5	1	S/.0.50
<b>Costo</b>				<b>S/4.22</b>
Envase + Etiqueta				S/0.80
<b>Costo Primo</b>				<b>S/5.02</b>

Fuente: Elaboración propia

*Tabla 20: Estructura de costo de Pan de molde*

PAN EN MOLDE	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	Costo Unitario	Costo Total
LECHE	ML	35.00	S/.0.00	S/.0.16
LEVADURA SECA DE PANADERIA	G	5.00	S/.0.05	S/.0.24
MIEL	G	20.00	S/.0.05	S/.1.06
HARINA DE TRIGO INTEGRAL	G	150.00	S/.0.01	S/.1.10
HARINA DE FUERZA	G	250.00	S/.0.01	S/.1.83
SAL	G	7.00	S/.0.00	S/.0.01
MATEQUILLA	G	20.00	0.02	S/.0.33
ACEITE DE OLIVA	ML	5.00	0.08	S/.0.41
propiedades nutritivas a adicionar		1.00	1.00	S/.1.00
<b>Costo de la Mermelada</b>				<b>S/6.13</b>
Envase + Etiqueta				S/0.80
<b>Costo Primo</b>				<b>S/6.93</b>

Fuente: Elaboración propia

*Tabla 21: Estructura de costos de pack de pan*

PAN X 1 KILO	UNIDAD DE MEDIDA	CANDAD	Costo Unitario	Costo Total
HUEVOS A TEMPERATURA AMBIENTE	UNID	1.00	S/.0.40	S/0.40
LECHE	ML	40.00	S/.0.00	S/0.18
HARINA TRIGO INTEGRAL	G	15.00	S/.0.01	S/0.11
MATEQUILLA	G	40.00	S/.0.02	S/0.66
SAL	G	10.00	S/.0.00	S/0.01
(YOGURT/NARANJA, LIMA, FRUTOS SECOS( PECANAS ,PASA, ENTRE OTROS)	G	25.00	S/.0.10	S/2.50
PROPIEIDADES UTRITIVAS	G	25.00	S/.0.10	S/2.50
LEVADIRA	KG	5.00	S/.0.05	S/0.24
AZUCAR	KG	5.00	S/.0.00	S/0.01
<b>Costo de la Mermelada</b>				<b>S/6.61</b>
Envase + Etiqueta				S/0.80
<b>Costo Primo</b>				<b>S/7.41</b>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 22: Estructura de costos de las Galletas

GALLETAS	UNIDAD DE MEDIDA	CANDAD	Costo Unitario	Costo Total
HUEVO	UNID	1.00	S/.0.40	S/0.40
MANTEQUILLA	G	40.00	S/.0.02	S/0.66
HARINA DE TRIGO INTEGRAL	G	40.00	S/.0.01	S/0.29
CANELA MOLIDA	CUCHARADITA	2.00	S/.0.13	S/0.25
AZUCAR /STEVIA	G	100.00	S/.0.00	S/0.26
MANZANA /LIMON/ ( FRUTO O ZUMO)	UNID	1.00	S/.0.50	S/0.50
AVELLANAS		1.00	S/.0.08	S/0.08
HARINA DE REPOSTERIA	G	150.00	S/.0.01	S/1.10
				S/0.00
ACEITE	ML	8.00	S/.0.08	S/0.66
ESENCIA DE VAINILLA	ML	1.00	0.017	S/0.02
<b>Costo de la Mermelada</b>				<b>S/4.22</b>
Envase + Etiqueta				S/0.80
<b>Costo Primo</b>				<b>S/5.02</b>

Fuente: Elaboración propia

#### 12.4. Presupuesto de gastos operativos: (sugerido: considerar RSE)

- CAPEX

Para conocer cuánto de inversión inicial se requiere para iniciar con el negocio, se hizo un análisis de los diferentes activos fijos y capital de trabajo que se requiere, el cual está planteado en la *tabla 2*, obteniendo un monto total a invertir de manera inicial es de S/. 139 179. 80

Tabla 23: Capex

DESCRIPCIÓN	DESCRIPCIÓN	COSTO	CANTIDAD	TOTAL
<b>MAQUINARIA DE PANADERIA</b>				
CAMARA DE FERMENTACIÓN		3,937.50	3	S/. 11,812.50
MAQUINA DIVISORA DE MASA		2,900.00	1.00	S/. 2,900.00
EMPAQUETADORA BATIDORA		6,500.00	1	S/. 6,500.00
AMASADORA DE PAN	AMASADORA DE 50 KG	2,400.00	1	S/. 2,400.00
		7,900.00	1.00	S/. 7,900.00
HORNOS INDUSTRIALES		26,000.00	1.00	S/. 26,000.00
BANDEJAS DE PANADERIA	40 x 60 cm y tiene 2,5 cm de profundidad. (12 unidades )	60.00	41.94	S/. 2,516.40
MOLDES PARA PAN		10.95	136	S/. 1,489.20
BALANZA		100.00	2	S/. 200.00
CARROS BANDEJA MESAS DE CAERO INOXIDABLES	180 cm x 60 cm x 40 cm (15 bandejas)	1,300.00	4	S/. 5,200.00
BASCULA DIGITAL DE PANADERIA	220 x 110 x95	1,280.00	2	S/. 2,560.00
LAVADERO DE ACERO INOXIDABLE		229.99	1	S/. 229.99
REFRIGERADORA		1,117.00	1	S/. 1,117.00
RESERVORIO DE AGUA	1350LITROS	2,200.00	2	S/. 4,400.00
		1,198.00	1	S/. 1,198.00
<b>ALMACEN</b>				
CARROS DE BANDEJAS DE PAN	180 cm x 60 cm x 40 cm (	1300	6	S/. 7,800.00
<b>TOTAL</b>				<b>84,223.09</b>
<b>OTROS ARTICULOS DE PRODUCCION</b>				
CUCHILLOS		4	15	S/. 60.00
GUANTES DE HORNOS		6	15	S/. 90.00
RECIPIENTES GRANDES		6	30	S/. 180.00
PAÑOS DE COCINA		24	7	S/. 168.00
UNIFORME DE PANADEROS		6	70	S/. 420.00
JUEGO DE RASQUETA		2	50	S/. 100.00
SPRAY		3	10	S/. 30.00
TERMOMETRO DE HORNO		2	125	S/. 250.00
TACHOS DE BASURA		5	30	S/. 150.00
JUEGOS E MOLDES DE ACERO INOXIDABLE		2	100	200.00
<b>TOTAL</b>				<b>1,648.00</b>
<b>OFICINAS Y CAJA</b>				
ESCRITORIOS		280.00	3.00	S/. 840.00
SILLAS DE ESCRITORIO		180.00	3.00	S/. 540.00
IMPRESORA	TONER HP	299.00	2.00	S/. 598.00
LAPTOP	laptop HP	1,399.00	3.00	S/. 4,197.00
ESTANTES DE DOCUMENTOS		250.00	1.00	S/. 250.00
TELEFONO		100.00	3.00	S/. 300.00
CAJA REGISTRADORA COMPUTARIZADA	(INCLUYE SFTWAR Y SOPORTE TECNICO)	4,500.00	1.00	S/. 4,500.00
ESCRITORIO ESTANTE		450.00	1.00	S/. 450.00
POS		289.00	2.00	S/. 578.00
SILLA CAJA		70.00	1.00	S/. 70.00
AIRE ACONDICIONADO E INSTALACIÓN		2,000.00	1.00	2,000.00
SILLAS		3.00	40.00	120.00
<b>TOTAL</b>				<b>14,443.00</b>
<b>SITIO WEB</b>				
CREACION DE PAGINA		23,000.00	1.00	S/. 23,000.00
ADQUISICIÓN DE CRÉDITOS		800.00	1.00	S/. 800.00
<b>TOTAL</b>				<b>23,800.00</b>
<b>CONTITUCIÓN DE EMPRESA</b>				
RESERVA DE NOMBRE / RAZON SOCIAL				
ESTATUTOS DE LA EMPRESA				
ESCRITURA PUBLICA ANTE UN NOTARIO				
ELABORACIÓN DE LA MINUTA				
TRAMITE DE NUMERO DE RUC				
NOMBRAMIENTO DEL GERENTE GENERAL		1		S/. 28.00
BIOMETRICO ( FIRMA DE COMPARECIENTE		1		S/. 20.00
LEGALIZACIÓN DE CARTA DE AUTORIZACION DE REGISTRO PUBLICO		1		S/. 20.00
		1		S/. 1,000.00
<b>TOTAL</b>				<b>1,828.00</b>
<b>LICENCIAS</b>				
LICENCIA DE FUNCIONAMIENTO		1	190	S/. 190.00
CERTIFICADO DE DEFENSA CIVIL		1	223	S/. 223.00
CERTIFICADO DE SANIDAD Y SALUBRIDAD		1	360	S/. 360.00
CERTIFICADO DE FUMIGACIÓN		1	360	S/. 360.00
CERTIFICACION DE DIGESA		1	565	S/. 565.00
<b>LOCAL</b>				
REMODELACIÓN DEL LOCAL		1.00	6,000.00	S/. 6,000.00
BOTIQUIN		1.00	40.00	S/. 40.00
EXTINTORES		3.00	99.90	S/. 299.70
SEÑALIZACIÓN DEL LOCAL		1.00	200.00	S/. 200.00
OTROS GASTOS		1.00	5,000.00	S/. 5,000.00
<b>TOTAL</b>				<b>13,237.70</b>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 24: Cálculo de depreciación y amortización

VIDA UTIL	MAQUINAS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10	CAMARA DE FERMENTACION	1,181.25	1,181.25	1,181.25	1,181.25	1,181.25	1,181.25	1,181.25	1,181.25	1,181.25	1,181.25
10	MAQUINA DIVISORA DE MASA	290.00	290.00	290.00	290.00	290.00	290.00	290.00	290.00	290.00	290.00
10	EMPAQUEADORA	650.00	650.00	650.00	650.00	650.00	650.00	650.00	650.00	650.00	650.00
10	BATIDORA	240.00	240.00	240.00	240.00	240.00	240.00	240.00	240.00	240.00	240.00
10	AMASADRA DE PAN	790.00	790.00	790.00	790.00	790.00	790.00	790.00	790.00	790.00	790.00
10	HORNOS INDUSTRIALES	2,600.00	2,600.00	2,600.00	2,600.00	2,600.00	2,600.00	2,600.00	2,600.00	2,600.00	2,600.00
10	BANDEJAS DE PANADERIA	251.64	251.64	251.64	251.64	251.64	251.64	251.64	251.64	251.64	251.64
10	MOLDES PARA PAN	148.92	148.92	148.92	148.92	148.92	148.92	148.92	148.92	148.92	148.92
10	BALANZA	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00
10	CARROS BANDEJA	520.00	520.00	520.00	520.00	520.00	520.00	520.00	520.00	520.00	520.00
10	MESAS DE CAERO NOXIDABLES	256.00	256.00	256.00	256.00	256.00	256.00	256.00	256.00	256.00	256.00
10	BASCULA DIGITAL DE PANADERIA	23.00	23.00	23.00	23.00	23.00	23.00	23.00	23.00	23.00	23.00
10	LAVADERO DE ACERO INOXIDABLE	111.70	111.70	111.70	111.70	111.70	111.70	111.70	111.70	111.70	111.70
10	CARROS DE BANDEJAS DE PAN	780.00	780.00	780.00	780.00	780.00	780.00	780.00	780.00	780.00	780.00
10	CUCHILLOS	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00
10	RECIPIENTES GRANDES	18.00	18.00	18.00	18.00	18.00	18.00	18.00	18.00	18.00	18.00
10	PANOS DE COCINA	16.80	16.80	16.80	16.80	16.80	16.80	16.80	16.80	16.80	16.80
10	UNIFORME DE PANADEROS	42.00	42.00	42.00	42.00	42.00	42.00	42.00	42.00	42.00	42.00
10	JUEGO DE RASQUETA	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00
10	SPRAY	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00
10	TERMOMETRO DE HORNO	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00
10	TACHOS DE BASURA	15.00	15.00	15.00	15.00	15.00	15.00	15.00	15.00	15.00	15.00
10	ESCRITORIOS	84.00	84.00	84.00	84.00	84.00	84.00	84.00	84.00	84.00	84.00
10	SILLAS DE ESCRITORIO	54.00	54.00	54.00	54.00	54.00	54.00	54.00	54.00	54.00	54.00
4	IMPRESORA	149.50	149.50	149.50	149.50						
4	LAPTOP	1,049.25	1,049.25	1,049.25	1,049.25						
10	ESTANTES DE DOCUMENTOS	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00
4	TELEFONO	75.00	75.00	75.00	75.00						
4	CAJA REGISTRADORA COMPUTARIZADA	1,125.00	1,125.00	1,125.00	1,125.00						
10	ESCRITORIO ESTANTE	45.00	45.00	45.00	45.00	45.00	45.00	45.00	45.00	45.00	45.00
4	POS	144.50	144.50	144.50	144.50						
10	SILLA CAJA	7.00	7.00	7.00	7.00	7.00	7.00	7.00	7.00	7.00	7.00
		<b>10,756.56</b>	<b>10,756.56</b>	<b>10,756.56</b>	<b>10,756.56</b>	<b>8,213.31</b>	<b>8,213.31</b>	<b>8,213.31</b>	<b>8,213.31</b>	<b>8,213.31</b>	<b>8,213.31</b>

Fuente: Elaboración propia

- Gastos administrativos:

*Tabla 25: Presupuesto de gastos de personal administrativo*

Personal	Cantidad	Sueldo	COST DE PLANILLA	Costo Emp. Anual
GERENTE GENERAL	1	2,000.00	1.22	29,280.00
ASISTENTE ADMINISTRATIVO	1	1,500.00	1.22	21,960.00
ASISTENTE MARKETING	1	1,500.00	1.22	21,960.00
CONTADOR (TERCERIZADO)	1	500.00		6,000.00
LIMPIEZA	1	1,000.00	1.22	14,640.00
				<b>93,840.00</b>

Fuente: Elaboración propia

*Tabla 26: Presupuesto de Útiles de oficina*

UTILES DE OFICINA	UNDA DE MEDIDA	UNIDADES	PRECIO	TOTAL
LAPECEROS	CAJA	1	17	17
HOJAS DE IMPRESIÓN	PAQUETE	2	10.5	21
EMGRAMPADORE	UNIDAD	3	8	24
PERFORADOR	UNID	3	8	24
ARCHIVADORES	UNID	10	5.5	55
PLUMONES DE PIZARRA	CAJA	2	10	20
RESALTADOR	UNID	3	2.5	7.5
SELLOS	UNID	4	10	40
GRAPAS	CAJA	1	6	6
SOBRES MANILA	PAQUTES	2	5	10
			<b>TOTAL</b>	<b>224.5</b>
			<b>TOTAL 1 AÑO</b>	<b>2,694.00</b>

Fuente: Elaboración propia

- Gastos operativos:

*Tabla 27: Presupuesto de Mano de obra directa*

Personal	Cantidad	Sueldo	COST DE PLANILLA	COSTO. EMPL. ANUAL
MAESTRO PANADERO	1	1600	1.22	23,424.00
AYUDANTES DE PANADERIA	3	1300	1.22	57,096.00
				<b>80,520.00</b>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 28: Opex, PA PNA

