

Universidad de Lima
Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas
Carrera de Economía

COFFEE PAN-PANADERÍA

Integrantes

Kevin Ubaldo Atachagua Flores	20182279
Daniel Danilo Gálvez Gil	20183932
Fabrizio Enrique Lavallo Diaz	20182776
Vanessa Patricia Ramírez Dongo	20181550
José Manuel Vallejos Burga	20181970

Curso

Proyectos de Inversión I

Profesor

Abelardo Humberto Lara Vassallo

Lima – Perú

Julio del 2022

COFFEE BREAD BAKERY

TABLA DE CONTENIDO

1	CAPÍTULO I: ESTUDIO DE MERCADO	1
1.1	Bienes y servicios del proyecto.....	1
1.1.1	Descripción del producto y/o servicio	1
1.1.2	Aspectos arancelarios del proyecto.....	2
1.1.3	Identificación de bienes sustitutos y complementarios.....	2
1.2	Antecedentes y aspectos metodológicos	3
1.2.1	Detección y selección de oportunidades	3
1.2.2	Mapa de la cadena productiva del negocio	4
1.2.3	Breve descripción de la cadena de suministros de un negocio similar	4
1.2.4	Diseño metodológico para el desarrollo del estudio de mercado.....	5
1.3	Mercado objetivo	5
1.3.1	Segmentación del mercado usando herramientas estadísticas	5
1.3.2	Preguntas de la encuesta	8
1.3.3	Perfil del consumidor	15
1.3.4	Análisis de conglomerados	16
1.4	Estudio de la demanda del producto y/o servicio	20
1.4.1	Factores que influyen en la demanda del producto y/o servicio	20
1.4.2	Cantidad total que se demanda actualmente del producto y/o servicio	20
1.4.3	Supuestos y proyección de la demanda del producto	22
1.4.4	Elasticidad demanda-precio	23
1.4.5	Elasticidad demanda-ingreso	24
1.5	Estudio de la oferta actual producto y/o servicio.....	26
1.5.1	Principales competidores nacionales y extranjeros.....	26
1.5.2	Características de la oferta de los competidores	26
1.5.3	Estrategia comercial de los competidores.....	28
1.6	Oferta del proyecto.....	29

1.6.1	Cálculo de la demanda insatisfecha actual.....	29
1.6.2	Supuestos y proyección de la demanda total insatisfecha.....	30
1.7	Análisis de los riesgos del proyecto	31
1.8	Estrategia del proyecto.....	34
1.8.1	Análisis FODA y FODA CRUZADO	34
1.8.2	Política de fijación de precios	35
1.8.3	Negociación con los proveedores	36
1.8.4	Negociación con los clientes.....	36
1.8.5	Promoción y propaganda	37
1.8.6	Canales de distribución	37
1.9	Conclusiones sobre la viabilidad comercial.....	38
2	CAPÍTULO II: ESTUDIO TÉCNICO.....	39
2.1	Proceso de producción	39
2.1.1.	Balance de equipos y elección de la tecnología para el proceso de producción .	39
2.1.2	Descripción del proceso productivo.....	41
2.1.3	Capacidad instalada en uso y ociosa del sistema de producción	47
2.2	Estrategias de localización	50
2.3	Balance de obras físicas para el proceso productivo.....	53
2.4	Balance de personal para el proceso productivo	53
2.5	Balance de materia prima e insumos para el proceso productivo	55
2.6	Gestión de los procesos del negocio	56
2.6.1	Análisis estratégico de la disponibilidad de insumos.....	56
2.6.2	Gestión de inventarios de los insumos más importantes.....	57
2.6.3	Gestión de inventarios de los productos en proceso y del producto terminado..	58
2.7	Estudio de la calidad	58
2.7.1	Planificación de la calidad	58
2.7.2	Aseguramiento de la calidad	59
2.7.3	Control de la calidad	61
2.8	Análisis de los riesgos técnicos y ambientales del proyecto.....	61

2.9	Conclusiones sobre la viabilidad técnica y ambiental	64
3 CAPÍTULO III: ESTUDIO ORGANIZATIVO, TRIBUTARIO Y LEGAL.....		66
3.1	Diseño organizacional.....	66
3.1.1	Misión, visión, valores	66
3.1.2	Objetivos estratégicos y procesos organizacionales principales del futuro negocio.....	67
3.2	Herramientas de gestión organizacional: modelo e indicadores.....	69
3.3	Aspectos legales y tributarios	70
3.3.1	Personería jurídica de la empresa.....	70
3.3.2	Régimen tributario que adoptará la empresa.....	70
3.4	Requerimiento y especificaciones de personal de gestión	71
3.5	Instalación o implementación del futuro negocio	73
3.5.1	Planificación de la ejecución.....	73
3.5.2	Organización de la implementación.....	77
3.6	Análisis de los riesgos organizacionales, legales y tributarios	78
3.7	Conclusiones sobre la viabilidad organizacional, legal y tributaria.....	80
4 CAPÍTULO IV: ESTUDIO FINANCIERO Y EVALUACIÓN DEL PROYECTO		81
4.1	Supuestos para la formulación de los presupuestos y proyecciones.....	81
4.1.1	Plazo de ejecución, horizonte temporal de análisis, vida útil y moneda a emplear.....	81
4.1.2	Precios, cantidad a producir y a vender por el proyecto	81
4.1.3	Aspectos tributarios y legales	82
4.1.4	Política de ventas y cobranzas	82
4.1.5	Compras	83
4.1.6	Presupuestos de gastos administrativos	84
4.1.7	Presupuestos de gastos de ventas	84
4.2	Inversiones	85
4.2.1	Inversión fija	85
4.2.2	Capital de trabajo	87

4.2.3	Otros supuestos pertinentes.....	89
4.2.4	Análisis del valor residual del proyecto.....	89
4.3	Estados financieros proyectados	90
4.3.1	Estado de resultados.....	91
4.4	Identificación y evaluación de alternativas de financiamiento (flujo de financiamiento neto).....	91
4.5	Análisis de costo de oportunidad de capital o tasa de descuento pertinente.....	92
4.6	Flujo de caja proyectado y análisis de rentabilidad	94
4.6.1	Flujo de caja para el análisis de la inversión.....	94
4.6.2	Análisis de la rentabilidad de la inversión	95
4.6.3	Valor actual neto (VAN).....	95
4.6.4	Rentabilidad porcentual del proyecto	96
4.6.5	Análisis del punto de equilibrio	96
4.7	Análisis integrado de riesgos y simulador	96
4.8	Conclusiones generales sobre la viabilidad del proyecto.....	101
	REFERENCIAS.....	102

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 Segmentación por nivel socioeconómico	6
Tabla 1.2 Segmentación por NSE y Zona de Lima Metropolitana.....	6
Tabla 1.3 Segmentación por NSE, Zona de Lima Metropolitana y edades	7
Tabla 1.4 Datos de la población proyectada	7
Tabla 1.5 Datos para el cálculo del tamaño de muestra.....	8
Tabla 1.6 Sección N°1: Personal/Demográfica	9
Tabla 1.7 Sección N°2: Población no atendida.....	10
Tabla 1.8 Sección N°3: Población atendida.....	10
Tabla 1.9 Sección N°4: Presentación de idea de negocio.....	11
Tabla 1.10 Disposición de compra	20
Tabla 1.11 Probabilidades de Pope.....	21
Tabla 1.12 Disposición de consumo	21
Tabla 1.13 Cálculo de demanda.....	21
Tabla 1.14 Frecuencia de consumo.....	22
Tabla 1.15 Demanda potencial anual (en unidades)	22
Tabla 1.16 Estimación de tasa de crecimiento del sector (panadero) (%).....	22
Tabla 1.17 Estimación de demanda efectiva (2023-2027) (industria panadera) (Unidades por año).....	23
Tabla 1.18 Tabla de equivalencias de frecuencia de consumo en cantidades por mes..	24
Tabla 1.19 Tabla de cálculo de elasticidad-precio de la demanda.....	24
Tabla 1.20 Tabla resumen de cálculo de la elasticidad cuando el ingreso aumenta en 20%	25
Tabla 1.21 Tabla resumen de cálculo de la elasticidad cuando el ingreso disminuye en 20%	25
Tabla 1.22 Cálculo de la demanda insatisfecha (Año base)	29
Tabla 1.23 Proyección de la demanda insatisfecha	30
Tabla 1.24 Cálculo de la demanda insatisfecha que atenderá el proyecto – Escenario optimista.....	30
Tabla 1.25 Cálculo de la demanda insatisfecha que atenderá el proyecto – Escenario conservador.....	30

Tabla 1.26 Cálculo de la demanda insatisfecha que atenderá el proyecto – Escenario pesimista	30
Tabla 1.27 Desglose de riesgos identificados en el proyecto	31
Tabla 1.28 Estrategias del proyecto – FODA CRUZADO.....	35
Tabla 2.1 Mueble, maquinaria, tecnología y equipos	39
Tabla 2.2 Área de oficina y Local Comercial	40
Tabla 2.3 Área de Servicio	41
Tabla 2.4 Diagrama Analítico del Proceso de Coffee Pan (DAP).....	43
Tabla 2.5 Elementos estáticos de Área de planta.....	44
Tabla 2.6 Elementos móviles del área de planta.....	44
Tabla 2.7 Factor K del Área de planta	44
Tabla 2.8 Área de planta total.....	45
Tabla 2.9 Datos para los elementos estáticos (Ee).....	45
Tabla 2.10 Datos para los elementos móviles (Em)	45
Tabla 2.11 Cálculo del factor k.....	45
Tabla 2.12 Determinación del área total de oficinas y comercio.....	46
Tabla 2.13 Datos para los elementos estáticos (Ee).....	46
Tabla 2.14 Datos para los elementos móviles (Em)	46
Tabla 2.15 Cálculo del factor k.....	46
Tabla 2.16 Determinación del área total	47
Tabla 2.17 Capacidad ociosa – Personal y planta.....	48
Tabla 2.18 Capacidad ociosa por escenarios - Maquinaria	49
Tabla 2.19 Selección de ubicación del local.....	51
Tabla 2.20 Remodelación e inversión.....	53
Tabla 2.21 Puestos y funciones productivas	54
Tabla 2.22 Balance del personal de Coffee Pan	54
Tabla 2.23 Mano de obra directa	54
Tabla 2.24 Mano de obra indirecta	55
Tabla 2.25 Cantidad de materia prima e insumos requeridos para la producción por pan	55
Tabla 2.26 Balance de insumos y materia prima para el proceso productivo	55
Tabla 2.27 Balance de materiales indirectos	56
Tabla 2.28 Costo unitario en base a costos variables y fijos	56
Tabla 2.29 Criterios físico-químicos	60

Tabla 2.30	Requisitos para harinas, sémolas, féculas y almidones	60
Tabla 2.31	Riesgo de personal/mano de obra	62
Tabla 2.32	Riesgos legales.....	62
Tabla 2.33	Riesgos ambientales.....	63
Tabla 2.34	Riesgos de maquinaria y equipos	64
Tabla 3.1	Indicadores principales	69
Tabla 3.2	Indicadores secundarios	69
Tabla 3.3	Personería jurídica de la empresa	70
Tabla 3.4	Especificaciones de personal de gestión.....	71
Tabla 3.5	Cronograma de actividades de Coffee Pan	73
Tabla 3.6	Cronograma de actividades de Coffee Pan – Diagrama de Gantt	76
Tabla 3.7	Tabla de riesgos organizacionales	78
Tabla 3.8	Tabla de Riesgos Legales	79
Tabla 3.9	Tabla de riesgos tributarios.....	80
Tabla 4.1	Precio de venta unitario	81
Tabla 4.2	Cantidad por producir y por vender.....	81
Tabla 4.3	Resumen de los costos de producción (Sin IGV)	83
Tabla 4.4	Resumen de los costos de producción (Con IGV).....	83
Tabla 4.5	Resumen de los gastos de administración (Sin IGV)	84
Tabla 4.6	Resumen de los gastos de administración (Con IGV).....	84
Tabla 4.7	Presupuesto de gasto de ventas (Sin IGV).....	84
Tabla 4.8	Presupuesto de gasto de ventas (Con IGV)	85
Tabla 4.9	Resumen de la inversión de activos.....	85
Tabla 4.10	Inversión en activo fijo	85
Tabla 4.11	Depreciación anual de activos fijos	86
Tabla 4.12	Valor en libros de activos fijos	87
Tabla 4.13	Políticas financieras de Coffee Pan	87
Tabla 4.14	Capital de trabajo inicial.....	88
Tabla 4.15	Capital de trabajo proyectado	88
Tabla 4.16	Presupuesto para gastos pre operativos	89
Tabla 4.17	Valor residual del Activo Fijo (Método Contable).....	89
Tabla 4.18	Estado de Situación Financiera Coffee Pan 2023-2027	90
Tabla 4.19	Estado de Resultados Coffee Pan 2023-2027	91
Tabla 4.20	Tasa de interés anual para Préstamos de Capital de Trabajo 2022.....	92

Tabla 4.21	Detalles de financiamiento	92
Tabla 4.22	Flujo de financiamiento neto	92
Tabla 4.23	Costo del inversionista (K_e)	93
Tabla 4.24	Costo de capital del proyecto (WACC)	93
Tabla 4.25	Flujo de Caja Económico y Financiero Coffee Pan.....	94
Tabla 4.26	Detalle del aporte de los socios y total de la inversión a financiar.....	95
Tabla 4.27	Detalle del financiamiento bancario	95
Tabla 4.28	Valor Actual Neto (VAN)	95
Tabla 4.29	Tasa Interna de Retorno (TIR).....	96
Tabla 4.30	Cálculo del punto de equilibrio.....	96

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Logotipo de la empresa	1
Figura 1.2 Mapa de la cadena productiva del negocio	4
Figura 1.3 Fórmula para la estimación de la población futura	7
Figura 1.4 Fórmula para calcular la muestra de una población	8
Figura 1.5 Mercado insatisfecho.....	13
Figura 1.6 ¿Por qué medio compra pan con mayor frecuencia?.....	13
Figura 1.7 Disposición de compra	14
Figura 1.8 Precio seleccionado por los encuestados.....	15
Figura 1.9 Conglomerado 1: Análisis tipo de fruto seco y disposición a comprar nuestro producto.	16
Figura 1.10 Conglomerado 2: Análisis zona de residencia y frecuencia de consumo de nuestro producto	17
Figura 1.11 Conglomerado 3: Análisis zona de residencia y precio de nuestro producto	18
Figura 1.12 Conglomerado 4: Análisis edad del público objetivo y precio	19
Figura 2.1 Diagrama de operaciones (DOP) de Coffee Pan	42
Figura 2.2 Diagrama de planta.....	47
Figura 2.3 Precio del metro cuadrado por distrito a diciembre del 2021.....	51
Figura 2.4 Local comercial	52
Figura 3.1 Organigrama de Coffee Pan	77
Figura 4.1 Análisis integrado de riesgos - Diagrama.....	97
Figura 4.2 Análisis integrado de riesgos - FODA	98
Figura 4.3 Análisis de riesgos – Diagrama de Araña	99
Figura 4.4 Análisis de riesgos – Diagrama Tornado	99
Figura 4.5 Sensibilización de variables	100

ÍNDICE DE ANEXOS

No se encuentran elementos.

1 CAPÍTULO I: ESTUDIO DE MERCADO

1.1 Bienes y servicios del proyecto

1.1.1 Descripción del producto y/o servicio

Coffee Pan es una empresa panificadora y comercializadora de pan de molde hecho a base de 15% de harina de café y 85% de harina de trigo en presentación de 500 gramos. Nuestro producto permitirá a los consumidores disfrutar de un pan suave con un ligero sabor a café, perfecto para el desayuno y los lonches. Como un adicional, vendrá con almendras molidas.

Hoy en día existen opciones variadas de panes saludables; sin embargo, el mercado peruano aún no cuenta con los beneficios de nuestro producto. En concreto, la harina de café, hecha a base de la pulpa y cáscara de café, posee tres veces más hierro que la espinaca, y cinco veces la fibra y la mitad de las calorías que los productos hechos en su totalidad con harina de trigo. Asimismo, este será elaborado con la colaboración de jóvenes con habilidades especiales (Autismo, Asperger, Síndrome de Down, entre otros) capacitados previamente en alianza con el Centro Ann Sullivan del Perú (CASP). De modo que este grupo puede ser introducido en el mercado laboral, teniendo en cuenta que en nuestro país suele haber ciertas fricciones para contratarlos. Por lo tanto, el producto es saludable, nutritivo, y tiene una causa que añade valor a la sociedad mediante la inclusión.

El origen del nombre “Coffee pan” es la combinación de las palabras pan y café; justificado por los resultados de nuestra encuesta, en la que se señala que este nombre es el preferido entre los participantes. Por lo tanto, serviría para fidelizar al público objetivo con la marca y el producto.

Figura 1.1

Logotipo de la empresa



Nota. Elaboración propia

1.1.2 Aspectos arancelarios del proyecto

Para nuestro producto de pan de molde a base de harina de café hemos observado que se aplican las partidas arancelarias de los ingredientes de nuestro producto: **0901900000** para la harina de café (los demás cafés; cáscara y cascarilla de café; sucedáneos del café que contengan café), **0405001000** para mantequilla (Mantequilla y demás materias grasas de la leche, fresca, salada o fund.), **2501001100** para sal (Sal de mesa), **2102101000** para levadura (Levadura de cultivo, vivas), y **0802110000** para almendras (Almendras con cáscara, frescas o secas).

1.1.3 Identificación de bienes sustitutos y complementarios

De acuerdo con Mankiw (2015), los sustitutos son “dos bienes en los que un incremento del precio de uno produce un incremento de la demanda del otro” (p.70). En cambio, en los bienes complementarios, el incremento del precio de uno produce una disminución de la demanda del otro.

Las posibles marcas que ofrecerían productos sustitutos serían:

- ✓ Bimbo con las mantecadas con nuez
- ✓ Unión con pan de miel de abeja y chía
- ✓ La Florencia con el pan artesanal laminado multigranos
- ✓ Don Mamino con el pan de molde marmoleado.

Entre estos, según nuestra encuesta, el público objetivo prefiere en gran medida los productos de Bimbo y Don Mamino.

