

UNIVERSIDAD  
**CIENTÍFICA**  
DEL SUR  
**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**  
**CARRERA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE**  
**EMPRESAS**

Desarrollo de un plan de negocio de una panadería orgánica - Pandino

Trabajo de investigación para optar el grado académico de  
Bachiller en Administración de Empresas

Presentado por:

Karina Jacki Mercado Vasquez  
Dora Herlinda Espino Ventura  
Julio Andrés Guzmán Tipacti  
Mariela Marleni Quispe Huamani

LIMA - PERÚ

2019

**ANEXO 6**

**RESULTADO DEL INFORME FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN  
PARA OPTAR EL GRADO DE BACHILLER**

Fecha: 20/05/2019

<b>Facultad</b>	Ciencias Empresariales			
<b>Carreras de pre grado</b>				
Ingeniería de Sistemas Empresariales	<input type="checkbox"/>	Ingeniería de Sistemas de Información y Gestión - CPE	<input type="checkbox"/>	
Ingeniería Económica y de Negocios	<input type="checkbox"/>	Administración de Empresas - CPE	<input checked="" type="checkbox"/>	
Administración de Negocios Internacionales	<input type="checkbox"/>			
Administración de Empresas	<input type="checkbox"/>			
Marketing y Administración	<input type="checkbox"/>			
<b>Semestre /ciclo académico /módulo : CPE 2019-01 / DECIMO / 1</b>				
<b>Código</b>	<b>Alumno</b>	<b>Correo electrónico</b>	<b>Teléfono</b>	<b>Nota*</b>
100028051	Mercado Vasquez,Karina Jacki	964073026mv@gmail.com		14
100028093	Espino Ventura,Dora Herlinda	despino@preansa.com.pe		15
100011118	Guzmán Tipacti,Julio Andrés	miguel_18_07@hotmail.com		14
100035052	Quispe Huamani,Mariela Marleni	mariela1292q@gmail.com		14

**\*Nota final del curso aprobatoria**

**Título del trabajo de investigación:**

**DESARROLLO DE UN PLAN DE NEGOCIO DE UNA PANADERIA ORGANICA - PANDINO**

El Jurado revisor toma en cuenta estos criterios de evaluación para calificar el **Trabajo de Investigación** para optar el Grado de Bachiller:

Aprobado (13 – 15)

Aprobado – Muy Buena (16 – 18)

Aprobado – Sobresaliente (19 – 20)

Desaprobado (0 – 12)

**Comentario/sugerencias/recomendaciones/observaciones:**

Los alumnos cumplieron con los requisitos mínimos del trabajo. Los comentarios son los siguientes:

- Se deben colocar las fuentes en los cuadros. Falta un índice de tabla
- Lo que se define como estrategia de plaza y distribución, es lo medios o canales donde se realizara la venta del producto, no los proveedores donde se ubican
- Rediseñar la estrategia de operaciones, porque la localización es un tema de marketing. Aquí se debe hablar sobre como será el layout del local. Como está ligada la estructura operacional para soportar el plan de marketing y ventas. El proceso debe conversarse los tiempos que demora en producir un pan o una línea de producción cuantas unidades tendrán, cuantas, horneadas, cuantas veces al día, etc etc. Se debe rehacer todo el plan de operaciones y ser más exacto. Adicionalmente, como será el plan logístico en este caso. Sera controlado los inventarios mediante un kardex?
- Se debe adjuntar en el ppt, el plan de operaciones y el plan financiero de manera completa
- En el plan de RRHH, se debe hablar sobre el proceso de contratación del personal si este será a tiempo completo, cuantas personas se tendrá. ¿Se debe trabajar de madrugada o no? ETC. Se debe complementar de lo brindado
- Se debe ingresar el costo logístico dentro de los estados de ganancias y pérdidas. Al igual que se debe desarrollar el plan logístico

Los alumnos levantaron todas las observaciones

Atentamente,



**Profesor del curso**

Mg. Carlo Antonio Zevallos Balceda

## INDICE GENERAL

INDICE GENERAL .....	3
LISTA DE TABLAS .....	7
LISTA DE GRÁFICOS .....	10
CAPITULO I .....	11
1. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO .....	11
1.1 La idea del negocio.....	11
1.2 Descripción y nombre del negocio .....	11
1.2.1 Beneficios de la implementación de la kiwicha y la maca .....	12
1.2.2 Nombre de la empresa .....	12
1.3 Nombre comercial y logo de la empresa .....	12
1.3.1 Nombre comercial .....	13
1.3.2 Logo del plan de negocio.....	13
CAPITULO II .....	13
2. ANÁLISIS DEL MERCADO .....	13
2.1 Análisis del entorno .....	13
2.1.1 Factor Social:.....	14
2.1.2 Factor Económico:.....	15
2.1.3 Factor Político: .....	15
2.1.4 Factor Tecnológico:.....	17
2.1.5 Factor Ecológico.....	20
2.2 Análisis de la industria .....	21
2.2.1 Tendencia de panes tradicionales y artesanales.....	22
2.3 Análisis del sector.....	23
2.3.1 Análisis geográfico .....	23
2.3.2 Análisis demográfico .....	24
2.4 Análisis del estudio.....	28
2.4.1 Distrito de Santiago de Surco (L33).....	28
2.4.2 Distrito de Surquillo .....	29
2.4.3 Distrito de San Borja .....	30

CAPITULO III.....	32
3. PLANEAMIENTO ESTRATEGICO .....	32
3.1 Estrategia .....	32
3.1.1 Fuerzas de Porter .....	32
3.1.1.1 Amenaza de nuevos competidores .....	32
3.1.1.2 Poder de negociación de los proveedores.....	33
3.1.1.3 Poder de negociación de los clientes .....	37
3.1.1.4 Amenaza de productos sustitutos .....	39
3.1.1.5 Rivalidad entre competidores .....	39
3.1.2 Ventajas competitivas.....	43
3.2 Misión.....	43
3.3 Visión .....	43
3.4 Objetivos estratégicos.....	43
3.5 Análisis FODA .....	44
3.6 Estrategias genéricas.....	45
3.6.1 Estrategia de diferenciación.....	45
3.6.2 Calidad/Precio del producto .....	46
3.7 Análisis del plan estratégico .....	47
3.7.1 Análisis estratégico.....	47
3.7.2 Marketing mix .....	48
3.7.2.1 Análisis de las 5P's.....	48
CAPITULO IV: .....	53
4. PLAN DE MARKETING .....	53
4.1 Objetivos de posicionamiento y mezcla de marketing .....	53
4.1.1 Objetivos de posicionamiento .....	53
4.1.2 Estrategia y ciclo de vida del producto.....	54
4.1.3 Objetivos del producto .....	56
4.1.4 Objetivos de la promoción.....	56
4.1.5 Objetivos de la plaza.....	57
4.1.6 Objetivos Del precio.....	57
4.1.7 Objetivos de las personas .....	57

4.1.8	Recuperación del capital invertido .....	58
4.2	Estrategia de producto .....	61
4.3	Estrategia de Precio .....	61
4.4	Estrategia de plaza o distribución .....	63
4.4.1	Micro localización .....	63
4.4.2	Punto de producción .....	68
4.4.3	Conclusión de la ubicación del proyecto .....	70
4.5	Estrategia de promoción y publicidad .....	70
4.6	Estrategia de ventas .....	71
4.7	Canales de distribución.....	72
4.8	Análisis de plan de marketing .....	73
CAPÍTULO V:.....		74
5.	PLAN DE OPERACIONES.....	74
5.1	Estrategia de operaciones .....	74
5.2	Gestión de operaciones .....	75
5.2.1.	Diseño del producto o servicio .....	75
5.2.2.	Proceso productivo .....	77
5.3	Alcances y limitaciones del diseño de las operaciones .....	77
5.3.1.	Alcances.....	78
5.3.2.	Limitaciones del diseño de operaciones .....	78
5.4	Análisis del Plan de Operaciones .....	78
5.4.1	Uso de metodología del Kardex para producción de PANDINO.....	79
6.	ORGANIZACIÓN Y PLAN DE RECURSOS HUMANOS .....	82
6.1	Diseño organizacional .....	82
6.1.1	Elementos y parámetros de diseño .....	83
6.1.2	Configuraciones organizacionales.....	85
6.1.2.1	Perfil del Profesional, Descripción de las Funciones .....	86
6.2	Gestión de recursos humanos .....	88
6.2.1	Clima Organizacional.....	89
6.2.2	Selección de personal .....	90
6.2.3	Política salarial y laboral .....	90

6.3	Análisis del plan organizativo y de recursos humanos.....	91
CAPÍTULO VII: .....		96
7.	PLAN ECONÓMICO Y FINANCIERO .....	96
7.1	Presentación del plan financiero.....	96
7.1.1	Proyecciones.....	96
7.1.1.1	De los tres escenarios de mercados distritales.....	97
7.1.1.2	Determinación de Cantidad de Panes PANDINO a repartir.....	98
7.1.2	Supuestos y políticas financieras.....	98
7.1.3	La inversión .....	99
7.1.3.1	Estructura de inversión tangible e intangible .....	99
7.1.4	Proyección de ventas .....	102
7.1.5	Proyección de costos .....	103
7.1.5.2	Requisición de materiales para elaboración de PANDINO.....	103
7.1.6	Análisis económico y financiero .....	105
7.1.7	Indicadores de rentabilidad del proyecto.....	106
7.2	Fuentes de financiamiento .....	107
7.3	Análisis del plan financiero y económico.....	108
8.	CONCLUSION .....	108
9.	ANEXOS .....	109
10.	BIBLIOGRAFIA .....	135

**LISTA DE TABLAS**

Tabla 1: Datos Socioeconómicos .....	24
Tabla 2: Perú: Población Censada y tasa de crecimiento promedio Anual, de los distritos de LM al 2017 .....	25
Tabla 3: público objetivo .....	26
Tabla 4: Estilos de Vida .....	27
Tabla 5: Población del Distrito de Surquillo .....	29
Tabla 6: Población del distrito de San Borja .....	31
Tabla 7: Participación de mercado d Casagrande S.A.A.....	35
Tabla 8: Participación de mercado de categorías y posicionamiento.....	36
Tabla 9: Participación de panaderías en Stgo. De Surco.....	39
Tabla 10: Competidores de panadería en Surquillo .....	40
Tabla 11: Competidores directos en San Borja .....	40
Tabla 12: Resumen del Análisis de la Propuesta de Porter .....	42
Tabla 13: Medios .....	51
Tabla 14: Plan de Marketing .....	59
Tabla 15: Presupuesto anual de plan de marketing .....	61
Tabla 16: Características del producto PANDINO .....	75
Tabla 17: Requisición de Materiales para PAN PANDINO .....	79
Tabla 18: Tarjeta Kardex de la Harina de Maca y/o Kiwicha .....	80
Tabla 19: Política salarial y laboral .....	90
Tabla 20: Repartición Retail a Surco, Surquillo y San Borja.....	97
Tabla 21: Inversión intangible de PANDINO .....	99

Tabla 22: Inversión Intangible de PANDINO .....	100
Tabla 23: Supuestos para la proyección de ventas .....	102
Tabla 24: Proyección de ventas del 2019 al 2023 .....	102
Tabla 25: Materiales para Elaboración de PAN PANDINO .....	103
Tabla 26: Determinación de Pan Pandino por mes .....	104
Tabla 27: gastos de Planilla de remuneraciones.....	104
Tabla 28: Flujo de caja económico-Financiero Proyectado .....	105
Tabla 29: Indicadores financieros VANE, TIRE y VANF y TIRF .....	106
Tabla 30: Supuestos de Financiamiento con Scotiabank.....	107

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Logo Pandino .....	13
Figura 2: Herramientas digitales .....	19
Figura 3: Ubicación del proyecto .....	24
Figura 4: Dirección específico del proyecto en Distrito de Surco.....	29
Figura 5: 5 fuerzas de Porter .....	32
Figura 6: Portafolio de productos de ALICORP .....	34
Figura 7: Identificación de Tipo de clientes .....	37
Figura 8: Estilos de vida de los clientes .....	38
Figura 9: Estrategia de diferenciación .....	46
Figura 10Calidad del pan PANDINO.....	46
Figura 11: Razones de la idea del negocio .....	47
Figura 12: Ciclo de vida del proyecto .....	54
Figura 13: Matriz BGC.....	56
Figura 14: Localización Av .Los Próceres .....	66
Figura 15: Localización B.- Av. Ramón Castilla .....	67
Figura 16: Localización C.- Av. Alfredo Benavides .....	68
Figura 17: Formas de presentación de panes PANDINOS .....	71
Figura 18: Proceso DOP de Fabricación de PANDINO .....	77
Figura 19: Organigrama de la MYPE PANDINO.....	85

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Estacionalidad de la producción de trigo .....	21
Gráfico 2: Datos socioeconómicos de Stgo. De Surco .....	27
Gráfico 3: Ventas por país .....	35

## **CAPITULO I**

### **1. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO**

#### **1.1 La idea del negocio**

El plan de negocio que vamos a desarrollar es la elaboración y distribución de pan a base de Maca y Kiwicha, porque queremos que al momento que nuestros clientes consuman el pan de molde se complemente con estos ingredientes nutritivos ya que contienen vitaminas, minerales que te ayuda a tener mayor energía durante el día, consideramos importante elaborar el pan de molde con estos 2 ingredientes porque uno de los problemas que afecta a nuestro país es la desnutrición y sobre todo la desnutrición infantil, con este producto queremos que nuestros clientes lleven a su mesa un producto nutritivo que puede ser consumido por todos los miembros de la familia.

Nuestro punto de venta estará situado en el Distrito de Santiago de Surco (344 242), Av. Próceres cdra. 4 donde se realizará la elaboración y la distribución de nuestros productos. Mediante este plan de negocio queremos aprovechar nuestros recursos nutritivos que nos brinda nuestro País, la oportunidad de desarrollo de nuestro plan de negocio es muy amplio debido que el producto es innovador, nutritivo que la mayoría lo consume en su desayuno o cena, tenemos un amplio mercado para desarrollarnos.

#### **1.2 Descripción y nombre del negocio**

Se elaborará y distribuirá pan a base de maca y kiwicha, el desarrollo de productos panificados funcionales es un requerimiento actual, ya que favorecen a la prevención de padecimientos y optimizan la salud de los individuos, sin embargo, para que eso se produzca los panes deberán poseer ingredientes que le ofrezcan funcionalidad y favorezcan la salud de

los consumidores, por eso al usar harinas a base de cereales andinos como la kiwicha, y la maca por su alto valor nutritivo y elevado componente de fibra contribuye a la mejora de una alimentación más saludable.

El pan es una comida con mucha fibra, vitaminas, minerales y diferentes nutrientes, que acrecienta su valor nutritivo con el acompañamiento de harinas sucedáneas a base de cereales andinos. Por esta razón, dicho negocio es una ocasión por explotar, aprovechando la tendencia en aumento por consumir alimentos beneficiosos para la salud.

De acuerdo a lo expuesto previamente, dicho plan de negocio plantea como propósito diseñar una compañía panificadora de panes nutricionales a base de cereales andinos teniendo como ingredientes principales a la kiwicha y la maca orientado al mercado local, pretendiendo modificar las costumbres que existen de compra de pan y acrecentar que el mismo sea consumido.

### **1.2.1 Beneficios de la implementación de la kiwicha y la maca**

- a. Altos valores nutritivos como el calcio
- b. Rendimiento muscular, cardiovascular, respiratorio y sexual
- c. Anti estresante, estimula la concentración
- d. Controla el nivel de azúcar en los diabéticos
- e. Propiedades para disminuir el colesterol
- f. Desarrollo del organismo corporal y mental

### **1.2.2 Nombre de la empresa**

- PANES ANDINOS S.A.C

### **1.3 Nombre comercial y logo de la empresa**

### **1.3.1 Nombre comercial**

Al plan de negocio por acuerdo de grupo de estudios y del sondeo de mercado realizado se le denominará. “PANDINO”

### **1.3.2 Logo del plan de negocio**



Figura 1: Logo Pandino  
Fuente: Elaboración propia

## **CAPITULO II**

### **2. ANÁLISIS DEL MERCADO**

#### **2.1 Análisis del entorno**

El negocio de Panadería en el Perú con el pasar del tiempo muestra un auge significativo, así, es exhibido un breve estudio con relación a dichos elementos (SEPTE).

### **2.1.1 Factor Social:**

En Perú se consumen cerca de 35 kilos de pan por persona, previéndose que dicha cantidad crezca a 6 kilos más en los próximos años, no obstante, lo importante es continuar aumentando el consumo de pan saludable-integral, ya que ayuda a la nutrición y contiene vitamina B.

En los últimos años observamos que se está dando mayor importancia a los productos oriundos de nuestro país, los cuales están siendo impulsados mediante programas que el Estado brinda, un claro ejemplo de ello es la feria de la agricultura familiar “COME PERUANO”, se realizó durante el mes de noviembre del 2014, donde se buscó impulsar la promoción de productos emblemáticos, dentro de ello los granos andinos. Es por ello que nuestra idea de negocio nace con el objeto de promover y diversificar estos recursos mediante el pan de molde.

A continuación, mencionaremos algunos puntos adicionales que nos ayudan en la sustentación de nuestro proyecto:

- El interés por este proyecto es reforzado por el “boom de los ingredientes oriundos de nuestro país”. Gastón pide a instituciones instalar expendedora "La tiendecita andina"
- Carencia de información por parte del usuario sobre un producto nutritivo como el nuestro.
- La pésima alimentación en el desayuno que hoy en día mantiene nuestro público objetivo, nos motiva a realizar esta idea de negocio.

- Últimamente las personas muestran mayor preocupación en su apariencia física y el bienestar de su salud, es por ello están implementando alimentos nutritivos en su dieta.

### **2.1.2 Factor Económico:**

- Generación de puestos de trabajo: Se generará puestos de trabajo en planilla lo cual apoyará en el incremento de la PEA (Población económicamente activa) adicionalmente se incrementará la demanda a los proveedores que trabajen con nosotros.
- Promueve la bancarización: Se empleará la bancarización obteniendo una cuenta corriente mediante la cual se realizará los pagos por planilla, así mismo nos ayudará a poder solicitar créditos para el mejoramiento de nuestro negocio.
- Apoyo a la formalización de MYPES: Se formalizará nuestra idea de negocio a través de los beneficios y programas que nos brinda el estado, de esta manera seremos un modelo referente para nuevas empresas.
- Impuestos a SUNAT: Accederemos al pago de las obligaciones con el estado, Impuesto a la Renta e IGV, de esta manera se ayudará a generar el desarrollo de nuestro país.
- Aumento del PBI: Al producir nuestro producto será un producto final el cual generará el aumento del PBI a través de la compra venta., de esta manera el estado obtendrá más ingresos para realizar una mayor inversión en obras públicas.

### **2.1.3 Factor Político:**

El Estado construye las reglas, destinos y enfoques clave para ajustar los componentes que permiten el avance del país, todos dependientes de una economía social de mercado y la oportunidad de la actividad privada. Con respecto a, la Constitución Política del Perú, en su Artículo 59, avala la oportunidad de la organización, los negocios y la industria.

El Plan Bicentenario del gobierno nacional está organizado hacia un enfoque monetario que provoca un avance financiero continuo a través del interés privado y abierto en actividades que originen empleos, la disminución del subempleo y el desempleo, la mejora de la competitividad, la inversión y los cambios tributarios y la paridad del sistema macroeconómico

No obstante, y según el art. 59 de la Constitución, el Estado asume la protección del consumidor y el comprador, avalando el derecho de la información sobre productos y empresas, el bienestar y la seguridad de la población. Igualmente, en su Artículo 59, la Constitución Política del Perú establece que el Estado garantiza la oportunidad de trabajo y la oportunidad de negocios, comercio e industria. La práctica de dichas oportunidades no debe ser desfavorable para todo lo que tiene un lugar con la sociedad en general. El Estado ofrece puertas abiertas para el progreso a segmentos que superan cierto desequilibrio; de allí que, fomenta y estimula a las empresas privadas en la totalidad de sus modalidades.

Perú en la actualidad tiene diversos tratados que sirven para alentar el desarrollo de productos y empresas y diferentes naciones, por ejemplo: MERCOSUR, constituido por Argentina, Brasil, Uruguay y Paraguay, Unión Europea, Alianza del Pacífico, estos son los arreglos principales.

Dentro del Perú existe una regla para la instalación de aranceles, que estipula que estos no se aplican todos juntos para no evacuar la agresividad de los envíos y solo se aplica a productos de diferentes naciones; Por lo tanto, a la luz del hecho de que las mercancías

importadas y nacionales pagan dos tipos de aranceles: el impuesto general a las ventas (IGV) o el impuesto selectivo al consumo (ISC), existe cierto elemento seguro "defensivo" en el arancel, porque su aplicación consiente resguardar de la competencia extranjera la mercancía creada en la nación. Se ha afianzado un techo arancelario de 30% para la totalidad del universo, excepto de 23 subpartidas de impuestos concernientes a maíz, trigo, azúcar, arroz y ciertos productos lácteos cuyos techos en 1994 (Fin de la Ronda Uruguay) estuvieron por encima del 100%, pero a partir de El 31 de diciembre de 2004 fue equivalente en 68%.