OPEX				
PRODUCTOS	UNID DE MEDIDA	CANTIDAD	PRECIO	
MASCARILLAS	CAJA	12	S/.	120.00
LATEX	CAJA	6	S/.	120.00
HORNO	UNID	24	S/.	216.00
DETERGENTES SANITIZADORES	UNID	12	S/.	360.00
ESCOBAS	UNID	3	S/.	45.00
RECOGEDOR	UNID	3	S/.	30.00
PAPEL HIGIENICO	PAQUETES X 4	24	S/.	696.00
PAEL TOALLA	PAUQTE X 2	14	S/.	336.00
LEJIA	BOTELLA DE 5 LITROS	24	S/.	240.00
ALCOHOL EN GEL	BOTELLA DE LITRO	50	S/.	750.00
ALCOHOL	BOTELLA DE LITRO	60	S/.	420.00
ARTICLUSO NECESARIOS			S/.	1,500.00
			<b>S/.</b>	<b>4,833.00</b>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 29: Presupuesto de mantenimiento de página web

PAG WEB			
MANTEMINETO	349.00	12.00	4,188.00
<b>TOTAL</b>			<b>4,188.00</b>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 30: Presupuesto de alquiler de local

ALQUILER DE LOCAL			
ALQUILER	8,500.00	12.00	102,000.00
<b>TOTAL</b>			<b>102,000.00</b>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 31: Presupuesto de servicios básicos

	PAGO DE SERVICIOS			
	LITROS	M3	COSTO	TOTAL
AGUA	35,251.91	35.25	6.01	S/.
				2,543.21
LUZ	KW ANUAL		COSTO	TOTAL
		25,200.00	0.5296	S/.
				13,345.92
GAS	BALONES DE GAS		COSTO	TOTAL
	3		60	S/.
				8,640.00
TELEFONO EINTERNET	12	1	510.90	S/.
				6,130.80
<b>TOTAL</b>			<b>S/.</b>	<b>30,659.93</b>

Fuente: Elaboración propia

- Gastos de venta:



Tabla 32: Presupuesto de personal de ventas

Personal	Cantidad	Sueldo	COST DE PLANILLA	Costo Emp. Anual
EJECUTIVA DE VENTAS	2	950.00	1.22	27,816.00
TOTAL				27,816.00

Fuente: Elaboración propia

Tabla 33: Número de transacciones al día

VALOR DE COMPRA MINIMA	VENTA META 1 AÑO EN SOLES	N° PROMEDIO DE TRANSACCIONES ANUAL	N° PROMEDIO DE TRANSACCIONES MENSUAL	N° TRANSACCIONES AL DIA
20.00	1,148,943.71	57,447.00	4,787.00	160

Fuente: Elaboración propia

Tabla 34: Alcance de publicidad en Facebook

FACEBOOK		ALCANCE		ALCANCE PROMEDIO	
		4,400.00	12,600.00	8,500.00	
DIAS	COSTO TOTAL	% de efec	ALCANCE PROMEDIO	CIERRE DE VENTA	N° DE PUBLICIDA X MES
7	250.00	9.21%	8,500.00	782.85	3.00

Fuente: Elaboración propia

Tabla 35: Alcance de publicidad en Instagram

INSTAGRAM		ALCANCE		ALCANCE PROMEDIO	
		4,400.00	12,600.00	8500	
DIAS	COSTO TOTAL	% de efec	ALCANCE PROMEDIO	ALCANCE MENSUAL	N° DE PUBLICIDA X MES
7	250.00	10.80%	8500	918.00	3

Tabla 36: Presupuesto de publicidad en Facebook e Instagram

FACEBOOK				
TIPO DE PUBLICIDAD	COSTO	FRECUENCIA DE PUBLI	TOTAL	TOTAL AL AÑO
ANUNCIO POR SECUENCIA	250.00	1.50	375.00	4,500.00
ANUNCIO POR FOTOS	250.00	1.50	375.00	4,500.00
INSTAGRAM				
ANUNCIO POR HISTORIAS	250.00	1.5	375.00	4,500.00
ANUNCIO POR FOTOS	250.00	1.5	375.00	4,500.00
TOTAL				18,000.00

Fuente: Elaboración propia

Tabla 37: Presupuesto de Promociones

	DESCUENTO	FRECUENCIA	COSTO	COBERTURA	TOTAL
LANZAMIENTO DE LA MARCA 30% EN LA COMPRA	30%	1	6.00	1,000.00	6,000.00
DESCUENTOS 20% EN COMPRAS MAYORES A 60.00 SOLES	20%	6	12.00	200.00	14,400.00
MAS PRODUCTOS POR EL MISMO PRECIO (GALLETAS)		6	5.02	150.00	4,514.42
SORTEOS		18	20	1.00	360.00
TOTAL					25,274.42

Fuente: Elaboración propia

## 12.5. Punto de equilibrio:

- Punto de equilibrio en unidades

Par hallara el punto de equilibrio se analizaron y definieron los siguientes datos:

$$PE = \frac{CF}{PVU - CV}$$

- CF: Costo fijo.
- PVU: Precio de venta en unidades.
- CV: Costo variable

*Tabla 38: Costo fijo anual*

<b>Costo fijo anual</b>	<b>S/.</b>
Gastos operativos	-141,680.93
Gtos administrativos	-96,534.00
Gastos de venta	-85,654.56
Gastos de publicidad	-25,274.42
Depreciación	-10,756.56
Amortización	-2,300.00
<b>Total</b>	<b>-362,200.47</b>

Fuente: Elaboración propia

$$PE = \frac{CF}{PVU - CV} = \frac{362\ 200.47}{9.47 - 6.09} = 107\ 381.06$$

Siendo, que con 107 381.06 de unidades en promedio vendidas al año, el negocio no podría obtener ganancias ni perdidas. Cabe resaltar que el precio de venta unitario y los costos variables unitarios fueron calculados por el promedio de los cuatro productos principales que va a ofrecer la panadería, tal como se muestra en la Tabla 39.

Tabla 39: Costo y precio de venta promedio

PRODUCTO	COSTO DE VENTA	PRECIO DE VENTA
PAN BAGUETT	S/5.02	6.990
PAN EN MOLDE	S/6.93	13.900
PACK DE PANES	S/7.41	10.990
GALLETAS	S/5.02	5.990
<b>PROMEDIO</b>	<b>S/6.09</b>	<b>S/9.47</b>

Fuente: Elaboración propia

- **Punto de equilibrio en Ventas**

A continuación, se hace el cálculo del punto de equilibrio en soles:

$$PE = \frac{CF}{(1 - \frac{CV}{VENTAS})} = \frac{362\,200.47}{(1 - \frac{821\,647.13}{1\,148\,943.71})} = 1,271,470.52$$

En este sentido, se requiere de llegar a una meta de S/. 1 271 470.52 en el primer año.

Cabe resaltar que para la obtención de costo variable se tomó en cuenta el costo de venta y la mano de obra directa que representan los costos variables en el proceso operativo.

## 12.6. Calculo del WACC:

Tabla 40: Capital Asset Pricing Model

<b><u>Capital Asset Pricing Model</u></b>	
<b><u>Estructura de Capital</u></b>	
Pasivo	40%
Patrimonio	60%
<b><u>Costo del Dinero para Terceros</u></b>	
Costo de la Deuda	8.00%
Tasa de Impuesto a la Renta	29.50%
<b>Costo Neto de la Deuda</b>	<b>5.64%</b>
<b><u>Costo del Dinero para los accionistas</u></b>	
Tasa Libre de Riesgo	1.55%
Prima de mercado	0.00%
Beta desapalancada	0.64
Beta apalancada	0.94
Riesgo País	170 1.70%
<b>Retorno del Accionista</b>	<b>3.25%</b>
<b><u>Costo Ponderado de Capital</u></b>	
<b>WACC</b>	<b>4.21%</b>

Fuente: Elaboración propia

## 12.7. Flujo de caja libre:

Tabla 41: Flujo de caja de PA PAN- Panadería

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ventas		1,148,943.71	1,238,722.17	1,335,515.92	1,439,873.13	1,552,384.82	1,673,688.17	1,804,470.16	1,945,471.46	2,097,490.60	2,261,388.52
Costo Marginal		-741,127.13	-799,038.80	-861,475.69	-928,791.40	-1,001,367.16	-1,079,613.99	-1,163,975.03	-1,254,928.04	-1,352,988.12	-1,458,710.61
Costo de MOD		-80,520.00	-82,130.40	-83,773.01	-85,448.47	-87,157.44	-88,900.59	-90,678.60	-92,492.17	-94,342.01	-96,228.85
Promociones		-25,274.42	-25,779.91	-26,295.51	-26,821.42	-27,357.85	-27,905.00	-28,463.10	-29,032.36	-29,613.01	-30,205.27
<b>Utilidad bruta</b>	-	<b>302,022.16</b>	<b>331,773.06</b>	<b>363,971.71</b>	<b>398,811.84</b>	<b>436,502.37</b>	<b>477,268.59</b>	<b>521,353.43</b>	<b>569,018.89</b>	<b>620,547.46</b>	<b>676,243.78</b>
Gastos Administrativos		-96,534.00	-95,716.80	-97,631.14	-99,583.76	-101,575.43	-103,606.94	-105,679.08	-107,792.66	-109,948.52	-112,147.49
Gastos de Ventas		-85,654.56	-87,367.65	-89,115.00	-90,897.30	-92,715.25	-94,569.55	-96,460.94	-98,390.16	-100,357.97	-102,365.13
Gastos operativos		-141,680.93	-144,514.55	-147,404.84	-150,352.94	-153,360.00	-156,427.20	-159,555.74	-162,746.86	-166,001.79	-169,321.83
<b>EBITDA</b>	-	<b>-21,847.33</b>	<b>4,174.06</b>	<b>29,820.73</b>	<b>57,977.84</b>	<b>88,851.69</b>	<b>122,664.89</b>	<b>159,657.66</b>	<b>200,089.20</b>	<b>244,239.18</b>	<b>292,409.34</b>
Depreciación		-10,756.56	-10,756.56	-10,756.56	-10,756.56	-8,213.31	-8,213.31	-8,213.31	-8,213.31	-8,213.31	-8,213.31
Amortización		-2,300.00	-2,300.00	-2,300.00	-2,300.00	-2,300.00	-2,300.00	-2,300.00	-2,300.00	-2,300.00	-2,300.00
<b>EBIT</b>	-	<b>-34,903.89</b>	<b>-8,882.50</b>	<b>16,764.17</b>	<b>44,921.28</b>	<b>78,338.38</b>	<b>112,151.58</b>	<b>149,144.35</b>	<b>189,575.89</b>	<b>233,725.87</b>	<b>281,896.03</b>
Impuesto de la Renta		10,296.65	2,620.34	-4,945.43	-13,251.78	-23,109.82	-33,084.72	-43,997.58	-55,924.89	-68,949.13	-83,159.33
<b>NOPAT</b>	-	<b>-11,550.68</b>	<b>6,794.40</b>	<b>24,875.30</b>	<b>44,726.06</b>	<b>65,741.87</b>	<b>89,580.17</b>	<b>115,660.08</b>	<b>144,164.31</b>	<b>175,290.05</b>	<b>209,250.01</b>
Capex	-139,179.79										
Working Capital		-4,594.48	-4,953.49	-5,340.55	-5,757.87	-6,207.78	-6,692.86	-7,215.84	-7,779.69	-8,387.59	-9,043.00
Valor de perpetuidad											4,760,033.56
<b>FCF</b>	<b>-139,180</b>	<b>-16,145.16</b>	<b>1,840.91</b>	<b>19,534.74</b>	<b>38,968.20</b>	<b>59,534.08</b>	<b>82,887.31</b>	<b>108,444.24</b>	<b>136,384.63</b>	<b>166,902.46</b>	<b>4,960,240.57</b>
<b>WACC</b>	<b>4.21%</b>										
<b>VAN</b>	<b>3,590,379.70</b>	<b>997,327.69</b>									
<b>TIR</b>	<b>47.69%</b>										

Fuente: Elaboración propia

Tabla 42: Working Capital

Working Capital	Días	1 M	2 M	3 M	4 M	5 M	6 M	7 M	8 M	9 M	10 M
Cuentas por cobrar	3 días	9,574.53	10,322.68	11,129.30	11,998.94	12,936.54	13,947.40	15,037.25	16,212.26	17,479.09	18,844.90
Inventarios	7 días	14,410.81	15,536.87	16,750.92	18,059.83	19,471.03	20,992.49	22,632.85	24,401.38	26,308.10	28,363.82
Efectivo	1%	11,489.44	12,387.22	13,355.16	14,398.73	15,523.85	16,736.88	18,044.70	19,454.71	20,974.91	22,613.89
Cuentas por pagar	15 días	-30,880.30	-33,293.28	-35,894.82	-38,699.64	-41,723.63	-44,983.92	-48,498.96	-52,288.67	-56,374.50	-60,779.61
Working Capital		4,594.48	4,953.49	5,340.55	5,757.87	6,207.78	6,692.86	7,215.84	7,779.69	8,387.59	9,043.00

Fuente: Elaboración propia

## 12.8. Escenarios:

A continuación, se analizan escenarios con la finalidad de poder conocer como es afectado el negocio en cuanto a variaciones porcentuales de los siguientes indicadores.

- **Precio:**

Tabla 43: Sensibilidad de precio de pan en molde

	PRECIO	VAN	TIR
		3,590,379.70	47.69%
25%	10.425	504,467.92	16%
10%	12.51	2,356,014.99	38%
	13.9	3,590,379.70	48%
10%	15.29	4,824,744.41	56%
25%	17.375	6,676,291.48	68%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 44: Sensibilidad del precio de pack de panes

	PRECIO	VAN	TIR
		3,590,379.70	47.69%
25%	8.2425	1,182,614.9	25%
10%	9.891	2,627,273.8	40%
	10.99	3,590,379.7	48%
10%	12.089	4,553,485.6	55%
30%	14.287	6,479,697.5	67%

Fuente: Elaboración propia

En ambos análisis se puede observar que ante una disminución del precio en un 10% el negocio sigue siendo viable y al 25% el negocio todavía sería viable. Así mismo, si el precio incrementa los beneficios a obtener también incrementan.

- **Mano de obra**

Se sensibiliza este indicador debido a que es un parte muy crucial del negocio, ya que de ellos depende nuestra producción, siendo así, tal como se puede observar en la siguiente tabla, si nuestra mano de obra se incrementa, por lo menos hasta un 50%, nuestro negocio sigue siendo viable.

Tabla 45: Sensibilidad de mano de obra

		VAN	TIR
	<b>Mano de obra</b>		
		3,590,379.70	47.69%
30%	56,364.00	4,059,577.88	53.16%
10%	72,468.00	3,746,779.09	49.48%
	80,520.00	3,590,379.70	47.69%
10%	88,572.00	3,433,980.31	45.93%
50%	120,780.00	2,808,382.73	39.09%

Fuente: Elaboración Propia

- **Cobertura**

A continuación, se analiza la cobertura del proyecto pudiendo observar que aun cuando esta cobertura disminuya hasta al menos un 20%, se sigue obteniendo un VAN positivo y Una tasa de retorno razonable, por lo cual valida que el proyecto seguiría siendo viable.