Entre los posibles bienes complementarios estarían productos alimenticios relacionados al desayuno o a meriendas como:

- ✓ Café, jugos o zumos de frutos, infusiones, leche y sus derivados lácteos.
- ✓ Mermeladas, cremas de avellana, mantequilla de maní, etc.

1.2 Antecedentes y aspectos metodológicos

1.2.1 Detección y selección de oportunidades

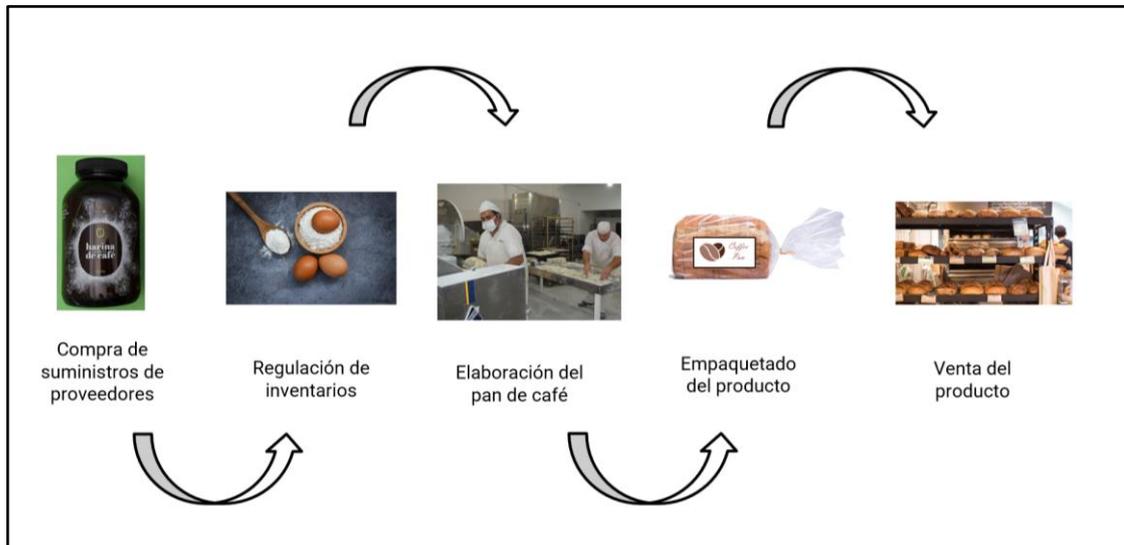
Con la finalidad de definir las características del producto a presentar se usó la técnica SCAMPER, el cual es un acrónimo formado de la abreviación: Sustituir, Combinar, Adaptar, Modificar, Proponer otros usos, Eliminar y Reorganizar. Se define SCAMPER como una lista de verificación generadora de ideas basada en verbos de acción que sugieren cambios a un producto existente, servicio o proceso. A continuación, se presenta la técnica SCAMPER en referencia a nuestro producto:

- ✓ Sustituir: Se sustituye un porcentaje de harina de trigo por harina hecha a base de cáscaras de café.
- ✓ Combinar: Se combina el pan de harina de café con almendras molidas u otros frutos secos de preferencia para enriquecer el sabor de nuestro producto.
- ✓ Adaptar: Se adapta el sabor del café al pan mediante la incorporación de harina de café hecha de la cáscara y pulpa del mismo.
- ✓ Modificar: Se modifica el alto contenido de grasas, azúcares y calorías del pan tradicional de harina de trigo por los contenidos de la harina de café. Por ejemplo, si 100 gramos de harina de trigo tienen 365 kilocalorías, por la misma cantidad de harina de café hay 145 kilocalorías.
- ✓ Poner otros usos: Puede ser aplicado no necesariamente solo en presentación de molde, sino que podría utilizarse para realizar panes rallados o empanizados.
- ✓ Eliminar o minimizar: Nuestro producto minimiza el impacto ambiental al utilizar la cáscara de café para elaborar un producto nutritivo y saludable, este subproducto del grano de café de otra manera sería desechado.
- ✓ Reordenar: El modelo de negocio permite que la harina de café sobrante del proceso productivo sea utilizada para la elaboración de galletas u otros postres a base de café.

1.2.2 Mapa de la cadena productiva del negocio

Figura 1.2

Mapa de la cadena productiva del negocio



Nota. Elaboración Propia

La figura muestra la cadena productiva del pan de café. Desde el inicio de la cadena se contacta con los proveedores de los principales ingredientes a utilizar en nuestro producto, principalmente con los de la harina de café y se negocia con ellos para obtener el mejor precio posible. En segundo lugar, se empieza con el proceso de regulación de inventarios para contabilizar la materia prima necesaria para la producción de moldes de pan de 500 gr cada uno. Después, procedemos con la elaboración del pan con los operarios y jefe de cocina. Posteriormente, realizamos el proceso de empaquetado del producto terminado. Por último, este se distribuye mediante la tienda física para que el cliente pueda comprarlo. Cabe señalar que los jóvenes de Ann Sullivan participarán en cualquiera de las etapas del proceso productivo.

1.2.3 Breve descripción de la cadena de suministros de un negocio similar

Desde el inicio de la cadena, Bimbo se contacta con sus 33 proveedores de materias primas auditados. En segundo lugar, manufactura y distribuye mediante sus transportistas. Respecto al almacenaje, se encarga de mantener las líneas de producción abastecidas de materia prima y de todos los elementos necesarios para un flujo continuo

de trabajo. Así, los productos se envían a mayoristas y minoristas que entregan el producto al cliente final.

1.2.4 Diseño metodológico para el desarrollo del estudio de mercado

Para el diseño del estudio de mercado, en primer lugar, se delimitó el público objetivo para determinar una demanda potencial. Específicamente, nos dirigimos a hombres y mujeres de los niveles socioeconómicos (NSE) A y B que residan en la zona 6 y 7 de Lima Metropolitana, mayores de 18 años, con gusto por el café y el pan.

Luego de delimitar lo anterior, se procedió a estimar el tamaño de la muestra con métodos y técnicas estadísticas, para saber la cantidad de encuestas necesarias a ser procesadas para garantizar la validez de los resultados, en base al tamaño de la población y determinados parámetros y variables.

1.3 Mercado objetivo

1.3.1 Segmentación del mercado usando herramientas estadísticas

Para el cálculo y estudio de mercado objetivo del proyecto hemos extraído la data necesaria de la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados 2021 (APEIM), Data de ENAHO 2020.

Las variables que se consideraron para el proyecto fueron los siguientes:

- ✓ Demográfica: Hombres y Mujeres mayores de 18 años
- ✓ Geográfica: Zona 6 (Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel) y Zona 7 (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina)
- ✓ Nivel socioeconómico (NSE): A y B
- ✓ Psicográfica: Personas que consumen pan y café

En primera instancia encontramos que el número de hogares de Lima Metropolitana correspondiente al año 2021 es de 2'980,118 (APEIM, 2021). En base a esa información se fue desagregando la población según las variables descritas previamente. A nivel socioeconómico (NSE) el proyecto se enfoca en los niveles A y B que equivalen al 2.9% y 19.20%, respectivamente. Consiguientemente se hizo el desagregado de las zonas geográficas de Lima Metropolitana, donde se consideraron solo

las zonas 6 y 7. A continuación, se hizo el filtro de hombres y mujeres mayores de 18 años. Teniendo todo esto en cuenta, nuestra población está conformada por 170,454 hogares.

Tabla 1.1

Segmentación por nivel socioeconómico

Variable: NSE (% por NSE)	NSE	
	A	B
	2.90%	19.20%
Total	86,423	572,183

Nota. Adaptado de la Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercados 2021. [APEIM] (<http://apeim.com.pe/wp-content/uploads/2021/10/niveles-socioecono%CC%81micos-apeim-v2-2021.pdf>)

Tabla 1.2

Segmentación por NSE y Zona de Lima Metropolitana

Variable: Geográfica	NSE	
	A	B
Zona 6	17.10%	11.90%
	14,778	68,090
Zona 7	58.80%	12.50%
	50,817	71,523
Total	65,595	139,613

Nota. Adaptado de la Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercados 2020. [APEIM] (<http://apeim.com.pe/wp-content/uploads/2021/10/niveles-socioecono%CC%81micos-apeim-v2-2021.pdf>)

Tabla 1.3*Segmentación por NSE, Zona de Lima Metropolitana y edades*

Variable: Demográfica	NSE	
	A	B
Hombres y mujeres mayores de 18 años	83.2%	80.5%
Total	54,575	112,388

Nota. Adaptado de la Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercados 2020. [APEIM] (<http://apeim.com.pe/wp-content/uploads/2021/10/niveles-socioecono%CC%81micos-apeim-v2-2021.pdf>)

Posteriormente, ya calculado el público objetivo es necesario actualizar la información, debido a que la data obtenida es del 2021. Según INEI (2001) la tasa de crecimiento poblacional para Perú entre los años 2022-2026, es de 1.04%, por lo que para el cálculo se usó la fórmula siguiente:

Figura 1.3*Fórmula para la estimación de la población futura*

$$P = P_o (1 + R)^{T-T_o}$$

Nota. Elaboración propia

Tabla 1.4*Datos de la población proyectada*

P = Población Proyectada 2023	170,454
Po = Población Inicial	166,963
R = Tasa de Crecimiento	1.04%
T = Año Proyectado	2023
To = Año Base 2021	2021
Población proyectada 2023	170,454

Nota. Elaboración Propia

Una vez obtenida la población proyectada del 2023, pues el proyecto se llevará a cabo ese año, se procede a calcular el tamaño de la muestra, usando la fórmula detallada a continuación:

Figura 1.4

Fórmula para calcular la muestra de una población

$$n = \frac{z^2 Npq}{e^2 (N-1) + z^2 pq}$$

Nota. De Fórmula para calcular la muestra de una población

Tabla 1.5

Datos para el cálculo del tamaño de muestra

n: Tamaño de muestra	383
N: Población	170,454
z: Nivel de confianza	1.96
e: Error muestral	5.00%
p: Probabilidad de ocurrencia de un fenómeno	0.50
q: Probabilidad de ocurrencia de un fenómeno	0.50
Tamaño de la muestra	383

Nota. Adaptado de “Muestreo: determinación del tamaño final e inicial de la muestra”, por Naresh Malhotra.

El tamaño de la muestra obtenido es de 383 encuestados. En concreto, se consideró un nivel de confianza de 95% y un error muestral de 5%.

1.3.2 Preguntas de la encuesta

El presente estudio y la recolección de información se realizó de manera presencial y a través de Google Forms, un software de administración de encuestas otorgado de manera gratuita por Google. La encuesta consistía en un cuestionario de 18 preguntas que

permitieron identificar de manera clara y concisa algunas tendencias y opiniones sobre los encuestados en cuanto a nuestro producto. A continuación, se presenta el cuestionario con sus respectivas alternativas de respuesta, estructuradas en cuatro partes:

Tabla 1.6

Sección N°1: Personal/Demográfica

Personal/ Demográfica	1. ¿Cuál es su edad?	<ul style="list-style-type: none"> ● Menos 18 ● 18 a 25 ● 26 a 30 ● 31 a 35 ● 36 a 45 ● 46 a 50 ● 50 a más
	2. Género	<ul style="list-style-type: none"> ● Masculino ● Femenino ● Otro
	3. ¿En qué distrito vive?	<ul style="list-style-type: none"> ● Zona 1 (Puente Piedra, Comas, Carabayllo) ● Zona 2 (Independencia, Los Olivos, San Martín de Porres) ● Zona 3 (San Juan de Lurigancho) ● Zona 4 (Cercado, Rímac, Breña, La Victoria) ● Zona 5 (Ate, Chaclacayo, Lurigancho, Santa Anita, San Luis, El Agustino) ● Zona 6 (Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel) ● Zona 7 (Miraflores, San Isidro, San Borja, La Molina, Surco) ● Zona 8 (Chorrillos, Barranco, Surquillo, San Juan de Miraflores) ● Zona 9 (Villa el Salvador, Villa María del Triunfo, Lurín, Pachacamac) ● Zona 10 (Callao, Bellavista, La Perla, Carmen de la legua)

Nota. Elaboración propia

Tabla 1.7*Sección N°2: Población no atendida*

Población no atendida	4. ¿Usted está conforme con los panes de sabor dulce que actualmente se encuentran en el mercado?	<ul style="list-style-type: none"> ● Sí ● No
------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------

Nota. Elaboración Propia

Tabla 1.8*Sección N°3: Población atendida*

Población atendida	5. ¿Con qué frecuencia consume pan?	<ul style="list-style-type: none"> ● Todos los días ● 4 a 5 veces por semana ● 2 a 3 veces por semana ● 1 vez por semana ● 1 vez cada 15 días ● 1 vez al mes
	6. ¿Por qué medio compra pan con mayor frecuencia?	<ul style="list-style-type: none"> ● Bodegas ● Supermercado ● Puestos en centros comerciales ● Panaderías ● Páginas web, redes sociales
	7. ¿Qué tipo de pan prefiere comprar?	<ul style="list-style-type: none"> ● Pan blanco ● Pan artesanal ● Pan con semillas ● Panes dulces
	8. ¿Qué marca de pan prefieres?	<ul style="list-style-type: none"> ● Bimbo-mantecadas con nueces ● Unión-pan de miel de abeja con chía ● La Florencia-pan artesanal laminado multigranos ● Don mamino- pan de molde marmoleado

(Continúa)

	<p>9. Teniendo en cuenta su respuesta anterior. ¿Cuál es la característica que más le gusta de los panes que vende la marca? Según sus preferencias, seleccione la importancia que asigna a los siguientes elementos al momento de comprar.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Nada importante/Poco importante/Indiferente/Importante/Muy importante ● Precio ● Calidad ● Sabor ● Textura ● Tamaño ● Presentación
	<p>10. ¿Sabía usted que la harina de café tiene 5 veces más fibra y la mitad de las calorías que la harina de trigo y 3 veces más hierro que la espinaca?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Sí ● No
	<p>11. Conociendo sus propiedades ¿Usted consumiría un pan elaborado en base a harina de café?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Si ● No

Nota. Elaboración Propia

Tabla 1.9

Sección N°4: Presentación de idea de negocio

Presentación de idea de negocio: Pan de café		Nuestro producto es un pan de molde ligeramente dulce hecho a base de harina de café y almendras molidas, el cual es elaborado por jóvenes con habilidades diferentes (Asperger, Autismo, Síndrome de Down, entre otros).
Proyecto	12. ¿Hasta cuánto estaría dispuesto a pagar como máximo por un molde de medio kilo de pan de café?	<ul style="list-style-type: none"> · 12 soles · 15 soles · 18 soles · 20 soles · 22 soles
	13. ¿Cuál sería su frecuencia de consumo teniendo en cuenta el precio seleccionado?	<ul style="list-style-type: none"> · Diaria · Dos o tres veces por semana · Una vez por semana · Dos veces por semana

(Continúa)

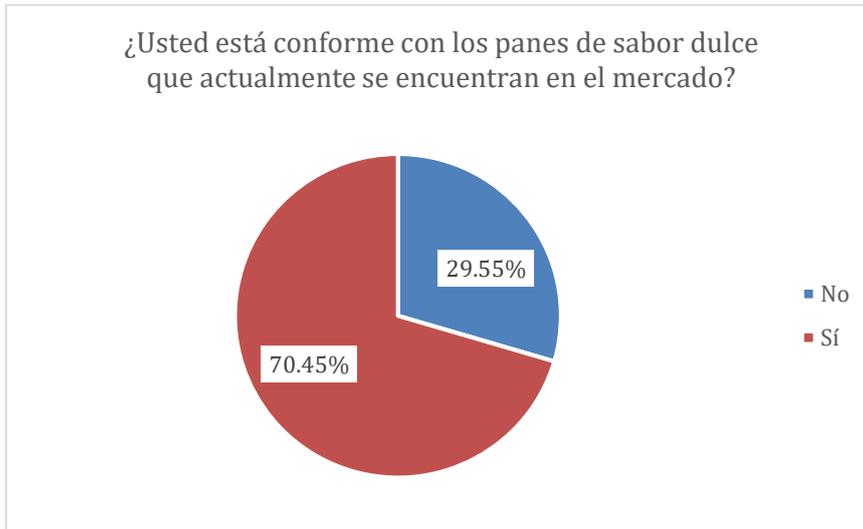
	14. ¿Cuál sería su frecuencia de consumo si el precio que seleccionó aumentara en 2 soles?	<ul style="list-style-type: none"> · Diario · Dos o tres veces por semana · Una vez a la semana · Dos veces al mes · Una vez al mes
	15. Si el producto tuviese un precio de venta de S/15, indique su frecuencia de compra si sus ingresos:	<ul style="list-style-type: none"> · Aumentaran en 20% · Bajaran en 20% · Diaria · Dos o tres veces por semana · Una vez a la semana · Dos veces al mes · Una vez al mes
	16. ¿Estaría interesado en consumir nuestro producto teniendo en cuenta las propiedades de la harina de café y el hecho de que se estaría apoyando a jóvenes con habilidades diferentes?	<ul style="list-style-type: none"> · Definitivamente sí · Probablemente sí · Probablemente no · Definitivamente no
	17. ¿Qué tipo de fruto seco le gustaría añadir a su pan de harina de café?	<ul style="list-style-type: none"> · Almendras · Pecanas · Nuez · Pasas
	18. ¿Qué nombre de marca le gustaría para nuestro producto?	<ul style="list-style-type: none"> · King bread · Coffee pan · Coffee break · Panadería Inclusión
	¿Alguna recomendación? Nos gustaría saber su opinión.	