#### **2.1.4 Factor Tecnológico:**

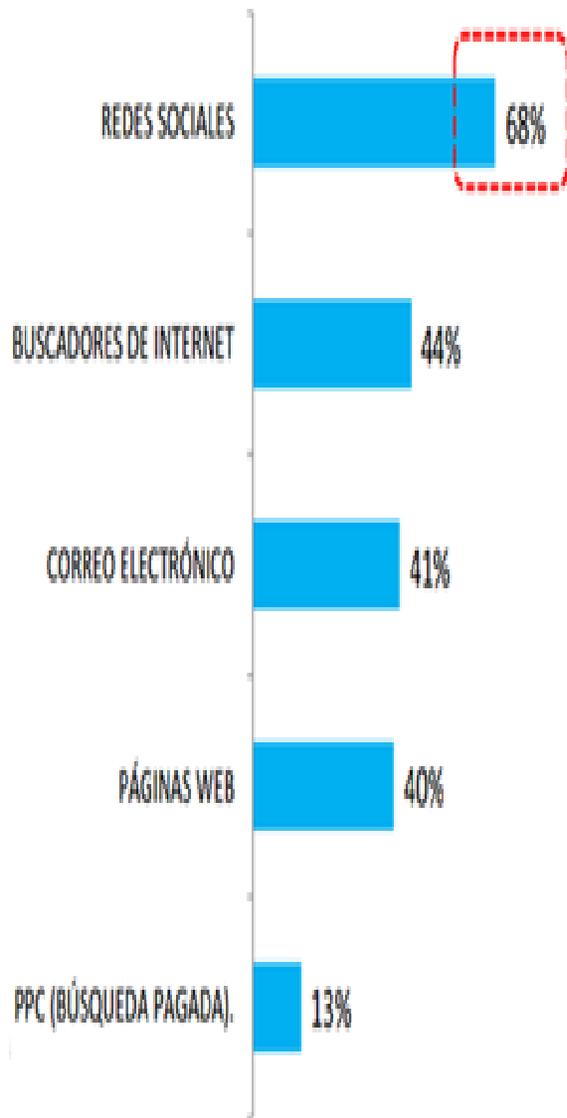
Dentro del medio tecnológico en el cual se ubica la industria de la Panadería se han valorado de una manera especial las maquinarias y equipos esenciales para el avance y evolución de la industria panadera. Los instrumentales de última tecnología generan valor a las organizaciones, superior calidad de los productos, aumento de eficiencia operativa y un avance significativo de la sostenibilidad.

Actualmente, las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) pueden potenciar cualquier negocio de este tipo por la variedad de instrumentos que ofrece las plataformas digitales como Facebook, email, páginas web, entre otros. Según el estudio realizado en el año 2018 elaborado por la consultora Arellano Marketing las plataformas digitales en el Perú están dando especial relevancia ya que el 60 % de las empresas reconoce la importancia de las herramientas digitales el cual son efectivas para atraer clientes.

Es importante para llevar a cabo y desarrollar el negocio hacer uso de las tecnologías que permiten potenciar su competitividad en el corto plazo.



Las herramientas digitales más efectivas para atraer clientes son...



Las redes sociales más efectivas para el negocio son...

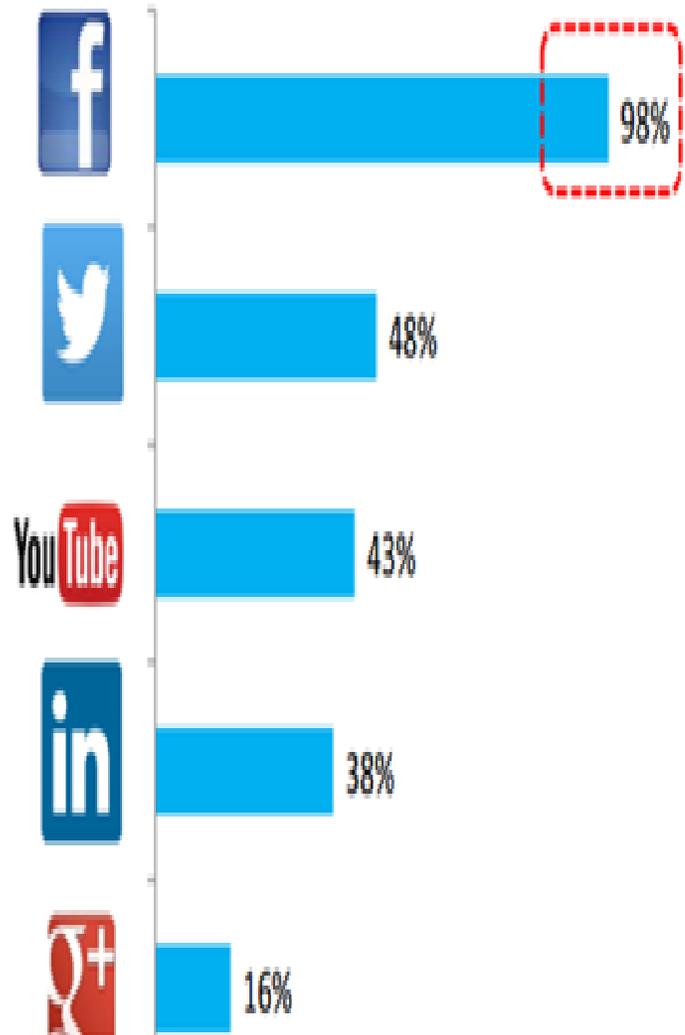


Figura 2: Herramientas digitales  
Fuente: Herramientas digitales

### **2.1.5 Factor Ecológico**

Perú posee una de las más grandes reservas hídricas en América Latina, esta es distribuida en 159 unidades hidrográficas con más de 1,007 vías fluviales y un ahorro de 72,510 metros cúbicos de agua por ocupante, generalmente ubicada en el territorio amazónico. El primordial inconveniente del agua en esta nación es la conducción incorrecta del recurso, ya que se utiliza el 80% en el trabajo agrícola, cuando hay 300,000 hectáreas de tierra con dificultades de salinidad y desechos (Plan Bicentenario, 2011).

Pese al número de reservas que tiene la nación peruana, los cambios climáticos han influido en la economía nacional y en la creación de los primordiales rubros agrícolas. Un ejemplo de esto tiene que ver con la disminución en las áreas sembradas con trigo en Lima Metropolitana, dichas cifras redujeron entre 2013 y 2016, de 5 hectáreas a 2 hectáreas, respectivamente; durante ese tiempo, el territorio dedicado al camote redujo de 386 hectáreas plantadas a 258 hectáreas (INEI, 2017).

El trigo, es el primordial para la elaboración del pan, encontrándose entre los tres cereales más significativos que se producen a escala mundial junto al maíz y el arroz; de igual forma, se le considera el más consumido por las personas. En Perú, es parte del consumo básico de la población, no obstante, la producción presenta un déficit, y se ha tenido que importar de Argentina, Estados Unidos y Canadá.

### **Estacionalidad de Producción del Trigo**

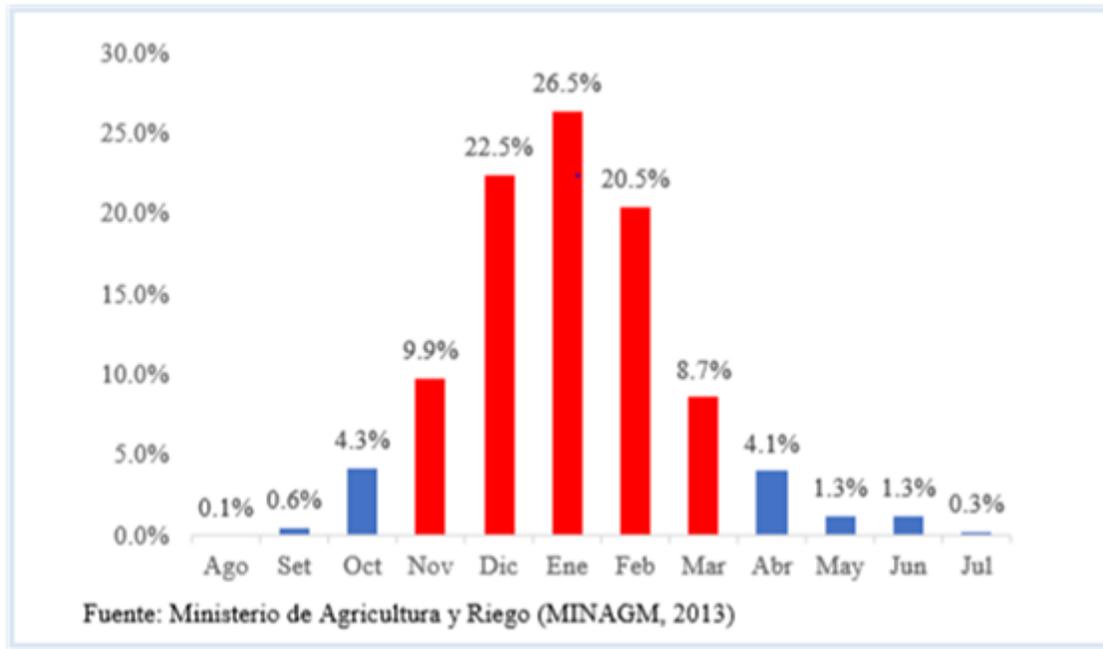


Gráfico 1: Estacionalidad de la producción de trigo  
Fuente: Ministerio de Agricultura y Riego (2013)

De igual manera, los cambios climáticos han minimizando la reserva de agua en regiones con elevada concentración demográfica y de labores agrícolas. Respecto a Lima Metropolitana durante el 2016, la producción de agua potable Metropolitana fue de 714,745 miles de metros cúbicos, aumentando escasamente un 0,18% respecto al año 2015 (INEI, 2017), dicha tasa de crecimiento es menor a la registrada en la población total de Lima, esta se halla proyectada para el año 2017 en 2%; al cotejar tales datos se puede deducir que existe un déficit de agua potable en dicha zona, por tal motivo las autoridades nacionales y locales deben establecer políticas preventivas en esta cuestión que es relevante en el futuro inmediato.

## 2.2 Análisis de la industria

El ámbito panadero en el Perú presenta una propensión al desarrollo, de acuerdo a estimaciones de Euromonitor ejecutadas durante el 2014.

En el 2018 tuvo un crecimiento, pues sólo en los primeros seis meses la fabricación de productos de panadería prosperó 4,1%, frente a los 3,5% que alcanzó en el 2017, develó el Instituto de Estudios Económicos y Sociales (IEES) de la Sociedad Nacional de Industrias (SNI).

De acuerdo con Roy Miranda Cipriano, nutricionista del INS, ente que constituye una entidad del Ministerio de Salud (MINSA), el pan es uno de los alimentos más común que no puede faltar en los hogares peruanos, ya que es parte esencial del desayuno y se incluyen en las loncheras escolares. Igualmente, indicó que el pan integral posee fibras que permiten prevenir ciertas enfermedades, entretanto que el pan con granos andinos, como quinua y kiwicha, posee un elevado valor nutricional y proporciona valor agregado a la producción andina, pero todo consumo con moderación.

Se estima que un 10% de las panaderías limeñas, ya han incursionado en la producción de algún pan enriquecido con granos locales, como el desarrollo del pan Panqui de Alicorp, un producto realizado con mezcla de harina de trigo y quinua, han abierto la puerta al mercado a otras recetas de panes nutritivos.

### **2.2.1 Tendencia de panes tradicionales y artesanales**

De acuerdo con la Asociación Peruana de Empresarios de la Panadería y Pastelería (ASPAN) el mayor consumo se concentra en los panes tradicionales como el pan francés, integrales y el ciabatta, pero también indico el aumento de preferencia cada vez más por el

consumo de los panes artesanales como los panes como los integrales y los enriquecidos con quinua, kiwicha, cañihua y ajonjolí.

Ahora bien, en la actualidad el consumidor prefiere panes más saludables y de producción artesanal, así mismo, demandan frescura, calidad nutricional y seguridad alimenticia. Según el diario El Comercio actualmente la venta de panes artesanales simboliza el 70% de un mercado valorado en cerca de US\$63 millones. El 30% sobrante es dividido en partes iguales entre el producto envasado y la oferta de supermercados.

### **2.3 Análisis del sector**

El estudio de mercado es la parte fundamental de todo proyecto de inversión, toda vez que, permitirá determinar con certeza la viabilidad del negocio, es decir, nos permitirá saber a ciencia cierta si nuestro proyecto tendrá la aceptación de nuestro público objetivo, en ese sentido es muy importante determinar en primera instancia el público objetivo de nuestro proyecto de inversión, para la definición de nuestro público objetivo lo describiremos en tres criterios geográfico, demográfico y estilo de vida.

#### **2.3.1 Análisis geográfico**

Nuestro proyecto estará localizado en el distrito de Santiago de Surco en la Av. Los Próceres cuadra 4, una cuadra antes de Caminos del Inca.



Figura 3: Ubicación del proyecto  
Fuente: Google Maps

En el siguiente cuadro describiremos las variables que se están considerando para el análisis geográfico.

Tabla 1: Datos Socioeconómicos

SANTIAGO DE SURCO	
VARIABLE	NIVEL
Región	Lima Sur
Población (2017)	329,152 habitantes
Clima	Cálido Templado

Fuente: Elaboración propia

### 2.3.2 Análisis demográfico

En nuestro análisis demográfico, tenemos como finalidad definir las características de la población, además de poder segmentar a nuestros clientes.

Para esto conoceremos la cantidad de habitantes en el distrito de Santiago de Surco según el último censo realizado en el país fue en el año 2017, hasta esa fecha la población en Santiago de Surco era de 329 152 mil habitantes.

Tabla 2: Perú: Población Censada y tasa de crecimiento promedio Anual, de los distritos de LM al 2017

PERÚ: POBLACIÓN CENSADA Y TASA DE CRECIMIENTO PROMEDIO ANUAL, DE LOS 30 DISTRITOS MÁS POBLADOS, 1993, 2007 Y 2017

UBIGEO	DISTRITO	POBLACIÓN			TASA DE CRECIMIENTO PROMEDIO ANUAL (%)	
		1993	2007	2017	1993-2007	1993-2007
150132	San Juan de Lurigancho	582 975	898 443	1 038 495	3,1	1,5
150135	San Martín de Porres	390 384	579 561	654 083	3,0	1,2
150103	Ate	266 398	478 278	599 196	4,2	2,3
150110	Comas	404 352	486 977	520 450	1,3	0,7
070101	Callao	369 768	415 888	451 260	0,8	0,8
150143	Villa María del Triunfo	263 554	378 470	398 433	2,6	0,5
150142	Villa El Salvador	254 641	381 790	393 254	2,9	0,3
150133	San Juan de Miraflores	263 349	362 643	355 219	1,7	-0,2
150106	Carabaylo	106 543	213 386	333 045	5,0	4,6
150125	Puente Piedra	102 808	233 602	329 675	5,9	3,5
150140	Santiago de Surco	200 732	289 597	329 152	2,6	1,3
150117	Los Olivos	228 143	318 140	325 884	2,4	0,2
070106	Ventanilla	94 497	277 895	315 600	7,8	1,3
130101	Trujillo	247 028	294 899	314 939	1,2	0,7
150108	Chorrillos	217 000	286 977	314 241	2,0	0,9
140101	Chiclayo	239 887	260 948	270 496	0,6	0,4
150101	Lima	340 422	299 493	268 352	-0,9	-1,1
150118	Lurigancho	100 240	169 359	240 814	3,7	3,6
211101	Julaca	151 960	225 146	228 726	2,8	0,2
060101	Cajamarca	117 509	188 363	218 741	3,4	1,5
150112	Independencia	183 927	207 647	211 360	0,9	0,2
021801	Chimbote	278 271	215 817	206 213	-1,8	-0,5
150111	El Agustino	154 028	180 262	198 862	1,1	1,0
040104	Cerro Colorado	61 865	113 171	197 954	4,3	5,7
150137	Santa Anita	118 659	184 614	196 214	3,1	0,6
130102	El Porvenir	80 698	140 507	190 461	4,0	3,1
130105	La Esperanza	105 361	151 845	189 206	2,6	2,2
150128	Rimac	189 736	176 169	174 785	-0,5	-0,1
150115	La Victoria	226 857	192 724	173 630	-1,1	-1,0
200601	Sullana	121 894	156 601	169 335	1,8	0,8

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática - Censos Nacionales de Población y Vivienda.

Fuente: INEI (2018)

Nuestro público objetivo está dirigido a jóvenes, adultos y padres de familia con hijos menores, es decir al público en general, sin embargo, colocamos una edad referencial basándonos al poder adquisitivo y la capacidad de compra que estos poseen, no dependemos del género, ocupación ni estado civil.

En el siguiente cuadro detallamos el antes mencionado:

Tabla 3: público objetivo

<b>PÚBLICO OBJETIVO</b>	
<b>FAMILIAS</b>	Surco
<b>GÉNERO</b>	Indistinto
<b>ESTADO CIVIL</b>	Indistinto
<b>NIVEL SOCIOECONÓMICO</b>	Sector económico B – B+.
<b>OCUPACIÓN</b>	Dependientes e Independientes.

Fuente: Elaboración propia



Gráfico 2: Datos socioeconómicos de Stgo. De Surco  
Fuente: Municipalidad de Stgo. De Surco

**Estilo de vida**

Este producto está dirigido a personas que quieran llevar una alimentación saludable y nutritiva, según Rolando Arellano experto en marketing para países en desarrollo.

Definimos a nuestro público objetivo de la siguiente manera:

Tabla 4: Estilos de Vida

<b>ESTILOS DE VIDA</b>	
<b>PERSONALIDAD</b>	Sofisticados progresistas.
<b>GUSTOS Y REFERENCIAS</b>	Las personas conservadoras buscan el mejor producto alimenticio para su familia sin descuidar su economía. Las personas progresistas reconocen sus inicios y valoran las cualidades de un producto innovador.
<b>LUGARES DE COMPRA</b>	Buscan establecimientos que tengan productos de buena calidad y con buenos precios.

HÁBITOS

Preocupación por la buena alimentación, bienestar familiar

Fuente: Elaboración propia

## 2.4 Análisis del estudio

### 2.4.1 Distrito de Santiago de Surco (L33)

Hemos considerado realizar el estudio de mercado en el distrito Santiago de Surco, debido a que la población de este distrito se acerca a nuestro público objetivo en cuanto a características en su estilo de vida y nivel socioeconómico se encuentra en la zona de la Av. Próceres del distrito de Santiago de Surco en el cual se establecerá el proceso de comercialización y la administración de la misma, con el propósito de poder abastecer los establecimientos más cercanos con nuestro producto nutricional.

El ratio a estudiar, es decir donde realizaremos las encuestas será de 1 km a la redonda, para poder calcular este ratio nos apoyaremos en la página mientorno.pe la cual brinda una información clara y precisa basándose en el censo del 2017 de la INEI.



Figura 4: Dirección específico del proyecto en Distrito de Surco  
Fuente: [www.google.com/maps](http://www.google.com/maps)

### **2.4.2 Distrito de Surquillo**

Nuestro segundo punto sería Surquillo porque pertenece a la misma clase social que nosotros estamos enfocados que es la clase B, según el último censo realizado por el INEI nos indican que Surquillo tiene 91 474 habitantes, indicando que es un mercado potencial para nuestro producto. La dirección exacta será en: Av. Manuel Villarán cuadra 5, Surquillo.

Tabla 5: Población del Distrito de Surquillo

PROVINCIA DE LIMA: POBLACIÓN TOTAL PROYECTADA Y DENSIDAD POBLACIONAL, SEGÚN DISTRITO, 2017

Distrito	Población Total Proyectada al 30/06/2017	Densidad Poblacional (Hab./Km <sup>2</sup> )
<b>Total</b>	<b>9 174 855</b>	<b>3 436</b>
Lima	265 693	12 088
Ancón	41 474	139
Ate	661 786	8 515
Barranco	28 970	8 700
Punta Negra	8 369	64
Rímac	162 897	13 723
San Bartolo	8 073	179
San Borja	112 712	11 316
San Isidro	53 460	4 816
San Juan de Lurigancho	1 138 453	8 674
San Juan de Miraflores	415 870	17 342
San Luis	58 461	16 751
San Martín de Porres	729 974	19 777
San Miguel	137 247	12 803
Santa Anita	238 290	22 291
Santa María del Mar	1 694	173
Santa Rosa	19 802	921
Santiago de Surco	357 577	10 290
<b>Surquillo</b>	<b>91 474</b>	<b>26 438</b>
Villa El Salvador	482 027	13 594
Villa María del Triunfo	465 735	6 600

Fuente: INEI (2018)

### 2.4.3 Distrito de San Borja

Este sería el tercer punto de venta porque pertenece a la misma clase social en el cual nos dirigimos que es la clase B, este distrito tiene 112,712 mil habitantes, siendo un mercado bastante potencial para poder desarrollar nuestro producto. La dirección exacta será en: Av. Javier Prado Este, cuadra 3, San Borja.

Tabla 6: Población del distrito de San Borja

**1.1 PROVINCIA DE LIMA: POBLACIÓN TOTAL PROYECTADA Y DENSIDAD POBLACIONAL, SEGÚN DISTRITO, 2017**

Distrito	Población Total Proyectada al 30/06/2017	Densidad Poblacional (Hab./Km <sup>2</sup> )
<b>Total</b>	<b>9 174 855</b>	<b>3 436</b>
Lima	265 693	12 088
Ancón	41 474	139
Ate	661 786	8 515
Barranco	28 970	8 700
Punta Negra	8 369	64
Rímac	162 897	13 723
San Bartolo	8 073	179
<b>San Borja</b>	<b>112 712</b>	<b>11 316</b>
San Isidro	53 460	4 816
San Juan de Lurigancho	1 138 453	8 674
San Juan de Miraflores	415 870	17 342
San Luis	58 461	16 751
San Martín de Porres	729 974	19 777
San Miguel	137 247	12 803
Santa Anita	238 290	22 291
Santa María del Mar	1 694	173
Santa Rosa	19 802	921
Santiago de Surco	357 577	10 290
Surquillo	91 474	26 438
Villa El Salvador	482 027	13 594
Villa María del Triunfo	465 735	6 600

Fuente: INEI (2018)

## CAPITULO III

### 3. PLANEAMIENTO ESTRATEGICO

#### 3.1 Estrategia

##### 3.1.1 Fuerzas de Porter

En el estudio de las fuerzas competitivas, se utilizó el esquema de Porter:



Figura 5: 5 fuerzas de Porter  
Fuente: Elaboración propia

##### 3.1.1.1 *Amenaza de nuevos competidores*

De acuerdo a la ubicación de PANDINO, este se encuentra en el distrito de Santiago de Surco en la Av. Los Próceres cuadra 4, una cuadra antes de Caminos del Inca., San Borja Av. Javier Prado Este, cuadra 3 y Surquillo, Av. Manuel Villarán cuadra 5, en estos NSE D no se encuentra ninguna panadería en dicho sector, motivo por el cual los residentes de la Urbanización se ven en la necesidad de trasladarse a una distancia prudencial si quieren adquirir alguna clase de pan. Vale la pena destacar que, por el tipo de zona es posible la penetración de probables competidores; llevando a que la primera panadería establecida gane renombre y mercado en el área, ventaja que se aprovechará al máximo.