Tabla 46: Sensibilización Cobertura

		VAN	TIR
	<b>COBERTURA</b>	3,590,379.70	47.69%
20%	1.64%	1,363,192.04	25.97%
10%	1.85%	2,476,785.87	37.47%
	2.05%	3,590,379.70	47.69%
10%	2.26%	4,703,973.53	57.75%
50%	3.08%	9,158,348.84	105.82%

Fuente: Elaboración propia

En ambos análisis se puede observar que ante una disminución de la cobertura en un 10% el negocio sigue siendo viable y al 20% el negocio todavía sería viable. Así mismo, si la cobertura incrementa los beneficios a obtener también incrementan, sin embargo, hay que hacer ajustes por que se requerirá de otra cantidad de mano de obra, capacidad instalada, entre otros.

- **Alquiler**

Los gastos por alquiler, son uno de los más representativos dentro de los gastos operativos. Por esta razón se optó por el análisis de la sensibilidad obteniendo lo siguiente.

Tabla 47: Sensibilidad Alquiler de local

	Alquiler	VAN	TIR
		3,590,379.70	47.69%
20%	81,600.00	3,986,622.58	52.29%
10%	91,800.00	3,788,501.14	49.96%
	102,000.00	3,590,379.70	47.69%
10%	112,200.00	3,392,258.26	45.46%
50%	153,000.00	2,599,772.51	36.86%

Fuente: Elaboración propia

Tal como se muestra, si los gastos de alquiler incrementan hasta un 50%, el negocio aun seguiría siendo viable.

## 12.9. VAN / TIR:

Tabla 48: VAN/TIR

WACC	4.21%
VAN	3,590,379.70
TIR	47.69%

Fuente: Elaboración propia

El cuadro siguiente, trata de explicar el nuevo VAN Y TIR con la financiación mediante un préstamo con una entidad bancaria.

Tabla 49: VAN/ TIR con financiamiento

FCF	-139,180 M	-16,145 M	1,841 M	19,535 M	38,968 M	59,534 M	82,887 M	108,444 M	136,385 M	166,902 M	4,960,241 M
DEBT	55,671.92										
PRINCIPAL		-3,493.16	-3,842.47	-4,226.72	-4,649.39	-5,114.33	-5,625.76	-6,188.34	-6,807.17	-7,487.89	-8,236.68
INTERESES		-5,567.19	-5,217.88	-4,833.63	-4,410.96	-3,946.02	-3,434.58	-2,872.01	-2,253.17	-1,572.46	-823.67
ESCUDO FISCAL INTERESES		1,642.32	1,539.27	1,425.92	1,301.23	1,164.08	1,013.20	847.24	664.69	463.87	242.98
ECF	-83,507.87	-23,563.19	-5,680.17	11,900.32	31,209.08	51,637.81	74,840.17	100,231.13	127,988.96	158,305.98	4,951,423.20
Tasa Requerida x el Accionista											4.21%
VAN											3,582,001.94
TIR											53.52%

Fuente: Elaboración propia



En ambos casos, se puede apreciar que se obtiene una VAN positivo y las TIR superan al porcentaje del WACC, lo cual indica que, a pesar de llegar a tener perdida en el primer año, el negocio es viable y rentable.

### XIII. CONCLUSIONES:

PA PAN – Panadería, tiene como misión la producción y comercialización de diferentes productos de panadería con propiedades nutritivas, una de las características diferenciadoras frente a las panaderías tradicionales. Estos productos serán comercializados de manera online a través de una plataforma web; apostando por la tecnología buscamos darles a los clientes unos productos de calidad y una experiencia de compra diferente priorizando su salud en este contexto de pandemia y en los nuevos hábitos de vida de los habitantes peruanos.

El mercado de consumo de productos naturales, nutritivos y saludables se ha ido incrementando durante los últimos años, siendo así que, Santiago de Surco y Miraflores son unos de los distritos que más consumen estos productos, tal como se detalló en análisis previos.

Se plantea una venta en el primer año de 1,148,943.71 soles, llegando a una cuota de venta a los diez años con 2,261,388.52 soles, las cuales representan un nivel 57,447.19 transacciones anual para iniciar el proyecto.

Después de los análisis previos desde las diferentes áreas que compondrán la empresa se elaboró el Flujo de caja con la finalidad de evaluar la viabilidad y la rentabilidad de la propuesta de negocio. Obteniendo que, con una inversión inicial de 130.070 mil soles

para la compra de activos capital de trabajo, se obtiene en los 10 años de proyección un VAN positivo reflejado en 3,590,379.70 soles, así mismo se obtiene una TIR de 47.69% el cual es mayor que el WACC, de 4.21%.

En base a estos dos indicadores financieros se puede decir que el proyecto es viable y rentable.

.

#### XIV. RECOMENDACIONES:

Realizar mayores estudios de mercado con un enfoque diferente y que permita universalizar la respuesta para conocer más afondo el mercado de otros distritos, ya que es un mercado en el cual existe amenaza de ingreso de nuevos competidores y es necesario reinversión constante.

Hacer una investigación u encuesta a experto para evaluar la comercialización a través de canales indirectos, como centros comerciales, bodegas, ferias naturales, entre otras, considerando los gastos y beneficios que estos supondrían.

El modelo de negocio permite la ampliación de productos a vender, por ello otro de los productos considerados es la venta de panes pre cocidos, con la finalidad de que cada cliente pueda disfrutar de los panes nutritivos al instante y recién salidos del horno, se puede ir analizando diferentes productos, previo a ello es necesario una investigación de mercado para confirmar la viabilidad de la propuesta.

#### XV. REFERENCIAS:

America Retail. (2020). Ecommerce: Comercio electrónico en Perú creció 120% durante el confinamiento. Recuperado de: <https://www.america->

[retail.com/ecommerce/ecommerce-comercio-electronicoen-peru-crecio-120-durante-el-confinamiento/](http://retail.com/ecommerce/ecommerce-comercio-electronicoen-peru-crecio-120-durante-el-confinamiento/)

APEIM. (2020). Niveles Socioeconómicos 2020. Recuperado de: <http://apeim.com.pe/wp-content/uploads/2020/10/APEIM-NSE-2020.pdf>

Basantes et al., (2016). Comercio electrónico. Ecuador: Ibarra – Ecuador. Disponible: <http://repositorio.utn.edu.ec/handle/123456789/6793>

Belzusarri,D., Cachay,A., León, J. & Yesang.S. (2018). Plan de negocio para una panadería especializada en panes enriquecidos con granos andinos del Perú. Recuperado de:

[https://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12640/1305/2018\\_MASM\\_16-1\\_Gx\\_T%20.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12640/1305/2018_MASM_16-1_Gx_T%20.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

BlackSip. (2019). Reporte de Industria: El e-commerce en Perú 2019 .Recuperado de: <https://asep.pe/wp-content/uploads/2019/08/Reporte-de-industria-del-eCommerce-Peru-2019-eBook.pdf>

Compañía peruana de estudios de mercados y opinión s.a.c. (CPI). (2019). Perú: Población 2019. Recuperado de: [http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr\\_poblacional\\_peru\\_201905.pdf](http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacional_peru_201905.pdf)

Gobierno del Perú. (2019). Regímenes tributarios. Recuperado de : <https://www.gob.pe/280-regimenes-tributarios>

Guerrero, M., Montoya, R., Muñoz, S. & Riofrio, D. (2017). Pan del Campo. Recuperado de: [https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/624195/Guerrero\\_tm.pdf?sequence=10&isAllowed=y](https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/624195/Guerrero_tm.pdf?sequence=10&isAllowed=y)

Higuchi, A. (2015). Características de los consumidores de productos orgánicos y expansión de su oferta en Lima. Recuperado de: <http://www.scielo.org.pe/pdf/apuntes/v42n77/a02v42n77.pdf>

Inei. (2010). Consumo de alimentos y bebidas. Recuperado [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1028/ca\\_p01.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1028/ca_p01.pdf)

INEI. (2020). Informe técnico Producción nacional N3 marzo- 2020. Recuperado de: [http://m.inei.gob.pe/media/principales\\_indicadores/03-informe-tecnico-n03\\_produccion-nacional-ene\\_2020.pdf](http://m.inei.gob.pe/media/principales_indicadores/03-informe-tecnico-n03_produccion-nacional-ene_2020.pdf)

INEI. (2020). Informe técnico Producción nacional N9 Setiembre - 2020. Recuperado de: <http://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/09-informe-tecnico-produccion-nacional-jul-2020.pdf>

ISIL. (2020). HÁBITOS DE CONSUMO ONLINE- TERCER STUDIO DE E-COMMERCE EN LIMA METROPOLITANA Y CALLAO ISIL 2020. Recuperado de:

<https://landing.isil.pe/wp-content/uploads/2020/02/estudio-isil-habitos-de-consumo-online-2020.pdf>

Luque, G. (15 de marzo del 2019). Los peruanos consumen 35 kilos de pan al año, muy por debajo de otros países. Diario Correo. Recuperado de <https://diariocorreo.pe/edicion/tacna/los-peruanos-cosumen-35-kilos-de-pan-al-ano-muy-por-debajo-de-otros-paises-875967/?ref=dcr>

Pan de calidad. (2020). ¿Cuál es la situación de los panaderos frente al Covid-19 en Brasil, México, Argentina, Uruguay, Perú y Venezuela? Recuperado de: <https://pandecalidad.com/cual-es-la-situacion-de-los-panaderos-frente-al-covid-19-en-brasil-mexico-argentina-uruguay-peru-y-venezuela>

Rojas, I. (2014). “PANADERIA GOURMET: BUENA MIGA”. Recuperado de: <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/117248/Rojas%20Hormazabal%20Isaac.pdf?sequence=2>

Samaniego, S. & Homero F. (2017). Plan de Negocios para la introducción y comercialización de productos de PANADERIA CALIFORNIA PANCALI S.A. en canales de farmacias, con soporte de un sistema integrado, en la ciudad de Guayaquil para el período 2018. Recuperado de: [file:///C:/Users/LENOVO/Downloads/T-UCSG-PRE-ESP-IAV-285%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/LENOVO/Downloads/T-UCSG-PRE-ESP-IAV-285%20(1).pdf)

Sunat. (2019). ¿Cómo me conviene Tributar?. Recuperado de: <https://emprender.sunat.gob.pe/como-me-conviene-tributar>

Vera, J. (2010). Comercio Electrónico: B2C, B2B, B2E y B2B2C. Recuperado de: [http://servicios.educarm.es/templates/portal/ficheros/websDinamicas/30/articulo\\_b2b\\_juanluisvera.pdf](http://servicios.educarm.es/templates/portal/ficheros/websDinamicas/30/articulo_b2b_juanluisvera.pdf)

Gestión. (13 de agosto de 2020). Cinco tendencias de consumo que la pandemia ha originado en la industria de alimentos y bebidas. Recuperado de: <https://gestion.pe/peru/cinco-tendencias-de-consumo-que-la-pandemia-ha-originado-en-la-industria-de-alimentos-y-bebidas-nndc-noticia/?ref=gesr>

Gestión. (30 de abril del 2018). Consumo de productos nutricionales se cuadruplican en Perú en últimos dos años. Recuperado de: <https://gestion.pe/economia/consumo-productos-nutricionales-cuadruplican-peru-ultimos-dos-anos-232639-noticia/?ref=gesr>

Instituto nacional de Estadística e Informatica. (2020). Informe técnico -Producto Bruto Interno Trimestral. Recuperado de : [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin\\_pbi\\_trimestral\\_iit\\_2020.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin_pbi_trimestral_iit_2020.pdf)

Instituto nacional de Estadística e Informatica. (2020). Informe técnico – Situación del mercado Laboral en Lima Metropolitana. Recuperado de: <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/10-informe-tecnico-mercado-laboral-jul-ago-set-2020.pdf>

Investing. (2020). Perú – Tasa de desempleo. Recuperado de: <https://es.investing.com/economic-calendar/peruvian-unemployment-rate-516>

MINAM. (2019). Ley N° 30884 regula consumo de bienes de plástico de un solo uso que generan riesgo para la salud pública y/o el ambiente. Recuperado de: <https://sinia.minam.gob.pe/novedades/ley-ndeg-30884-regula-consumo-bienes-plastico-un-solo-uso-que-generan>

Garate. (2019). El impacto de la crisis política. Diario gestión. Recuperado de: <https://gestion.pe/blog/te-lo-cuento-facil/2020/09/la-crisis-politica-agrava-la-crisis-economica.html/?ref=gesr>

Perú 21. (29 de septiembre de 2020). Consumo de pan crecería 43% en el año 2020, según Aspan. Recuperado de: <https://peru21.pe/economia/pan-peru-consumo-anual-de-pan-creceria-43-en-el-ano-2020-segun-aspan-ncze-noticia/>

INEI. (2019). Provincia de Lima- Compendio Estadístico 2019. Recuperado de: [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1714/Libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1714/Libro.pdf)

# ANEXOS

*Anexo 1: Presentación de Focus Group*

*Fuente: Elaboración propia*



### CARACTERISTICAS

- Productos de panadería saludables y nutritivos.
- Ventas a través de pagina web y con servicio de delivery. ( 1 día de anticipación)
- Lugares de cobertura Santiago de Surco y Miraflores.



### CARACTERISTICAS

- Pedidos mínimo de 15 soles aprox
- Pedidos de 9am a 6pm
- Pago con tarjeta, yape, entre otros medios.
- Asistente virtual para consultas.

**¿COMPRARÍAN EL PRODUCTO?**

**¿PORQUE?**

**PA'PAN**  
Panaderia nutritiva





*Anexo 2: Guía de pautas de Focus Group*

---

**GUÍA DE PAUTAS  
FOCUS GROUP – PLAN DE NEGOCIO “PA’PAN”  
Mes / Año**

---

**I. PRESENTACIÓN**

Buenas noches mi nombre es Monica Riveros Huincho, soy estudiante del décimo ciclo de la carrera de Administración de la Universidad Marcelino Champagnat, estoy realizando un plan de negocio de una panadería llamada PA’PAN, estoy recogiendo información para evaluar y conocer las necesidades de los posibles clientes y sus experiencias con las panaderías. No existen respuestas buenas ni malas, su opinión es muy importante para recopilar esta información.

**II. FASE DE CALENTAMIENTO**



Objetivo: El objetivo de esta parte es conocer y confirmar el perfil del grupo participante, su uso del canal internet, así como presentar al moderador del Focus y romper el hielo con ellos.

- ¿Cuál es tu nombre?
- ¿Cuál es tu pasatiempo favorito? o ¿A qué te dedicas?
- ¿Qué planes para año nuevo?
- ¿Con frecuencia y para qué tipo de actividades utilizan internet?

### III. ASPECTOS GENERALES DE COMPRAS POR INTERNET

Objetivo: El objetivo de esta parte es determinar el uso de este canal, cuáles son sus preferencias y que factores las determinan.

- Entrando al mundo del internet, cuéntenme ¿Con qué frecuencia hacen uso del internet?
- ¿A qué paginas entran? ¿Cuáles son las páginas que más usan? ¿Por qué?
- ¿Con que frecuencia compran en internet? ¿Cuáles son los productos que más compran por este medio?
- ¿Qué opinan de una panadería online?, ¿Qué entienden por panadería online?, ¿Alguna vez han comprado productos de panadería por internet?, ¿Qué los motivó a hacerlo?
- ¿De qué manera les podría ser útil una panadería online para su vida cotidiana? ¿Consideran de que podría proporcionarles algún beneficio?
- ¿Cómo creen que será la interacción comercial en el futuro?

