



UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

ESCUELA DE POSTGRADO

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Viabilidad de un modelo de negocio: Punto de pan caliente

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Para optar el grado académico de Maestro en Administración de Empresas

AUTORES

Burgos Niño, José Aurelio (0000-0003-3924-7644)

Li Chang, Manuel (0000-0001-9790-5540)

Li Chang, Víctor (0000-0002-5208-5187)

ASESOR

Alania Vera, Ricardo Humberto (0000-0001-9528-5798)

Lima, 15 de octubre de 2020

DEDICATORIA

A mi familia, siempre; a mis amigos, nuevamente.

José Aurelio Burgos Niño

*A mi familia, por ser mi apoyo a lo largo de mi vida en el logro de mis
objetivos.*

Manuel Li Chang

A Dios y mi familia por ser soporte e impulso para mi vida.

Víctor Li Chang

AGRADECIMIENTOS

A los Docentes de la Escuela de Postgrado de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas por su dedicación en cada clase, esfuerzo que nos permitió entender y practicar los contenidos que luego aplicaríamos en la mejora de nuestras tareas y labores en las organizaciones de donde provenimos; por sobre todo, comprender su finalidad, es decir, contribuir desde nuestros puestos y distintos roles en la mejora continua de un país como el nuestro, que tanto lo necesita. Seguros estamos que cada vez será mayor nuestro aporte, compromiso hecho a partir de nuestra identidad con la universidad y su misión.

RESUMEN

El presente trabajo de investigación analiza la viabilidad de un modelo de negocio, proyecto denominado *Punto de pan caliente*, es decir, pequeñas o medianas panaderías que ofrecen pan elaborado con la tecnología de precocido o elaboración al 80%, congelación y horneado final; ofreciendo al cliente al momento de adquirir el pan, un producto fresco y caliente. Esto permite además la reducción de costos operativos, mayor control en los procesos y disminución de mermas, lo que suma interés para el análisis de este modelo de negocio.

Los análisis hechos sobre este modelo de negocio tienen por finalidad determinar con claridad la factibilidad de dicho proyecto, para lo cual se contemplan las características del negocio, como los productos ofrecidos, estructura interna, ubicación de los puntos de pan caliente; así como los pilares del comportamiento organizacional, que permitan alcanzar los objetivos planteados.

Respecto al estudio económico se presenta la estructura de las inversiones, costos de producción y gastos de alquiler, personal y funcionamiento de la empresa, cuya finalidad es determinar los requerimientos de capital y alternativas de financiamiento. Por último, el análisis financiero hecho permite estudiar la factibilidad del proyecto, aplicando para ello un conjunto de ratios, concluyendo que este modelo de negocio es factible implementarlo.

Sobre la base de los resultados de este trabajo de investigación, se determina que el negocio propuesto es viable para el mercado objetivo seleccionado y que como modelo de negocio es una alternativa rentable frente a las panaderías tradicionales.

Palabras clave: Modelo de negocio, puntos de pan caliente; panadería tradicional; especificaciones del producto; pan pre-cocido; pan congelado.

ABSTRACT

This research work analyzes the viability of a business model, a project called Hot Bread Point, that is, small or medium-sized bakeries that offer bread made with precooked or 80% processing technology, freezing and final baking; offering the customer at the time of purchasing the bread, a fresh and hot product. This also allows the reduction of operating costs, greater control in the processes and reduction of waste, which is of great interest for the analysis of this business model.

Regarding the economic study, the structure of investments, production costs and rental expenses, personnel and operation of the company are presented, the purpose of which is to determine the capital requirements and financing alternatives. Finally, the financial analysis made allows studying the feasibility of the project, applying a set of ratios, concluding that this business model is feasible to implement.

Based on the results of this research work, it is determined that the proposed business is viable for the selected target market and that as a business model it is a profitable alternative to traditional bakeries.

Keywords: Business model, hot cakes; traditional bakery; product specifications; pre-cooked bread; Frozen bread.

TABLA DE CONTENIDO

DEDICATORIA	II
AGRADECIMIENTOS.....	III
RESUMEN	IV
ABSTRACT	V
ÍNDICE DE TABLAS	X
ÍNDICE DE FIGURAS	XI
CAPÍTULO 1 IDEA DE NEGOCIO	12
1.1. ANTECEDENTES.....	12
1.2. PROPUESTA.....	15
1.3. JUSTIFICACIÓN.....	18
1.4. OBJETIVOS.....	18
1.5. ALCANCES	19
1.6. LIMITACIONES.....	20
CAPÍTULO 2 ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO SITUACIONAL	20
2.1 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO PESTEL	20
2.1.1 Factores políticos	21
2.1.2 Factores económicos	21
2.1.3 Factores sociales.....	22
2.1.4 Factores tecnológicos.....	22
2.1.5 Factores ecológicos.....	23
2.1.6 Factores legales	23
2.2 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA O SECTOR.....	23
2.2.1 IDENTIFICACIÓN DEL SECTOR.....	23
2.3 ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER	24
2.4 ANÁLISIS DEL MICROENTORNO MODELO DE NEGOCIO CANVAS.....	27
2.5 MODELO DE 7S DE MC KINSEY	32
2.5.1 Estructura (Structure).....	32
2.5.2 Estrategia (Strategy).....	33
2.5.3 Sistemas (Systems).....	33

2.5.4	Estilo (Style)	33
2.5.5	Personal (Staff).....	34
2.5.6	Habilidades (Skills).....	34
2.5.7	Valores compartidos (Shared values)	35
2.6	CADENA DE VALOR.....	36
CAPÍTULO 3 PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO.....		40
3.1	VISIÓN	40
3.2	MISIÓN.....	40
3.3	VALORES	40
3.4	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	41
3.5	MATRIZ FODA	41
3.5.1	DESARROLLO DE MATRIZ FODA	43
3.5.2	DETERMINACIÓN DE ESTRATEGIAS	46
3.6	FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	48
3.7	MAPA DE ACTIVIDADES	48
3.7.1	PAN RECIÉN HORNEADO A TODA HORA	49
3.7.2	PORTAFOLIO DE COMPLEMENTOS Y ADICIONALES.....	50
3.7.3	UBICACIÓN	51
3.7.4	ACOPIO DE TODOS LOS PRODUCTOS	51
3.7.5	ATENCIÓN.....	52
3.8	MODELO ABELL.....	54
3.9	PROPÓSITO ESTRATÉGICO.....	56
3.10	PREMISAS	57
CAPÍTULO 4 PLAN DE MARKETING		57
4.1	OBJETIVOS DEL PLAN DE MARKETING.....	57
4.2	SEGMENTACIÓN DE MERCADO	58
4.2.1	Descripción del cliente.....	58
4.2.2	Variables de segmentación.....	59
4.3	INVESTIGACIÓN DE MERCADO	59
4.3.1	Descripción de técnicas e instrumentos empleados	59
4.4	ESTRATEGIAS DE MARKETING.....	67
4.4.1	Producto.....	67

4.4.2	Precio	67
4.4.3	Plaza	68
4.4.4	Promoción	68
4.4.5	Posicionamiento de la marca	69
4.4.6	Estrategia de negocio	69
4.5	ANÁLISIS DE LA DEMANDA	70
4.5.1	PLAN DE VENTAS Y PROYECCIÓN DE LA DEMANDA	70
4.6	ESTACIONALIDAD	71
4.7	POLÍTICAS	71
CAPÍTULO 5 PLAN DE OPERACIONES		72
5.1	OBJETIVOS DEL PLAN DE OPERACIONES	72
5.2	ESTRATEGIA DE OPERACIONES	72
5.2.1	UBICACIÓN DE LOCALES	72
5.2.2	MAPA DE PROCESOS	75
5.2.3	PROCEDIMIENTOS	75
5.2.4	PROGRAMAS	78
5.3	POLÍTICAS	82
5.4	PLAN DE VIGILANCIA, PREVENCIÓN Y CONTROL DE SALUD DE LOS TRABAJADORES CON RIESGO A EXPOSICIÓN A COVID-19	83
5.4.1	Introducción	83
5.4.2	Presupuesto para adquisición de insumos en cumplimiento del Plan 84	
5.4.3	Limpieza y desinfección de los Centros de Trabajo:	84
5.4.4	Condiciones para el trabajo:	87
5.4.5	Identificación de casos sospechosos:	87
5.4.6	Lavado y desinfección de manos obligatorio:	88
5.4.7	Disposición de residuos sólidos:	89
5.4.8	Medidas de protección personal:	89
5.4.9	Clientes:	89
CAPÍTULO 6 PLAN DE RECURSOS HUMANOS		90
6.1	OBJETIVOS DEL PLAN DE RECURSOS HUMANOS	90
6.2	ESTRATEGIA DE RECURSOS HUMANOS	90

6.2.1	SELECCIÓN	90
6.2.2	CAPACITACIÓN.....	90
6.2.3	GESTIÓN DE DESEMPEÑO	90
6.2.4	RETENCIÓN Y COMPENSACIONES	91
6.2.5	CULTURA Y CLIMA	91
6.3	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	91
6.4	POLÍTICAS	92
6.5	PROGRAMAS	95
6.5.1	PROGRAMA DE CAPACITACIÓN DEL PERSONAL	95
6.5.2	PROGRAMA DE INDUCCIÓN DEL PERSONAL.....	100
6.5.3	PROGRAMA DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO.....	103
6.5.4	PROGRAMA DE PRIMEROS AUXILIOS	105
6.5.5	PROGRAMA DE CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONALES.....	110
CAPÍTULO 7 EVALUACIÓN ECONÓMICA FINANCIERA		112
7.1	INVERSIÓN DEL ACTIVO FIJO	112
7.2	PRESUPUESTO DE GASTOS ADMINISTRATIVOS Y VENTAS.....	113
7.3	EVALUACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA.....	114
7.3.1	EVALUACIÓN ECONÓMICA	114
7.3.2	VAN económico.....	116
CONCLUSIONES		118
RECOMENDACIONES		119
BIBLIOGRAFÍA		120
APÉNDICE		122
APÉNDICE 1: RESULTADOS DE LA ENCUESTA.....		122

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Análisis del macroentorno PESTEL.....	200
Tabla 2	Modelo de negocio CANVAS.....	288
Tabla 3	Matriz FODA.....	42
Tabla 4	Programación del mantenimiento del local.....	79
Tabla 5	Programación del mantenimiento de equipos.....	81
Tabla 6	Programación de la capacitación del personal.....	98
Tabla 7	Programación de la inducción del personal.....	101
Tabla 8	Programación de la seguridad y salud en el trabajo.....	103
Tabla 9	Programación de primeros auxilios.....	108
Tabla 10	Programación de cultura y clima organizacionales.....	110

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 PBI 2021 al 2022.....	221
Figura 2 Análisis de las 5 fuerzas de Porter	244
Figura 3 Modelo de las 7S de McKinsey	36
Figura 4 Cadena de valor.....	39
Figura 5 Mapa de actividades.....	53
Figura 6 Modelo de Abell.....	55
Figura 7 Logo.....	69
Figura 8 Mapa de procesos.....	75
Figura 9 Flujograma de evaluación y seguimiento por COVID-19.....	88
Figura 10 Organigrama de la tienda Punto de pan caliente.....	92

CAPÍTULO 1 IDEA DE NEGOCIO

1.1. Antecedentes

El pan comenzó chato –ácimo- (sin levadura) de un dedo de espesor y 15cm de diámetro, elaborado de una masa de harina de algún cereal obtenida de machacar en dos piedras granos sin cáscara, que luego de miles de años resultó ser un alimento basado en cereales, como la harina de trigo. En el caso peruano, también elaborado a base de maíz, papa, etc. Puede contener agente leudante (levadura biológica obtenida a partir de un hongo unicelular – *Saccaromyces cerevisiae*-) que lo hace más tierno y suave, volviéndolo más fuerte con manteca, aceite, huevo, entre otros.

En sus inicios, se produce en Egipto 6000 años a.C. a base de cereales e inicialmente sin levadura, aunque conocían la fermentación en la cerveza que consumían con el pan. Para amasar utilizaban los pies y colocaban la masa en los techos, expuesta al sol y “horneada” en un hoyo con cenizas y brasas, hasta que desarrollaron hornos móviles de cerámica. Utilizaban distintos tipos de cereales y para los postres, un tubérculo denominado chufa y harina de loto, adicionando muchas veces miel y frutos.

El pueblo judío en su huida de Egipto se llevó pan sin fermentar (ácimo), ¿porque no hubo tiempo o porque la levadura es impura (terefá)?, se preguntan distintos autores. El pan simboliza entonces la liberación, fuerza y rapidez con el cual Dios libera a dicho pueblo; siendo el matzá un pan clásico entre los hebreos, con lo que el pan arriba a la zona de Mesopotamia.

Los griegos inicialmente no le dieron importancia al pan egipcio aunque mejoraron mucho su producción, posteriormente se utiliza la levadura, mejorándolo también. Alcanzaron setenta variedades de pan, cebada, arroz, trigo, etc., incorporando frutos, quesos y otros ingredientes cocinados al horno, con cenizas y en moldes. Posteriormente, se establecen las panaderías con venta al público donde endulzan el pan, propiciando diversidad de pasteles. Influyeron en la Galia y fermentaron el pan con el agente de la cerveza, masa que denominaron spuma concreta o masa madre, como se conoce hoy. Los

esclavos y las mujeres amasaban en piedras denominadas muelas, enriqueciéndolos con nueces, miel, etc.

El Imperio Romano tenía una gastronomía muy sencilla, el trigo era el principal cereal y la avena, un alimento para animales. No le daban mucha importancia al pan, especialmente porque en los sacrificios religiosos no utilizaban levadura debido a que “era impura”. El pan era elaborado por las mujeres en el hogar, o por los sirvientes en hogares más pudientes. Para el año 30 a.C. existían panaderías asociadas denominadas Colegium, que prohibían a sus colegiados transmitir las técnicas del pan, exigían una producción diaria, etc. Posteriormente se desarrolló la panadería industrial, se constituyó una panadería militar, se construyeron molinos empujados por caballos, se mejoraron la molienda y los hornos, aunque no alcanzaron el nivel de la panadería griega.

Para la edad media europea, luego de la caída del Imperio Romano de Occidente, el centeno era el cereal de los pobres. En muchos lugares como en el norte se olvidó usar levadura hasta el siglo XII, por los normandos. En las grandes ciudades existen profesionales panaderos, promovidos y supervisados por el estado. Con las Cruzadas nacen los molinos de viento.

En España, en el siglo III a.C., los celtíberos introducen el pan, antes de la llegada de los romanos, reconocido como el granero del imperio debido a que su trigo era el mejor de todos. Los varones amasaban el pan de harina de trigo hasta que introdujeron máquinas, por el aumento de producción, cocinándolo en hornos públicos; alcanzaron 300 tipos de pan.

En América, los panaderos vasco-navarros del valle de Bastán, a fines del siglo XIX, cambiaron la producción arcaica del pan. Si bien fueron pocos, ante la invitación de inmigración hecha por México, tuvieron gran influencia debido a su impacto y expansión, al contar con muchos negocios manejados por ellos; llegando a ser dueños de la mitad de las panaderías de la ciudad.

En el siglo XVIII la tecnología permite la panificación en serie, también aprovechada por el ejército napoleónico que la consideraba sumamente

importante para sus objetivos. La carencia de pan por falta de aprovisionamiento fue una de las causas del desastre de la invasión a Rusia.

En América del Sur, la influencia vasco-navarra se ha mantenido por generaciones (Weis, 2009), definidos por su geografía, patrones de herencia, socialización familiar, como en el aislamiento cultural y lingüístico del resto de España (Estrada, 1999; Bazant, 1993 señalado por Weis). En esta zona del continente americano los indígenas optaron por maíz, con el que preparaban tortillas, tamales, etc. y cereales como kiwicha y quinua. Desarrollándose con la gastronomía de los conquistadores, incorporan a la autóctona “pollos, ganado vacuno, trigo y centeno, caña de azúcar, cebolla y arroz”. Hubo por igual intercambio de alimentos con Europa, dando origen a nuevos preparados en su gastronomía.

En Perú, el pan es un producto consumido desde épocas precolombinas, al que llamaban “tanta”, que en ceremonias llamaban “sanco o shanku”. El maíz se molía en batán y se cocinaba la pasta sobre piedras calientes en el hogar, en ollas de barro, con agua o sin ella; había variaciones en su preparación según la zona. Se consumía con ajja, tipo de pan nutritivo que se elaboraba con maíz germinado o chicha espesa denominada jora, con quinua, kiwicha o maní. Con la conquista se impuso masivamente el pan de trigo, alimento básico de los conquistadores y que fuera preparado inicialmente, en 1535, por la cuñada de Francisco Pizarro, doña Inés Muñoz.

Por las condiciones geográficas accidentadas, por la ausencia de lluvias en la costa central y otros factores que impedía sembrar dicho cereal, obligaba a importar el mismo obligando a importar el mismo. El pan ha devenido en un alimento fundamental y según la región o zona del país se elaboran distintas recetas que se hicieron secretas y pasaron de generación en generación; además, es utilizado en eventos religiosos y ceremoniales. Su relevancia ha llevado a los gobiernos a regular su producción, peso, precio y distribución. Ugaz sugiere que el pan relaciona la gastronomía con la arqueología y que el mismo no reemplaza una comida, pero si la acompaña (Ugaz, 2007). Al igual que otros autores, Ugaz afirma que existen 120 clases de panes artesanales y que el número de panaderías en Oropesa es el mayor en el mundo; asimismo,

que junto con Concepción (Valle del Mantaro) podrían ser la capital peruana del pan. Otros lugares famosos por sus hornos artesanales son Quispicanchis y Pisac, que usan principalmente leña de eucalipto, como lo indica Carla Vargas en “Panes del Cusco” (Ugaz, 2007).

1.2. Propuesta

El presente estudio busca identificar la viabilidad de desarrollar un modelo de negocio “Punto de pan caliente”, que consiste en puntos de expendio que faciliten a los consumidores a tener un producto de excelente calidad, pero sobre todo, tener la posibilidad de encontrar un pan fresco, siempre caliente, recién horneado, con el mismo peso y tamaño, manteniendo sus beneficios nutritivos, sin alterar su sabor ni su calidad.

El punto de pan caliente utiliza un pan congelado cuyo proceso de cocción llegó al 80%. Este pan pre-cocido es la materia prima. La culminación de la cocción se da en el punto de venta, cuando el consumidor solicita el pan, garantizando que siempre va a encontrar un pan fresco y caliente. La cocción final es de 5 a 7 minutos, en hornos especialmente diseñados para este tipo de pan.

La propuesta del negocio es: “Un lugar donde ir a comprar pan, sabiendo que éste siempre va a estar fresco, caliente, recién horneado. Al ir a trabajar encuentran allí mismo, jugos, cafés, sándwiches con diferentes complementos”.

El pan es un alimento básico, popular, valorado por los consumidores, ya que forma parte importante de su dieta alimenticia. En tal sentido, el presente estudio se enfocó en consumidores de los NSE B2/C1 de Lima Metropolitana, hombres y mujeres consumidores de pan regular, que suelen movilizarse en el tren eléctrico o Metropolitano.

El segmento objetivo estudiado, percibe las siguientes ventajas en el producto, aspecto que asumimos como fundamental para guiar el presente trabajo de investigación, como modelo de negocio; la información obtenida y su tratamiento, los análisis correspondientes, entre otros aspectos del estudio,

son considerados concéntricos a esta percepción, que resulta la diferencia básica con los modelos de negocio de las panaderías tradicionales, que en última instancia resultan los competidores más cercanos y difíciles de enfrentar “en la mente de nuestro público objetivo”, es decir, el posicionamiento que buscamos con este modelo de negocio debe cubrir, como toda panadería, estas percepciones y luego otras que hagan la diferencia entre los modelos. A saber:

- Es un alimento nutritivo
- Satisface el gusto: es agradable al paladar
- Llena: Contrarresta el hambre, produciendo saciedad
- Es económico, está al alcance de cualquier persona

Sin embargo, por otro lado, percibe a su vez las siguientes desventajas por el consumo de pan:

- Algunos panes contienen bromato de potasio que es un aditivo que atenta contra la salud.
- Comer pan en exceso ocasiona sobrepeso e inclusive algunas enfermedades como hipertensión, colesterol alto, entre otras.

Los resultados del estudio indican que la propuesta del modelo de negocio –punto de pan caliente– genera un buen nivel de impacto en todos los participantes, al darse las siguientes calificaciones:

- “Interesante”, por ser un pan cocido en un 80% y el 20% restante al solicitarse el producto en el punto de venta.
- “Novedoso”, al encontrar pan fresco y caliente todo el día.
- “Práctico” de preparar y de llevar el pan siempre caliente.
- “Accesible” de poder encontrar el pan en varios puntos de venta.
- “Muy bueno”, porque no hay un límite en la venta.

Lo más valorado en el estudio

- El sistema de vender el pan caliente a cualquier hora.
- La facilidad de adquirir el pan en las estaciones del Metropolitano, del tren eléctrico y puntos de mayor afluencia de gente.

- La practicidad del sistema de venta.
- La novedad de ofrecer pan caliente con productos complementarios.

Atributos que más atraen al target investigado:

- La venta de pan caliente a cualquier hora; y
- Los puntos de venta del nuevo tipo de pan, considerados estratégicos para la gente que entra o sale de sus centros de trabajo, para transeúntes y taxistas que pasan por esa zona.

Lo que menos gusta del proyecto al público objetivo

- La mayoría de participantes no consideró en el proyecto algún aspecto negativo que le haga dudar sobre la validez y efectividad del nuevo sistema de venta “Punto de pan caliente”.
- Una minoría de personas, sobre todo hombres, mostraron ciertas dudas respecto al tiempo de espera en los casos de que no hubiera el tipo de pan deseado.
- La aclaración frente al tema: tener que esperar un máximo de tiempo de 5 a 7 minutos, generó aceptación en estas personas y en el resto de participantes, más aún cuando se reflexionó que en las panaderías también hay largas esperas cuando hay mayor cantidad de gente.

Otras características de la propuesta:

Se trabajará con un promedio de 12 a 15 variedades de pan, conocidos por todos: francés, colisa, ciabatta, yema, baguetino, caracol, etc. Que el pan siempre va a mantener su peso de 90 gr. y va a tener un tamaño uniforme.

Los panes que tienen mayor rotación saldrán en lotes grandes (100 panes) y los que tienen menor rotación salen en lotes más pequeños.

Se mantendrá el concepto de pan caliente en el momento de su compra, atributo que lo vuelve diferencial respecto a lo ofrecido en panaderías, supermercados, bodegas o carretillas ambulantes.

Cada una de estas características generó rápida aceptación entre los participantes en el estudio de mercado realizado, pues calza con la mayoría de atributos esperados en un pan.

1.3. Justificación

La panificación es un rubro fundamental en la dieta diaria en el Perú, donde el pan se convierte en un producto fundamental y los consumidores exigen mayor calidad en este producto, variedad y posibilidades para su adquisición; entre estas últimas, la de adquirirlo fresco en todo momento.

El presente proyecto de negocio busca cubrir dicha necesidad y expectativa, con un producto de alta calidad y culminado u horneado en cualquier momento en el punto de expendio; así como, a precio competitivo y localización accesible, que permite al consumidor, habida cuenta de que comúnmente para obtenerlo hay que esperar horas específicas del día o previstas por quienes lo comercializan, hasta que se termina, requiriéndose esperar hasta la siguiente horneada, si esta prevista.

Es un producto que en la actualidad se ofrece, aunque no ha alcanzado un nivel de comercialización masiva y general. Este producto es elaborado con tecnología de última generación que reduce los tiempos de atención y con altos estándares de calidad, cuidándose estrictamente el proceso de elaboración y cuidado, que incluye los requerimientos de salubridad del producto y seguridad de los clientes, que permiten la satisfacción de estos últimos.

1.4. Objetivos

Objetivo general

Establecer un plan de negocio para un “punto de pan caliente” y la información económico-financiera que permita la toma de una decisión al respecto.

Objetivos específicos

1. Obtener los análisis correspondientes y el diagnóstico situacional del micro y macro entorno de la organización y del sector.
2. Definir los planes correspondientes a los factores de marketing, operaciones, factor humano este proyecto de negocio “Punto de pan caliente.
3. Determinar la factibilidad o viabilidad del proyecto, a partir de una evaluación económico-financiera.

1.5. Alcances

1. Establecer el propósito estratégico de la empresa, que incluye misión, visión, valores, entre otros, bajo un análisis interno y externo.
2. Llevar a cabo un estudio que permita conocer las preferencias, expectativas, opiniones y críticas del potencial público objetivo sobre el producto y el modelo de negocio propuesto.
3. Definir un plan de adquisición, abastecimiento y producción de cada producto ofrecido, previo a su expendio, que incluye costos y localización.
4. Plantear una estrategia de comercialización y gestión general y por cada área de la empresa, sobre la base de una ventaja competitiva, que permita el óptimo funcionamiento de la empresa y sus procesos específicos por área.
5. Definir los aspectos de organización, legalidad y funcionamiento de cada área de la empresa, que permita cumplir con los altos estándares propuestos previamente, que conlleve al cumplimiento de los objetivos y metas propuestos.
6. Establecer la valoración financiera del negocio, que permita dilucidar su factibilidad o viabilidad.