Nota. Elaboración Propia

En ese sentido, se exponen las respuestas más relevantes:

Figura 1.5

Mercado insatisfecho

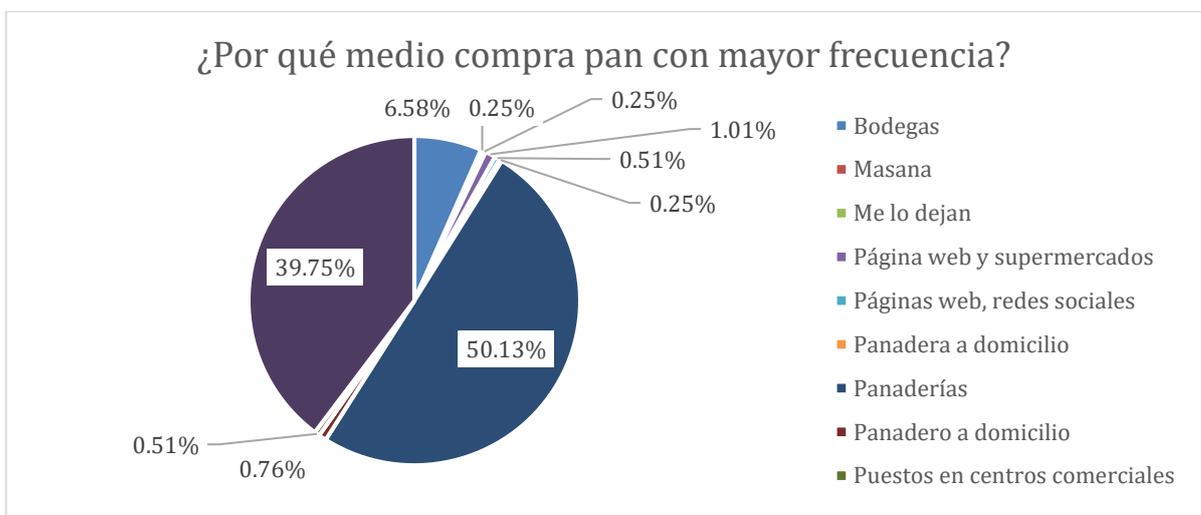


Nota. Elaboración propia

La finalidad de esta pregunta fue verificar si existe un nicho de mercado insatisfecho al cual enfocarnos.

Figura 1.6

¿Por qué medio compra pan con mayor frecuencia?

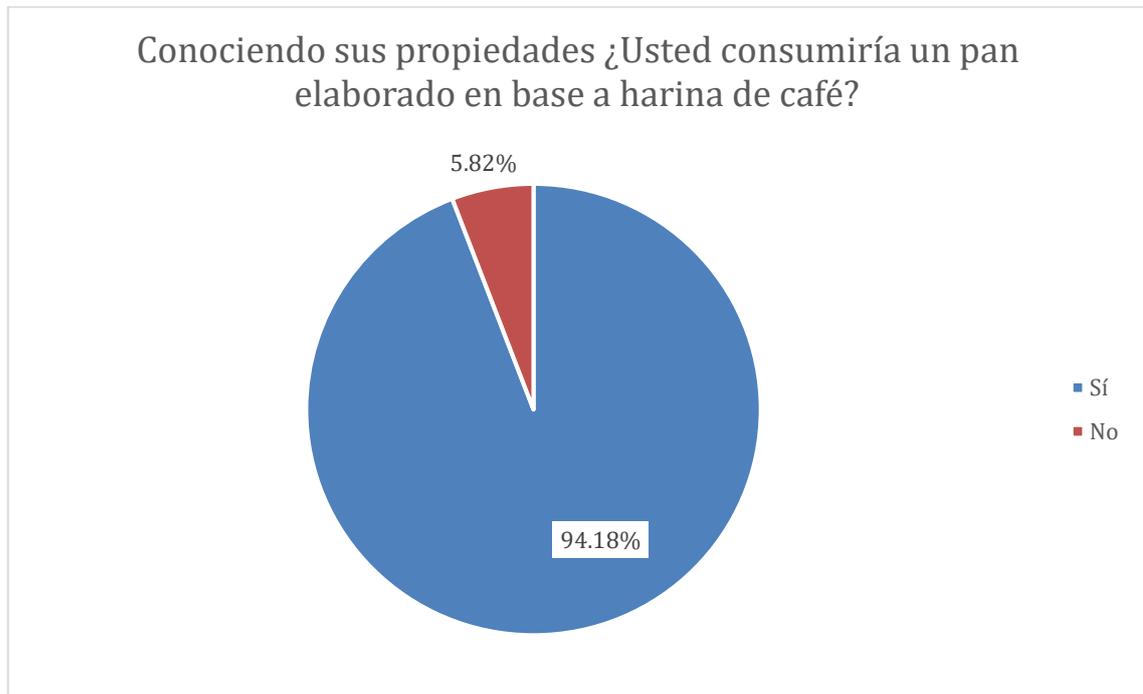


Nota. Elaboración propia

La finalidad de esta pregunta fue observar si sería conveniente distribuir nuestro producto a través de supermercados, bodegas, entre otros, o contar con un local propio (panadería). La mayoría prefirió esta opción.

Figura 1.7

Disposición de compra

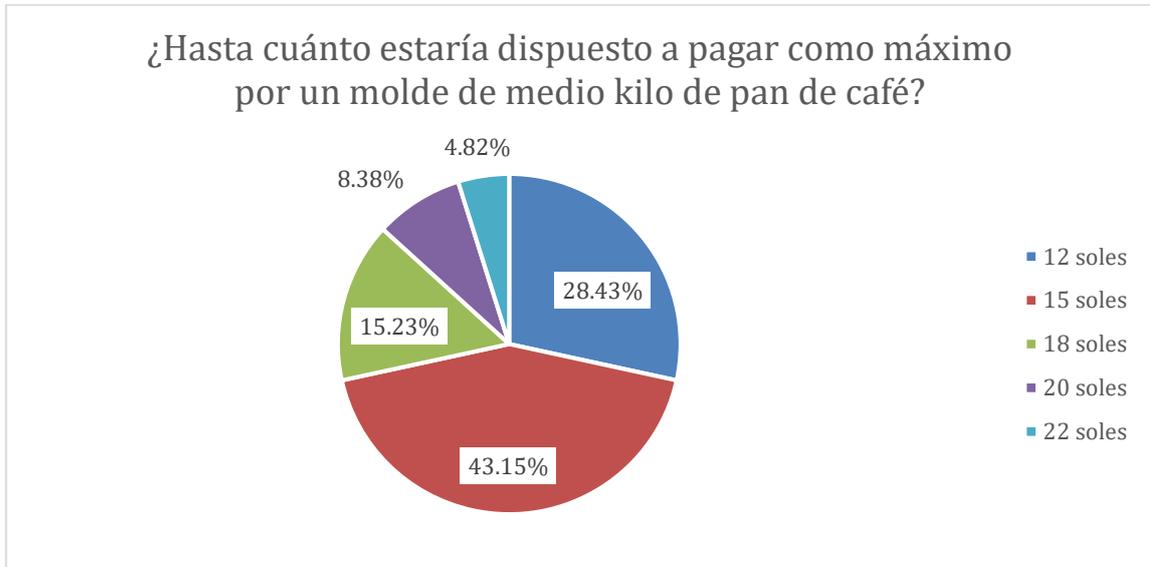


Nota. Elaboración propia

Esta pregunta se hizo con la finalidad de evaluar la disposición de consumo de las personas.

Figura 1.8

Precio seleccionado por los encuestados



Nota. Elaboración propia

Esta pregunta se hizo con el objetivo de ver cuánto valoran las personas nuestro producto. La respuesta más seleccionada fue 15 soles.

A continuación, para el procesamiento y análisis de resultados de las encuestas se procedió a poner en práctica la teoría detallada en el libro *Investigación de Mercados* de Naresh Malhotra (Malhotra, 2008). Se mostrarán los resultados de las encuestas realizadas mediante el uso de conglomerados, elaborados con la ayuda del aplicativo IBM SPSS Statistics Visor. Esta es una herramienta especializada en análisis e interpretación de datos estadísticos.

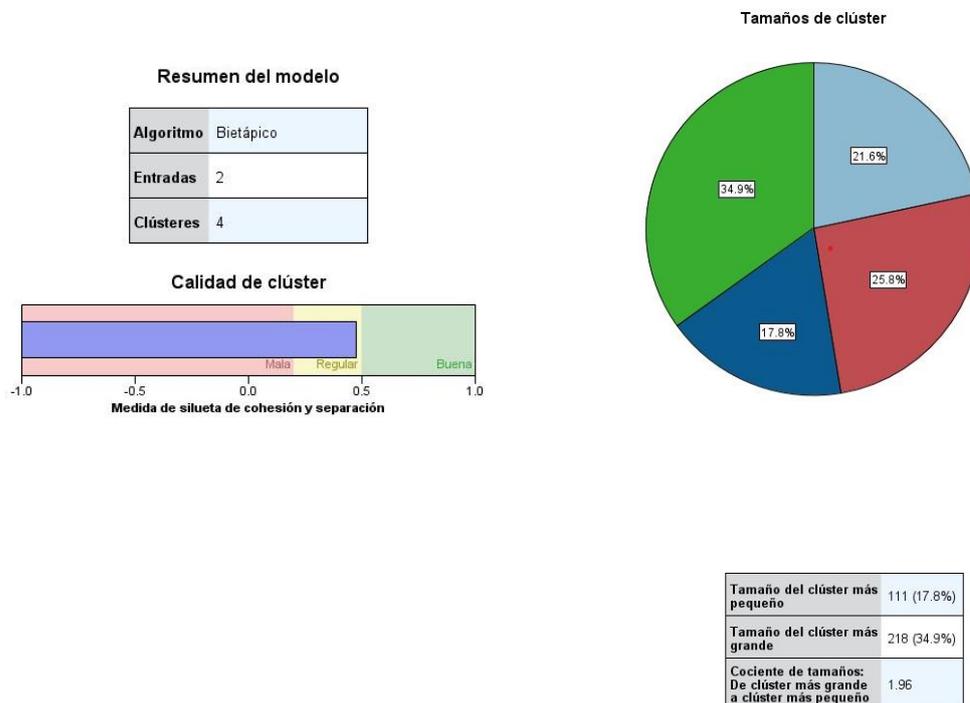
1.3.3 Perfil del consumidor

Posteriormente a haber realizado la encuesta pertinente comprobamos con fundamento que el público objetivo para nuestro producto de pan de café es: mayores de 18 años, pertenecientes a los niveles socioeconómicos (NSE) A y B de la zona 6 y 7 de Lima Metropolitana, a quienes adicionalmente, les gusta el café y el pan.

1.3.4 Análisis de conglomerados

Figura 1.9

Conglomerado 1: Análisis tipo de fruto seco y disposición a comprar nuestro producto.

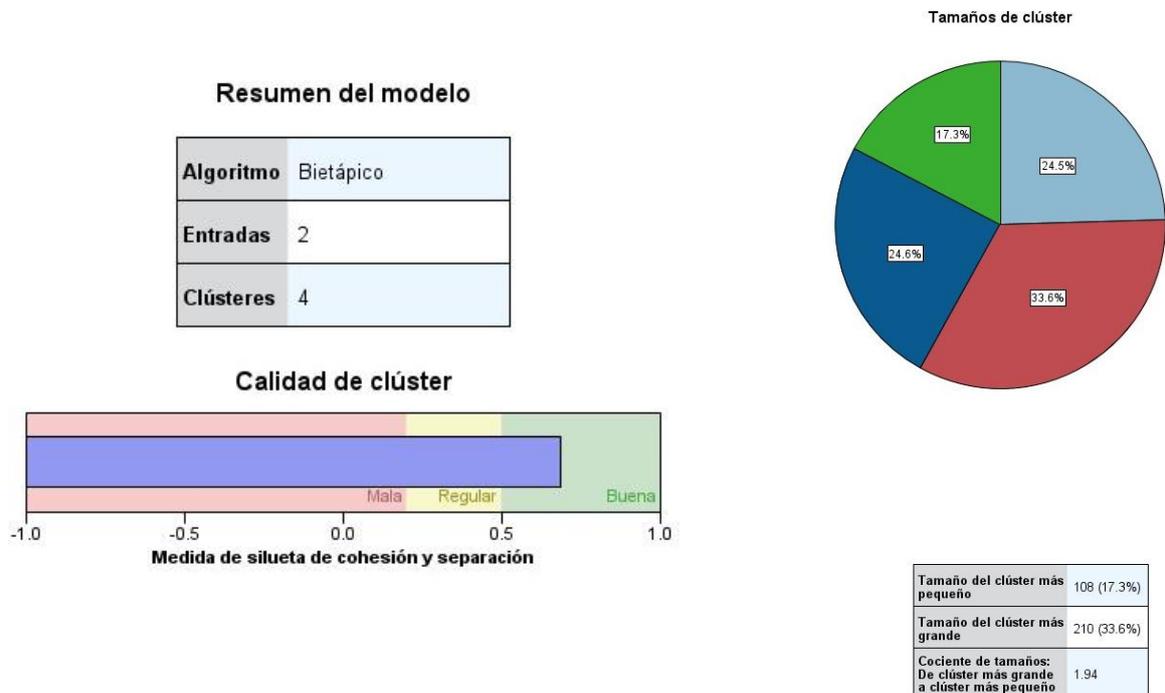


Nota. Elaboración propia

Del total de la muestra, el 34.9% contestó que definitivamente consumiría nuestro producto si es que fuese elaborado con pecanas. El 25.8% preferiría que se incluyeran pasas y el 21.6% estaría más interesado si es que este llevara almendras. Esto nos indica que las personas de nuestra muestra están dispuestas a consumir el producto con una mayor variedad de frutos secos que lo que teníamos originalmente planeado.

Figura 1.10

Conglomerado 2: Análisis zona de residencia y frecuencia de consumo de nuestro producto



Nota. Elaboración propia

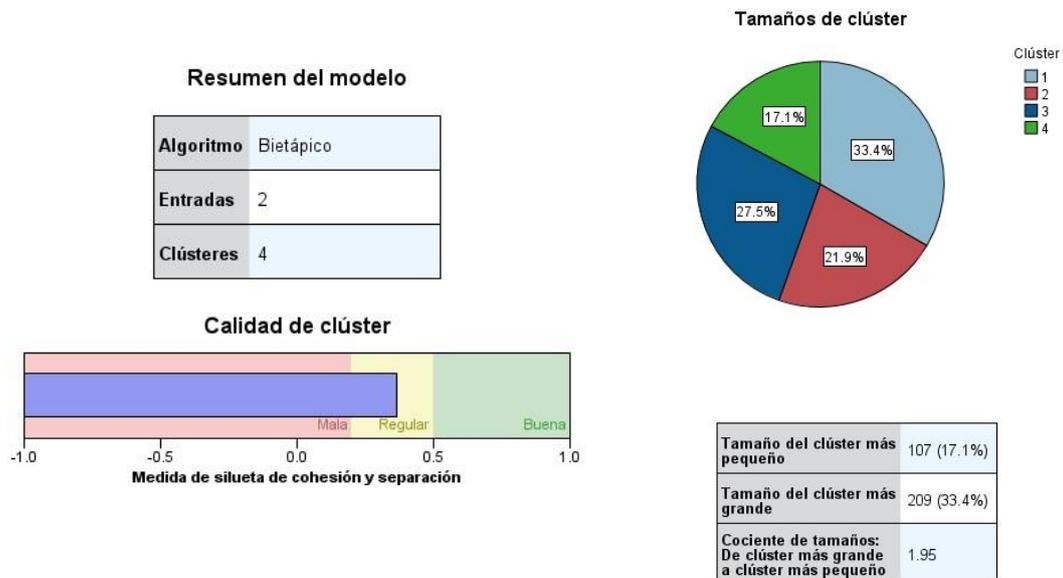
Del total de nuestra muestra:

- ✓ El 33.6%, de las personas residentes en zona 7 indicó que consumiría nuestro pan de 2 a 3 veces por semana.
- ✓ El 24.6% de zona 7 señaló 1 vez a la semana.
- ✓ El 24.5% de zona 8 indicó que lo consumiría 2 a 3 veces por semana.
- ✓ Y el 17.3% de otras zonas, de 2 a 3 veces por semana.

Por lo tanto, la frecuencia de consumo es mayor en la zona 7. En base a estos resultados, nuestra estrategia sería ubicar el local de Coffee Pan en esta zona con el fin de obtener una mayor demanda. Aunque también deberíamos tener en cuenta la gran cantidad de clientes potenciales provenientes de la zona 8, por lo que sería útil analizar la conveniencia de venderles a futuro.

Figura 1.11

Conglomerado 3: Análisis zona de residencia y precio de nuestro producto



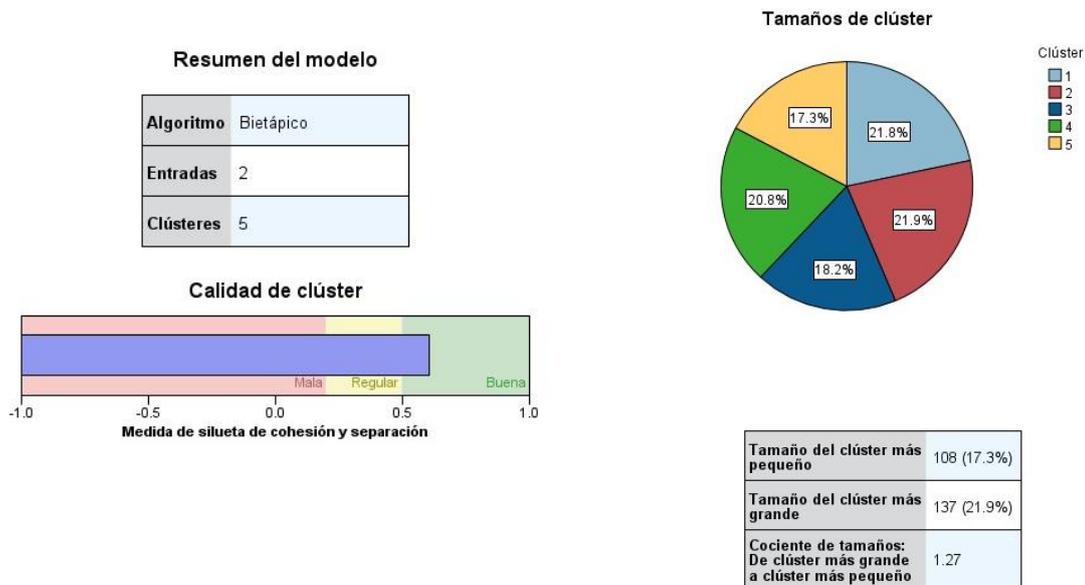
Nota. Elaboración propia

Del total de nuestra muestra, el 33.4%, de las personas residentes en zona 7 indicó que estarían dispuestos a pagar hasta 15 soles por nuestro producto, el 27.5% de zona 6 indicó que estaría dispuesto a pagar hasta 15 soles, y el 21.9% restante de zona 7 estaría dispuesto a pagar hasta 18 soles. Por lo tanto, tendríamos aproximadamente un 82.8% de nuestra muestra que podría pagar al menos 15 soles por nuestro producto, siendo estos predominantemente de la zona 7.

