



**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
CARRERA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS**

**“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA ELABORACIÓN Y
COMERCIALIZACIÓN DE PAN A BASE DE HARINA DE SOYA”**

Trabajo de investigación para optar el grado académico de:
BACHILLER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Presentado por:

María Elena Gallardo Peña (0000-0001-6199-8829)

Mayra Isabel Pantoja Torres (0000-0003-4825-7932)

Cristina Zarai Puma Aponte (0000-0001-6068-1782)

Lima – Perú

2022

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ANEXO 6

ACTA DE APROBACIÓN DEL TRABAJO DE BACHILLER POR PROFESOR DEL CURSO

Fecha: 12/12/2022

El profesor del curso evaluador del trabajo de investigación de Bachiller:

Mg. Ramiro Miguel Mendoza Ocaña

En el curso de:

Seminario de Tesis I

Luego de evaluar el trabajo de investigación de Bachiller titulado:

Plan de negocios para la elaboración y comercialización de pan a base de harina de soya

Presentada por los estudiantes:

CÓDIGO	ALUMNO
100071276	Gallardo Peña María Elena
100072029	Pantoja Torres Mayra Isabel
100071675	Puma Aponte Cristina Zaral

Para optar al grado de Bachiller en: Administración de Empresas en la carrera de Administración de Empresas, de la Facultad de Ciencias Empresariales.

Luego de haber evaluado el informe final del trabajo de investigación de Bachiller, concluye en calificar a:

CÓDIGO	ALUMNO	CALIFICACION	
100071276	Gallardo Peña María Elena	Aprobado (16)	Desaprobado (Nota)
100072029	Pantoja Torres Mayra Isabel	Aprobado (16)	Desaprobado (Nota)
100071675	Puma Aponte Cristina Zaral	Aprobado (16)	Desaprobado (Nota)

El profesor evaluador firma en señal de conformidad.



Mg. Ramiro Miguel Mendoza Ocaña

INFORME DE REVISIÓN DE ORIGINALIDAD

Título del documento evaluado. Plan de negocios para la elaboración y comercialización de pan a base de harina de soya

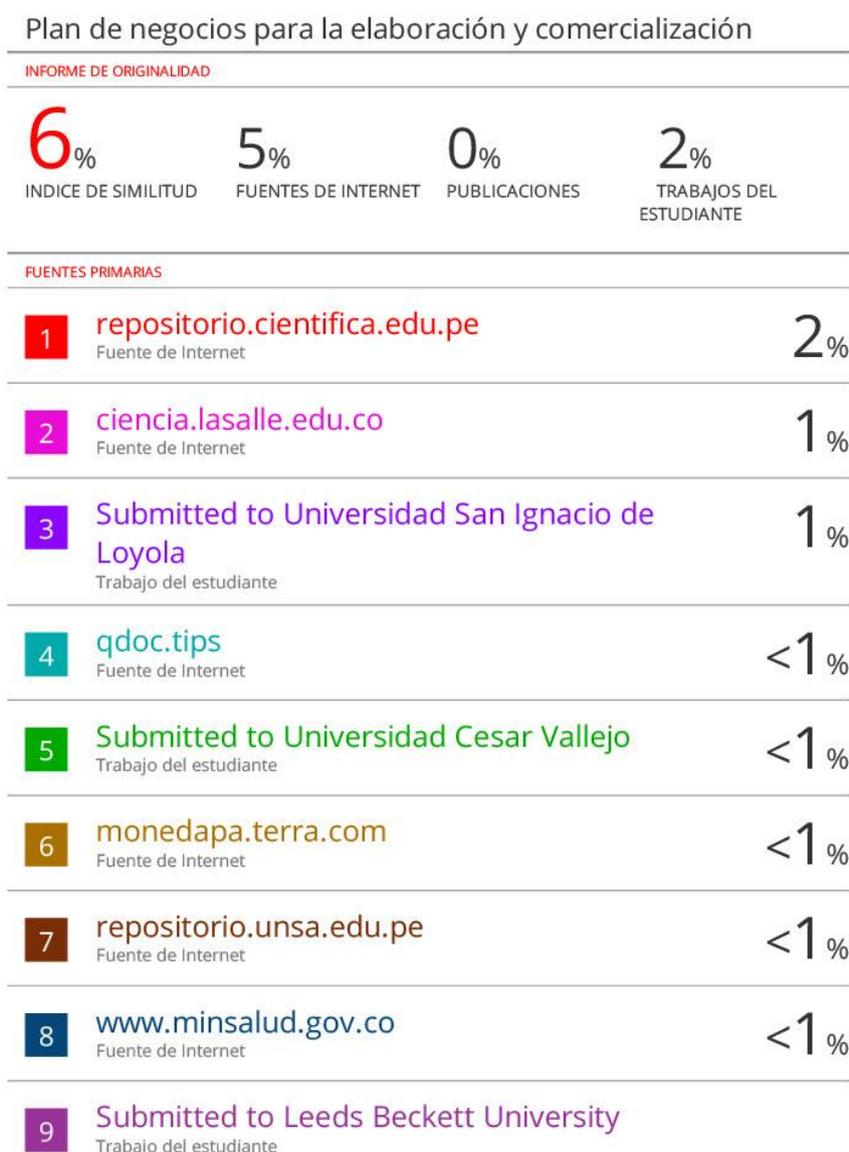
Autores. María Elena Gallardo Peña; Mayra Isabel Pantoja Torres; Cristina Zarái Puma Aponte.

Mecanismo de revisión de originalidad. Evaluación con Turnitin (ID 1986234363).

Resultado de la evaluación. 6%

Revisado por. Magaly Kelly Guerrero Huaracallo.

Comentarios sobre la revisión. Filtros usados: excluir fuentes de menos de 12 palabras.



ÍNDICE GENERAL

Índice General	
Índice de Figuras	
Índice de Tablas	
Índice de Anexos	
Resumen Ejecutivo	
Introducción	1
CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	3
1.1. Análisis del Entorno	3
1.2. Sondeo de Mercado	10
1.2.1. Sondeo de Mercado Local	10
1.3. Análisis de la Empresa	12
1.4. Plan Estratégico de la Empresa	14
1.4.1. Visión	14
1.4.2. Misión	14
1.4.3. Objetivos Estratégicos	14
1.4.4. Estrategia del Negocio	15
1.4.5. Fuentes Generadoras de la Ventaja Competitiva	15
1.5. Plan de Marketing	16
1.5.1. Objetivos de Marketing	16
1.5.2. Marketing Mix	16
1.5.3. Descripción del Producto o Servicio	16

1.5.4. Estrategia de Precio	17
1.5.5. Estrategia de Distribución de Plaza	17
1.5.6. Estrategia de Promoción	17
1.5.7. Estrategia de Servicio al Cliente o Postventa	18
1.5.8. Estrategia de Posicionamiento	19
1.6. Plan de Operaciones	19
1.6.1. Objetivos de Operaciones	19
1.6.2. Actividades Previas al Inicio de la Producción	20
1.6.3. Proceso de Producción del Bien o Servicio	22
1.7. Diseño de Estructura y Plan de Recursos Humanos	23
1.7.1. Estrategias de Reclutamiento, Selección y Contratación del Personal	23
1.7.2. Estrategias de Inducción, Capacitación y Evaluación del Personal	23
1.7.3. Estrategias de Motivación y Desarrollo del Personal	24
1.7.4. Políticas de Remuneraciones y Compensaciones	25
1.8. Plan Financiero	26
1.8.1. Historia Financiera de la Empresa	26
1.8.2. Datos, Supuestos y Políticas Económicas y Financieras	26
1.8.3. Plan de Ventas de la Empresa	27
1.8.4. Análisis de Costos	28
1.8.5. Punto de Equilibrio de la Empresa	29

1.8.6. Adquisición de materiales e Insumos para la Producción	30
1.8.7. Inversión Inicial	31
1.8.8. Capital de Trabajo	31
1.8.9. Fuentes de Financiamiento	32
1.8.10. Proyección del Flujo de Caja	32
1.8.11. Análisis de Rentabilidad	33
1.8.12. Estado de Ganancias y Pérdidas Proyectado de la Empresa	33
1.8.13. Balance General Proyectado de la Empresa	34
1.8.14. Análisis de Sensibilidad y Riesgo de la Empresa	34
1.9. Descripción del Equipo Gerencial de la Empresa	35
Referencias Bibliográficas	36
Anexos	37

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura	Descripción	p.
1	Holograma de resultados de las guías de entrevistas aplicadas a los grupos focales.	11
2	Esquema Gráfico de Negocio Canvas de la Panadería de Soya SoyPAN.	13
3	Mapa Gráfico de las Fuentes Generadoras de la Ventaja Competitiva.	15
4	Maqueta de la imagen corporativa del emprendimiento.	18
5	Diagrama del Proceso de Producción del Pan.	22
6	Organigrama de la Jerarquía Gerencial	35
7	Representación gráfica de las respuestas emitidas por los transeúntes respecto al consumo de panadería.	39
8	Representación gráfica de las respuestas emitidas por los transeúntes respecto a la frecuencia de consumo de panadería.	39
9	Representación gráfica de las respuestas emitidas por los transeúntes respecto a la apreciación sobre el producto.	40
10	Representación gráfica de las respuestas emitidas por los transeúntes respecto al precio que están dispuestos a pagar.	40
11	Representación gráfica de las respuestas emitidas por los transeúntes respecto a la intención de compra.	41
12	Representación gráfica de las respuestas emitidas por los transeúntes respecto a las características que garantizan el deseo de compra.	41
13	Representación gráfica de las respuestas emitidas por los transeúntes respecto las características que más le llamaron la atención.	42
14	Representación gráfica de las respuestas emitidas por los transeúntes respecto a la intención de recomendación.	42

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla	Descripción	p.
1	Matriz de Análisis del Macroentorno: Oportunidades y Amenazas.	6
2	Matriz de Análisis del Microentorno: Fortalezas y Debilidades.	8
3	Matriz de Análisis del Entorno: Estrategias frente a las Oportunidades, Amenazas, Fortalezas y Debilidades.	9
4	Tabla de Remuneraciones de los Trabajadores.	25
5	Proyección de Ventas 2023-2027.	27
6	Proyección de Costos Fijos Mensuales.	28
7	Proyección de Costos Variables de Producción de Pan de Soya.	28
8	Proyección de Costos de Producción de Pan de Soya.	29
9	Estimación de costos de adquisición de insumos y materiales para la producción	30
10	Estimación de costos requeridos para la inversión inicial.	31
11	Distribución del capital de trabajo por fuentes.	31
12	Fuentes de financiamiento.	32
13	Flujo de Caja proyectado en 5 años.	32
14	Valor Actual Neto (VAN), y la Tasa Interna de Retorno (TIR).	33
15	Estado de Ganancias y Pérdidas Proyectado. Período de 5 años posterior a la inauguración.	33
16	Balance General Proyectado. Período de 5 años posterior a la inauguración.	34
17	Análisis de Sensibilidad.	34
18	Resumen de Escenarios.	35

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo	Descripción	p.
1	Encuesta para el Sondeo del Mercado Local	38
2	Resultados de las Encuestas	39

RESUMEN EJECUTIVO

Este plan de negocios se centró en verificar la viabilidad del desarrollo de la panadería a base de soya **Soy PAN**, dedicada a ofrecer productos de panadería alternativos a personas con dietas especiales o que deseen realizar un consumo responsable ecológicamente hablando.

Producto del análisis del entorno se pudo determinar una alta factibilidad gracias al auge que están teniendo actualmente las empresas de alimentos orgánicos en las últimas décadas, mientras que el sondeo de mercado reveló una gran aceptación del producto por parte del público. Después de establecer los aspectos internos de la compañía, se diseñó un plan financiero que permitió conocer lo siguiente: se planea una venta de 63.000 unidades de pan en el primer año, con un costo de S/ 0,14 y un precio de venta de S/ 0,60. Después de evaluar los costos fijos y variables, se determinó un punto de equilibrio de 11.657 unidades, con una inversión inicial de S/ 31.040 ofrecida por una socia única sin financiamiento.

Después de proyectar 5 años de flujo de caja, se determinó un VAN de S/ 52.753,11 y una TIR de 66,82%, que resultaría en S/ 157.226,06 al final de 5 años de ejercicio. El balance general determinó un final de activos por S/ 49.273,39 y un pasivo y patrimonio de 164.260,58. El análisis de sensibilidad evidenció que el costo estimado y el precio de venta elegido son idóneos para el público elegido, por lo que se puede concluir que el desarrollo de **Soy PAN** es altamente factible y rentable

INTRODUCCIÓN

Desde una visión general, Huerta (2016) considera que "la soya es un legumbre que se da esencialmente en el cultivo de sus semillas con alta proteína ; sin embargo, los adelantos tecnológicos de reciente data han considerado la alta proteína que posee la harina de soya" (p.30); lo que haría la soya es un beneficio al cuerpo humano.