### IV. HÁBITOS DE LOS CLIENTES QUE COMPRAN POR INTERNET

Objetivo: El objetivo de esta parte es identificar las actividades cotidianas de los usuarios y las compras por internet.

- ¿Con que frecuencia hacen uso de internet para sus compras? ¿Desde que aparato tecnológico?
- ¿Cuáles son los productos que más compran por internet? ¿Por qué?
- ¿Qué es lo más importante para ustedes en una página web?
- ¿Cómo hacen las compras? ¿Cuáles son los pasos que hay que seguir? (describe el proceso de compra desde su experiencia)
- ¿Qué paso les parece más complicado? ¿Sugerirían algún cambio en el proceso de compra?

- ¿Qué opinan sobre los medios de pago?
- ¿Qué es lo que valoran de un servicio de compra online?
- ¿Cuánto tiempo en promedio esperan para que sus compras lleguen a casa? ¿Están satisfechos con ello?

## V. PERFIL DEL CANAL DE INTERNET DE SU ELECCIÓN:

Objetivo: El objetivo de esta parte es evaluar el servicio ofrecido por los bancos en el canal de internet, así como identificar los beneficios más significativos para los clientes.

- ¿Con que frecuencia consumen pan? ¿Qué tipos, cantidad, forma, marca?
- ¿En dónde suele comprar estos productos?
- ¿Qué es lo que valoras en un producto de panadería?
- ¿Por qué consumes pan y cuáles son los beneficios que buscas en ellos?
- ¿Estarías interesado en comprar panes nutritivos y saludables? ¿Por qué?
- ¿Cuánto en promedio gastas en comprar pan?
- ¿Estarías dispuesto a pagar un precio superior por la adquisición de productos de panadería saludables y nutritivos? ¿Cuánto más en promedio?
- ¿Qué opinas de recibir los productos de panadería por delivery? ¿Estarías interesado? ¿por qué?
- ¿has comprado productos de panadería por internet? ¿Qué tiendas conoces?
- ¿Estarías interesado en comprar productos de panadería de manera online y que sea entregado por delivery? ¿Cuál sería una motivación? ¿Por qué?
- ¿Qué es lo que valorarías en la página web que te permita hacer esta transacción? ¿Cuál sería las características ideales en esta página? (puedes describir desde una experiencia)
- ¿Conoces alguna panadería que comercialice sus productos por internet y haga delivery?

## VI. MEDIOS DE PUBLICIDAD Y NOMBRE DE LA EMPRESA

Objetivo: El objetivo de esta parte es conocer y evaluar la performance del servicio de internet de los principales bancos competidores.

- ¿Qué medio de publicidad le es más atractiva? (redes sociales, pagina web, correos)
- ¿Dónde vieron, escucharon o leyeron publicidad sobre panaderías?
- ¿Qué medio de comunicación utilizaría para busca y/o conocer productos de panadería saludables y nutritivos?

- ¿Qué opinas del nombre de la panadería “PA’PAN”? ¿Te parece llamativo y fácil de recordar?
- ¿Crees que tiene algún significado? ¿Cuál?

*Anexo 3: Resultados de Focus Group*

*Fuente: Elaboración propia*

Buenas noches mi nombre es Monica Riveros Huincho, soy estudiante del décimo ciclo de la carrera de Administración de la Universidad Marcelino Champagnat, estoy realizando un plan de negocio de una panadería llamada PA’PAN, estoy recogiendo información para evaluar y conocer las necesidades de los posibles clientes y sus experiencias con las panaderías. No existen respuestas buenas ni malas, su opinión es muy importante para recopilar esta información.

Participantes:

- Pilar
- Laura
- Cinthya
- Sahra
- Elda
- Alessandra

Monica: Bueno antes de empezar me gustaría conocerlas un poco más, para hacer la reunión más amena. Me gustaría que cada una se presente por favor.

- **¿Cuál es tu nombre? ¿Cuál es tu pasatiempo favorito? o ¿A qué te dedicas? ¿Qué planes para año nuevo?**

Pilar: Me gusta ver series de televisión, la preparación de postres.

Laura: Tengo una ferretería la cual dirijo, soy la gerente se podría decir.

Alessandra: Me gusta leer artículos que tengan que ver con la metodología, me gusta cantar y compartir tiempo con mi hijita.

Cinthya: Trabajo en una clínica en el área de calidad, mi pasatiempo es salir con mis hijos, salir a pasear.

Sara: Soy contadora de profesión, me gusta ver películas y por el momento ahora me estoy dedicando a los bordados.

- ***Entrando al mundo del internet, cuéntame ¿Con qué frecuencia hacen uso del internet?***

Sara: Utilizo para hacer trabajos de mi carrera, para leer, para mi emprendimiento, para ver películas, para habilitar mis redes sociales, Pinterest, canvas, entre otras.

Alessandra: Lo uso con bastante frecuencia, es para temas de compra de artículos en la guardería que tengo, para mirar ofertas, habilitar redes sociales, postear cosas y contenido.

Laura: Yo uso para los temas comerciales, para informarme, para ver las facturas para ofrecer mis productos, estar comunicada con mis proveedores.

Pilar: Generalmente uso para buscar información de cosas que me interesa, enfermedad, medicamentos, para hacer chocolates.

Cinthya: Para buscar información, para las reuniones por el zoom.

Elda: Bastante frecuencia, la paginas que más uso el YouTube, Facebook, WhatsApp y compras.

- ***¿Con qué frecuencia compran en internet? ¿Cuáles son los productos que más compran por este medio?***

Alessandra: Compró bastante seguido, uso alee exprés, entro a las tiendas de Facebook de acuerdo a los artículos que requiero, cotizar en diferentes lugares, y tiendo a visitar lo que estoy comprado y al momento de la entrega, también uso mercado libre son las páginas que más utilizo.

Cinthya: Lo utilizó para comprar víveres, ropa por el tema de la pandemia para no salir tan seguido.

Sara: Yo utilizo bastante y más ahora con el tema de la pandemia, uso bastante en el tema de farmacias, compra de alguna prenda porque ir comprar a sitios públicos no es seguro, calzados o lo que me guste y también ver el tema de precios. Es mal fácil porque si vas por ejemplo a un centro comercial puedes caminar un montón y te cansas más, pero en cambio el internet te facilita un montón y te ayuda a ganar tiempo.

Laura: Yo uso para necesidades domésticas, por ejemplo, si quiero comer algo, para hacer compras de prendas, o algo que me haga falta en casa investigo y lo solicito. Con respecto a mi negocio, ya lo conozco, si me solicitan algo lo busco en las páginas que me den interés.

Pilar: En mi caso coincido con el resto de las personas, generalmente por todo el tema de la pandemia y hay mucho riesgo, o so para hacer pedidos de productos de consumo o algún gustito por delivery, no muy seguido, pero eso es lo principal que compro por internet por medidas de seguridad más que nada.

Elda: Se puede decir que, con frecuencia, pero mis hijos usan más que yo.

- ***¿Qué opinan de una panadería online?, ¿Qué entienden por panadería online?, ¿Alguna vez han comprado productos de panadería por internet?, ¿Qué los motivó a hacerlo?***

Alessandra: Bueno asumo que es el tema a panes, bocaditos vía internet.

Lara: Actualmente creo que se utiliza mucho, una panadería para comprar todo tipo de panes, pasteles, bocaditos.

Pilar: Se entiende por pedidos que tengan que ver con este rubro por internet, en algunas ocasiones yo hago pedidos en cumpleaños, algún detalle para hacer llegar a un familiar, tipo pasteles, tipos de pan, integrales, pan pita y generalmente para ese tipo de pedido lo he utilizado.

Elda: Significa para ver las variedades de los panes que hay ahora, porque antiguamente solo era pan de yema o pan francés, hoy en día hay pan de ajo orégano, hay bocaditos, pasteles para compartir en familia a la hora de lonche, en el tema de bocaditos lo usamos bastante para fiestas. Las panaderías son más para panes para ver queque inglés, de leche, de naranja lo más tradicional para un lonche en casa.

Sara: Bueno tú en una panadería encuentras lo que son panes de todo tipo, tortas, leche café, jalonadas, mantequillas. Y por delivery para bocaditos y pasteles para reuniones.

Cinthya: La panadería lo veo como bocaditos para cumpleaños, para pan creo que yo lo quería fresco calentito, y online creo que no me parecería.

- ***¿Qué es lo más importante para ustedes en una página web?***

Pilar: Supongo que lo más importante es ver la variedad, si hablamos de panadería es ver los precios, variedad, calidad, los insumos que se utilizan y sobre todo que haya mucha higiene en los productos.

Laura: Yo veo la calidad, la garantía de envío y llegada y sobre todo en productos de consumo directo.

Alessandra: A mí me gusta que estén todas las especificaciones, si fuese panadería me gustaría saber que ingrediente usan para hacerme una idea y en general, por ejemplo, en los muebles o un edredón, que me digan el material, las medidas, todo, ya que como es virtual me da una idea de lo que voy a adquirir. Si fuese en una panadería el tema de los ingredientes sería la higiene. la presentación para mí si es importante quizá para algunos no, pero a mí cuando me llega un producto bien presentando a mí me agrada, el tema de los costos y que haya variedad de panes.

Sara: Me gusta que tengan especificaciones del producto porque a veces te contactas no te dan mucha especificación y dan hasta cierto modo, pero te deja en duda, un producto puede ser bien presentado en su página, pero consultas a veces no te dan

mucha información y desanimas en cualquier producto, no es igual que comprara presencialmente. En internet las especificaciones deberían estar más claras porque no puedes ver el producto no lo puedes tocar y a veces cuando te llega la puerta de tu casa no es lo que esperabas, o también ponen tanto en la página web y al final lo mismo. Yo he estado investigando y que los productos que ofrecemos deben tener una especificación real y fotos reales, sin filtro. En el tema de los costos, yo creo que si muestras un buen producto con una buena presentación el costo también amerita, porque a veces lo barato es de mala calidad y ya no lo vuelves a comprar, pero si compras algo a un precio mayor pero que esté dentro de tu presupuesto y es bueno, vas a querer consumirlo y lo vas a querer recomendar.

Elda: Yo busco que las descripciones sean específicas, claras, que sean confiables. Yo tuve la ocasión de adquirir un producto me detallaron, pero a la hora de recibirlo no era lo que buscaba, y bueno no lo recomiendo. Que te de garantía y que sea confiable y que llegue, porque también tuve una experiencia que me engañó, nunca llegó el producto y sobre todo seguridad.

Cinthya: Opino como las demás personas que están aquí, con esto de la pandemia he comprado más por internet, pero no he tenido ningún problema.

- ***¿Cómo hacen las compras? ¿Cuáles son los pasos que hay que seguir? (describe el proceso de compra desde su experiencia) ¿Qué paso les parece más complicado? ¿Sugerirían algún cambio en el proceso de compra?***

Pilar: En realidad cuando he hecho el pedido por internet, gracias a dios no he tenido mayor problema. En cuanto a la forma de pedir pedido he pagado con tarjeta muy poco en efectivo y no he tenido mayor problema. El sitio ha tomado todas las medidas de seguridad e higiene. Y también compro porque otras personas me lo recomiendan, entonces hay más seguridad.

Laura: Bueno yo he hecho compras en internet, el proceso de compra no es tan complicado, pero sí hubo problema en la entrega no. Y en tema de productos de consumo directo, mayormente compro por recomendación y no he tenido ningún problema en los pasos de compra.

Alessandra: En el caso de páginas, la mayor complicación es que estaban desordenadas, digamos en las categorías, yo resalto mucho el orden por ejemplo en saga y Ripley los productos están clasificados por categoría y es mejor porque el cliente ya sabe a qué va y que es lo que desea, en Marketplace no he tenido ningún problema, en el tema de pagos prefiero pagar en efectivo que en tarjeta y no he tenido gran complicación. Con tarjeta me han hecho cargos adicionales y no me especificaron en

tema de envío y me cobraban más en todo caso me gustaría que este bien especificados los costos para que uno pueda ver su presupuesto, también por el tema de seguridad por el tema de clonaciones o robos.

Sara: Yo he probado varias posibilidades, en el tema de tarjetas da un poco de miedo en tema clonaciones, estafas, y considero que es muy importante la seguridad de la página, el proceso de no me ha sido complicado, pero si no me incomoda es el tiempo de entrega, o en todo caso que cumplan con el tiempo especificado en la compra.

Elda: No he tenido ningún problema, cuando pido en las páginas me gusta el yape, para mi es más cómodo por todo esto de la pandemia.

Cynthia: La verdad es que no he tenido ningún problema, me gusta también que cumplan con su protocolo de seguridad.

- ***¿Qué opinan sobre los medios de pago?***

Pilar: Yo uso tarjeta, pero generalmente ahora estoy usando yape, creo que es más seguro. En el tema de tarjetas se han visto clonaciones, estafas, hay que estar seguros. Y bueno también he pagado en efectivo en productos contra entrega.

Laura: Yo uso bastante las tarjetas, aplicativos móviles como yape, no tengo ningún problema en pagar por esos medios, más bien creo que me facilitan.

Alessandra: Yo prefiero el pago en efectivo, antes usaba yape, pero me ocasiono mucho problema en volverlo a usar porque perdí mi teléfono, y prefiero pagar en efectivo.

Sara: En mi caso prefiero efectivo cuando no son montos muy grandes, pero cuando es farmacia, clínica y montos más grandes prefiero pagar con tarjeta.

Elda: Bueno a mí me parece más rápido el yape, y a donde vayamos siempre hay para yapear y bueno es mejor, ya se han actualizado y no solo yape sino también otro como el plin, y es más cómodo.

Cynthia: En mi caso yo uso más tarjeta, porque es más seguro para que no me roben cuando camino con mucho efectivo.

- ***¿Qué es lo que valoran de un servicio de compra online?***

Pilar: Valoro más la seguridad, que todos los pasos sean seguros y que el servicio sea responsable y que te brinden seguridad.

Laura: Valoraría no interactuar con la máquina, para estar segura de que lo que me están ofreciendo en línea sea lo correcto y pueda preguntar algo más y conforme me ofrezcan llegue el producto y es muy importante las referencias que tengo.

Alessandra: Yo prefiero que haya un central al cliente, preferiría saber que detrás de la pantalla hay una persona atendiendo y tener el contacto con ella, porque no lo siento

tan fría, por ejemplo eso siento cuando compro en Marketplace porque allí sabes que estás interactuando con una persona y te pueden solucionar problemas de manera rápida, valoro mucho que el tema de que yo tenga con quien contactarme y que den pequeñas encuesta porque te piden tu opinión y experiencia, y sientes que te están tomando en cuenta.

*Sara:* En las tiendas corporativas en servicio al cliente generalmente detrás está un robot y el proceso es mucho más largo, pero cuando una empresa es más pequeña ya tiene una atención más personalizada. Ahora hay personas que te atienden de mala gana y lo que yo valoro es la cordialidad, porque hay personas que te tratan de mala gana y así te guste el producto que te están ofreciendo por su trato no le compras, y, por otro lado, aunque no te guste mucho el producto pero hay una persona que está allí amablemente aconsejándote hace que compres el producto.

*Elda:* Yo tuve una mala experiencia, de alguna manera yo ya tengo más cuidado. Me gusta saber que detrás está una persona para la venta de cualquier producto. Y lo que más valoro es la manera de entrega de los productos que cumplan con las medidas de seguridad para no afectarnos.