Los resultados refuerzan la idea de ubicar el local de Coffee Pan en la zona 7, pues en esta, también se obtendrían los mayores ingresos por venta.

Figura 1.12

Conglomerado 4: Análisis edad del público objetivo y precio



Nota. Elaboración propia

Del total de nuestra muestra, el 21.9% de las personas de más de 50 estaría dispuesta a pagar hasta 15 soles por nuestro producto, 21.8% de personas entre 18 a 25 años solo hasta 15 soles, el 18.2% del mismo grupo de edad restante estaría dispuesto a pagar hasta 12 soles, y el 18.2% restante del mismo grupo estaría dispuesto a pagar hasta 18 soles. Por lo tanto, podemos inferir que el grupo más interesado sería el joven; sin embargo, el grupo más maduro estaría dispuesto a pagar más (en promedio) por nuestro producto. Aunque, teniendo en cuenta que los más jóvenes son los que tienen un precio de reserva más elevado, este sector de nuestro mercado objetivo estaría más interesado en productos como Coffee Pan. Es decir, productos nutritivos, de poco valor calórico, y con una responsabilidad social fuerte.

1.4 Estudio de la demanda del producto y/o servicio

1.4.1 Factores que influyen en la demanda del producto y/o servicio

A fin de lograr conocer más variables de interés para nuestro estudio de mercado se buscó variables tanto externas como internas que puedan generar una variación en la demanda de nuestro producto final:

- ✓ Aumento del ingreso.
- ✓ Precio de los bienes sustitutos.
- ✓ Precio de los bienes complementarios.
- ✓ Preferencias del consumidor, tales como el gusto por productos saludables y nutritivos.
- ✓ Características del producto: calidad, sabor y textura.
- ✓ Expectativas.
- ✓ Número de consumidores (Sapag-Chain, 2011, p.48).

1.4.2 Cantidad total que se demanda actualmente del producto y/o servicio

Tabla 1.10

Disposición de compra

DISPOSICIÓN DE CONSUMO	
RESPUESTAS	%
Definitivamente Sí	58.21%
Probablemente Sí	38.46%
Probablemente No	2.05%
Definitivamente No	1.28%
Total	100.00%

Nota. Elaboración Propia

Dados los resultados obtenidos en la encuesta, el porcentaje de personas con disposición al consumo es mayor al 90% si se considera los encuestados con respuestas iguales a “Definitivamente sí” y “Probablemente sí”. Sin embargo, haciendo uso de la metodología de Pope, quien sugiere utilizar las siguientes probabilidades para el cálculo de los consumidores que terminaran comprando nuestro producto:

Tabla 1.11*Probabilidades de Pope*

Definitivamente Si	75%
Probablemente Si	25%
Probablemente No	3%
Definitivamente No	1%

Nota. Elaboración propia.

Entonces, el cálculo de la demanda sería el siguiente:

Tabla 1.12*Disposición de consumo*

RESPUESTAS	DISPOSICIÓN DE CONSUMO		
	%	Pope	% Final
Definitivamente Si	58.21%	75%	43.65%
Probablemente Si	38.46%	25%	9.62%
Probablemente No	2.05%	3%	0.06%
Definitivamente No	1.28%	1%	0.01%
TOTAL			53.34%

Nota. Elaboración propia.

El público objetivo según las segmentaciones resultó en 754,268 personas, por lo que multiplicada con la disposición de consumo da el siguiente resultado:

Tabla 1.13*Cálculo de demanda*

Mercado Potencial 2022	
Mercado Potencial	754,268
Disposición de compra	53.34%
Mercado Real/Público Objetivo	402,354

Nota. Elaboración propia

El público objetivo total estaría compuesto por 402,354 consumidores. Además, utilizando la frecuencia de consumo según la encuesta, la cual es en promedio es de 2.49 unidades por semana, como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 1.14*Frecuencia de consumo*

Frecuencia	Porcentaje	Veces por semana
Diaria	8.4%	7
Dos o tres veces por semana	73.54%	2.5
Dos veces al mes	5.6%	0.5
Una vez a la semana	12.47%	0.25
Promedio		2.49

Nota. Elaboración propia

Sin embargo, en la segunda frecuencia se consideró 2 unidades por semana debido a que la pregunta pudo resultar ambigua. En ese sentido, la demanda potencial anual fue:

Tabla 1.15*Demanda potencial anual (en unidades)*

Demanda potencial anual según frecuencia obtenida	
Frecuencia de consumo mensual:	8
Frecuencia de consumo anual:	96
Público objetivo	402,354
Total demanda potencial anual	38,625,969

Nota. Elaboración propia

1.4.3 Supuestos y proyección de la demanda del producto

En base a la información hallada en la sección anterior se procederá a hallar la demanda efectiva para el plazo de 5 años teniendo en consideración el consumo del Perú.

Dado que el proyecto se llevará a cabo el 2023, para la tasa de crecimiento 2023-2027 se ha tomado en consideración la información obtenida de la Sociedad Nacional de Industrias (SIN, 2018). Específicamente, proyectaron un crecimiento de 4%, porcentaje parecido al de los últimos años, por lo que esta se tomará como constante.

Tabla 1.16*Estimación de tasa de crecimiento del sector (panadero) (%)*

Año	2023	2024	2025	2026	2027
Tasa de crecimiento %	4%	4%	4%	4%	4%

Nota. Elaboración propia

Tabla 1.17*Estimación de demanda efectiva (2023-2027) (industria panadera) (Unidades por año)*

Año	2023	2024	2025	2026	2027
Demanda efectiva	40,171,008	41,777,848	43,448,962	45,186,920	46,994,397

Nota. Elaboración propia**1.4.4 Elasticidad demanda-precio**

La elasticidad precio de la demanda compara el cambio porcentual de la cantidad demandada con el cambio porcentual del precio a medida que nos movemos a lo largo de la curva de la demanda (Krugman, 2013). En donde:

$$E_p = \frac{\Delta Q/Q}{\Delta P/P}$$

Cuando la elasticidad-precio es mayor que 1, decimos que la demanda es elástica con respecto al precio debido a que la disminución porcentual de la cantidad demandada es mayor que la subida porcentual del precio. Si la elasticidad-precio es menor que 1, se dice que la demanda es inelástica con respecto al precio (Pindyck & Rubinfeld, 2009).

Para determinar la elasticidad precio de nuestro producto tomaremos como base el precio de S/. 15. De los datos encontrados en la encuesta, se tomarán los de las zonas 6 (Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena y San Miguel) y los de la zona 7 (Miraflores, San Isidro, San Borja, La Molina y Surco).

Mediante la encuesta se preguntó el precio que estaría dispuesto a pagar el consumidor y cuál sería la frecuencia de consumo en base al precio seleccionado. De la siguiente pregunta se encontraron los siguientes datos:

Tomando en cuenta los valores del gráfico se procedió a homogeneizar la unidad de frecuencia a cantidades por mes para determinar la cantidad demandada. Para ello se tomó en cuenta lo siguiente:

Tabla 1.18*Tabla de equivalencias de frecuencia de consumo en cantidades por mes*

Frecuencia:	Cantidad x mes
Diaria	30
2 a 3 veces por semana	10
1 vez a la semana	4
2 veces al mes	2
1 vez al mes	1

Nota. Elaboración propia

Con estos resultados encontramos la cantidad demandada inicial mensual y la cantidad demandada final si suben dos soles. El resumen es mostrado a continuación:

Tabla 1.19*Tabla de cálculo de elasticidad-precio de la demanda*

Precio	Cantidad inicial	Precio final	Cantidad final
12	1142	14	814
15	1770	17	1374
18	676	20	506
20	296	22	229
22	236	24	191
$\Delta Q_d / Q_d$	-0.2237		
$\Delta P / P$	0.133		
e	-1.6780		

Nota. Elaboración propia

Con el precio base de 15 soles se aprecia que la cantidad demanda de las personas de las zonas 6 y 7. Con estos valores nos da una elasticidad de -1.6780. Es decir, cuando el precio aumenta en 1%, la cantidad demandada se reduce en 1.6780 unidades. Por lo que, nuestro producto es un bien elástico.

1.4.5 Elasticidad demanda-ingreso

La elasticidad demanda-ingreso es la variación porcentual de la cantidad demanda en relación con la variación porcentual de la renta (Samuelson, 2003). En donde:

$$E_p = \frac{\Delta Q/Q}{\Delta Y/Y}$$

Cuando el resultado es positivo se habla de bienes normales, significa que aumenta la demanda por el bien a medida que el ingreso del consumidor aumenta. El

segundo tipo son los bienes inferiores, valor negativo, señalan que ante un aumento de los ingresos del consumidor disminuirá la demanda de dicho bien (ECONLINK, 2007).

Para determinar la elasticidad-ingreso de nuestro producto se estimó la cantidad demanda inicialmente por los encuestados que marcaron el precio de 15 soles (cuando los ingresos son normales) vs la cantidad demandada final (cuando los ingresos aumentan en 20% o bajan en 20%), esto mediante la frecuencia de consumo señalada por los participantes.

Tabla 1.20

Tabla resumen de cálculo de la elasticidad cuando el ingreso aumenta en 20%

Ingreso aumenta en 20%				
Cantidad Inicial	Cantidad Final	Variación % en la cantidad demandada	Variación % en el ingreso	Elasticidad Demanda Ingreso
1770	1922	8.59%	20%	0.43

Nota. Elaboración propia

En la tabla se puede apreciar que la cantidad demandada inicial es de 1770 unidades mientras que la cantidad final al aumentar el ingreso en un 20% es de 1922. Esto nos da una elasticidad de 0.43. Es decir, cuando el ingreso de las personas aumenta en 20% la cantidad demanda de nuestro producto sube. En ese sentido, el pan de café es percibido como un bien normal.

Tabla 1.21

Tabla resumen de cálculo de la elasticidad cuando el ingreso disminuye en 20%

Ingreso disminuye en 20%				
Cantidad Inicial	Cantidad Final	Variación % en la cantidad demandada	Variación % en el ingreso	Elasticidad Demanda Ingreso
1770	1409	-20.4%	-20%	1.02

Nota. Elaboración propia

Al estimar la elasticidad cuando el ingreso disminuye en la misma proporción (20%), la cantidad demandada cae más fuertemente de lo que subió cuando los ingresos aumentaban. Este resultado es interesante y razonable, pues concuerda con la teoría moderna de la economía del comportamiento, ya que, según Kahneman y Tversky (1979), las pérdidas de ingresos tienen un mayor impacto emocional en las personas que una ganancia del mismo monto.

1.5 Estudio de la oferta actual producto y/o servicio

1.5.1 Principales competidores nacionales y extranjeros

Dentro del mercado de bollería en nuestro país, destacan grandes empresas con una fuerte presencia en el mercado. En nuestro estudio hemos identificado como principales competidores de la categoría panes dulces a la marca Bimbo, Unión, Don Mamino, La Florencia y empresas de marca blanca como Wong, Tottus y Plaza Vea. De estos grupos, los dos primeros no resultan ser una competencia tan directa, debido a que su producción tiene un enfoque de consumo masivo; por los cuales, tiene precios más bajos. A diferencia de los otros 4, que tienen productos panificados artesanales y con menores preservantes, a un mayor precio.

1.5.2 Características de la oferta de los competidores

Las principales características que poseen nuestros competidores son la experiencia en el mercado, variedad de productos de panadería y sus precios competitivos. Por ejemplo, las marcas Bimbo, Unión, Don Mamino y La Florencia poseen una gran presencia dentro del mercado al igual que las panaderías de Wong, Tottus y Plaza Vea. De hecho, una ventaja que poseen sobre nuestro producto es que poseen varios puntos de venta en donde los consumidores pueden conseguir bienes complementarios y sustitutos a los productos de panadería.

- **Precios de la competencia**

La industria de la panadería es un negocio bien competitivo en nuestro país. Específicamente, competimos contra los precios de panaderías que ofrecen panes artesanales dulces o panes que puedan ser sustitutos de nuestro producto. Dentro de ello, consideramos los siguientes precios a competir por productos de similar peso al nuestro:

- ✓ Don Mamino posee precios de panes simples desde los 11 soles hasta 24 soles en panes con mayores insumos.
- ✓ La Florencia posee precios de panes simples desde 8 soles hasta 13 soles en panes con mayores insumos.
- ✓ Tiendas blancas poseen precios de panes simples desde 6 soles hasta 12 soles en panes con mayores insumos.

- **Capacidad instalada y cantidad total ofertada por los competidores**

Las empresas de competencia directa que se están analizando son Don Mamino y La Florencia. El primero es una empresa dedicada al rubro de panadería, pastelería y cafetería con ocho locales ubicados en la ciudad de Lima. Esta marca es reconocida por darle mucha importancia a la calidad de los insumos, así como la atención al cliente. En cuanto a la capacidad instalada y cantidad total ofertada, estas empresas dependen del consumo de bienes alimenticios estándares a un precio mayor al promedio de las demás marcas, es decir, es un servicio estandarizado para ciertos sectores con ingresos superiores al promedio. Es por esto que son reconocidos entre sus consumidores por su calidad de elaboración.

- **Supuestos y proyección del comportamiento de los competidores**

El panorama de la industria de panes del Perú se ha visto afectada en los últimos meses debido a la pandemia originada por el COVID-19. En donde el aumento en los costos de los insumos del producto y la disminución de los ingresos nacionales per cápita han ocasionado un aumento de precios en los productos de panadería y una disminución en su consumo. Sin embargo, a pesar de ello, se espera una recuperación en el sector, el cual ocupaba un gran espacio en la mente del consumidor peruano. En donde la base nutritiva de sus desayunos estaba basada en el pan. Además de ello, es importante mencionar que nuestro producto al ser un pan dulce, que requiere un mayor procedimiento, es bien recibido por los consumidores, los cuales están dispuestos a pagar un precio mayor. Ante el ingreso de una nueva empresa al sector, al ser un mercado de competencia, la variación en los precios de la competencia no será tan grande. Por lo que, la distinción principal a asumir será la estrategia comercial y la divulgación de los atributos de nuestro producto.

Cabe mencionar que los competidores sí podrían reaccionar a nuestra entrada al mercado mediante la imitación del modelo de negocio (panes de café variados), implementando nuevas promociones o con una guerra de precios.

1.5.3 Estrategia comercial de los competidores

- **Política de precios**

En la industria, el precio promedio oscila entre S/. 9 y S/. 24 el molde de pan de 500 gr. Este precio es el predominante en los productos artesanales; sin embargo, también podemos encontrar a otros competidores con precios de entre S/. 8 y S/. 12 debido a que producen bienes de consumo masivo.

- **Negociación con proveedores**

Los proveedores juegan un rol importante, debido a que para elaborar los productos tanto artesanales como de producción en masa los competidores dependen de la oferta de insumos para su preparación. Sin embargo, la gran cantidad de ofertantes hace que el poder de negociación solo sea medio.

- **Negociación con clientes**

En este caso los clientes son el eje principal del producto, ya que ellos son los que van a terminar consumiendo el producto. Esto indica que hay un poder alto de negociación de los clientes, dado que su aceptación y consumo del producto es vital para la empresa. Hay que considerar también que la calidad y detalles brindados son un factor decisivo a la hora de mostrar una diferencia con los demás productos.

- **Promoción y propaganda**

Los principales medios dentro de la industria son las publicidades televisivas, la difusión por redes sociales y la opinión de los consumidores. Los principales competidores tienen una gran presencia de propagandas televisivas en donde promocionan sus productos. Asimismo, a través de las redes sociales, nuestros competidores suelen lanzar promociones y mostrar su producto, en donde los comentarios de los usuarios son vitales para tener un impacto en la mente del consumidor. Finalmente, la opinión de los consumidores y la difusión de ella es importante. Por ejemplo, muchos de nosotros solemos comprar en ciertas panaderías por recomendaciones de otros.

- **Tecnología**

Las empresas del sector suelen implementar un servicio de software ERP (Enterprise Resource Planning), el cual ayuda a tener una gestión contable, logística, y de provisiones

adecuada para el entorno, que garantice la cadena de valor. Para el desarrollo de nuestro proyecto, también podríamos apoyarnos en este software.

- **Transporte**

En algunas empresas competidoras, el servicio de transporte no sería necesario más que para la compra de los insumos, debido a que cada local cuenta con su propio personal y maquinaria para realizar la elaboración del producto. Sin embargo, para las marcas blancas, si se necesita el transporte para su distribución hacia sus locales comerciales.

- **Canales de distribución**

Los canales de distribución más comunes en la industria son tiendas propias o a través de aplicativos comerciales como Rappi y Pedidos Ya. Esto se debe a que para ir a comprar el producto el olor es una característica llamativa. De la misma forma, en los últimos meses se ha visto la estrategia por parte de nuestros competidores de ofertar sus productos en línea.