Es decir, la harina de soya tiene un alto contenido de proteínas lo que hace que este producto es integrarse a una alimentación más saludable, de tal manera de lograr sustituir productos que son elaborados con altas grasas saturadas , o procesándola a partir de su hojuela para obtener otros productos, a partir de la harina.

De esta manera, la soya es uno de los alimentos principales de las personas vegetarianas y veganas debido a que es un sustituto de la carne. Villalobos (2017), nos indica que:

Una forma de procesamiento, a través de un proceso de modificación y texturización de la harina de soya; a partir de allí se han elaborado productos que son equivalentes a las carnes que prometen ser alimentos con más proteínas de alto valor biológicos y más económicos que la carne comercial ; ya que su valor nutritivo contiene vitamina A , vitamina B, azufre, calcio. De esta forma la harina de soya se elabora a partir de un procesador donde se ponen los granos de soya después de ser removido por un colador (pp. 97- 100).

Ahora bien, gracias a la globalización que atraviesa la humanidad en las últimas décadas, se han abierto una infinidad de oportunidades de inversión, especialmente para emprendimientos que sigan los valores que hoy rigen a la moral colectiva. Uno de estos mercados es el de la industria alimentaria fundamentada en lo orgánico, la responsabilidad medioambiental, el veganismo, vegetarianismo, la garantía de producción y consumo local, la alimentación orgánica, entre otros. Por otro lado, la panadería ha acompañado desde tiempos inmemoriales a la humanidad como una fuente segura y sana de alimentación, cumpliendo con los requerimientos de cereales que se recomienda por las instituciones en materia de salud humana; no obstante, esta panadería se produce a partir de cereales como el trigo, la cebada y el centeno, los cuales poseen una proteína llamada gluten, a la que se puede adquirir una sensibilidad

en cualquier etapa de la vida, requiriendo de su restricción en la dieta permanentemente, privando a los consumidores de la panadería en general.

Igualmente, estos cereales son en su mayoría importados, así como tienen una inconmensurable carga de daño medioambiental que es difícil de trazar, lo que lo hace contrario al consumo responsable. Es en función de estos planteamientos, que nace la presente idea de negocio de una panadería a base de harina de soya, una leguminosa que, como se dijo anteriormente, posee una alta carga oleica y proteica, de gran valor productivo y alimentario para el Perú, estableciéndose como una alternativa de consumo mucho más factible que la panadería tradicional. En este sentido, aquí se presenta un plan de acción que permite determinar la factibilidad y viabilidad de esta idea de negocio.

Este plan de negocio se encuentra estructurado en función de siete segmentos. En primer lugar, se realiza un análisis del entorno, desde lo externo hacia lo interno, para determinar los distintos factores que puedan afectar la viabilidad del emprendimiento. Después, se realizó un sondeo de mercado, mediante la técnica de los grupos focales y la encuesta para conocer cuál sería el nivel de aceptación del público general respecto a la panadería de soya que aquí se presenta. Posteriormente se encuentra el análisis de la empresa, donde se encuentra lo que ofrece la empresa al mercado y lo que requiere para lograr sus objetivos. Asimismo, se presenta el plan estratégico que establece sus razones de ser, lo que se desea lograr en el futuro, además de las formas en que esto será logrado y los aspectos que permitirán dar cumplimiento a los objetivos planteados.

Luego, está el plan de marketing y el plan de operaciones, donde se pueden encontrar las estrategias para la comercialización de los productos elaborados, así como los requerimientos previos que harán falta para su fabricación. Entonces se procede con el plan de recursos humanos, donde se perfila el empleado idóneo para la compañía y la forma en que este será valorado y remunerado. Para finalizar, se encuentra el punto neurálgico de este documento, el plan financiero, para determinar la viabilidad económica de **Soy PAN** mediante proyecciones y estimaciones sobre los costos y posibles beneficios que podría generar la compañía, así como los requisitos que deberá cumplir antes de poder considerarse un negocio altamente rentable.

CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

En las últimas décadas, ha surgido un enorme auge de la *cultura fit* y los estilos de vida saludables, fundamentados en una alimentación balanceada, lo que ha conllevado a un aumento en el nivel de vida y la reducción de enfermedades prevenibles (Think with Google, 2016). Este escenario idóneo ofrece un terreno fértil para el desarrollo de nuevos emprendimientos que, fundamentados en los valores de vida sana, ofrezcan productos de máxima calidad alimentaria a un precio razonable. Este es el caso de la empresa **Soy PAN**, la cual tendrá como objetivo producir a gran escala pan con harina de soja, una leguminosa con alto valor nutricional cuya importación en el Perú superó los USD 150 millones en 2021 (Observatorio Económico de Complejidad, 2021). En este contexto, se desarrolló el presente plan de negocios para establecer en el mercado peruano a la empresa **Soy PAN**, con base en el desarrollo sustentable y sostenible y con miras a la excelencia productiva y la responsabilidad social empresarial.

1.1. Análisis del Entorno.

Ahora bien, para adentrarse a la contextualización de la empresa, es necesario analizar previamente el entorno en el que se encuentra. En esta sección se puede encontrar un análisis desde lo externo, con visualización de oportunidades y amenazas, hacia una visión interna, respecto a las fortalezas y debilidades, para ofrecer un panorama completo respecto a la factibilidad inicial del proyecto.

Análisis del Macroentorno

1.1.1. Análisis Externo (PEST-EL).

En lo que respecta al análisis externo, este ha sido diseñado en función del modelo de análisis PEST (Político, Económico, Social, Tecnológico + Ecológico y Legal), el cual se encarga de revisar los factores externos que pueden influenciar a una organización y su funcionamiento, principalmente para guiar a los profesionales y nuevos gerentes en la toma de decisiones estratégica. Este se realiza mediante la búsqueda e identificación de los factores mencionados, permitiendo maximizar las oportunidades y minimizar las amenazas de la institución, y de esta manera determinar un riesgo en la implementación de los planes diseñados.

- Entorno Político.

En años recientes el Perú atraviesa una situación de inestabilidad agravada por las secuelas de la Pandemia COVID-19; aun cuando las medidas tomadas para combatir la contingencia han ido flexibilizando hacia la normalidad, aunque sigue siendo una amenaza para el proyecto (González y Cols., 2021). Aunado a este aspecto, el País posee una severa situación política por ingobernabilidad, confrontación, descrédito de los funcionarios públicos y rechazo a la gestión gubernamental; asimismo, el panorama internacional de guerras, cambio climático y recesión económica que atraviesa el mundo se antepone como amenaza para el crecimiento económico de cualquier nación (Banco Mundial, 2022). Sin embargo, este panorama aumentó la preferencia por el consumo de productos locales y artesanales (Mendiola, 2016), lo cual representa oportunidades.

- Entorno Económico.

Debido a la COVID-19, la economía mundial se paralizó, poco a poco la humanidad ha ido recuperándose, y los estragos económicos se verán revertidos de una manera paulatina (González y Cols., 2021). Sin embargo, la pandemia “viralizó” el estilo de vida saludable como estándar en tendencia, con preferencias por productos artesanales, orgánicos y locales, una oportunidad que no puede ser desaprovechada (Salvador, 2020) (Junchaya, 2021). Sin embargo, la crisis política y recesión económica mundial pueden afectar el emprendimiento empresarial. No obstante, “Perú es un país que ha demostrado tener unos fundamentos macroeconómicos sólidos, a pesar de todo el ruido político y volatilidad de variables externas” (De Castro, 2022).

- Entorno Social.

Por su parte, la esfera social presenta una oportunidad para esta iniciativa productiva, debido al auge de los estilos de vida saludables que ha provocado la apertura de todo un mercado nuevo para productos libres de culpa consumista que envuelven a los rubros disponibles. Además, hay preferencia por productos alimentarios económicos, accesibles y de aporte nutricional, en consonancia con valores de la “cultura fit”, vegetarianismo, veganismo y alimentación omnívora responsable (Mendiola, 2016). En el caso de Lima Metropolitana, el lugar de nacimiento y sede de SoyPAN, predomina la clase media en todos sus rangos, abriéndose una oportunidad

para aumentar el alcance de la iniciativa a un mayor número de familias peruanas (INEI, 2020).

- Entorno Tecnológico.

No es un secreto para nadie que el Perú, y Latinoamérica en general, posee un déficit histórico en cuanto al desarrollo tecnológico se refiere, y si bien en materia alimentaria esta situación puede verse menos grave que en otros ámbitos del desarrollo nacional, aún existe mucho trecho por recorrer para igualar la masiva productividad de alimentos que poseen otras latitudes, una amenaza inminente (Grobart, 2005). A pesar de esto, el país posee disponibilidad de recursos tanto para la producción, distribución y comercialización, que permitirán revestir de una gran factibilidad el emprendimiento que aquí se está planificando, especialmente, si se toma en consideración la poca tecnología que requieren la panadería de soya para ser producida, y la vasta plataforma de comercialización en línea que hoy en día reina en los mercados de todo el mundo.

- Entorno Ecológico.

Por otra parte, la materia ecológica representa una fuerte oportunidad para cualquier emprendimiento la responsabilidad social y ambiental empresarial, especialmente en la esfera alimentaria. En Perú la producción de soya es considerable, destinada mayoritariamente a la exportación, relegando el consumo interno a su importación, algo que dificulta la trazabilidad de la huella contaminante que puede dejar su producción, lo que jugaría en contra de la organicidad del producto final fabricado (OEC, 2022). No obstante, el trabajo consistirá en la búsqueda de proveedores de materia prima cuyos principios se alineen con este proyecto, prefiriendo, al mercado local frente al extranjero, pudiendo transformarse en oportunidad.

- Entorno Legal.

Por otra parte, la materia ecológica representa una fuerte oportunidad para cualquier emprendimiento la responsabilidad social y ambiental empresarial, especialmente en la esfera alimentaria. En Perú la producción de soya es considerable, destinada mayoritariamente a la exportación, relegando el consumo interno a su importación, algo que dificulta la trazabilidad de la huella contaminante que puede dejar

su producción, lo que jugaría en contra de la organicidad del producto final fabricado (OEC, 2022). No obstante, el trabajo consistirá en la búsqueda de proveedores de materia prima cuyos principios se alineen con este proyecto, prefiriendo, al mercado local frente al extranjero, pudiendo transformarse en oportunidad.

Análisis Microentorno

1.1.2. Análisis Interno (5 Fuerzas de Porter).

En otro orden de ideas, es menester también hablar respecto a los factores endógenos que pueden influir en el establecimiento y funcionamiento de esta iniciativa de panadería de soya. Para dar cumplimiento a esto, se realizó un análisis mediante el modelo estratégico de las 5 Fuerzas de Porter (Porter, 1979), que se basa en revisar el poder de negociación de clientes y proveedores, amenazas de nuevos competidores y productos sustitutos, y escenarios de rivalidad entre los competidores. Producto de esto, se elabora una matriz de análisis interno, para conocer las fortalezas y debilidades del emprendimiento y encaminar adecuadamente la toma de decisiones.

- Poder de Negociación de los Clientes.

Después de sondeos previos sobre el comportamiento de los consumidores, se determinó que estos poseen un poder de negociación alto, debido a que en la zona de Lima Metropolitana existe mucha oferta de panadería tradicional, la cuales pueden ser elegidos por el público de no ofrecerse un precio competitivo para la panadería a base de soya. Un agravante de esta situación, es la posibilidad de comprar por internet y recibir en casa los productos, aumentando exponencialmente la disponibilidad de productos rivales y amenazando la sostenibilidad del proyecto.

- Poder de Negociación de los Proveedores.

Por el lado contrario, los únicos proveedores de gran relevancia y que serán permanentes en la puesta en marcha de esta iniciativa, son los productores de soya. Perú no es un excepcional productor de soya, ni siquiera en importación es destacable dentro de las listas internacionales; no obstante, la soya local tiene un difícil mercado en el interior del país, por lo que se abre una brecha que disminuye el poder de negociación de los proveedores y permite obtener un precio más justo.

- Amenaza de nuevos competidores.

La panadería de soya es un producto novedoso, poco conocido y que aún debe abrirse paso entre la enorme oferta de panadería tradicional de trigo, por lo que es un terreno poco explorado y la probabilidad de que surjan nuevos competidores es muy baja, sino que nula. En el caso de los pocos comerciantes de pan alternativo, estos son mayormente tiendas orgánicas que venden importados con un alarmante sobreprecio.

- Amenaza de Productos Sustitutos.