### ***3.1.1.2 Poder de negociación de los proveedores***

El precio de los insumos de la Panadería PANDINO ya está determinado por el mercado, si hubiese un alza del valor de los mismos las panaderías se verán perjudicadas igualmente.

Es de destacar a las grandes compañías en este país productores de tales insumos, entre las cuales se encuentra Alicorp S.A.A consagrada a la producción de productos industriales de consumo masivo y también se encuentra al Grupo logra con Casa Grande S.A.A, quien se dedica al cultivo, procesamiento de caña de azúcar y comercialización de productos derivados de esta, como el azúcar, alcohol, melaza y bagazo como proveedor.

Nuestros principales Proveedores como Alicorp que nos otorga la harina y Casa Grande que nos proveerá azúcar, mediante la negociación el crédito será a 30 días.

### **PORTAFOLIO DE PRODUCTOS DE ALICORP**

	Consumo Masivo	Productos Industriales	Nutrición Animal
<b>Líneas de negocios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Productos alimenticios, cuidado personal y del hogar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Harinas industriales, y productos alimenticios para restaurantes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alimentos para peces y camarones</li> </ul>
<b>Principales Marcas</b>			
<b># de marcas<sup>1</sup></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>120 marcas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>31 marcas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2 marcas</li> </ul>
<b>Presencia</b>			

Figura 6: Portafolio de productos de ALICORP

Fuente: [www.alicorp.com](http://www.alicorp.com)

Se eligió Alicorp como uno de nuestros principales proveedores por su portafolio de productos con su línea de negocios y principales marcas.

**a. Participación de mercado por nivel de ventas**

Alicorp presenta mayor participación de Mercado en Perú con un 69% de participación y se encuentra liderando con un 53% participación en el rubro de Harinas Industriales ocupando el primer puesto en la categoría de harinas industriales.

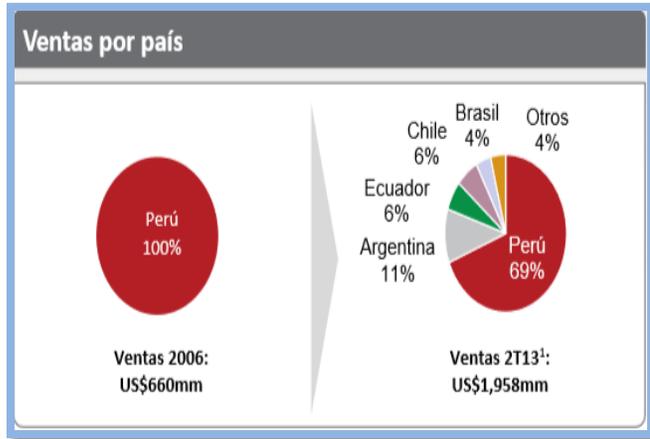


Gráfico 3: Ventas por país

Fuente: [www.alicopr.com](http://www.alicopr.com)

Participación de Mercado de Casa Grande S.A.A

Casa Grande S.A.A tiene una participación de 58.22% en el mercado peruano con tendencia a seguir subiendo.

Tabla 7: Participación de mercado d Casagrande S.A.A.

Empresas*	País	% Part.
Cartavio S.A.A.	Perú	87.39
Casa Grande S.A.A.	Perú	58.22
Empresa Agrícola Sintuco S.A.	Perú	70.44
Agroindustrias San Jacinto	Perú	82.76
Agrolmos S.A.	Perú	59.21
Coazúcar del Ecuador S.A.	Ecuador	69.30
Producargo S.A.	Ecuador	100.00
Miladel S.A.	Ecuador	100.00

Fuente: COAZUCAR

Categorías	Marcas	Participación de Mercado	Posición	% de las Ventas <sup>2</sup>	% del EBITDA <sup>2</sup>	Competidores
Harinas industriales <sup>3</sup>		53%	#1	12.6%	13.9%	
Pastas <sup>5</sup>		50%	#1	7.2%	13.3%	
Detergentes <sup>5</sup>		55%	#1	7.7%	10.8%	
Aceites Domésticos <sup>5</sup>		57%	#1	10.5%	8.1%	
Mayonesa <sup>5</sup>		96%	#1	2.9%	6.7%	
Galletas <sup>3</sup>		45%	#1	5.1%	5.3%	
Margarinas <sup>5</sup>		63%	#1	1.9%	4.0%	
Alimento para Camarones		70%	#1	1.6%	1.9%	
Jugos en Polvo <sup>4,5</sup>		66%	#1	1.6%	2.8%	

Tabla 8: Participación de mercado de categorías y posicionamiento

Fuente: Arellano Marketing (2018)

### ***3.1.1.3 Poder de negociación de los clientes***

Ahora bien, por la ausencia de compañías especialistas en la producción de productos nutritivos con la maca y kiwicha, la clientela ubicada en tal zona observa como su poder de negociación se minimiza; esto la lleva a adquirir lo que las pequeñas tiendas constituidas puedan brindar, específicamente el pan común matutino. A continuación, se presentarán los tipos de clientes que nos enfocaremos.

#### **a. Tipos de cliente según la frecuencia de compra:**



Figura 7: Identificación de Tipo de clientes  
Fuente: Elaboración propia

Apuntamos a tener clientes fieles quienes por lo general es más fácil venderles porque adoran a su empresa y lo que hacen, es por ello que apuntamos en crear una marca con personalidad.

**b. Tipos de cliente según lo que buscan:**

**Cliente Enfocado en el Valor-Calidad:** Se enfocan más en la calidad y el valor de lo que ofreces sin darle tanto el precio que cuesta, como empresa apuntamos a estos tipos de clientes.

**Cientes Según Estilo de Vida:** Nos enfocaremos según el estilo de vida a clientes:

- Sofisticados: Son peruanos instruidos con carrera universitaria completa.
- Progresistas: Nivel de ingreso variado, grado de instrucción al promedio.



Figura 8: Estilos de vida de los clientes  
Fuente: Arellano Marketing (2018)

### *3.1.1.4 Amenaza de productos sustitutos*

Actualmente es complicado hallar productos que logren sustituir el pan, ya que el mismo forma parte de la comida habitual de los hogares peruanos y poder reemplazarlo sería por productos a base de harina tradicionales y cereales. Es de destacar que, la diferenciación de los productos se encuentra focalizado en precios, territorio de los establecimientos y la imagen de la compañía.

En lo que respecta a productos sustitutos se pueden encontrar más de 5000 productos y 100 marcas reconocidas; estos se agrupan en diferentes clases, por ejemplo, pan, bollos, galletas pasteles, pan dulce, productos empacados, tortillas, botanas saladas y confitería.

### *3.1.1.5 Rivalidad entre competidores*

En el ámbito geográfico donde se tiene planificado abrir la panadería no se ha establecido ninguna otra, solo se hallan pequeños negocios que abastecen de pan a los hogares de la zona durante las mañanas, estas igualmente, proporcionan con una pequeña cantidad de pastelillos. Todo lo anterior hace posible la constitución de una panadería ya que, no es complicado acceder a establecer una compañía de este tipo, con panes con alto nivel nutritivo como la Kiwicha y la maca.

### **Participación De Mercado**

**a. Competidores directos: Surco**

**b.**

Tabla 9: Participación de panaderías en Stgo. De Surco

PANADERÍAS	PRODUCTOS	PARTICIPACIÓN
San Roque	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pan Frances</li> <li>• Pan Chabatta</li> </ul>	50%

Chantilli S.A	• Pan Yema	30%
	• Pan de molde	
	• Pan Coliza	
	• Pan Caracol	
	• Pan Yema	
Teo	• Pan Molde	20%
	• Pan Coliza	
	• Pan Francés	
	• Pan Caracol	

Fuente: Elaboración propia

### c. Competidores directos: Surquillo

Tabla 10: Competidores de panadería en Surquillo

PANADERÍAS	PRODUCTOS	PARTICIPACIÓN
PeruPan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pan Frances</li> <li>• Pan Chabatta</li> </ul>	40%
Ancky	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pan de molde</li> <li>• Pan coliza</li> <li>• Pan caracol</li> <li>• Pan llema</li> </ul>	30%
Pepaste S.A.C	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pan Molde</li> <li>• Pan coliza</li> <li>• Pan francés</li> <li>• Pan caracol</li> </ul>	30%

Fuente: Elaboración propia

### d. Competidores directos: San Borja

Tabla 11: Competidores directos en San Borja

<b>PANADERIAS</b>	<b>PREDUCTOS</b>	<b>PARTICIPACION</b>
Frosty	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pan Francés</li> <li>• Pan Bagett</li> <li>• Pan Caracol</li> <li>• Pan de Molde</li> </ul>	40%
Pan Criollo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pan de Yema</li> <li>• Pan Caracol</li> <li>• Pan Coliza</li> <li>• Pan Francés</li> </ul>	30%
Dulcísima	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pan Francés</li> <li>• Pan de Yema</li> <li>• Pan Bagett</li> </ul>	30%

Fuente: Elaboración propia



Tabla 12: Resumen del Análisis de la Propuesta de Porter

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

### **3.1.2 Ventajas competitivas**

Pandino posee como ventaja competitiva el alto valor nutricional en sus productos, de igual manera cuenta con un precio asequible para cliente y una receta casera para la elaboración fundamentándose esta en granos o cereales oriundos de nuestro país, para así enaltecer la identidad de los peruanos.

Así, al agrupar una diversidad de ingredientes con vitaminas, carbohidratos, proteínas en pan lo transforman en un alimento con un atrayente gusto, textura, fragancia y principalmente bastante alimenticio. De igual manera, se ofrecerá una asistencia individualizada y especial al ofrecer un ambiente cálido al consumirse el producto.

### **3.2 Misión**

Alimentar y deleitar a la gente con un pan de valor nutricional y buen sabor, elaborado con las mejores recetas tradicionales y llevando al consumidor productos nutritivos de calidad a un precio accesible, con un servicio de excelencia.

### **3.3 Visión**

Nuestro propósito es ser una de las mejores panaderías ofreciendo lo mejor que tenemos para nuestros clientes con productos de calidad, buen sabor y acompañado con un excelente servicio, con gran compromiso humano de nuestro grupo de trabajo, logrando así una diferenciación en este mercado tan competitivo.

### **3.4 Objetivos estratégicos**

Para determinar nuestro objetivo hemos considerado factores como la demanda, oferta, proveedores, precios y canales de distribución.

- Dar a conocer nuestros productos a nivel nacional
- Es ubicar los gustos y requerimientos de los consumidores.
- Identificar el lugar donde se distribuirá nuestro producto.
- Incrementar un 5% para el 2020 de participación en el mercado
- Realizar un estudio de mercado para saber la capacidad de pago de los usuarios y comprender los probables modelos que permiten el establecimiento de los precios para conseguir un costo proporcional entre la disposición a pagar del cliente y el que le entrega rentabilidad a la compañía.
- Identificar el posicionamiento que tiene nuestra competencia en el mercado

### 3.5 Análisis FODA

#### **FORTALEZAS**

- ❖ Desarrollo variedad de productos
- ❖ Producto con alto valor nutritivo y de calidad
- ❖ Precios accesibles al público
- ❖ Elaboración con materia prima que cuentan con certificaciones

#### **OPORTUNIDADES**

- ❖ Tendencia creciente en el consumo per cápita del pan
- ❖ Producto de consumo diario
- ❖ Ocasión de reformar los productos, orientados a las recientes tendencias a “lo natural” y “comer sano”
- ❖ Ampliar nuestra distribución a nivel nacional e Internacional
- ❖ Incrementar la variedad de panes.
- ❖ Crecimiento económico previsto y estabilidad del tipo de cambio.
- ❖ Existencia de asociaciones e instituciones promotoras de empresas y/o

## **DEBILIDADES**

- ❖ Canales de distribución no identificados
- ❖ Empresa Nueva
- ❖ Demora en la adquisición de Materia Prima
- ❖ Restricciones en el capital
- ❖ Falta de Conocimiento del producto

## **AMENAZAS**

- ❖ Aparición de nuevos competidores
- ❖ Incremento de índice de la inflación
- ❖ Disminución en la demanda
- ❖ Aumento del nivel de consumo de productos sustitutos.
- ❖ Crecimiento sostenido en el tiempo creando incentivos para la entrada a nuevos competidores.
- ❖ Fácil acceso de otros productos similares al mercado.
- ❖ Competidores que comercializan a bajos costos por sus economías de escala.
- ❖ Incertidumbre en el precio de los insumos

### **3.6 Estrategias genéricas**

Para conseguir el éxito y lograr distinguirse entre la competencia PANDINO esgrimirá la estrategia de diferenciación planteada por Michael Porter; ello por la exigencia de diversificar la oferta en el producto, dando características como valor nutritivo, diversidad, calidad de producto.

#### **3.6.1 Estrategia de diferenciación**

Fundamentada en los subsiguientes elementos esenciales: Imagen del producto, ya que un diseño atrayente logra captar la atención del comprador, avalando un producto de superior calidad y con una entrega a tiempo. Beneficio, por su elevado valor nutritivo brindado.



Figura 9: Estrategia de diferenciación  
Fuente: Elaboración propia

### 3.6.2 Calidad/Precio del producto

Valorando el estudio de mercado realizado, el precio es conveniente y asequible de acuerdo a la calidad del producto ofrecido; así, el consumidor se encontrará complacido por su compra.



Figura 10 Calidad del pan PANDINO  
Fuente: Elaboración propia

Lo significativo para la clientela es la posibilidad de repetir la experiencia y de esta manera reafirmar su gusto por el producto para que de esta manera manifiesten tal apreciación a nuevos potenciales clientes.

Se puede concluir que la idea de negocio de “PAN DE MOLDE ANDINO” es aceptable por lo siguiente:

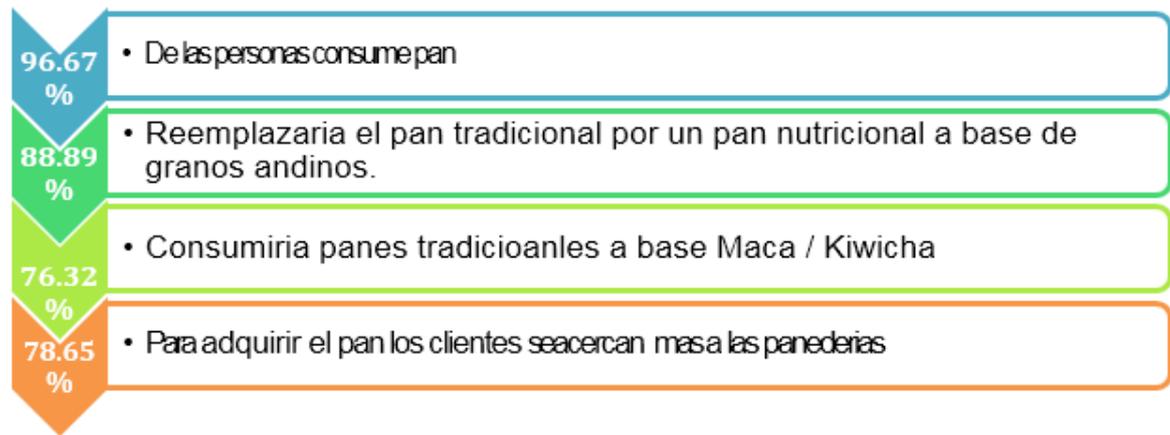


Figura 11: Razones de la idea del negocio

### 3.7 Análisis del plan estratégico

#### 3.7.1 Análisis estratégico

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
	<p><b>F1.</b> Producto con alto valor nutritivo y de calidad</p> <p><b>F2.</b> Precios accesibles al publico</p> <p><b>F3.</b> Elaboración con materia prima de calidad</p>	<p><b>D1.</b> Canales de distribución no identificados.</p> <p><b>D2.</b> Empresa Nueva</p> <p><b>D3.</b> Retraso en la adquisición de Materia Prima</p>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS (FO)</b>	<b>ESTRATEGIAS (DO)</b>
<p><b>O1.</b> Tendencia creciente en el consumo per cápita de pan.</p> <p><b>O2.</b> Producto de consumo diario.</p> <p><b>O3.</b> Oportunidad de innovar en productos, alineados con las nuevas tendencias a “lo natural” y “comer sano”</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar la calidad y confianza en nuestro producto.</li> <li>• Brindando un control de calidad para un mejor servicio al cliente a precios accesibles para el consumidor.</li> <li>• Brindando un producto innovador con la utilización de materia prima beneficiosas para la salud.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar nuestros canales de distribución para agilizar el proceso</li> <li>• Hacer convenios con empresas proveedoras de las materias primas logrando reducir costos de producción y dar a conocer nuevos productos.</li> </ul>
<b>AMENAZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS (FA)</b>	<b>ESTRATEGIAS (DA)</b>
<p><b>A1.</b> Aparición de nuevos competidores</p> <p><b>A2.</b> Disminución en la demanda</p> <p><b>A3.</b> Aumento del nivel de consumo de productos sustitutos</p> <p><b>A4.</b> Incertidumbre en el precio de los insumos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejoramiento de estrategias de diferenciación del producto.</li> <li>• Plan de mejoramiento de mercados en cuanta publicidad y calidad.</li> <li>• Mejoramiento en la publicidad e información de las propiedades nutritiva de nuestro producto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar la publicidad del producto destacando los beneficios de su composición.</li> <li>• Realizar promociones de venta.</li> <li>• Agilizar la adquisición de materia prima para poder cumplir con la demanda y no se reemplace por el consumo de un producto sustituto.</li> </ul>

### 3.7.2 Marketing mix

#### 3.7.2.1 Análisis de las 5P's

Las 5P's es un modelo que enmarca cinco elementos clave de marketing diseñados para

construir la marca y el negocio de forma coherente, al desarrollar las 5P's se puede abarcar de

Trabajo de investigación publicado con autorización de los autores.

No olvide citar este documento

forma sistémica las diferentes áreas del negocio y sus interacciones para poder ofrecer un producto o servicio diferente de la competencia.

A continuación, se definirá el modelo de negocio en base al análisis mencionado:

**a. Producto**

Los panes enriquecidos con granos locales, corresponden a las crecientes megatendencias de consumidores que desean adquirir alimentos más sanos.

El pan tradicionalmente se suele utilizar en el Perú, como parte del desayuno, cena, bocadillos o aperitivos, y al mismo tiempo consigue usarse como parte de otras preparaciones alimenticias. Los panes a fabricar en Panadería se diferencian de los panes tradicionales, pues sus formulaciones se componen parcialmente de maca y kiwicha, aportándole una mayor calidad nutricional al producto.

También se pueden agregar granos molidos y/o tostados directamente a la masa fermentada. Los panes enriquecidos tienen la ventaja de brindar mayor sensación de saciedad. Los granos y semillas que los componen son fuente de vitaminas del complejo B y antioxidantes, importantes para la nutrición.

Este tipo de iniciativa empresarial constituye una oportunidad para aprovechar la riqueza de los granos andinos de Perú, los cuales son cultivados desde períodos pre-incas. Los mismos son perfectos para incluirlos en la alimentación diaria por su mayor aporte de proteínas y aminoácidos en comparación al pan convencional. La valorización de los productos andinos, facilita la construcción de una imagen y una marca diferenciada de los panes tradicionales.

A la cualidad nutricional de pan, se agrega un precio competitivo de mercado, buenas prácticas de fabricación, control de calidad, y recursos humanos capacitados para brindar una buena atención al cliente, generando una experiencia personal positiva que motivan al cliente a querer regresar y ser fiel.

**b. Plaza**

El medio por el cual el producto llegará al consumidor, será a través panadería de ventas directas ubicada en los siguientes distritos de Santiago de Surco en la Av. Los Próceres cuadra 4, una cuadra antes de Caminos del Inca., el segundo punto estará ubicado en Av. Manuel Villarán cuadra 5, Surquillo, el tercer punto estará ubicado en Av. Javier Prado Este, cuadra 3, San Borja.

Los 3 puntos están magníficamente localizados, con excelente acceso vial y sistemas de transportes y comunicaciones, provisto de construcciones básicas, importantes instituciones de formación, centros hospitalarios, siendo asiento de cerca de 15,000 empresas (INEI, 2014).

El distrito presenta una tendencia al incremento en los proyectos inmobiliarios privados y comerciales, así como también del rescate de sus áreas verdes (IMP, 2017).

Asimismo, está rodeado de distritos poseedores del mayor poder adquisitivo de la metrópoli como lo son: San Borja con 112,712 habitantes para el 2017, Surquillo con y los distritos colindantes en quienes también nos enfocaremos es por ello que tendremos 3 puntos de ventas.

**c. Precio**

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

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

#### **d. Promoción**

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

La promoción de la empresa incluye estrategias como:

- ❖ Degustaciones en el local principal y zonas del mercado meta. Letreros para captar la atención hacia el producto. Eventos o cursos para preparar recetas con los productos vendidos. Patrocinios hacia actividades de salud o que promuevan la cultura de alimentos nutritivos y/o de origen andino.
- ❖ Publicidad especializada, página web, afiches, material pop y avisos.
- ❖ La promoción también incluye la medición de los impactos de la misma, en las ventas, y mediante sondeos de aceptación del producto por parte del consumidor.