1.6 Oferta del proyecto

1.6.1 Cálculo de la demanda insatisfecha actual

Usando la información de la Sociedad Nacional de Industrias (2021), donde mencionan que las unidades ofertadas de productos panaderos del 2021 son de 21,069,183, se estimó la demanda insatisfecha actual:

Tabla 1.22

Cálculo de la demanda insatisfecha (Año base)

Cálculo de la demanda insatisfecha (Año base)		
No.	Descripción	Unidades
1	Demanda Año base (2022)	38,625,969
2	Oferta Año Base (2022)	21,069,183
Total demanda insatisfecha año actual		17,556,786

Nota. Elaboración propia

1.6.2 Supuestos y proyección de la demanda total insatisfecha

Tabla 1.23

Proyección de la demanda insatisfecha

Descripción	2023	2024	2025	2026	2027
Demanda proyectada	40,171,008	41,777,848	43,448,962	45,186,920	46,994,397
Oferta proyectada	21,911,950	22,788,428	23,699,965	24,647,964	25,633,883
Total	18,259,057	18,989,420	19,748,997	20,538,956	21,360,515

Nota. Elaboración propia

1.6.3 Supuestos y proyección de la demanda insatisfecha del proyecto

Tabla 1.24

Cálculo de la demanda insatisfecha que atenderá el proyecto – Escenario optimista

Descripción	2023	2024	2025	2026	2027
Demanda insatisfecha	18,259,057	18,989,420	19,748,997	20,538,956	21,360,515
Participación de mercado del proyecto	2.30%	2.38%	2.46%	2.54%	2.62%
Crecimiento anual		3.48%	3.36%	3.25%	3.15%
Total demanda insatisfecha atendida	419,958	451,948	485,825	521,689	559,645
Total demanda insatisfecha no atendida	17,839,099	18,537,472	19,263,171	20,017,267	20,800,869

Nota. Elaboración propia

Tabla 1.25

Cálculo de la demanda insatisfecha que atenderá el proyecto – Escenario conservador

Descripción	2023	2024	2025	2026	2027
Demanda insatisfecha	18,259,057	18,989,420	19,748,997	20,538,956	21,360,515
Participación de mercado del proyecto	2.15%	2.20%	2.25%	2.30%	2.35%
Crecimiento anual		2.33%	2.27%	2.22%	2.17%
Total demanda insatisfecha atendida	392,570	417,767	444,352	472,396	501,972
Total demanda insatisfecha no atendida	17,866,488	18,571,653	19,304,644	20,066,560	20,858,543

Nota. Elaboración propia

Tabla 1.26

Cálculo de la demanda insatisfecha que atenderá el proyecto – Escenario pesimista

Descripción	2023	2024	2025	2026	2027
Demanda insatisfecha	18,259,057	18,989,420	19,748,997	20,538,956	21,360,515
Participación de mercado del proyecto	2.00%	2.03%	2.06%	2.09%	2.12%
Crecimiento anual		1.50%	1.48%	1.46%	1.44%
Total demanda insatisfecha atendida	365,181	385,485	406,829	429,264	452,843
Total demanda insatisfecha no atendida	17,893,876	18,603,935	19,342,167	20,109,692	20,907,672

Nota. Elaboración propia

1.7 Análisis de los riesgos del proyecto

Nuestro proyecto, así como muchos otros, está expuesto a diversos tipos de riesgo. Para identificarlos hemos tomado en cuenta la clasificación del desglose de riesgos (RBS) del Project Management Institute (2017), el cual los divide por los riesgos técnicos, riesgos de gestión, riesgos comerciales y riesgos externos.

Tabla 1.27

Desglose de riesgos identificados en el proyecto

Código de riesgo	Tipo de riesgo	Riesgos específicos
R1	Riesgos técnicos	<ul style="list-style-type: none">• Procesos técnicos: La textura y sabor de nuestro producto son las características más valoradas por nuestros potenciales consumidores según la encuesta. Por lo que, mantener la cantidad correcta de insumos a utilizar, el tiempo exacto del producto a hornear y el correcto empaquetado son partes vitales para minimizar como riesgo técnico.• Estimaciones, suposiciones y restricciones: Al no poder trabajar con el total de la población se presentan riesgos de estimación. Asimismo, debido a ello, algunos supuestos como limitar a ciertas zonas o ciertos niveles socioeconómicos pueden excluir a un mercado potencial.• Tecnología: Existe un riesgo en base a la tecnología usada para la elaboración del producto. Esta se puede descomponer en algún momento o necesitar actualizaciones constantes, lo que podría alterar la producción de panes de café.

(Continúa)

R2	Riesgos de gestión	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión del proyecto: Para el proyecto es importante que la persona a cargo entienda el giro del negocio y sobre todo entienda a los trabajadores que serán parte del equipo (jóvenes con habilidades diferentes). • Recursos: El proyecto, al ser impulsado por nosotros, contará con recursos financieros limitados. Es importante para el desarrollo del negocio encontrar inversionistas potenciales con un buen capital de trabajo a invertir. • Gestión de las operaciones: El negocio de panes tiene un alto grado de competencia al contar con gran diferenciación. Es por ello que nuestro producto debe marcar sus características desde el inicio para poder llegar al nivel de ventas deseado y no ajustarnos por la estructura de costos del negocio. • Organización: La organización de nuestro negocio es importante, pues se trabaja en base a la inclusión y esto debe ser difundido correctamente a los clientes. Es necesario gestionar y tener un ambiente laboral bueno, en donde nuestros trabajadores puedan desempeñarse y tener un lugar potencial de trabajo.
R3	Riesgos comerciales	<ul style="list-style-type: none"> • Términos y condiciones contractuales: Los contratos comerciales con los proveedores, especialmente con el proveedor de la harina de café, deben estar definidos claramente y sin errores. Lo mismo debe aplicar para los términos y condiciones con los clientes, específicamente la política de devolución o reporte de productos defectuosos. • Proveedores y vendedores: Es importante tener una buena negociación con nuestros proveedores para poder minimizar el costo lo máximo posible. Asimismo, identificar nuevos canales de venta para tener una estrategia comercial más agresiva, que no

(Continúa)

		<p>nos ponga en riesgo frente a los demás competidores.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estabilidad de los clientes: Es importante ganarse la confianza del cliente con nuestras características principales, un tipo de harina distinto y una mano de obra inclusiva. Estos ejes nos permitirán desarrollar una clientela base para el mediano y largo plazo. • Asociaciones y empresas conjuntas: Debemos buscar desarrollar alianzas con los distribuidores existentes en el mercado para llegar de todas las maneras posibles a los clientes.
R4	Riesgos externos	<ul style="list-style-type: none"> • Legislación y normativa: Dentro de la industria de consumo, debemos acatar los estándares mínimos nutricionales y los registros sanitarios establecidos por la Dirección General de Salud Ambiental (DIGESA). Además, debemos cumplir con la legislación de protección del consumidor del Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y la Propiedad Intelectual (INDECOPI). • Instalaciones: Las instalaciones deberán estar correctamente adecuadas para el trabajo de personas con habilidades distintas a fin de evitar cualquier tipo de accidente. Asimismo, debe ser un entorno adecuado en el cual ellos se puedan sentir cómodos. • Competencia: La competencia actual del mercado es fuerte. Existe una diversidad de panes y una diversidad de marcas que los ofrecen, desde empresas chicas de producción artesanal hasta transnacionales de producción masiva. Es importante diferenciar nuestro producto de los demás para poder llegar a la mayor cantidad de mesas peruanas. • Condiciones macroeconómicas adversas.

Nota. Elaboración propia

1.8 Estrategia del proyecto

1.8.1 Análisis FODA y FODA CRUZADO

- **Análisis FODA**

Fortalezas:

- ✓ Coffee pan es un producto nuevo en el mercado, ya que está hecho a base de la molienda de la cáscara y pulpa del café. Este último es consumido como bebida por la mayoría de las personas así que probar su esencia en masa será de un mayor gusto.
- ✓ La harina de café tiene un alto valor nutricional al ser un producto rico en fibra y hierro, así como bajo en calorías.
- ✓ Pan de café ofrece un trato directo con el cliente, y en el empaque tendrá su valor nutricional a diferencia de otros tipos de panes. Por esta razón la confianza y seguridad del consumidor está casi garantizada.
- ✓ Existe una razón social detrás, pues se apoya el acceso de los jóvenes con habilidades diferentes al mercado laboral.

Debilidades:

- ✓ Imagen comercial poco conocida.
- ✓ Elasticidad precio mayor a 1: Si el precio sube, los consumidores reducen su consumo en una cantidad más que proporcional.
- ✓ Pocos proveedores de harina de café, motivo por el cual Coffee Pan tiene un bajo poder de negociación frente a ellos.

Oportunidades:

- ✓ Nuestro producto puede enfocarse en atender al mercado insatisfecho (más de 30% según las encuestas). Estos son amantes del café, pero al parecer también están preocupados por su nutrición, no solo por el sabor de sus alimentos.
- ✓ Existe una tendencia creciente en el mercado por productos saludables o nutritivos.

Amenazas:

- ✓ Un producto nuevo en el mercado está asociado a alto riesgo por el desconocimiento de las personas.
- ✓ Productos sustitutos mejor posicionados.
- ✓ Se trata de un producto perecible que debe ser rotado rápidamente para mantenerlo en óptimas condiciones.
- ✓ Existe una gran cantidad de licencias y permisos sanitarios para el sector de producción y comercialización de alimentos.

• Análisis FODA CRUZADO

Tabla 1.28

Estrategias del proyecto – FODA CRUZADO

ESTRATEGIAS DEL PROYECTO – FODA CRUZADO		
	Fortalezas F1: Nuevo producto (pan de café) F2: Alto valor nutricional	Debilidades D1: Imagen comercial poco conocida
Oportunidades O1: Mercado insatisfecho O2: Tendencia creciente en el mercado por productos saludables (nutritivos).	- Promociones al mercado insatisfecho con un nuevo producto (F1, O1). - Nicho de mercado que busca productos saludables (F2, O2).	- Dentro de la imagen comercial, promocionar el valor nutricional del pan (O2, D1).
Amenazas A1: Productos nuevos están asociados a altos riesgos. A2: Productos sustitutos	- Publicidad y promociones para el pan de café y sus propiedades (A1, F1, F2).	- Desarrollar un plan de posicionamiento de mercado para fidelizar el cliente (A2, D1).

Nota. Elaboración propia

1.8.2 Política de fijación de precios

Según los resultados de las encuestas, se ha establecido un precio de 15 soles por barra de pan de 500 gramos, ya que este cubre nuestros costos y tiene en cuenta tanto el análisis de conglomerados y la disposición a pagar de la población objetivo. En concreto, del total

de nuestra muestra, tendríamos aproximadamente un 64.8% que podría pagar de 15 soles a más, siendo estos predominantemente de la zona 7.

Cabe resaltar que, a fin de tener un margen adecuado en esta industria que suele ser tan competitiva, hemos considerado dentro de nuestros costos variables a los insumos, la tarifa de la electricidad y los servicios relacionados. Mientras que, en cuanto a costos fijos, hemos considerado la depreciación y mantenimiento de los activos, la mano de obra, alquiler de local y licencias para habilitar la distribución.

1.8.3 Negociación con los proveedores

Nuestro proveedor principal es Resto-Zero, el cual nos va a distribuir la harina de café. En cambio, los demás insumos serán comprados al por mayor para reducir los costos relacionados a la producción. No obstante, debido a que la harina de café es un producto especial dentro del mercado peruano, su compra supone un riesgo elevado. Esto pues tenemos un bajo poder de negociación al tener pocos proveedores por el momento.

Una alternativa para solucionar este problema sería producir de manera autónoma la harina de café, lo cual sería de utilidad una vez el negocio fuera más grande.

No obstante, por el momento, es importante mantener una buena relación comercial con nuestro proveedor, dado que no existen muchas alternativas en el mercado que ofrezcan el insumo. Asimismo, los buenos lazos nos pueden permitir acceder a precios especiales, una mayor cantidad de insumos, una línea de crédito con la empresa e incentivar el desarrollo de un mercado más relacionado a productos hechos a base de derivados del café como la harina.

1.8.4 Negociación con los clientes

Los clientes de nuestra empresa tienen un poder de negociación medio debido a que en el mercado hay una gran variedad de panes, aunque no específicamente un pan elaborado a base de café. Dado que, según los datos de nuestra encuesta, lo que más importa es el sabor, la textura y la presentación, siempre es importante mantener un nivel adecuado de estas características porque de lo contrario, los clientes obtendrían mayor capacidad de negociación que les permitiría exigir, por ejemplo, un menor precio. Esto condicionaría nuestros ingresos futuros, y de no aumentar la cantidad vendida, generaría una reducción de nuestros márgenes de rentabilidad.

También hay que tener en cuenta la cantidad de bienes sustitutos que existen en el mercado de panes especiales. Estos podrían ocasionar que los clientes accedan a un poder de negociación mayor al preferir otras marcas y, a su vez, ejercer presión para que la nuestra reduzca su precio (mayor excedente del consumidor) o eleve la cantidad ofrecida (más gramos de pan).

1.8.5 Promoción y propaganda

Para el caso de nuestro proyecto, los principales medios de promoción y propaganda a utilizar serían las redes sociales y la opinión de los consumidores boca a boca. Esto debido a que, a diferencia de nuestros principales competidores que ya están posicionados en el mercado de panes especiales, nosotros debemos incurrir en la menor cantidad de costos al menos de una manera inicial. Asimismo, las redes sociales poseen en la actualidad un mayor potencial para captar a nuestro público objetivo debido a la capacidad de viralización de ciertos productos si es que se sigue una correcta campaña de marketing. Teniendo en cuenta que, al mismo tiempo, estos medios de promoción no son tan costosos como propagandas mediante programas televisivos. También, las redes sociales son cruciales para que se visualicen los comentarios de los usuarios y demuestren su satisfacción con nuestro producto.

1.8.6 Canales de distribución

Los canales de distribución seleccionados para nuestro proyecto sería principalmente una tienda propia ubicada en un punto estratégico ubicado en la zona 7. Esto se debe a que el aroma de nuestro producto y de la panadería física es una herramienta llamativa para fidelizar clientes con nuestro producto. En concreto, nos estamos centrando en un nicho de amantes del café por lo que el aroma característico del pan y del café juntos sería fundamental para nuestra tienda física. Por otro lado, también emplearíamos otros canales alternativos para distribución como son los supermercados puesto que, en base a nuestra investigación de mercado, nuestro público objetivo suele comprar sus panes por estos medios, o aplicativos como Rappi y Pedidos Ya.

1.9 Conclusiones sobre la viabilidad comercial

En base a nuestra encuesta, observamos que los clientes cobran cada vez mayor importancia en el negocio panadero, por su tendencia a elevar el consumo per cápita de pan, sustituyendo los panes tradicionales por los de mejor sabor y mayor valor nutricional. En ese sentido, la aceptación de nuestro producto por los encuestados fue de 92.4%.

Por otro lado, se observa un nicho de mercado, mayor al 30%, al que al parecer podríamos atender parcialmente.

Además, se concluye que los hogares de la zona 7 están dispuestos a pagar más por nuestro producto, respecto a la zona 6. Específicamente, el precio seleccionado por la mayoría de los participantes en la encuesta fue de 15 soles, lo que cubre nuestros costos y está dentro del rango de precios cobrados por la competencia.

Por tanto, queda en evidencia que es viable lanzar Coffee Pan al mercado.

2 CAPÍTULO II: ESTUDIO TÉCNICO

2.1 Proceso de producción

2.1.1. Balance de equipos y elección de la tecnología para el proceso de producción

Para la elaboración de nuestro pan se necesitará contar con una serie de maquinaria que nos permita garantizar una cantidad de producción determinada. Asimismo, se requerirá el sistema de tecnología Microsoft Office para el área administrativa. Finalmente, también se incluirá equipo para zonas adicionales, las que se detallan más adelante.

En primer lugar, se especificará la maquinaria y tecnología para la producción:

Tabla 2.1

Mueble, maquinaria, tecnología y equipos

Bien	Marca	Precio con IGV	Cantidad	Total	Vida útil (años)
Máquina rebanadora de pan de molde	Dakota DK-31	S/ 2,812.99	1	S/ 2,812.99	10
Batidora industrial	Ventus 10 lt	S/ 2,099.00	4	S/ 8,396.00	10
Horno industrial 54 latas	H-54	S/ 3,700.00	1	S/ 3,700.00	10
Coche de bandejas para horno	Inoxx	S/ 2,000.00	4	S/ 8,000.00	10
Mesa de aluminio 100 x 200 cm	MYC Inox	S/ 2,400.00	2	S/ 4,800.00	10
Balanza Industrial	Ventus	S/ 299.00	1	S/ 299.00	10
Total		S/ 13,530.99		S/ 28,227.99	

Nota. Elaboración propia en base a datos de Mercado Libre (2022).

En segundo lugar, para las áreas no industriales como la oficina y el local comercial se considerará lo siguiente:

Tabla 2.2*Área de oficina y Local Comercial*

Bien	Marca	Precio con IGV	Cantidad	Total	Vida útil (años)
Escritorio de vidrio en L	Just Home Collection	S/ 479.90	2	S/ 959.80	10
Silla de oficina	Just Home Collection	S/ 269.90	2	S/ 539.80	10
Computadora	Lenovo	S/ 2,098.00	2	S/ 4,196	4
Impresora multifuncional	HP	S/ 2,299.00	1	S/ 2,299.00	4
Papelero	Basa	S/ 35.00	4	S/ 140.00	-
Tacho de Basura grande	Reyplast	S/ 120.90	2	S/ 241.80	-
Botiquín	GPC	S/ 21.30	1	S/ 21.30	-
Tinta	HP	S/ 251.00	2	S/ 502.00	-
Archivadores	Artesco	S/ 6.10	30	S/ 183.00	-
Caja de Lapiceros x 60 un	Paper Mate	S/ 23.40	2	S/ 46.80	-
Lápices	Faber Castell	S/ 4.70	5	S/ 23.50	-
Cuadernos	Loro	S/ 12.00	8	S/ 96.00	-
Perforador	Faber Castell	S/ 12.40	4	S/ 49.60	-
Engrampador	Faber Castell	S/ 15.00	4	S/ 60.00	-
Tijera	Faber Castell	S/ 4.20	4	S/ 16.80	-
Grapas	Artesco	S/ 3.90	10	S/ 39.00	-
Clips	Artesco	S/ 1.40	10	S/ 14.00	-
Vitrina Exhibidora	InoxChef	S/ 2,900.00	1	S/ 2,900.00	10
Sillas	Ziyaz	S/ 299.90	4	S/ 1,199.60	10
Barra	La Curacao	S/ 429.00	1	S/ 429.00	10
Caja registradora	-	S/ 219.00	1	S/ 219.00	10
Estantería	Orange	S/ 249.90	1	S/ 249.90	10
Total		S/ 9,755.90		S/ 14,425.90	

Nota. Elaboración propia

En tercer lugar, se requieren los muebles y equipos para el área de servicio como los servicios higiénicos y el Kitchenette comedor.