Igualmente, lo novedoso de la panadería de soya y la baja popularidad que posee entre los consumidores se antepone como un obstáculo para que surjan competidores. A lo sumo, la panadería tradicional de trigo o sémola comercial, vendría siendo la única que podría sustituir el producto fabricado. No obstante, está mayoritariamente proviene de materia prima importada y con una carga de daño medioambiental que contradice los valores del público objetivo al que se destinarán la panadería de soya.

- Rivalidad entre Competidores.

Se reitera, entonces, que la panadería de soya es un terreno inexplorado y por explotar, donde la venta de pan tradicional de trigo, al ser un producto conocido por toda la población, es el único posible competidor. Como se mencionó anteriormente, en algunas tiendas orgánicas y veganas se comercializa panadería alternativa, que, al ser importados y no existir una garantía de sostenibilidad y sustentabilidad en su fabricación, contradicen los principios de la vida sana, orgánica y eco-responsable.

Tabla 1.

Matriz de Análisis del Macroentorno: Fortalezas y Debilidades

Macroentorno	Fortalezas	Debilidades
Político	La crisis política desató una preferencia por los productos locales y artesanales.	- Creciente crisis e inestabilidad política en Perú. - Pandemia por COVID-19.
Económico	-Aumento de la vida sana y el consumo responsable y de bajo costo. -Preferencia por productos económicos y accesibles. - Sólidos fundamentos macroeconómicos	-Estragos económicos ocasionados por la Pandemia por COVID-19 e inestabilidad política -Recesión económica mundial
Social	- Auge de la vida sana.	- No se encontraron amenazas sociales.

	<ul style="list-style-type: none"> - Preferencia por productos alternativos y con alto valor nutricional. - Población clase media 	
	<ul style="list-style-type: none"> - Vastas plataformas para el posicionamiento y la “viralización” del producto. - La panadería requiere de poca tecnificación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Poca oferta de maquinaria para la industrialización del producto.
Tecnológico		
Ecológico	<ul style="list-style-type: none"> - Búsqueda de productores de soya locales que cultiven de forma sustentable y sostenible. 	<ul style="list-style-type: none"> - La importación de soya entorpece la trazabilidad de la huella contaminante de su producción.
Legal	<ul style="list-style-type: none"> - Legislación que promueve la producción alimentaria, así como su protección, inocuidad, promoción y financiamiento. 	<ul style="list-style-type: none"> - Alta exigencia de productos sustentables y sostenibles. - Puede que la panadería de soya no sea considerada como alimento básico para su exoneración de impuestos.

Tabla 2.
Matriz de Análisis del Microentorno: Fortalezas y Debilidades

Microentorno	Fortalezas	Debilidades
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> - El público objetivo puede preferir al producto por sus valores de producción. 	<ul style="list-style-type: none"> - Alto poder de negociación. - Preferencia por los importados frente a los productos locales.
Proveedores	<ul style="list-style-type: none"> - Bajo poder de negociación. - Plaza poco aprovechada en el mercado nacional. 	<ul style="list-style-type: none"> - Preferencia por la exportación frente al mercado nacional.
Competidores	<ul style="list-style-type: none"> - Casi inexistentes. 	-
Sustitutos	<ul style="list-style-type: none"> - La panadería tradicional no tiene garantía de responsabilidad ecológica. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mayor disponibilidad, accesibilidad y posicionamiento de la panadería tradicional de trigo.
Rivalidad	<ul style="list-style-type: none"> - Casi inexistente. 	-

Fuente: Propia de la investigación.

1.1.3. Matriz FODA del Emprendimiento.

Factores Internos

Fortalezas

- Calidad en nuestros productos gracias a una adecuada selección de productos
- Presentación atractiva y adecuada
- Proceso de envoltura con información nutricional
- Innovación en el producto, tecnología adecuada para la fabricación de pastas e innovación en el producto, no existen productos homogéneos en el mercado.
- Calidad en nuestros productos gracias a la adecuada selección de insumos. Presentación atractiva y adecuado proceso de envoltura, con información nutricional en la envoltura.

Debilidades

- Posicionamiento en el mercado, ya se somos una empresa nueva en el mercado
- Precio relativamente mayor que los productos similares en el mercado debido al desarrollo de economías y escala de otras empresas.
- Escala de experiencia en el área de investigación y desarrollo de productos industriales
- Poca participación en las redes de comercio.

Factores Externos

Oportunidades

- Apoyo del gobierno a las MYPES
- Transparencia en la formación del producto
- Tendencia de consumo en la población por comidas saludables
- Tecnología alimentaria que innove en la creación de productos con empaques ecológicos.
- La legislación que ayude a pequeñas y medianas empresas a impulsar su crecimiento.

Amenazas:

- Los consumidores buscan ahorrar tiempo, debido al empoderamiento de la mujer.
- Preocupación Ambiental , inversión de la RSE
- Uso del E-comercio por las empresas de productos similares.
- Interés de los consumidores por marcas responsables con el planeta.

Tabla 3.

Matriz de Análisis del Entorno: Estrategias frente a las Oportunidades, Amenazas, Fortalezas y Debilidades.

	FORTALEZAS Calidad en nuestros productos gracias a la adecuada selección de insumos. Presentación atractiva y adecuado proceso de envoltura con valor nutricional. Innovación en el producto Tecnología adecuada para la fabricación de panes.	DEBILIDADES Posicionamiento en el mercado, ya que somos una empresa nueva en el mercado. Precio relativamente mayor que los productos similares en el mercado. Escasa experiencia en el área de investigación y desarrollo en productos industriales alimenticios.
OPORTUNIDADES Apoyo del gobierno de las MYPES. Transparencia en la formación del producto. Tendencias de consumo en la población por comidas saludables. Tecnología alimentaria que innove a la creación de productos con empaque no tan contaminantes. La legislación que ayude a las pequeñas y medianas empresas a impulsar su crecimiento.	ESTRATEGIA FO <ol style="list-style-type: none"> 1. Presentación del producto que brinde información nutricional, aprovechando tendencia de consumo. 2. Productos que tengan insumos oriundos del país, seleccionados cuidando la calidad del producto final. 	ESTRATEGIA DO <ol style="list-style-type: none"> 1. Vincular a la marca con conceptos de nutrición. 2. Diseñar estrategias publicitarias que permitan mostrar los beneficios de nuestro producto. 3. Selección de personal especializado y maquinaria adecuada para el proceso. 4. Generar alianzas con nuestros proveedores que nos permitan poder obtener materia prima al costo y cantidad oportuno.
AMENAZAS Los consumidores buscan ahorrar tiempo. Preocupación ambiental, ya que requiere inversión de RSE. Uso del e-comercio por las empresas de productos similares. Intereses de los consumidores por marcas. Responsable con el planeta.	ESTRATEGIA FA <ol style="list-style-type: none"> 1. Generar alianzas con nuestros proveedores que nos permitan obtener materia prima al costo y de cantidad oportuno, 2. Generar alianzas con nuestros distribuidores de tal manera que podamos llegar al consumidor objetivo. 	ESTRATEGIA DA <ol style="list-style-type: none"> 1. Delimitar el segmento para poder enfocarnos en el sector, minimizando el riesgo por la competencia de los productos habituales. 2. El precio de nuestro producto no tiene una experiencia abismal con los productos usuales y refleja ser un bien de calidad.

Fuente: Propia de la Investigación

1.2. Sondeo de Mercado.

En otro orden de ideas, llega el momento de verificar la factibilidad del emprendimiento mediante un sondeo de mercado, para responder preguntas respecto a los perfiles de los clientes, su disposición de compra, precio objetivo, entre otros aspectos cruciales para la puesta en marcha del proyecto. Igualmente, con esta tarea se pretende también conocer los perfiles de los potenciales competidores y proveedores, identificar las necesidades insatisfechas en el mercado, así como las características que el producto debería cumplir para ser aceptado y la disposición de compra. Esto se realiza con el fin de medir la relevancia que el emprendimiento pueda tener para el cliente, así como permite realizar un acercamiento inicial respecto a los costos de producción y establecer un beneficio justo en retribución.

1.2.1. Sondeo del Mercado Local.

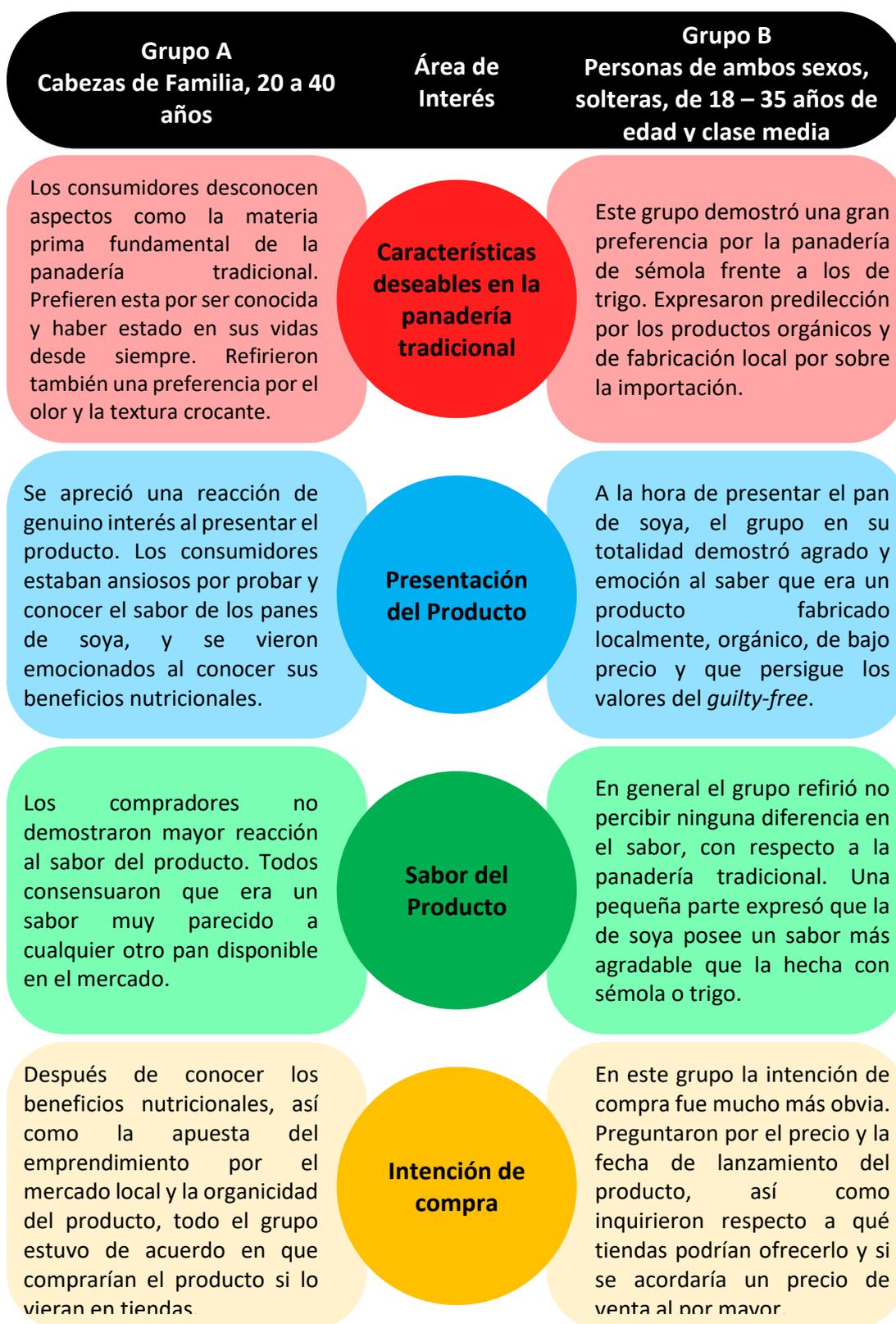
Para el sondeo de mercado, se realizó la producción y presentación a dos grupos focales de un pequeño lote de pan francés de soya empaquetado, quienes dieron su apreciación respecto al sabor, la presentación y el precio, y obtener una valoración que permita hacer correcciones pertinentes y asegurar su aceptación en el mercado. También se diseñó una encuesta para determinar los productos competidores y las características de los mismos que hacen que los consumidores los prefieran. Estas estrategias permitieron verificar la viabilidad del proyecto y comprobar los supuestos desde los que nace la idea de negocio, así como también permitió conocer con antelación el costo de la producción a pequeña escala.

- Grupos Focales.