*Cinthya:* En las compras online verificó que tengan atención post venta, en lo personal me fijo en los cargos que existen y que ante algún problema de devolución o demora no me cobren un monto muy alto, y no he tenido ningún problema en las compras y siempre he visto que tiene postventa, que te ayudan en el tema de los detalles, modos de pago y es agradable saber que te están ayudando.

- ***¿Cuánto tiempo en promedio esperan para que sus compras lleguen a casa? ¿Están satisfechos con ello?***

*Pilar:* Cuando hago pedido de un presente, en tortas lo he hecho con días de anticipación pidiendo todos los detalles y que cumplan los protocolos, y en cuanto a la hora de entrega la verdad es que si cumplieron llegó en la fecha y el rango de hora que me han especificado.

*Laura:* En la cuestión de tiempo no he tenido ningún problema, lo que me interesa es que llegue en el tiempo que ellos mismos me han especificado.

*Alessandra:* Si es el tiempo, promedio, de 30 a 45 minutos y eso que me llegue en el tiempo que se estipula, se puede demorar, pero tú sabes a qué hora va a llegar.

*Sara:* Anteriormente en cuestión de tortas, siempre lo hago con anticipación porque se van a tomar su tiempo para brindarte un mejor producto. Y el tiempo más corto que me han pedido en cuanto a temas de consumo lo máximo es un día antes no.



*Cinthya*: Siempre tengo que solicitar con anticipación y sobre todo en el rango que te estás enfocando. Si es con especificaciones es con días de antelación. Sobre los tiempos que esté sobre el estimado de lo que te ofrece.

- ***¿Con qué frecuencia consumen pan? ¿Qué tipos, cantidad, forma, marca? ¿En dónde suele comprar estos productos?***

*Pilar*: Antes de la pandemia todos los días para comerlo fresco, pero ahora a raíz de la pandemia, lo que hago por lo general es no tratar de salir. Por ello ahora compro pan de molde, pero no todos los días, sino calculando para varios días. Me gustaría comer pan de día, pero por el momento no se puede.

*Laura*: Yo compro diario, la panadería la tengo a dos cuadras y salimos a comprar. Pero consumimos pan integral, ahora pan de molde para las noches no salir.

*Elda*: Desde el inicio de la pandemia comprábamos pan de molde para que nos dure varios días, pero últimamente estamos comprando de manera diaria porque también hay una panadería cerca, no tan cerca, pero si vamos.

*Alessandra*: A mí me gusta el pan del día, nosotros tenemos un contrato con la panadería y nos dejan el pan en la mañana a tal hora y en las tardes y nos lanzan el pan por la ventana o por el balcón, es un contrato mensual. Y en el tema que estás haciendo pues me gustaría que se pueda hacer un contrato y saber que te va a llegar el pan todos los días. En la panadería que nos trae el pan ya conocemos sus pastelitos, sus pancitos, sus panes clásicos como caracolito y francés.

*Sara*: En mi casa comemos dos tipos de panes que es el integral y el pan francés, anteriormente lo comprábamos diario, pero ahora lo compramos cada dos o tres días. Y en cuanto a la panadería delivery, sería complicado que me traigan solo pan.

*Cinthya*: En mi casa se ha disminuido la frecuencia de la compra de pan, en mi casa casi no comemos pan, pero por hijos para hacerles las loncheras se compraba pan todos los días. Ahora con el tema de la pandemia el esquema nutricional ha cambiado, uno se cuida más, en casa ahora no comemos pan, pero si por los niños, pero muy poco.

- ***¿Qué es lo que valoras en un producto de panadería?***

*Pilar*: Lo que yo valoro es la calidad del producto, que sea del día, la higiene y los insumos que utilizan y lo mismo en cuanto a bocaditos, me fijo mucho que esté fresco y tener la certeza que no ha estado ahí de exhibición muchos días. Por ejemplo, cuando veo una o dos tajadas de una torta ya no la compro porque no sé cuánto tiempo tiene esa torta.

Pilar: Yo fijo en la calidad del producto y de los insumos, y que sea del día y a veces uno ya sabe en qué panadería comprar y en el tema online me gustaría que se sepa lo que se usa y que cumplan lo que están ofreciendo.

Elda: En mi caso la calidad y la variedad, por ejemplo, nosotros sabemos que una panadería prepara bien nosotros somos fieles a comprar ahí.

Alessandra: Yo soy dulcera, me encantan las harinas. Para mi es importante que esté fresco. Por ejemplo, ya sé que a las 10 am salen las empanadas a las 12 lo dulces, ya me sé el horario de la panadería y yo me voy ahí porque me gusta comerlos frescos y tú te das cuenta a la hora de comerlo. Para mi es importante eso y la calidad, no tanto la variedad porque a mi si algo me gusta yo como lo mismo muchas veces.

Sara: Yo también si hay algo que me gusta lo repito, que sean de calidad y sobre todo fresco y la variedad. Me ha pasado que busco algo en una panadería y no tienen, entonces vas a otro lado, pero no te gusta y ya no vuelves y prefieres esperar a tu panadería de siempre.

Cinthya: Lo que más consumo es las tostadas que sean de calidad, que tengas alternativas, y que sean frescos.

- ***¿Por qué consumes pan y cuáles son los beneficios que buscas en ellos?***

Pilar: Bueno que no tengas algo que pudiese afectar a nuestra salud, me gusta que sea del día y protegido, y que sea saludable.

Laura: Me gustaría que tengan algún beneficio nutricional y si es agradable, y que te incentiva a seguir comprándolo.

Elda: Bueno si pues no, yo creo que a quien no le va a gustar que sus panes tengan ingredientes nutritivos, sería ideal. Ahora en casa debido a mi salud no puedo comer pan, pero comer tostadas integrales y que sean nutritivos me parecería un buen producto y que sea rico es lo mejor y he visto que pocas panaderías los hacen.

Alessandra: A mi gustaría para mi hija, pero en mí no, lo compraría para ella por que gasta más energía y bueno si quisiera hacer dieta si lo compraría.

Sara: Por temas de salud si me gustaría que sean naturales y nutritivos. Y en ese sentido sí me interesa porque el pan integral no siempre es beneficioso no y me gustaría tener varias opciones nutritivas y que sean ricos. A mi gustan por ejemplo las galletas naturales como de yogurt porque son ricas y ya no estas comiendo soda, pero a veces una la compra porque es más barato también, también va a depender las posibilidades que uno tiene.

Cinthy: A mí me gustaría como un valor agregado en el pan que es lo que los familiares generalmente comen a diario, tenga mayores nutrientes, de repente vitaminas y que tenga contenido de fibra, porque el pan ahora está sacado de las dietas porque no tiene fibra y no te ayuda a una buena digestión, pero si tuviera no sería necesario retirarlo, te ayuda a comer rico y sano, y tampoco que implique un gasto tan elevado.

- ***¿Estarías interesado en comprar panes nutritivos y saludables? ¿Por qué?***

Pilar: Si, definitivamente uno lo que busca productos nutritivos y porque es saludable, y puedes comer más pan que a veces por salud no puedes. Y si el pan tiene algo nutritivo mucho mejor.

Laura: Si yo comprara con mayor valor nutricional, porque consumimos diariamente y podría llevar a mi mesa un pan de esa calidad.

Elda: Definitivamente sí, más que nada por mis hijas por todo el nutriente que van a tener.

Alessandra: Yo si, por el tema de todo el valor nutricional y por mi hija. y me gustaría que también se pueden hacer contratos para que me traigan en las mañanas y en las noches. A veces por el apuro yo cojo cualquier pan le meto algo y me lo llevo y sería mejor que el pan tenga pues un valor nutricional sobre todo por los días ajetreteados que uno tiene.

Sara: Si, sería interesante en mi casa ya compramos 50 - 50 más que nada por mi esposo que come bien y engorda rápido, pero también hace deporte y baja rápido. y para mi comer el pan nutricional me ayuda bastante y me gustaría variedad porque a veces comerlo toda la semana te aburre.

Cinthy: Si compraría, y si tiene un valor agregado nutricional.

- ***¿Cuánto en promedio gastas en comprar pan? ¿Estarías dispuesto a pagar un precio superior por la adquisición de productos de panadería saludables y nutritivos? ¿Cuánto más en promedio?***

Pilar: en promedio el pan de molde que compro es entre nueve soles y seis soles y me dura para más o menos una semana. Y si es nutricional si estaría dispuesto a pagar pero que el costo no sea mucho de lo que gasto normalmente.

Laura: Si yo si compraría, pero evaluaría también lo que me estas vendiendo no si es rico, pero si obviamente al ser nutricionales también van a ameritar pagar un poco más.

Elda. En mi caso, nosotros consumimos dos soles diarios de pan, y si es nutritivo la verdad nosotros no tendríamos ningún problema en pagar más porque es para el beneficio de uno no, y por las propiedades que tiene mejor. Pagaría lo que cueste.

Alessandra: Compramos cuatro soles en la mañana y cuatro en la noche. Pero dependería no porque mis tías se comen los panes y luego se están lamentando, pero digamos que el pan es un poco más consistente y nutritivo yo creo que si. Habría que ver también las consistencias del pan, las ventajas y todo lo demás. estaríamos pagando un poco más por los mismos beneficios que tendrían.

Sara: Somos dos personas, gastamos poco. Para poder consumir el producto si lo pagaría depende también de lo que te ofrecen y si tiene valor nutritivo yo creo que amerita, sobre todo si es un buen producto.

Cinthy: Yo si compraría sobre todo por mi hijo.

***¿Qué opinas de recibir los productos de panadería por delivery? ¿Estarías interesado? ¿por qué?***

Pilar: En estos momentos dentro de los productos básicos que hago está incluido el pan, y recalco a la fecha de vencimiento.

Laura: Si tiene valor agregado, otra calidad de pan como un valor nutricional y además consumo bastante si lo compraría y me gustaría que me lo traigan.

Elda: Bueno por el tema de las circunstancias sería una buena opción, pero sería creo yo en pocas ocasiones o en todo caso que me garanticen que son frescos.

Alessandra: En mi caso bueno va a depender del delivery, porque el panadero que me trae no me cobra el delivery ni en la mañana ni en la noche, entonces tendría que evaluar el recargo por el delivery si lo tuvieran no.

Sara: En mi caso tendría que analizar, que lo pueda comer a media mañana si lo comprara, pero para el desayuno me gustaría un pan fresquito. Dependerá del monto mínimo que te pidan y se tendría que analizar.

- ***¿has comprado productos de panadería por internet? ¿Qué tiendas conoces?***

Pilar: Cuando puedo lo compro, pero generalmente en tiendas que vendan otros productos y que vendan pan, si lo compro y que vendan a producto al por mayor y por menor.

Laura: Casi no lo he hecho, en tema de pandemia lo he hecho con el pan de molde, pero ahora compro de manera diaria en la panadería de al lado.

Elda: Al inicio de la pandemia pedíamos por delivery, pero junto a otros productos como por ejemplo en tottus. Compraría intercalado.

Sara: La señora que tiene su tienda cerca de su casa, delivery de panadería usaba más que nada en las tortas de cumpleaños. Y en productos nutritivos no, porque no hay muchas panaderías, es más no conozco ninguna panadería especialista que hagan delivery.

Cynthia: No he tenido la oportunidad, aquí tengo panaderías cerca.

- ***¿Qué es lo que valorarías en la página web que te permita hacer esta transacción? ¿Cuáles serían las características ideales en esta página? (puedes describir desde una experiencia)***

Pilar: Lo que valoraría sería la calidad de los insumos y la variedad.

Laura: Coincido, hay que darles mucho valor a los insumos, la variedad y que se detallan los insumos que tiene cada pan.

Elda: Calidad, consumo y variedad.

Alessandra: Calidad, variedad, insumos detallados.

Sara: Coincido con la variedad, calidad y de repente la rapidez del servicio.

Cynthia: Coincido con la variedad, calidad y de repente la rapidez del servicio

- ***¿Conoces alguna panadería que comercialice sus productos por internet y haga delivery?***

Alessandra: Tortas Gaby no sé si venden pan, pero si pasti pan

Pilar: Pasti pan y otra Pieros

Cynthia: En mi trabajo por ejemplo para la compra de panes para el desayuno, todo lo hacen por rappi, porque las tiendas venden sus productos a través de esa plataforma.

- **Presentación del producto:**

¿comprarían el producto? ¿Por qué?

Pilar: Yo si compraría, si podría acceder ya que es nutritivo y hay variedad.

Laura: Yo tendría que probar, pero si accedería a comprar, pero probando la calidad, el sabor y la presentación. Si el producto es bueno y te gusta pues también vas a querer seguir consumiendo.

Elda: Si, compraría, porque es nutritivo y si nos lo van traer fresco con mucha mayor razón.

Alessandra: Sí podría comprarlo, pero no reemplaza mis compras de pan del día, sobre todo si voy a entrar cada vez a hacer el pedido, para mi sería complicado si me da oportunidad de hacer el contrato sería genial.

Sara: Yo podría adquirir, quizá no tanto en panes, pero en otros productos como galletas consumiría con más frecuencia, pero tendría que ver su catálogo, yo consumo galletas, rosquitas. En el pan no tan seguido porque somos dos personas.

Cinthya: Lo adquiere, pero no con una frecuencia de repente diaria, porque el monto que se solicita no es lo que gastaría diario no, pero si me gustaría consumir los productos.

- ***¿Qué opina del nombre de la panadería “PA’PAN”? ¿Te parece llamativo y fácil de recordar?***

Pilar: Bueno, a mí el logo me parece interesante, me parece original. El motivo del PA PAN no sabría a qué se refiere, pero me parece interesante y es bonito.

Laura: Se ve bien, me parece bien el nombre, pero igual va a depender de ti. Al final es el producto no, si tiene buena llegada todos los van a querer comprar.

Elda: Si se ve bonito, me parece original, no lo había escuchado, pero me parece fácil de recordar. Pero igual va a depender del producto, calidad, el tiempo, la atención y todo ello.

Alessandra: Sí me gusta el juego de palabras es muy original, el logo se nota rápido que es una panadería, se ve como un estilo diferente.

Sara: En el caso del nombre, como criterio creo que va a depender, el nombre es relativo. En realidad, cuando vayan adquiriendo tu producto va a depender de la calidad del producto el sabor, y te van a recordar hasta por tu propio nombre MONICA. A veces uno no se acuerda del nombre, pero si el nombre de la persona y la dirección de la tienda y lo compras. En el logo está interesante, a criterio el color negro, creo que sería mejor un color más pastel para que vaya acorde con lo que estas ofreciendo que es naturales, y los colores claros llaman más la vista. Ahora también va a depender de los empaques.

Cinthya: El nombre si es atractivo, suena bien. Conuerdo con Sara, el color para mi gusto y sobre todo por la panadería el que ofreces, de repente podría ser un color más claro.

- ***¿Qué medio de publicidad le es más atractivo? (redes sociales, pagina web, correos)***

Pilar: A mí me agradaría mas en redes sociales tener conocimiento sobre la panadería

Laura: Si, ahora suelen poner su logos en las redes sociales, y también poner logos en los distritos en los grupos y por otras redes porque tiene más llegada creo yo.

Elda: Si las redes sociales, llega más rápido y además yo vivo en surco.

Alessandra: Sí en redes sociales, en grupos que es donde más interactúa.

Sara: Si lo que es más utilizado ahora son las redes sociales y hay mayor interacción, todo están metidos allí.

Cynthia: Redes sociales.