Tabla 2.3

Área de Servicio

Bien	Marca	Precio con IGV	Cantidad	Total	Vida útil (años)
Dispensador de papel	Zender	S/ 72.90	2	S/ 145.80	-
Papel higiénico	GPC	S/ 40.00	2	S/ 80.00	-
Dispensador de jabón	-	S/ 24.90	2	S/ 49.80	-
Jabón líquido	GPC	S/ 16.00	2	S/ 32.00	-
Alcohol	Alkofarma	S/ 10.90	4	S/ 43.60	-
Espejos	Sensi Dacqua	S/ 99.90	2	S/ 199.80	-
Juego de Mesa y Sillas	TuHome	S/ 749.90	1	S/ 749.90	10
Microondas	Panasonic	S/ 359.00	1	S/ 359.00	10
Frigobar	Indurama	S/ 629.00	1	S/ 629.00	10
Escoba	GPC	S/ 13.00	2	S/ 26.00	-
Recogedor	GPC	S/ 6.00	2	S/ 12.00	-
Trapeador	Virutex	S/ 7.00	4	S/ 28.00	-
Señalización	-	S/ 300.00	1	S/ 300.00	-
Extintor	Damajer Sac	S/ 120.00	1	S/ 120.00	-
Detector de humo	Sodimac	S/ 29.90	1	S/ 29.90	-
Total		S/ 2,478.50		S/ 2,804.80	

Nota. Elaboración propia

2.1.2 Descripción del proceso productivo

El proceso de producción se inicia con la elaboración del pan de harina de café hecho en base a una receta determinada en la cual se detalla la cantidad de insumos requeridos y el tiempo asignado a cada etapa del proceso.

La receta es entregada al maestro panadero por el equipo de trabajo. Este se encargará de solicitar al almacén los insumos en los dos turnos (uno en la mañana y otro en la tarde) y de verificar la cantidad y calidad de lo recibido, posterior a ello se inicia el pesado de insumos, los cuales luego se mezclan en la amasadora verificando la homogeneidad de la misma. La masa obtenida se divide en porciones de 500 gramos. Luego, el proceso de moldeado sirve para darle consistencia a la masa y la forma deseada al pan. Estos se ponen a hornear y finalmente, se dejan enfriar y se rebanan.

Los insumos por utilizar son:

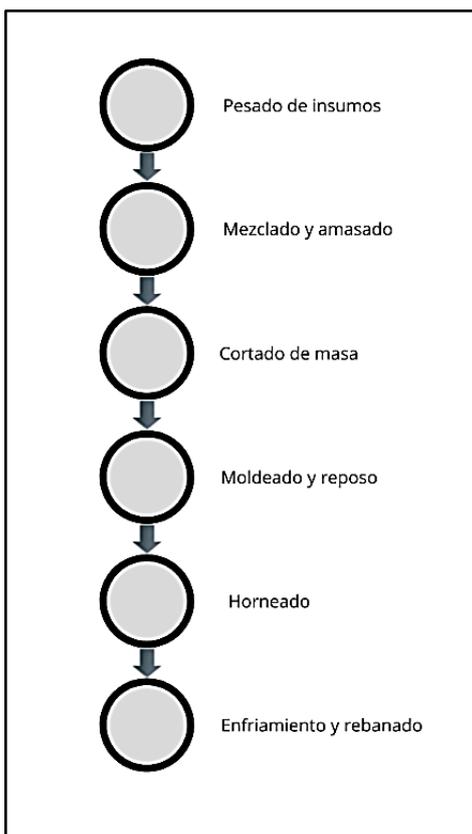
- ✓ 1 huevo
- ✓ 50 gr de mantequilla
- ✓ ¼ cucharadita de sal
- ✓ 325 gr de harina de trigo
- ✓ 5 gr de Stevia
- ✓ 1 y ¼ cucharaditas de levadura seca de acción rápida
- ✓ 75 gr de harina de café
- ✓ 30 gr de almendras troceadas
- ✓ 50 gr de agua

Teniendo en cuenta todo esto, se tiene el siguiente diagrama de operaciones:

- **Diagrama de operaciones del proceso (DOP)**

Figura 2.1

Diagrama de operaciones (DOP) de Coffee Pan



Nota. Elaboración propia

- Diagrama de análisis del proceso (DAP)

Tabla 2.4

Diagrama Analítico del Proceso de Coffee Pan (DAP)

DIAGRAMA ANALÍTICO DEL PROCESO-DAP							
Objeto: Coffe Pan		RESUMEN DE ACTIVIDAD					
Actividad: Proceso para la elaboración de pan de café.		Operación					
		Transporte					
Lugar: Lima, Perú.		Inspección					
Compuesto por: Kevin Atachagua, Danilo Gálvez, Fabrizio Lavalle, Vanessa Ramírez y José Vallejos.		Demora					
		Almacenamiento					
Número	Descripción						Observaciones
1	Pesado de insumos						
2	Mezclado y amasado						
3	Cortado de masa						
4	Moldeado y reposo						
5	Horneado						
6	Enfriamiento y rebanado						Rebanado en forma de pan de molde

Nota. Elaboración propia

- **Cálculo de las áreas requeridas para el proceso de producción (método de Guerchet)**

Las áreas requeridas para el negocio de Coffee Pan son las siguientes:

- ✓ Área de planta, inspección y almacenes
- ✓ Área de oficina
- ✓ Área de servicios

En base a ello, se determina el espacio que ocupará cada una:

a. Área de planta (producción, inspección, almacenes)

Tabla 2.5

Elementos estáticos de Área de planta

Elementos	n	N	Largo	Ancho	Altura
Máquina rebanadora de pan de molde	1	3	1.2	0.9	0.7
Batidora industrial	4	1	0.37	0.45	0.65
Horno industrial 54 latas	1	3	2.28	1.89	2.4
Mesa de aluminio	1	1	2	1	0.9
Balanza Industrial	1	1	0.82	0.45	0.6
Promedio					1.05

Nota. Elaboración propia

Tabla 2.6

Elementos móviles del área de planta

Elementos	n	N	Largo	Ancho	Altura
Trabajadores	7				1.7
Coche de bandejas para horno	2		1	1.6	0.85
Promedio					1.28

Nota. Elaboración propia

Tabla 2.7

Factor K del Área de planta

Cálculo del factor k	
k =	0.61

Nota. Elaboración propia

Tabla 2.8*Área de planta total*

Elementos	Ss (m2)	Sg (m2)	Se	Sto	St1
Maquina rebanadora de pan de molde	1.08	3.24	2.62	6.94	6.94
Batidora industrial	0.17	0.17	0.20	0.54	2.14
Horno industrial 54 latas	4.31	12.93	10.47	27.70	27.70
Mesa de aluminio	2.00	2.00	2.43	6.43	6.43
Balanza Industrial	0.37	0.37	0.45	1.19	1.19
				Total	44.40

Nota. Elaboración propia**b. Área de oficinas y comercial****Tabla 2.9***Datos para los elementos estáticos (Ee)*

Elementos	n	N	Largo	Ancho	Altura
Escritorio de vidrio en L	2	3	1.49	1.49	0.75
Silla de oficina	2	2	0.65	0.61	1.22
Vitrina Exhibidora	1	1	5.93	5.3	5.7
Sillas	4	1	0.4	0.38	0.86
Estantería	1	2	0.46	0.92	1.78
Barra de cocina	1	2	0.6	1.2	0.9
Promedio					1.87

Nota. Elaboración propia**Tabla 2.10***Datos para los elementos móviles (Em)*

Elementos	n	N	Largo	Ancho	Altura
Trabajadores	3				1.7
Promedio					1.7

Nota. Elaboración propia**Tabla 2.11***Cálculo del factor k*

Cálculo del factor k	
k =	0.45

Nota. Elaboración propia

Tabla 2.12*Determinación del área total de oficinas y comercio*

Elementos	Ss (m2)	Sg (m2)	Se	Sto	St1
Escritorio de vidrio en L	2.22	6.66	4.04	12.92	25.84
Silla de oficina	0.40	0.79	0.54	1.73	3.46
Vitrina Exhibidora	31.43	31.43	28.60	91.46	91.46
Sillas	0.15	0.15	0.14	0.44	1.77
Estantería	0.42	0.85	0.58	1.85	1.85
Barra de cocina	0.72	1.44	0.98	3.14	3.14
				Total	127.52

Nota. Elaboración propia**c. Área de servicios (servicios higiénicos y Kitchenette)****Tabla 2.13***Datos para los elementos estáticos (Ee)*

Elementos	n	N	Largo	Ancho	Altura
Inodoro	2	1	0.70	0.39	0.72
Lavatorio	2	1	0.60	0.50	0.13
Horno microondas	1	1	0.50	0.38	0.30
Frigobar Indurama	1	1	0.50	0.50	0.83
Promedio					0.50

Nota. Elaboración propia**Tabla 2.14***Datos para los elementos móviles (Em)*

Elementos	n	N	Largo	Ancho	Altura
Trabajadores	2				1.7
Promedio					1.7

Nota. Elaboración propia**Tabla 2.15***Cálculo del factor k*

Cálculo del factor k	
k =	1.72

Nota. Elaboración propia

Tabla 2.16

Determinación del área total

Elementos	Ss (m2)	Sg (m2)	Se	Sto	St1
Inodoro	0.27	0.27	0.94	1.48	2.97
Lavatorio	0.30	0.30	1.03	1.63	3.26
Horno microondas	0.19	0.19	0.65	1.03	1.03
Frigobar Indurama	0.25	0.25	0.86	1.36	1.36
				Total	8.62

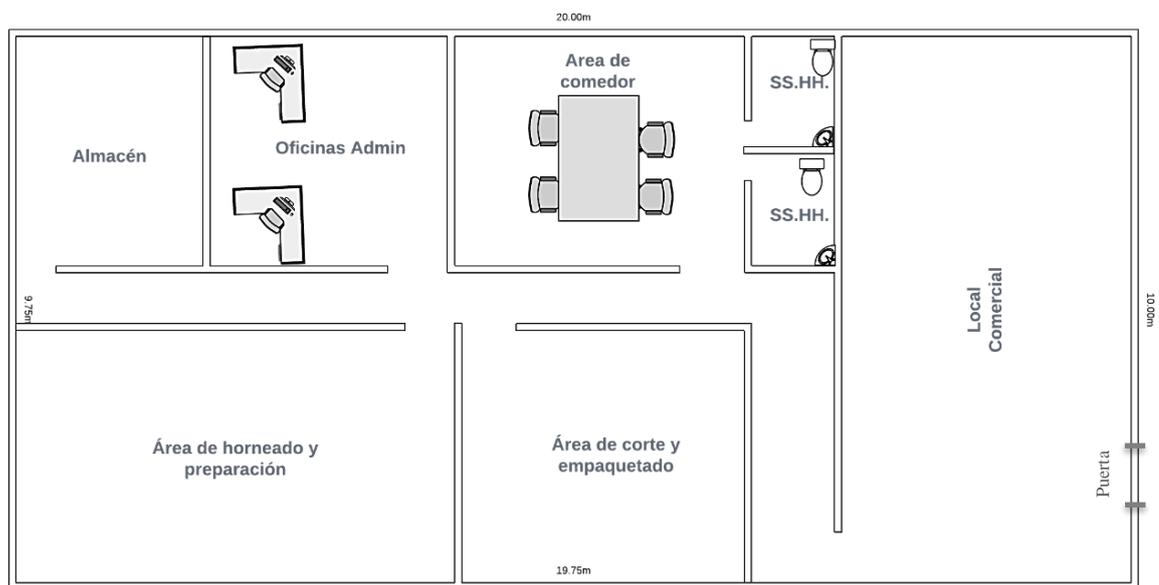
Nota. Elaboración propia

- **Diagrama de planta**

Para el diagrama de planta se ha considerado un espacio de 200m², sin embargo, nuestra capacidad de uso según el método de Guerchet será de 181 m². Aquí se podrán desempeñar todas nuestras funciones y en base a ello, se buscará alquilar el local.

Figura 2.2

Diagrama de planta



Nota. Elaboración propia

2.1.3 Capacidad instalada en uso y ociosa del sistema de producción

Los supuestos que se consideraron para los cálculos de la capacidad instalada y de uso son las siguientes:

- ✓ La máquina producirá 7 horas diarias, 360 días al año (se excluyen los feriados obligatorios). Esto es considerando que la primera hora laboral se harán los preparativos para empezar la producción.
- ✓ Se considerarán 4 años de evaluación posterior, los cuales están comprendidos entre el 2023 y 2027.

En el siguiente cuadro se muestra la capacidad en uso y ociosa de la mano de obra y de la planta:

Tabla 2.17

Capacidad ociosa – Personal y planta

Operarios	Capacidad instalada real (unidades/hora)	Supuesto de uso	Capacidad de uso (unidades/hora)	Capacidad instalada anual
11	19.64	88%	17	476,280.00
Capacidad ociosa de operarios	13%		2.45	68040.00
Planta	Capacidad de uso m2	Supuesto de uso	Capacidad real (Guerchet)	Capacidad con separación entre áreas
	200	88%	181	181 + 10% adicional
Capacidad ociosa de plantas	9.73%		19m2	1 m2

Nota. Elaboración propia

Asimismo, en la tabla posterior se puede observar la capacidad ociosa de la maquinaria. Específicamente, para los escenarios pesimista y conservador esta es de 30.90% y 25.72%, respectivamente, para el 2023. En el optimista, es de 20.53% para el mismo año; aunque cae hasta 3.96% en el 2026, lo cual implicaría la compra de más maquinaria. Sin embargo, dadas las condiciones macroeconómicas actuales de inestabilidad en el país y la posible crisis alimentaria derivada del conflicto bélico entre Rusia y Ucrania, es más probable que nos enfrentemos a alguno de los dos primeros escenarios. Por ende, para los análisis posteriores se evalúan las necesidades del negocio teniendo en cuenta un contexto pesimista, lo que nos deja con un solo horno para la producción.

Tabla 2.18*Capacidad ociosa por escenarios - Maquinaria*

Optimista					
	2023	2024	2025	2026	2027
Inventario Inicial		12,599	13,558	14,575	15,651
Producción	432,557	452,908	486,842	522,765	560,784
Venta	419,958	451,948	485,825	521,689	559,645
Inventario final	12,599	13,558	14,575	15,651	16,789
% de producción en inventario	3.00%	3.00%	3.00%	3.00%	3.00%
Capacidad instalada anual	432,557	452,908	486,842	522,765	560,784
Capacidad Ociosa	20.53%	16.79%	10.56%	3.96%	-
Capacidad máxima	544,320			Se tendría que comprar más maquinaria	
Conservador					
	2023	2024	2025	2026	2027
Inventario Inicial		11,777.09	12,533.02	13,330.57	14,171.88
Producción	404,347	418,523	445,150	473,237	502,859
Venta	392,570	417,767	444,352	472,396	501,972
Inventario final	11,777.09	12,533.02	13,330.57	14,171.88	15,059.16
% de producción	3.00%	3.00%	3.00%	3.00%	3.00%
Capacidad instalada anual	404,347	418,523	445,150	473,237	502,859
Capacidad Ociosa	25.72%	23.11%	18.22%	13.06%	7.62%
Capacidad máxima	544,320				
Pesimista					
	2023	2024	2025	2026	2027
Inventario Inicial		10,955.43	11,564.56	12,204.88	12,877.93
Producción	376,137	386,094	407,470	429,937	453,550
Venta	365,181	385,485	406,829	429,264	452,843
Inventario final	10,955.43	11,564.56	12,204.88	12,877.93	13,585.29
% de producción	3.00%	3.00%	3.00%	3.00%	3.00%
Capacidad instalada anual	376,137	386,094	407,470	429,937	453,550
Capacidad Ociosa	30.90%	29.07%	25.14%	21.01%	16.68%
Capacidad máxima	544,320				

Nota. Elaboración propia

2.2 Estrategias de localización

Algunos factores por considerar al momento de elegir el local son los siguientes:

- Cercanía al mercado

Dado que el público objetivo pertenece a los niveles socioeconómicos A y B, y que, según el análisis de conglomerados, visto en el capítulo anterior, la zona 7 no solo es donde estos grupos predominan, sino también donde están más dispuestos a comprar y a precios mayores, los distritos en donde podría ubicarse el local se limitan a: Santiago de Surco, Miraflores, San Isidro, San Borja y La Molina.

Sin embargo, también se debe considerar la cercanía de cada uno de estos distritos a los otros, con el objetivo de abarcar al mayor público posible. Específicamente, aquellos que limitan con más distritos son Santiago de Surco y San Borja. Es decir, son los más céntricos y, por tanto, los más convenientes siguiendo este criterio.

- Licencias de funcionamiento

Respecto al costo de obtener una licencia de funcionamiento, se tiene que en San Borja este es de aproximadamente S/816.7, mientras que, en Santiago de Surco, es de S/612.4 (Gestión, 2016).

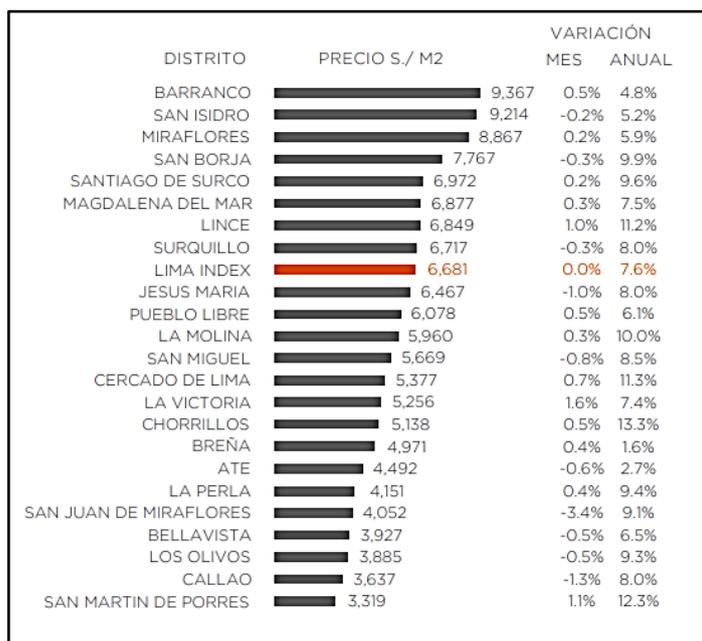
Aunque los costos en La Molina (S/ 578.7), Miraflores (S/392.2) y San Isidro (S/370.2) son menores; un local ubicado en estas zonas no permitiría abarcar tanto público, dado que, por ejemplo, La Molina, solo limita con Santiago de Surco y está alejado de los demás. Aun así, queda abierta la opción por el momento, dado que deben ponderarse otros factores, tales como el que se ve a continuación.