En primera instancia, se conformaron dos grupos focales para la recolección de información; estos estuvieron compuestos por: Grupo a., cabezas de familia de 20 a 40 años de edad, sin restricción de estado civil o estrato socioeconómico y Grupo b., personas de ambos sexos, solteras, de 18 – 35 años de edad y clase media; el objetivo fue recopilar información sobre las personas que regularmente compran víveres, como las amas de casa, y personas que se pudieran sentir identificadas con los valores del producto, como personas con dietas orgánicas, *guilty-free*, *only-local consumers*, veganas, vegetarianas y/o omnívoras responsables.

Figura 1.

Holograma de resultados de las guías de entrevistas aplicadas a los grupos focales.



Fuente: Propia de la investigación.

- Encuesta.

Por otra parte, se finalizó el sondeo del mercado local con la aplicación de una pequeña encuesta. En horas de la mañana, en Lima Metropolitana, se estableció un pequeño stand para presentar el producto a los transeúntes y solicitar su participación en la encuesta; el objetivo fue recabar la opinión de 100 personas respecto a la frecuencia de consumo de panadería, la intención de prueba, la intención de compra y los aspectos que influyen en la decisión de comprar panadería tradicional.

Resultados de la Encuesta.

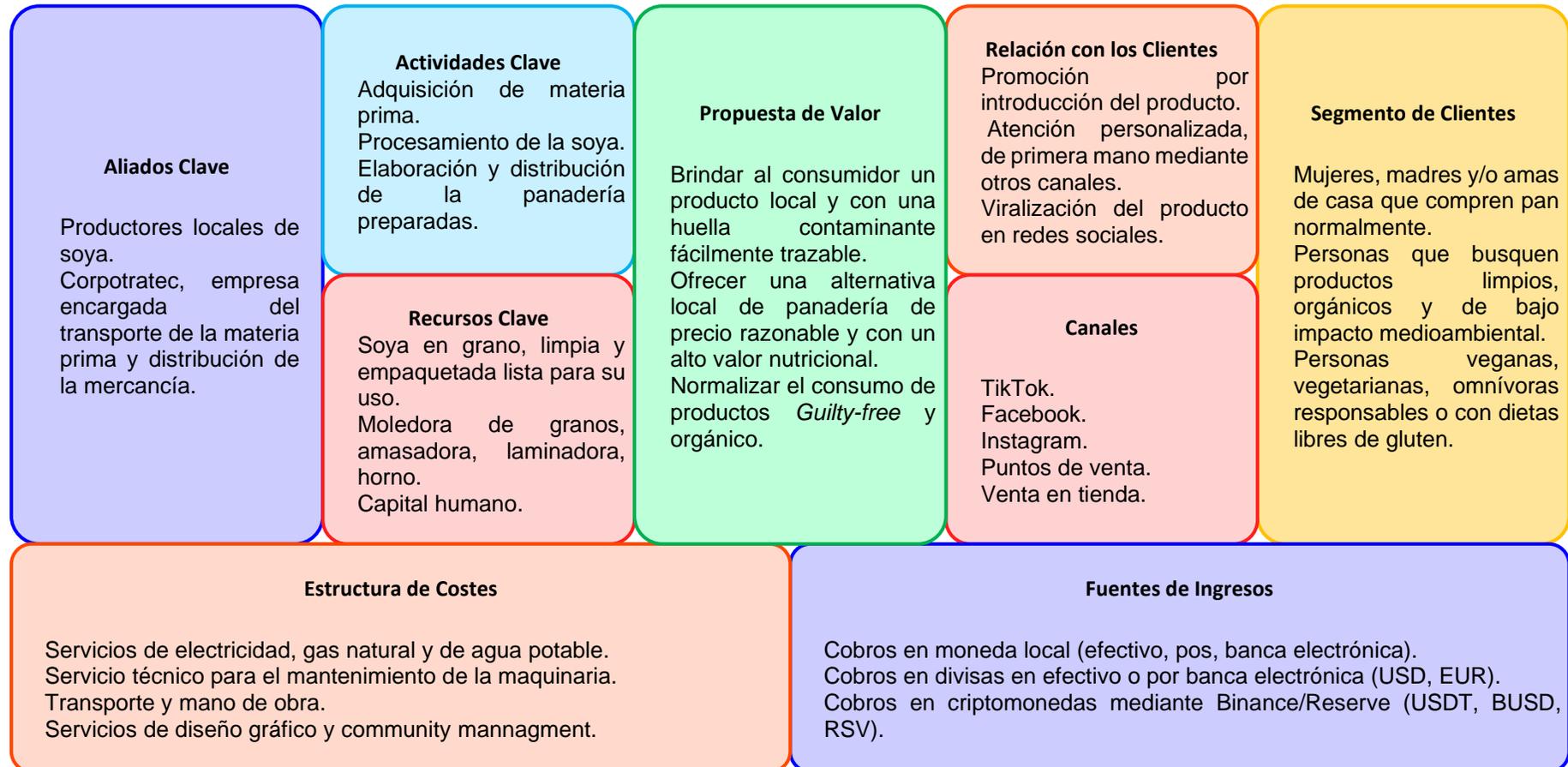
Con la aplicación de las encuestas, se pudo conocer que el 100% consume pan en su dieta regular, con un 68% que lo hace tres a cinco veces por semana. En cuanto a la aceptación del producto, el 82% expresó que le gustó, mientras que el 42% dijo que estaría dispuesto a pagar un precio aproximado de 0,70 soles por hogaza, con una disposición de compra que alcanzó el 86%. Respecto a las características deseadas en la panadería tradicional, los encuestados refirieron el precio como lo más importante en 38%, seguido de la calidad que se ubicó en 33%, y por último la presentación en 29%. Por otra parte, la característica más llamativa para los encuestados fue el precio en 86%, seguido de que es un producto local en 71%, rubro *Guilty-free* en 62% y la presentación en 55%. En último lugar, el 72% de los encuestados refirieron una intención de compra del 72%. Todos estos resultados en el anexo 2.

1.3. Análisis de la Empresa

La empresa, está orientada a brindar fabricación y comercialización de pan a base de soya, con el fin de poder proteger la salud de las personas contra las enfermedades ya que son buenos en fibra, proteína e hidratos de carbono aportando energía en todo el día de la persona. Pero también trae múltiples beneficios a la alimentación como la circulación de la sangre, auxiliar como control de la diabetes, estimula la concentración y la obesidad. Su creación se remonta al año 2022, donde junto a unas compañeras universitarias deciden crear panes saludables a base de harina de soya. Sin embargo, la justificación del proyecto se centra en la realidad de las jóvenes o adultos mayores debido a que en mayoría no suelen alimentarse bien, descuidado su salud y generando tener enfermedades.

Figura 2.

Esquema Gráfico de Negocio Canvas de la Panadería de Soya **Soy PAN**.



Fuente: Propia de la investigación.

1.4. Plan Estratégico de la Empresa

Ya determinada la viabilidad del emprendimiento, se vuelve una obligación establecer sus aspiraciones y razones, lo que se desea lograr y la metodología que se utilizará para lograrlo. En este sentido, se presenta aquí el plan estratégico, que contiene la visión del emprendimiento (lo que se desea ser en un futuro), su misión (las razones por las que nace y para las cuales trabaja), sus objetivos estratégicos (lo que se desea lograr), la estrategia de negocio (cómo se logrará lo aspirado), y las fuentes generadoras de ventaja (los aspectos que favorecen el cumplimiento de los objetivos).

1.4.1. Visión

Ser una compañía que ofrezca productos alimentarios naturales, saludables, con conciencia medioambiental, libre de crueldad y explotación, con gran valor nutricional, y elaborados con materia prima, mano de obra y maquinaria totalmente peruana.

1.4.2. Misión

Proporcionar a la ciudadanía peruana productos de gran valor nutricional, innovadores, autóctonos, sustentables, sostenibles y que proporcionen una gran aportación a sus dietas básicas.

1.4.3. Objetivos Estratégicos

- Objetivo General.

Posicionarse en el mercado como una empresa local estandarte, enfocada en la salud, la buena alimentación, el consumo regional y la producción con conciencia medioambiental.

- Objetivos Específicos.

1. Perfilar al consumidor objetivo, para determinar y satisfacer sus necesidades dietéticas, abogando por la producción local y ecológica y con miras hacia el estado de bienestar máximo.
2. Calar en el ideario peruano con productos con alta palatabilidad, de precio razonable y con gran aporte nutricional.
3. Identificar a los productores peruanos de soya que cumplan con los principios de responsabilidad social agrícola para captarlos como proveedores.

1.4.4. Estrategia del Negocio

En la actualidad las personas están optando más por consumir alimentos saludables para su bienestar, por esa razón la empresa Soy Pan emplea estrategias de diferenciación. De tal manera el pronóstico de un producto, que, si bien es cierto, se encuentra en el mercado (panes tradicionales) podría traer consecuencias , pues "los especialistas indican que hombres y mujeres desarrollan algún tipo de cáncer en el transcurso de sus vidas, la mala alimentación y el exceso de azúcar es veneno para la salud, puede causar alguna patología en los seres humanos"(Huerta, 2014, p.5).

Así pues, nos diferenciamos y destacaremos del resto de la competencia gracias a las características y cualidades de nuestro insumo principal que es la soya, que le brindara grandes beneficios aportando al cuidado y bienestar de la salud.

Fuentes Generadoras de la Ventaja Competitiva

Figura 3.

Mapa Gráfico de las Fuentes Generadoras de la Ventaja Competitiva.

Calidad del Rubro

La soya es un producto que, de ser bien procesado, puede desbloquear el sabor “umami”, aquel que hace tan palatables a la comida asiática, los hongos y algunos quesos. Con un gran sabor y aroma, aunado a un buen precio, el cliente podrá engancharse al producto fácilmente.

La masificación de la producción en panadería conlleva una marcada reducción en los costos de adquisición de materias prima, lo que disminuye considerablemente el precio, volviéndolo mucho más accesible a una mayor parte de la población.

Economía de

Estrategia de

Hoy en día el *estándar dorado* en mercadotecnia son las redes sociales. Plataformas como TikTok y Twitter, mediante el “*shitposting*” y la “memificación”, brindan una buena oportunidad de entrada al mercado si se logra “viralizar” al producto adecuadamente.

El comercializar directamente con los productores de soya permitirá obtener una reducción en el precio de adquisición de la materia prima. Igualmente, se tienen conexiones cercanas con empresas de transporte dispuesta a ofrecer sus servicios a precios razonables para el traslado de la materia prima y la mercancía.

Alianzas

Tecnología

Las empresas panificadoras requieren de muy poca inversión tecnológica. No obstante, el uso de hornos eléctricos, amasadoras y laminadoras industriales permitirían abaratar los costos de producción. Igualmente, la mercadotecnia puede ser llevada a cabo con un simple teléfono inteligente de gama media.

Se planea solicitar financiamiento a la banca pública y las instituciones en materia de promoción y apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa. Igualmente, se cuenta con los recursos suficientes para dar inicio a las etapas iniciales del emprendimiento.

Recursos

Fuente: Propia de la investigación.

1.5. Plan de Marketing

1.5.1. Objetivos de Marketing

El norte que persigue el plan de mercadeo es posicionar en los próximos dos años a la marca dentro del mercado, calando en la mente de los consumidores mediante la promoción de los valores de los productos ofrecidos. En este sentido, el objetivo del marketing será atraer la mayor cantidad de personas de 15 a 35 años, de clase media, cuyos valores se centren en el consumo alimentario local, saludable, orgánico, responsable y ecológico, así como personas con dietas restrictivas de gluten y de cereales en general, como pacientes celíacos, intolerantes a la lactosa, veganos, vegetarianos y omnívoros-responsables. Las estrategias de posicionamiento serán completamente virtuales, mediante campañas en redes sociales.

1.5.2. Marketing Mix

La mezcla mercadotécnica permitirá posicionar a la marca y sus productos en el mercado, mediante el establecimiento del producto, precio, plaza y promoción. Esto se realiza en función de las características del producto, el precio objetivo, el lugar desde el que se comercia y hacia los que se distribuye y el modo en que se establecerá en el ideario del consumidor.

1.5.3. Descripción del Producto

El producto a ofrecer es panadería elaborada a base de soya, estos productos poseen un gran valor nutricional, así como han sido demostrados como beneficiosos para la salud humana, al reducir los valores de glucemia y aportar muchas proteínas. La soya (*Glycine max*) es una febácea o leguminosa cultivada por su valor culinario, especialmente su importancia oleaginosa, para la fabricación de harinas, tofu y leche vegetal; en el ámbito de la agricultura, posee un mercado importante mundialmente, mientras que desde la esfera ecológica, al ser utilizada en ciclos rotativos puede ayudar a fijar nutrientes en el sustrato, una estrategia valiosa para la conservación de los suelos. Gracias a su producción destinada a la fabricación de harinas, la humanidad ha contado con una extensa y rica historia a su alrededor; posee múltiples propiedades proteicas y puede ser usada tanto en panadería como repostería, además de que posee un costo de producción notablemente menor frente al tradicional trigo.