¿Dónde vieron, escucharon o leyeron publicidad sobre panaderías?

Pilar: En redes creo que es lo más común y es más utilizado

Laura: Redes, en grupos.

Elda: Redes sociales y cuando uno sale puede ver también banners en las calles

Alessandra: Redes sociales y grupos.

Sara: si en redes sociales.

Cynthia: Redes sociales y por los aplicativos móviles de rappi, he conocido mas panaderías allí porque me dan más opciones.

- ***¿Qué medio de comunicación utilizaría para buscar y/o conocer productos de panadería saludables y nutritivos?***

Pilar: redes sociales

Laura: redes sociales, grupos, y en vecinos de surco, que es lo más frecuente.

Elda: Redes sociales-

Alessandra: Redes y grupos de Facebook:

Sara: La primera vez que tuve conocimiento de estos productos nutritivos, fue por un doctor, me dieron un wasap y me dieron la información se iba actualizando y me lo mandaba por ahí, y redes sociales y tengo afiliaciones en otras tiendas y me llega actualizaciones e información al correo.

Cynthia. A mí me gustaría si es una panadería la cual compró frecuentemente, me gustaría que tengan mi número de celular y me envíen sus productos, de repente en un catálogo a través de WhatsApp. en Facebook de repente igual si me llega la lista y poder hacer el pedido.

*Anexo 4: Guía de Encuesta*

*Fuente: Elaboración propia*

#### **ENCUESTA DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN – PANADERIA ONLINE**

*Buenos días/tardes/noches, soy alumna de la universidad Marcelino Champagnat de la carrera de Administración. En esta oportunidad estoy realizando una encuesta acerca de la propuesta de negocio de una panadería online, dirigido a personas que residen en los distritos de Santiago de Surco y Miraflores, De antemano te doy GRACIAS por tu colaboración.*

*\*El cuestionario te tomara 10min aproximadamente.*

### **Nivel socioeconómico**

1. ¿Cuál es el máximo nivel de instrucción alcanzado por el jefe del hogar?
  - a) Sin educación/ Educación Inicial
  - b) Primaria incompleta o completa/ Secundaria incompleta
  - c) Secundaria completa/ Superior Técnico Incompleta
  - d) Superior Técnico Completa
  - e) Superior Univ. Incompleta
  - f) Superior Univ. Completa
  - g) Post-Grado Universitario
2. ¿Cuál de estos bienes tiene en su hogar que esté funcionando? (puede marcar varias opciones)
  - a) Computadora, laptop, Tablet en funcionamiento
  - b) Lavadora en funcionamiento
  - c) Horno microondas en funcionamiento
  - d) Refrigeradora/ Congeladora en funcionamiento
3. El jefe de su hogar ¿tiene algún auto o camioneta de uso personal?
  - a) Si
  - b) No
4. En su hogar, ¿tiene servicio doméstico, es decir, una persona que ayuda con las tareas del hogar y a la que se le paga?
  - a) Si
  - b) No
5. Si marco SI. ¿Cuántas veces por semana viene a trabajar)
  - a) Dos o más veces por semana
  - b) Una vez por semana
  - c) Una vez al mes
  - d) Dos o más veces al mes
6. ¿Cuál es el material predominante en los pisos de su vivienda?
  - a) Tierra / Otro material (arena y tablones sin pulir)
  - b) Cemento sin pulir o pulido / Madera (entablados)/ tapizón
  - c) Losetas / terrazos, mayólicas, cerámicos, vinílicos, mosaico o similares
  - d) Laminado tipo madera, láminas asfálticas o similares
  - e) Parquet o madera pulida y similares; porcelanato, alfombra, mármol
7. El jefe de su hogar ¿está afiliado a algún sistema de prestaciones de salud que aparece en esta tarjeta?
  - a) Seguro Integral de Salud (SIS)
  - b) ESSALUD
  - c) Seguro Salud FFAA/ Policiales
  - d) Entidad prestadora de salud (EPS)
  - e) Seguro privado de salud
  - f) No está afiliado a ningún seguro



8. ¿Cuál es el material predominante en las paredes exteriores de su vivienda?
  - a) Estera
  - b) Madera, Piedra con barro, Quincha (caña con barro), Tapia, Adobe
  - c) Piedra, sillar con cal, cemento
  - d) Ladrillo o bloque de cemento
9. ¿Tiene baño en su hogar?
  - a) Si
  - b) No
10. Si respondió sí.
  - a) Baño que da a un pozo ciego, pozo séptico, silo, río, acequia o canal dentro o fuera del hogar
  - b) Baño compartido fuera de la vivienda.
  - c) Baño dentro de la vivienda

***Preguntas generales***

11. Genero
  - a) Femenino
  - b) Masculino
12. Rango de edad
  - a) 18 a 25
  - b) 26 a 35
  - c) 36 a 45
  - d) 46 años a más
13. Distrito
  - a) Santiago de Surco
  - b) Miraflores
  - c) Otro.....

***Preguntas de proyecto***

14. ¿Consume usted pan de cualquier tipo?
  - a) Si
  - b) No
15. Si respondió Sí. ¿Con que frecuencia compra este producto?
  - a) Diario
  - b) Inter diario
  - c) Semanal
  - d) Quincenal
  - e) Mensual
16. ¿En qué forma lo prefiere?

- a) De todo tipo/ variado
- b) Solo pan tradicional/ baguette
- c) Pan de molde
- d) Otros-----

17. Consume otros productos de panadería como galletas, queques, pan relleno, tostados, entre otros.
- a) Si
  - b) No
18. Si respondió Sí. ¿Con que frecuencia compra estos productos?
- a) Dos o más veces por semana
  - b) Una vez por semana
  - c) Una vez al mes
  - d) Dos o más veces al mes
  - e) Otro:-----
19. ¿Dónde prefiere comprar pan?:
- a) Panaderías
  - b) Supermercados
  - c) Abastos
  - d) Bodegas
  - e) Particulares y/o ambulantes
20. ¿Se preocupa usted en consumir productos con un valor nutricional y saludable?
- a) Si
  - b) No
21. ¿Le gustaría consumir productos de panadería (pan, galletas, tostadas, queques, entre otros) enriquecidos con propiedades nutritivas y saludables?
- a) Si
  - b) No
22. ¿Considerando las propiedades nutritivas y saludables, Cuánto estaría dispuesto a gastar por una unidad de pan?  
-----
23. ¿Considerando las propiedades nutritivas y saludables, Cuánto estaría dispuesto a gastar por una unidad pan de molde de 750 g (grande)?  
-----
24. ¿Considerando las propiedades nutritivas y saludables, Cuánto estaría dispuesto a gastar en una compra de estos productos (inversión total entre varios productos)?
- a) 15 a 25 soles
  - b) 25 a 35 soles
  - c) 35 a 50 soles
  - d) más 50 soles

25. ¿Estarías interesado en la compra online de estos productos?
- Si
  - No
26. ¿Estaría dispuesto a pedir y pagar de manera online, y recibir los productos por delivery?
- Si
  - No
27. ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por el servicio delivery?
- 5 a 10 soles
  - 10 a 20 soles
  - De 20 a más
28. ¿Qué es lo que más valora en una página web que comercialice pan nutritivo y saludable? (Puede marcar varias opciones)
- Web segura
  - Comodidad y rapidez del servicio
  - Precio
  - Detalle de ingredientes de producto
  - Variedad
  - Otro \_\_\_\_\_
29. ¿Cuándo compra productos de panadería, cuales variable influye en su decisión? (Puede marcar 3 opciones)
- Precio y promociones
  - Sabor
  - Calidad
  - Aporte nutricional a la salud
  - Cuidado del ambiente
  - Otros \_\_\_\_\_
30. ¿A qué hora habitualmente consume productos de panadería?
- Desayuno
  - Almuerzo
  - Cena
  - Merienda de la mañana
  - Merienda de la tarde
31. ¿Por qué medio te gustaría pagar estos productos?
- Efectivo
  - Tarjeta de crédito y/o debito
  - Monedero electrónico (yape, plin, entre otros.)
  - Deposito
  - Transferencia
32. ¿Te gustaría recibir publicidad de panadería online?
- Si
  - No
33. Si tu respuesta es Sí, ¿En qué medios te gustaría ver/ recibir la publicidad?
- Redes Sociales

- b) Correos
  - c) Ninguna
  - d) Otro \_\_\_\_\_
34. ¿Estarías de acuerdo que la empresa cuente con un catálogo virtual?
- a) Si
  - b) No
35. ¿Qué medios o maneras de comunicación utilizarías mayormente para buscar y/o conocer sobre una web que comercializa productos de panadería nutritivos y saludables?
- a) Internet
  - b) Redes sociales
  - c) Referencias y/o recomendaciones
  - d) Otros \_\_\_\_\_
36. ¿Qué tipo de promociones te parecen más atractiva?
- a) Descuento
  - b) Mas productos por el mismo precio
  - c) Vales de cupones
  - d) Regalos
  - e) Concursos y sorteos
  - f) Otros
37. ¿Conoce algún tipo de empresa que venda exclusivamente de manera online algún tipo de pan?
- a) Si
  - b) No
37. ¿El nombre "PA'PAN" te parece atractivo y fácil de recordar?
- a) si
  - b) No
  - c) Indiferente

*Anexo 5:Resultados de Encuesta*

*Fuente: Elaboración propia*

**ENCUESTA DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN – PANADERIA ONLINE**

*Buenos días/tardes/noches, soy alumna de la universidad Marcelino Champagnat de la carrera de Administración. En esta oportunidad estoy realizando una encuesta acerca de la propuesta de negocio de una panadería online, dirigido a personas que residen en los distritos de Santiago de Surco y Miraflores, De antemano te doy GRACIAS por tu colaboración.*

*\*El cuestionario te tomara 10min aproximadamente.*

***Nivel socioeconómico***

De acuerdo a las preguntas planteadas, para obtener el nivel socioeconómico de las personas encuestadas, se elaboró el siguiente grafico en el cual se detalla

### NSE ENCUESTADOS

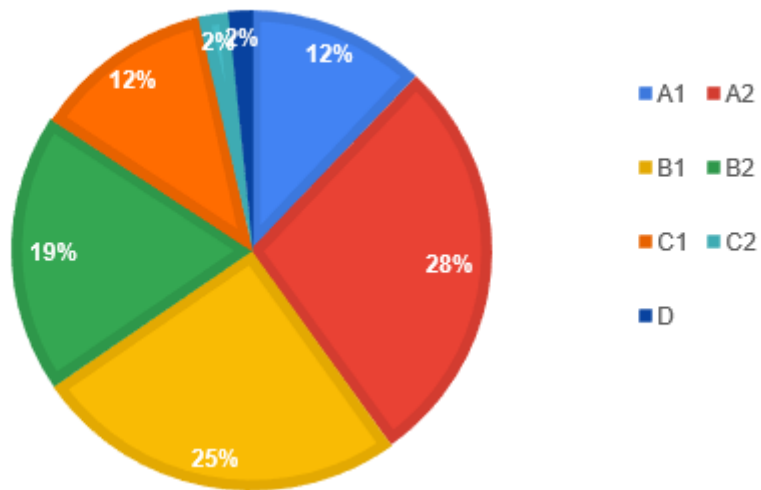


Gráfico 1: Nivel Socioeconómico de encuestados  
Fuente: Investigación cuantitativa propia

#### Preguntas generales

##### 12. Género

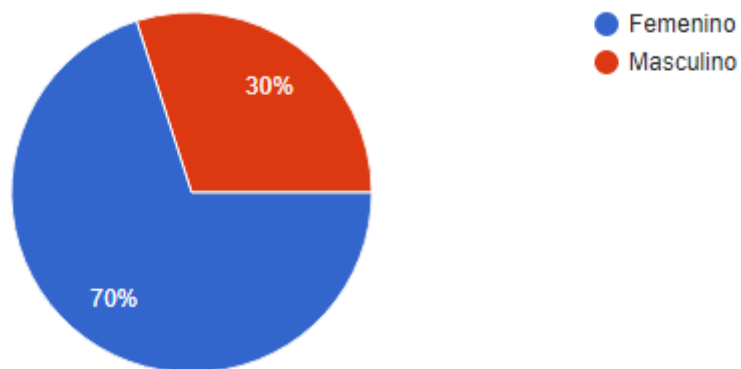


Gráfico 2: Género de encuestados  
Fuente: Investigación cuantitativa propia

##### 13. Rango de edad

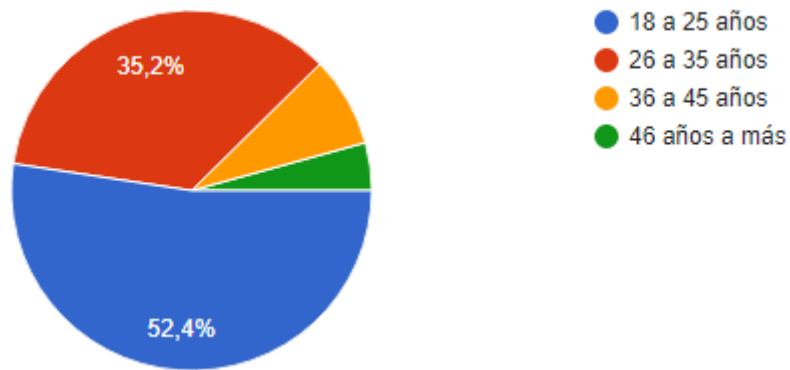


Gráfico 3: Rango de edades de encuestados  
Fuente: Investigación cuantitativa propia

#### 14. Distrito

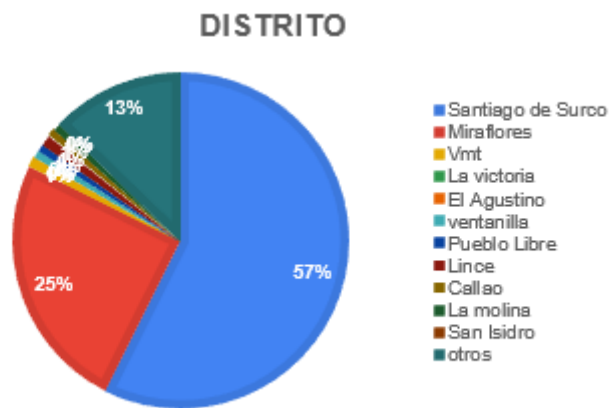


Gráfico 4: Distrito de residencia de encuestados  
Fuente: Investigación cuantitativa propia

#### **Preguntas de proyecto**

15. ¿Consume usted pan de cualquier tipo?