#### **d1. Mix de promoción en los medios**

Es la combinación de medios y técnicas de comunicación adoptadas por la empresa para transmitir un mensaje coherente al público objetivo, es decir, clientes, proveedores, empresas, socios, accionistas y personal de la empresa. A partir del plan de mercadeo, se optó por una estrategia pull, la cual se basa en desarrollar una preferencia del consumidor por la marca, utilizando la publicidad y relaciones públicas como una prioridad (Rodríguez, 2006); por ello, el plan se centra en la publicidad y la promoción de las ventas, las cuales sirven para ir ganando terreno en el reconocimiento de la marca.

A tal fin, se diseñó un Mix de promoción utilizando diversas herramientas de mercadeo, a las cuales se le otorgó una ponderación en función del foco o importancia de cada una y en su costo estimado.

Tabla 13: Medios

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

Fuente: Elaboración propia

## **d2. Personas**

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

Comunicación personalizada: a través de la experiencia de la compra del producto, y seguimiento con estudios puntuales. Comunicación y retroalimentación a través de las redes sociales. Soporte: asesoría en la elección de la variedad de panes ofrecidos en el local.

## **CAPITULO IV:**

### **4. PLAN DE MARKETING**

#### **4.1 Objetivos de posicionamiento y mezcla de marketing**

##### **4.1.1 Objetivos de posicionamiento**

- a. El principal objetivo es que los consumidores posean el producto en su pensamiento, y que cuando piensen en panes nutritivos, recuerden la panadería y la relacionen de una forma dada obedeciendo de esta manera a la estrategia de posicionamiento empleada.
- b. Robustecerse como líder en la industria de producción de pan de molde a base de insumos nutritivos como lo son la maca y la kiwicha en la zona.
- c. Lograr mayores ventas gracias a nuestro plan de mercadeo.

d. Pandino empleará una estrategia de posicionamiento fundamentada en las características del producto, proponiendo características únicas como los insumos de cereales andinos (kiwicha y maca), que consientan conseguir la captación de la porción de la población al que va dirigido el producto, y así lograr posesionarse en el mercado meta.

e. Pandino utilizará una maniobra de posicionamiento apoyada en el precio/calidad, creando correlaciones entre ambos por su calidad, y de precio/valor por el número de características que posee el producto. Con todo ello se consentirá un posicionamiento en el mercado meta, porque los consumidores relacionan el costo del producto con la calidad del mismo.

#### 4.1.2 Estrategia y ciclo de vida del producto

##### a. Ciclo de vida

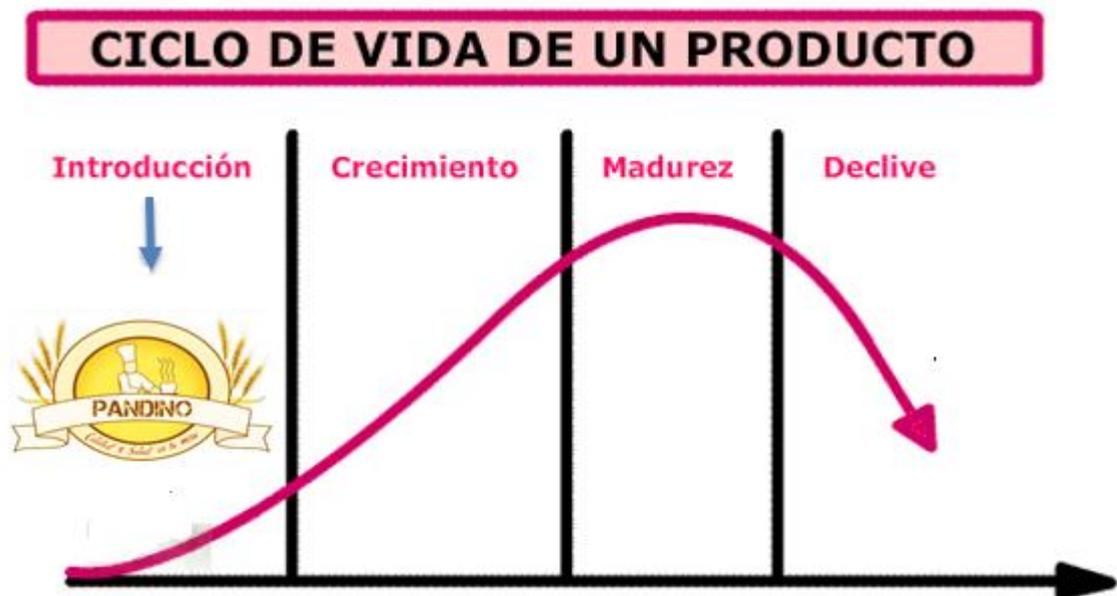


Figura 12: Ciclo de vida del proyecto  
Fuente: [www.ciclo de vida.com](http://www.ciclo.devida.com)

El producto PANDINO se halla en fase de introducción por ser un producto que recién se va a lanzar al mercado es por ello que se realizara una mezcla inteligente y adecuada de precios promoción, distribución y calidad de producto.

**b. Estrategias**

- ❖ Producto
- ❖ Precio y condiciones
- ❖ Canal de distribución
- ❖ Organización comercial
- ❖ Campaña de comunicación

**c. Matriz BCG**

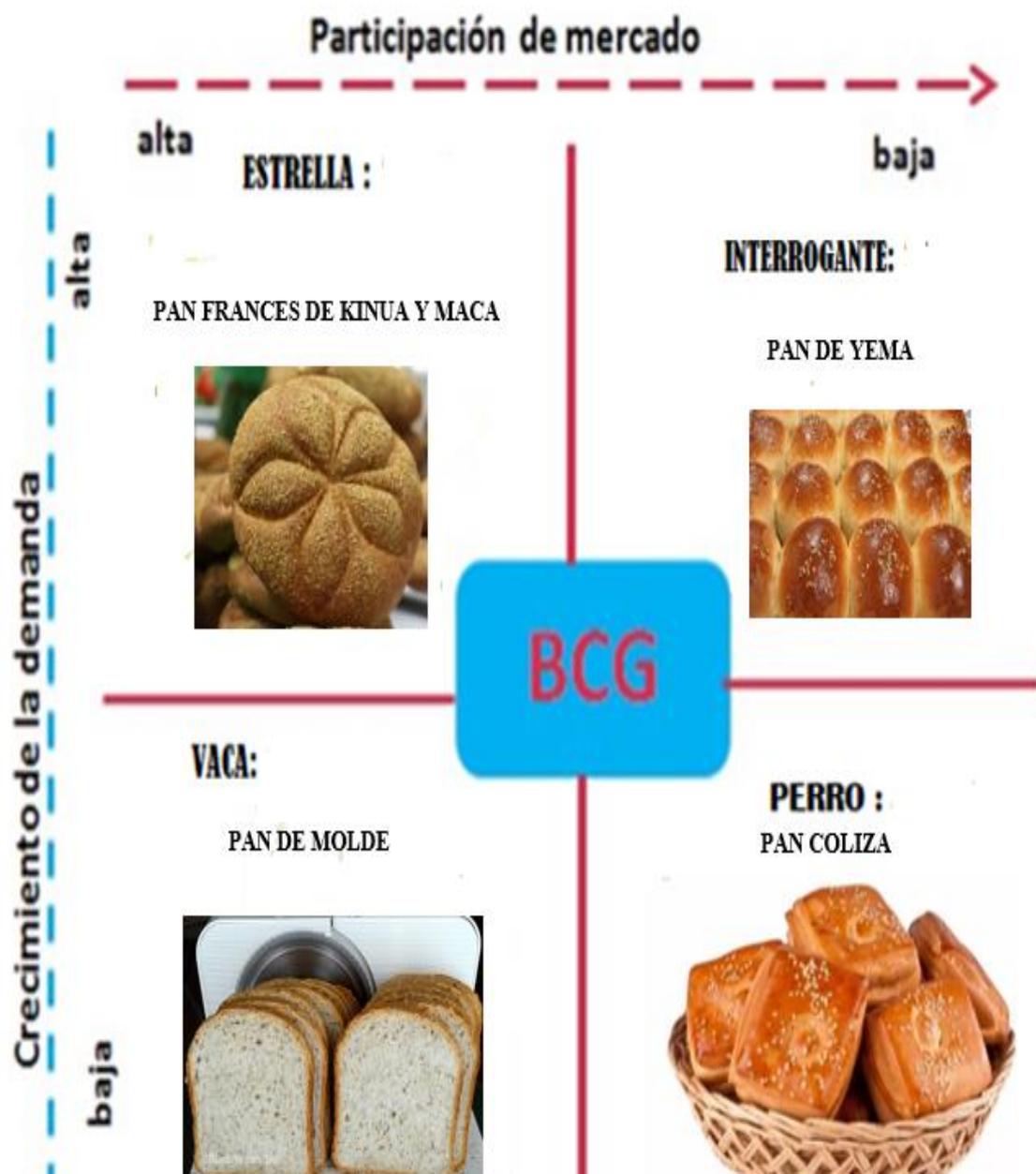


Figura 13: Matriz BGC  
Fuente: Elaboración propia

### **4.1.3 Objetivos del producto**

#### **a. Participación del mercado**

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

#### **b. Fidelización de los clientes**

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

#### **c. Satisfacción de los clientes**

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

### **4.1.4 Objetivos de la promoción**

#### **a. Comunicación de la idea de negocio**

- ❖ **Objetivo:** realizar una estrategia de marketing digital mediante la difusión de cualidades como el precio del producto, su impulso a la economía andina, y las ventajas nutricionales o beneficios para la salud de los mismos.
- ❖ **Meta:** lograr un buen posicionamiento de la marca medido con el 5% de incremento mensual de seguidores y clic en el botón me gusta.

#### **b. Imagen del negocio**

- ❖ **Objetivo:** fortalecer una imagen de panadería especializada en panes con granos andinos, que pueda percibirse positivamente respecto a calidad y precio de los productos y servicios.
- ❖ **Meta:** conseguir el posicionamiento de la panadería en el mercado, destacar sobre la competencia para así convertirse en la principal alternativa para los consumidores locales.

#### **4.1.5 Objetivos de la plaza**

- ❖ **Objetivo:** acrecentar la presencia del negocio en los distritos de Surquillo, San Borja.
- ❖ **Meta:** alcanzar una presencia significativa en los distritos del mercado meta usando al menos cinco carteles ubicados en lugares de alto tráfico peatonal.

#### **4.1.6 Objetivos Del precio**

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

#### **4.1.7 Objetivos de las personas**

- ❖ **Objetivo:** brindar asesoría los clientes sobre las ventajas de consumir el producto

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

#### **4.1.8 Recuperación del capital invertido**

- ❖ Objetivo: recobrar la cantidad de dinero invertido a través una campaña de promoción del negocio
- ❖ Meta: recobrar el capital invertido en un horizonte de cinco años.



Tabla 14: Plan de Marketing

ELEMENTO	OBJETIVO	META	ESTRATEGIAS	METRICAS
Participación del mercado	Alcanzar la aceptación inmediata por parte de los habitantes de Santiago de Surco.	Lograr una participación del mercado meta del 5% en el rubro de panes tradicionales y enriquecidos, en el transcurso de 2 años.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Realizar una campaña de promoción de pre-apertura de la panadería mediante publicidad gráfica, radial, volanteo e internet.</li> <li>-Contactar reporteros especializados en temas de gastronomía para hacer reportajes</li> <li>-Definir un calendario promocional de fechas claves según las festividades del Perú</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Ventas mensuales -Total de clientes registrados en promociones radiales o mediante medios impresos</li> <li>-Incremento mensual del total de seguidores y botón me gusta</li> <li>-Ventas mensuales post reportaje</li> <li>-Ventas mensuales post fechas claves</li> </ul>
Fidelización de los clientes	Conseguir lealtad hacia la panadería, alta preferencia y compras habituales.	Lograr una cartera de al menos 500 clientes fidelizados que permitan el buen desempeño de la panadería.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Velar por la calidad en toda la cadena de suministro</li> <li>- Buen servicio al cliente</li> <li>-Implementar una tarjeta de fidelidad o de puntos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Ventas mensuales</li> <li>-Total de clientes con tarjeta</li> </ul>
Satisfacción de los clientes	Cerrar la brecha entre las expectativas de los clientes y su percepción sobre el servicio brindado.	Conseguir que la brecha entre la expectativa de servicio y la percepción sea como máximo un 20%	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Capacitación, motivación y supervisión al personal de atención al cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Aplicar trimestralmente una versión del instrumento SERVQUAL a una muestra de 30 clientes</li> </ul>
Comunicación de la idea de negocio	Realizar una estrategia de marketing digital a través de la difusión de cualidades de los productos: valor andino, buen precio y buen servicio	Lograr un buen posicionamiento de la marca medido con el 5% de incremento mensual de seguidores y clic en el botón me gusta.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Anunciar por las redes sociales, las características de los productos, promociones y descuentos.</li> <li>-Establecer contacto permanente con los clientes en las redes sociales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Ventas mensuales</li> <li>-Incremento mensual del total de seguidores y en el botón me gusta</li> </ul>



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

Tabla 15: Presupuesto anual de plan de marketing

**PRESUPUESTO ANUAL DEL PLAN DE MARKETING**

<b>Tipos de Productos</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Total Cantidad</b>	<b>Precio Unitario</b>	<b>Total costos</b>
Volantes full color	3 veces al año	15,000.00	0.09	1,350.00
Degustación	Cada fin de semana	48.00	40.00	1,920.00
Publicidad de facebook	Mensual	7,800.00	0.99	7,722.00
				10,992.00

Fuente: Elaboración propia

#### 4.2 Estrategia de producto

Los productos que se ofrecerán son hechos con ingredientes de elevada calidad, como componentes principales la kiwicha y maca, los cuales le proporcionan un alto valor nutritivo. Es así como, se cumplirá la técnica de presentación del producto fundamentado en las “3B” (Bueno, Bonito y Barato) con un desarrollo exponencial “N” (Nutrición).

- Bueno: De acuerdo al sabor y olor característicos del producto.
- Bonito: Respecto a sus presentaciones atrayentes a la vista.
- Barato: Por el precio asequible al público. N: Por el alto valor nutritivo que lo diferencia de los productos tradicionales.

#### 4.3 Estrategia de Precio

Está basado en un precio elemental a largo plazo que crea el precio inicial del producto y una proposición de movimientos de precios en la totalidad del tiempo de vida del producto.

Para ello utilizamos la estrategia de precios de penetración que reside en establecer un precio similar a la competencia por ser un producto nuevo como es PANDINO para llegar al máximo números de clientes y, una vez generado el hábito de los consumidores por ser un producto nutritivo se elevaría el precio.

Satisfecha la demanda de este fragmento, el producto continúa su lapso de vida, en el cual reduce el precio para beneficiarse de diferentes segmentos más sensibles al precio y permitiendo que sea accesible al público en general.

Uno de los propósitos es proveer los márgenes de utilidad con la finalidad de recuperar los costos de indagación y progreso, limitar la demanda a escalas que no desborden las capacidades de producción de la empresa, suministrar flexibilidad a la compañía, ya que es más cómodo reducir un precio inicial que tropieza con la intransigencia del comprador que elevarlo si resulta muy poco para cubrir los costos.

Cabe mencionar que utilizamos esa estrategia por las siguientes condiciones:

- Es un producto nuevo en el mercado que ofrece beneficios genuinos con alto valor nutricional.
- Se cuenta con una elevada cantidad de consumidores potenciales en disposición a adquirir de manera rápida el producto al precio inicial elevado, por ello es suficiente para que las ventas sean rentables.
- La demanda es bastante inelástica, porque podría suceder en las etapas iniciales del tiempo de vida del producto.
- El segmento que es el público objetivo de Santiago de Surco, San Borja , Surquillo ; son clientes que pueden interpretar en su mayoría el elevado valor como indicador de calidad.

#### 4.4 Estrategia de plaza o distribución

##### 4.4.1 Micro localización

Para la instalación de nuestra idea de negocio, requerimos de un local que se encuentre localizado en el distrito de Santiago de Surco, lugar donde se realizó el estudio de mercado, con la finalidad de saber qué lugar es el más adecuado para producir y distribuir nuestro pan de molde; tomaremos en cuenta diferentes factores que nos ayudará en esta decisión.

Factores:

##### a. Cercanía a los canales de distribución (20%):

- En el estudio de mercado que realizamos tuvimos la aceptación de nuestro producto en el segmento B, la cual tienes un mayor porcentaje en el distrito de Santiago de Surco, San Borja y Surquillo.
- También nos basamos en la afluencia que tienen las bodegas que venderán nuestro producto.

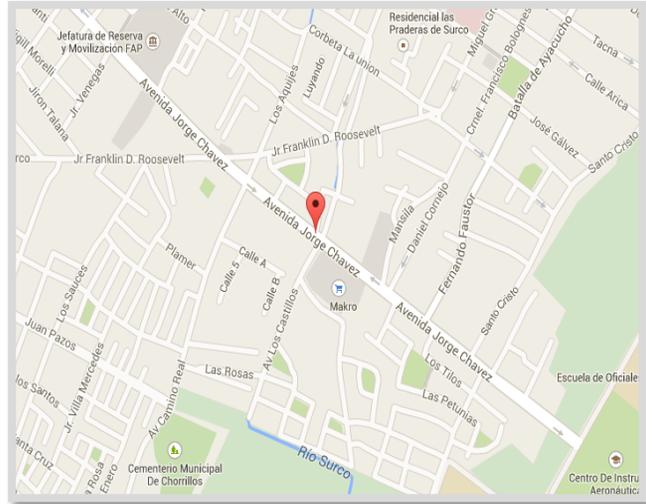
##### b. Cercanía a proveedores (20%)

**MERCADO CIUDAD DE DIOS.**  
AV. SAN JUAN 15083  
SAN JUAN DE MIRAFLORES



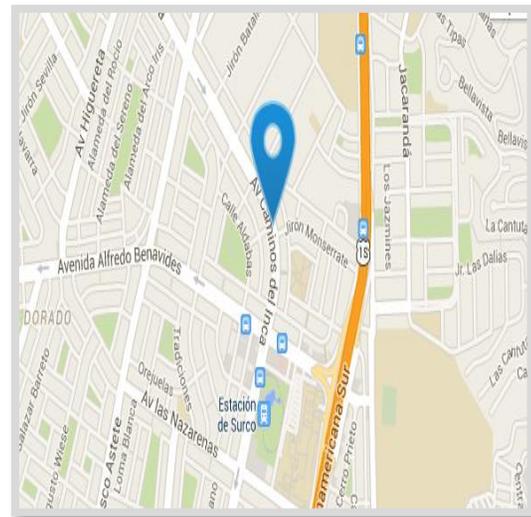
### MAKRO SURCO

AV. JORGE CHÁVEZ #1218 (A 5  
CDRAS. DE LA BASE AÉREA LA  
PALMAS).  
CENTRAL TELEFÓNICA: (051) 614-  
9300  
TELEMAKRO: (051) 614-9310 /  
(051) 6149310



### BOLSIPLAST

AVENIDA CAMINOS DEL INCACDRA 25,  
MZ. M LT. 29 - SANTIAGO DE SURCO -  
LIMA  
TLF. (01)275-3930 CEL.998-168737



c. **Licencia municipal (15%):**

En el distrito de Santiago de Surco donde estamos viendo posibilidad de poner nuestro local, son zonas comerciales y mantienen los permisos que el municipio exige para poder abrir nuestra empresa.

**d. Precios de Alquiler (20%):**

Con este factor definiremos que lugar nos brinda un precio acorde a nuestro presupuesto, el promedio es de S/1,500.00 a S/3,000.00.

**e. Seguridad de la Zona (15%):**

Según el mapa del delito del distrito de Surco 1se puede observar que la zona con menor índice de delitos es en la Av. Próceres.

**f. Disponibilidad de Recurso Humano (10%)**

Se requerirá personal de los distritos aledaños (Villa El Salvador, San Juan de Miraflores y Chorrillos.