1.5.4. Estrategia de Precio

Es necesario entender que la panadería de soya está dirigida a un amplio espectro de consumidores que pueden entrar desde el estrato A hasta el D, por lo que el precio de los productos variará en función de la valoración que se haya percibido del cliente. La soya es un producto muy noble, que ofrece grandes ventajas de producción, traslado, almacenamiento, distribución y transformación, por lo que al ser una materia prima de bajo costo, permitirá competir en precio con las panaderías tradicionales de la zona. Asimismo, producir harina de soya para transformarla en productos de panadería es mucho más económico que la panadería tradicional a base de cereales; por esta razón, se podrá ofrecer una gran variedad de productos en un muy amplio rango de precios, para abarcar y atraer la mayor cantidad de clientela posible.

1.5.5. Estrategia de Distribución

El emprendimiento se ubicará en Lima Metropolitana. La tienda física deberá estar ubicada en zonas de alto tráfico peatonal para garantizar una gran asistencia, mientras que se maximizará el alcance mediante las ventas por redes sociales y Marketplace, específicamente en Facebook, Instagram y TikTok, usando como medio de comunicación principal un número de WhatsApp Business dedicado. Con esta estrategia, se potencian las ventas con entrega a domicilio y pick-up en tienda.

1.5.6. Estrategia de Promoción

Físicamente, una panadería no requiere de mucha promoción, más que el olor a pan recién horneado que emana y atrae clientes curiosos, expectantes y hambrientos. No obstante, un comercio sin presencia virtual hoy en día es un comercio inexistente. En este plan no se estipulan páginas webs o blogs, prácticas antiguas que hoy en día resultan inefectivas. En cambio, se crearán perfiles en Facebook, Instagram y WhatsApp, en los que se tratará directamente con el cliente, aprovechando las funciones de Marketplace y Business Profile para albergar los catálogos de productos, mientras que mediante “memes” y la participación en “trends” de Tik Tok, se podrá lograr una visualización efectiva de los productos ofrecidos, todo esto acompañado de una imagen corporativa fácilmente reconocible, minimalista y que puede asentarse fácilmente en la mente y el ideario del consumidor.

Figura 4.

Maqueta de la imagen corporativa del emprendimiento.



Fuente: Propia de la investigación.

Con líneas curvas, colores que recuerdan a la naturaleza y la abundancia, así como la caracterización iconográfica de la materia prima y el centro del emprendimiento, la soya, se pretende ofrecer una imagen juvenil y relajada, poco corporativa pero sin rayar en lo familiar. La iconografía usada en el Imagotipo es fácilmente reconocible, entendible a simple vista y se encuentra acompañada de un logotipo con sus curvilíneos trazos representa fluidez y movimiento.

1.5.7. Estrategia de Servicio al Cliente o Postventa

Los mismos canales de atención al cliente en preventa, serán los que se usarán en postventa, desde la misma locación física o a través de redes sociales. Las encuestas mediante historias y estados aumentarán la participación de los seguidores, así como permitirán conocer las opiniones respecto a los productos ofrecidos y la experiencia de compra en general.

1.5.8. Estrategia de Posicionamiento

La panadería tradicional se encuentra elaborada con harinas de trigo, cebada, centeno y otros cereales, los cuales conforman el grupo alimentario más grande e importante en la dieta humana. No obstante, el mercado alimentario actual y la mayoría de las dietas peruanas contienen cantidades ingentes de productos hechos a base de cereales, por lo que debe balancearse adecuadamente estas proporciones; esto es especialmente necesario para personas que padezcan enfermedad celíaca o sensibilidades al gluten.

Igualmente, estos cereales son en su mayoría importados desde otras naciones, representando un gasto para cualquier país, así como poseen dificultades en la trazabilidad de su huella contaminante. Es en función de estos factores, que la búsqueda de alternativas alimentarias a los cereales de secano se vuelve un mercado totalmente nuevo y fértil para el desarrollo de nuevos emprendimientos como el que aquí se presenta de una panadería a base de harina de soya, un producto libre de gluten, hecho con materia prima peruana y con valores eco-conscientes, la clave para la diferenciación de estos productos de otros similares en el mercado.

1.6. Plan de Operaciones

1.6.1. Objetivos de Operaciones

El objetivo principal de las operaciones iniciales del emprendimiento se basa en la búsqueda y adquisición de los equipos necesarios para dar comienzo a la producción, entre los que se encuentran una amasadora industrial, dos hornos verticales de panadería, dos estantes de panadería, un leudadora, una laminadora, batidoras industriales, bandejas de panadería, licuadora, freidora de aire, freidora convencional, microondas, un aparador con calentador, una vitrina exhibidora y una encimera mostrador; esto supondrá el grueso de la inversión inicial; opcionalmente, se contempla adquirir una motocicleta de reparto para cumplir desde con el delivery. Posteriormente, se localiza un local comercial en una zona céntrica y de alto tráfico peatonal, para proceder a la ambientación, diseño y decoración del espacio, así como la preparación del mobiliario dentro del local.

1.6.2. Actividades Previas al Inicio de la Producción

Compra de la maquinaria: En esta fase se contempla la amasadora industrial, dos hornos verticales de panadería, dos estantes de panadería, leudadora, laminadora, batidoras industriales, bandejas de panadería, licuadora, freidora de aire, freidora convencional, microondas, juegos de mesas y sillas, un teléfono inteligente, aparador con calentador, vitrina exhibidora, encimera mostrador, caja registradora, punto de venta y terminal de facturación e impresión. Esta tarea se verá facilitada gracias a las compras en línea y entrega a domicilio con envíos gratuitos; deberán planificarse las compras para aprovechar las ofertas y rebajas de los distintos sitios de venta.

Alquiler del espacio de trabajo: El local comercial a adquirir debe ubicarse en una zona céntrica y concurrida de Lima Metropolitana; idealmente, debe contar con aire acondicionado, un espacio amplio para la cocina con conexión a un baño interno, un área pequeña para la venta en mostradores y un área mediana para el consumo dentro del local con acceso a un baño para el público. Entre los requerimientos adicionales, podría optarse por un espacio para oficina y un depósito de mediana capacidad.

Compra de los insumos: El siguiente paso sería contactar y enganchar productores locales de soya que estén dispuestos a ofrecer su producto al mayoreo en estado seco, listo para su transformación en harina. Posteriormente se deberán adquirir levaduras, huevos, leche, sal y azúcar en grano y polvo. Asimismo, es necesario comprar los rollos de papel térmico para el punto de venta y la máquina de facturación, papel para impresora, tinta y tóner, bolígrafos, tablas de apoyo, carpetas y archivadores.

Ambientación y decoración del local: Después, deberá diseñarse el espacio del local de acuerdo a sus capacidades y beneficios; la decoración y ambientación estará basada en paredes pintadas con pintura para tiza, en las que se harán diseños caligráficos sobre panadería, cafetería y pastelería. La luz deberá ser amarilla y de bajo consumo, para dar un efecto de calidez y hogar, propio de un establecimiento de comida con valores familiares, con pequeños toques en luz LED. El diseño exterior se basará en un acrílico plano del logotipo e Imagotipo de la marca con efecto 3D e iluminación LED para que sea visible y distinguible a toda hora. La pintura en las paredes recordará los colores de la imagen corporativa.

Creación de perfiles en redes sociales: Días antes del inicio de la producción, deberán crearse perfiles en las tres redes sociales dominantes en el mundo de los negocios. En Facebook, se creará un espacio para la promoción de los productos mediante la enseñanza sobre la soya, la harina de la que ella se obtiene y el pan que se elabora a base de esta, se crearán también tutoriales sobre cómo procesar la soya para convertirla en harina y hacer pan desde casa para mostrar el proceso de elaboración del producto, lo que generará un apego del cliente con la imagen de la empresa.

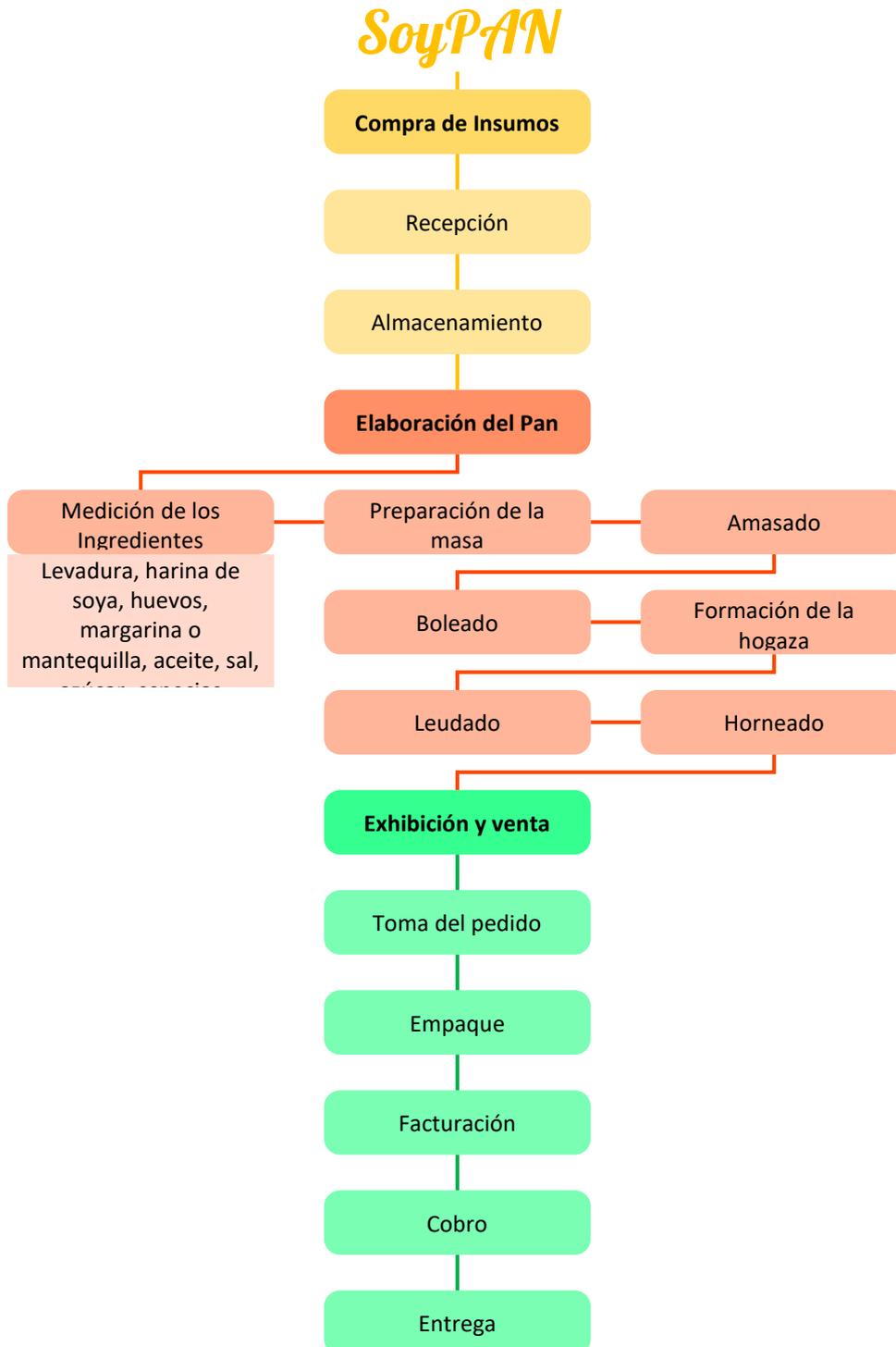
En Instagram, el objetivo será dedicar el perfil a glorificar la estética de la panadería. Mediante estudios de imagen y composición de fotografía, se puede lograr evocar en el cliente sentimientos de felicidad que aumenten el deseo y la intención de compra, así como una identificación rápida de la marca. Por otra parte, deberá dedicarse parte del esfuerzo a resaltar los valores de la producción, como el *guilty-free*, *gluten-free*, *vegan*, *vegetariano*, *local-produced*, *eco-friendly* y todos estos principios que dieron génesis al emprendimiento.

Campaña previa a la inauguración: Antes de dar inicio a la producción, todos los perfiles en redes sociales deben ya ser creados y encontrarse completamente activos; es necesario haber formado una pequeña comunidad de seguidores locales que repliquen, difundan y visualice el contenido producido en estas plataformas, para asegurar una gran asistencia al momento de la inauguración. Para aumentar más el consumo, se ofrecerá 20% de descuento durante la primera semana de inauguración.