1.6. Limitaciones

La principal limitación de este plan de negocios, es poder contar con información (por ejemplo, negocios similares y estadísticas del sector y actualizadas) que permita una mayor comprensión sobre el particular al momento de plantear el diagnóstico respectivo y la propuesta correspondiente; Limitación que se ha buscado resolver haciendo investigación propia y cálculos aproximados.

CAPÍTULO 2 ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

2.1 Análisis del macroentorno PESTEL

En el presente análisis se identifican los factores marco del modelo de negocio que tienen un impacto en la gestión estratégica.

Tabla 1 Análisis del macroentorno PESTEL

FACTORES	SITUACIÓN	IMPACTO
Político	Inestabilidad política	Desfavorable
Económico	Precios de la materia prima estable.	Favorable
	Expectativas Economicas del país	Favorable
	Desarrollo de Nivel Socio económico Medio	Favorable
Social	Tendencia positiva de consumo	Favorable
	Tendencia de productos light	Desfavorable
	Apoyo social RSE (Contratación de personal)	Favorable
	Costumbres y creencias países emergentes	Favorable
Tecnológico	Uso de tecnología Hi Tech (Industrial)	Favorable
	Procesos mas simples y eficientes	Favorable
	Aumento de uso de redes sociales	Favorable
Ecológico	Zona de alto transito de personas y/o vehicular	Favorable
	Clima húmedo	Desfavorable
Legal	Apoyo al emprendimiento	Favorable
	Norma técnica de rotulado de los alimentos	Favorable
	Impuestos, Tasas	Medio

También se identifican las variables a considerar para conocer los motivos por los cuales la tendencia del mercado puede alterarse a favor o en contra.

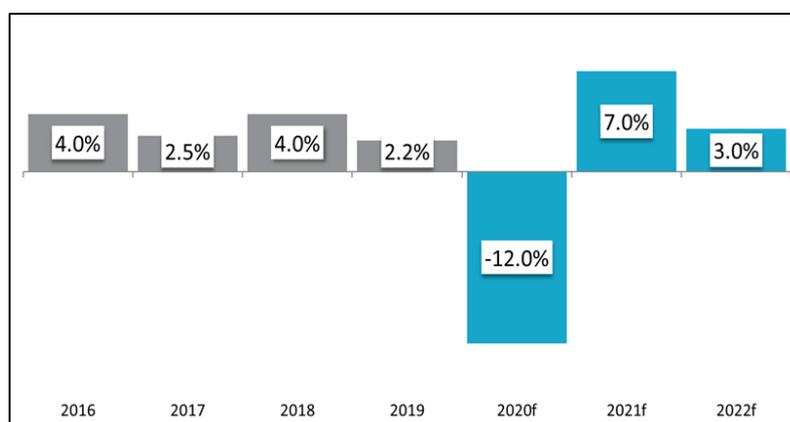
2.1.1 Factores políticos

La situación política actual se encuentra caracterizada principalmente por el enfrentamiento constante entre el poder ejecutivo, específicamente en la persona del Presidente de la República, y el poder legislativo, inicialmente en la representación parlamentaria de Fuerza Popular, aunque debido al cierre del Congreso, ha despertado el enfrentamiento también en otras tiendas políticas, lo que genera incertidumbre internamente y a nivel internacional; determinando que las inversiones de grandes capitales asuman lo que acontece como inestabilidad política; aunque algunos especialistas comentan que no tiene mucha repercusión en dichas inversiones, habida cuenta del buen comportamiento financiero peruano en las dos últimas décadas, aunque si hay que resaltar los diversos conflictos sociales a lo largo del país, así como el lento andar de la inversión pública; esto hace que se genere cierta contracción en la economía.

2.1.2 Factores económicos

La economía del Perú ha tenido un progreso considerable desde hace más de una década, con un crecimiento por encima de entre 7% y 9%, lo que permitió, entre muchos otros aspectos, el desarrollo del emprendimiento a lo largo del país en distintos rubros.

Debido a la recesión económica y la crisis sanitaria a nivel global, el impacto en el PBI del Perú para el año 2020, se estima en un resultado negativo de -12%.



2.1.3 Factores sociales

Dentro de los factores sociales cabe resaltar que si bien el Perú no se encuentra al nivel de Chile o Argentina, aproximadamente la tercera parte, respecto al consumo de pan per cápita, hay la tendencia positiva de consumo de pan en el Perú que permite encontrar oportunidades de negocio estableciendo una estrategia adecuada; por otro lado, la política de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) dirigida a contratar practicantes de carreras técnicas relacionadas a la gastronomía ayudará a fortalecer una imagen en la comunidad; desfavorablemente, tenemos el aumento de productos light, que merman el interés por consumir productos en base a carbohidratos; y finalmente uno de los más importantes, y que es necesario mencionar, es la costumbre de países emergentes, como es el Perú, de consumir pan en el desayuno y en la última comida del día, especialmente fresco, que hace que el consumo de pan sea un factor muy importante en el modelo de negocio.

2.1.4 Factores tecnológicos

Los factores tecnológicos están orientados a la utilización de equipos relacionados a la producción de pan, específicamente en el último tramo de dicha producción como es el horneado, aspecto fundamental para el presente proyecto y que se caracterizan por ser de high tech o de última generación, que permiten tener un producto de gran calidad, que genera eficiencia en procesos, los mismos que por ser el último tramo de la producción y ser muy simples, permiten una mayor eficiencia. Se considera además, la utilización de las redes sociales para comunicar de manera favorable, el impacto del producto en cada uno de los hogares a los que se pueda llegar.

2.1.5 Factores ecológicos

Los puntos de pan caliente estarán ubicados en sitios de alto tránsito peatonal y vehicular, tales como los paraderos del Metropolitano y Tren eléctrico, siendo un aspecto favorable para el proyecto. Sin embargo, la condición climática de Lima debido al alto porcentaje de humedad ambiental, afecta desfavorablemente a la conservación del pan caliente recién salido del horno, razón por la cual uno de los objetivos de los puntos de pan calientes es acortar el periodo entre el horneado y el expendio del pan al cliente final.

2.1.6 Factores legales

Actualmente se han acortado los tiempos establecidos para la constitución de pequeñas y medianas empresas debido a la simplificación administrativa, lo cual fomenta los emprendimientos significativamente. Adicionalmente, la reciente modificación de la norma técnica de rotulado afectaría positivamente al giro de negocio, debido a que fomenta el consumo de pan como sustituto de otros productos rotulados como menos saludables. Finalmente, los impuestos y tasas al respecto, siguen siendo de mediano impacto sobre este tipo de negocios.

2.2 Análisis de la industria o sector

2.2.1 Identificación del sector

La actividad económica corresponde al sector secundario, en vista que transforma materia prima obtenida del sector primario y elabora nuevos productos de consumo y beneficio dentro del mercado y la sociedad, los mismos que se distribuyen y comercializan.

El mercado al que corresponde es el de panadería y pastelería; en tanto el segmento específico es el de panificación de masa congelada.

2.3 Análisis de las cinco fuerzas de Porter

En el siguiente cuadro, donde se presenta el análisis de las cinco fuerzas de Porter, se puede establecer el nivel de competencia y rivalidad de la industria, así como orientar la estrategia a seguir para maximizar la rentabilidad y satisfacción al cliente adecuado.

En este análisis se define la industria como venta de pan caliente y complementos.

A continuación se muestra el análisis y se describe cada una de las fuerzas.

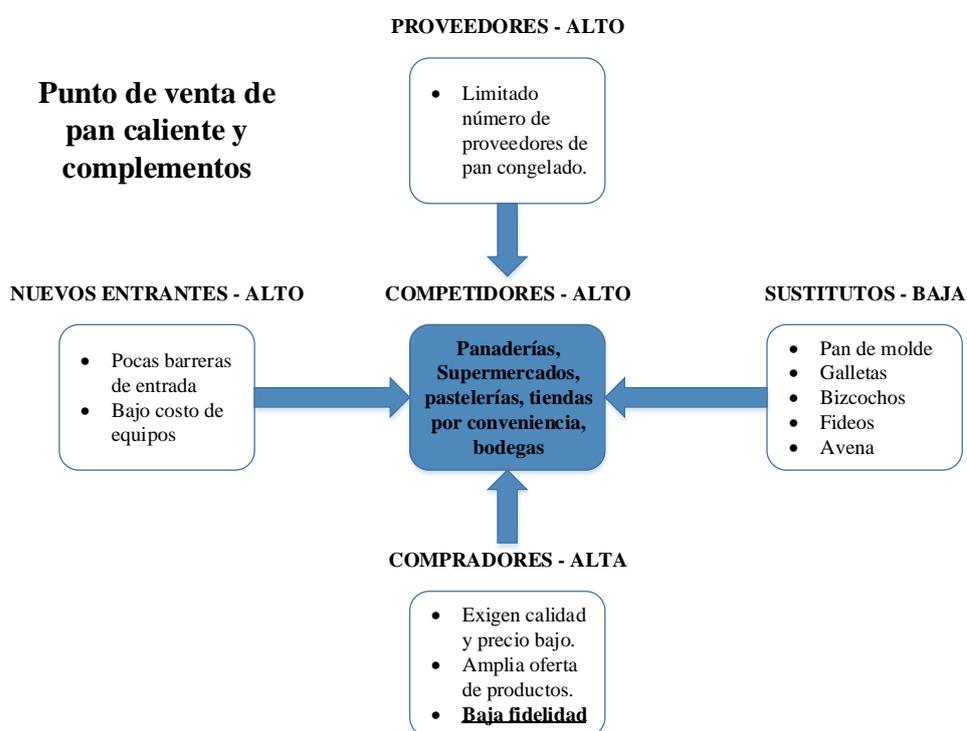


Figura 2 Análisis de las 5 fuerzas de Porter

Elaboración: propia.

Poder de negociación de los clientes o compradores

Según la información recogida del focus group, actualmente los clientes son muy exigentes en todos los aspectos, esperando alta calidad y precios bajos. Adicionalmente, requieren una amplia oferta de productos que sean cada vez más adecuados a sus necesidades. Por ello, se determina que el riesgo es **alto**, debido principalmente a la **baja fidelidad** que tiene el sector, no

solamente por la gran cantidad de alternativas en cuanto a puntos de venta sino también por la variedad de opciones que ofrece actualmente el mercado.

Poder de negociación de los proveedores o vendedores

Por el lado de los proveedores se reconoce un **alto** riesgo, debido a que actualmente el número de proveedores de pan congelado y pre cocido en el país es muy bajo. Esto repercute en una incapacidad para manejar los precios, debido a la baja competencia y al reducido nivel de variedad acorde a la disponibilidad y cartera que manejan dichos proveedores.

Algunos factores asociados al análisis de la presente fuerza son:

- Cantidad de proveedores en la industria.
- Poder de decisión en el precio por parte del proveedor.
- Nivel de organización de los proveedores
- Nivel de poder adquisitivo.

Amenaza de nuevos competidores entrantes

Por el lado de los competidores, actualmente existen pocas barreras de entrada y la inversión para iniciar el negocio es baja. Por ello, se reconoce un **alto** nivel de riesgo respecto a los nuevos competidores entrantes.

Amenaza de sustitutos

El riesgo con respecto a los sustitutos es **bajo**. En el país el nivel de consumo per cápita de pan es bastante bajo. Por otro lado, existe una costumbre arraigada en los hogares del país, de consumir pan en determinados momentos del día. Por este motivo, el pan es un alimento difícil de sustituir en los hogares peruanos. Existe no solamente una gran valoración, sino también una gran aceptación de este producto.

Se consideran los siguientes factores:

- Propensión del comprador a sustituir.
- Precios relativos de los productos sustitutos.
- Costo o facilidad del comprador.
- Nivel percibido de diferenciación de producto o servicio.
- Disponibilidad de sustitutos cercanos.
- Suficientes proveedores.

Adicionalmente, se pueden identificar sustitutos como el pan de molde, galletas, biscochos, fideos o avena.

Rivalidad entre competidores

Este análisis representa el resultado de las fuerzas anteriormente analizadas, sirve no solamente para poder establecer la estrategia, sino también para identificar el nivel de competencia en el mercado y el nivel de rentabilidad que se pueda obtener como resultado.

Se tiene un **alto** nivel de riesgo en términos de: (1) proveedores, al contar con una reducida cantidad de proveedores de pan congelado pre cocido; (2) compradores, al mostrar una alta exigencia de calidad, bajo precio y reducido nivel de fidelidad por el producto; y (3) competidores, al tener muy pocas barreras de entrada para nuevos competidores en el sector.

Adicionalmente, en el segmento de pan, existe un alto nivel de competencia por tener en la actualidad, supermercados, panaderías, tiendas por conveniencia, bodegas, entre otros.

Por ello, se debe definir la estrategia resaltando el nivel de servicio y la ubicación de los puntos de venta, que serán los atributos que permitirán contar con un diferenciador ante un mercado que luego del análisis posee varios factores de alto riesgo a tener en cuenta.

2.4 Análisis del microentorno Modelo de negocio CANVAS

El modelo CANVAS permite analizar y definir el modelo de negocio, relacionando los factores de mercado, clientes, socios y las actividades o factores clave para el negocio.

Tabla 2 Modelo de negocio CANVAS

SOCIOS CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACION CON CLIENTES	SEGMENTOS DE CLIENTES
Fabricantes de pan congelado Proveedores de productos complementarios Organizaciones fuente de personal	Calidad de producto	Variedad de Pan fresco y caliente a toda hora Complementos listos para consumir Formato de negocio : Express Ubicación de puntos de venta en zonas de alto tránsito de público objetivo	Interacción personal en el punto de venta Facebook y página web (Redes sociales 2.0)	NSE B C Familias Transeúntes / Usuarios de transporte público Residentes cercanos a los puntos de venta
	Atención al cliente		CANALES	
	Énfasis en *BPM			
Adaptación constante del portafolio hacia el cliente	RECURSOS CLAVE			
	Locales con excelente ubicación Personal competente en atención al cliente			
ESTRUCTURA DE COSTOS			FLUJO DE INGRESOS	
Costos representativos	Costo de producto Alquiler Salarios Electricidad		Volumen de venta Poco margen	

* Buenas prácticas de manufactura (BPM)

Segmento de clientes

El aspecto más importante de este modelo consiste en responder la pregunta ¿Para quién se crea valor? Claramente los clientes son identificados como personas pertenecientes al Nivel Socio Económico B y C, mayormente usuarios de transporte público, cabezas de familia que transitan por los puntos de venta, movilizándose para ir al trabajo o para regresar a casa por las tardes.

Propuesta de valor

Se refiere a la propuesta de valor que el modelo de negocio desea emplear, específicamente a la parte innovadora del proyecto. Está relacionada con la capacidad de contar con pan fresco y recién horneado a toda hora, a diferencia de las panaderías tradicionales que cuentan con un momento determinado en el que provee el pan fresco hasta que se termine. El modelo de negocio a emplear permite tener un producto recién horneado cada hora, o inclusive llegar a satisfacer a los clientes con un pedido de pan horneado al instante.

Este modelo permitirá también contar con complementos para las personas que se dirigen al trabajo o regresan del mismo, siendo éste un formato de comprar y llevar, contando con productos de gran calidad a bajo precio.

Este formato, denominado express, permitirá un alto tránsito, evitando permanencias largas de consumidores en los puntos de venta que alteren demasiado el tránsito de las personas hacia sus hogares o centros de trabajo.

Por este motivo, el factor más importante se refiere a establecer el punto de venta de una manera estratégica, donde esté asegurado el flujo de las personas del segmento objetivo.

Canales

Se refiere a cómo entregar a los clientes la propuesta de valor. Se realizará mediante los puntos de venta, ubicados cerca de las vías donde transiten los usuarios de transporte público, que permitan tener productos frescos, recién

horneados y con la facilidad de contar con el producto en el menor tiempo posible para no alterar el tiempo que tienen para trasladarse.

Relación con los clientes

El tipo de relación que se tiene con los clientes será el factor diferenciador, resultado de una adecuada capacitación al personal, haciendo que el breve momento en el que un cliente permanece en la tienda, se sienta valorado y perciba que recibe un producto adecuado a sus necesidades, de la manera más rápida y cordial posible.

Flujo de ingresos

Se refiere al valor que está dispuesto a pagar el consumidor por un producto fresco y recién horneado, cuánto valoran los clientes estos atributos. Ello va a generar una fuente de ingresos adecuada, centralizada en el volumen de venta de se pueda alcanzar. Debido a que la rentabilidad será baja, el factor a alcanzar estará centrado en el volumen.

Recursos clave

Debido a que al analizar el mercado y el entorno en el que el modelo de negocio piensa adaptarse, los recursos clave son:

- Ubicación, asegurando el flujo continuo de personas pertenecientes al público objetivo.
- Personal competente en atención al cliente, siendo este factor el que complementará la diferenciación en el mercado, innovando y generando expectativa en los usuarios cada vez que visiten el punto de venta.

Actividades clave

Se refiere a cuáles son las actividades que generarán valor al producto.

- La calidad del producto, garantizando siempre un producto fresco, homogéneo, de buen sabor.

- Atención al cliente, asegurando un nivel de servicio excelente, haciendo que los usuarios se sientan completamente a gusto en el punto de venta, dando un trato cordial.
- Higiene, en el rubro de alimentos la higiene es importantísima, por lo que un ambiente limpio debe estar completamente garantizado en todo momento.
- Portafolio customizado, no todos los puntos de venta tendrán las mismas exigencias de los usuarios, por lo que el portafolio de productos será constantemente revisado, no solo buscando maximizar la utilidad de los puntos de venta, sino también adecuándose a las preferencias de los clientes y sorprendiéndolos con novedades de manera continua.

Alianzas

La identificación de socios estratégicos es un factor muy importante. Por lo que se consideran:

- Fabricantes de pan congelado, siendo el socio estratégico más importante en este modelo de negocio, que permitirá contar con el producto de manera oportuna, en los puntos de venta necesarios.
- Proveedores de productos complementarios, debido a que el objetivo no es ser especialistas en productos complementarios, se podrá ser canal de venta y distribución de productos de gran calidad. Estos productos se seleccionarán con la finalidad de asegurar flujo de personas, rentabilidad y tener una cartera atractiva para los usuarios.
- Entidad fuente de personal, debido a que uno de los objetivos es aplicar la responsabilidad social empresarial, se deben tener alianzas o convenios con entidades que permitan contar con personal de manera permanente.

Costos

En la estructura de costos del modelo de negocio se puede identificar:

- Costo de producto, es el costo al que el proveedor vende el pan congelado pre cocido.
- Alquiler, los locales que se piensan ocupar en los puntos estratégicos que definidos.
- Salarios, el modelo de negocio puede funcionar de manera adecuada con 2 dependientes por cada punto de venta, los cuales tendrán labores específicas para cada momento del día.
- Electricidad, el horno proporcionado para la culminación de la elaboración del pan utiliza energía eléctrica, por lo que es uno de los costos más representativos.

2.5 Modelo de 7s de Mc Kinsey

El modelo de 7s de la estructura organizativa de McKinsey es un modelo de gestión, planteado a inicios de los '80s por dos consultores de la firma McKinsey, Tom Peters y Robert Waterman,, que establece siete factores necesarios para organizar una empresa eficaz, en vista que permite analizar la organización, considerando en esta última una manera de operar. Permite la información necesaria que muestra el aseguramiento de la estrategia. Se debe guardar igual interés por cada uno de sus factores, en especial porque son interdependientes; aunque cada uno, en distinto tiempo puede determinar un mayor o menor grado de influencia. A continuación se describe cada factor en relación al presente proyecto de negocio.

2.5.1 Estructura (Structure)

Funcional, plantea la forma en que las actividades se organizan, dividen, etc. y las relaciones de autoridad y responsabilidad que se dan (centralizada, división funcional, matricial, etc.). Para el presente proyecto se ha considerado una sociedad anónima cerrada, de gestión centralizada y funcional, con una estructura simple, habida cuenta que se plantea un punto de venta, replicable en distintas zonas de la ciudad, y que contaría con tres (03) personas atendiendo al público y haciéndose cargo de la tienda en general.

2.5.2 Estrategia (Strategy)

En este punto deben plantearse los planes que permitirían a la organización una distribución de recursos, en un tiempo determinado y que facilite la consecución de objetivos concretos. Se debe contemplar una evaluación del entorno y especialmente de la competencia. Se consideran objetivos estratégicos y para lograrlos, los operativos. En primer lugar, en el presente proyecto se contempla la expansión geográfica de los puntos calientes a zonas de alto potencial para el consumo del producto ofrecido; difusión de los atributos del pan pre-cocido, que motive la preferencia de su consumo por sobre otros productos similares; un portafolio variado de complementos atractivos y novedosos, que permiten contribuir en gran medida a que este tipo de negocio sea rentable; así como una gran variedad de panes con oferta de producto, con lo que se promueve su consumo; se complementa el ofrecimiento de panes con complementos como pastelería y bollería (que por lo general conlleva un mayor margen).

2.5.3 Sistemas (Systems)

Se consideran aquellos procesos de la organización que plantean cómo debe ser su funcionamiento y los que la tecnología informática facilita, construyendo el puente por el que discurre la información necesaria para optimizar el desempeño del área respectiva. Para el óptimo funcionamiento de la tienda se requerirá de un sistema contable, un sistema para el control de stock, así como un sistema de control de producción por Batch o producción discontinua que permitiría hacer pequeñas cantidades de productos idénticos; también se optará por un control de adquisiciones y un software de facturación, que ayudaría a gestionar y controlar el envío y recepción de facturas.

2.5.4 Estilo (Style)

La administración y liderazgo participativo sería una característica del modelo de negocio, en vista de que se busca el aporte, para una mejora continua, de todos los integrantes de la tienda donde se ofrezca el producto.

Los comportamientos estarán determinados o se trabajarán en base a las BPM, que facilitarían el desempeño y la optimización de los procesos de la organización, miembros del equipo corporativo y una estructura flexible para la toma de decisiones, lo que facilitaría una relativa rapidez en la dinámica de la organización.

2.5.5 Personal (Staff)

Siendo las personas que trabajan en la organización, en todos sus niveles jerárquicos, pieza fundamental en la dinámica organizacional para el logro de todos los objetivos, en el presente proyecto de negocio se busca que las personas que trabajen en una tienda se encuentren alineadas con la estrategia de la organización. Para ello, se brindará capacitación en servicio al cliente y BPM, comenzando por el proceso de inducción. Asimismo se trabajará en la búsqueda de equipo de trabajo efectivo, en vista que se requerirá la contribución de los trabajadores en su conjunto para lograr que la tienda opere eficientemente, en especial en horas de mayor afluencia de clientes.

2.5.6 Habilidades (Skills)

Para alcanzar la atención pensada en este negocio, especialmente por tratarse del rubro de alimentos, es necesario trabajar permanentemente en determinadas competencias como servicio al cliente, habida cuenta que en el mercado existe un alto número de competidores y productos sustitutos que merman la probabilidad de éxito. Por otro lado, se requiere un alto grado de cooperación y trabajo en equipo, al tratarse de una tienda con atención al público, pero con tres colaboradores como máximo y con una alta probabilidad de que exista un aumento de clientes en determinadas horas del día. Por ello, se requerirá un alto grado de colaboración y coordinación entre dichos colaboradores que permita el funcionamiento eficaz y eficiente de la tienda en mención. Adicionalmente, se requiere conocimiento de líneas productivas pequeñas, característica propia de negocios similares al expuesto en el presente

proyecto de negocio; y contar con buenas prácticas de manufactura (BPM), en el marco de una cultura de calidad y mejora continua.

2.5.7 Valores compartidos (Shared values)

Los valores en un grupo son guías de comportamiento previstos por la organización. Por ello, los valores escogidos orientan los comportamientos de sus integrantes hacia el cumplimiento de su misión y la consecución de los objetivos previstos, entre estos últimos y el mayor de todos, la visión. A partir de los valores, se plantean las normas implícitas y explícitas que deben ser acatadas por los integrantes de una organización en sus distintos niveles jerárquicos y ser reconocidas o amonestadas por su cumplimiento o no, respectivamente. Estos valores serían de tipo final o instrumental, según algunos autores, es decir, valores de existencia, los primeros, más asociados a la misión de la organización y valores que contribuyen al cumplimiento de los objetivos, los segundos, más asociados a los objetivos. Por ejemplo, valores como la calidad de los productos ofrecidos y la excelencia en el servicio brindado a los clientes; en tanto, existen otros como el trabajo en equipo, liderazgo, comunicación, empatía, entre otros.