**Localización A: Av. Los Próceres**



Figura 14: Localización Av .Los Próceres

**Localización B: Av. Mariscal Ramón Castilla**

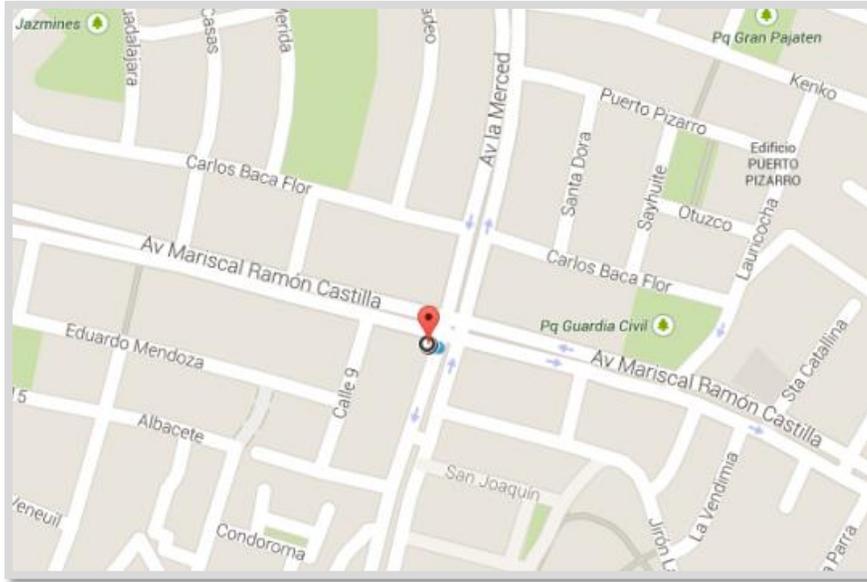


Figura 15: Localización B.- Av. Ramón Castilla

**Localización C:  
Av. Alfredo Benavides**

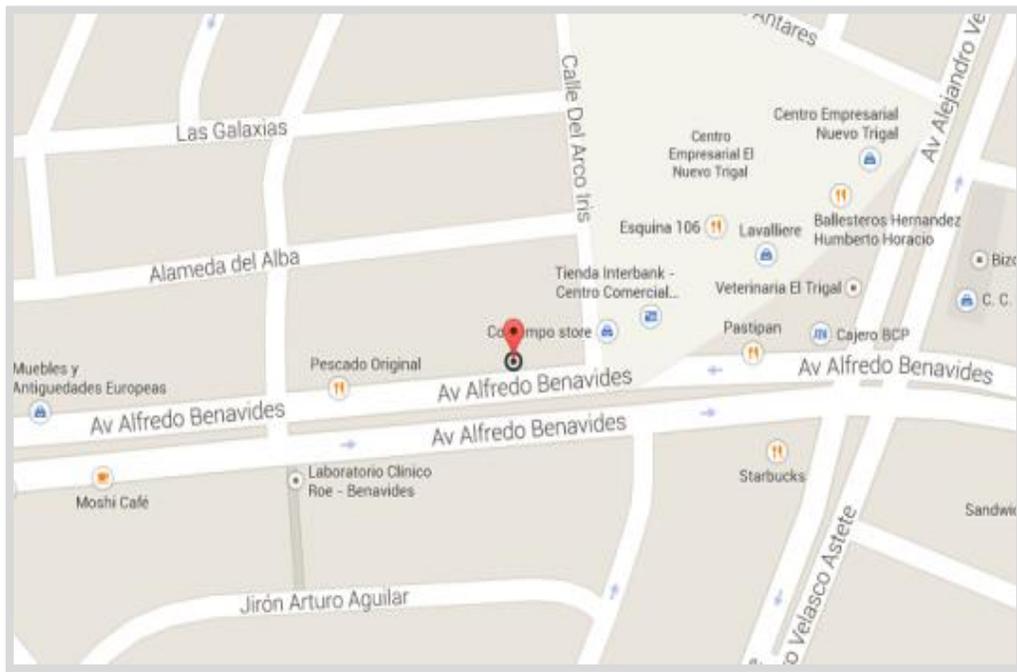


Figura 16: Localización C.- Av. Alfredo Benavides

#### 4.4.2 Punto de producción

Solo se desarrollará este punto de producción a raíz que el proyecto que se está realizando solo es elaboración y distribución de nuestro producto mas no una venta directa al cliente final (el consumidor), por ello contaremos con un solo local. Para poder elegir el lugar específico donde se van a desarrollar nuestras actividades como empresa, evaluaremos diferentes factores sobre las localizaciones elegidas en el punto anterior.

### Método de Ranking de los factores

FACTORES	PONDERACION	PROCERES	R. CASTILLA	BENAVIDES
<b>Cercanía a los canales de distribución</b>	20%	5	3	3
<b>Cercanía a proveedores</b>	20%	4	3	3
<b>Licencia Municipal</b>	<b>15%</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>
<b>Precios del alquiler</b>	20%	4	3	1
<b>Seguridad de la zona</b>	15%	4	3	2
<b>Disponibilidad de Recurso humano</b>	10%	4	3	4
<b>TOTAL</b>	100%	4.2	3.2	2.8

Fuente: Elaboración propia

En este cuadro se mostrarán los factores a evaluar, estos han sido elegidos por los miembros del grupo, en relación a nuestro giro de negocio.

En el cuadro anterior se muestra la evaluación realizada a las zonas elegidas del distrito de Santiago de Surco para iniciar el negocio.

No obstante, la zona con mayor puntaje proporcional es en la Av. Próceres con 4.2 puntos indicando que es el lugar más viable y atractivo para iniciar nuestro negocio de elaboración y distribución de nuestro producto.

#### **4.4.3 Conclusión de la ubicación del proyecto**

Concluyendo con el estudio de la micro localización, se consiguió un resultado favorable en el distrito de Santiago de Surco, por los factores evaluados. El análisis nos indicó que es recomendable iniciar nuestro negocio en la Av. Los Próceres.

La Av. Próceres es una zona segura, posee gran afluencia de público y además que está cercana al municipio del distrito para realizar los trámites de funcionamiento.

#### **4.5 Estrategia de promoción y publicidad**

Se establecerá la estrategia de “jalar”, que consiste en invitar al consumidor final a adquirir el producto, mediante una publicidad directa; como intervenir en expoferias alimentarias, efectuar degustaciones, y participar en muestras gratuitas.

La publicidad se llevará a cabo en expoferias realizadas en el del Distrito de Surco, además se diseñará una página web y de igual forma se utilizarán las redes sociales como el Facebook. Todo ello se orientará a los consumidores jóvenes que muestren interés por adquirir productos de alta calidad, aprovechando el internet como un canal de difusión, todo ello con el fin de informar, convencer y recordar las particularidades del producto hacia los consumidores.

Se ubicará la dirección de la página web en las muestras del empaque del producto, seguido de la expresión: “Síguenos también en el Facebook” y el mensaje deleite el rico PANDICO nutritivo y natural por tradición.

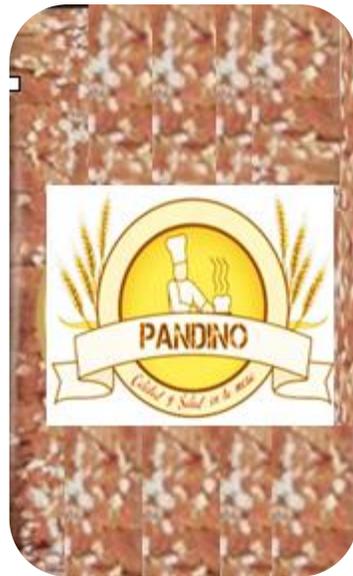


Figura 17: Formas de presentación de panes PANDINOS  
Fuente: Elaboración propia

#### 4.6 Estrategia de ventas

Serán exhibidos en ferias para la captación de potenciales consumidores, mediante degustaciones y regalos de los productos, por un período dado.

Se desplegará el sistema de servicio de post venta, cuando ocurran devoluciones o cambio del producto, eso entretanto los productos no muestren deterioros físicos en los recipientes o diferentes particularidades que expongan los defectos de almacenamiento en la clientela.

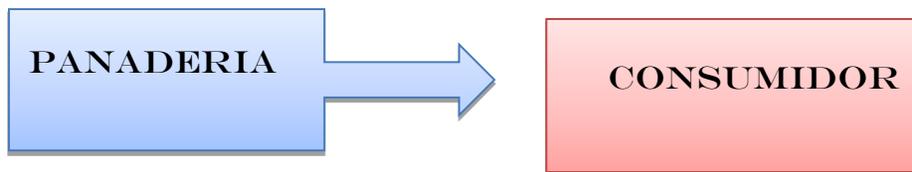
El propósito del establecimiento de esta empresa es la constancia y lealtad de la clientela y que pueda sentirse respaldado por la compañía.

En otro orden de ideas, la confianza de llevar a cabo tal servicio, es por la calidad asegurada de los productos ofrecidos.

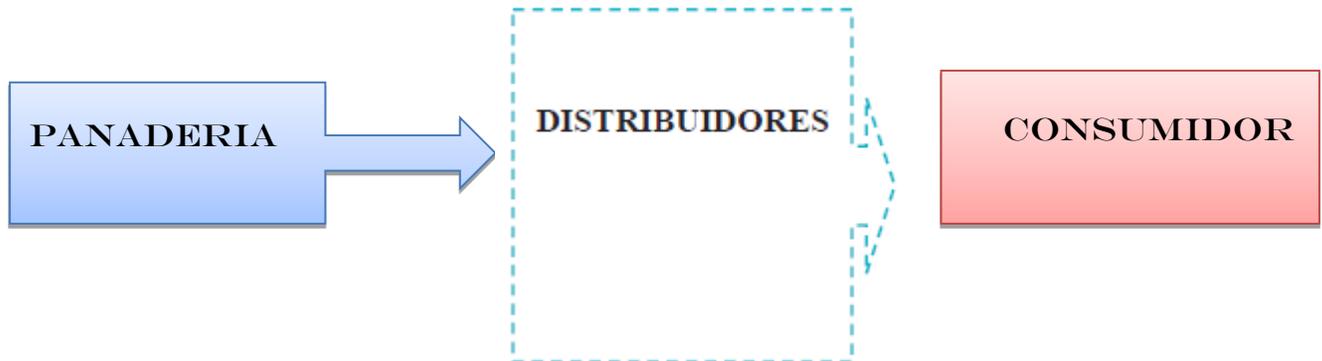


#### 4.7 Canales de distribución

**CANAL DIRECTA**, los pedidos hechos por clientes son vendidos directamente a ellos mediante alguno de canales de venta: Facebook, correo, teléfono.



**CANAL INDIRECTO**, La estrategia de distribución del producto se realizará mediante supermercados y autoservicios.



#### 4.8 Análisis de plan de marketing

En esta sección se describe los objetivos y procedimientos para lograr la captación de clientes y la satisfacción de sus deseos y necesidades.

Para ello, primeramente, se definen los objetivos, y mediante una matriz se plasma las estrategias para alcanzarlos, tomando en cuenta elementos de marketing como: producto, promoción, plaza, precio y personas.

El análisis de las 5 P permite obtener una mirada holística acerca de la funcionalidad del negocio de panificación con granos locales y sus interacciones con el contexto.

La estrategia de contar con un pan enriquecido con granos locales a un precio competitivo y dirigido a habitantes preocupados por su nutrición en el distrito de Santiago de Surco, permite una conveniente promoción y tener trabajadores competentes, además de una experiencia de compra que consiente restar los riesgos de mercado y un mejor desempeño económico, social del negocio propuesto.

## **CAPÍTULO V:**

### **5. PLAN DE OPERACIONES**

#### **5.1 Estrategia de operaciones**

- a. Objetivo operativo a largo plazo: Servicio al cliente**
  - Valorar a toda la clientela, ya que de ella depende el éxito de la panadería.

- Brindar una excelente los consumidores de manera atenta y confiable.
- Producir los panes de maca y kiwicha que cumplan con los requerimientos de la clientela.
- Ofrecer excelentes precios y más convenientes para los productos.
- Brindar asistencia y consejo al consumidor, durante la compra del producto y según la ocasión.

**b. Criterios para tomar decisiones: Decisiones sobre localización**

- Concluyendo con el análisis de la micro localización, se consiguió un resultado favorable en el distrito de Santiago de Surco, por los elementos evaluados. El análisis nos indicó que es recomendable iniciar nuestro negocio en la Av. Los Próceres.
- La Av. Próceres es una zona segura, posee gran afluencia de público y además que está cercana al municipio del distrito para realizar los trámites de funcionamiento.

## **5.2 Gestión de operaciones**

### **5.2.1. Diseño del producto o servicio**

Tabla 16: Características del producto PANDINO

CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO	
Nombre del producto	Pandino
Descripción del producto	Pan elaborado a base de harinas de Maca y Kiwicha, las cuales se unen con los diferentes ingredientes para formar una masa que será fermentada y colocada en el horno y finalmente tendremos el pandino nutritivo.
Estructura o forma	Redondo con corte al medio.
Peso	0.25 gr a 0.30 gr
Tamaño	10 cm x 15 cm
Composición nutricional Kiwicha (100gr.)	Energía: 2.715, proteínas: 95.1, grasa: 145.3 y carbohidratos: 273.2.
Composición nutricional Maca (100gr.)	Energía: 2.686, proteínas: 94.1, grasa: 140.3 y carbohidratos: 270.4.
Colores	La miga del pan de maca es color mostaza y del pan de Kiwicha crema claro.
Aroma y sabor	Debe ser bien cocido, libre de olores y sabores desagradable, olor a pan homeado no a masa
Texturas	El pan debe ser uniforme y poco porosa, no debe ser pegajosa ni desmenuzable.
Presentación	Por unidad
Tipo de conservación	A temperatura ambiente vitrina.

Fuente: Elaboración Propia

### 5.2.2. Proceso productivo

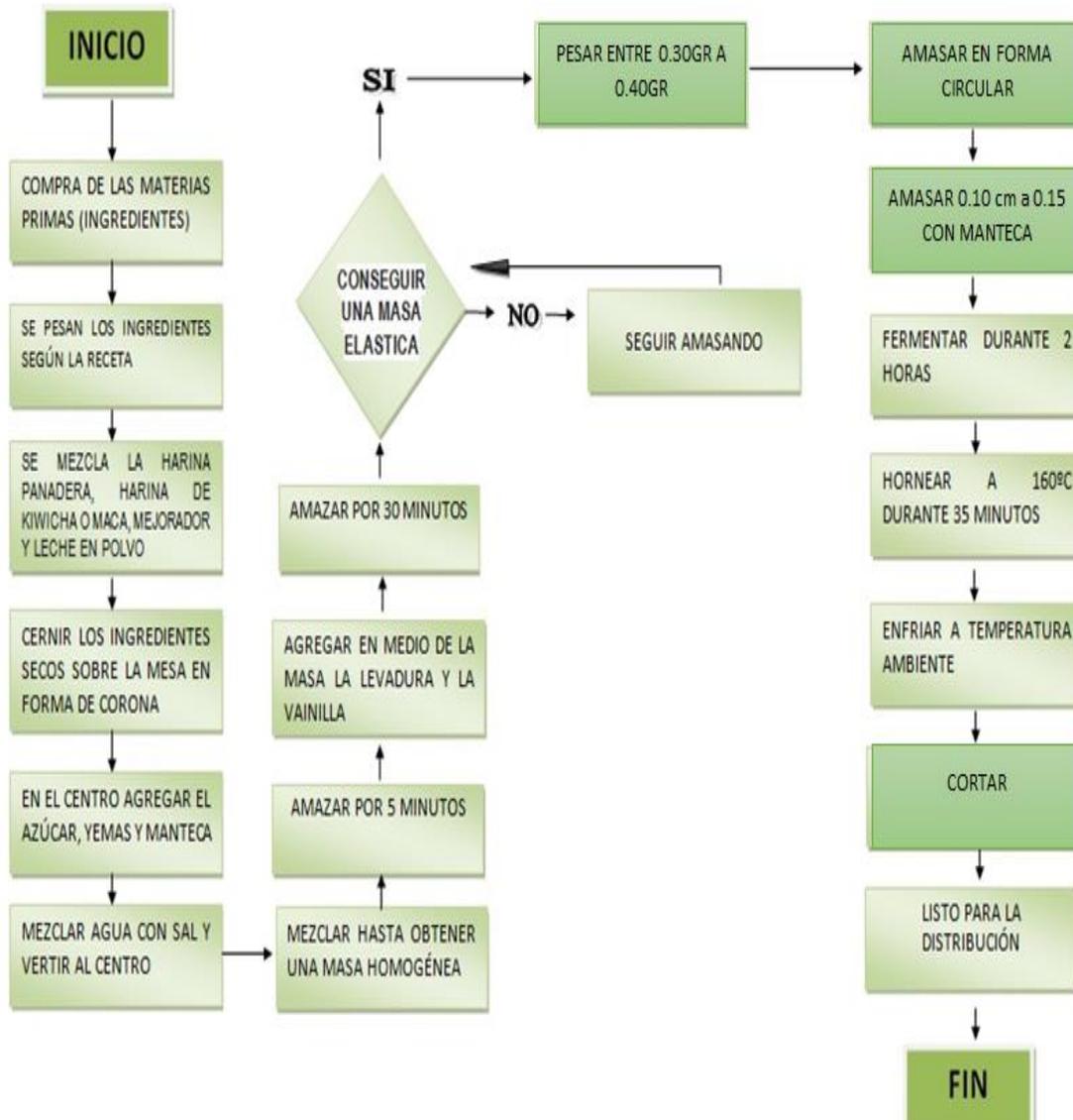


Figura 18: Proceso DOP de Fabricación de PANDINO

### 5.3 Alcances y limitaciones del diseño de las operaciones

### **5.3.1. Alcances**

El presente proyecto tiene como alcances los siguientes:

- a. Producción innovadora en conducta de consumo en las mismas líneas de producción panificadora, pero con harina de Maca y Kiwicha
- b. Producción diversificada para que los consumidores tengan mayores opciones a elegir
- c. A los operarios de panificación no les generará incomodidad, pues es sustituir la harina de trigo por harina de Maca y Kiwicha.

### **5.3.2. Limitaciones del diseño de operaciones**

Entre las principales limitaciones que se tiene para el presente proyecto de inversión son:

- a. La probabilidad de disminución de la harina de maca por falencias en la producción de Maca.
- b. Desconocimiento de los consumidores en mejorar la calidad de vida mediante el consumo de pan.
- c. Los operarios de panificación deben de ser capacitados porque el tratamiento de la harina de trigo por maca y kiwicha es diferente.

## **5.4 Análisis del Plan de Operaciones**

### 5.4.1 Uso de metodología del Kardex para producción de PANDINO

#### a. Requisición de materiales de trabajo

Tabla 17: Requisición de Materiales para PAN PANDINO

EMPRESA PANDINO SAC ORDEN DE REQUISIÓN				
Artículo	Código	Cantidad	O.P.N° DPTO Fecha: Precio	001 Producción 01/05/2019 Valor
Kg Harina de Maca y Kiwicha	001	13,716	7	96,011.82
Kg Azucar	002	343	1.5	514.35
Kg Manteca	003	549	3	1,645.92
Kg Levadura	004	274	5	1,371.60
Kg Sal	005	274	0.4	109.73
Kg Polvo de Hornear	006	137	8	1,097.28
Litro de Agua	007	6,858	0.02	137.16
<b>TOTAL</b>				<b>100,887.84</b>
Cantidad pan mes	521,207			
Cantidad pan/dia	17,374			0.194
Turno Mañana	12,161			
Turno Tarde Noche	5,212			

Fuente: Elaboración propia

#### b. Tarjeta Kardex de la movilización de Inventarios

TARJETA KARDEX

**PANDINO SAC**

**PRODUCTO: PAN NUTRITIVO DE MACA Y KIWICHA**

**MÈTODO: PEPS**

**UNIDAD: KILOGRAMOS**

Tabla 18: Tarjeta Kardex de la Harina de Maca y/o Kiwicha

Fecha	CONCEPTO	ENTRADA			ENTRADA			SALDO		
		Cant	Precio	Valor	Cant	Precio	Valor	Cant	Precio	VALOR
01-Jun-19	Inventario Inicial							13,716	7	96,011.82
02-Jun-19	Consumo de hoja de costos 1				457	7	3,200	13,259	7	92,811.42
03-Jun-19	Consumo de hoja de costos 1				457	7	3199	12,802	7	89,612.42
04-Jun-19	Consumo de hoja de costos 1				457	7	3199	12,345	7	86,413.42
05-Jun-19	Consumo de hoja de costos 1				457	7	3199	11,888	7	83,214.42
06-Jun-19	Consumo de hoja de costos 1				457	7	3199	11,431	7	80,015.42
07-Jun-19	Consumo de hoja de costos 1				457	7	3199	10,974	7	76,816.42
08-Jun-20	Consumo de hoja de costos 1				457	7	3199	10,517	7	73,617.42
09-Jun-19	Consumo de hoja de costos 1				457	7	3199	10,060	7	70,418.42
10-Jun-19	Consumo de hoja de costos 1				457	7	3199	9,603	7	67,219.42
11-Jun-19	Consumo de hoja de costos 1				457	7	3199	9,146	7	64,020.42
12-Jun-19	Consumo de hoja de costos 1				457	7	3199	8,689	7	60,821.42
13-Jun-19	Consumo de hoja de costos 1				457	7	3199	8,232	7	57,622.42
14-Jun-20	Consumo de hoja de costos 1				457	7	3199	7,775	7	54,423.42
15-Jun-19	Consumo de hoja de costos 1				457	7	3199	7,318	7	51,224.42
16-Jun-19	Consumo de hoja de costos 1				457	7	3199	6,861	7	48,025.42
17-Jun-19	Consumo de hoja de costos 1				457	7	3199	6,404	7	44,826.42
18-Jun-19	Consumo de hoja de costos 1				457	7	3199	5,947	7	41,627.42
19-Jun-19	Consumo de hoja de costos 1				457	7	3199	5,490	7	38,428.42
20-Jun-19	Consumo de hoja de costos 1				457	7	3199	5,033	7	35,229.42
21-Jun-19	Consumo de hoja de costos 1				457	7	3199	4,576	7	32,030.42
22-Jun-19	Consumo de hoja de costos 1				457	7	3199	4,119	7	28,831.42
23-Jun-19	Consumo de hoja de costos 1				457	7	3199	3,662	7	25,632.42
24-Jun-19	Consumo de hoja de costos 1				457	7	3199	3,205	7	22,433.42

25- Jun-19	Consumo de hoja de costos 1				457	7	3199	2,748	7	19,234.42
26- Jun-19	Consumo de hoja de costos 1				457	7	3199	2,291	7	16,035.42
27- Jun-19	Consumo de hoja de costos 1				457	7	3199	1,834	7	12,836.42
28- Jun-19	Consumo de hoja de costos 1				457	7	3199	1,377	7	9,637.42
29- Jun-19	Consumo de hoja de costos 1				457	7	3199	920	7	6,438.42
30- Jun-19	Consumo de hoja de costos 1				457	7	3199	463	7	3,239.42

Fuente: Elaboración propia

### c. Determinación del Inventario de Materiales por Insumo

1	<b>Comp. Harina</b>	50	1,900		2	<b>Azucar</b>	1.25	1,900	
	<b>Día</b>	x	17,374			<b>Día</b>	x	17,374	
		x=	457	Kilos			x=	11	Kilos
	<b>Comp. Harina</b>	50	1,900			<b>Azucar</b>	1.25	1,900	
	<b>Mes</b>	x	521,207			<b>Mes</b>	x	521,207	
		x=	13,716	Kilos			x=	343	Kilos

3	<b>Levadura</b>	1.00	1,900		4	<b>Sal</b>	1.00	1,900	
	<b>Día</b>	x	17,374			<b>Día</b>	x	17,374	
		x=	9	Kilos			x=	9	Kilos
	<b>Levadura</b>	1.00	1,900			<b>Sal</b>	1.00	1,900	
	<b>Mes</b>	x	521,207			<b>Mes</b>	x	521,207	
		x=	274	Kilos			x=	274	Kilos

5	Manteca	2.00	1,900	
	Día	x	17,374	
		x=	18	Kilos
	Manteca	2.00	1,900	
	Mes	x	521,207	
		x=	549	Kilos

6	Polvo Hornea	0.50	1,900	
	Día	x	17,374	
		x=	5	Kilos
	Polvo Hornea	0.50	1,900	
	Mes	x	521,207	
		x=	137	Kilos

7	Agua	25.00	1,900	
	Día	x	17,374	
		x=	229	Litros
	Agua	25.00	1,900	
	Mes	x	521,207	
		x=	6,858	Litros

## CAPÍTULO VI:

### 6. ORGANIZACIÓN Y PLAN DE RECURSOS HUMANOS

#### 6.1 Diseño organizacional

El diseño organizacional tiene que ver con los llamados principios de la organización y a la segmentación técnica del trabajo. En él se establecen los grupos formales (jerarquía),

la noción de funciones, los lugares de trabajo, las normas y la comunicación formal para constituir la organización.