1.6.3. Proceso de Producción del Bien o Servicio

Figura 5.

Diagrama del Proceso de Producción del Pan de Soya.



Fuente: Propia de la investigación.

1.7. Diseño de Estructura y Plan de Recursos Humanos

Ya descrito el plan de operaciones, es momento de desarrollar el plan de recursos humanos. Debe decirse, antes que nada, que un emprendimiento de panadería como el que aquí se presenta, no requiere de un numeroso equipo para ser llevado a cabo; al contrario, mediante un apropiado diseño de las asignaciones, la gran mayoría de las funciones pueden ser cumplidas por poco personal.

1.7.1. Estrategias de Reclutamiento, Selección y Contratación del Personal

Lo primero a desarrollar es la convocatoria laboral: con sólo publicar la oferta de trabajo en redes sociales bastará para obtener una concurrencia lo suficientemente amplia como para poder elegir adecuadamente; el plan es lanzar dos ofertas de trabajo, una para el gerente general y otra para el panadero y el despachador. Después de arrojar la convocatoria en redes sociales, se seleccionará un día fijo para la recepción de la documentación vía correo electrónico para luego depurar las opciones y elegir a los candidatos idóneos para los puestos. La primera selección ocurrirá en función de los requerimientos del puesto de trabajo, mientras que con una entrevista por videollamada se logrará evaluar las actitudes y aptitudes con mayor profundidad, así como discutir los aspectos más importantes del contrato laboral y las expectativas que tiene la compañía sobre el candidato.

De encontrarse varios candidatos igualmente prometedores, se procederá a realizar una conferencia entre todos ellos y un moderador, para determinar quién posee el perfil de más valor para la empresa. Una vez seleccionado los candidatos idóneos para el funcionamiento de la compañía, se procede a la presentación y firma del contrato laboral según la normativa legal vigente que rige al Estado Peruano.

1.7.2. Estrategias de Inducción, Capacitación y Evaluación del Personal

Una vez reclutado el personal requerido por la compañía, se procede a su **inducción**. Esto sucederá mediante un corto recorrido por los espacios de la panadería, mientras se explica a los contratados cuál es la visión y la misión del emprendimiento, cuáles serán los protocolos de seguridad y sanitarios que deberán seguir para garantizar la inocuidad del producto fabricado, así como la asignación de horarios y un breve repaso sobre la jerarquía organizacional.

Por otra parte, la **capacitación** del personal contratado deberá suceder en el mes previo a la inauguración del local. Es necesario que todos los empleados conozcan a profundidad el proceso de elaboración del pan de soya, ya que al ser un personal reducido, se debe contar con un adecuado respaldo en caso de algún imprevisto. En este sentido, la primera capacitación será sobre el proceso de panificación, donde los empleados se familiarizan con los utensilios, la maquinaria y las materias primas; durante este proceso se resaltan los riesgos de trabajar en cocina, así que en todo momento se hará mención sobre los protocolos de seguridad para evitar accidentes. Igualmente, se procede a la capacitación en lo que respecta a la atención al cliente, la facturación y despacho de la mercancía.

En el caso del gerente general, este deberá familiarizarse con el espacio de oficina, los cronogramas de pago de proveedores y trabajadores, así como con los métodos de cobro que maneja la compañía. También es trabajo del gerente general encargarse de la presencia en redes sociales; se programará un calendario de publicaciones para cada red social que este deberá seguir al pie de la letra.

De la misma manera, la **evaluación** del personal ocurrirá constante y permanentemente, en la medida que no interrumpa las actividades y el funcionamiento regular de la compañía. Al ser una compañía pequeña, deberá ser realizada por la misma propietaria. Los únicos indicadores que pueden regir con veracidad la evaluación serán la calidad del pan elaborado y la calidad del trato con el cliente.

1.7.3. Estrategias de Motivación y Desarrollo del Personal

Es necesario entender que esta compañía es pequeña, por lo que no existe algo como una oportunidad de avanzar dentro de la organización ya que el organigrama es limitado. No obstante, conforme vaya avanzando y estableciéndose la marca, se hará necesario reclutar personal adicional para descongestionar las funciones inicialmente establecidas, ofreciendo un espacio para la motivación del personal mediante la reducción de la carga laboral, la asignación de días libres con mayor frecuencia, así como remuneraciones por la capacitación de nuevos empleados. Debido a la falta de progreso laboral dentro de la compañía, el desarrollo del personal ocurrirá mediante la constante capacitación y certificación de conocimientos del personal.

1.7.4. Políticas de Remuneraciones y Compensaciones

Para determinar las remuneraciones y asignaciones del personal, se seguirán los lineamientos emanados del Decreto Legislativo N° 728 de la Ley de Productividad y competitividad laboral, específicamente de su artículo 64. En este sentido, se presentan las siguientes remuneraciones según el cargo desempeñado. La contraprestación de los servicios prestados por los empleados será remunerada quincenalmente en forma de transferencia bancaria depositada directamente a la cuenta del trabajador.

Tabla 4.

Tabla de Remuneraciones de los Trabajadores.

Cargo	Remuneración Mensual
Gerente General	S/ 1.500
Panadero	S/ 1.005
Despachador	S/ 1.005

Fuente: Propia de la investigación.

Cualquier otra asignación que debiera ser desembolsada, será calculada de acuerdo a la importancia del trabajo asignado, tomando en cuenta el valor del día laboral base asignado en la Tabla 4. De no contar el empleado con una cuenta bancaria, se procederá a la apertura de una en el mismo banco desde el que se emanan los pagos; en caso de que el empleado posea un método de cobro más conveniente para la compañía (por ejemplo, billeteras electrónicas), se utilizará este, siempre y cuando el método posea un sistema de referencias y emisión de recibos que permita comprobar el desembolso del dinero desde la cuenta de la compañía hacia la del trabajador.

1.8. Plan Financiero

1.8.1. Historia Financiera de la Empresa

Al tratarse de una compañía por conformar, esta no cuenta con historial financiero. El emprendimiento deberá iniciar en 2023, y el plan de negocios tendrá una vigencia de 5 años.

1.8.2. Datos, Supuestos y Políticas Económicas y Financieras

- El emprendimiento no cuenta con precedentes o historial financiero. Lo que aquí se presentan son estimaciones y proyecciones de lo que puede costar llevar el proyecto a cabo, así como el probable beneficio que puede conllevar.
- Este plan fue diseñado en función de 5 años, un período prudente de proyección que permite un margen de error amplio y de largo plazo, para detectar fallas y efectuar correcciones tempranamente. Igualmente, el plan se estimó solamente para la venta de pan francés, en s./ 0,35 la hogaza.
- El tipo de cambio situado para la estimación y los cálculos es de S/ 4,02, teniendo en cuenta la volatilidad del mercado y la inestabilidad política que atraviesa el país.
- El pago del personal será realizado cada día 01 y 16 de cada mes, mediante transferencia bancaria o billeteras electrónicas.
- Los pedidos a los proveedores se realizan cada día viernes en horas de la mañana, y los pagos se realizan por transferencia bancaria o billeteras electrónicas.
- La clientela podrá pagar por transferencia bancaria, crédito, débito, efectivo, divisas, Yape, Plim, Binance, Zinli o Reserve.

1.8.3. Plan de Ventas de la Empresa

Aquí se presenta una estimación de las ventas que se pueden lograr, semestralmente, con una tasa de crecimiento del 8% semestral del total de las ventas, con una proyección elaborada para los próximos 5 años. Esta estimación se realiza en función del pan francés a base de harina de soya, con un precio de venta de S/ 0,60 por unidad.

Tabla 5.

Proyección de Ventas 2023-2027.

Periodo	2023		2024		2025		2026		2027	
	Trim. I	Trim II								
Unidades	63.000	68.040	73.483	79.362	85.711	92.568	99.973	107.971	116.609	125.937
Venta (Soles)	37.800	40.824	44.090	47.617	51.426	55.541	59.984	64.783	69.965	75.562

Fuente: Propia de la investigación.

1.8.4. Análisis de Costos

Obsérvese en la tabla 6 que se han previsto los costos fijos **mensuales** que deberá manejar el emprendimiento, desde servicios básicos para el funcionamiento, hasta aspectos como el alquiler del local, costos de mantenimiento de higiene, pagos de personal y materiales de oficina. A partir de estas estimaciones, se obtiene un costo fijo mensual por la cantidad de S/ 3.940.

Tabla 6.

Proyección de Costos Fijos Mensuales.

Costos Fijos (Mensual)	Valor (Soles)
Agua	S/ 150
Electricidad	S/ 150
Gas	S/ 100
Internet	S/ 150
Telefonía fija y móvil	S/ 80
Alquiler local	S/ 1.200
Aseo e Higiene	S/ 50
Sueldos y Salarios	S/ 2.010
Materiales de oficina	S/ 50
Total costos fijos mensuales	S/ 3.940

Fuente: Propia de la investigación.

Por su parte, en la tabla 7 se encuentran los costos variables mensuales, es decir, los costos que se tendrían para la producción del pan francés. Esta estimación fue realizada en base 10.500 unidades de pan que se planea producir durante el primer mes de funcionamiento de la empresa, y contiene la lista y cantidades de ingredientes necesarios para elaborar el producto, resultando en un costo variable mensual por la cantidad de S/ 1.579,46. Esto asigna un costo unitario de S/ 0,15 por pan.

Tabla 7.

Proyección de Costos Variables de Producción de Pan de Soya.

Costos Variables (12.000 unidades)	Unidad	Cantidad	Valor (Soles)	
Harina de Soya	Kg	262,50	S/	656,00
Levadura	Kg	5,25	S/	210,00
Sal	Kg	2,63	S/	6,56
Mantequilla	Kg	6,30	S/	252,00
Azúcar blanca	Kg	6,30	S/	34,65
Total costos variables mensuales			S/	1.579,46

Fuente: Propia de la investigación.

1.8.5. Punto de Equilibrio de la Empresa

Una vez obtenidas las estimaciones de los costos fijos y variables a los que se deberá supeditar el emprendimiento, se realiza la estimación del punto de equilibrio. Como se puede observar en la siguiente tabla, para que el emprendimiento encuentre su punto de equilibrio, se deberán producir y vender **semestralmente 52.582** panes franceses de harina de soya. Obsérvese en la tabla 6 sobre la proyección de ventas, que se tiene estimada la venta de 63.000 unidades para el primer semestre..

Tabla 8.

Proyección de Costos de Producción de Pan de Soya.

Costos Fijos	S/ 23.640,00
Costos Variables	S/ 9.476,78
Costos Totales	S/ 33.116,78
Costo variable unitario	S/ 0,15
Precio de Venta	S/ 0,60
Punto de Equilibrio	52.583

Fuente: Propia de la investigación.

1.8.6. Adquisición de materiales e Insumos para la Producción

La industria alimentaria se caracteriza por tener enormes márgenes de ganancia, pero también enormes costos de inversión inicial y producción. Se estimaron los siguientes materiales e insumos a adquirir antes de comenzar la producción. Aquí no se detallan las materias primas, pues estas ya se incluyeron en los costos variables.

Tabla 9.

Estimación de costos de adquisición de insumos y materiales para la producción.

Concepto	Unidad	Cantidad	Costo Total
Amasadora Batidora	Unid.	1	S/ 2.290
Horno vertical	Unid.	1	S/ 1.799
Mesa y Estante de panadería	Unid.	1	S/ 1.500
Bandeja de panadería	Unid.	15	S/ 1.380
Licuadaora	Unid.	2	S/ 800
Freidora de aire	Unid.	1	S/ 649
Freidora convencional	Unid.	1	S/ 750
Microondas	Unid.	1	S/ 480
Juego de Mesa y Silla	Unid.	4	S/ 1.600
Teléfono Inteligente	Unid.	1	S/ 1.000
Encimera/Mostrador	Unid.	1	S/ 2.400
Terminal de Facturación	Unid.	1	S/ 2.200
Jarra medidora	Unid.	3	S/ 150
Balanza	Unid.	1	S/ 270
Termómetro	Unid.	1	S/ 13
Vajilla	Doc.	2	S/ 200
Cubiertos	Doc.	2	S/ 200
Utensilios de cocina	Unid.	1	S/ 500
Azucareras	Unid.	1	S/ 40
Servilleteras	Unid.	1	S/ 40
Juegos de vasos y tazas	Doc.	2	S/ 200
Sartén	Unid.	3	S/ 295
Plancha	Unid.	1	S/ 200
Escurreidor de platería	Unid.	1	S/ 60
Cafetera	Unid.	1	S/ 680
Decoración	Unid.	1	S/ 1.000
Cámara fotográfica	Unid.	1	S/ 1.599
Router Inalámbrico y extensores	Unid.	1	S/ 300
			S/ 22.595

Fuente: Propia de la investigación.