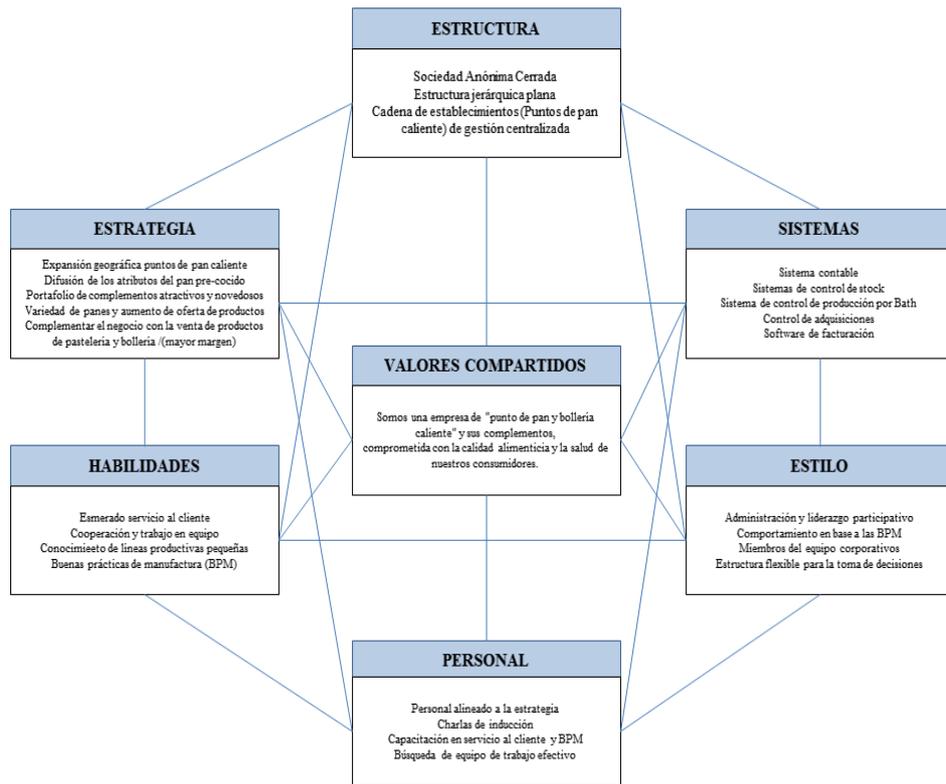


Figura 3 Modelo de las 7S de McKinsey

2.6 Cadena de valor

La cadena de valor es un modelo y un instrumento para describir el desarrollo de actividades en una organización que permite generar valor al cliente final. Planteada en 1987 por Michael Porter, catedrático de la Universidad de Harvard. Las actividades de valor se dividen en primarias y de apoyo. Las actividades primarias intervienen en la creación física del producto, en su venta y transferencia al cliente, así como en la asistencia o servicio posterior a la venta. Las actividades de apoyo favorecen a las primarias, fundamentalmente, y viceversa, considerándose que tales actividades son interdependientes.

Para el presente proyecto de negocio, se han planteado los distintos factores que constituyen la cadena de valor.

Actividades primarias

Logística interna

Este proyecto de negocio plantea la necesidad de gestionar y administrar las materias primas requeridas (recibir y almacenar, tanto como distribuir), siendo pocas debido a que mayormente se trabaja con productos acabados. Estas actividades se darán en cada punto de venta.

Producción

Sistema de producción por Batch (los productos van separados en lotes a medida que avanzan por el proceso de producción, reduciendo el coste por hora de cada proceso, procurándose encontrar el tamaño de lote óptimo, que permita aprovechar al máximo las materias primas, que satisfaga la demanda del cliente, a más producción por lote, menor el coste) según la demanda del público objetivo

Logística externa

Los puntos de venta tendrán formato express, donde se presentan los productos en el local o tienda exponiéndose en mobiliario de panadería, principalmente.

Marketing y ventas

Se utilizarán distintas actividades para promocionar los productos que se ofrecen en cada punto de venta, como precio de productos que generan volúmenes significativos y promociones constantes, así como una comunicación vía redes sociales.

Servicios

Se plantea el establecimiento de políticas de atención de reclamos, de manera presencial y virtual.

Actividades secundarias

Infraestructura

La gestión/administración y planificación estratégica estará a cargo de los socios del negocio. Se planteará el trabajo constante sobre la eficiencia de los procesos respectivos al negocio para evitar sobrecostos de producción y orientación a la gestión lean management (esbelto).

Administración de recursos humanos

En primer lugar se establecerán los perfiles correspondientes a los puestos de las tiendas o puntos de venta, que servirán de alianzas con organizaciones relacionadas al rubro de pertenencia para la contratación de personal y se trabajará bajo la perspectiva de una gestión por competencias. Asimismo, se contempla un conjunto de subsistemas, como capacitación, compensación, desarrollo, cultura y clima organizacional, entre otros que permitan la óptima gestión del recurso humano del negocio.

Desarrollo de tecnología

Se trabaja con tecnología de ultra-congelamiento, utilizada por el proveedor en la primera fase del producto, así como equipos de baja complejidad y fácil manejo para la última fase de producción de punto de pan caliente.

Compras y adquisiciones

En esta parte de la cadena de valor se determina el portafolio de productos adaptados a los gustos del público objetivo y se establecen políticas de concesión de productos con proveedores, cuidando diversos criterios al respecto, como puntualidad, calidad y servicio.

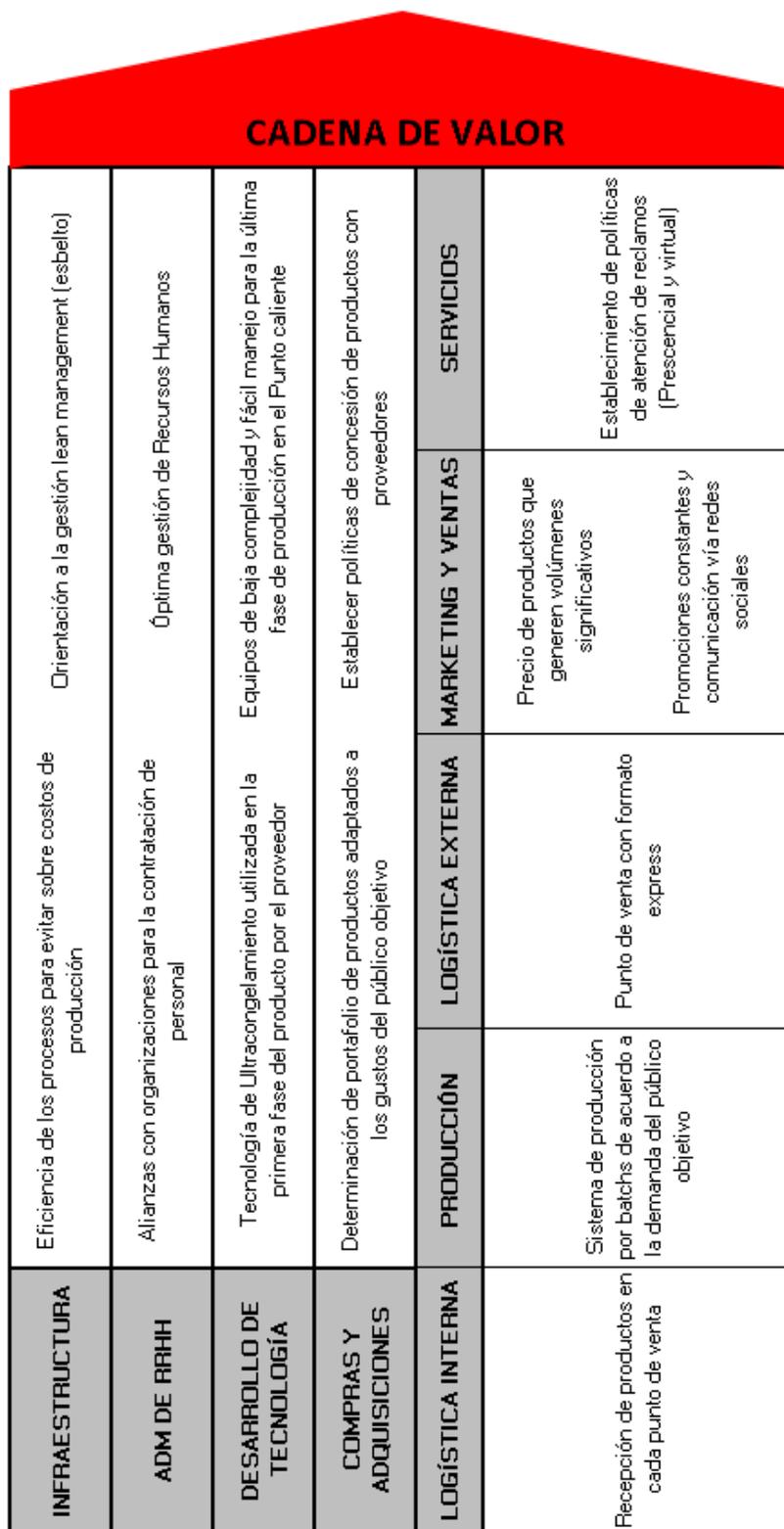


Figura 4 Cadena de valor

CAPÍTULO 3 PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

3.1 Visión

Ser una empresa líder en el mercado de puntos de pan y bollería caliente, apoyada en alta tecnología, la calidad de sus productos y una diferenciada atención al cliente.

3.2 Misión

Somos una empresa de "punto de pan y bollería caliente" y sus complementos, comprometida con la calidad alimenticia y la salud de nuestros consumidores.

3.3 Valores

- **Calidad:** cumplir un alto estándar en los productos y servicios ofrecidos, como compromiso con los clientes y la comunidad.
- **Servicio al cliente:** ofrecer a los clientes una experiencia de servicio positiva y constructiva a través de productos, servicios, procesos y atención.
- **Integridad:** operar en forma honesta y con beneficio mutuo, permitiendo vínculos estrechos con clientes, proveedores, accionistas y la comunidad en general y una sólida confianza en productos y servicios.
- **Responsabilidad social empresarial (RSE):** trabajar en base al código ético y promoverlo responsable y sosteniblemente en la comunidad, velando por el bienestar de colaboradores, clientes, socios, proveedores y la comunidad en general.
- **Trabajo en equipo:** cohesión de los integrantes del grupo en base a la confianza -personal y profesional- de unos sobre otros, la misma que resulta de la identidad con el grupo, que deviene en compromiso y responsabilidad con el proyecto, exigencia y apoyo recíprocos.
- **Puntualidad:** se cultiva la actitud de ser puntuales en todo sentido, característica de una persona responsable al momento de realizar una

labor, la cual la desempeña en el tiempo que se ha planteado previamente. La puntualidad es cortesía, educación y respeto.

3.4 Objetivos estratégicos

Alcanzar la venta esperada de pan precocido y productos complementarios en tienda, en base al cumplimiento de los más altos estándares de calidad para satisfacer las exigencias de nuestros clientes.

Lograr el posicionamiento del modelo de negocio en el mercado a través de la atención y satisfacción de las necesidades y/o expectativas del público objetivo y su promoción idónea.

3.5 Matriz FODA

A continuación se desarrolla la matriz FODA y se determinan las estrategias.

Tabla 3 Matriz FODA

MATRIZ FODA		FORTALEZAS		DEBILIDADES	
		F1	Mayor control y eficiencia en procesos y en costos	D1	Bajo conocimiento y experiencia en el negocio de pan
		F2	Adaptabilidad de portafolio a necesidad del mercado	D2	Sabor de pan no diferenciado
		F3	Facilidad de instalación	D3	Dependencia de los proveedores en temas de calidad
		F4	Productos ofrecidos homogéneo (Estandarización)	D4	Pocos proveedores de pan congelado pre-cocido
		F5	Política de RSE (Responsabilidad Social Empresarial)		
OPORTUNIDADES		EXPLOTAR / ATAQUE		BUSCAR / REFUERZO	
O1	Amplia variedad de proveedores con experiencia y calidad	1	Seleccionar proveedores que cumplan con los estándares del negocio (F1 O1 O2 O4 O5)	1	Formar alianzas con proveedores (D1 O1)
O2	Demanda insatisfecha por producto fresco siempre	2	Diseñar una cartera de productos enfocados a satisfacer la necesidad de los consumidores (F2 O4 O5)	2	Capacitación en temas especializados al modelo de negocio (D1 O4)
O3	Proyección de incremento de consumo per capita de pan	3	Implementar líneas de negocio en cada local con el objetivo de expandir el número de locales. (F3 O4)	3	Difundir y publicitar los otros atributos del pan caliente (D2 O4)
O4	Modelo de negocio atractivo en el mercado	4	Difundir y publicitar la estandarización del producto final (F4 O4)		
O5	Bajo nivel de inversión	5	Promocionarse como una empresa socialmente responsable en el medio. (F5 O6)		
O6	Disponibilidad de personas de diferentes partes del Perú que vienen a capacitarse a Lima (Cocina)				
AMENAZAS		CONFRONTAR / DEFENSA		EVITAR / PREVENCIÓN	
A1	Facilidad de ingreso de competidores y/o imitadores (poca diferenciación, baja inversión)	1	Especializarse en los manejos de procesos y costos (F1 A1)	1	Énfasis en altos estándares de nivel de servicio
A2	Crecimiento de las tiendas por conveniencia del canal moderno	2	Difundir masivamente la cultura de RSE. (F5 A2)	2	Priorizar la ubicación de los locales en puntos estratégicos.

3.5.1 Desarrollo de matriz FODA

La matriz FODA es la herramienta que permite resaltar y confrontar las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para poder analizar la situación actual del presente modelo de negocio.

Al confrontar cada uno de los puntos, se pueden establecer las estrategias para poder afrontar las turbulencias y situaciones de ámbitos externos e internos.

Fortalezas

Son los factores diferenciadores y especiales con los que cuenta la empresa, que permiten tener una posición privilegiada frente a la competencia, ya sean en forma de actividades o habilidades que se desarrollan de manera positiva.

Claramente dentro de las fortalezas del presente modelo de negocio, se orienta a mantener la simplicidad y eficiencia en el proceso de culminación y venta del producto final (pan caliente).

Por ello se resalta la utilización del pan congelado y cocido al 80% que permitirá mantener un proceso y tiempo de culminación reducido y permitirá tener un stock oportuno respecto a las horas de alta demanda que se soliciten. Inclusive, de tener un pedido adicional, tomaría cerca de 7 minutos tener el pedido a disposición.

Otro aspecto importante es tener la posibilidad de elaborar una cartera de productos según la demanda no solo del público usuario, sino también de la zona en la que se ubique el establecimiento.

El modelo de negocio es considerado de fácil instalación debido a que el formato a utilizar es un formato express, donde no se ubicarán mesas para recibir clientes. El modelo de negocio está orientado a comprar y llevar, para así generar un rápido flujo de clientes. Por ello, la instalación abarcaría

mostradores, vitrinas, caja registradora y horno (propiedad del proveedor de pan) para poder implementar un local.

El tener un producto homogéneo todo el tiempo está asegurado, debido a que el producto obtenido del proveedor tiene un proceso industrial y el peso, forma y sabor se mantendrá constante para todos los productos ofrecidos, lo que no necesariamente ocurre en una panadería tradicional.

Un punto importante que se pretende resaltar es el programa de responsabilidad social empresarial, donde la prioridad de empleo será para las personas de un segmento específico, como personas de provincia que se encuentren estudiando temas relacionados a administración o panificación.

Oportunidades

Se han considerado los factores positivos que pueden ser explotados en el entorno en el que se aplica dicho modelo de negocio, a fin de poder tener ventajas competitivas frente a los competidores.

El modelo de negocio no solo plantea la utilización y comercialización de pan, también se ha considerado tener una cartera de productos complementarios que los usuarios califican como importantes de tener a la mano al momento de adquirir pan. Para ello se eligen productos seleccionados de proveedores con la capacidad de garantizar la calidad, producción y distribución hacia todos los puntos de venta.

La flexibilidad que esto permite, de ingresar productos nuevos y de hacer una cartera de productos eficientes para el mercado, permitirá tener una ventaja considerable contra los competidores.

Las encuestas y el focus group que se han realizado, han demostrado una demanda real insatisfecha por el producto final que se ofrecen en las panaderías tradicionales. Bajo el modelo tradicional, para poder encontrar pan fresco recién horneado, las personas deben coincidir con el momento en el que la panadería hornea y pone a la venta el pan. El modelo del presente negocio

muestra una clara ventaja al considerar tener pan fresco a cada hora o inclusive al momento en el que el cliente lo solicita.

En el Perú el consumo per capita de pan es uno de los más bajos de América Latina. Según el (Instituto Nacional de Calidad, 2017)

Se estima que en el Perú, el consumo de pan por persona es de 35 kilos por año, una cifra relativamente baja a comparación de otros países de la región como Chile donde cada individuo consume más de 100 kilos anualmente. (INACAL, 2017, sp)

Como se puede apreciar, la proyección de consumo de pan va en aumento, debido a programas que se están implementando dentro del sector panificación, liderado por el Comité Técnico de Normalización de Panadería, Galletería y Pastelería para promover el consumo y regular los insumos y calidad del producto final.

Otro punto importante es la baja inversión que se requiere para poder implementar un punto de pan caliente, como antes se mencionó el modelo de negocio ofrece una simplicidad en inversión y operación, al no ser los panificadores directamente, el flujo operativo es reducido y eficiente.

Debilidades

En este punto se han analizado las carencias de habilidades, falta de eficiencia en determinados procesos o variables ausentes que ubican al negocio en una posición desfavorable frente a la competencia.

A pesar de ser un modelo exitoso en otras regiones, no se posee un conocimiento alto en el rubro, debido a ser un modelo nuevo en esta región y debido a que se irá regulando el negocio conforme vaya pasando el tiempo y vayan surgiendo situaciones en el mercado.

Si bien es cierto el proveedor posee la capacidad de mantener un estándar del producto en cuanto a tamaño, peso y sabor, esta última variable no permite tener un aspecto diferenciador frente a la competencia, inclusive, realizar un

producto específico, se considera que será costoso para el proveedor, por lo que no estima como una alternativa real. Lamentablemente no se puede modificar el sabor del pan congelado pre-cocido ofrecido por el proveedor, lo que impide contar con este aspecto como diferenciador.

Amenazas

Existen factores críticos del entorno que no aseguran la permanencia del modelo de negocio.

Las barreras de entrada son muy bajas, debido a que los proveedores no tienen una exclusividad con este proyecto, y el modelo de negocio es fácilmente replicable, no solo debido a la poca diferenciación del producto sino también a la baja inversión que se requiere.

Otro factor importante es el crecimiento actual de tiendas por conveniencia en Lima Metropolitana, que ofrecen productos atractivos orientados a consumo express.

3.5.2 Determinación de estrategias

Después de identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, el siguiente paso ha sido considerar todos los puntos para poder elaborar estrategias que mitiguen el impacto de alguno de los sucesos internos o externos.

Explotar / Ataque (Fortalezas vs. Oportunidades)

Al combinar y analizar las variables favorables, tanto externas como internas, se establece que lo más importante es mantener altos estándares de producto y servicio. Éste será el eje diferenciador del presente modelo de negocio, garantizando la calidad de los productos con los proveedores adecuados y diseñando un portafolio de productos adecuado para la demanda de cada uno de los puntos de venta, inclusive la cartera de productos podrá ir variando e innovando cada cierto tiempo.

El elemento de garantizar siempre el producto final homogéneo, parece interesante y explotable, así como también el promocionar a la empresa como socialmente responsable y orientada a dar trabajo a un segmento específico, como personas de provincia que se encuentre estudiando temas relacionados a administración o panificación.

Buscar / Refuerzo (Oportunidades vs. Debilidades)

Al conjugar los factores de oportunidades y debilidades, se debe proponer estrategias de refuerzo, reconociendo que internamente se tienen debilidades y se pueden aprovechar los factores externos para mitigar el impacto de los mismos. Por ejemplo, formar alianzas estratégicas con proveedores y así poder tener exclusividad de productos para generar una diferenciación con el producto que se ofrece en los puntos de venta. Definitivamente el modelo de negocio al ser nuevo, puede tener algunos puntos en contra, pero el foco debe estar en promocionar los atributos no solo del mismo negocio, sino también del producto que se ofrece, sus cualidades, su practicidad, etc.

Confrontar / Defensa (Fortalezas vs. Amenazas)

En este segmento se confrontan las fortalezas y amenazas, con el objetivo de mitigar el ingreso de competidores o buscar una diferenciación o eficiencia que permita mantener una ligera ventaja. Por ello se define la excelencia en el manejo de los procesos del negocio para poder minimizar los costos y ahorrar tiempo en el proceso de culminación del producto final.

De igual manera el comunicar de manera masiva el enfoque de responsabilidad social, teniendo como base el ser fuente de trabajo de determinado grupo económico que requiere un apoyo de trabajo, sino también de especialización.

Evitar / Prevención (Debilidades vs. Amenazas)

Las estrategias que se plantean al confrontar las debilidades y amenazas están enfocadas en aprovechar la captación de la mayor cantidad de tráfico de usuarios, haciendo que la ubicación de los puntos de venta sea clave para mitigar el impacto de las variables identificadas. Para ello, se busca garantizar el flujo adecuado de personas al momento de salir al trabajo y de volver a casa, asegurando que los puntos de venta estén a disposición de manera adecuada.

Además, contar con “altos” estándares de servicio al cliente, atendiendo de manera cordial, amigable y elevando dicho nivel de manera que los clientes se sientan muy bien atendidos, de manera ágil y brindando los productos que ellos están esperando.

3.6 Factores críticos de éxito

Son aspectos del negocio que garantizan el desarrollo y crecimiento del mismo, especialmente porque permiten alcanzar los objetivos propuestos.

Estrategia Genérica	Habilidades y recursos necesarios	Requisitos Organizacionales
<ul style="list-style-type: none">• Liderazgo en Costos	<ul style="list-style-type: none">• Productos Estandarizados• Distribución de Bajo costo	<ul style="list-style-type: none">• Objetivos en alcanzar metas• Rígido control de costos

3.7 Mapa de Actividades

Las actividades del proyecto de negocio punto de pan caliente se caracterizan, como en todo negocio, por la interrelación entre un conjunto de actividades que van a determinar la dinámica del mismo y lograr los objetivos esperados.

3.7.1 Pan recién horneado a toda hora

Los clientes encuentran en la tienda el tipo de pan de su preferencia recién horneado. Para conseguir este objetivo se requiere de otras actividades complementarias como:

Horneado según demanda

Se obtendrá un histórico obtenido al final de un período de tiempo preestablecido, que permitirá identificar los tipos de panes de mayor adquisición por los clientes y ejecutar las variaciones correspondientes.

Reducido espacio para operar

La tienda donde se expende requiere tener poco metraje, básicamente se necesita cinco secciones bien delimitadas: (1) almacenamiento, donde se ubican dos congeladores para el pan y fruta empaquetada, de ser necesario; (2) horneado, donde se ubican dos hornos de convección, cuyas dimensiones son 60x40 cm; (3) expendio, donde se encuentran los dos empleados de la tienda, cuya función es atender a los clientes, tomar el pedido y cobrar el pago del mismo; (4) productos complementarios, que incluye otros productos relacionados al pan caliente, (como por ejemplo, café o infusiones de máquina expendedora, jugos, sandwichs diversos, entre otros) y (5) cliente, donde éste solicita el tipo de pan de su preferencia, productos complementarios, etc.

Optimización de mermas y costos adicionales

La tienda o punto de pan caliente no se encarga de la producción de pan y otros productos complementarios, sino de vender los mismos productos que fueron básicamente producidos en otro lado y que deben ser terminados en la tienda. Esto implica que todo producto recibido y por terminar ha pasado por un proceso previo de calidad antes de ser aceptado, reduciéndose el margen de error en la culminación de su producción y con ello reduciendo los costos.

3.7.2 Portafolio de complementos y adicionales

Conveniencia

El cliente espera encontrar no solamente el producto básico, que en este caso es el pan caliente de su preferencia, sino otros productos, especialmente relacionados al primero, que facilitan su experiencia en la tienda. El público objetivo generalmente trabaja y está de paso camino a su centro de labores o en dirección a su casa, por lo que requiere encontrar productos hechos y de fácil alcance.

Adaptabilidad al mercado

Los productos que se expenden en la tienda deben mejorar sus propios procesos, individuales y transversales, que permitan adaptarlos a las necesidades y requerimientos del público objetivo, con la finalidad de aumentar su venta. Tal adaptabilidad estará focalizada en la consideración de la cultura del cliente o público objetivo, de su nivel de vida o poder adquisitivo, así como la opinión vertida en las redes sociales utilizadas, que permitan en su conjunto la mayor adaptabilidad del producto, en todos sus aspectos.

Selección de calidad y precio adecuado

Este tipo de negocio, del rubro alimento preparado, requiere caracterizarse por un elevado nivel de calidad, es decir que todos sus procesos se cumplan a cabalidad y sean mejorados continuamente.