Los parámetros del diseño organizacional que nacieron como consecuencia del estudio son departamentalización funcional, puesto de trabajo, jerarquía y reglas.

La estructura formal en una empresa se utiliza para delinear puestos de trabajo, detallar los trabajos a ejecutar en todos los lugares de trabajo y congregar las labores afines y/o vinculadas en departamentos. Estos, al mismo tiempo, se agruparán en unidades mayores que los contengan, acorde a su especialización, semejanza o vínculo de procedimientos y funciones. A dicho proceso se le llama departamentalización

Vale destacar que, obedeciendo al tipo de negocio donde se desenvuelva la compañía y al tamaño de la misma, sus unidades de trabajo pueden recibir el calificativo de área, división, sección, departamento, o sencillamente, unidad, y generalmente se localiza en una zona específica dentro de la organización y tiene una denominación que la diferencia del resto de las unidades.

En el diseño, la jerarquía consiente crear líneas formales de relación y de autoridad que van desde la cúspide hasta la plataforma organizacional. Ciertos estudiosos piensan que las órdenes no pueden olvidar un peldaño de la autoridad, ya que se podría debilitar esta autoridad.

En lo que respecta a las pautas y las reglas puede decirse que son una manera de normar y determinar la conducta del personal que se encuentra en una organización

### **6.1.1 Elementos y parámetros de diseño**

Es el desarrollo o cambios en la estructura de una organización lo cual divide el trabajo para evitar duplicidad, el esfuerzo innecesario, el conflicto lo cual provocaría un mal uso de los recursos.

Es la representación gráfica y está conformada de acuerdo a la jerarquía de mandos, división del trabajo, funciones y atribuciones. Para PANDINO el capital humano es el elemento más apreciable que tiene la organización, ya que la producción de tales productos demanda de dedicación, paciencia, delicadeza y satisfacción por la labor a realizar. Por tal motivo, es necesario una cantidad mínima de trabajadores, los cuales se representarán de manera gráfica en el organigrama, que estará estructurado de la siguiente forma:

**a. Organigrama de la empresa PANDINO**

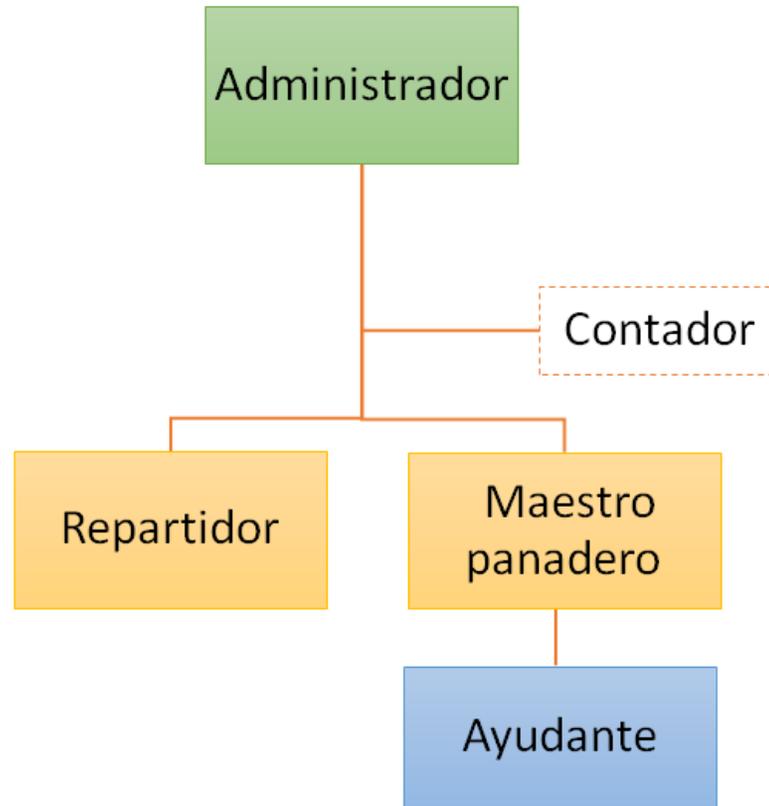


Figura 19: Organigrama de la MYPE PANDINO  
Elaboración propia

**b. Puestos de trabajo de proyecto PANDINO**

1. Administrador
2. Contador
3. Repartidor
4. Maestro Panadero
5. Operarios

**6.1.2 Configuraciones organizacionales**

### ***6.1.2.1 Perfil del Profesional, Descripción de las Funciones***

#### ➤ **Administrador:**

Coordinar y controlar las labores y operaciones que se ejecuten en la panadería. Para esto también verá la distribución de los panes el cual tendrá una relación directa con los clientes.

Responsabilidades:

- Uso efectivo de los recursos con los cuales se cuenta.
- Cuidar la calidad del proceso y del producto.
- Ventas de los productos.
- Cuadre y cierre de caja.
- Reporte diario de los movimientos e ingresos.
- Mantener el efectivo en orden y realizar depósitos.
- Conservar excelentes vínculos con la clientela y proveedores.
- Inspeccionar y vigilar por la observancia de los trabajos determinados para cada trabajador de la panadería.
- Efectuar un reporte mensual de los estados financieros de la panadería.

#### ➤ **Maestro Panadero.**

Controlar toda la producción de la panadería, en base a la planificación recibida.

Responsabilidades:

- Conservar previamente listos los ingredientes primordiales de la masa durante el proceso para agilizarlo.
- Preparar la fórmula para la elaboración de la masa.
- Comprobar el buen estado de la materia prima.

- Conservar de manera confidencial la fórmula para la elaboración del pan.
- Conservar en orden su lugar de la maquinaria a su cargo.
- Llevarse bien a sus compañeros de trabajo.
- Notificar a su jefe inmediato de las anomalías presentadas a diario.

➤ **Repartido**

Tiene a cargo el correcto funcionamiento, coordinación y organización del puesto de reparto de la empresa, con el fin de repartir la clientela los pedidos de mercadería en tiempo y forma.

Responsabilidades:

- Optimiza, organiza y planifica la preparación y distribución de pedidos.
- Mantenimiento y conducción del vehículo.
- Mantener registros adecuados de los pedidos y entrega de los panes.
- Distribución y o entrega de los panes vendidos.
- Cobranza a los puntos de distribución.

➤ **Ayudante.**

Colabora con el trabajo de la planificación del pan.

Responsabilidades:

- Limpiar las maquinas, bandejas y área de trabajo.
- Traslada el producto semielaborado al horno o a la cava refrigeradora.
- Traslada el producto terminado al almacén.

- Otras tareas que le asigne el Maestro panadero.
- Mantener los equipos y utensilios en orden.
- Cuidar los equipos de producción.
- Cumplir con los horarios establecidos para las labores de producción.

➤ **Contador.**

Encargado de llevar el registro contable de la empresa.

Responsabilidades.

- Elaboración de las planillas y salarios, cálculo de beneficios sociales, relaciones laborales.
- Llevar los libros de la contabilidad donde registra los movimientos monetarios de bienes y derechos.
- Calcula el monto de los impuestos planificación de las actividades tributarias, o asuntos laborales.

## 6.2 Gestión de recursos humanos

Es una herramienta para que la organización logre sus metas principales, suministrándole y administrando el personal de apoyo. Una forma de mejorar la productividad y el desempeño en las organizaciones, es proponer el área de Recursos Humanos.

PANDINO cree que el personal con el cual cuenta la organización, es su primordial valor; ya que sin su labor y dedicación este proyecto no se llegaría a concretar. Porque el triunfo de compañía, no es más que la consecuencia de un trabajo grupal. Un equipo, siempre, presto a

trabajar para lograr la más elevada calidad en dicha labor; avalando la complacencia del consumidor, que disfruta del producto. Asimismo, el derecho de todos a ser pagados de forma digna y aún más valorando su esfuerzo y pasión. Una política de Recursos Humanos fundamentada en el entusiasmo, consideración, intervención, la instrucción continua y la disposición hacia el cliente a través de una actitud positiva. PANDINO está comprometida a conservar la más alta calidad de sus productos, sustentada en el adiestramiento de los participantes del proyecto; una ayuda que consienta optimizar la compañía siempre, mediante la participación. Se compromete en extender la complacencia de la clientela; una complacencia que, en el caso de la compañía, se origina por el dúo empleado/empresa.

### **6.2.1 Clima Organizacional**

Un excelente ambiente laboral obedece en gran medida a la concordia y responsabilidad con que se ejecutan las labores. En la panificadora las relaciones interpersonales vendrán a ser una fortaleza de gran impacto de allí que debe existir trabajo grupal y vínculos cordiales fundadas en el respeto. Al momento de presentarse una problemática dentro de la compañía se buscarán soluciones grupales y se asumirán decisiones oportunas para que ocurra nuevamente tal situación. La Capacitación para la compañía es valiosa porque al instruir a los trabajadores con el propósito de perfeccionar la eficiencia y eficacia de los procedimientos, esta se programará por la administración y de acuerdo a cierto tema específico. Tales adiestramientos se ejecutan cada seis meses o una vez al año. Considerando que los proveedores establecen adiestramientos que poseen como fin proporcionar un superior empleo de la materia prima usada en el procedimiento productivo a las que acudirá todos los empleados de la panificadora. De allí que, que los entrenamientos

simbolizan una fortaleza alta ya que, aparte de acrecentar los saberes del personal y conseguir la productividad en los procesos es una manera de incentivarlos.

### **6.2.2 Selección de personal**

El procedimiento de escogencia es de gran significancia en el progreso de la compañía. La administración tendrá a su cargo coordinar el establecimiento de tareas, enumeraciones humanas y escalas de desempeño que demanda todo ámbito de la compañía. PANDINA cree en individuos jóvenes de espíritu, en otras palabras, selecciona personas competentes, orientadas a disfrutar de la labor cotidiana que conlleva este negocio. Las ofertas de los probables candidatos se recibirán en administración, y esta a su vez realizará la selección, comenzando por una entrevista personal y si fuera el caso para el área de producción unas evaluaciones técnicas.

Con dicho proceso, se garantizará el talento del candidato desde la perspectiva formativa, sus habilidades técnicas, experiencia previa y talentos personales. Realizado el contrato, se precisa una fase de formación que consienta el cómodo ajuste del nuevo colaborador. De igual manera, su integración en la cultura organizacional de PANDINO desde el comienzo; aseverando que la totalidad de los integrantes del equipo comprendan y ejecuten los valores.

### **6.2.3 Política salarial y laboral**

Tabla 19: Política salarial y laboral

CONCEPTO	ADMINISTRATIVOS					TOTAL
	Administrador 1	Contador 1	Maestro Past. 1	Repartidor 3	Operarios 3	
Remuneración	2,000.0	1,400.0	1,400.0	1,200.0	1,000.0	7,000.0
<b>Sub Total</b>	<b>2,000.0</b>	<b>1,400.0</b>	<b>1,400.0</b>	<b>3,600.0</b>	<b>3,000.0</b>	<b>11,400.0</b>
Aportaciones						
ESSALUD (9%)	180.0	126.0	126.0	324.0	270.0	1,026.0
AFP	260.0	182.0	182.0	468.0	390.0	1,482.0
CTS	2,333.3	1,633.3	1,633.3	4,200.0	3,500.0	13,300.0
Horas Extras		233.3	233.3	2,400.0	2,000.0	4,866.7
Vacaciones	2,000.0	2,800.0	1,400.0	14,400.0	12,000.0	32,600.0
Gratificaciones	4,000.0	2,800.0	2,800.0	7,200.0	6,000.0	22,800.0
<b>Total Mensual</b>	<b>10,773.3</b>	<b>9,174.7</b>	<b>7,774.7</b>	<b>32,592.0</b>	<b>27,160.0</b>	<b>87,474.7</b>

Fuente: Elaboración propia

CONCEPTO	Beneficios Sociales + Remuneraciones	TOTAL MES S/.	TOTAL ANUAL S/.
Remuneración	Remuneración		
<b>Sub Total</b>	<b>Sub Total</b>	<b>11,400.0</b>	<b>159,600.0</b>
Aportaciones	Aportaciones		
ESSALUD (9%)	ESSALUD (9%)	92.3	14,364.0
AFP	AFPs	1,482.0	20,748.0
CTS	CTS	13,300.0	13,300.0
Horas Extras	Horas Extras	4,866.7	58,400.0
Vacaciones	Vacaciones	32,600.0	32,600.0
Gratificaciones	Gratificacion	22,800.0	22,800.0
<b>Total Mensual</b>	<b>Total Mensual</b>	<b>31,141.0</b>	<b>266,412.0</b>

Fuente: Elaboración propia

### 6.3 Análisis del plan organizativo y de recursos humanos

La propuesta de organización funcional del personal de la empresa, se basa en tres áreas medulares: gerencia, operaciones y ventas, dichas áreas permiten la división del trabajo y su posterior coordinación.

El personal gerencial está conformado por el administrador, el gerente general y un asesor contable, mientras que el personal de operaciones constará de un jefe de producción, un maestro panadero, operarios de producción. El área de ventas abarca un jefe de marketing y ventas.

El organigrama propuesto posee una estructura sencilla de mandos directos y fue diseñado para el alcance de los objetivos del plan de negocios.

Mientras que el plan de Recursos Humanos está comprendido por la política salarial que percibirán los colaboradores, el clima organizacional que hoy en día es un determinante clave a la hora de realizar cualquier trabajo ya que el personal se encuentra motivado y eso ayuda en el aumento de la producción; también comprende el proceso de selección del personal que es de gran significancia en el avance de la empresa.

#### **Descripción de Puestos:**

**Administrador:** Inspecciona las áreas, ejecuta evaluaciones periódicas del trabajo de cada área. Despliega objetivos a corto y largo plazo con propósitos anuales.

Competencias del Administrador PANDINO

ADMINISTRADOR			
Formación profesional en el área de administración, con conocimientos en finanzas y publicidad. Además, líder, extrovertido, honesto, responsable, con experiencia y trabajo en equipo			
COMPETENCIAS			
EDUACION	GRADO	Superior titulado	
	CARRERA	Administración o afines	
HABILIDADES Y COMPETENCIAS	TECNOLOGICOS	Macros	Microsoft Word
		Office avanzado	Power Point
	ACTITUDES	Orden - organizado	Manejo de conflictos
		Responsabilidad	Negociación
FUNCIONES	Ejercer la representación de la empresa		
	Administrar los recursos disponibles para las áreas		
	Supervisar los estados financieros		
	Dirigir y controlar al personal para las actividades		
	Planificar y reportar los objetivos		
TIPO DE CONTRATO	Indefinido		
SUELDO	S/ 2000.00		
GRATIFICACION	1 sueldo por año dividido en julio y diciembre		
CTS	Medio sueldo por año dividido en mayo y noviembre		
ESSALUD	Según ley		
UBICACIÓN	Oficina		
JORNADA	8 horas		
HORARIO	Lunes a viernes de 08:00 a 18:00 hrs.		

Elaboración propia

**Maestro Panadero:** Evalúa todo el proceso de producción de la panificación del pan PANDINO a dos turnos y deja listo solo para el horneado.

Competencias del Maestro Panadero

MAESTRO PANADERO			
Formación profesional en Industrias Alimentarias con especialización en Panificación			
COMPETENCIAS			
EDUACION	GRADO	Superior titulado	
	CARRERA	Lic. Industrias Alimentarias	
HABILIDADES Y COMPETENCIAS	TECNOLOGICOS	Excel a nivel medio	Power point
		Facebook	Microsoft Word
	ACTITUDES	Orden - organizado	Proactivo
		Responsabilidad	Honesto
FUNCIONES	Supervisar y con experiencia en redes sociales y webs		
	Hacer publicaciones tecnológicas sobre Panificación nutritiva		
	Investigar sobre novedades en el mundo del consumo y tendencias		
	Responder a los usuarios dudas tecnológicas en panificación		
	Responsable del mailling sobre consultas de clientes		
TIPO DE CONTRATO	Indefinido		
SUELDO	S/. 1400.00		
GRATIFICACION	1 sueldo por año dividido en julio y diciembre		
CTS	Medio sueldo por año dividido en mayo y noviembre		
ESSALUD	Según ley		
UBICACION	Oficina		
JORNADA	8 horas		
HORARIO	Lunes a viernes de 08:00 a 18:00 hrs.		

Elaboración propia

**Contador:** Se dedica a organizar y planificar la contabilidad de la empresa, presentación y declaración mensual y anual de los EE.FF. ante la SUNAT

Competencias del Contador

CONTADOR			
Formación profesional en Contabilidad y Finanzas			
COMPETENCIAS			
EDUACION	GRADO	Superior	
	CARRERA	Contabilidad y finanzas	
HABILIDADES Y COMPETENCIAS	TECNOLOGICOS	Excel a nivel medio	Power point
		Microsoft Word	
	ACTITUDES	Orden - organizado	Proactivo
		Responsabilidad	Honesto
FUNCIONES	Crear campañas de publicidad por el Facebook		
	Supervisar las cuentas contables según NICS y NIFs		
	Responsable de toda publicación contable		
	Reportar ante la gerencia y directorio		
TIPO DE CONTRATO	Indefinido		
SUELDO	S/. 1400.00		
GRATIFICACION	1 sueldo por año dividido en julio y diciembre		
CTS	Medio sueldo por año dividido en mayo y noviembre		
ESSALUD	Según ley		
UBICACION	Oficina		
JORNADA	8 horas		
HORARIO	Lunes a viernes de 08:00 a 18:00 hrs.		

Elaboración propia

## CAPÍTULO VII:

### 7. PLAN ECONÓMICO Y FINANCIERO

#### 7.1 Presentación del plan financiero

##### 7.1.1 Proyecciones

*7.1.1.1 De los tres escenarios de mercados distritales*

Para poder proyectar las ventas es preciso que se determine la producción de panes que se ha de realizar de acuerdo a los tres distritos a donde el producto ha de llegar comprendido por surco, San Borja y Surquillo.

Tabla 20: Repartición Retail a Surco, Surquillo y San Borja

RETAIL			
Retail	Santiago de Sur	Surquillo	San Borja
Tambo	7	4	6
OXXO	2	3	2
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>7</b>	<b>8</b>
<b>Total retail</b>	<b>24</b>		

BODEGAS			
Retail	Santiago de Surco	Surquillo	San Borja
Bodegas	76	36	13
<b>10%</b>	<b>8</b>	<b>4</b>	<b>1</b>
<b>Total</b>	<b>13</b>		

	Santiago de Surco	Surquillo	San Borja
<b>Bodega +Retail</b>	<b>17</b>	<b>11</b>	<b>9</b>
<b>Total</b>	<b>37</b>		

CANTIDAD DE HOGARES			
	Santiago de Surco	Surquillo	San Borja
<b>Cantidad/Miles</b>	<b>107,800</b>	<b>33000</b>	<b>37800</b>
<b>KM2</b>	<b>34.8</b>	<b>3.5</b>	<b>10</b>
<b>Total</b>	<b>3097.70</b>	<b>9428.57</b>	<b>3780.00</b>
<b>Total</b>	<b>16306.27</b>		
	190,395.21		

	Santiago de Surco	Surquillo	San Borja
# Tienda por KM2	182.22	857.14	420.00
<b>Cantidad Espacio</b>			
Venta km2	380,790.41		
90%	342,711.37		
5%	17,135.57		
<b>ANUAL</b>	<b>6,254,482.49</b>		

		MENSUAL	ANUAL
CANTIDAD	17,135.57	156,362.06	6254482.493
		62544.82493	62544.82493
	28,145.17	521,207	
		PANES MENSUALES	

Elaboración propia

### ***7.1.1.2 Determinación de Cantidad de Panes PANDINO a repartir***

Después de haber efectuado el cálculo de los hogares que consumen pan a través de las tiendas denominadas como Bodegas se obtienen la siguiente cantidad de panes PANDINO para los tres distritos y es de 521,207 al mes y equivale a 17,313 panes diarios a repartir.

### **7.1.2 Supuestos y políticas financieras**

Entre los supuestos que el proyecto ha de apoyarse son:

- a. Para proyectar las ventas y el flujo de caja proyectado se realizará en función al incremento mínimo que se obtiene en los tres últimos años del 2016 al 2018 y que se obtiene un 1% de crecimiento de acuerdo al PBI.
- b. Para los costos de producción e incrementos de gastos se aplica la tasa inflacionaria que es del país máximo 3%

### **7.1.3 La inversión**

#### ***7.1.3.1 Estructura de inversión tangible e intangible***

##### **a. Inversión tangible**

Sin los Activos fijos, equipos y materiales es difícil que se pueda iniciar el proyecto de inversión y esta se divide en activos fijos e intangibles.