1.8.7. Inversión Inicial

Para dar inicio a las actividades, se requerirá una inversión inicial de S/ 31.614 que deberán ser desembolsados a lo largo de tres meses previos a la inauguración. **Tabla 10.**

Estimación de costos requeridos para la inversión inicial.

Concepto	Costo Total
Registro Empresarial	S/ 1.200
Insumos y Materiales	S/ 22.595
Materia Prima (primer mes)	S/ 1.579
Alquiler del local con depósito en garantía	S/ 2.400
Costos de remodelación y ambientación	S/ 1.000
Servicios públicos (primer mes)	S/ 630
Materiales de Oficina (primer mes)	S/ 150
Materiales de limpieza (primer mes)	S/ 50
Gastos en personal (primer mes)	S/ 2.010
	S/ 31.614

Fuente: Propia de la investigación.

1.8.8. Capital de Trabajo

El capital de trabajo necesario para dar cumplimiento al plan de negocios será proporcionado por una única socia.

Tabla 11.

Distribución del capital de trabajo por fuentes.

Concepto	Valor	Porcentaje
Socia Única	S/ 31.614	100,00%
Total	S/ 31.614	100,00%

Fuente: Propia de la investigación.

1.8.9. Fuentes de Financiamiento

En este apartado se describen las fuentes de financiamiento. En este caso, se supone una asunción del 100.00% de la socia única, más en futuras fases podría contarse con financiamiento externo por parte de la banca peruana y las instituciones con autoridad en materia de apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa.

Tabla 12.

Fuentes de financiamiento.

Concepto	Valor	Porcentaje
Socia Única	S/ 31.614	100,00%
Total	S/ 31.614	100,00%

Fuente: Propia de la investigación.

1.8.10. Proyección del Flujo de Caja

Aquí se presenta una estimación de la proyección del flujo de caja de la empresa por los primeros 5 años de funcionamiento.

Tabla 13.

Flujo de Caja proyectado en 5 años.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por ventas		78.624,00	91.707,03	106.967,08	124.766,41	145.527,54
Total ingresos		78.624,00	91.707,03	106.967,08	124.766,41	145.527,54
Egresos						
Pago de Personal		-24.120,00	-24.120,00	-24.120,00	-24.120,00	-24.120,00
Pago de Alquiler		-14.400,00	-14.400,00	-14.400,00	-14.400,00	-14.400,00
Pago de Servicios		-7.560,00	-7.560,00	-7.560,00	-7.560,00	-7.560,00
Gastos de Ventas		-19.711,69	-22.991,72	-26.817,54	-31.279,98	-36.484,97
Gastos de Administración		-1.200,00	-1.200,00	-1.200,00	-1.200,00	-1.200,00
Total Gastos		-66.991,69	-70.271,72	-74.097,54	-78.559,98	-83.764,97
Inversión	-31.614,46					
Total Egresos	-31.614,46	-66.991,69	-70.271,72	-74.097,54	-78.559,98	-83.764,97
Flujo de Caja Neto	-31.614,46	11.632,31	21.435,32	32.869,54	46.206,43	61.762,57

Flujo de Caja Acumulado	-31.614,46	-19.982,15	1.453,16	34.322,71	80.529,14	142.291,71
--------------------------------	-------------------	-------------------	----------	-----------	-----------	------------

Fuente: Propia de la investigación.

1.8.11. Análisis de Rentabilidad

En función de estos datos, se presentan a continuación el Valor Actual Neto (VAN), estimado en S/ 91.280,19 y la Tasa Interna de Retorno (TIR) estimada en 66,48%.

Tabla 14.

Valor Actual Neto (VAN), y la Tasa Interna de Retorno (TIR).

Económico	
VAN	S/ 91.280,19
TIR	66,48%

Fuente: Propia de la investigación.

1.8.12. Estado de Ganancias y Pérdidas Proyectado de la Empresa

Tabla 15.

Estado de Ganancias y Pérdidas Proyectado. Período de 5 años posterior a la inauguración.

	INGRESOS	547.592,06
Ingresos brutos por Ventas de Pan de Soya	547.592,06	
	EGRESOS	-405.300,36
Inversión Inicial	31.614,00	
Pago de Personal	-120.600,00	
Pago de Alquiler	-72.000,00	
Pago de Servicios	-37.800,00	
Gastos de Ventas	-137.285,89	
Gastos de Administración	-6.000,00	
	RESULTADO NETO DEL EJERCICIO	142.291,71

Fuente: Propia de la investigación.

Para el período proyectado, y haciendo un superficial cálculo sobre lo invertido, lo ingresado y lo egreso, se obtiene una utilidad neta de S/ 142.291,71 en un período de 5 años, con una inversión inicial de 31.614,00, lo que convierte a la idea de negocio en altamente factible.

1.8.13. Balance General Proyectado de la Empresa

Se procede entonces a presentar los activos, pasivos y el patrimonio del emprendimiento según la inversión inicial realizada teniendo en cuenta el resultado del ejercicio de los primeros cinco años de funcionamiento de la empresa.

Tabla 16.

Balance General Proyectado. Período de 5 años posterior a la inauguración.

ACTIVOS		PASIVOS Y PATRIMONIO	
Corriente		Pasivos	
Efectivo	143.237,75	Préstamos Bancarios	0,00
Mercancía y Materia Prima	1.579,46	Cuentas por pagar	0,00
Cuentas por cobrar	-	Nóminas	2.010,00
Total Corriente	144.817,21	Total Pasivos	2.010,00
No Corriente		Patrimonio	
Mobiliario y Equipo	22.595,00	Capital Social	25.370,00
Depreciación	2.259,50	Resultado del ejercicio	142.291,71
Total No Corriente	2.259,50	Total Patrimonio	167.661,71
Total Activos	169.671,71	Pasivo y Patrimonio	169.671,71

Fuente: Propia de la investigación.

1.8.14. Análisis de Sensibilidad y Riesgo de la Empresa

Después de haber estimado costos de producción y precios de venta tanto superiores como inferiores, se obtiene el siguiente análisis de sensibilidad, donde se aprecia que con un costo de S/ 0,09 y un precio de S/ 0,40 el emprendimiento resultaría en fracaso, mientras que con un costo de S/ 0,24 y un precio de S/ 0,90 la empresa reportaría ganancias mayores, pero perdiendo clientela por el precio elevado del pan.

Tabla 17.

Análisis de Sensibilidad.

		Precios S/					
Costo Unitario		0,40	0,50	0,60	0,70	0,80	0,90
	0,09	-2.516,90					
	0,12		44.524,45				
	0,15			91.565,79			
	0,18				138.607,14		
	0,21					185.648,49	
	0,24						232.689,83

Fuente: Propia de la investigación.

Tabla 18.

Resumen de Escenarios.

Resumen de Escenarios			
	Pesimista	Valor Actual	Optimista
Precio	S/ 0,40	S/ 0,60	S/ 0,90
Costo	S/ 0,09	S 0,15	S/ 0,24
VAN	-2.516,90	91.565,79	232.689,83

Fuente: Propia de la investigación.

Después de evaluar los distintos escenarios, se llega a la conclusión de que el precio/costo elegido ofrecen un VAN y TIR balanceados (escenario 3, precio S/ 0,60 y costo de S/ 0,15). De elegirse un valor más **pesimista** (escenario 1, precio S/ 0,40 y costo S/ 0,09), este escenario prevé un fracaso total del emprendimiento. Mientras que si se elige un valor más **optimista** (escenario 6, precio S/ 0,90 y costo 0,24), se arriesga la preferencia del cliente sobre un producto de calidad alta con un precio elevado.

Descripción del Equipo Gerencial de la Empresa

Una de las grandes ventajas que ofrece la panadería, es que si bien el personal requerido debe ser especializado, no necesita de un equipo enorme para funcionar. En el caso de **Soy PAN**, al ser una panadería a pequeña escala sólo requerirá del Gerente

General, una persona encargada de hornear el pan y otra dedicada a la facturación y el despacho.

Figura 6.

Organigrama de la Jerarquía Gerencial.



Fuente: Propia de la investigación.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Think with Google (2016, septiembre): *Estilo de vida: la nueva tendencia hacia un consumo saludable*. <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/es-419/estrategias-de-marketing/video/estilo-vida-saludable-tendencia-consumo/#:~:text=La%20vida%20sana%20está%20en,necesidades%20de%20información%20se%20multiplican>.
- Ayala Ruíz, L. (2015): *El Análisis PEST*. Gerencia de Mercadeo, Ciencias Económicas y Administrativas. Apuntes de Clase. <http://3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc098.htm>
- Chartered Institute of Personnel and Development (2022): *PESTLE analysis*. <https://www.cipd.co.uk/knowledge/strategy/organisational-development/pestle-analysis-factsheet#>
- Observatorio Económico de Complejidad (2021): *Soja en Perú*. <https://oec.world/es/profile/bilateral-product/soybeans/reporter/per>

ANEXOS

ANEXO 1

Encuesta para el Sondeo del Mercado Local

1. ¿Consumen usted pan en su dieta regular?
 - Sí
 - No

2. ¿Con qué frecuencia consume usted pan?
 - Diariamente
 - Tres a cinco veces a la semana
 - Una vez a la semana
 - Una vez quincenal
 - Una vez mensual

3. ¿Cuál es su apreciación de nuestros panes a base de harina de soya?
 - Me gusta
 - Me es indiferente
 - No me gusta

4. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un pan francés hecho con harina de soya?
 - 0,40 soles.
 - 0,60 soles.
 - 0,80 soles.
 - 1,00 soles.

5. ¿Estaría dispuesto a comprar en nuestra panadería a base cuando salgan al mercado?
 - Sí
 - No

6. ¿Al comprar pan normalmente, qué es lo más importante para usted?
 - Precio
 - Calidad
 - Presentación

7. ¿Qué fue lo que más le llamó la atención de nuestros panes de soya? Puede seleccionar varias opciones.
 - Precio
 - Calidad
 - Presentación
 - Producto local
 - Guilty-free
 - Vegano
 - Bajo impacto medioambiental.

8. ¿Recomendaría nuestros panes de soya?
 - Sí
 - No

ANEXO 2

Resultados de las Encuestas

Figura 7.

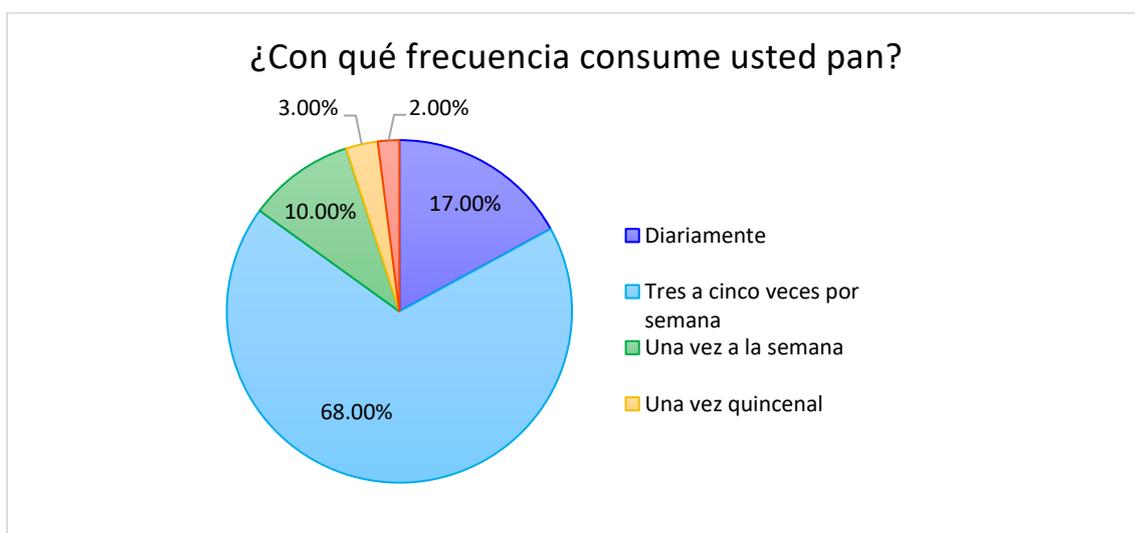
Representación gráfica de las respuestas emitidas por los transeúntes respecto al consumo de panadería.



Fuente: Encuesta para el Sondeo del Mercado Local (Anexo 1, 2022).

Figura 8.