Productos a consignación

Se establecerá la venta de productos complementarios y adicionales como café, infusiones, sandwiches, jugos, entre otros, a cargo de concesionarios, a quienes se les pagará una vez vendido sus productos.

3.7.3 Ubicación

La tienda o punto de expendio de pan caliente se encuentra en puntos geográficos de la ciudad, tales que permita gran afluencia del público objetivo.

Elevado flujo de usuarios

Se debe considerar ubicar la tienda en una calle, jirón o avenida que se caracterice por un alto flujo peatonal que permita el aumento de contacto con la tienda.

Distribución adecuada de productos en tienda

El layout es un aspecto relevante en este punto y se refiere a cómo se debe organizar la tienda, dónde colocar cada uno de los productos que se ofrecen, para que favorezca la venta de los mismos, además de la decoración de la tienda. Se considera presentar los productos de manera horizontal o vertical, así como identificar cuáles son los productos con fecha de caducidad para programar su rotación. También es importante que desde el primer día se analice el desplazamiento de los clientes, para ubicar los productos de manera que tengan fácil acceso. De esta manera, ofrecer y colocar promociones, productos de mayor salida, ofertas, entre otros. Para ello también se considera la distribución de tiendas conocidas como pueden observarse en centros comerciales, entre otros y preparados para cambiarse cada cierto tiempo.

Cercanía al segmento objetivo

La tienda se ubica en un lugar de la ciudad donde se encuentra el público objetivo al que se ofrecen los productos. En este caso, cerca de los paraderos de transporte público, como el Metropolitano de Lima y el Tren eléctrico, lo que permite un elevado flujo de usuarios y adquirientes de los productos que se ofrecen.

3.7.4 Acopio de todos los productos

Recepción de productos en cada punto de venta

En la tienda se deben recibir e inspeccionar los productos que se expenden, verificando cantidades contra la orden de compra y envío, así como los productos en consignación. A su vez se prepara un informe que muestre la escasez, de haberla, daños en los productos durante el traslado hacia la tienda y las devoluciones y finalmente, colocación del producto en el almacén de la tienda. Se debe tener mucho cuidado con el orden en la recepción, personas responsables, equipos necesarios, espacios, seguridad sobre los productos, entre otros aspectos relevantes relacionados a la recepción de productos.

3.7.5 Atención

Orientado a la experiencia

Es importante establecer un sistema de recopilación, análisis y toma de decisión sobre la información que brinda el cliente, respecto a su satisfacción. Esta información sirve para comprender todas las características del cliente, con miras a tomar decisiones sobre cambios o mejoras en los productos ofrecidos, como en la distribución de los mismos, así como en todos los procesos significativos en la tienda y que representan mejora continua para el negocio.

Formato express de puntos de venta

Este formato tiene por objetivo permitir acercarse al cliente, ofreciéndole productos acordes a sus necesidades, en especial según sus características sociodemográficas.

Personal competente en atención al cliente

Las personas que trabajan en la tienda deben contar con las competencias necesarias que les permita cubrir el perfil de puesto correspondiente, previamente establecido. Es decir, deben poder aprender fácilmente lo necesario para cumplir su misión, funciones y objetivos particulares y del equipo, deben poder identificar problemas, analizarlos, estudiarlos y finalmente resolverlos, para luego terminar tomando las decisiones idóneas.

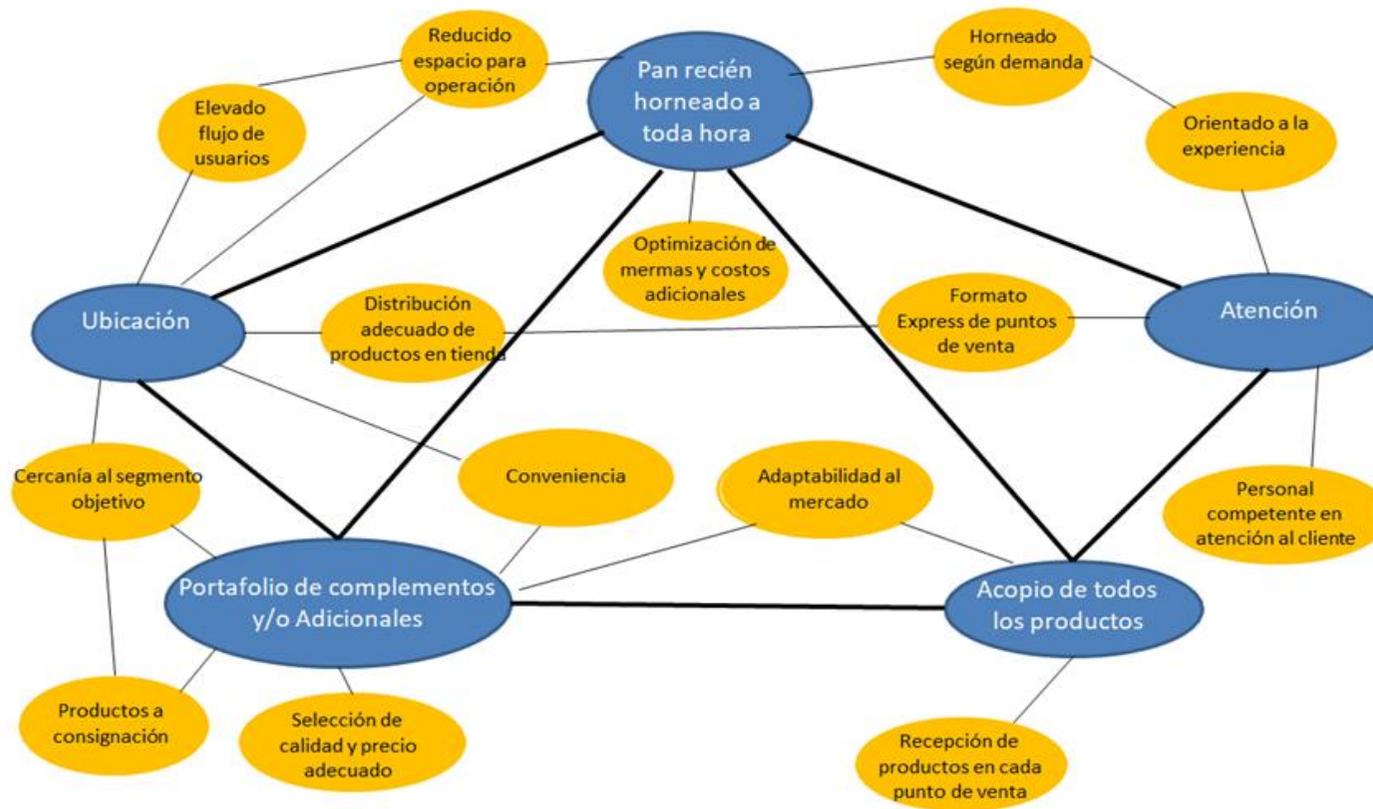


Figura 5 Mapa de actividades

3.8 Modelo Abell

Derek Abell propuso en 1980 un modelo para definir el negocio con el objetivo de establecer el plan estratégico de la organización, bajo dicho modelo plantea que todo negocio es una combinación de tres ejes: (1) clientes, a quienes se ha de servir; (2) funciones o necesidades, que debemos satisfacer; y (3) una tecnología, que servirá para satisfacer a dichos clientes. *Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning*.

Este modelo permite hacer una segmentación del mercado de interés. Esta manera de conceptualizar un negocio se denomina mercado de referencia, representado como un espacio tridimensional, como se observa en la gráfica, que incluye a (1) las necesidades o deseos/funciones, que se colocarán desde las más básicas hacia el centro de la intersección de los ejes hasta las más complejas hacia afuera del mismo; (2) los clientes, ubicados hacia el centro quienes presentan mayor necesidad o deseo, es decir, que supuestamente harían mayor uso de la oferta y finalmente, (3) las tecnologías usadas para satisfacer dichas necesidades y clientes. También se puede incluir en dicho eje, como lo hacen varios autores, las competencias distintivas –aquellas que se requieren para permitir una ventaja competitiva para la organización.

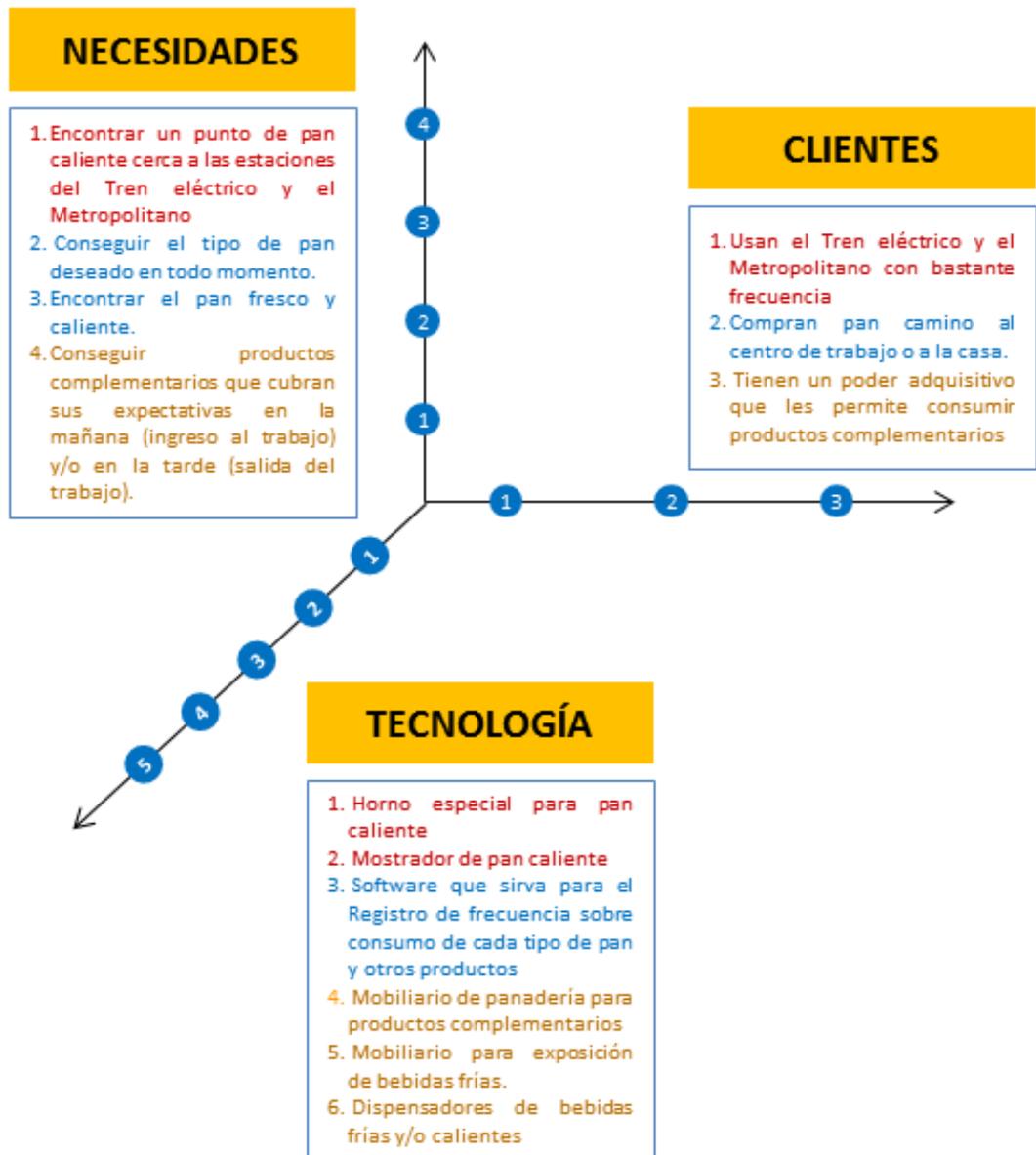


Figura 6 Modelo Abell

Como puede apreciarse en la gráfica tridimensional (Modelo de Abell), por un lado se tienen clientes, cuyas características principales son viajar con bastante frecuencia en los medios de transporte público masivos como Tren eléctrico y Metropolitano, que necesitan encontrar una panadería (o un punto de pan caliente en este caso) cerca a las estaciones, razones por las cuales y para satisfacer sus expectativas, se requiere además un horno especial para el tipo de pan que se ofrece (cocido al 80%), es decir, que facilite el tiempo restante de cocción, así

como poder mostrarlo y mantenerlo caliente, para lo cual se necesita un mostrador especial.

Dichos clientes pueden comprar pan dirigiéndose a su centro de labores o de camino a casa, quizá porque les resulta más práctico o fácil, más barato o simplemente porque están cansados y no quieren desplazarse hasta una panadería de su barrio. Por otro lado, los clientes desean encontrar pan en todo momento, tanto a la llegada como a la partida, así como el tipo de pan de su gusto, fresco y caliente. En algunas oportunidades, estos clientes no han desayunado o llevan pan a su trabajo, gustan de pan para el almuerzo, o simplemente porque al retorno quieren llevar pan a casa, sabiendo que cuando lleguen a la misma quizá no encuentren en la panadería de su barrio o porque se encuentra un poco retirada de su vivienda, resultándole mucho más práctico, cómodo o fácil. Ello obliga a contar con un software que registre la frecuencia con que salen los distintos tipos de pan, permitiendo una rotación específica, datos que permitirán coordinaciones más detalladas con los proveedores, entre otros.

Por último, los clientes tienen un poder adquisitivo que podrían permitirles llevar no solo los distintos tipos de pan que se ofrecen sino también productos complementarios con los que completarían su desayuno o lonche; ello obliga a contar con los productos que los clientes desearían y los equipos o mobiliario para ofrecerlos en la tienda, como mostradores, anaqueles, dispensadores, neveras industriales, etc.

3.9 Propósito Estratégico

Desarrollar el negocio como una organización dispuesta a construir la relación con sus clientes de manera constante, entre éxitos y fracasos, donde todos mejoramos como personas, organización y comunidad. La atención al cliente se vuelve prioritario para el negocio, hasta alcanzar la identidad y compromiso recíprocos.

3.10 Premisas

- a. El proyecto presentado de punto de pan caliente se basa en la premisa de que se comprará el pan pre-cocido y el proceso de producción se llevará a cabo inmediatamente antes de la venta, manteniendo la frescura de un pan recién hecho lo cual representa la oferta de valor.
- b. El proveedor facilitará los equipos necesarios para la conservación del pan pre-cocido y el horneado final.
- c. La ubicación de los locales será en lugares de alto tránsito.
- d. El grupo objetivo es el NSE BC.
- e. El estimado de consumo per cápita en el Perú tiene tendencia a aumentar.
- f. El pan recién horneado es más apreciado por los consumidores.

CAPÍTULO 4 PLAN DE MARKETING

4.1 Objetivos del plan de marketing

Objetivos Estratégicos

Establecernos como la mejor alternativa para los clientes que buscan pan recién horneado, buscando ser líder en las zonas donde se establecen los puntos calientes.

Difundir y fomentar el consumo de panes precocidos en los distritos de Lima donde nos ubicamos.

Objetivos específicos

Establecer puntos de pan caliente o tiendas en ubicaciones estratégicas en la ciudad de Lima, con gran afluencia de personas; para el caso del presente, paraderos de transporte masivo de pasajeros de nivel socio-económico B2/C1.

Ofrecer pan precocido recién horneado, de los tipos que espera el consumidor o público objetivo; de alta calidad, en las mejores condiciones de higiene, con una cultura organizacional focalizada en la atención al cliente y de mejora continua.

Expandir la comercialización y venta de los productos recién horneados y promoverlos entre los consumidores o clientes de la tienda; ofertando productos, entre estos los complementos, que generen fidelización con la tienda.

4.2 Segmentación de Mercado

4.2.1 Descripción del cliente

Hombres y mujeres consumidores de pan regular. 30 a 40 años, NSE B2/C1, conocedores no sólo de la amplia variedad de panes que se comercializa en nuestro medio, sino, del proceso de elaboración como pan básico o pan especial que contiene ingredientes nutritivos: quinua, avena, aceituna, entre otros. El cliente está atento al sabor, calidad y la exquisitez en todo lo buscan. Por otro lado, buscan también obtener productos, que les ofrezca un valor agregado como la frescura, rapidez, y servicio.

En este segmento, el pan se consume diariamente por ser un alimento que complementa los desayunos, almuerzos o lonches, además de ser un hábito el de preparar alimentos especiales acompañados de diversos panes.

El consumo de pan se incrementa los fines de semana, ya que la dieta familiar cambia. Se preparan desayunos o lonches más elaborados, donde el pan es el principal acompañante de otros productos. Es un hábito consumir pan, principalmente en los desayunos, otros lo hacen en el almuerzo y/o lonche. Al salir de sus centros de trabajo, es una costumbre comer sándwich que pueden ser de pollo, lomito, huevo, etc. Los fines de semana también está presente en la mesa familiar, por ser un hábito el preparar alimentos especiales acompañados de diversos panes.

Algunos participantes suelen comprar pan en bodegas o supermercados que están cercanos a su hogar, por ejemplo: Plaza Vea, Metro, Tottus.

Las panaderías son los lugares de preferencia para comprar pan, debido a que están más cerca a los domicilios y porque se encuentran mayor variedad de panes a temperatura caliente en horas determinadas del día.

4.2.2 Variables de segmentación

Hombres y mujeres consumidores de pan regular

Edad: 30 a 40 años,

NSE: B2/C1

4.3 Investigación de Mercado

4.3.1 Descripción de técnicas e instrumentos empleados

A continuación se describen dos técnicas empleadas para recoger información relevante que permitió conocer las necesidades del cliente potencial.

Focus group

Tipo de Investigación : Exploratorio - Cualitativo

Metodología aplicada : Técnica de focus groups

Muestra : Hombres y mujeres de 30 a 40 años del
NSE B2/C1

Encuesta

Se realizó una encuesta a nuestro segmento objetivo, que consistió en el siguiente cuestionario desarrollado por 40 personas.

ENCUESTA PROYECTO PUNTO DE PAN CALIENTE

1. ¿Consume Ud. o su familia pan?

_____ Sí

_____ No

2. ¿Cuántas veces a la semana compra pan fresco?

_____ Menos de 3 veces

_____ De 3 a 5 veces

_____ Más de 5 veces

3. ¿Cuántos panes consume a la semana?

_____ 0

_____ 1 - 3

_____ 3 - 5

_____ Más de 5

4. ¿En qué ocasión lo consume? Puede marcar más de una alternativa

_____ Desayuno

_____ Almuerzo

_____ Lonche

_____ Comida

_____ Entre comidas

_____ Otros

(Especifique)

5. ¿Dónde compra habitualmente el pan que consume?

_____ panadería especializada

_____ supermercado

_____ Bodegas

_____ Panadería de barrio

_____ Otros (Especifique) _____

6. ¿Compra el pan siempre en el mismo establecimiento?

_____ siempre

_____ casi siempre

_____ Casi nunca

_____ Otros (Especifique) _____

7. Determine el nivel de importancia a la hora de elegir una panadería, siendo 6 la más importante y 1 lo menos importante

Calidad	1	2	3	4	5	6
Precio	1	2	3	4	5	6
Cercanía	1	2	3	4	5	6
Variedad	1	2	3	4	5	6

8. De las siguientes características. ¿Qué valora más en el pan al momento de comprarlo? Ordene por nivel de importancia para usted, siendo el 1 la característica menos importante y 6 la más importante.

Frescura	1	2	3	4	5	6
Que esté calentito	1	2	3	4	5	6
Tamaño	1	2	3	4	5	6
Higiene/servicio	1	2	3	4	5	6
Variedad	1	2	3	4	5	6
Buen Precio	1	2	3	4	5	6

9. De los productos de panadería que consume actualmente, ¿qué características son las que menos encuentra? Puede marcar más de una alternativa

Frescura	_____	Que esté calentito	_____
Tamaño	_____	Higiene/servicio	_____
Variedad	_____	Buen Precio	_____

10. ¿Qué tipo de pan consume con mayor frecuencia? mencione los 3 más importantes

_____ francés	_____ Integral
_____ Ciabatta	_____ de yema
_____ Sin glúten	_____ multigrano
_____ árabe	
_____ Otros (Especifique)	_____

11. ¿Sería importante para usted tener un punto venta de pan caliente camino al trabajo o de regreso a casa?

_____ No es importante	_____ poco importante
_____ Me es indiferente	_____ Es importante
_____ Es muy importante	

12. ¿Sería importante para usted tener pan recién horneado a toda hora?

_____ No es importante	_____ poco importante
_____ Me es indiferente	_____ Es importante

Es muy importante

13. En el caso de no estar interesado en consumir lo anterior ¿Cuál es la causa?

- creo que sería más caro falta de costumbre
 Disponibilidad de producto
 Otros (Especifique) _____

14. En caso de tener a disposición un punto de expendio de pan caliente a toda hora, ¿cuál de los siguientes productos sería fundamental para Ud. encontrar en dicho local? Mencione los tres más importantes

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> jugos | <input type="checkbox"/> Café, infusiones |
| <input type="checkbox"/> sándwiches listos | <input type="checkbox"/> Wraps |
| <input type="checkbox"/> Donas, muffins | <input type="checkbox"/> Chocolatería |
| <input type="checkbox"/> productos sin gluten | <input type="checkbox"/> Panes funcionales |

15. ¿Cuál es su edad?

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> menos de 20 años | <input type="checkbox"/> de 20 a 30 años |
| <input type="checkbox"/> de 30 a 40 años | <input type="checkbox"/> de 40 a 50 años |
| <input type="checkbox"/> Mayor de 50 años | |

16. ¿Cuál es su sexo?

- Hombre Mujer

17. ¿Cuál es su profesión u ocupación?

- | | |
|--------------------------------------|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> ama de casa | <input type="checkbox"/> Empleado |
| <input type="checkbox"/> jubilado | <input type="checkbox"/> desempleado |

18. De instalarse un punto de pan caliente en una ubicación conveniente para Ud. ¿lo tendría en cuenta para efectuar sus compras allí?

- Sí, la tendría en cuenta

_____ No, la tendría en cuenta Por qué? _____

Resultados de la investigación de mercado

Hábitos de compra y consumo

En el estudio al segmento objetivo se identificó que para la elección de un establecimiento para comprar pan intervienen principalmente los siguientes factores:

- a. Limpieza del local.
- b. Limpieza del personal.
- c. Buena atención.
- d. Variedad de panes.
- e. Buen precio.
- f. Amplio horario de atención.
- g. Ambiente espacioso e iluminación.
- h. Accesibilidad a bolsas, pinzas.
- i. Ofrecimiento de productos complementarios como leche, jugos, mantequilla, embutidos, entre otros.

De acuerdo al estudio realizado, la limpieza del local y del personal que labora allí, representa el factor más importante en la elección de un establecimiento o puesto que implica la seriedad y responsabilidad con que se trabaja, a fin de garantizar la salud y bienestar de los consumidores. Ello genera confianza en el público asistente.

En cuanto al establecimiento, los consumidores eligen un lugar donde se realicen prácticas de limpieza y desinfección, no sólo en pisos y ventanas, sino en repisas, aparadores, maquinarias y fuentes de horno. El lugar debe estar libre de insectos y de todo animal que pueda contaminar los alimentos.

En cuanto personal, el hecho de que los panaderos manipulan constantemente alimentos y utensilios diversos hace que resulte muy importante la práctica de hábitos de higiene estrictos, a fin de garantizar la elaboración de una buena calidad de pan en perfectas condiciones de conservación y aseo. Por ello, se exige

alta limpieza, si es posible uso de uniforme o delantal y gorro en todo el personal del establecimiento.

Factores que determinan la compra

El factor más importante en la decisión de compra de pan es el buen sabor. Los factores de buen color, aroma, que sea crocante o la suavidad del pan complementan al primero. Si bien el factor “Pan caliente” figura en 8° lugar, no significa que deje de importar a los consumidores, sino que es un factor no encontrado a toda hora en las panaderías o supermercados.

- Buen sabor.
- Buen color.
- Buen aroma.
- Crocante / suave (dependiendo del tipo de pan).
- Variedad de panes.
- Buen tamaño.
- Buen precio.
- Pan caliente, fresco.

Pan congelado al 80%

Ante la pregunta de qué les parece que el pan sea congelado al 80% de su cocción, las respuestas del segmento objetivo fueron positivas:

- Adecuado, porque de esa manera el pan se mantiene libre de agentes contaminantes.
- Favorable, porque permite la conservación adecuada del producto, se garantiza que el pan siempre se mantenga fresco.
- Una minoría (hombres) consideró necesario comunicar el proceso de su elaboración para transmitir confianza en los consumidores que prueban por primera vez el producto. Crea expectativas respecto al sabor y consistencia del pan.

Atención

Por otro lado, consideran que la atención debe realizarse con un mínimo de 2 personas, uno que atienda el despacho de los panes y productos complementarios y el otro que cumpla el rol de cajero.

La idea es que el establecimiento proyecte limpieza en la manipulación de los alimentos.

Perfil del personal

El perfil que se esperan del personal que brinda atención es:

En imagen personal

- Debe estar debidamente uniformado, con gorro y guantes si es posible, de lo contrario, usar pinzas para coger los alimentos.
- Lucir siempre limpio.