- Precio del metro cuadrado

Como se observa en la siguiente tabla, de entre los distritos considerados, La Molina es el que tiene un menor precio por metro cuadrado. A pesar de ello, persiste el problema de la lejanía. Por tanto, otro distrito a considerar podría ser Santiago de Surco, el cual tiene un precio más bajo que el de San Isidro, Miraflores y San Borja.

Figura 2.3

Precio del metro cuadrado por distrito a diciembre del 2021



Nota. De Índice m2, elaborado por Urbania, 2021

(<https://contenido.urbania.pe/marketing/landingurbania/indi2021/>)

Teniendo en cuenta todo esto, se ponderan las ventajas y desventajas de cada distrito con el objetivo de ubicar el local en la mejor área posible. Para ello, se utiliza el método de ranking de factores:

Tabla 2.19

Selección de ubicación del local

Factores	Importancia (%)	Alternativas calificadas del 1 al 10				
		Santiago de Surco	Miraflores	San Isidro	San Borja	La Molina
Cercanía	40	10	7	7	10	4
Licencias	20	7	9	10	5	7
Precio	40	9	7	6	8	10
Ponderación	100	9	7.4	7.2	8.2	7

Nota. Elaboración propia.

Las clasificaciones se realizaron del 1 al 10, donde 1 implica que el distrito no cumple con las características requeridas, mientras que 10 implica que las cumple perfectamente. Como se ve en la tabla, luego de hacer los ponderados de cada clasificación, se obtiene que el distrito de Santiago de Surco es el más conveniente.

Por tanto, después de una búsqueda exhaustiva en el distrito, se encontró un local que cumple con el espacio requerido y al mejor precio. Específicamente, para el proceso de producción y administrativo se alquilará un local de 200m² por un costo de S/. 3,000 mensuales en Santiago de Surco. El local cuenta con 4 espacios separados, una cocina, un estacionamiento grande y dos baños. Dichos espacios serán distribuidos de la siguiente manera:

Figura 2.4

Local comercial



Nota. Imágenes de propiedad donde se muestra el local comercial obtenido de la página web de Urbania.pe vivir, 2022 (<https://urbania.pe/inmueble/alquiler-de-local-comercial-en-santiago-de-surco-lima-3-dormitorios-62672648>).

- ✓ Áreas de producción: La cocina y un espacio adicional serán utilizados para la producción, en donde estarán ubicados los hornos y otros implementos.
- ✓ Áreas de logística y almacén: Un espacio será utilizado para el almacén de los insumos.

- ✓ Áreas administrativas: Un espacio será utilizado para oficinas administrativas, en donde se manejará la parte de marketing, ventas, entre otras.
- ✓ Áreas complementarias: Un espacio será utilizado como ambiente común de distracción, lo cual es importante al estar trabajado con personas con habilidades diferentes. Asimismo, se cuenta con dos baños para los servicios higiénicos.
- ✓ Área comercial: Se usará el espacio de la cochera como un pequeño local comercial, en donde los clientes podrán ir a comprar los productos.

2.3 Balance de obras físicas para el proceso productivo

Dadas las características del local, se deberán realizar algunas modificaciones para amoldarlo a nuestras necesidades. En la siguiente tabla se muestra la inversión a realizar:

Tabla 2.20

Remodelación e inversión

Tipo de obra física	Unidad de medida	Especificación técnica	Monto de inversión
Instalaciones eléctricas	m	De todo el local	S/ 500.00
Pintura y servicio de pintura	m ²	Del espacio que se utilizará como local comercial	S/ 1,000.00
Instalación de internet	-	Claro	S/ 120.00
Total			S/ 1,620.00

Nota. Elaboración propia.

2.4 Balance de personal para el proceso productivo

Para la elaboración del balance de personal se han determinado los puestos necesarios para que se pueda ejecutar de manera efectiva el proyecto. A continuación, se presenta una tabla con las funciones de cada trabajador. En base a ellas se determinó el costo anual por cada uno.

Tabla 2.21*Puestos y funciones productivas*

Personal	Funciones principales
Maestro panadero	Prepara y dirige responsablemente las actividades de panadería con las medidas correctas.
Asistente de maestro panadero	Realizan la mezcla y asisten al maestro panadero para que él introduzca los panes en los hornos.
Operario de empaquetado	Realizan las actividades de empaquetado de los moldes de pan en las bolsas para ser vendidas.
Personal de limpieza	Realiza actividades de desinfección de los implementos de la panadería y del local general.

Nota. Elaboración propia

Tabla 2.22*Balance del personal de Coffee Pan*

Cargo	Número de puestos	Rem. mensual bruta	Rem. anual bruta	Gratificación	CTS	Essalud	Costo total anual
Maestro panadero	4	S/ 1,800.00	S/ 21,600	S/ 3,600	S/ 1,800	S/ 1,944	S/ 115,776
Asistente de maestro panadero	4	S/ 1,025.00	S/ 12,300	S/ 2,050	S/ 1,025	S/ 1,107	S/ 65,928
Operario de Empacado	3	S/ 1,025.00	S/ 12,300	S/ 2,050	S/ 1,025	S/ 1,107	S/ 49,446
Personal de limpieza	1	S/ 1,025.00	S/ 12,300	S/ 2,050	S/ 1,025	S/ 1,107	S/ 16,482
Gerente General	1	S/ 3,500.00	S/ 42,000	S/ 7,000	S/ 3,500	S/ 3,780	S/ 56,280
Contador	1	S/ 2,500.00	S/ 30,000	S/ 5,000	S/ 2,500	S/ 2,700	S/ 40,200
Cajero	1	S/ 1,500.00	S/ 18,000	S/ 3,000	S/ 1,500	S/ 1,620	S/ 24,120
Vendedor	2	S/ 1,025.00	S/ 12,300	S/ 2,050	S/ 1,025	S/ 1,107	S/ 32,964
						Total	S/ 401,196

Nota. Elaboración propia

Tabla 2.23*Mano de obra directa*

Cargo	Puestos	Rem. mensual bruta	Rem. anual bruta	Gratificación	CTS	Essalud 9%	Costo total anual
Maestro panadero	4	1,800	21,600	3,600	1,800	1,944	115,776
Asistente de maestro panadero	4	1,025	12,300	2,050	1,025	1,107	65,928
Operario de Empacado	3	1,025	12,300	2,050	1,025	1,107	49,446
Total	7					Total	231,150

Nota. Elaboración propia

Tabla 2.24*Mano de obra indirecta*

Cargo	Puestos	Rem. mensual bruta	Rem. anual bruta	Gratificación	CTS	Essalud	Costo total anual
Personal de limpieza	1	1,025	12,300	2,050	1,025	1,107	16,482
Total	1					Total	16,482

Nota. Elaboración propia**2.5 Balance de materia prima e insumos para el proceso productivo**

En la siguiente tabla se muestran las cantidades de materia prima e insumos a utilizar por cada pan:

Tabla 2.25*Cantidad de materia prima e insumos requeridos para la producción por pan*

Producto	Insumo	Insumo	Insumo	Insumo	Insumo	Insumo	Insumo	Insumo
1 molde de pan de café (500 gr.)	1 huevo.	75 gramos de harina de café (1/2 de taza).	50 gramos de mantequilla sin sal (1/3 de taza).	2.5 gramos de sal (1/4 cucharadita).	30 gramos de levadura seca de acción rápida.	30 gramos de almendras trozadas.	5 gr de Stevia	325gr. De harina de trigo.

Nota. Elaboración propia

Para realizar el balance de materia prima e insumos para el proceso productivo utilizamos el costo por kg de materia prima, o insumo requerido, y se multiplicó por las unidades requeridas al año.

Tabla 2.26*Balance de insumos y materia prima para el proceso productivo*

Ítem		Cantidad total (Anual)	Costo unitario por kilogramos	Costo total anual (Sin IGV)
Huevo (KILOGRAMOS)		26,867	8.00	214,935
Mantequilla (KILOGRAMOS)	Astra	18,807	16.00	300,909
Harina de trigo (KILOGRAMOS)	Anita	122,244	1.84	224,930
Stevia (KILOGRAMOS)	Wholefoods	1,881	100.00	188,068
Levadura seca acción rápida (KILOGRAMOS)	Levapan	11,284	12.40	139,923

(Continúa)

Harina de café (KILOGRAMOS)	Resto-Zero	28,210	65.00	1,833,666
Almendras (KILOGRAMOS)	Campo Grande	11,284	32.00	361,091
Sal (KILOGRAMOS)	Lobos	940	1.39	1,307
			Total	3,264,829

Nota. Elaboración propia

Tabla 2.27

Balance de materiales indirectos

Ítem	Unidad de medida	Cantidad total (Anual)	Costo unitario de rollo o millar	Costo total anual (Sin IGV)
Bolsa plástica o de polietileno	1 MILLAR	376	162.00	121,868
Guantes descartables	1 CENTENA	180	25.00	9,000
Mascarillas descartables	1/2 CENTENA	79	8.50	1,346
Gorritos descartables	1 CENTENA	39.6	19.00	1,505
			Total	133,719

Nota. Elaboración propia

Tabla 2.28

Costo unitario en base a costos variables y fijos

Costo Variable Unitario	
Insumos	S/ 8.68
Materiales Indirectos	S/ 0.36
Otros costos indirectos	S/ 0.03
Total	S/ 9.06
Costo Fijo Unitario	
Mano de obra directa	S/ 0.46
Mano de obra indirecta	S/ 0.03
Total	S/ 0.49
Total-Costos	S/ 9.55

Nota. Elaboración propia

2.6 Gestión de los procesos del negocio

2.6.1 Análisis estratégico de la disponibilidad de insumos

La estructura productiva adoptada para el buen funcionamiento de la planta se basa en la compra de suministros de proveedores, regulación de inventarios, elaboración del pan del café, empaquetado y venta del producto en la tienda física. En ese sentido, para llevar a cabo un correcto funcionamiento de la cadena productiva se deberá contar con lo siguiente:

- Disponibilidad de mano de obra

Para el buen manejo de los activos, pasivos y patrimonio, así como las ganancias de la empresa, se contratará a un contador o de carrera afines. De esa manera se evaluará la rentabilidad generada al fin del periodo. Asimismo, se contratarán supervisores (maestros panaderos) con el fin de ayudar y verificar el correcto proceso de amasado del pan por parte del personal del Ann Sullivan, siendo ellos mismos los encargados de empaquetar el producto. Por otro lado, se contratará personal experimentado en atención y/o ventas de clientes, por lo que serán evaluados constantemente para que de ese modo nos diferenciamos en el tipo de atención que brindamos a nuestra clientela.

- Disponibilidad de la materia prima

En la elaboración de nuestro producto necesitamos una gran variedad de insumos, tales como la harina de café, la harina de trigo, frutos secos, entre otros. Cabe resaltar que el empaque portará el logo de la empresa. La planta de producción se ubicará en Lima, por ello, los insumos serán adquiridos dentro de ella, específicamente de Resto-Zero para la harina de café y del mercado mayorista para el resto de los productos.

- Disponibilidad de energía eléctrica

Para el horneado del pan se utilizarán hornos industriales. La energía requerida para su funcionamiento será brindada por los servicios de la empresa Luz del Sur.

2.6.2 Gestión de inventarios de los insumos más importantes

Para una adecuada gestión de nuestros principales insumos, siendo los componentes principales la harina de café y la harina de trigo, se evaluará la reposición o renovación adecuada de los mismos, así como de los demás insumos con el fin de no sobrestockearnos y así evitar posibles costos adicionales derivados de estos excesos. En esa línea, Salas et al. (2013), menciona que la gestión de inventario determina el nivel de integración y colaboración en una cadena de suministro propuesta, la cual tiene como objetivo amplificar los beneficios relacionados a la integración y la colaboración, tales como eliminar los cuellos de botella en los procesos, mejorar la imagen de los negocios, aumentar la satisfacción del cliente, las tasas de cumplimiento de pedidos, la productividad, reducir costos debido al exceso de inventario, etc.

En consecuencia, la adquisición de materia prima se llevará cabo a través del sistema de planeamiento de materiales (MRP), en el cual se determinará la cantidad necesaria para la elaboración del pan sin interrupciones, y tiempos fijados para solventar la demanda. Al respecto, Poma et al. (2014, p.48) arguye que “el MRP, cuando es bien utilizado, proporciona una solución para las PYME en aspectos de control, reducción de costos de inventarios y abastecimiento oportuno”.

Por otro lado, para manejar la rotación de inventarios de materia prima, utilizaremos el método P.E.P.S (primero en entrar, primero en salir). A esto, Vílchez (2003, p.524) menciona que el método “consiste en valorar los inventarios de materias primas de acuerdo con el orden de llegada... El control se lleva a diario principalmente en los productos críticos entendiéndose estos como aquellos productos perecederos que son de fácil descomposición en poco tiempo”.

2.6.3 Gestión de inventarios de los productos en proceso y del producto terminado

Para un mejor manejo de inventarios en los productos en proceso, productos terminados, materia prima se implementará el sistema MRP en conjunto del método P.E.P.S, ya que, se adecúan al producto ofertado por nuestra empresa, y de tal manera no generará un exceso innecesario en la compra de materia prima.

Cabe resaltar que en esta empresa no se almacenará productos en proceso, debido a que diariamente, en la jornada laboral se tiene planificado terminar la elaboración de panes en su totalidad y, en consecuencia, solo se almacena productos terminados.

2.7 Estudio de la calidad

2.7.1 Planificación de la calidad

Ya que nuestro producto es un bien de consumo, es de vital importancia que cumpla con las exigencias y estándares de calidad debidas. Es necesario contar con panes de buen aroma, buena textura y buen sabor, es decir, cumplir con los requisitos y preferencias del cliente, por lo que se implementará lo siguiente:

- **Benchmarking:** Se analiza a los principales competidores en la industria, tales como lo son Bimbo, La Florencia y Don Mamino. De esa manera, se puede brindar una

adecuada estrategia competitiva y añadir las mejoras del caso al producto para diferenciarnos.

- Estándar de materia prima o insumos: Para una mejor calidad, se aplicarán medidas que cumplan con las exigencias del cliente, las cuales serán evaluadas periódicamente mediante encuestas. En un principio, es importante cumplir con la textura y el complemento de frutos secos.
- Estándar de productividad y eficiencia: El personal tendrá una labor de 8 horas al día en la cual podrán terminar 200 panes por hora, aproximadamente (debe descontarse 1 hora, pues esta se utiliza para preparar el pan al inicio del turno).
- Estándar de tiempo empleado: Se establecerá un horario fijo para la atención al cliente.
- Estándar de satisfacción de los clientes: Implementaremos encuestas para medir el grado de satisfacción. Estas llegarán al correo electrónico y se difundirán por redes sociales como Instagram, Facebook, entre otros.
- Estándar de proceso productivo: Se evalúa mediante el uso de un plan anual en dónde se unificarán todas las líneas del proceso para así proteger un protocolo de acción y poder especializarnos en la manera de ejecutarlas.

2.7.2 Aseguramiento de la calidad

Para cumplir con los registros sanitarios y así brindar un producto fiable y de calidad:

- Normas ISO: Se trabajará con un sistema de gestión orientado a la mejora de la calidad de los productos y satisfacción del cliente, es decir, bajo un enfoque de la norma ISO 9001. Esto ayuda a reducir los costos, a generar un ahorro de recursos, y un mejor uso de herramientas para la planificación y elaboración de nuestro producto.
- Normas de requisito y evaluación: La calidad promedio del producto cumplirá con los requisitos establecidos por la Dirección General de Salud Ambiental del Ministerio de Salud (DIGESA). Para el tema de panadería, DIGESA menciona ciertos requisitos físico químicos y para el contenido de las harinas.

Tabla 2.29*Criterios físico-químicos*

Producto	Parámetro	Límites máximos permisibles
Pan de molde (blanco, integral y sus productos tostados)	Humedad	40% - Pan de molde
		6% - Pan tostado
	Acidez (expresada en ácido sulfúrico)	0.5% (Base seca)
	Cenizas	4% (Base seca)
Pan común o de labranza (francés, baguette, y similares)	Humedad	23% (min.) – 35%(máx.)
	Acidez (expresada en ácido sulfúrico)	No más del 0.25% calculada sobre la base de 30% de agua
Bizcochos y similares con y sin relleno (panetón, chancay, panes de dulce, pan de pasas, pan de camote, pan de papa, tortas, tartas, pasteles y otros similares)	Humedad	40%
	Cenizas totales	3%
	Índice de peróxido	5mg/kg.
	Acidez (expresada en ácido láctico)	0.10%

Nota. Obtenido de DIGESA (2011)

Tabla 2.30*Requisitos para harinas, sémolas, féculas y almidones*

Harinas y sémolas						
Agente microbiano	Categoría	Clase	N	C	Límite por g	
					m	M
Mohos	2	3	5	2	10 ³	10 ⁵
Escherichia Coli	5	3	5	2	10	10 ²
Salmonella sp.	10	2	5	0	Ausencia/25 g

Nota. Obtenido de DIGESA (2011)

- Inspección de calidad: Se presentará una exhaustiva revisión del producto terminado antes del empaquetado mediante normas y estándares de calidad establecidos, entre los que destacan: correcto horneado, tamaño, textura, etc.
- Procesamiento de datos: Recopilación de los datos obtenidos mediante encuestas. Al respecto, se contará con preguntas abiertas con el fin de gestionar un plan de mejora de la empresa y brindar un mejor servicio al cliente.
- Pruebas de acabado: Para comprobar que el producto final cumpla todas las exigencias del consumidor y las de la DIGESA, se realizarán pruebas de muestra. De esa manera, se evita la posible pérdida potencial de demanda.

2.7.3 Control de la calidad

El personal responsable de recibir los insumos debe realizar con rapidez la evaluación de aspectos sanitarios y de calidad. Esto se llevará a cabo mediante un mutuo acuerdo de los proveedores y la empresa.

Además, se realizarán estudios de mercado para reconocer el nivel de satisfacción sobre el tiempo de atención, calidad del empaque, calidad del pan, sabor, etc. En esa dirección, al analizar los diversos factores mencionados por los clientes, se llevarán a cabo juntas de auditoría para la ejecución de las decisiones.