Tabla 21: Inversión intangible de PANDINO

Concepto	Cantidad	P.U. (S./)	Sub-Total(S./)
<b>INVERSION FIJA TANGIBLE</b>			
<b>Equipos y muebles para negocio</b>			
HORNO INDUSTRIAL	2	11,000.00	22,000.00
MESA DE ACERO	1	1,500.00	1,500.00
BALANZA GRAMERA	1	3,500.00	3,500.00
AMAZADORA	1	3,000.00	3,000.00
RODILLOS	4	500.00	2,000.00
MAQUINA REBANADORA	1	3,500.00	3,500.00
Camioneta con Tolva cerrada	1	20,000.00	20,000.00
<b>TOTAL DE EQUIPOS</b>			<b>55,500.00</b>
<b>MATERIAL DE TRABAJO</b>			
Guantes	4	120.00	480.00
Palas	4	40.00	160.00
Bandejas para 100 unidades	4	60.00	240.00
Tijeras Industriales	4	40.00	160.00
Mandiles	12	50.00	600.00
Gorros especiales para panadero	6	18.00	108.00
<b>SUB TOTAL UTENSILIOS</b>			<b>1,748.00</b>
<b>Equipos y muebles para Oficina</b>			
Computadora	2	1,099.00	2,198.00
Lector de código de barras	2	265.00	530.00
Caja registradora	2	1,090.00	2,180.00
Etiqueteras	2	250.00	500.00
Muebles para área de atención ( 3m)	1	1,500.00	1,500.00
Silla Ejecutiva Giratoria	2	185.00	370.00
Teléfono inalámbrico	1	60.00	60.00
Extintor	1	25.00	25.00
Botiquín	1	31.00	31.00
Censor de movimiento alarma	1	695.00	695.00
Ventilador	1	85.00	85.00
Cámara CCTV ( kit)	1	800.00	800.00
Utiles de oficina	1	50.00	50.00
<b>Sub total de Muebles y enseres</b>			<b>9,024.00</b>
<b>OTROS TANGIBLES</b>			
Señal Extintor	3	5.00	15.00
Señal Zona de Sismo	4	7.50	30.00
Señal de No fumar	4	5.50	22.00
Señal de Salida	3	2.50	7.50
Señal de Botiquín	10	4.50	45.00
<b>TOTAL DE OTROS TANGIBLES</b>			<b>119.50</b>

Fuente: Elaboración propia

### b. Inversión intangible

Para iniciar el proceso de producción de los panes PANDINOS, es preciso que nuestra área de producción tenga una zona industrial y esta es en Distrito de Surco y repartirá en los distritos de Surco, san Borja y Surquillo.

Tabla 22: Inversión Intangible de PANDINO

<b>CONCEPTO</b>	<b>MONTO S/</b>
<b>GASTO DE PUESTA EN MARCHA</b>	
Búsqueda y reserva de Nombre	24.00
Patente de marca-Indecopi ( 10 años)	549.48
Elaboración de la Minuta	900.00
Elevar la Minuta a Escritura Publica	150.00
Inscripción de la Minuta a SUNARP	40.00
Obtención del RUC y clave sol	50.00
Autorización de planillas de Pago	11.82
inscripción en REMYPE	15.00
Inscripción de Trabajadores en ESSALUD	-
Compra y legalización de libros contables	90.00
Registro Sanitario -DIGESA	380.00
Licencia de funcionamiento	600.00
Elaboración de proyecto de factibilidad	2,500.00
<b>TOTAL GASTO PUESTA MARCHA</b>	<b>5,310.3</b>

Fuente: Elaboración propia

### 7.1.4 Proyección de ventas

Tabla 23: Supuestos para la proyección de ventas

PRESUPUESTOS DE INGRESOS DIRECTOS POR EL GIRO DE NEGOCIO				Ingreso
CODIGO	PRECIO(S/.)	LOTE MENSUAL	LOTE ANUAL	Mensual
Distrib. Pandino	0.30	521,207	6,254,482.5	S/. 156,362.06
<b>TOTALES</b>		<b>521,206.9</b>	<b>6,254,482.5</b>	<b>156,362.1</b>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 24: Proyección de ventas del 2019 al 2023

CONCEPTOS	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Set.	Octubre	Nov	Dic	Enero	Febrero	Total ANUAL (S/.)
Ingresos directos x giro	156,362	156,362	156,362	156,362	156,362	156,362	156,362	156,362	156,362	156,362	156,362	156,362	1,876,345
												<b>TOTALS/</b>	<b>1,876,345</b>

Fuente: Elaboración propia.

### 7.1.5 Proyección de costos

#### 7.1.5.2 Requisición de materiales para elaboración de PANDINO

Para la proyección de los costos fue preciso identificar los insumos a utilizar y sobre todo las cantidades y esto implicó el uso de la regla de tres simples para saber la cantidad por kilos y litros de cada uno de ellos.

Tabla 25: Materiales para Elaboración de PAN PANDINO

EMPRESA PANDINO SAC ORDEN DE REQUISITION				
			O.P.Nº 001	
			DPTO: PRODUCCION	
			Fecha: 01.05.2019	
Artículo	Codigo	Cantidad	Precio	Valor
Kg Harina de Maca	001	13,716	8.3	113,842.58
Kg Azucar	002	274	1.5	411.48
Kg Manteca	003	549	3	1,647.00
Kg Levadura	004	274	5	1,370.00
Kg Sal	005	274	0.4	109.60
Kg Polvo de Hornear	006	137	8	1,096.00
Litro de Agua	007	6,858	0.02	137.16

Fuente: Elaboración propia

Tabla 26: Determinación de Pan Pandino por mes

Cantidad pan mes	521,207	Costo Unitario
Cantidad pan/día	17,374	0.228
Turno Mañana	12,161	
Turno Tarde Noche	5,212	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 27: gastos de Planilla de remuneraciones

CONCEPTO	ADMINISTRATIVOS					TOTAL
	Administrador 1	Contador 1	Maestro Past. 1	Repartidor 3	Operarios 3	
Remuneración	2,000.0	1,400.0	1,400.0	1,200.0	1,000.0	7,000.0
<b>Sub Total</b>	<b>2,000.0</b>	<b>1,400.0</b>	<b>1,400.0</b>	<b>3,600.0</b>	<b>3,000.0</b>	<b>11,400.0</b>
Aportaciones						
ESSALUD (9%)	180.0	126.0	126.0	324.0	270.0	1,026.0
AFP	260.0	182.0	182.0	468.0	390.0	1,482.0
CTS	2,333.3	1,633.3	1,633.3	4,200.0	3,500.0	13,300.0
Horas Extras		233.3	233.3	2,400.0	2,000.0	4,866.7
Vacaciones	2,000.0	2,800.0	1,400.0	14,400.0	12,000.0	32,600.0
Gratificaciones	4,000.0	2,800.0	2,800.0	7,200.0	6,000.0	22,800.0
<b>Total Mensual</b>	<b>10,773.3</b>	<b>9,174.7</b>	<b>7,774.7</b>	<b>32,592.0</b>	<b>27,160.0</b>	<b>87,474.7</b>

Fuente: Elaboración propia

CONCEPTO	Beneficios Sociales + Remuneraciones	TOTAL MES S/.	TOTAL ANUAL S/.
Remuneración	Remuneración		
<b>Sub Total</b>	<b>Sub Total</b>	<b>11,400.0</b>	<b>159,600.0</b>
Aportaciones	Aportaciones		
ESSALUD (9%)	ESSALUD (9%)	92.3	14,364.0
AFP	AFPs	1,482.0	20,748.0
CTS	CTS	13,300.0	13,300.0
Horas Extras	Horas Extras	4,866.7	58,400.0
Vacaciones	Vacaciones	32,600.0	32,600.0
Gratificaciones	Gratificacion	22,800.0	22,800.0
<b>Total Mensual</b>	<b>Total Mensual</b>	<b>31,141.0</b>	<b>266,412.0</b>

Fuente: Elaboración propia

## **7.1.6 Análisis económico y financiero**

### ***7.1.6.1. Flujo de Caja Proyectado***

Tabla 28: Flujo de caja económico-Financiero Proyectado

AÑOS	PERIODO 0	2019	20120	2021	2022	2023
<b>INGRESOS</b>						
INGRESOS POR VTAS		1,876,345	1,932,635	1,990,614	2,050,333	2,111,843
VALOR RESIDUAL						19,218
<b>TOTAL DE INGRESOS</b>		1,876,345	1,932,635	1,990,614	2,050,333	2,131,061
<b>INVERSION</b>						
APOORTE PROPIO	-239,070					
<b>COSTO DE MERCADERIA</b>		-1,423,366	-1,466,066	-1,510,048	-1,555,350	-1,602,010
<b>Util. Bruta antes Gastos+Finan.+Imp</b>		452,979	466,569	480,566	494,983	529,051
GASTOS ADMINISTRATIVOS		-287,859	-287,859	-287,859	-287,859	-287,859
GASTOS DE VENTAS		-1,540	-1,540	-1,540	-1,540	-1,540
<b>TOTAL EGRESOS OPERATIVOS</b>		163,580	177,170	191,167	205,584	239,652
<b>UTILIDAD antes IMPUESTOS Y DEUDA</b>		163,580	177,170	191,167	205,584	239,652
DEPRECIACION		-11,275	-9,037	-7,246	-5,811	-4,661
<b>FLUJO DE CAJA ECONOMICO</b>	-239,070	152,306	168,132	183,921	199,773	234,990
Amortización		- 18,505.7	- 24,057.4	- 31,274.6	- 40,657.0	- 52,854.1
Intereses		- 42,246.5	- 36,694.8	- 29,477.5	- 20,095.2	- 7,898.1
IGV + Seguros		- 3,403.2	- 4,424.2	- 5,751.4	- 7,476.8	- 9,719.9
Sub total por Amort.+Int.+IGV y SEG		- 64,155.3	- 65,176.3	- 66,503.6	- 68,229.0	- 70,472.0
<b>FLUJO DE CAJA FINANCIERO A. IMP</b>		88,150.3	102,956.2	117,417.7	131,544.2	164,518.5
Impuesto a la Renta 15%	0.15	- 13,222.5	- 15,443.4	- 17,612.7	- 19,731.6	- 24,677.8
<b>FLUJO DE CAJA FINANCIERO Des-</b>	- 239,069.7	74,927.7	87,512.8	99,805.1	111,812.6	139,840.7

Fuente: Elaboración propia.

### 7.1.7 Indicadores de rentabilidad del proyecto

Tabla 29: Indicadores financieros VANE, TIRE y VANF y TIRF

**EVALUACIÓN ECONÓMICA**

**EVALUACIÓN FINANCIERA**

TIR	28.54%
-----	--------

TIR	28.54%
-----	--------

VAN	194,700.9
-----	-----------

VAN	15,681.9
-----	----------

Fuente: Elaboración propia

## 7.2 Fuentes de financiamiento

Tabla 30: Supuestos de Financiamiento con Scotiabank

**FINANCIAMIENTO(S/.)  
SERVICIO DE LA DEUDA  
(cuotas constantes)  
BANCO SCOTIABANK**

<b>INVERSION TOTAL</b>	<b>239,069.68</b>
------------------------	-------------------

DESCRIPCIÓN	PORCENTAJE	SUB-TOTAL(S/.)
Financiamiento	70%	167,348.8
Aporte Propio	30%	71,720.9
<b>Inversión Total</b>	<b>100%</b>	<b>239,069.7</b>

AMORTIZACION DEL PRESTAMO EN SOLES		
Préstamo	S/.	167349
Meses		60
Tasa efectiva anual %		30%
Tasa efectiva mensual %	TEM = $(1+TEA)^{(1/m)}-1$	2.2%
Cuota de pago	FÓRMULA CUOTA = $P \cdot (i \cdot (1+i)^n) / ((1+i)^n - 1)$	<b>5062.68</b>

Fuente: Elaboración propia

	2019	2020	2021	2022	2023
<b>Amortización</b>	16,211.17	21,074.53	27,396.88	35,615.95	46,300.73
<b>Interés</b>	37,008.34	32,144.99	25,822.63	17,603.57	6,918.78
<b>Seg. + IGV</b>	2,981.23	3,875.61	5,038.29	6,549.77	8,514.70

<b>Cuota de Amort.</b>	<b>56,200.75</b>	<b>57,095.12</b>	<b>58,257.81</b>	<b>59,769.29</b>	<b>61,734.22</b>
------------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------

Fuente: Elaboración propia

### 7.3 Análisis del plan financiero y económico

De los cálculos realizados a partir de la estructura de inversión, de los costos y proyección de ventas, la cantidad total del financiamiento a partir del 70% de la banca privada y 30% de recursos propios y de estos se logra obtener finalmente, el flujo de caja proyectado el cual ha permitido calcular el VAN y una TIR que es el retorno de la inversión a lo largo de los 5 años. A nivel financiero.

Lo que nos permite concluir que el proyecto es rentable y de gran factibilidad por cual debe iniciar su realización y marcha del proyecto por ser los indicadores positivos mayor a 1.

## 8. CONCLUSION

Según el estudio de mercado realizado podemos concluir en los siguientes puntos.

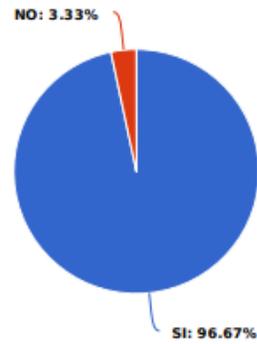
- Puede concluirse que el proyecto es una nueva propuesta de negocio, que, de acuerdo a las recientes tendencias en las predilecciones del consumidor, simboliza una excelente oportunidad de negocio.

- Según el estudio realizado podemos concluir que la idea de negocio de “PAN DE A BASE DE MACA Y KIWICHA” es aceptable para el público objetivo en un 89.89 % ya que brinda beneficios que contribuye a la alimentación.
- En el trabajo investigativo se estableció que el mejor sitio para la distribución de panes sería en el distrito de Santiago de surco, San Borja y Surquillo
- El proyecto es viable y rentable en los 5 años originalmente determinados.
- Es factible en el VANE, TIRE y VANF y TIRF que arrojan sus resultados mayores a la unidad y positivo.

## **9. ANEXOS**

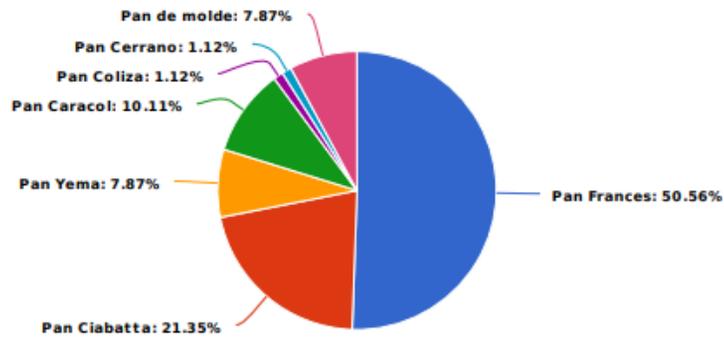
### **ANEXO N° 1 - ENCUESTA: CONSUMO DE PAN**

1 ¿CONSUME PAN?



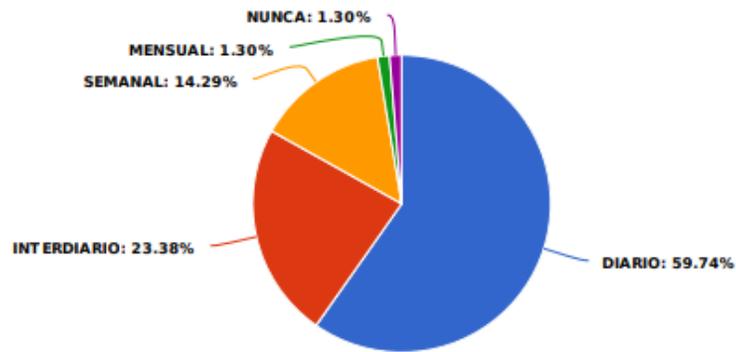
Respuesta	Porcentaje	Cantidad	Estadísticas
SI	96.67%	87	Total de participantes: 90
NO	3.33%	3	Suma: 0.00
		<b>Total de respuestas</b>	Promedio: 0.00
			Desviación estándar: 0.00
			Mínimo: 0.00
			Máximo: 0.00

2 ¿QUE TIPO DE PAN CONSUME



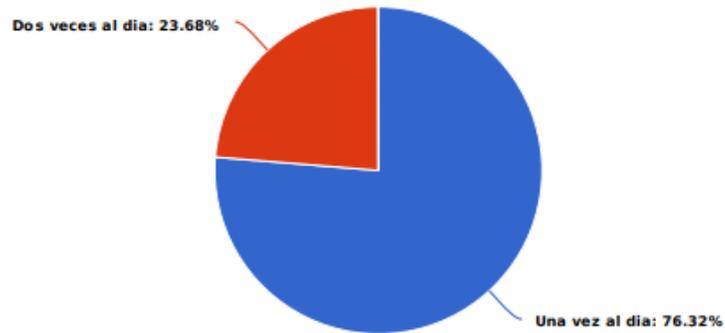
Respuesta	Porcentaje	Cantidad	Estadísticas
Pan Frances	50.56%	45	Total de participantes 89 Suma 0.00 Promedio 0.00 Desviación estándar 0.00 Mínimo 0.00 Máximo 0.00
Pan Ciabatta	21.35%	19	
Pan Yema	7.87%	7	
Pan Caracol	10.11%	9	
Pan Coliza	1.12%	1	
Pan Cerrano	1.12%	1	
Pan de molde	7.87%	7	
<b>Total de respuestas</b>		<b>89</b>	

### 3 CON QUE FRECUENCIA COMPRA PAN



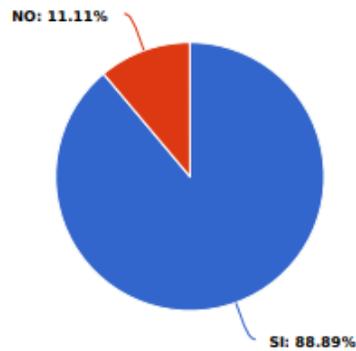
Respuesta	Porcentaje	Cantidad	Estadísticas
DIARIO	59.74%	46	Total de participantes 77 Suma 0.00 Promedio 0.00 Desviación estándar 0.00 Mínimo 0.00 Máximo 0.00
INTERDIARIO	23.38%	18	
SEMANAL	14.29%	11	
MENSUAL	1.30%	1	
NUNCA	1.30%	1	
<b>Total de respuestas</b>		<b>77</b>	

### 4 CUANTAS VECES AL DIA CONSUME PAN



Respuesta	Porcentaje	Cantidad	Estadísticas
Una vez al día	76.32%	58	Total de participantes 76
Dos veces al día	23.68%	18	Suma 0.00
Tres veces al día	0.00%	0	Promedio 0.00
<b>Total de respuestas</b>		<b>76</b>	Desviación estándar 0.00
			Mínimo 0.00
			Máximo 0.00

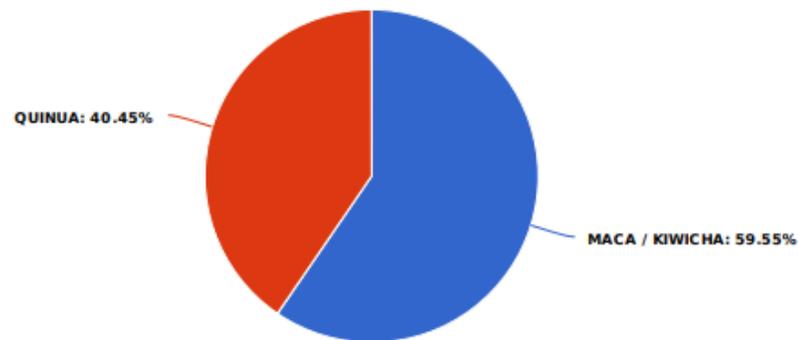
5 ¿REEMPLAZARÍA EL PAN TRADICIONAL DE HARINA DE TRIGO POR UN PAN NUTRICIONAL A BASE DE GRANOS ANDINOS?



Respuesta	Porcentaje	Cantidad
SI	88.89%	80
NO	11.11%	10
<b>Total de respuestas</b>		<b>90</b>

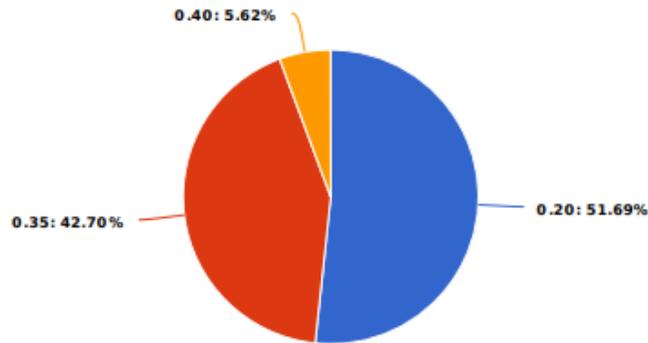
Estadísticas	
Total de participantes	90
Suma	0.00
Promedio	0.00
Desviación estándar	0.00
Mínimo	0.00
Máximo	0.00

6 ¿CUÁL DE LOS SIGUIENTES TIPOS DE PANES NUTRICIONALES A BASE DE GRANOS ANDINOS PREFERIRÍA?