En comportamiento

- Siempre atento y amable con el público.
- Empático.
- Tolerante a la presión de la gente, sobre todo cuando hay alta demanda.

Motivadores de la compra

- Estímulos entrantes
- La novedad del sistema: pan congelado.
- El ofrecimiento de un pan siempre caliente.
- El contar con puntos de venta estratégicos.

Físicos

- Hay una necesidad física de consumir pan.

- Se desea satisfacer un gusto: comer pan caliente.
- Se corta el hambre.

Psicológicos

- Se percibe un pan saludable, fresco.
- Va a tener acogida en la gente.
- Genera expectativas de consumo diario.

Sociales

- Se valora la practicidad del sistema para:
 - Agilizar el desayuno y llegar a tiempo al trabajo.
 - Resolver la compra de pan para llevar al hogar.
 - Compartir el pan entre amigos.

¿Qué factores frenarían la compra de este producto?

- Precio elevado.
- Si el costo por unidad es de S/. 0,50 o de S/. 0,40.
- Se pagaría hasta S/. 0,30.
- Sabor no agradable.
- Si el pan no tiene un sabor agradable al paladar.
- Demora en la atención.
- Si el tiempo de espera excede los 10 minutos, es probable que se retiren del punto de venta.
- Trato no adecuado por parte del personal de atención.
- Sobre todo en momentos de presión de la gente (alta demanda).
- Falta de higiene del local y del personal que manipula el pan y los productos complementarios.

4.4 Estrategias de marketing

4.4.1 Producto

Imaginen un lugar donde al ir a comprar pan saben que éste siempre va a estar fresco, caliente, recién horneado. Al ir a trabajar encuentran allí mismo, jugos, cafés, sándwiches con diferentes complementos.

La propuesta se llama “Punto de pan caliente”, es tener un lugar pequeño que facilite a los consumidores a tener un producto de excelente calidad, pero sobre todo, tener la posibilidad de encontrar un pan fresco, siempre caliente, recién horneado, con el mismo peso y tamaño, manteniendo sus beneficios nutritivos, sin alterar su sabor ni su calidad.

El punto de pan caliente utiliza un pan cocido al 80% y luego congelado, para permitir culminar la cocción en el punto de venta, cuando el consumidor solicita el pan, garantizando que siempre va a encontrar un pan fresco y caliente. La cocción final es de 5 a 7 minutos, en hornos especialmente diseñados para éste tipo de pan.

Cabe mencionar que es preciso contar con productos de calidad, gama variada, adaptada a los gustos del consumidor y a tendencias relacionadas con la salud y los hábitos saludables de consumo.

El producto de encontrará fresco y caliente todo el día, será de peso homogéneo en peso (90 gr) y tamaño. El tiempo máximo de espera considerado será de 5 a 7 minutos para la obtención de un pan caliente.

4.4.2 Precio

El modelo de negocio “Punto de pan caliente” tiene oportunidades de éxito en nuestro mercado en la medida que:

Se cubra las expectativas de precio, sabor y tiempo de atención al cliente. Estos 3 factores son claves para la buena acogida del proyecto.

Se ofrezca precios accesibles de S/. 0.30 en determinadas variedades de pan, a fin de que el público se enganche con el producto y con el sistema de venta y quiera en algún momento comprar otras variedades de mayor costo.

4.4.3 Plaza

La distribución de los productos se llevará a cabo directamente en nuestros propios locales o “Puntos de pan caliente”.

Genera buena aceptación la comercialización del pan en las estaciones del tren eléctrico, del Metropolitano y zonas de alto tránsito de gente, debido a que representan puntos estratégicos de venta que facilitan la adquisición del pan.

Estos puntos de venta llegan a ser percibidos como ventajosos, debido a que puede atraer a personas que entran y salen de sus trabajos, a los transeúntes y taxistas de paso.

4.4.4 Promoción

El público objetivo está constituido por todas aquellas personas que transitan por la zona donde están ubicados los puntos calientes, considerados estratégicos para la gente que entra o sale de sus centros de trabajo, para transeúntes y taxistas que pasan por esa zona.

Por ello, el principal esfuerzo de promoción se enfocará en el propio local, la idea es que el establecimiento proyecte limpieza en la manipulación de los alimentos, personal debidamente uniformado, con gorro y guantes si es posible, de lo contrario, usar pinzas para coger los alimentos.

Los puntos más relevantes a cuidar, serán la imagen de la empresa, decoración del local, los uniformes y limpieza de los trabajadores etc.

Haremos uso de diversos medios de comunicación (radio, prensa, internet) para informar las características y beneficios particulares que ofrece el nuevo sistema de venta de pan, así como de una página web corporativa.

4.4.5 Posicionamiento de la marca

Nombre

El nombre que utilizará en el negocio será “Qunuq”, palabra quechua que significa “cálido”, “acogedor”. Además de ser un nombre fácil de pronunciar y recordar, trae la connotación de la calidez del hogar o de alimentos calientes. Este nombre se asocia a la característica principal del pan de los Puntos Calientes. En tal sentido, “Qunuq” expresa las cualidades del producto de venta en un entorno familiar.

Logo



Fig.7 Logo

4.4.6 Estrategia de negocio

El negocio tiene la siguiente estrategia:

Ubicar los locales en puntos específicos donde haya mayor tránsito de personas que son el público objetivo.

Brindar una atención personalizada y diferenciada para que los clientes sientan que son realmente valoradas en cada momento de su compra.

Contar con una constante evaluación de mix de productos en cada uno de los puntos de venta.

4.5 Análisis de la demanda

El ritmo de la vida actual y el gusto por el pan recién horneado que, actualmente es ofrecido en múltiples puntos de venta (gasolineras, tiendas x conveniencia, etc.) proporcionan una demanda potencial creciente a un negocio de estas características. El producto principal, el pan recién hecho a cualquier hora del día, lo acompañaremos por otros productos complementarios.

El flujo de horneado es continuo, dependiendo de la demanda de la gente (el pan sale por tandas)

Los peruanos consumen un promedio de 35 kilos de pan al año, cifra por debajo del promedio de otros países. En los últimos cinco años, hubo un crecimiento de 8 kilos, en parte por la gran variedad de productos que alcanzan los 500 en las 15 mil panaderías y panificadoras autorizadas en todo el país. “En Chile el consumo per cápita es de 95 kilos al año, en Argentina y Uruguay 75 kilos. El pan es un producto que está presente en el desayuno, almuerzo y la cena, y hay una gran variedad. Hace 30 años se contaba con 30 tipos de pan, hoy tenemos 500 por las innovaciones en sus ingredientes. Ahora tenemos pan de quinua, kiwicha y frutas que los hacen más nutritivos y enriquecidos para el consumo a nivel nacional”.

4.5.1 Plan de ventas y proyección de la demanda

Para efectos del pronóstico de la demanda y volúmenes de ventas, mantendremos estable nuestro portafolio de productos en toda la proyección.

Proyección de la demanda

La proyección de demanda del producto se estimará en base a tres criterios:

- Estimación inicial
- Productos a comercializar : 5 tipos de panes: multigrano, Ciabatta, francés, yema, integral; Bollería, café y jugos
- Proyección de crecimiento. 5% anual

Se proyecta que la demanda en unidades diarias por producto de la siguiente manera:

	Año 1*	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
PAN	1,500	1,575	1,654	1,736	1,823
BOLLERIA	120	126	132	139	146
CAFÉ	40	42	44	46	49
JUGOS	30	32	33	35	36
SANDWICH	30	32	33	35	36

* Se considera un incremento en el volumen gradual para el primer año

TIPO de PAN	50gr	50gr	50gr	60gr	50gr
TOTAL	Multigrano	Ciabatta	Frances	Yema	R Integral
1500	300	300	300	300	300
	20%	20%	20%	20%	20%

TIPO de BOLLERIA	95gr	90gr		110gr	110gr	110gr
TOTAL	Croissant	Crois M Blanco	Dots	Tulipa	Tulipa YyA	Tulipa Trp ch
120	20	20	20	20	20	20
	17%	17%	17%	17%	17%	17%

4.6 Estacionalidad

Los productos ofrecidos no tienen demanda estacional, ya que forman parte de la alimentación diaria de nuestros clientes porque es considerado un alimento esencial.

4.7 Políticas

Política de negocios

Definir y modificar el portafolio de productos con orientación a la creación de valor, buscando satisfacer los requerimientos del mercado, optimizando la explotación de los recursos de la compañía, maximizando la rentabilidad y fomentando la innovación en servicios y su correspondiente comercialización.

Política de servicio y atención al cliente

Crear, organizar e implantar una eficaz y eficiente gestión de servicio al cliente, la misma que estimule y apalanque el desarrollo y crecimiento de la identidad corporativa y cultura de servicio dirigida al cliente.

CAPÍTULO 5 PLAN DE OPERACIONES

5.1 Objetivos del plan de operaciones

Establecer los procesos y procedimientos para la culminación de la producción del pan.

Definir los recursos materiales y talento humano que se requieren para realizar dichos procesos y procedimientos.

5.2 Estrategia de operaciones

5.2.1 Ubicación de locales

Las panaderías constituyen los principales lugares de compra de pan, por un tema de cercanía y conveniencia a los hogares de los consumidores, además de la variedad de panes que ofrecen a temperatura caliente en determinadas horas del día. Algunos participantes suelen comprar pan en bodegas o supermercados que están cercanos a su hogar, tales como Plaza Veá, Metro, Tottus. También existe la alternativa en menor grado, de adquirir el pan a los panaderos ambulantes y en las bodegas.

El planteamiento consiste en explorar qué oportunidades de éxito puede tener este modelo de negocio en puntos estratégicos de venta como las estaciones del Tren eléctrico o llamado también Metro de Lima y Callao o Metro de Lima y del Metropolitano. Los puntos de venta serían lugares cercanos a las estaciones del Metropolitano, del Tren eléctrico o lugares donde haya flujo constante de gente, tales como las siguientes:

Estaciones del Tren eléctrico:

- Angamos.
- Nicolás Arriola.
- La Cultura.
- Gamarra.
- Miguel Grau.
- Villa El Salvador.

Estación Central.

- Angamos.
- Nicolás Arriola.
- La Cultura.
- Estación Central.
- Gamarra.
- Miguel Grau.
- Villa El Salvador.

Estaciones del Metropolitano

- Canaval y Moreyra.
- Angamos.
- Naranjal.
- Estación Central: Matellini.
- España.
- Canadá.

Por otro lado, también se han identificado otras ubicaciones donde el proyecto podría tener acogida:

- Plaza Norte
- Mega Plaza.
- Jockey Plaza.
- Real Plaza
- Otros

Los centros comerciales donde hay concurrencia masiva de gente también son alternativas de puntos estratégicos de venta, dado que son visitados con frecuencia los fines de semana y también en días particulares.

Para los fines específicos del presente proyecto de negocio consideraremos el alquiler de tres (03) locales comerciales con la finalidad de establecer a su vez tres (03) tiendas de expendio de pan caliente y complementos; con un metraje aproximado de 50m² como mínimo y cuyo costo aproximado sería:

Nº	UBICACIÓN	ESTACIÓ N	METRAJ E (m2)*	MODALIDAD 2meses x 1garantía	COSTO S/
1	Av. Aviación/Óvalo de Higuiereta	Higuiereta (Tren Eléctrico)	50	X	2000-3000
2	Av. Canaval y Moreyra	Cabitos (Metropolitano)	50	X	1500-2000
3	Av. Alfonso Ugarte y Av. España	España (Metropolitano)	50	X	2000-2500

*Se ha estimado un metraje y costo aproximado, para calcular el mínimo requerido en el funcionamiento de una tienda de expendio de pan caliente, según tiendas similares (Ejemplo: la franquicia *El Molí pan y café*, Alicante, España).

5.2.2 Mapa de procesos

Definimos los procesos de este modelo de negocio en relación al propósito estratégico y demás guías organizacionales, como la misión, visión y valores de la organización. Para ello se construye un mapa de procesos, a saber:



Figura 8 Mapa de procesos, en base a Betancourt, 2017

5.2.3 Procedimientos

Recepción de mercadería de proveedores

El pan es precocido, en 80% de su elaboración, por el proveedor, quien lo distribuye –en camiones equipados para mantener su congelación– y entrega en la tienda o punto de venta, según el cronograma acordado o el pedido hecho fuera de cronograma, donde inmediatamente es trasladado del transporte del proveedor hacia el congelador de la misma, preparado para ello. De la misma manera, se aplica para los productos complementarios, que son depositados y almacenados en el espacio preparado. Se lleva registro detallado por producto, fecha y hora de registro, quien hace la recepción de la mercadería y firma la conformidad de la misma.

La recepción de la mercadería, según los pedidos hechos previamente y en relación al stock en la tienda, se realiza en horarios que no impidan el correcto

desempeño del personal durante la atención al cliente, especialmente en horario nocturno y que permita el tiempo suficiente para su ubicación en la tienda, según lo analizado con anticipación.

Selección y ubicación de complementos

Los complementos, almacenados desde que llegaron se ubican en los estantes, mostradores, escaparates, etc. según el layout trabajado la semana anterior, haciendo seguimiento continuo a la fecha de vencimiento de dichos complementos, por ser crucial para la plena satisfacción del cliente en el momento de su consumo, como por la imagen que se busca construir.

Es muy importante considerar que en este punto se está comunicando sobre el negocio al cliente, para que se sienta a gusto “y se pueda hacer una idea de precio, nivel, tipología de producto, atmósfera del local, etc. Por tanto, es muy importante no menospreciar el espacio con oferta vieja o poco actualizada: podría dar una imagen equívoca de nosotros” (García, 2018).

Elaboración del pan

Como se señala líneas arriba, el pan es precocido y luego distribuido por el proveedor y entregado en tienda para continuar su congelación hasta que es retirado del congelador para ser horneado –en los hornos de la tienda– culminando así su proceso de elaboración y ser vendido al cliente.

Venta de productos

El personal de la tienda se encarga de atender los pedidos de los clientes, para lo cual se le exige buena presencia, limpieza y trato cortés o amable. Para ello atiende por orden de llegada al mostrador, luego de recorrer la tienda buscando los productos que necesita.

En tanto es atendido se le consulta si desea algo más, antes de proceder al cobro de los productos que está llevando. El personal que en ese momento está en

caja, debe tener mucho cuidado con el conteo y registro de productos y su precio mientras hace el cobro, considerando que un error conlleva una serie de consecuencias para sí mismo, como personal de tienda, como para el negocio en sí mismo.

Limpieza e higiene de locales

Es fundamental mantener la higiene de la tienda, considerando esto, como lo indican Altolaquirre y Paragues (2009, p.46) respecto al objetivo de un programa de limpieza y desinfección, es “eliminar o reducir a niveles aceptables los microorganismos que pueden estar presentes en las instalaciones y, especialmente, en los equipos y superficies que entran en contacto con los alimentos y que los pueden contaminar. Por otra parte, tratan de evitar que restos de productos químicos de limpieza y desinfección puedan incorporarse a los productos”.

Se debe tener extremo cuidado que los productos utilizados para la limpieza y desinfección no entren en contacto con los productos ofrecidos en la tienda; razón por la cual la limpieza diaria se hará en horarios específicos previamente establecidos. De ocurrir algún percance relacionado, se seguirá un protocolo, que establecerá el administrador de tienda, antes de abrir la misma.

Implementación de local

Para la implementación de la tienda se considera una arquitectura simple, apoyada básicamente por la infraestructura del local en sí mismo (alguna pared o estructura de drywall, acabados en interiores y carpintería de madera); las instalaciones eléctricas requeridas –tableros, alimentadores e iluminación–, un extractor de aire, un sistema contra incendios, un sistema de comunicación y señalética (interna y externa).

5.2.4 Programas

Programa de mantenimiento de local

La tienda donde se expondrán y venderán los productos, considerando el espacio que ocupará, así como las diversas instalaciones de electricidad, agua, cerrajería, climatización, entre otras, deberán estar en óptimas condiciones. Asimismo, los equipos que la ocupan, necesarios para el funcionamiento del negocio, deberán estar en condiciones adecuadas.

Por ejemplo, los pisos y las paredes se mantendrán en buen estado y limpios, cuidando mucho de la presencia de moho por la humedad, debido a los altos niveles que se presentan en la ciudad de Lima, especialmente en las estaciones de otoño e invierno; o de fisuras en las paredes, causadas por temblores, característicos de esta zona del continente. La instalación eléctrica debe guardar los estándares necesarios para evitar cualquier problema de fluido eléctrico, cortocircuito, etc. Los sistemas de agua y desagüe deben estar en lo posible completamente operativos, es decir al cien por ciento de sus capacidades.

Tabla 4 Programación del mantenimiento del local

Período			2020												
Objetivo general			Asegurar que el local de la tienda se encuentre en su mejor nivel de uso, que permita un óptimo ofrecimiento del servicio y atención al público												
Objetivos específicos			Planificar y ejecutar el programa de mantenimiento del local en que se encuentra la tienda												
			Prevenir las fallas en los distintos sistemas con que cuenta el local												
			Resolver las fallas en los sistemas con que cuenta el local												
			Mejorar el tiempo de disponibilidad del local, su fiabilidad y el coste de dichos sistemas												
Meta			Cumplir al mes de diciembre el 100% de las actividades programadas												
Indicador			N° de actividades realizadas												
Cód	Actividad operativa	Responsable de ejecución	Cronograma y metas mensuales												Indicador
			ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	set	oct	nov	dic	
Infraestructura															
	Paredes, columnas, techos y pisos	Administrador de tienda / Adm	X												N° actividades realizadas/ NAR
	Cristalería (adornos)	Adm	X						X						
	Pintura	Adm	X					X					X		NAR
	Revisión-reinstalación de sensores de humo	Adm	X			X			X			X			NAR
Sistema eléctrico															
	Revisión y/o modificación de planos	Adm	X												NAR
	Inspección de elementos y funcionamiento		X				X				X				
	Cambios de elementos y/o arreglos de los mismos (cableado, punto a tierra, etc.)		X				X				X				
	Iluminación interior y exterior		X				X				X				
Sistema de agua y desagüe															
	Revisión y/o modificación de planos		X												
	Grifería de agua		X						X						
	Tubería de agua		X												
	Tubería de desagüe		X												
Sistema de climatización															
	Ventanas y puertas			X						X					
	Ventiladores			X						X					
	Aire acondicionado			X						X					

	do																	
	Deshumecedor			X						X								
Sistema de comunicación interna-externa																		
	Telefonía fija interna y externa		X							X								
	Telefonía celular		X							X								
	Perifoneo interno		X							X								
Sistema de seguridad																		
	Cámaras de video-seguridad interna				X													
	Cámaras de video-seguridad externa				X													
	Personal de seguridad externo				X													

Programa de mantenimiento de equipos

Para determinar el mantenimiento de los equipos es necesario establecer algunos aspectos previos, relacionados al mantenimiento en mención, que garanticen o aseguren su óptimo funcionamiento.

Registro de mantenimiento de equipos

Debe elaborarse un registro que contenga los equipos utilizados para llevar a cabo el servicio en su totalidad, los datos específicos de cada equipo como descripción del mismo, condiciones recibidas (de ser el caso si se hace fuera de la tienda) y devueltas, repuestos/accesorios colocados; firma del técnico a cargo del mantenimiento asignado por la empresa proveedora.

Proveedores

Profesional técnico que brinda sus servicios de mantenimiento de equipos de panadería, como los hornos, congeladores y mostradores de pan caliente.

Tipo de mantenimiento

Preventivo, que permite a los equipos de la tienda rendir en su óptimo nivel, con los que se pueda brindar el servicio respectivo y reactivo.

Fechas de mantenimiento por equipo

Se prevé un control de visitas, si el proveedor realiza el mantenimiento dentro o fuera de la tienda, lo cual será programado con anticipación. Se considera que puede haber cambio de lugar del mantenimiento, el cual deberá registrarse también, en un reporte o informe de visita de mantenimiento.

Responsables

El administrador de la tienda es el responsable de los equipos. Sin embargo, mientras un equipo se encuentre en mantenimiento, el técnico a cargo será co-responsable. Por esta razón, debe registrarse el nombre del técnico; fecha y hora de entrada y salida en que se lleva a cabo el servicio; trabajo realizado; repuestos y otros reemplazados o utilizados; y las recomendaciones correspondientes.

Garantía del servicio de mantenimiento

La garantía debe especificarse en el contrato de servicio, incluyendo su período de duración. Este período incluye a los repuestos o accesorios utilizados o reemplazados en el equipo.

Tabla 5 Programación del mantenimiento de equipos

Período	2020			
Objetivo general	Asegurar que todos los equipos de la tienda se encuentren en su mejor nivel de rendimiento en todo momento			
Objetivos específicos	Planificar y ejecutar el programa de mantenimiento de equipos			
	Prevenir las fallas en los equipos			
	Resolver las fallas en los equipos			
	Mejorar el tiempo de disponibilidad de los equipos, su fiabilidad y el coste de los mismos			
Meta	Cumplir al mes de diciembre el 100% de las actividades programadas			
Indicador	N° de actividades realizadas			
☺	Actividad	Responsa	Cronograma y metas mensuales	Indicador

	operativa	ble de ejecución	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	set	oct	nov	dic	
	Elaboración del Plan de mantenimiento de equipos	Administrador de tienda / Adm	X												N° actividades realizadas/ NAR
	Revisión y validación del plan de mantenimiento de equipos	Adm	X						X						NAR
	Propuesta de servicio de mantenimiento con proveedores	Adm		X						X					NAR
	Firma de contratos con proveedores	Adm		X						X					NAR
Medidas de mantenimiento preventivo															
	Horno de convección doble 1	Adm			X						X				NAR
	Horno de convección doble 2	Adm			X						X				NAR
	Congelador 1	Adm				X						X			NAR
	Congelador 2	Adm				X						X			
	Mantenedor de pan caliente 1	Adm					X						X		
	Mantenedor de pan caliente 2	Adm					X						X		

5.3 Políticas

Política de operaciones

Regular las actividades del área de operaciones, dentro de los lineamientos establecidos en el plan estratégico, para cumplir la misión y buscar alcanzar la visión.

Política administrativa

Establecer directrices que le permitan a la compañía contar con la logística necesaria para proveer a su personal de un adecuado ambiente de trabajo y los servicios necesarios para el normal desarrollo de sus actividades, asegurando la provisión oportuna de equipos y suministros de oficina, y preservando el buen estado de conservación y de seguridad de las instalaciones con las que cuenta la empresa.

Política de compras

Establecer la logística adecuada para que la compañía pueda disponer oportunamente de los bienes tecnológicos, repuestos, equipos, mobiliario, materiales e insumos necesarios, para la operación y mantenimiento de sus instalaciones, a precios justos y con los mayores niveles de calidad.

5.4 Plan de Vigilancia, Prevención y Control de salud de los trabajadores con riesgo a exposición a COVID-19

5.4.1 Introducción

El COVID-19 es un nuevo tipo de coronavirus que afecta a los humanos; reportado por primera vez en diciembre de 2019 en la ciudad de Wuhan, provincia de Hubei, en China. La epidemia de COVID-19 se extendió rápidamente, siendo declarada una pandemia por la Organización Mundial de la Salud el 11 de marzo del 2020. Para el día 6 de marzo del 2020 se reportó el primer caso de infección por coronavirus en el Perú. Ante este panorama, se tomaron medidas como la vigilancia epidemiológica que abarca desde la búsqueda de casos sospechosos por contacto, hasta el aislamiento domiciliario de los casos confirmados y procedimientos de laboratorio (serológicos y moleculares) para el diagnóstico de casos COVID-19, manejo clínico de casos positivos y su comunicación para investigación epidemiológica y medidas básicas de prevención y control del contagio en centros hospitalarios y no hospitalarios.

La exposición al virus SARS-CoV2 que produce la enfermedad COVID-19, representa un riesgo biológico por su comportamiento epidémico y alta transmisibilidad. Siendo dentro de esto, los trabajadores de Bridgestone Mining Solutions Perú están también expuestos a este virus, es necesario fijar los controles que se aplicarán dentro de las instalaciones para evitar este contagio.

En el presente Plan, se establecen todos los lineamientos necesarios para evitar este contagio, basado en la RM 448:2020 MINSA, con la finalidad de Establecer las medidas preventivas a ser aplicadas por los trabajadores, así como en la Organización para evitar contagios internos de la enfermedad COVID 19 y el agente causante Coronavirus SarsCov-2.