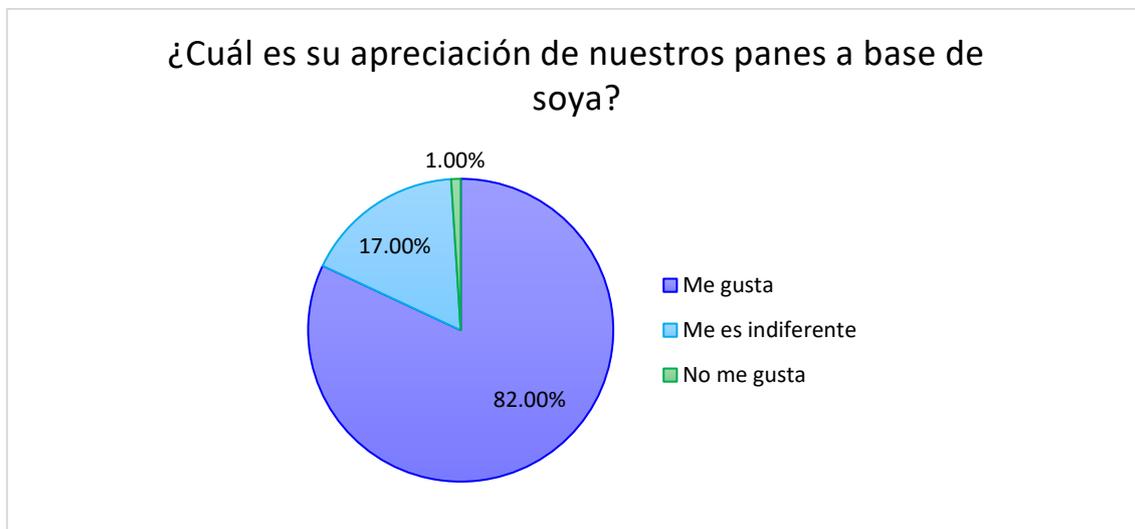
Representación gráfica de las respuestas emitidas por los transeúntes respecto a la frecuencia de consumo de panadería.



Fuente: Encuesta para el Sondeo del Mercado Local (Anexo 1, 2022).

Figura 9.

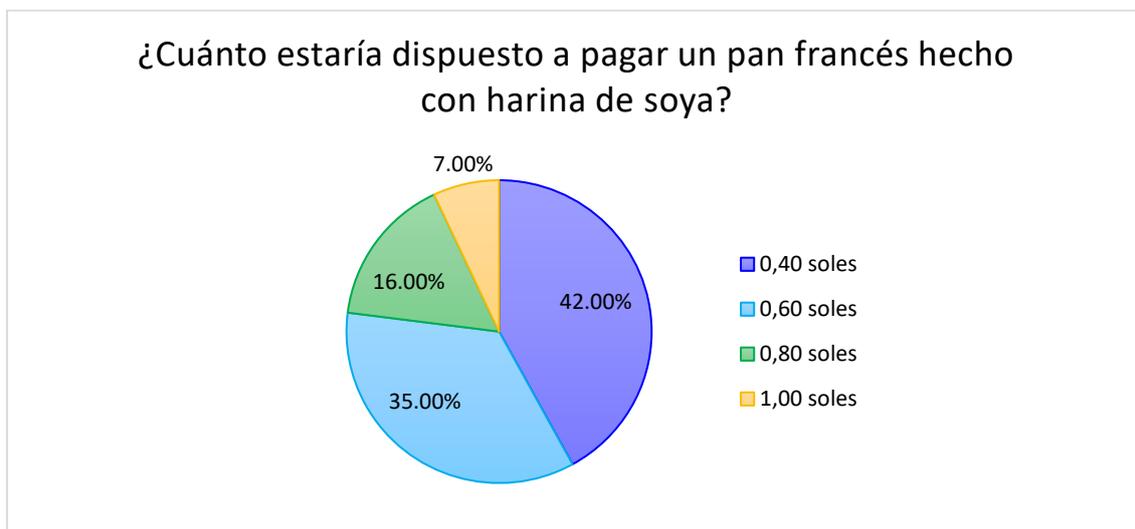
Representación gráfica de las respuestas emitidas por los transeúntes respecto a la apreciación sobre el producto.



Fuente: Encuesta para el Sondeo del Mercado Local (Anexo 1, 2022).

Figura 10.

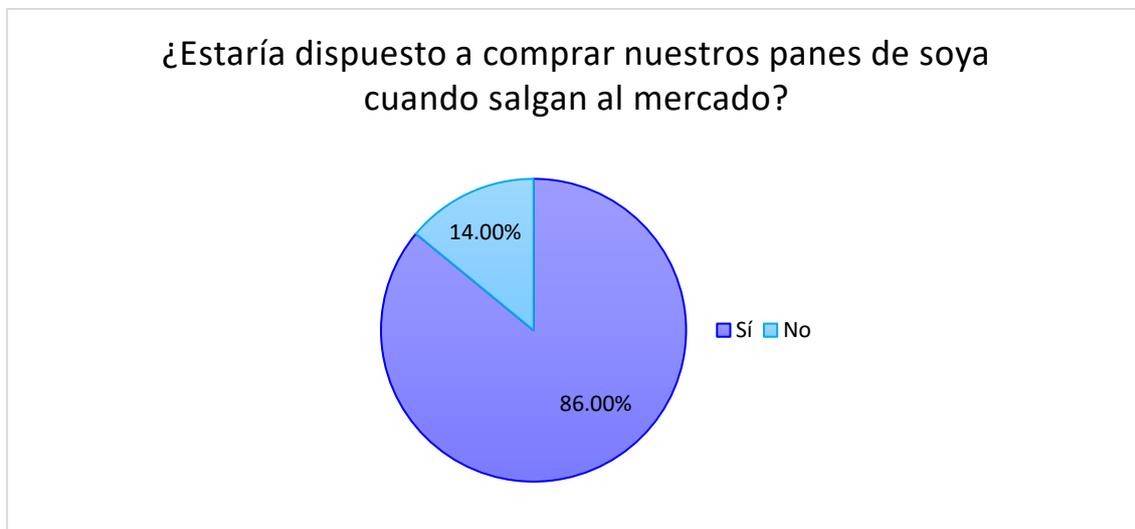
Representación gráfica de las respuestas emitidas por los transeúntes respecto al precio que está dispuestos a pagar.



Fuente: Encuesta para el sondeo del Mercado Local (Anexo 1, 2022).

Figura 11.

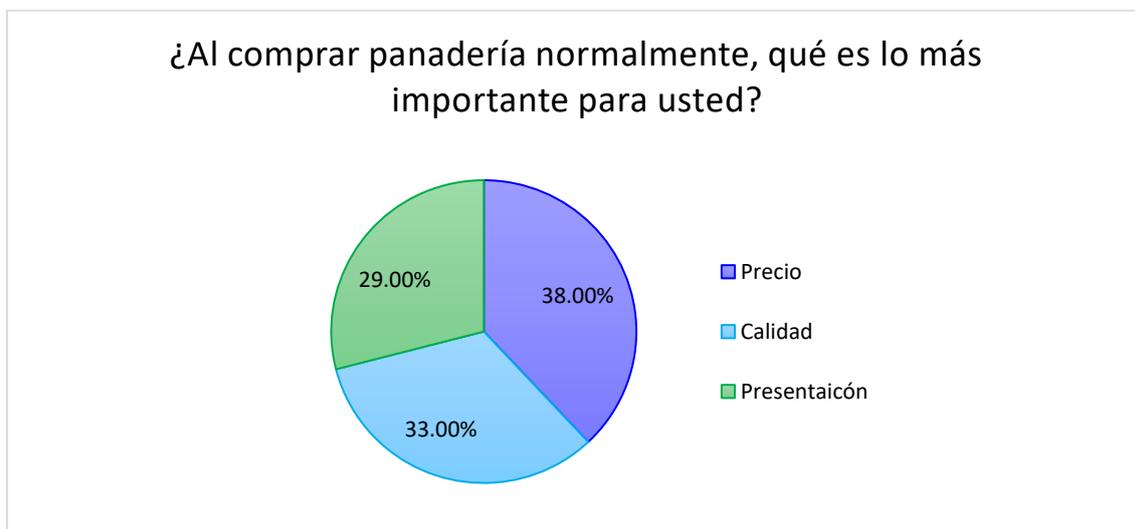
Representación gráfica de las respuestas emitidas por los transeúntes respecto a la intención de compra.



Fuente: Encuesta para el sondeo del Mercado Local (Anexo 1, 2022).

Figura 12.

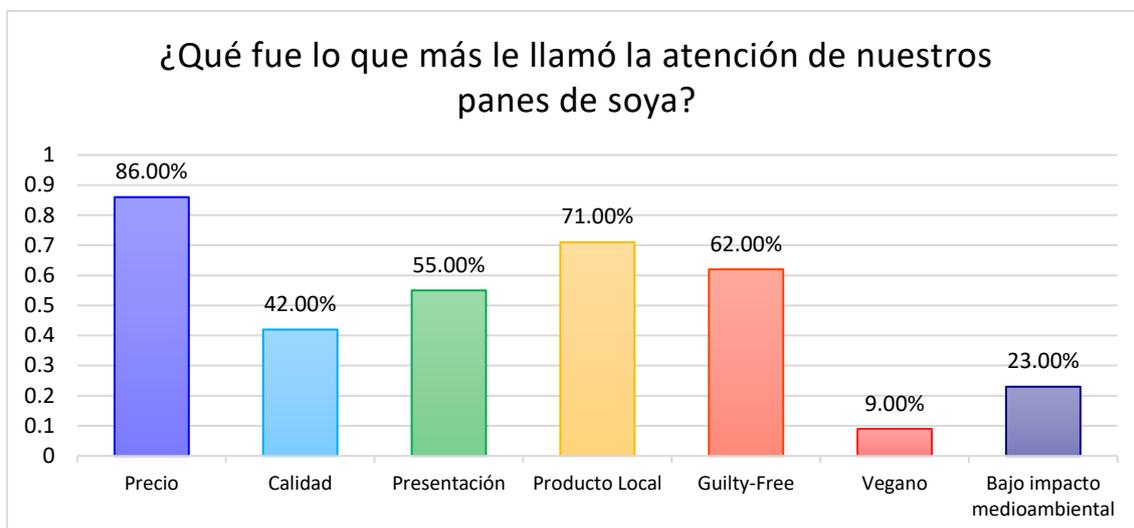
Representación gráfica de las respuestas emitidas por los transeúntes respecto a las características que garantizan el deseo de compra.



Fuente: Encuesta para el Sondeo del Mercado Local (Anexo 1, 2022).

Figura 13.

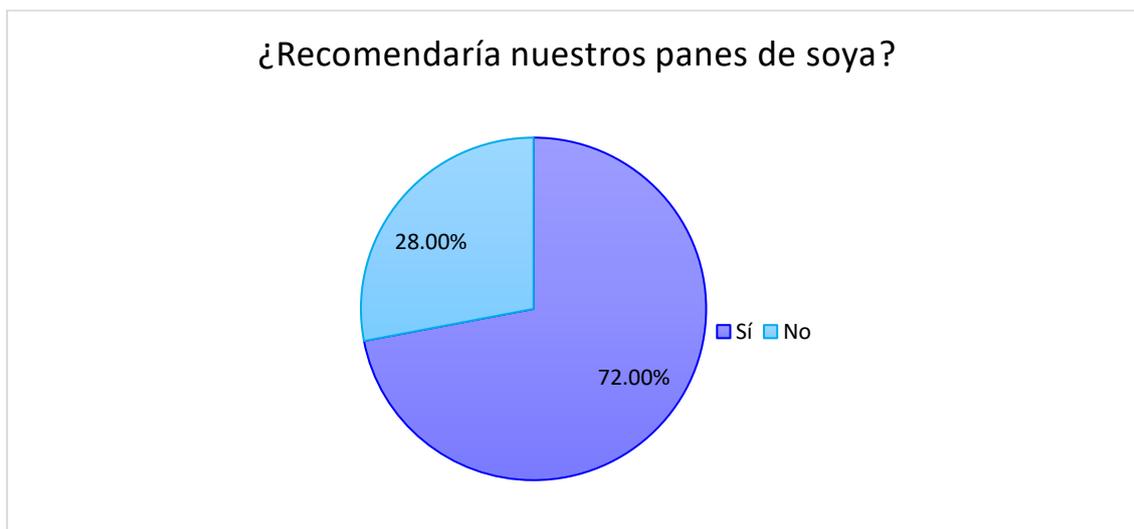
Representación gráfica de las respuestas emitidas por los transeúntes respecto las características que más le llamaron la atención.



Fuente: Encuesta para el Sondeo del Mercado Local (Anexo 1, 2022).

Figura 14.

Representación gráfica de las respuestas emitidas por los transeúntes respecto a la intención de recomendación.



Fuente: Encuesta para el sondeo del Mercado Local (Anexo 1, 2022).