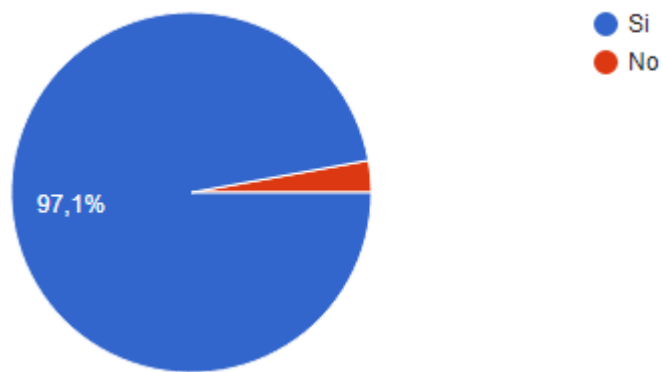


Gráfico 5: Porcentaje de encuestados que consumen pan  
Fuente: Investigación cuantitativa propia

16. Si respondió Sí. ¿Con que frecuencia compra este producto?

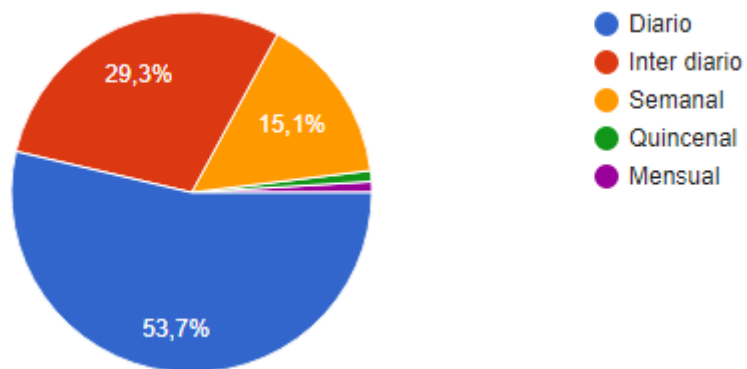


Gráfico 6: Frecuencia de compra de pan  
Fuente: Investigación cuantitativa propia

17. ¿En qué forma lo prefiere?

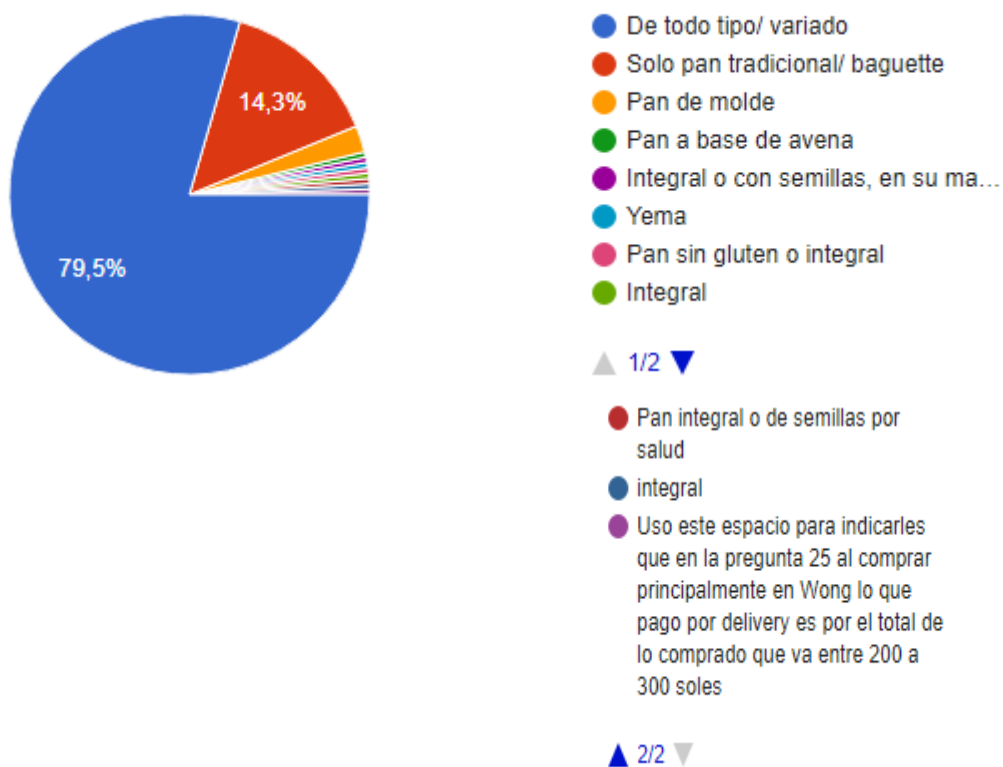


Gráfico 7: Preferencia sobre tipo de pan  
Fuente: Investigación cuantitativa propia

18. Consume otros productos de panadería como galletas, queques, pan relleno, tostados, entre otros.

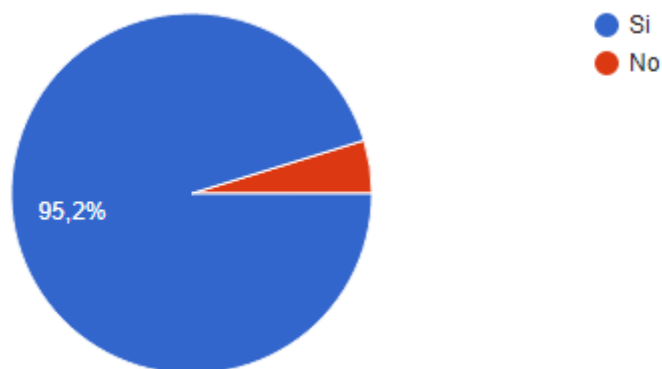


Gráfico 8: Porcentaje de encuestados que consumen otros productos de panadería  
Fuente: Investigación cuantitativa propia

19. Si respondió Sí. ¿Con que frecuencia compra estos productos?



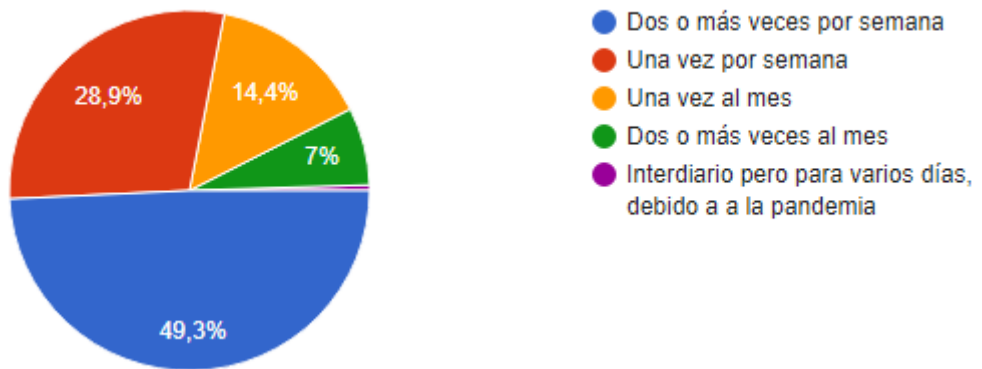


Gráfico 9: Frecuencia de compra de otros productos de panadería  
Fuente: Investigación cuantitativa propia

## 20. Dónde prefiere comprar pan?:

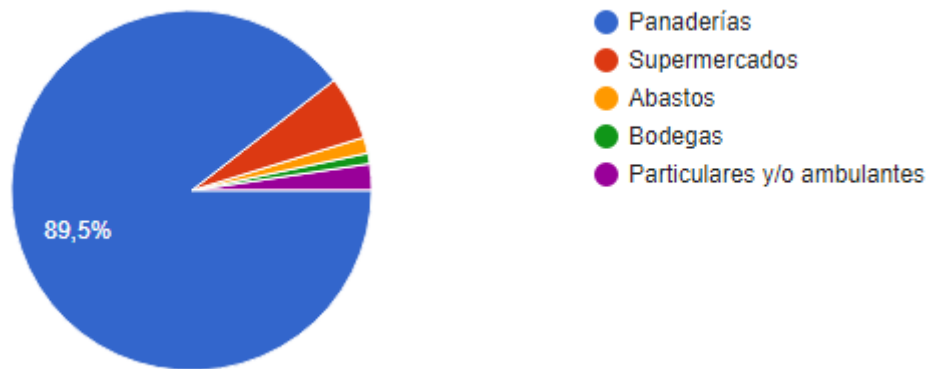


Gráfico 10: Preferencia de establecimiento de compra de pan  
Fuente: Investigación cuantitativa propia

## 21. ¿Se preocupa usted en consumir productos con un valor nutricional y saludable?

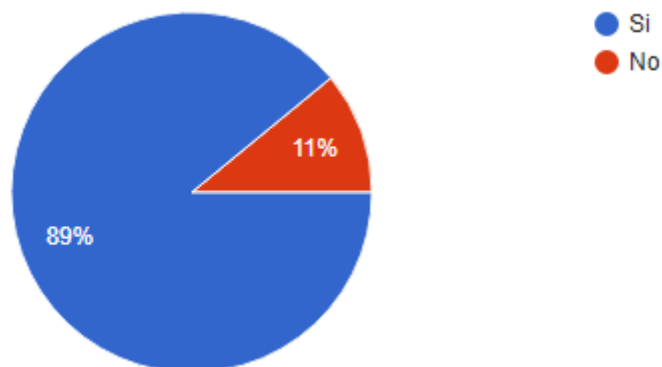


Gráfico 11: Porcentaje de encuestados que se preocupa por consumo de productos nutritivos y saludables

Fuente: Investigación cuantitativa propia

22. ¿Le gustaría consumir productos de panadería (pan, galletas, tostadas, queques, entre otros) enriquecidos con propiedades nutritivas y saludables?

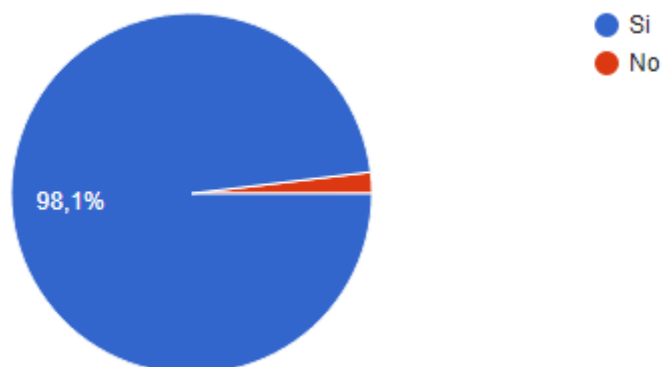


Gráfico 12: Porcentaje de encuestados que gustan de productos de panadería nutritivos y saludables

Fuente: Investigación cuantitativa propia

23. ¿Considerando las propiedades nutritivas y saludables, Cuánto estaría dispuesto a gastar por una unidad de pan?

-----

Las respuestas del en un 60% está dispuesto a pagar en un rango de 1 – 2 soles por unidad de pan

24. ¿Considerando las propiedades nutritivas y saludables, Cuánto estaría dispuesto a gastar por una unidad de pan de molde de 750 gr?

-----

En promedio la mayoría con un 63%, en un rango de 11 a 15 soles por la bolsa.

25. ¿Considerando las propiedades nutritivas y saludables, Cuánto estaría dispuesto a gastar en una compra de estos productos (inversión total entre varios productos)?

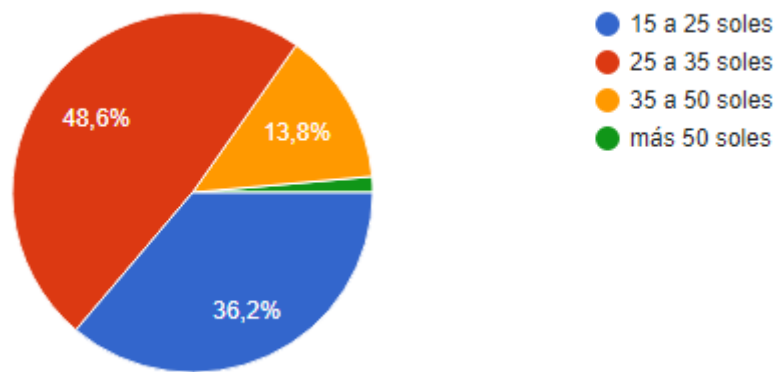


Gráfico 13: Rango de gasto por compra en la tienda  
Fuente: Investigación cuantitativa propia

26. ¿Estarías interesado en la compra online de estos productos?

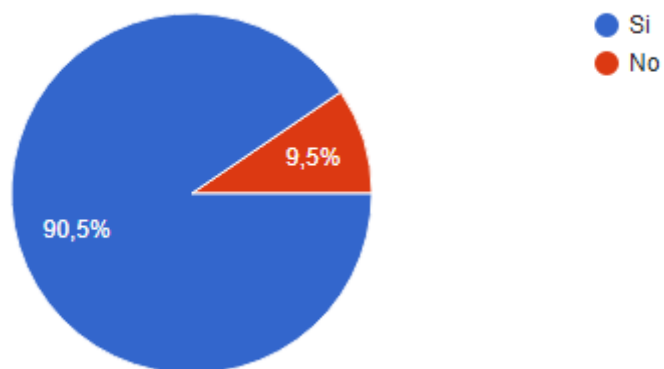


Gráfico 14: Porcentaje de interesados en la compra online de nuestros productos  
Fuente: Investigación cuantitativa propia

27. ¿Estaría dispuesto a pedir y pagar de manera online, y recibir los productos por delivery?

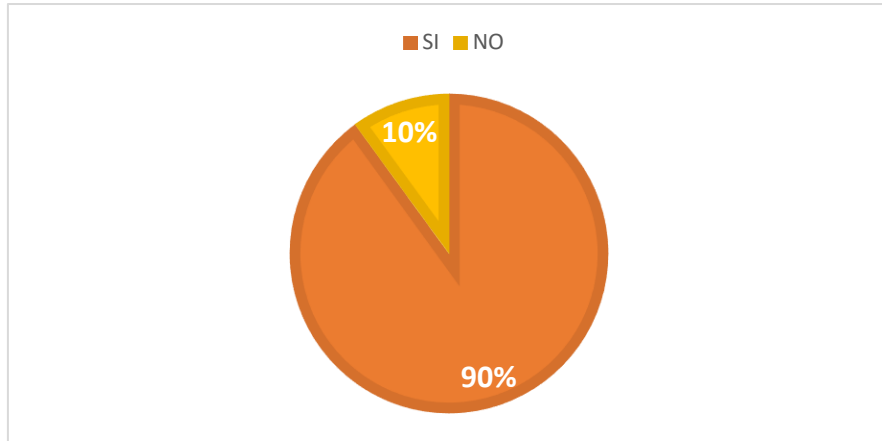


Gráfico 15: Porcentaje de interesados en la propuesta  
Fuente: Investigación cuantitativa propia

28. ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por el servicio delivery?