5.4.2 Presupuesto para adquisición de insumos en cumplimiento del Plan

Item	Cantidad	Monto Soles
Mascarillas quirúrgicas	1 diaria x persona	90.00 mensuales
Alcohol Gel	5 litros mensuales	100.00 mensuales
Pediluvio	1	50.00
Lejía al 5%	1 galón mensual	20.00
Guantes descartables	1 par diario	240.00 mensuales
Lentes claros	1 par mensual	20.00 mensuales
Zapatos de seguridad	1 par cada 3 meses	30.00 mensuales
Uniforme de trabajo	1 cada 3 meses	40.00 mensuales

5.4.3 Limpieza y desinfección de los Centros de Trabajo:

Limpieza y desinfección periódica:

- Uso de EPP del personal de limpieza:

El personal asignado para esta actividad, debe contar con los siguientes EPP:

- Zapatos de Seguridad
- Lentes claros de protección o careta facial
- Mascarilla quirúrgica
- Guantes de látex
- Uniforme de trabajo

- Preparación de 1 L de hipoclorito de Sodio al 0.1 %:
 - Medir 20 ml (4 cucharaditas de 5 ml cada una) de lejía al 5 %; y llenar hasta 1 L con agua.
 - Hacer la dilución en un lugar ventilado
 - Tomar precaución de no inhalar la solución.
 - No mezclar con amoníaco ni con otros productos de limpieza.
 - La lejía que no esté vencida será eficaz contra los coronavirus si se lo diluye adecuadamente.
 - Dado que la concentración de 0.1 % es alta para tener en contacto directo con la piel, se debe utilizar guantes para aplicarla.

- Desinfección de superficies inertes para evitar propagación del Coronavirus:

Las superficies inertes importantes a desinfectar con solución de hipoclorito al 0.1 % son:

 - Superficies de mesas de trabajo
 - Superficies de mesas donde se ingieren alimentos
 - Individuales, manteles
 - Superficies todos los elementos de los Servicios Higiénicos
 - Pisos
 - Manija de puertas
 - Interruptores de luz
 - Teléfonos
 - Teclados

- La desinfección debe ser frecuente con el uso de guantes reutilizables y paños húmedos con la solución. Los guantes deben ser únicos para la desinfección de superficies y no para otros fines.

- Cómo limpiar y desinfectar SUPERFICIES DURAS (NO POROSAS):
 - Use guantes desechables al limpiar y desinfectar superficies. Se deben desechar los guantes luego de cada limpieza.
 - Si se usan guantes reutilizables, esos guantes deben emplearse exclusivamente para limpiar y desinfectar las superficies con posible contaminación de COVID-19 y no se los debe usar para otros fines. Consulte las instrucciones del fabricante de los productos de limpieza y desinfección que utilice. Limpie sus manos inmediatamente después de quitarse los guantes.
 - De preferencia se deberá usar Alcohol al 70° como mínimo para superficies de contacto común frecuente como: Servicios higiénicos y Sala de reuniones.
 - Para el caso de los Servicios higiénicos se deberá usar un paño absorbente (Wetex) exclusivo para esta división, y aplicar con rociador, el alcohol líquido de 70°.
 - Para el caso de la Sala de Reuniones, esta deberá ser desinfectada previo al inicio de una reunión, con al menos 30 minutos de anticipación. Para ello, el responsable de la reunión debe comunicar la hora al personal de limpieza.
 - Igualmente se deberá realizar la desinfección usando alcohol de 70° con rociador y paño absorbente destinado sólo para esta división. Desinfectar: Mesas, sillas y puerta principalmente.
 - Si las superficies están sucias, deberá limpiarlas con un detergente o agua y jabón antes de su desinfección.

5.4.4 Condiciones para el trabajo:

No pertenecer al Grupo de Población Vulnerable durante la emergencia sanitaria:

- Edad: 65 > años.
- Presencia de comorbilidades: hipertensión arterial no controlada, enfermedades cardiovasculares graves, cáncer, diabetes mellitus, asma moderada o grave, enfermedad pulmonar crónica, insuficiencia renal crónica en tratamiento con hemodiálisis, y enfermedad o tratamiento inmunosupresor, obesidad ($IMC \geq 40$).
- No contar con síntomas sospechosos de COVID19:
 - Sensación de falta de aire o dificultad para respirar.
 - Desorientación, confusión
 - Fiebre (Mayor a 38°C) persistente por más de 2 días.
 - Coloración azul de los labios (cianosis).

5.4.5 Identificación de casos sospechosos:

Si durante la ejecución de actividades, se registra algún síntoma relacionado con el COVID-19, se procederá a comunicar a la empresa para que efectúe las siguientes acciones:

- Gestión de toma de la prueba serológica o molecular con un laboratorio autorizado.
- Gestiona la identificación de los contactos en el domicilio del trabajador.
- Comunica a la autoridad de salud correspondiente.
- Durante este periodo de tener el resultado del examen, deberá hacer seguimiento a la evaluación clínica del trabajador.

Si el caso sospechoso logra confirmarse con la prueba serológica o molecular, se procederá según el ítem correspondiente a Reincorporación laboral descrito en el presente Plan.

En general, el proceso seguirá de acuerdo al siguiente flujograma:

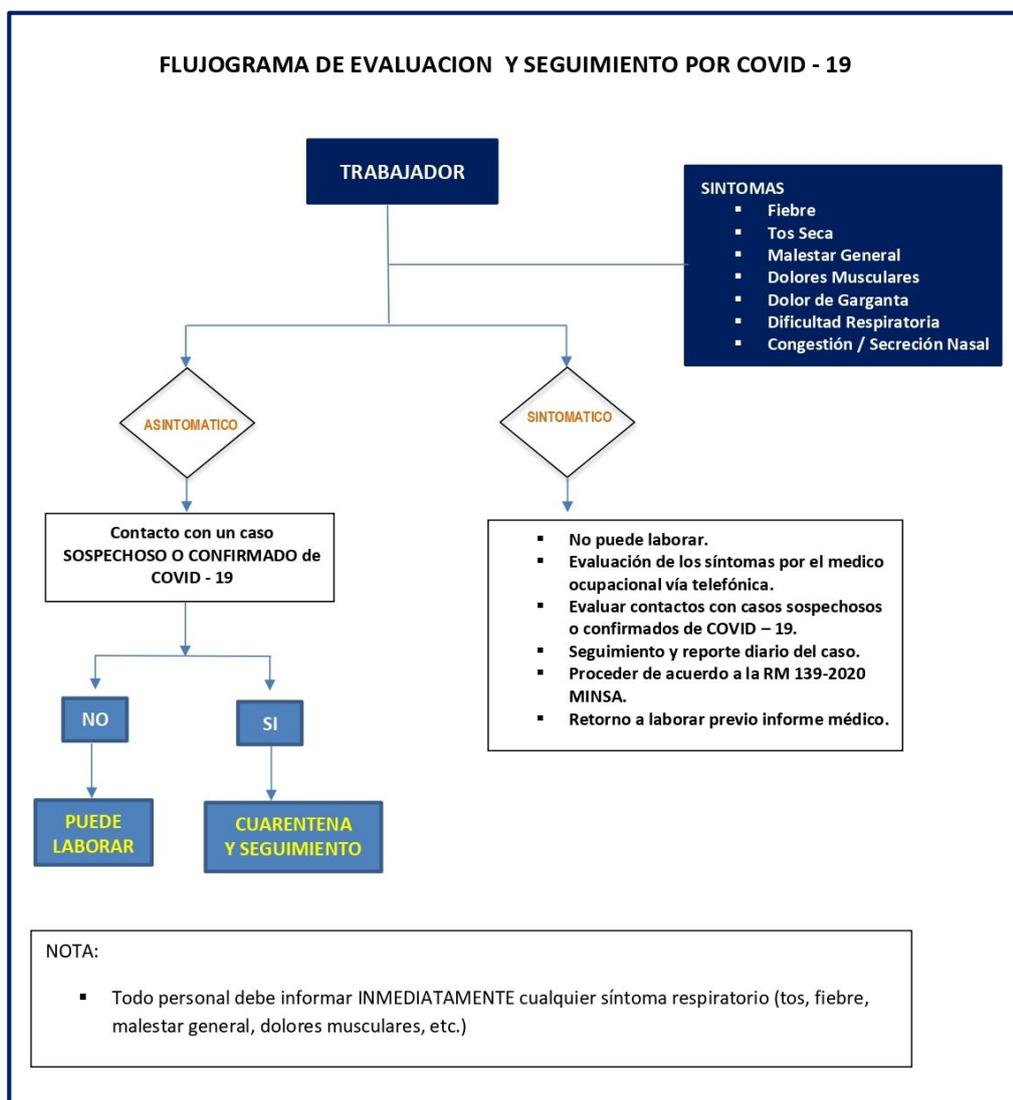


Fig.9 Flujograma de evaluación y seguimiento por COVID-19

5.4.6 Lavado y desinfección de manos obligatorio:

En general, se tomarán las siguientes medidas de higiene personal:

- Personal debe lavarse las manos con agua y jabón por 20 segundos como mínimo de forma continua.
- Se debe usar alcohol en gel para la desinfección de manos. Si en caso no hay disponible inmediatamente jabón y agua.
- Al estornudar o toser, debe hacerse cubriendo la boca con la flexura del codo.

- Es obligatorio el uso de mascarillas permanentemente de acuerdo a las indicaciones del gobierno.

5.4.7 Disposición de residuos sólidos:

- Se colocará un tacho especial para colocar residuos como los EPP asignados. Este tacho debe tener tapa vaivén accionada con un pedal.
- Asimismo, tendrán bolsas plásticas de acuerdo a la capacidad del tacho.
- Todo EPP usado, pañuelos desechables u otro artículo que pueda contener gotitas de fluidos orales, se podrán desechar dentro de la bolsa del tacho.

5.4.8 Medidas de protección personal:

Se han establecido las siguientes medidas de protección personal:

- Todo trabajador debe ejecutar las recomendaciones dictadas por el gobierno para evitar contagiarse del COVID 19: **Distanciamiento social, lavado de manos, desinfección continua, uso de mascarillas.**
- Todo trabajador está en la obligación de reportar al Médico Ocupacional sobre algún síntoma que presenten relacionado al COVID 19 descrito en el presente protocolo.
- Todo trabajador contará con una mascarilla adecuada (mínimo mascarilla comunitaria) para transitar en las vías públicas antes del ingreso a las instalaciones.

5.4.9 Clientes:

- Toda cliente deberá ingresar usando mascarilla.
- Siempre deberá mantener al menos 1.5 m de distancia con otras personas.
- Al ingreso al local se deberá desinfectar las manos con el alcohol gel.

CAPÍTULO 6 PLAN DE RECURSOS HUMANOS

6.1 Objetivos del plan de recursos humanos

Contar con las personas competentes que permita a la organización cumplir a cabalidad las funciones en cada puesto y lograr los objetivos individuales, grupales, por área y de la organización en general.

Construir y sostener en el tiempo una cultura y clima organizacionales idóneas para la organización y su plan estratégico, que constituya una condición favorable para el desarrollo de las competencias de sus integrantes, en todos los niveles jerárquicos.

6.2 Estrategia de recursos humanos

6.2.1 Selección

Seleccionar las personas más idóneas que ocuparán cada puesto en la organización, es decir, que cuenten con las competencias, en los niveles exigidos en el perfil propuesto para cada puesto.

6.2.2 Capacitación

Lograr que las personas en la organización alcancen el nivel requerido para cada una de las competencias necesarias en su puesto, que les permita desempeñarse de manera óptima y les facilite el logro de los objetivos previstos.

6.2.3 Gestión de desempeño

Brindar, a cada persona en la organización, la oportuna y confiable información correspondiente a los niveles obtenidos en cada competencia exigida y el logro de los objetivos previstos para su puesto, en base a un proceso de retroalimentación constructiva; que facilite el trabajo sobre la mejora de dichas competencias en el período previo a la siguiente evaluación de desempeño.

6.2.4 Retención y compensaciones

Lograr que las personas deseen permanecer en la organización el mayor tiempo posible y previsto, lo que permite lapsos prolongados de estabilidad a la organización; gracias a un adecuado y justo nivel de compensación por las labores y el aporte en cada puesto y la organización en general.

6.2.5 Cultura y clima

Alcanzar los niveles requeridos respecto a la instauración y sostenibilidad de una cultura y clima organizacionales propicias para la organización que facilite, al equipo conformado para tal responsabilidad, con el desarrollo de las competencias exigidas para el logro eficiente de los objetivos previstos para cada puesto, área y la organización en general y especialmente con la retención de las personas en la organización.

6.3 Estructura organizacional

La siguiente propuesta consta de una estructura simple: un administrador (de mando directo) y dos personas de atención al cliente, que permiten la división del trabajo en la tienda y su coordinación respectiva; el primero constituiría el área directiva y la segunda, de operaciones y venta. Se cuenta con personal externo (outsourcing): asesor(es) de contabilidad, asesor(es) en desarrollo organizacional, personal de vigilancia y limpieza. Se muestra la estructura de la organización en el siguiente organigrama:

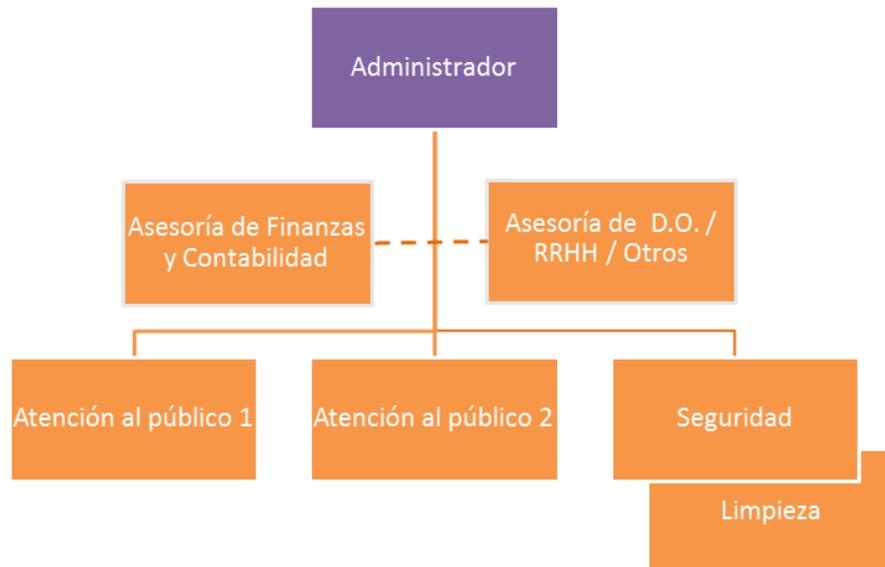


Fig.10 Organigrama del Punto de pan caliente

6.4 Políticas

Política de desarrollo organizacional

La organización debe mantener un proceso de actualización y mejoramiento permanente, sobre la base de un diagnóstico organizacional cada seis meses, que brinde información necesaria sobre la dinámica organizacional en general y sobre la que se propondrá los cambios correspondientes, que permita alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa.

Podrá contarse con la participación de un consultor especializado en el tema, para las fases de diagnóstico y propuesta de cambio/mejora, de creerse necesario. Se establecerá un equipo responsable para tal fin, dirigido por el Administrador de la tienda y se trabajará dentro del marco de construcción y sostenibilidad de la cultura y clima organizacionales propuestos.

Política de regulación interna

La organización debe elaborar el Reglamento Interno de Trabajo, que permite definir con especificidad las normas y procedimientos sobre los derechos, obligaciones y responsabilidades de todos trabajadores respecto a sus labores en la organización (esto permite reglamentar las condiciones del vínculo laboral entre el empleador y el trabajador), así como las medidas disciplinarias que se toman en consecuencia.

La reglamentación expuesta en el RIT alcanza a todo trabajador de la organización, en sus distintas modalidades, según el régimen laboral de la actividad privada; por lo que debe elaborarse en base a la legislación laboral vigente.

Política salarial

Crear un sistema de remuneración ordenado, y equitativo, interna y externamente, que se elabore y actualice sobre la base de un justo análisis y categorización de puestos. Dicho sistema prioriza mantener la tranquilidad del trabajador, respecto a su percepción positiva sobre el salario recibido y el trabajo realizado; lo que facilita un mejor desempeño y logro de objetivos.

Política de selección y contratación de personal

La organización priorizará la igualdad de oportunidades y evitará cualquier tipo de discriminación o preferencia de etnia, género, entidad educativa de procedencia, entre otros, en todas etapas del proceso de selección, es decir, fundamentalmente considerar las competencias profesionales de las personas, desde el reclutamiento hasta la contratación del nuevo ocupante al puesto vacante que se busca cubrir, respetando las diferencias individuales, cuya finalidad es incorporar a cada puesto la persona idónea o competente, que permita a la organización el aporte necesario para el cumplimiento de su propósito y sus objetivos estratégicos.

En caso de que un puesto quede libre, se cubrirá interinamente hasta que la organización lleve a cabo el proceso de selección correspondiente y se considerará evitar la selección y contratación posterior de familiares del personal hasta el cuarto grado de consanguinidad o segundo grado de afinidad; excepto lo estipule previamente el Equipo de Dirección, cuidando el idóneo grado de competencias, la imagen institucional y la supervisión jerárquica interna (que pueda favorecer a quien ocupe el puesto en mención).

Política de plan de carrera empresarial

Se definirá en el personal de la organización un desarrollo continuo, comenzando en la capacitación como se ha estipulado en una política anterior y la frecuente retroalimentación sobre el propio desempeño, durante el período de gestión de la misma; en primer lugar, se debe llevar a cabo una rotación hacia un puesto del mismo nivel ocupacional, que contribuirá con la construcción, desarrollo y sostenibilidad de competencias, mejorando con esto el desempeño futuro del trabajador.

En segundo lugar, un ascenso se contemplaría obedeciendo a la política de selección de personas, es decir, bajo el cumplimiento estricto del perfil del puesto superior, que contempla el rendimiento en el puesto de origen.

Política de vacaciones

Establecer detalladamente las directrices internas bajo las cuales la administración deberá planificar y otorgar las vacaciones de los trabajadores, de acuerdo a la legislación laboral vigente, con la finalidad de propiciar el necesario descanso anual y al mismo tiempo asegurar que la ausencia temporal de aquellos no cause inconvenientes al normal desarrollo de las actividades previstas en la organización.

Política de capacitación

Establecer las directrices internas necesarias para gestionar eficientemente las capacitaciones de los trabajadores, bajo la perspectiva de la oportunidad para el

continuo desarrollo personal y organizacional; la capacitación debe significar en todo momento desarrollar las competencias laborales requeridas en cada puestos de trabajo, es decir, actualizar conocimientos sobre el trabajo asignado y ponerlos en práctica hasta ganar la habilidad ideal, ambos catalizados por una positiva actitud que la organización debe siempre sostener en el tiempo, porque ello contribuirá a elevar el nivel de desempeño requerido para conseguir los objetivos organizacionales.

Esta política debe reflejar los valores de la organización, la misma que se convierte en un instrumento para la construcción y sostenibilidad de la cultura y clima organizacionales, cuya finalidad es cumplir con la misión de la organización y alcanzar su visión.

6.5 Programas

6.5.1 Programa de capacitación del personal

Se capacitará al personal que se encuentra en tienda: atención al público (1 y 2) y administrador.

Para definir la capacitación del personal, es necesario recurrir al perfil básico al que debe ajustarse cada trabajador. Cabe resaltar que el perfil en mención ha sido elaborado previamente, desde el momento en que se constituye un puesto, habida cuenta que define o guía todos los procesos correspondientes a la gestión de personas en la organización, comenzando con el de selección de personal. A saber:

Perfil del personal de atención al público 1 y 2

a) Funciones:

- Atender al cliente, como por ejemplo brindar asesoramiento o consejería sobre los productos de la tienda.
- Tomar los pedidos y entregar los productos solicitados por el cliente.
- Promocionar otros tipos de pan al escogido por el cliente y productos complementarios.
- Realizar un inventario de mercadería en coordinación con el administrador de la tienda.
- Realizar mantenimiento de productos en las vitrinas u otros en donde se exponen los mismos; que incluye descongelamiento y horneado del pan, así como la reposición de los productos complementarios, entre otros.
- Apoyar en mantener limpio y ordenado el local.
- Para el caso del primero, corresponde a la persona con mayor nivel de competencia, desarrollada antes y/o durante su estadía en la organización; especialmente cuando el puesto queda libre por distintas razones y debe cubrirse con un nuevo postulante/trabajador.

b) Condiciones de trabajo:

- Horario: 07h00 a 15h00 y 15h00 a 23h00
- Lugar: Tienda

c) Competencias fundamentales:

- Orientación al cliente
- Responsabilidad y puntualidad
- Trabajo en equipo
- Proactividad

d) Objetivos:

- Previstos antes de iniciar el proyecto

e) Estudios y experiencia:

- Graduado a nivel técnico o practicante en gastronomía
- Un (01) año atendiendo al cliente en panadería

Perfil del administrador

a) Funciones:

- Gestionar y supervisar todo lo que acontece en la tienda, como la logística incluyendo a los operarios.
- Definir, evaluar y mejorar los procesos y procedimientos en la tienda, así como los indicadores de producción o relacionados.
- Gestionar el personal de atención al público, atendiendo sus necesidades y facilitando su óptimo desempeño.
- Elaborar el balance de venta diaria y el arqueo de caja.
- Analizar los resultados históricos que permitan las proyecciones de venta respectivas.
- Brindar apoyo operativo cuando el personal de atención al público está ausente, por diversos motivos.

b) Condiciones de trabajo:

- Horario: 07h00 a 15h00 y 15h00 a 23h00
- Lugar: Tienda

c) Competencias fundamentales:

- Planificación
- Responsabilidad y puntualidad
- Liderazgo
- Trabajo en equipo
- Comunicación
- Organización y promoción de productos en tienda

d) Objetivos:

- Cumplir los objetivos establecidos en el plan estratégico de la tienda.
- Garantizar el óptimo funcionamiento de los equipos electrónicos de la tienda.
- Garantizar el óptimo desempeño de los trabajadores de la tienda.

e) Estudios y experiencia:

- Graduado en Administración a nivel técnico/universitario, Ingeniería industrial o afines.
- Dos (02) años administrando una panadería y manejando la contabilidad de la misma.

- Conocimiento de Excel a nivel intermedio

N°	Necesidades de capacitación				Soluciones de capacitación				
	Puesto	Competencia por mejorar	Componentes*	Curso, taller, etc.	Modalidad de capacitación	Proveedor	Costos	Horario	Fecha de programación
1	Atención al público	Orientación al cliente		Diplomado en Calidad de Servicio y Atención al Cliente	Virtual	Formación Integral y Desarrollo Empresarial, FIDE (Lince)	S/ 1.376,00	Por definir	1 semana de incorporado el trabajador
2		Responsabilidad y puntualidad							
3		Trabajo en equipo		Curso Construcción del Trabajo en equipo	Presencial	Constructalent	S/ 1.100,00	Por definir	2 semanas de incorporado el trabajador
4		Proactividad							
5	Administrador	Planificación							
6		Responsabilidad y puntualidad							
7		Liderazgo		Curso de perfeccionamiento: Liderazgo jefatural	Presencial	Instituto Latinoamericano de Desarrollo Empresarial	S/ 2.500,00	Por definir	3 semanas de incorporado el trabajador
8		Trabajo en equipo							
9		Comunicación							
10		Organización y promoción de productos en tienda		Curso Exhibición de productos para incrementar las ventas	Presencial/ Virtual	http://mariettavitale.com/#Contacto-Marietta-Vitale	S/500,00	Por definir	1 semana de incorporado el trabajador

Tabla 6 Programación de la capacitación del personal

* Componentes de la competencia, que pueden ser la causa de que no se encuentre en el grado de competencia ideal (Conocimiento: C, habilidad: H y actitud: A) y si la causa de la brecha se encuentra en el contexto y/o condiciones de trabajo, éstas se buscarán resolver lo antes posible.

El plan de capacitación, se contempla en dos etapas: una inicial o de primer año, en la cual, específicamente, se trabajarán las competencias prioritarias o core (en letras negritas), con lo que se espera que la tienda comience a operar de manera óptima. En una segunda etapa el diagnóstico de necesidades de capacitación ayudará a plantear las siguientes capacitaciones; también es relevante los resultados en la selección de personal como en las evaluaciones de desempeño, con lo que se planteará la gestión del desempeño correspondiente.

6.5.2 Programa de inducción del personal

El programa de inducción correspondiente al personal que es contratado para atención en la tienda está sujeto a la política de inducción, cuyo objetivo es conseguir la socialización del personal referido, así como orientarlo respecto a sus funciones y responsabilidades. Como parte de la inducción, se busca entrenar al personal para que desarrolle tareas y actividades necesarias con la finalidad de alcanzar los objetivos propuestos. Asimismo, se socializan los valores, la normativa de la organización y la cultura organizacional. Con este programa, se espera que de manera rápida y sólida, el personal contratado incorpore los comportamientos idóneos y los desarrolle continuamente.

Otro motivo para la ejecución del programa de inducción se refiere a la necesidad de identificación del personal con el puesto, sus funciones y responsabilidades, bajo condiciones laborales idóneas (definidas por la infraestructura, mobiliario, herramientas, horarios de trabajo, compensaciones, entre otros); así como con sus compañeros de trabajo y la organización en general. Esta identificación es la que permite generar un sentido de pertenencia, de identidad y por consiguiente del compromiso esperado para cumplir la misión y alcanzar la visión de la organización.