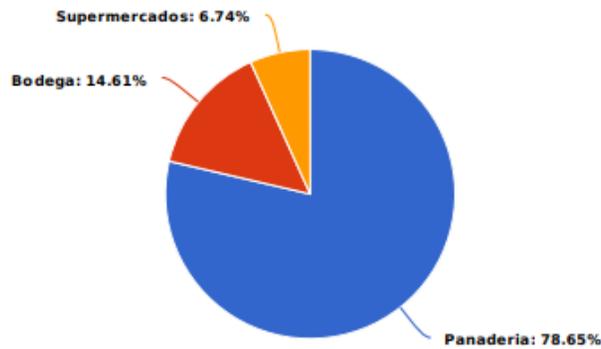
Respuesta	Porcentaje	Cantidad	Estadísticas
MACA / KIWICHA	59.55%	53	Total de participantes 89
QUINUA	40.45%	36	Suma 0.00
<b>Total de respuestas</b>			Promedio 0.00
			Desviación estándar 0.00
			Mínimo 0.00
			Máximo 0.00

7 ¿CUANTO ESTARÍA DISPUESTO A PAGAR POR CADA PAN NUTRICIONAL ?



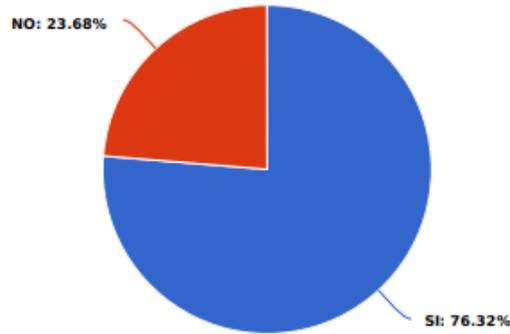
Respuesta	Porcentaje	Cantidad	Estadísticas
0.20	51.69%	46	Total de participantes: 89 Suma: 24.50 Promedio: 0.28 Desviación estándar: 0.08 Mínimo: 0.20 Máximo: 0.40
0.35	42.70%	38	
0.40	5.62%	5	
<b>Total de respuestas</b>		<b>89</b>	

8 ¿DÓNDE COMPRA CON MÁS FRECUENCIA PAN?



Respuesta	Porcentaje	Cantidad	Estadísticas
Panadería	78.65%	70	Total de participantes 89
Bodega	14.61%	13	Suma 0.00
Supermercados	6.74%	6	Promedio 0.00
<b>Total de respuestas</b>		<b>89</b>	Desviación estándar 0.00
			Mínimo 0.00
			Máximo 0.00

9 COMPRARIA USTED PAN DE KIWICHA Y MACA



Respuesta	Porcentaje	Cantidad
SI	76.32%	58
NO	23.68%	18
<b>Total de respuestas</b>		<b>76</b>

Estadísticas	
Total de participantes	76
Suma	0.00
Promedio	0.00
Desviación estándar	0.00
Mínimo	0.00
Máximo	0.00

## 10 PORQUE

Cantidad	Respuesta
1	No es de mi gusto
1	Por las propiedades y beneficios que nos proporciona a nuestra salud.
1	Es más saludable
1	No he visto panes con esos ingredientes
2	Es más nutritivo
1	Porque son nutritivos.
1	Me parece una buena forma de buscar más variedad en la elaboración del pan y que mejor con productos naturales del país.
1	Porque no
1	Porque es un buen aporte a la nutrición, nos daría vitaminas y proteínas necesarias para la buena alimentación.
1	Porque tiene nutrientes necesario que nuestro organismo necesita, y aparte que no te hace subir de peso v.
1	No consumo pan
1	Son nutritivos y si son bien hechos libres de bromato genial
1	Nutritivos
1	El sabor sería muy fuerte
1	Pues porque si do babes ta bien sukistrukis
1	Probar una opción distinta

- 
- 1 Si. Por que me gustaria conocer el sabor que tiene y ayudar a fomentar su produccion

---

  - 1 Porque sería bueno probar otros panes

---

  - 1 Porque me gusta

---

  - 1 Por el aporte nutricional

---

  - 1 Rico

---

  - 1 Por que son nutritivos

---

  - 1 Porque me parece una forma sana de satisfacer un gusto tan rico como es el pan y que mejor comer uno que es a base de maca y kiwicha .

---

  - 1 Porque son insumos más saludables.

---

  - 1 No me gusta la maca ni la kiwicha

---

  - 1 Por su valor nutricional

---

  - 1 Porque aporta nutrientes, en cambio la harina aporta carbohidratos y eso provocaría deabetes en un futuro

---

  - 1 Porque serian mas nutritivos y no engordan

---

  - 1 Es nutrición al para salud y eleva el sistema inmunologico antes las enfermedades

---

  - 1 Por que tendria mas nutrientes

---

  - 1 Porque no venden cerca a mí

---

  - 1 No lo encuentro en el supermercado, solo encuentro de Arona de camote

---

  - 1 Porque es nutritivo y tienen varias vitaminas

---

  - 1 Por los nutrientes que tiene
-

---

1 Porque supuestamente es natural

---

1 Porque es nutritivo y la maca aporta un considerado valor nutricional.

---

1 Curiosidad

---

1 Sav

---

1 Porque contiene valores nutricionales, además sería agradable probar algo diferente que sea bueno para mí salud.

---

1 Porque tiene valor nutricional

---

1 Bueno

---

1 porque es mas nutritivo y no tiene muchos carbohidratos

---

1 Porque preferiria el pan tradicional que consumo todos los dias

---

3 Nutritivo

---

1 No venden

---

1 No sé donde venden

---

1 Por sus nutrientes y porque te mantiene activo todo el día.

---

1 Me gusta variar en la comida.

---

1 Tendría un saber dulce..

---

1 Es nutritivo

---

1 Aporte nutricional

---

- 
- 1 Por que es nutritivo y algo mas natural sin ser tan procesados
- 
- 1 Porque me gusta el pan tradicional harina de trigo
- 
- 1 Saludable
- 
- 1 No
- 
- 1 Tiene valor nutricional y ayuda a la salud
- 
- 1 por que no eh probado, aunque se que es nutritivo se podría dar
- 
- 1 Xk no hay en mi zona
- 
- 1 Son nutritivos
- 
- 1 Es nutritivo pero también dependería el sabor
- 
- 1 Por su valor nutritivo
- 
- 1 Son poco comunes en las panaderías
- 
- 1 Variar gustos
- 
- 2 Más nutritivo
- 
- 1 Porque no son productos muy conocidos , por lo tanto no es reomendable
- 
- 1 Porque el pan que consumimos en la actualidad no es nutricional
- 
- 1 Es mas nutritivo que el pan común de harina de trigo
- 
- 1 No hay panaderias que lo preparen o vendan
- 
- 1 Es alimento
- 
- 1 Tienen valores nutricionales y su saber es muy agradable
-

Cantidad	Respuesta
1	Por qué aún no he probado.
1	Sería más nutritivo
1	Porque es nutritiva
77	Total de respuestas

ANEXO N° 2 - ENTREVISTAS A EXPERTOS RELACIONADOS CON EL GIRO DEL  
NEGOCIO

GUIA DE EXPERTO N°1.			
Nombre de la empresa:	"Panadería Diego E.I.R.L"		
Dueño del establecimiento:	Vicente Nina Pullo		
fecha de entrevista: 10/05/2019	Duración:	45 min	
<p>La panadería "Diego" se encuentra ubicado en Mz E1 lote 4, San Juan de Miraflorestiene 20 años en funcionando, quien lo fundo es el Sr. Vicente Nina Pullo y hasta el día de hoy es quien administra el local, lo elegimos como experto por el tiempo que tiene en este negocio sumado a ello que cuenta con abundante clientela quienes en algunos casos llegan a realizar colas los fines de semanas para adquirir sus productos, esto se puede definir que la panadería brinda un producto con alta calidad acogido por el público.</p>			
Entrevistadores:			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Antay Anca Mirian</li> <li>• Cruzado Villanueva Miguel</li> <li>• Llauri Sueros Elard</li> <li>• Meregildo Silverio Stteffanny</li> </ul>			
PREGUNTAS DE LA ENTREVISTA			
<b>1. ¿Cómo empezó?</b>			
<p>Vicente nos cuenta que empezó mediante una asociación con su amigo, de manera informal, ya que esta persona contaba con máquinas e implementos para la elaboración de panes, después de un corto tiempo este amigo al no tener conocimiento sobre la elaboración decidió retirarse de este negocio, sin embargo con el fin de apoyar a Vicente le propuso alquilarle las maquinas e implementos y de esta manera Vicente pueda continuar con la idea de tener un negocio propio. Pasando el tiempo Vicente nos indica que fue ahorrando su dinero y de esta manera empezó a comprar sus propias maquinas e implemento.</p>			
<b>2. ¿Qué dificultades afrontó?</b>			
<p>La dificultad se le presentó al momento de la buscar el local, cuenta él que al momento de iniciar su negocio con su amigo ya se tenía un local pero sin un contrato de alquiler, es por ello que la dueña del domicilio les indicó que ya no seguiría en alquiler de su vivienda, por tal motivo Vicente tuvo que buscar otro lugar de comercialización y fácil acceso.</p>			
<b>3. ¿Sus ventas iniciales cómo fueron?</b>			
<p>Al principio sus ventas iniciales fueron mínimas ya que las personas de la zona no conocían aun la calidad de productos, Vicente cuenta que la estrategia que utilizo fue al momento de inaugurar su panadería fue regalar 5 panes por persona que se acercaron a su pequeño evento.</p>			
<b>4. ¿Actualmente que dificultades afronta?</b>			
<p>Por el momento Vicente dice que su negocio se encuentra estable y no presenta dificultad alguna.</p>			
<b>5. ¿Cuál es el secreto de su éxito?</b>			
<p>Sin dudarlo un solo minuto, Vicente dice que el secreto de su éxito es la calidad del producto que nace desde los ingredientes que utiliza y elaboración que realiza para la preparación del pan.</p>			
<b>6. ¿Meses de mayor y menor venta?</b>			

Los meses o temporada de mayor venta son en invierno ya que es donde el público también compra pan por las tardes para compartir su lonche, lo que sucede caso contrario en los meses de verano.

**7. ¿características del comportamiento del consumidor?**

Los clientes que Vicente tiene también son muy exigentes en el ámbito de servicio, quiere decir que también prefieren su panadería por la forma de trato entre cliente y vendedor.

**8. ¿Qué nos pueden indicar de sus proveedores?**

Actualmente Vicente solo cuenta con proveedores para la harina ubicada en el Callao, para el gas y los insumos que utiliza son adquiridos del Mercado cooperativo "Ciudad de Dios", indica que su proveedor para la harina deja la materia prima el cual es amortizado semanalmente con el fin de que lo pueda pagar en un plazo máximo de un mes. A inicios del negocio Vicente para llegar a un acuerdo con su proveedor tuvo que adquirir mínimo 10 sacos de harina y pagarlo al contado, esto le servía a su proveedor como un punto de confianza en Vicente.

**9. ¿Qué nos puede indicar de la materia prima?**

En el caso de la materia prima, Vicente dice que no le importa mucho el tema de precio si no la calidad, el utiliza la frase "lo más barato al final te puede salir más caro"

**10. Variación de sus ventas, picos y valles**

Su venta promedio es de 1500 unidades por temporada normal y en los meses de invierno que tiene una mayor venta sube en un 20% (1800 unidades), sin embargo en los meses de menor venta, temporada de verano, su producción disminuye hasta en un 30% (1050 unidades).





GUÍA DE EXPERTO N°2	
Nombre de la empresa:	"Chantilli S.A"
Administrador del establecimiento:	Julio Ramírez Córdova
fecha de entrevista: 13/05/2019	Duración: 30 min
Chantilli es una panadería ubicada en el distrito de Santiago de Surco altura del cruce de la Av. Caminos del Inca con la Av. Benavides, tiene 23 años de funcionamiento, actualmente la persona quien administra el local es el Sr. Julio Ramírez Córdova quien decide brindarnos la entrevista en un horario estipulado por él.	
Entrevistadores:	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Antay Anca Mirian</li> <li>- Cruzado Villanueva Miguel</li> <li>- Liauri Sueros Elard</li> <li>- Meregildo Silverio Steffenny</li> </ul>	
PREGUNTAS DE LA ENTREVISTA	
<b>1. ¿Cómo empezó?</b>	
Julio nos cuenta que el dueño de la empresa empezó ofreciendo panes en el distrito de Santiago de surco donde salía a vender en una carretilla, de esta manera las personas fueron conociendo sus productos y a la vez pudo ahorrar dinero para ir adquiriendo las maquinas principales para la elaboración de pan. En 1992 el dueño del establecimiento al ver que su público había aumentado considerablemente junto con sus ventas decide adquirir un local al cual llamo "CHANTILLI"	
<b>2. ¿Qué dificultades afrontó?</b>	
La dificultad que afronto fue al momento de ubicar un establecimiento, cuenta él que cuando se acercó a diferentes lugares para solicitar el alquiler de local muchos se negaron puesto que el dueño no contaba con suficiente dinero para pagar las 2 o 3 rentas adelantadas que le pedían como requisito.	
<b>3. ¿Sus ventas iniciales cómo fueron?</b>	
Julio indica que las ventas iniciales fueron considerables puesto que ya se conocía el producto en el mercado, incluso el público fue aumentado al ver que el dueño ya contaba con un establecimiento propio y esto podía reflejar la calidad y la seguridad de que los productos que ofrecían eran buenos.	
<b>4. ¿Actualmente que dificultades afronta?</b>	
Actualmente no se presenta ninguna dificultad ya que después de 22 años se consiguió establecer un procedimiento de cómo marcharía la empresa tanto en el área de producción y administración.	
<b>5. ¿Cuál es el secreto de su éxito?</b>	
El éxito de que el público visite su establecimiento es la calidad del producto que se ofrece, adicionalmente que todos los productos que se encuentran en el local son de producción propia.	
<b>6. ¿Meses de mayor y menor venta?</b>	
Los meses de mayor venta de la "Panadería Chantilli" son los tiempos de estudio, ya que está ubicada cerca de la universidad Ricardo Palma y a diferentes empresas donde ofrece su producto para diferentes reuniones y/o eventos.	
<b>7. ¿características del comportamiento del consumidor?</b>	
Los clientes con los que cuenta Chantilli, son aquellos que les interesa mucho el tema de la calidad de sus productos más allá del precio a pagar, adicionalmente que puedan recibir una buena atención.	
<b>8. ¿Qué nos pueden indicar de sus proveedores?</b>	
Chantilli tiene como principal proveedor a Alicorp ubicada en la Av. Nicolás Ayllon N° 1179, Ate Vitarte. El cual lo visita cada 3 días y quien les proporciona la materia prima al crédito.	
<b>9. ¿Qué nos puede indicar de la materia prima?</b>	
Julio nos indica que hay una persona encargada de supervisar y controlar la recepción de la materia prima, de esta manera se busca trabajar con materia de calidad, Julio dice que si se usa materia prima el producto a vender también será de primera calidad.	
<b>10. Variación de sus ventas, picos y valles</b>	
Chantilli tiene una producción promedio de 4500 unidades por temporada habitual mientras que en los meses de escolaridad su producción aumenta en un 22% (5490 unidades) mientras que en los meses de menor producción disminuye en un 20% (3600 unidades)	



GUIA DE EXPERTO N°3.			
Nombre de la empresa:	"Panadería SAN ROQUE SRL"		
Dueña del establecimiento:	Martha Flores Ruiz		
fecha de entrevista: 15/05/2019	Duración:	40 min	
<p>Quien nos brinda esta entrevista es la Sra. Martha Flores, hija de quien fundo esta panadería hace 52 años, ella nos cuenta que este es un negocio familiar y a raíz que sus padres fallecieron al ser la hija mayor es quien se queda a cargo del negocio.</p>			
Entrevistadores:			
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Antay Anca Mirian</li> <li>- Cruzado Villanueva Miguel</li> <li>- Llauri Sueros Elard</li> <li>- Meregildo Silverio Steffanny</li> </ul>			
PREGUNTAS DE LA ENTREVISTA			
<b>1. ¿Cómo empezó?</b>			
<p>La Sra. Martha nos cuenta que la empresa es familiar, sus padres decidieron fundarla en 1963 ya que en surco (San Roque) no había panaderías, así fue que hallaron esta necesidad en las personas y vieron la oportunidad de crecimiento.</p> <p>Contaban con un local propio solo les faltaba las maquinas, como tenían ahorros pudieron comprar las primeras máquinas las cuales fueron importadas desde Italia.</p>			
<b>2. ¿Qué dificultades afrontó?</b>			
<p>La Sra. Menciona que una dificultad fueron la importación de las maquinas ya que se demoraban 6 meses en llegar al país, pasado esto no presentaron ninguna dificultad ya que era la única panadería, realizaron volantes que repartieron antes de la inauguración del local.</p>			
<b>3. ¿Sus ventas iniciales cómo fueron?</b>			
<p>Sus ventas iniciales fueron muy buenas y altas, lo cual les permitió no solo ser panadería, sino que ampliar su establecimiento y actualmente es panadería, bodega y pastelería.</p>			
<b>4. ¿Actualmente que dificultades afronta?</b>			
<p>Menciona la mala competencia en cuanto a la venta de panes, hay otras panaderías que varían los precios de los panes con las cantidades que ofrecen.</p>			
<b>5. ¿Cuál es el secreto de su éxito?</b>			
<p>La Sra. Martha indicó que el secreto de su éxito se basa en el posicionamiento que marcó la tienda al fundarse como pioneros en San Roque además de ser la única panadería por varios años.</p>			
<b>6. ¿Meses de mayor y menor venta?</b>			

Los meses de mayor venta se dan en invierno, debido a que la mayoría de personas consume lonche por las tardes a comparación de los meses de verano.

**7. ¿características del comportamiento del consumidor?**

En la entrevista la Sra. Martha indica que los clientes exigen mucho la variedad de productos y la buena atención. El local está ubicado en una zona segura, hasta el momento no ha sufrido ningún siniestro.

**8. ¿Qué nos pueden indicar de sus proveedores?**

A la fecha los proveedores se acercan de 1 vez por semana, esos proveedores le dan crédito 1 mes para poder cancelar. Sus proveedores son fijos ya que tienen una relación de años por ende son confiables.

**9. ¿Qué nos puede indicar de la materia prima?**

La materia prima que ofrecen sus proveedores son de excelente calidad, ya que vienen trabajando durante años con estos productos y hasta el momento no ha habido ningún inconveniente.

**10. Variación de sus ventas, picos y valles**

La panadería San roque produce un promedio de 3100 panes de manera ordinaria, en los meses de invierno donde se genera mayor venta su producción aumenta hasta un 13% (3500 unidades), mientras que en los meses de menor venta su producción disminuye en un 10% (2790 unidades)



ANEXO N° 3 – FERIA DE AGRICULTURA FAMILIAR



[Inicio](#) > [Noticias anteriores](#) > [2014](#) > [Se inicia Feria de la Agricultura Familiar "Come Peruano"](#)

## Se inicia Feria de la Agricultura Familiar "Come Peruano"

- Participan más de 90 pequeños productores de las diversas regiones del país
- El ingreso del público es gratuito y podrán disfrutar de diversos productos como hortalizas, frutas y granos andinos
- También funcionan establecimientos dedicados a la venta de platillos al alcance de la mesa popular

(Lima, 28 de noviembre de 2014).- En el marco del "Año Internacional de la Agricultura Familiar 2014", el ministro de Agricultura y Riego, Juan Manuel Benites, abrió la Feria de la Agricultura Familiar "Come Peruano", que se extenderá hasta este domingo 30 en el Campo de Marte.

Desde el mediodía, se dio inició la Feria de la Agricultura Familiar, que es promovida por el Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI) y la Sociedad Nacional de Gastronomía (APEGA), y que cuenta con la presencia de 90 productores agropecuarios provenientes de diversas zonas del interior del país y 20 reconocidos cocineros. Además se realizarán comparsas y bailes de la costa, sierra y Amazonia.

A la inauguración también asistieron el viceministro de Políticas Agrarias del MINAGRI, César Sotomayor Calderón, el vicepresidente de APEGA, Mariano Valderrama, el Director General de Negocios Agrarios (DIGNA), Marco Vinelli y el reconocido chef, Flavio Solórzano.



### ANEXO N° 4 – FERIA EXPOALIMENTARIA

## Gastón pide a instituciones instalar expendedora "La tiendecita andina"



**17:27. Lima, ago. 30.** El chef Gastón Acurio invocó a todas las instituciones públicas del Estado a instalar en sus sedes la máquina expendedora llamada "La Tiendecita Andina" que ofrece snacks y bebidas industriales nutritivas hechas con frutos originarios y granos andinos como la quinua o kiwicha.

"Empezando por Palacio de Gobierno, todos los organismos del Estado, colegios, hospitales y ministerios tendrían que tener una máquina como ésta, llena de productos industriales saludables y ricos" dijo Acurio ayer al visitar el stand de Sierra Exportadora en la **feria Expoalimentaria** y conocer la expendedora "La Tiendecita Andina".

ANEXO N° 5 – ENTREVISTAS

- <https://www.linkedin.com/in/luis-augusto-carrasco-chaname-405a6949>
- <https://www.linkedin.com/in/wilfredo-sanchez-gonzales-3a14a3173>
- <https://www.linkedin.com/in/carlos-villalobos-2708036b>

PROFESOR VILLALOBOS



PROFESOR SANCHEZ



PROFESOR CARRASCO



## 10. BIBLIOGRAFIA

<https://peru21.pe/vida/salud/experto-instituto-nacional-salud-asegura-pan-engorda-405639>

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

<http://repositorio.lamolina.edu.pe/bitstream/handle/UNALM/2572/E21-E88-T.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

<https://larepublica.pe/economia/1312216-sni-industria-panadera-crecio-41-primer-semester-2018>

<http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/117248/Rojas%20Hormazabal%20Isaac.pdf?sequence=2>

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

<https://www.pqs.pe/actualidad/noticias/empresas-peruanas-reconocen-importancia-de-plataformas-digitales>

<https://larepublica.pe/sociedad/698662-aumenta-consumo-de-pan-en-peru>

<https://elcomercio.pe/economia/negocios/25-panaderias-sumado-servicio-cafeteria-buscando-mejorar-rentabilidad-negocio-426101>

<https://peru21.pe/vida/salud/experto-instituto-nacional-salud-asegura-pan-engorda-405639>