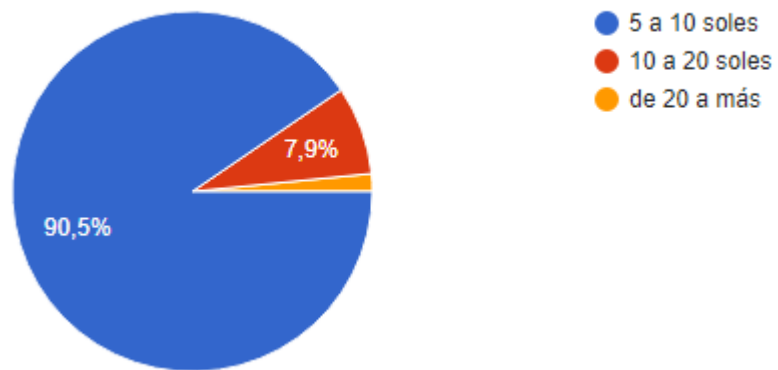


Gráfico 16: Rango de gasto por delivery  
Fuente: Investigación cuantitativa propia

29. ¿Qué es lo que más valora en una página web que comercialice pan nutritivo y saludable? (Puede marcar varias opciones)

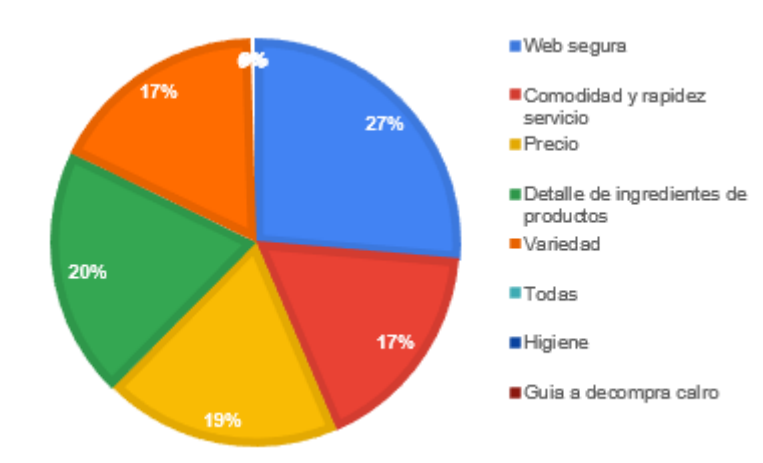


Gráfico 17: Valoración de página web  
Fuente: Investigación cuantitativa propia

30. ¿Cuándo compra productos de panadería, cuales variable influye en su decisión? (Puede marcar 3 opciones)

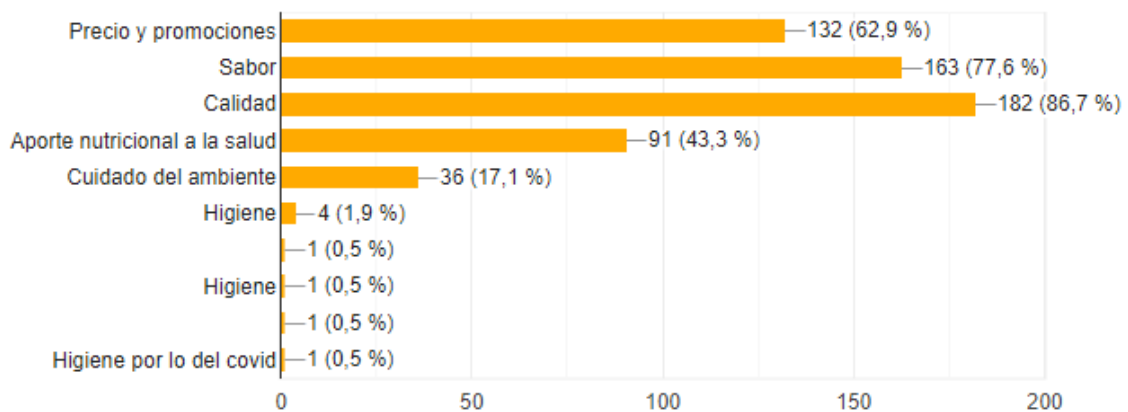


Gráfico 18: Variables que influyen en compra en panaderías  
Fuente: Investigación cuantitativa propia

31. ¿A qué hora habitualmente consume productos de panadería?

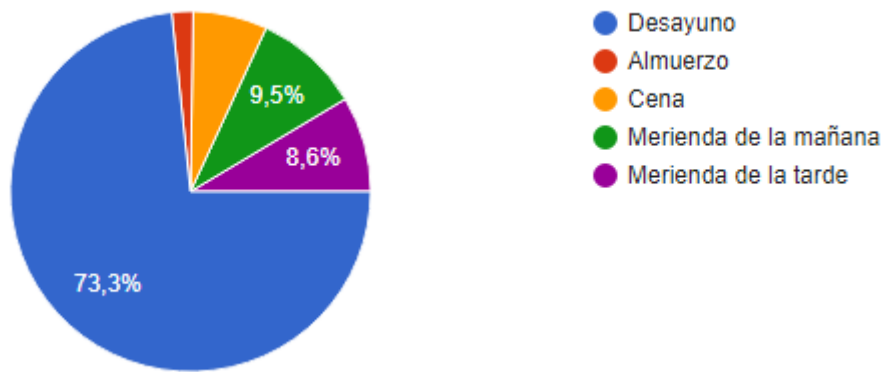


Gráfico 19: Horario de consumo

Fuente: Investigación cuantitativa propia

32. ¿Por qué medio te gustaría pagar estos productos?

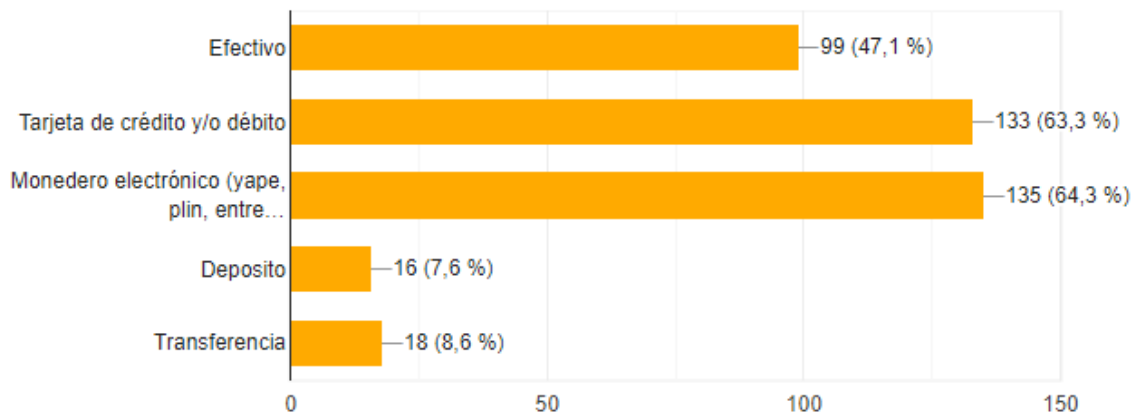


Gráfico 20: Medio de pago

Fuente: Investigación cuantitativa propia

33. ¿Te gustaría recibir publicidad de panadería online?

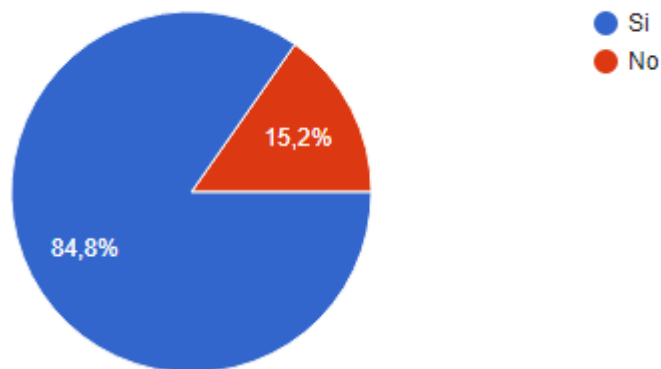


Gráfico 21: Publicidad sobre la panadería

Fuente: Investigación cuantitativa propia

34. Si tu respuesta es Sí, ¿En qué medios te gustaría ver/ recibir la publicidad?

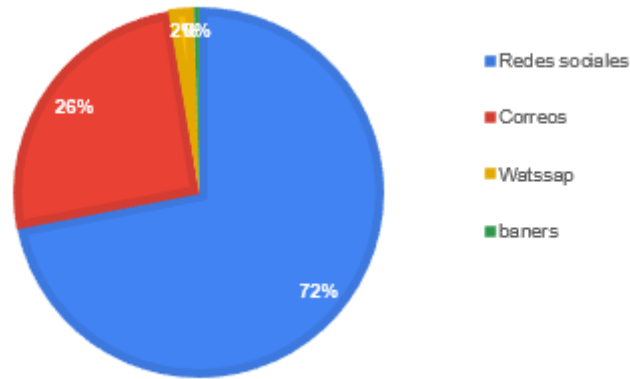


Gráfico 22: Preferencia de medios para publicidad  
Fuente: Investigación cuantitativa propia

35. ¿Estarías de acuerdo que la empresa cuente con un catálogo virtual?

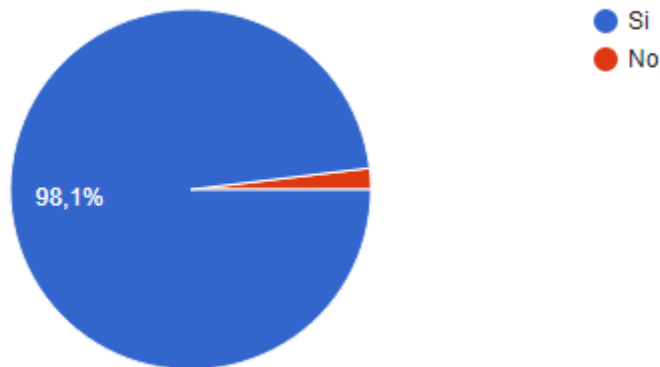


Gráfico 23: Interés en un catálogo  
Fuente: Investigación cuantitativa propia

34. ¿Qué medios o maneras de comunicación utilizarías mayormente para buscar y/o conocer sobre una web que comercializa productos de panadería nutritivos y saludables?

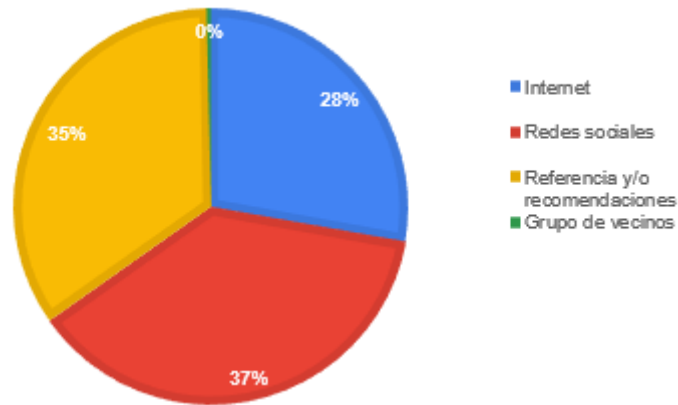


Gráfico 24: Medios de búsqueda para conocer la panadería  
Fuente: Investigación cuantitativa propia

35. ¿Qué tipo de promociones te parecen más atractiva?

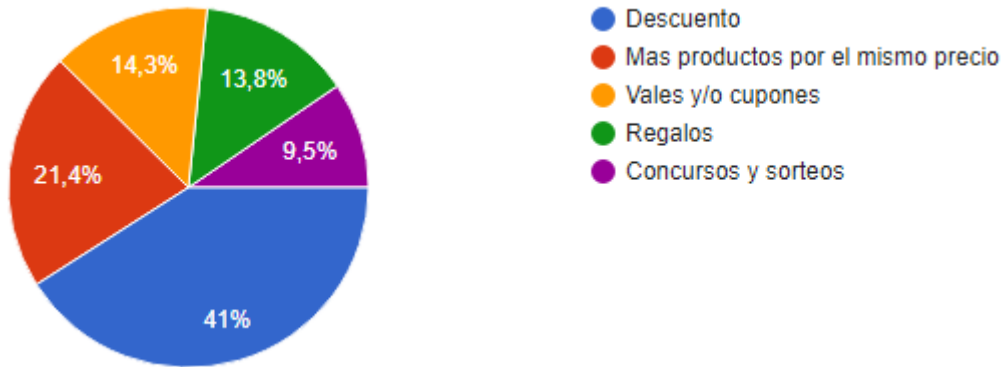


Gráfico 25: Preferencia por tipo de promociones virtual  
Fuente: Investigación cuantitativa propia

36. ¿Conoce algún tipo de empresa que venda exclusivamente de manera online algún tipo de pan?

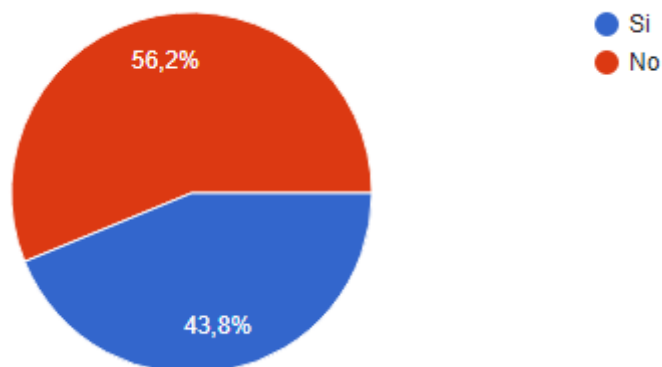


Gráfico 26: Porcentaje de otras panaderías con nuestra misma propuesta  
Fuente: Investigación cuantitativa propia



37. ¿El nombre "PA'PAN" te parece atractivo y fácil de recordar?

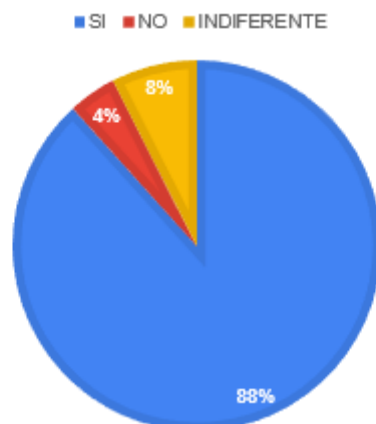


Gráfico 27: Aceptación del nombre  
Fuente: Investigación cuantitativa propia

Anexo 6: Cotización de principales máquinas de panadería

- **HORNO ROTATIVO 15 BANDEJAS = 26, 000.00 soles**

#### CARACTERÍSTICAS

- Fabricado íntegramente en acero inoxidable.
- Aislamiento térmico con fibra de vidrio compacto.
- Puerta hermética con empaquetadura de alta resistencia, con luna templado.
- Sistema de iluminación y alarmas del equipo.
- Sistema de mando totalmente automático, control digital, con sistema de vaporización, temporizador y encendido de quemador automático.
- Motor de distribución de calor 1.5hp trifásico, equipado con turbina potente que distribuye el calor de forma homogénea en toda la cabina, permite la cocción uniforme de los productos.
- Motor de rotación de 10rpm de ½ hp trifásico.
- Motor de extracción de calor de 1/2hp mecanismo de extracción en aluminio fundido.
- Quemador automático americano a gas, opcional a petróleo.
- Accesorios completos, 2 coches y bandejas y 4 tramos de chimenea



- **CORTADORA-DIVISORA DE MASA CUCHILLA DE ACERO INOXIDABLE = 2900. 00 soles**

**CARACTERÍSTICAS**

- Estructura de plancha 1/8 pintado de color opcional.
- Olla de acero inoxidable.
- 3 Velocidades.
- Motor TRIFÁSICO de 1.5HP.
- Capacidad: 10 Litros.



- **AMASADORA INDUSTRIAL DE 50 KG TRIFÁSICO = S/. 7,900.00**

**CARACTERÍSTICAS**

- Olla de acero inoxidable.
- 2 Velocidades.
- Espiral de aluminio.
- Motor de 2.5Hp a 4.5Hp.
- Trifásico 220v.
- Olla de capacidad de 50 KG de amasado



- **BATIDORA INDUSTRIAL 20 LTRS = 2400.00 soles**

**CARACTERÍSTICAS**

- Construida en fierro fundido de alta resistencia y duración.
- Bowl de acero inoxidable reforzado.
- Incluye batidor de globo, lira y gancho.
- Rejilla de seguridad abatible.
- Manilla rotatoria para subir y bajar el bowl.
- Sistema de ventilación gracias al diseño de su carga.
- Capacidad (Lts) 20
- Dimensiones (mm): 870x500x630
- Potencia (w): 750
- Peso Neto (Kg): 80



- Peso Bruto (Kg): 90