A continuación, se describen las etapas del programa de inducción:

Socialización

Esta etapa está conformada por tres (03) momentos específicos:

- Exposición del marco de actuación: Es extremadamente importante que el nuevo trabajador, al igual que todos los miembros de la organización, conozca y comprenda la misión, visión, objetivos estratégicos y operativos, especialmente los que están relacionados a sus funciones o las definen, así como los valores y normativas vigentes, es decir, la cultura organizacional.
- Diálogo sobre el marco de actuación: En una sesión se conversa, e incluso discute, sobre dicho marco de actuación. Esta discusión permite una mayor comprensión de las guías organizacionales.
- Presentación a la organización: En este punto se procede a comunicar el ingreso del trabajador.

Orientación

Se presenta al trabajador toda la información necesaria que le permita comprender a cabalidad el puesto que ocupa desde que ingresa a la organización, así como las funciones que debe cumplir y objetivos que debe alcanzar. Estos aspectos se le presentan en tres (03) sesiones:

- Exposición sobre el perfil del puesto: Se presenta de manera rigurosa, la misión del puesto que ocupa, funciones, condiciones de trabajo, objetivos y competencias que requiere para cumplir a cabalidad lo antes señalado, entre otra información relevante. Asegurar que el trabajador ha comprendido todo a cabalidad, esclarecer dudas e inquietudes, etc.
- Exposición sobre nivel del trabajador: Se presenta al trabajador información relevante sobre el nivel alcanzado por el trabajador en el proceso de selección de personal en el que participó, lo que permite una detallada comparación entre el perfil ideal (que fue base crucial en el proceso de selección mencionado) y el perfil real del contratado. Es decir, el nivel que el trabajador presenta al momento de la reunión de inducción y por ende, la brecha que debe “cerrar” el trabajador a través de un proceso de capacitación personal y organizacional, que será evaluado periódicamente.
- Compromiso organización–trabajador: En este punto se acuerdan los compromisos que ambas partes proponen, con el fin de alcanzar las competencias que permitirán el comportamiento idóneo así como los objetivos propuestos.

Entrenamiento

En esta esta etapa inicial, el nuevo trabajador practica las acciones necesarias o requeridas bajo supervisión estrecha de su jefe inmediato superior, para este caso, del Administrador de la tienda. Como parte del entrenamiento se plantean dos (02) momentos:

- Práctica sobre las funciones: En este momento, el trabajador debe conocer y comprender en detalle las funciones que debe cumplir, inicialmente y de manera

especial, con simulaciones y situaciones reales en el puesto. Posteriormente, se realizan prácticas sobre el dominio de los productos ofrecidos, especialmente los tipos de pan.

- Práctica sobre el manejo de herramientas y equipos: En este momento, el trabajador debe saber manejar muy bien las herramientas y equipos, relacionados a los tipos de pan y otros productos que ofrece la tienda, asignados para el cumplimiento de sus funciones, habida cuenta que son muy importantes para que pueda alcanzar los objetivos de su puesto.

Seguimiento

En esta etapa se busca realizar evaluaciones de períodos muy cortos, con lo que se obtiene información relevante sobre el desempeño del trabajador, que asegure las competencias requeridas por el puesto bajo seguimiento.

Retroalimentación

En esta etapa se otorgan los resultados obtenidos por el trabajador durante el período de inducción a la organización. Esta etapa permite la comprensión del nivel de desempeño del trabajador y las causas del mismo. Por este motivo, se facilita que los actores mejoren su desenvolvimiento, al conocer su desempeño y poder mejorarlo.

La inducción del personal está dentro de las funciones del administrador de la tienda, consta de cuatro (04) sesiones de entre dos (02) y tres (03) horas como máximo y debe llevarse a cabo dentro de los primeros siete (07) días hábiles desde el día de su incorporación a la organización.

Tabla 7 Programación de la inducción de personal

Etapas	Actividades	Sesiones / Semanas máximo							
		1	2	3	4	5	6	7	8
Socialización	Exposición del marco de actuación	X	X						
	Diálogo sobre el marco de actuación	X	X						
	Presentación a la organización (comunicado de incorporación, visitas)	X	X						

Etapas	Actividades	Sesiones / Semanas máximo							
		1	2	3	4	5	6	7	8
Orientación	Exposición-Discusión sobre el perfil del puesto a profundidad (misión del puesto, funciones, condiciones de trabajo, objetivos y competencias)			X					
	Exposición-Discusión sobre nivel alcanzado en proceso de selección (perfil ideal vs perfil real del contratado)			X	X				
	Compromisos trabajador-organización				X				
Entrenamiento	Práctica sobre las funciones del puesto y manejo de herramientas y equipos (práctica del conocimiento aprendido, desarrollo de habilidades)					X			
	Práctica (período de) simulaciones y situaciones reales con acompañamiento					X			
Seguimiento	Evaluación continua y/o periódica sobre el desempeño inicial					X	X	X	X
Retroalimentación	Otorgamiento de resultados de la(s) evaluación(es) inicial(es)							X	X

6.5.3 Programa de Seguridad y salud en el trabajo

Los riesgos laborales en una organización no sólo atentan contra el derecho de bienestar de los trabajadores sino de la misma organización ya que atentan contra el logro de las guías organizacionales: misión, visión, P.E. y cultura organizacional. Por ello es necesario plantear una estrategia o instrumento que garantice el derecho a las condiciones de trabajo, que reduzcan los accidentes laborales, así como los riesgos de enfermedades profesionales, entre otros. Este programa preserva la salud física como mental de cada trabajador y por ende, de su bienestar general.

Para lograr este propósito, se requiere de la participación de todos los que constituyen la organización, directa e indirectamente.

Además, es importante definir oportunamente un conjunto de términos al respecto, con la finalidad de que cada persona en la organización, en sus distintos niveles jerárquicos, tenga claridad sobre los conceptos y su importancia. Comúnmente se contemplan los puntos siguientes:

1. Enfermedades profesionales
2. Seguridad industrial
3. Higiene industrial
4. Equipos y herramientas en los puestos de trabajo de producción
5. Identificación y clasificación de los peligros

6. Seguridad y salud ocupacional en la empresa
7. Norma OHSAS 18001
8. Seguridad
9. Trabajador
10. Peligro
11. Equipos o productos peligrosos
12. Accidentes de trabajo
13. Accidente leve
14. Accidente incapacitante
15. Accidente mortal
16. Actividad
17. Labores de alto riesgo
18. Actividades peligrosas
19. Sistema de gestión de la seguridad
20. Medidas de prevención

Tabla 8 Programación de la seguridad y salud en el trabajo

Período			2020													
Objetivo general			Cumplir los requisitos de la normativa legal y organizacional													
Objetivos específicos			Implementar el sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo													
			Reducir el porcentaje de accidentes en el trabajo													
			Reducir el porcentaje de riesgos													
			Mejora continua de las condiciones de seguridad, salud y medio ambiente en el trabajo													
Meta			Cumplir al mes de diciembre el 100% de las actividades programadas													
Indicador			N° de actividades realizadas													
Cód	Actividad operativa	Responsable de ejecución	Cronograma y metas mensuales												Indicador	
			ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	set	oct	nov	dic		
	Prevención de enfermedades y promoción de la salud	Administrador de tienda/Adm		X						X						N° actividades realizadas/NAR
	Implementación de botiquín	Adm				X										Botiquín implementado
	Terapia en manejo de estrés	Adm	X						X					X		NAR
	Vacunación contra la influenza	Adm						X								NAR
Medidas para el control de riesgo en mantenimiento de la tienda																

Mantenimiento y limpieza del local/tienda: Ventanas, desinfección, fumigación, otros	Adm	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	NAR
Mantenimiento de rubro eléctrico: Hornos, congeladores, otros	Adm				X					X					NAR
Asignación de equipo/vestimenta idónea al personal	Adm					X	X	X	X	X	X	X	X		NAR
Medidas para el control de riesgos en infraestructura															
Elaborar, ejecutar y evaluar el Plan de mantenimiento preventivo y correctivo del local/tienda	Adm		X				X					X			NAR
Cumplimiento de normas de seguridad y salud en el trabajo en la ejecución de trabajos sobre la infraestructura	Adm		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		NAR
Vigilancia de terceros y proveedores															
Difusión de las normas de la tienda sobre la seguridad y salud en el trabajo entre proveedores y terceros	Adm		X	X	X				X				X		NAR
Verificación del uso de elementos de protección, entre el personal y terceros	Adm		X	X	X				X				X		NAR
Implementación del sistema															

6.5.4 Programa de primeros auxilios

En el trabajo pueden ocurrir distintos tipos de accidentes que ponen en riesgo la salud y la vida de los trabajadores. Por este motivo, es muy importante prestar atención médica inmediata, antes de que el personal de salud especializado se haga presente, de manera que se permita detener y/o revertir el daño. Para alcanzar esta finalidad, se deben considerar un conjunto de medidas rápidas, directas o indirectas, en relación al daño ocurrido. Por ejemplo, conocer si se debe o no mover a una persona que ha sufrido un accidente, o cuenta con una parte de su cuerpo lesionado, aprender a lavar heridas, hacer presión sobre heridas sangrantes, entre otros.

Asimismo, es importante determinar los factores que definen los servicios de primeros auxilios en un lugar de trabajo, que se determinan a partir de los riesgos que tienen las

actividades a las que están obligados los trabajadores, debido a sus funciones y responsabilidades. También es relevante contar con disponibilidad de asistencia médica para cada caso. Por ejemplo, si el lugar donde se realiza la actividad se encuentra cerca o lejos de un centro de asistencia médica (si por dicho motivo se requiere vacuna antitetánica, etc.).

Ante lo expuesto, la organización debe plantear que todos los trabajadores conozcan las reglas básicas sobre primeros auxilios. Debido a este motivo, será considerado dentro de las políticas de la organización y por ende, en sus planes de capacitación, a pesar de que un solo trabajador sea asignado como responsable permanente.

Equipos, materiales e instalaciones

- Equipo de traslado, como silla de ruedas o tabla de transferencia grande.
- Maletín de primeros auxilios y botiquín.
- Equipo y medio para comunicar la situación (alarma y teléfono de emergencia).
- Espacio de emergencia, donde se pueden brindar los primeros auxilios.
- Transporte externo de urgencia.
- El equipo debe estar ubicado en lugares de fácil acceso, que permita una atención de la persona-cliente o trabajador de manera rápida y segura.

Recursos humanos internos y externos

- Se contempla la posibilidad de que todo trabajador esté capacitado para atender primeros auxilios básicos, con la finalidad de contar siempre con esta atención de emergencia.
- Se considera capacitar a un trabajador para tal responsabilidad, a nivel avanzado. Este trabajador podrá luego capacitar a los demás trabajadores en atención de primeros auxilios básicos.

- Personal médico que atenderá la emergencia en el lugar de trabajo como en el servicio de salud, público o privado, para lo cual se prevé con anticipación, que incluye el traslado con ambulancia, de ser necesario.

Registro de atención o informe interno

- Nombre del trabajador.
- Testigos del accidente o relacionados con el mismo (por ejemplo, quienes ayudaron al traslado del accidentado).
- Referencia sobre la seguridad en el trabajo.
- Información sobre el accidente ocurrido (hora, lugar, etc.).
- Primeros auxilios aplicados al trabajador.
- Datos sobre la salud del trabajador accidentado: tipo y gravedad de la lesión.
- Asistencia médica adicional.

Capacitación en primeros auxilios

- Programa de formación básica: Con una duración de 10 horas.
 - Tareas generales: Organizarse, evaluar la situación, magnitud y gravedad de las lesiones y de la asistencia médica adicional, proteger al trabajador lesionado frente a nuevas lesiones, eliminar riesgo para el trabajador que socorre al lesionado (utilizando el equipo correspondiente), observar e interpretar el estado general del lesionado, ubicar y utilizar el equipo e instalaciones para los primeros auxilios.
 - Primeros auxilios propiamente dicho: Incluye temas como heridas, fracturas, problemas para respirar, lesiones oculares, etc.
- Programa de formación avanzada: Busca la especialización del trabajador sobre algunos tópicos específicos, que le permita un auxilio más relevante. Entre otros:

- Cardiopulmonar: Procedimiento para la reanimación de la respiración o los latidos cardíacos, cuando éstos han cesado.
- Intoxicación o envenenamiento: Cuando la persona se ha expuesto directamente con una sustancia dañina que ha ingresado a su cuerpo.
- Quemaduras: Daño en el tejido por exposición prolongada al sol u otro tipo de radiación, contacto con llamas, sustancias químicas o electricidad o inhalación de humo.
- Contaminación: Cuando se introducen elementos físicos o sustancias en un medio, haciéndolo inseguro o que no debiera usarse.

Tabla 9 Programación de primeros auxilios

Período			2020												
Objetivo general			El personal y la organización están preparados para atender a un trabajador accidentado en el trabajo												
Objetivos específicos			La organización brinda las condiciones físicas necesarias para atender un accidente de un trabajador												
			El personal está capacitado para brindar primeros auxilios básicos												
			Algunos trabajadores están capacitados para brindar primeros auxilios avanzados												
			Se implementa un sistema de gestión de atención de primeros auxilios												
Meta			Cumplir al mes de diciembre el 100% de las actividades programadas												
Indicador			N° de actividades realizadas												
Cód.	Actividad operativa	Responsable de ejecución	Cronograma y metas mensuales												Indicador
			ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	set	oct	nov	dic	
Equipos, materiales e instalaciones															
	Equipos de traslado y maletín de primeros auxilios	Administrador de tienda / Adm	X	X	X										N° actividades realizadas/ NAR
	Equipos y medios para comunicar la situación de emergencia	Adm	X	X											Botiquín implementado
	Espacio para atender emergencias/primeros auxilios	Adm	X	X	X										NAR
	Transporte externo de emergencia	Adm			X	X	X								NAR
Recursos humanos internos y externos															
	Trabajadores(as) capacitados(as) para atender primeros auxilios básicos	Adm		X		X		X		X		X		X	NAR
	Trabajador(a) capacitado(a) para atención de primeros auxilios avanzados	Adm				X				X					NAR
	Personal externo que brinda en el lugar de trabajo los primeros auxilios como en los servicios de salud	Adm	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	NAR
Registro de atención o informe interno															
	Datos sobre el accidente y la persona involucrada	Adm		X											NAR
	Datos sobre la atención brindada en primeros auxilios	Adm		X											NAR
Capacitación en primeros auxilios															
	Programa de formación básica	Adm		X	X	X				X	X	X			NAR
	Programa de formación avanzada	Adm		X	X	X				X	X	X			NAR
Implementación del sistema															

Atención de emergencias

Cuando se trata de la salud de un trabajador en el centro laboral, es importante hacer todo lo necesario, dentro de las normas legales correspondientes. Luego de brindar los primeros auxilios adecuados, se debe contemplar la atención de una emergencia como una situación inesperada que puede poner en grave riesgo la salud de un trabajador e incluso, poner en peligro su vida, razón por la cual se hace necesaria una atención médica inmediata. Esto para casos de emergencia médica que no sean consecuencia de un accidente, por ejemplo un infarto al corazón; o para casos de una emergencia accidental, como consecuencia de algo imprevisto, como una fuerza externa sobre el trabajador independiente de su voluntad, por ejemplo, una esguince, luxación, etc.

Posteriormente a contemplar la atención por primeros auxilios, se debe atender una emergencia o urgencia, la que requiere atención médica, aunque ni la salud ni la vida estén en riesgo, determinada por el médico tratante. Por este motivo, se plantea un acuerdo con un servicio de salud público o privado a quien se acudiría en caso se presente la necesidad.

6.5.5 Programa de cultura y clima organizacionales

La cultura, “sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás” (Robbins, 2009), es decir, cada comportamiento, objeto, proceso, entre otros que acontece o existe en la organización tiene un significado, habida cuenta que es producto del mismo; (por ejemplo: un saludo emotivo y grupal de bienvenida al nuevo trabajador significa lo importante que es para el grupo dicho trabajador, porque así lo plantea una creencia, que la conlleva a una norma para darle obligatoriedad. Por eso razón, se aprende, adopta y repite; y a la vez se premia o castiga, de una u otra manera, para asegurar la supervivencia del grupo y logro de sus objetivos.

El clima organizacional refleja un complejo proceso cognitivo-comportamental, donde la evaluación del mismo recoge la percepción que tienen los integrantes de la organización sobre la cultura, en su totalidad; dicha percepción genera determinadas emociones y por esto se hace relevante, es decir, estas emociones conllevan a los comportamientos que se espera se manifiesten en todos los ámbitos (laborales, grupales, individuales, organizacionales y hasta societales) de tal manera que permiten lograr los objetivos

previstos en el plan estratégico correspondiente, donde la visión es el objetivo mayor y fundamental.

Tabla 10 Programación de cultura y clima organizacionales

Período			2020												
Objetivo general			Construir y fortalecer en el tiempo una cultura organizacional coherente con el plan estratégico												
Objetivos específicos			Alcanzar el 100% de participación del personal en las actividades y tareas previstas												
			Lograr que las personas de la organización adopten en gran medida los valores y normas propuestos												
			Los integrantes de la organización manifiestan los comportamientos esperados a nivel personal, grupal y organizacionalmente												
Meta			Cumplir al mes de diciembre el 100% de las actividades programadas												
Indicador			N° de actividades realizadas y resultados de evaluaciones continuas												
Cód	Actividad operativa	Responsable de ejecución	Cronograma y metas mensuales												Indicador
			ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	set	oct	nov	dic	
Fase 1: Establecimiento del ideal (cultura y clima)															
	Constitución del equipo para trabajar la cultura y el clima organizacional	Administrador de tienda / Adm	X												N° actividades realizadas/ NAR
	Definición de la cultura y clima ideal/deseado	Adm	X												Informe
Fase 2: Diagnóstico de clima organizacional*															
	Construcción del instrumento para la obtención de datos	Adm		X	X										NAR
	Aplicación, procesamiento y análisis de datos	Adm			X										NAR
	Resultados finales y Conclusiones	Adm			X	X									NAR
Fase 3: Propuestas															
	Elaboración de una propuesta sobre las mejoras	Adm				X	X								NAR
	Aprobación de propuesta final	Adm					X								NAR
Fase 4: Ejecución de estrategias de construcción															
	Ejecución de la propuesta aprobada	Adm					X	X	X	X	X	X	X		NAR
	Evaluación periódica de objetivos	Adm												X	NAR
Implementación de las nuevas cultura y clima organizacionales															

CAPÍTULO 7 EVALUACIÓN ECONÓMICA FINANCIERA

7.1 Inversión del activo fijo

Se ha considerado realizar una inversión en activos fijos a fin de iniciar las operaciones, considerando los elementos básicos y necesarios tales como Muebles, vitrinas y estantería.

Descripción	Valor Unitario	Cantidad	Total
Caja	S/ 2,925	1	S/ 2,925
Luminaria	S/ 2,000	1	S/ 2,000
Vitrinas	S/ 5,000	3	S/ 15,000
Estantería	S/ 5,000	3	S/ 15,000
Mubles y Enseres	S/ 4,000	1	S/ 4,000
Acondicionamiento	S/ 20,000	1	S/ 20,000
Total Inversión en Capital de Trabajo			S/ 46,024
	TOTAL INVERSION		S/ 104,949

Capital de trabajo

Se ha considerado el método de Déficit Acumulado Máximo para obtener un capital suficiente que permita cubrir con los gastos administrativos, el valor determinado por cada local, se muestra en el cuadro siguiente:

	Deficit Acumulado Max.
Total Capital de Trabajo	S/ 46,024

Estructura de la inversión y financiamiento

Para la inversión del proyecto, hemos considerado financiar el 100% con capitales de los socios, debido a que los bancos consideran tasas bastante elevadas para poder acceder a un

crédito a Mediano-Largo plazo como Microempresa, por ello para la implementación de los 3 locales se necesitarían:

	W	Monto
Aporte de los Socios	100%	S/ 314,847
TOTAL		S/ 314,847

Presupuesto de Ventas

Se pronostica que los niveles de ventas sean incrementales para el primer año según la siguiente estimación:

MES	Nivel de consumo
ENERO	20%
FEBRERO	20%
MARZO	25%
ABRIL	45%
MAYO	65%
JUNIO	85%
JULIO	95%
AGOSTO	100%
SEPTIEMBRE	100%
OCTUBRE	100%
NOVIEMBRE	100%
DICIEMBRE	100%

A partir del segundo año se considera alcanzar el 100% del nivel de Venta Estimado y adicionalmente se ha considerado tener un 5% de incremento en Ventas.

7.2 Presupuesto de Gastos Administrativos y Ventas

En relación a los gastos administrativos y de ventas, se han considerado los esenciales requeridos para operar. A continuación, podemos indicar lo siguientes:

Adicionalmente, para la proyección, se ha considerado un incremento de Costos y Gastos en 3% anual.

	MENSUAL	ANUAL
Luz	S/. -750	S/. -9,000
Alquiler	S/. -6,300	S/. -75,600
Sueldos	S/. -5,700	S/. -68,400
EPP / VARIOS	S/. -500	S/. -6,000
Agua	S/. -150	S/. -1,800
	S/. -13,400	S/. -160,800

Trabajadores	Sueldo	Horario
4	950	6am - 8pm

Depreciación

El presupuesto de la depreciación corresponde a la maquinaria y muebles adquiridos.

	Activos	Tasa anual	Dep. Anual
Total Activos	S/ 58,925	20%	S/ 11,785

7.3 Evaluación económica y financiera

Los importes que se muestran en los cuadros de este capítulo están expresados en moneda local (soles).

7.3.1 Evaluación económica

Para la evaluación económica obtenidos del flujo económico y del flujo financiero, principalmente fueron los índices del VAN económico y la TIR económica y la rentabilidad en función de las ventas.

Para calcular el Costo Promedio Ponderado del Capital (WACC), hemos utilizado el método (CAPM).

Es importante mencionar que algunos profesionales y académicos consideran insuficiente la información para hacer un cálculo preciso de la Tasa de descuento a utilizar, la fuente de información para nuestro análisis está basada en los datos recogidos en la página de Damodaran.

Fuente Damodaran

<http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>

WACC

$$WACC = Wd \cdot Kd(1-t) + We \cdot Ke$$

Wd	0%
Kd	0%
T	29.5%
We	100%
Ke (CAPM)	8.57%
WACC (CAPM)	8.57%

Para el cálculo del CAPM hemos utilizado la siguiente información:

$$Ke = Rf + Bu * (Rm - Rf) + RP$$

Rentabilidad esperada = Tasa Libre de riesgo + (Rentabilidad del mercado - Tasa libre de riesgo) x b + Tasa riesgo país

B unlevered	0.35
Rm (S&P)	11.57%
Rf (T-Bond)	5.15%
Riesgo País	1.17%

Beta Unlevered

Industry Name	Number of firms	Beta	D/E Ratio	Effective Tax rate	Unlevered beta	Cash/Firm value	Unlevered beta corrected for cash	HiLo Risk
Advertising	47	1.44	85.08%	4.13%	0.88	6.00%	0.93	0.6569
Aerospace/Defense	77	1.23	24.28%	8.54%	1.04	3.40%	1.08	0.4819
Retail (General)	18	1.14	32.10%	15.49%	0.92	2.53%	0.95	0.4077
Retail (Grocery and Food)	13	0.59	96.66%	12.78%	0.34	1.26%	0.35	0.3984
Retail (Online)	70	1.23	12.87%	2.92%	1.12	3.24%	1.16	0.6393
Retail (Special Lines)	89	1.03	70.57%	11.89%	0.67	2.41%	0.69	0.5313

Rm (S&P 500) / Rf (US T.Bond)

Arithmetic Average Historical Return				
1928-2019	11.57%	3.40%	5.15%	7.22%
1970-2019	11.89%	4.64%	7.39%	9.46%
2010-2019	14.02%	0.52%	4.35%	7.23%

* Se ha considerado la Prima de Riesgo de mercado con fuente S&P500 (Promedio Aritmético 1928-2019)

* La tasa libre de Riesgo se considera el rendimiento de los T-Bond

* El Beta Desapalancado, se considera el beta desapalancado del sector "Grocery and food".

* El Riesgo país es el riesgo obtenido hasta la primera semana de 20-08-2020



<https://www.ambito.com/contenidos/riesgo-pais-peru.html>

7.3.2 VAN económico

Valor Actual Neto (VAN) económico, se tomó en cuenta los siguientes datos:

Flujo de Caja económico:

SOLES	0	1	2	3	4	5
Ventas		1,060,173	1,553,003	1,630,654	1,712,186	1,797,796
Costos		-715,846	-1,027,635	-1,058,464	-1,090,218	-1,122,925
Utilidad Bruta		344,328	525,368	572,189	621,968	674,871
Margen Bruto		32.5%	33.8%	35.1%	36.3%	37.5%
Gastos Operativos		-482,400	-496,872	-511,778	-527,132	-542,945
EBIT / Ut. Operativa		-138,072	28,496	60,411	94,837	131,925
Impuestos (29.5%)					-13,473	-38,918
NOPAT		-138,072	28,496	60,411	81,363	93,007
Depreciación			35,355	35,355	35,355	35,355
Inversión	-314,847					
Venta de Act Fijo						7,810
Cap. De Trabajo		-138,072				138,072
FCL	-452,920	-102,717	63,851	95,766	116,718	274,244

WACC (CAPM)	8.6%
VAN	- 152,686
TIR	-0.2%

Para los 3 locales propuestos el Flujo de Caja Libre muestra un VAN económico se muestra en negativo, la viabilidad del proyecto, desde un punto de vista económico, no muestra la rentabilidad que habíamos proyectado. El método CAPM (VAN : - S/. 152,686 para los primeros 5 años), hemos incluido inclusive un valor de recuperación (10%) de la inversión en Activos, (el valor de recuperación incluye además el Escudo Fiscal del mismo)

CONCLUSIONES

1. Conforme a lo encontrado en el presente trabajo de investigación, este proyecto de viabilidad de negocio *Punto de pan caliente*, no resulta viable en el marco del tiempo proyectado de 5 años desde el punto de vista económico-financiero.
2. Éste proyecto se ha propuesto ofertar el pan, un alimento fundamental en la dieta alimenticia de gran parte de los peruanos, bajo la tecnología de pre-cocido y congelación de masas, lo que permite concluir que los consumidores –público objetivo– aceptan este “nuevo” producto; porque lo percibe de excelente calidad, con el mismo peso y tamaño, fresco (porque mantiene su sabor y características o propiedades nutritivas) y lo compra recién horneado, es decir, siempre lo encontrará caliente; lo que permite una reducción de costos operativos, mayor control en sus procesos y disminución de mermas, lo que nos motiva a considerar factible este modelo de negocio y su replicabilidad. Cabe resaltar también que aún son pocas las panaderías, que denominamos tradicionales, que ofrecen esta manera de ofertar el pan.
3. La idea principal del presente trabajo, ha sido desde el comienzo, analizar la viabilidad de un modelo de negocio aplicado en otros países, donde el consumo per-cápita es más alto y el negocio actualmente es bastante maduro. Asimismo, analizar, qué tan rentable puede ser este modelo de negocio.
4. Se puede concluir que, después del análisis económico-financiero de toda la información obtenida a lo largo del presente proyecto de investigación y según el VAN y el TIR obtenidos, el modelo de negocio presentado y al que denominamos Punto de pan caliente, no es rentable en el marco del tiempo proyectado de 5 años.

RECOMENDACIONES

1. Difundir los beneficios, características y practicidad del pan pre-cocido congelado en búsqueda de incrementar los volúmenes de venta, cuyo efecto sería que el flujo sea favorable en un marco del tiempo proyectado menor a 5 años.
2. Buscar algún tipo de alianza estratégica con el proveedor con la finalidad de desarrollar un producto a medida, que nos permita incrementar el volumen de ventas así como también la rentabilidad.
3. Desarrollar un producto final, el cual utilice el pan pre-cocido congelado como parte de su proceso de elaboración.

BIBLIOGRAFÍA

- Altolaquirre, J; Paragues, M. (2009) *Guía de ayuda para el autocontrol en panaderías y pastelerías artesanales*. Gobierno del Principado de Asturias – Consejería de Salud y Servicios Sanitarios – Agencia de Sanidad Ambiental y Consumo. Oviedo
- Belzusarri, D.; Ccachay, Á.; León, J.; Yesang, S. (2018) *Plan de negocio para una panadería especializada en panes enriquecidos con granos andinos del Perú*. Tesis para optar el grado de magíster en Supply Chain Management. Universidad ESAN, Lima
- Betancourt, D. F. (2017). *Cómo hacer un mapa de procesos: La gestión por procesos al detalle*. Recuperado el 17 de septiembre de 2020, de Ingenio Empresa: www.ingenioempresa.com/mapa-de-procesos.
- Cabrieses Molina, F. (1996) *Cien siglos de pan: 10,000 años de alimentación en el Perú*. 2da.ed. Universidad San Martín de Porres. Lima
- Cercado Silva, A. (2012) *Propuesta de un plan de seguridad y salud ocupacional para administrar los peligros y riesgos en las operaciones de la empresa San Antonio S.A.C. basado en la norma OHSAS 18001* (Tesis para optar el título de Ingeniero Industrial). Universidad Privada del Norte, Laureate International Universities- Facultad de Ingeniería, Carrera de Ingeniería Industrial. Lima
- Diario Correo (2018), Historia del pan. Fuente: <https://diariocorreo.pe/opinion/historia-del-pan-153004/>
- García, J. (2018) *Presentación y venta de productos de panadería y pastelería*. Ed. Síntesis S.A. Madrid
- Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado (2016) *Historia del pan en el Perú y el Mundo*. Visto: 14.07.2019 / 00h14. Fuente: <http://www.latino.edu.pe/wp/2016/08/24/historia-del-pan-en-el-peru-y-el-mundo/>
- Instituto Nacional de Calidad (INACAL, 2017). Recuperado el mayo de 2019,

de <https://www.inacal.gob.pe/principal/noticia/ntpparapan>

Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (2015) Plan de Acción 2015-2016: Estrategia Española de Seguridad y Salud en el Trabajo

Noticieros Televisa (2017). La importancia del pan en el Perú. CST Internacional Arte y Cultura. Fuente: <https://noticieros.televisa.com/ultimas-noticias/la-importancia-pan-peru/>

Robbins, Stephens y Judge, T. (2017) Comportamiento Organizacional. XVII ed. México. Pearson Educación

Ugaz, J.A. (2007) *Panes del Perú: El encuentro entre el maíz y el trigo*. Universidad San Martín de Porres. Lima

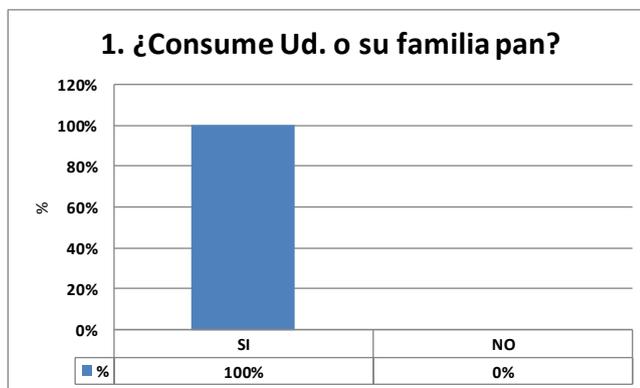
Weis, R, (2009) *Las panaderías en la Ciudad de México de Porfirio Díaz: los empresarios vasco-navarros y la movilización obrera*. Red Revista de Estudios Sociales. N° 29, abril 2008, pp.70-84. Universidad de los Andes, Bogotá, Colombia / ISSN 0123-885X. Fuente: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81502905>

APÉNDICE

Apéndice 1: Resultados de la encuesta

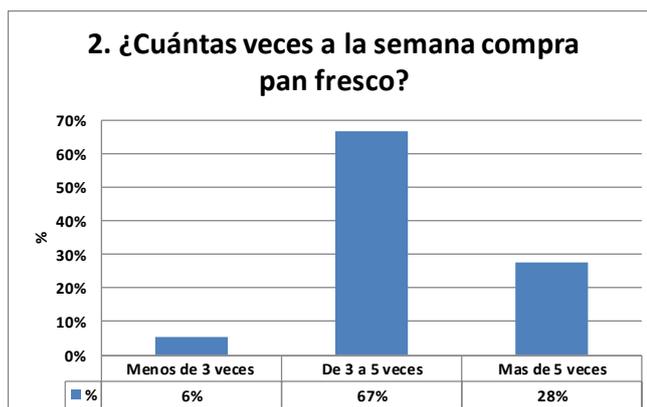
1. ¿Consume Ud. o su familia pan?

SI	36	100%
NO	0	0%
	36	



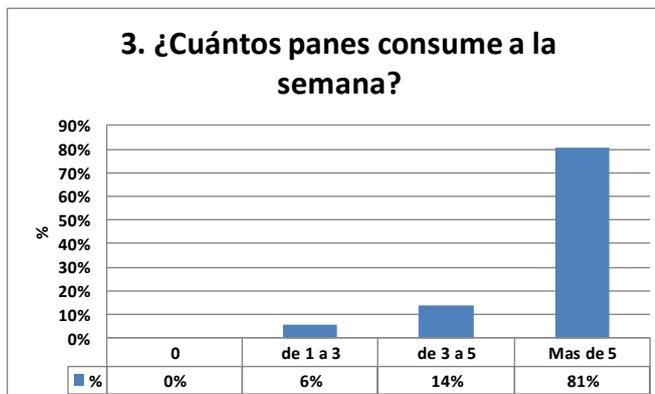
2. ¿Cuántas veces a la semana compra pan fresco?

Menos de 3 veces	2	6%
De 3 a 5 veces	24	67%
Mas de 5 veces	10	28%
	36	



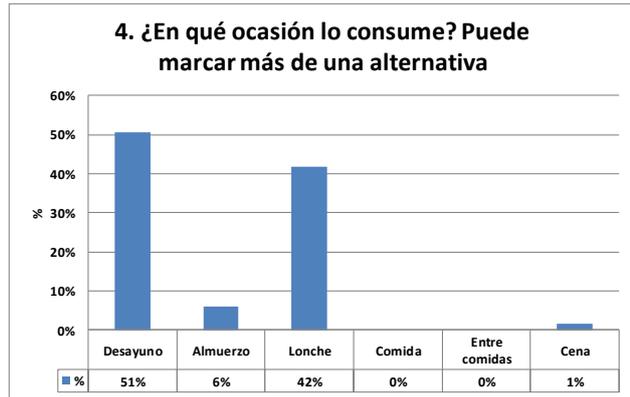
3. ¿Cuántos panes consume a la semana?

0	0	0%
de 1 a 3	2	6%
de 3 a 5	5	14%
Mas de 5	29	81%
	36	



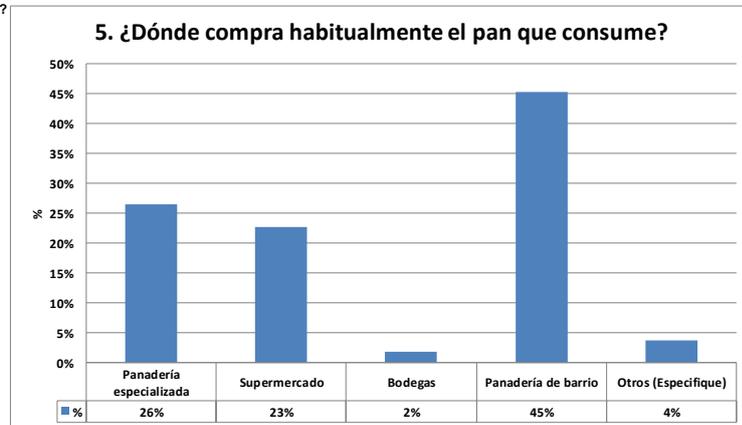
4. ¿En qué ocasión lo consume? Puede marcar más de una alternativa

Desayuno	34	51%
Almuerzo	4	6%
Lonche	28	42%
Comida	0	0%
Entre comidas	0	0%
Cena	1	1%
	67	



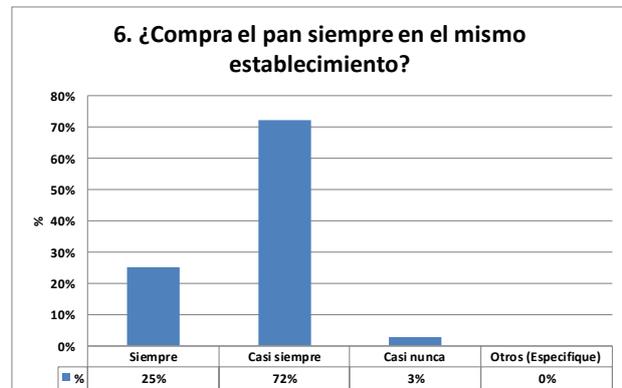
5. ¿Dónde compra habitualmente el pan que consume?

Panadería especializada	14	26%
Supermercado	12	23%
Bodegas	1	2%
Panadería de barrio	24	45%
Otros (Especifique)	2	4%
	53	



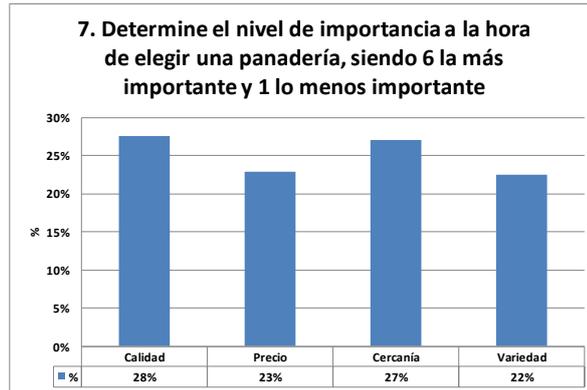
6. ¿Compra el pan siempre en el mismo establecimiento?

Siempre	9	25%
Casi siempre	26	72%
Casi nunca	1	3%
Otros (Especifique)	0	0%
	36	



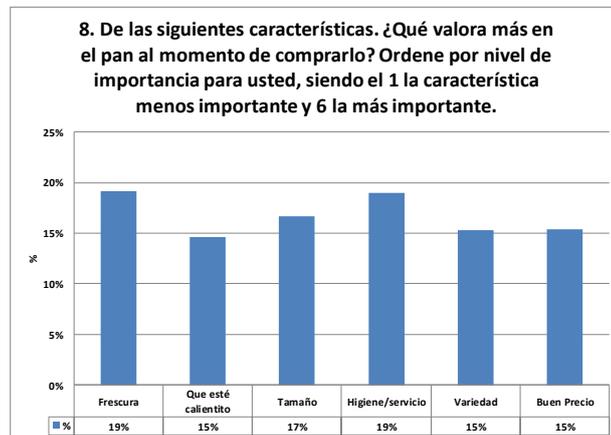
7. Determine el nivel de importancia a la hora de elegir una panadería, siendo 6 la más importante y 1 lo menos importante

	1	2	3	4	5	6
Calidad	0	0	0	0	10	26
Precio	1	1	3	2	23	6
Cercanía	0	0	0	4	6	26
Variedad	0	0	5	9	15	7



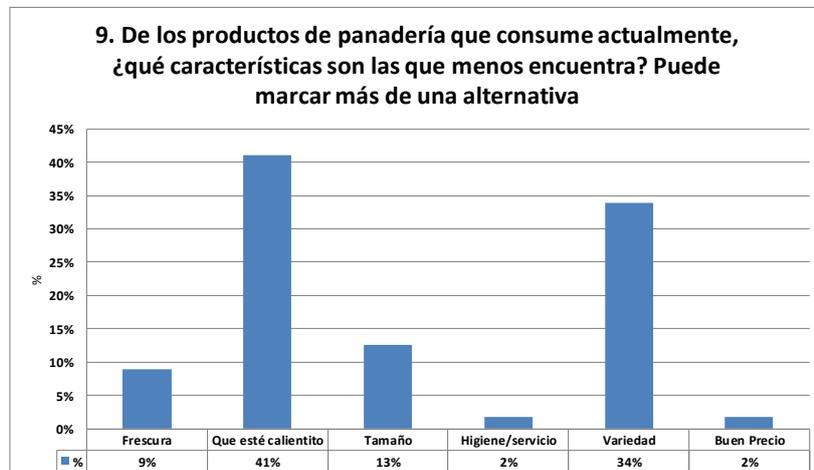
8. De las siguientes características. ¿Qué valora más en el pan al momento de comprarlo? Ordene por nivel de importancia para usted, siendo el 1 la característica menos importante y 6 la más importante.

	1	2	3	4	5	6
Frescura	0	0	0	0	3	33
Que esté calentito	0	1	6	11	10	8
Tamaño	1	1	2	5	6	21
Higiene/servicio	0	0	0	1	3	32
Variedad	0	0	5	5	21	5
Buen Precio	2	0	1	4	24	5



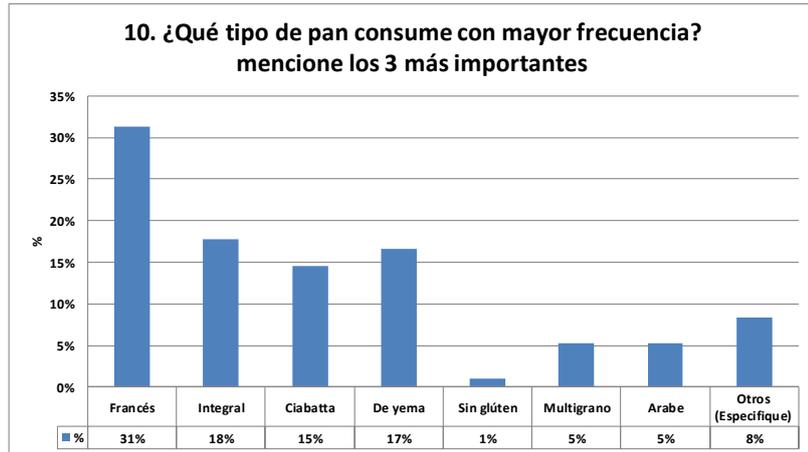
9. De los productos de panadería que consume actualmente, ¿qué características son las que menos encuentra? Puede marcar más de una alternativa

Frescura	5	9%
Que esté calentito	23	41%
Tamaño	7	13%
Higiene/servicio	1	2%
Variedad	19	34%
Buen Precio	1	2%
	56	



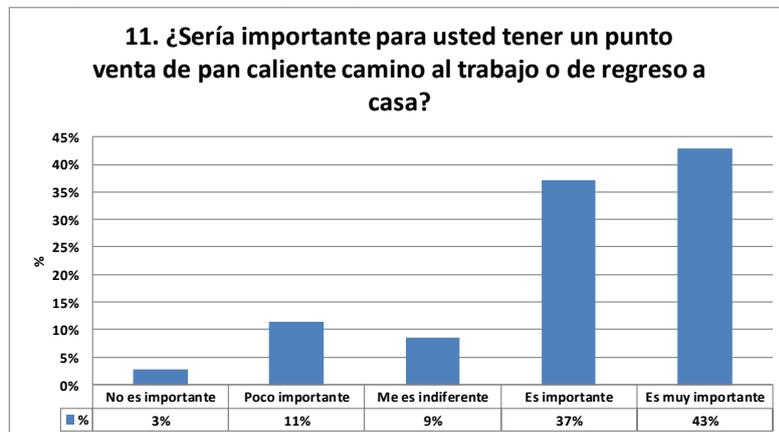
10. ¿Qué tipo de pan consume con mayor frecuencia? mencione los 3 más importantes

Francés	30	31%
Integral	17	18%
Ciabatta	14	15%
De yema	16	17%
Sin gluten	1	1%
Multigrano	5	5%
Arabe	5	5%
Otros (Especifique)	8	8%
	96	



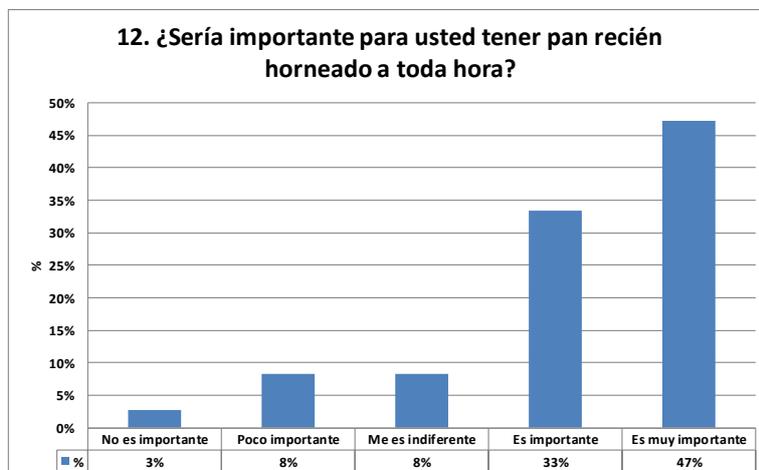
11. ¿Sería importante para usted tener un punto venta de pan caliente camino al trabajo o de regreso a casa?

No es importante	1	3%
Poco importante	4	11%
Me es indiferente	3	9%
Es importante	13	37%
Es muy importante	15	43%
	35	



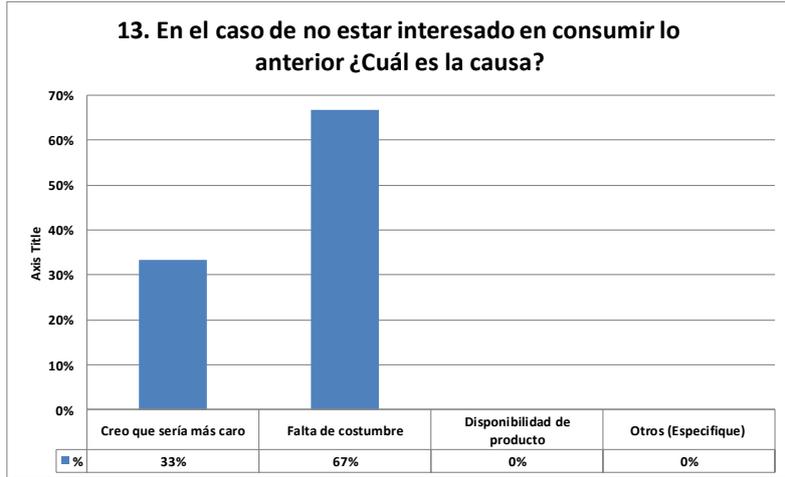
12. ¿Sería importante para usted tener pan recién horneado a toda hora?

No es importante	1	3%
Poco importante	3	8%
Me es indiferente	3	8%
Es importante	12	33%
Es muy importante	17	47%
	36	



13. En el caso de no estar interesado en consumir lo anterior ¿Cuál es la causa?

Creo que sería más caro	2	33%
Falta de costumbre	4	67%
Disponibilidad de producto	0	0%
Otros (Especifique)	0	0%
	6	



14. En caso de tener a disposición un punto de expendio de pan caliente a toda hora, ¿cuál de los siguientes productos sería fundamental para Ud. encontrar en dicho local? Mencione los tres más impor

Jugos	23	23%
Café, infusiones	30	29%
Sándwiches listos	29	28%
Wraps	1	1%
Donas, muffins	1	1%
Chocolatería	4	4%
Productos sin gluten	1	1%
Panes funcionales	7	7%
Embutidos	6	6%
	102	

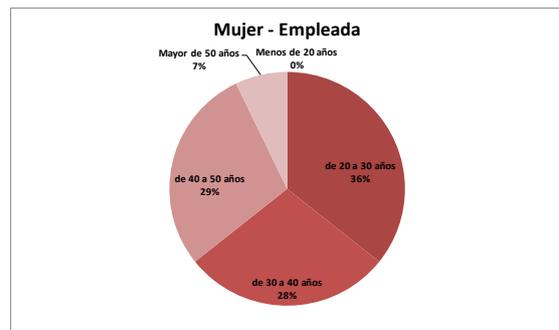
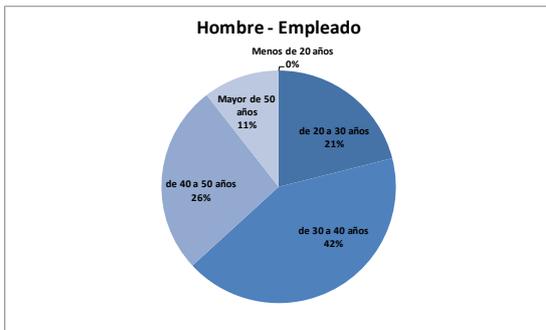


16. ¿Cuál es su sexo?

15. ¿Cuál es su edad?

	Hombre				Mujer			
	Ama de casa	Empleado	Desempleado	Jubilado	Ama de casa	Empleado	Desempleado	Jubilado
Menos de 20 años		0				0		
de 20 a 30 años		4				5		
de 30 a 40 años		8				4		
de 40 a 50 años		5			1	4		
Mayor de 50 años		2		1		1		1
TOTAL	0	19	0	1	1	14	0	1

	Hombre				Mujer			
	Ama de casa	Empleado	Desempleado	Jubilado	Ama de casa	Empleado	Desempleado	Jubilado
Menos de 20 años		0%		0%	0%	0%		0%
de 20 a 30 años		21%		0%		36%		0%
de 30 a 40 años		42%		0%		29%		0%
de 40 a 50 años		26%		0%	100%	29%		0%
Mayor de 50 años		11%		100%		7%		100%



17. De instalarse un punto de pan caliente en una ubicación conveniente para Ud. ¿lo tendría en cuenta para efectuar sus compras allí?

No, la tendría en cuenta	1	3%
Sí, la tendría en cuenta	35	97%
	36	

Practicidad de compra
Frescura
Oportunidad
No gusta del pan frío