2.8 Análisis de los riesgos técnicos y ambientales del proyecto

A continuación, se describen los principales riesgos del actual negocio de Coffee Pan, además de un plan de acción para mitigar al máximo los efectos de ellos.

- Riesgo de personal/mano de obra: Coffee Pan necesita tanto de personal de venta como operarios especializados, dado que harán uso de ciertos equipos donde los riesgos son muy altos. Los principales son enumerados en la siguiente tabla:

Tabla 2.31*Riesgo de personal/mano de obra*

Riesgo	Plan de Acción
Reclutamiento del personal de mano de obra especializada y no especializada	Análisis mediante tests individuales y grupales de personalidad y psicotécnicos por profesiones de recursos humanos para asegurar una contratación del personal más adecuado según el puesto (esto para los maestros panaderos y contador, por ejemplo).
Riesgos por accidentes en el cumplimiento de las funciones por parte de los operarios	Capacitaciones constantes en temas de seguridad para todo el personal, así como de primeros auxilios y para operar extintores u otros materiales. Seguro médico completo para todo el personal operario.
Riesgos por maltrato en el personal o mal comportamiento	Castigos significativos que pueden escalar desde un llamado de atención hasta el despido inmediato con justificación. Además, se capacitará al personal para tratar temas delicados de abuso de poder.
Aumento de salarios mínimos u otros factores externos políticos monetarios	Ante cualquier aumento del salario mínimo que involucre un incremento en los costes de producción, se plantea un fondo salarial para ajustar salarios en caso sea necesario.

Nota. Elaboración propia.

- Riesgos legales: El negocio de Coffee Pan conlleva tener contratos con diversos proveedores, así como contratos con el personal administrativo y operario.

Tabla 2.32*Riesgos legales*

Riesgo	Plan de Acción
Incumplimiento parcial o total por parte de los proveedores	Contrato con una agencia de abogados para que puedan asistir ante un caso de incumplimiento.
Incumplimiento parcial o total por parte del personal administrativo u operario en la prestación de servicios hacia la empresa	Contrato con un asesor legal para manejar ante un caso de incumplimiento por parte del personal activo en la empresa, además de apoyar en la formulación de ellos.

Nota. Elaboración propia.

- Riesgos ambientales: El negocio de Coffee Pan puede presentar los siguientes riesgos ambientales.

Tabla 2.33*Riesgos ambientales*

Riesgo	Impacto	Plan de Acción
Consumo de agua para el amasado	Agotamiento de recursos naturales	Programa de uso eficiente de agua. Capacitación previa.
Gastos energéticos excesivos dado el uso de maquinaria para el horneado	Agotamiento de recursos naturales	Constante chequeo para evitar fugas de energía eléctrica y así evitar accidentes; así como programas de uso eficiente.
Mermas en el proceso de producción	Contaminación del suelo	Al realizar un producto panadero, no se espera tener muchos elementos que sobren como una merma del producto. Sin embargo, se pueden esperar problemas en el proceso de producción que conlleven a tener que desecharlo, por lo que se tratará de minimizar estos errores humanos por parte de los trabajadores mediante capacitación previa.
Uso de plásticos para la entrega del producto al cliente	Contaminación del suelo/agua	Programa de gestión de plásticos

Nota. Elaboración propia.

A pesar de que la elaboración del producto tiene cierto impacto ambiental negativo, es necesario mencionar que la utilización de la harina de café, uno de nuestros insumos principales, genera muchísimas ventajas que podrían estar contrarrestando estos efectos.

A lo largo de los años, el inadecuado manejo de los subproductos derivados de la producción de café ha hecho de la industria cafetera un gran generador de contaminación, motivo por el cual, la misma ha estado cada vez más interesada en encontrar otros usos a sus desechos. Es ahí donde surge la cáscara de café, la cual mayormente se arrojaba a los ríos. Es en base a ella que se elabora nuestra harina.

En ese sentido, a diferencia de muchos otros procesos que solo generan contaminación a cambio de obtener un bien, la producción en Coffee Pan presenta también un impacto positivo para el medio ambiente.

- Riesgos de maquinaria y equipos: Ante el uso de diversas maquinarias para la elaboración del producto de Coffee Pan se tienen los siguientes riesgos.

Tabla 2.34

Riesgos de maquinaria y equipos

Riesgo	Plan de Acción
Riesgos de mal uso del equipo	Previa capacitación por parte de un especialista operativo tercero, además de la entrega del manual de seguridad para todo el personal. Restricciones en el uso de maquinarias solo para el personal especializado
Riesgo de falla del equipo	Contratos con garantía con la empresa proveedora de los equipos de por lo menos dos años para mitigar lo máximo posible ante una falla técnica.
Depreciación de maquinarias y equipos	Calcular un presupuesto a la depreciación para la compra de un nuevo producto ante una necesidad. Proyectar bianualmente el costo de la adquisición/renovación de una nueva maquinaria
Fallas en las instalaciones	Examinar bimestralmente el total de las instalaciones para mitigar al máximo el riesgo a estas fallas

Nota. Elaboración propia.

Tomando en consideración todos estos riesgos, se harán uso de las estrategias para contrarrestar y mitigar al máximo según la metodología de Project Management Institute (2017). Esta metodología se divide en tres partes, la primera es evitar, es decir, eludir lo máximo un riesgo técnico para que el impacto no sea significativo. La segunda es transferir, en otras palabras, si el riesgo ya está dado se traspasa a un tercero para que pueda tomar las mejores acciones para el negocio. Por último, está mitigar, esto es minimizar la probabilidad de que el riesgo suceda o tome lugar dentro del negocio.

2.9 Conclusiones sobre la viabilidad técnica y ambiental

Por los argumentos expresados en los anteriores puntos, el proyecto de negocio de Coffee Pan es viable, dado que se han tenido en consideración todo lo que un producto de consumo masivo puede tener.

En primer lugar, se asegura la mejor contratación de profesionales de la industria a través de pruebas de personalidad y psicotecnias para así asegurar una excelente elaboración del producto y la mejor atención de cara al cliente. En segundo lugar, se tomó

en consideración la mejor compra en cuanto a calidad de los insumos por parte de proveedores peruanos con tiempo en el mercado, así como el mejor uso de ellos para minimizar las mermas en la elaboración del producto de Coffee Pan asegurando su calidad. En tercer lugar, se analizó la adquisición de la mejor maquinaria y equipo disponible en el mercado para que acorde a las necesidades de la empresa se logró obtener el mayor beneficio de estas para poder realizar todo el proceso productivo que requiera la elaboración de nuestro producto.

Asimismo, se consideró el impacto ambiental de nuestro producto. Aunque el uso de energía y agua podría ser perjudicial para el medio ambiente, en un principio se espera que Coffee Pan también genere beneficios, dado que se hace uso de un insumo que usualmente es desechado (la cáscara del café). Esto, además, permitirá que los productores de café vendan sus mermas y/o residuos.

Finalmente, se elaboraron planes de acción para cada uno de los riesgos del negocio identificando oportunidades y limitaciones en cada proceso productivo y administrativo para asegurar un beneficio y desarrollo óptimo de Coffee Pan.

3 CAPÍTULO III: ESTUDIO ORGANIZATIVO, TRIBUTARIO Y LEGAL

3.1 Diseño organizacional

3.1.1 Misión, visión, valores

- Misión

Elaborar un producto saludable y nutritivo, que además añada valor a la sociedad mediante la inclusión de jóvenes con habilidades diferentes al mercado laboral.

- Visión

Ser una panadería reconocida por sus productos nutritivos y de alta calidad, innovadores, con buenos precios y capaces de satisfacer los gustos y preferencias de sus consumidores.

- Valores

- ✓ Calidad: Coffee Pan pretende alcanzar una calidad integral en los procesos, las relaciones entre trabajadores y los productos, para que todos estos factores se adecuen a las necesidades del mercado. Asimismo, los operarios deben ser capacitados para ofrecer un buen servicio, lo que se logrará con la ayuda del Centro Ann Sullivan, tal como se mencionó en capítulos anteriores.
- ✓ Seguridad: Coffee Pan pretende brindar un ambiente de trabajo seguro para los jóvenes de Ann Sullivan, de modo que se minimicen los accidentes y se opere con confianza.
- ✓ Respeto: Coffee Pan pretende conseguir un clima laboral óptimo para los operarios basado en el respeto mutuo, de modo que los jóvenes de Ann Sullivan se sientan valorados.
- ✓ Trabajo en equipo: Coffee Pan pretende conseguir que el equipo esté dispuesto a lograr una meta común, de manera que exista eficiencia en los procesos productivos.

3.1.2 Objetivos estratégicos y procesos organizacionales principales del futuro negocio

Respecto a las metas de Coffee Pan, estas se apoyan en la idea de obtener un crecimiento constante a largo plazo en términos de ventas, pues de tal forma se ganará reconocimiento y se establecerá una participación de mercado que permita una mayor sostenibilidad.

En ese sentido, se plantean algunos objetivos estratégicos mediante el uso de la metodología SMART:

- ✓ Specific – específico: Se circunscribe a un aspecto, tarea o acción determinada de una empresa.
- ✓ Mensurable – medible: Es necesario contar con los medios para poder medir una meta.
- ✓ Achievable – alcanzable: Que sea realizable en las condiciones con las que se cuenta.
- ✓ Relevant – relevante: Meta que está en línea con los objetivos generales del negocio.
- ✓ Timely – temporal: Limitados a un tiempo determinado (Knöbl, 2018).

Teniendo en cuenta esos aspectos, los objetivos son:

- ✓ Aumentar las ventas mínimo en un 1% anual para el 2027 a través de campañas publicitarias que, por ejemplo, resalten el valor nutricional del producto para cubrir las brechas de información concernientes a los beneficios de la harina de café (según las encuestas, más del 90% no conocía sus propiedades).
- ✓ Lograr una satisfacción de al menos 80% respecto a nuestro producto, por ejemplo, mediante la inclusión de más frutos secos que se adapten a los gustos y preferencias del mercado; esto a finales del tercer año de operación 2025. La conformidad sería evaluada mediante encuestas que permitan continuar con el proceso de innovación y mejora.
- ✓ Conseguir una satisfacción laboral de al menos 90% para el primer año de operación 2023, pues la misma permitirá cumplir con los valores de seguridad, respeto y trabajo en equipo; además de que facilitará el énfasis en la calidad. En este caso, la conformidad puede ser evaluada mediante preguntas a nuestro personal.

- ✓ Aumentar la exposición de la marca en al menos un 10% a través de folletos y redes sociales para el 2024. Esto permitiría reducir las debilidades y amenazas expuestas en el FODA respecto a los riesgos asociados a una nueva marca.
- ✓ Ampliar en un 5% los canales de venta para el 2024 para llegar a más clientes potenciales, pues tal como se vio en las encuestas, un público más allá del objetivo también estaría interesado en los productos de Coffee Pan.

Respecto a los procesos organizaciones, se tienen los siguientes:

- ✓ Recepción: En esta etapa se reciben a los proveedores que se acercan a nuestro local para dejar los insumos pagados por anticipado.
- ✓ Inspección: A continuación, se inspecciona la calidad de la materia prima que será utilizada para la elaboración de los productos. Este proceso se repetirá al final para verificar también la calidad de los panes, los cuales deben cumplir con la legislación y normativa del DIGESA, tal como se mencionó en los riesgos.
- ✓ Almacenamiento: Luego de recibir e inspeccionar los insumos, se procede a llevarlos al almacén, donde serán organizados por tipo de producto, y por si son o no perecibles (los envases podrían estar en estantes, al igual que las harinas de trigo y café, pero, por ejemplo, los huevos necesitan un sistema de refrigerado).
- ✓ Aspectos administrativos: Después, es necesario evaluar aspectos relacionados a la gestión, planificación y control de las actividades concernientes al desempeño de la empresa en el sector. Sería conveniente que este proceso abarque a todas las demás etapas organizaciones.
- ✓ Compras: Teniendo esto en cuenta, se podrá evaluar la forma más eficiente de gestionar las compras, definiendo, por ejemplo, con cuánta anticipación conviene comprar, con qué medio de pago, entre otras consideraciones. Otros aspectos como la demanda de los clientes y la oferta de los productores de insumo se usan para definir la cantidad de insumos comprados.
- ✓ Producción: Se preparan los panes de harina de café, en base a las recetas establecidas y los controles nutricionales y de calidad necesarios.
- ✓ Aspectos financieros: Finalmente, se evalúan periódicamente los estados financieros de la empresa para verificar que la situación sea estable, y con el propósito de encontrar aspectos de mejora.

3.2 Herramientas de gestión organizacional: modelo e indicadores

El modelo de gestión organizacional que utilizaremos en Coffee Pan será el de gestión de procesos, con el objetivo de mejorar las operaciones dentro de la empresa. Este también nos servirá para monitorear y medir el rendimiento de los colaboradores, de modo que pueda optimizarse en el tiempo. A través de la ejecución de esta estrategia, Coffee Pan será capaz de ofrecer la más alta calidad.

Tabla 3.1

Indicadores principales

Indicadores	Objetivo	Fórmula	Periodicidad	Encargado
Fidelización de clientes	Aumentar la fidelización de los clientes.	Número de clientes nuevos / Total de clientes de la empresa	Trimestral	Gerente General
Productividad	Cuantificar el nivel de productividad de la compañía.	Total de Producción final / número total de horas trabajadas	Trimestral	Gerente General
Rotación de inventario	Determinar el nivel de rotación de inventarios y stock.	Costo de mercadería vendida / Promedio de inventarios	Trimestral	Gerente General

Nota. Elaboración propia.

Tabla 3.2

Indicadores secundarios

Indicadores	Objetivo	Fórmula	Periodicidad	Encargado
Rentabilidad sobre las ventas	Determinar la rentabilidad por sol invertido.	Ingresos totales (o pérdidas) / valor inicial de la inversión.	Anual	Gerente General
Crecimiento de los ingresos	Determinar la tasa de crecimiento de los ingresos de Coffee Pan.	Ingresos año presente - Ingresos del año anterior / ingresos del año anterior * 100	Anual	Gerente General
Margen operativo	Cuantificar la eficiencia operativa de Coffee Pan.	Utilidad operativa / Ventas	Trimestral	Gerente General

Nota. Elaboración propia.

3.3 Aspectos legales y tributarios

3.3.1 Personería jurídica de la empresa

Tabla 3.3

Personería jurídica de la empresa

Denominación o razón social	Coffee Pan S.A.C
Objeto social	Producción y comercialización de panes hechos a base a harina de café, elaborados con la colaboración de jóvenes con habilidades diferentes.
Cantidad de accionistas	Conformado por 5 accionistas.
Órganos / Organización	Junta general de accionistas, gerencia y directorio.
Capital social	Se aportará un 70% y el 30% restante será financiado con deuda
Duración	Duración indefinida.
Transferencia de acciones	Toda actividad concerniente a transferencias de acciones debe ser registrada en el libro de matrícula de acciones de la empresa.

Nota. Elaboración propia

3.3.2 Régimen tributario que adoptará la empresa

El régimen tributario que adoptará la empresa Coffee Pan S.A.C será el de Régimen MYPE tributario (RMT), debido a que se cumplen con los requisitos para acceder al mismo. Según la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT, 2018), se requiere:

- ✓ Estar domiciliado en el país.
- ✓ Realizar actividades empresariales (renta de tercera categoría)
- ✓ Ingresos que no superen las 1700 UIT en el ejercicio gravable (1 UIT en el año 2022 equivale a S/4,600).
- ✓ Se pueden emitir comprobantes de pago tales como: boletas, facturas, tickets, liquidaciones de compras, notas de crédito o débito, y guía de remisión.
- ✓ Respecto a los libros contables, varían de acuerdo con los ingresos:
 - ⇒ Cuando los ingresos netos anuales llegan hasta 300 UIT: Registro de ventas, registro de compras, libro diario simplificado.

- ⇒ Cuando los ingresos brutos anuales son mayores a 300 UIT, pero menores a 500 UIT: Registro de compras, registro de ventas, libro mayor, libro diario.
- ⇒ Cuando los ingresos brutos anuales son mayores a 500 UIT, pero menores a 1700 UIT: Registro de compras, registro de ventas, libro mayor, libro diario, libro de inventarios y balances.
- ✓ Pago de tributos:
 - Impuesto a la renta: Menor a 300 UIT de ingresos netos anuales pagarán el 1% de los ingresos netos obtenidos en el mes. Mayor a 300 UIT, se pagará 1.5% o coeficiente.
 - Impuesto General a las Ventas (IGV): 18%

3.4 Requerimiento y especificaciones de personal de gestión

Los requerimientos para los puestos de trabajo para “Coffee pan” son los siguientes:

Tabla 3.4

Especificaciones de personal de gestión

Puesto	Descripción	Estudios	Conocimientos	Experiencia	Competencias
Gerente general	Control general de todas las tareas durante el planeamiento y ejecución del proyecto, incluyendo marketing, negociación y pedido de insumos.	Titulado en la carrera de administración.	Conocimientos de finanzas, control de equipos, recursos humanos, marketing, inglés y Excel.	De 3 – 5 años	Liderazgo, trabajo en equipo, capacidad de planificación y negociación, pensamiento crítico, autocontrol y comunicación para optimizar el negocio y obtener resultados positivos en el tiempo.
Contador	Recibir mercadería con las guías de entrega, verificar calidad y cantidad y organizar la contabilidad de la empresa según normas internacionales.	Bachiller en carrera de Contabilidad	Conocimiento de normas internacionales de contabilidad.	De 2 – 3 años	Excelentes habilidades para gestionar proyectos, capacidad para trabajar bajo presión, capacidad de análisis, liderazgo,

(continúa)

					capacidad de control de equipo, adaptación al cambio y proactividad.
Cajero	Recibir el dinero de los clientes y generar los comprobantes de pago para el registro contable posterior.	Educación Básica (Secundaria concluída)	Conocimiento en manejo de máquina de caja.	De 2 -3 años	Persona proactiva, con alta capacidad de comunicación para informar situación de la empresa a las distintas áreas y accionistas.
Vendedor	Entregar los panes de molde de harina de café a los clientes.	Educación básica (Secundaria concluída) y jóvenes del Centro Ann Sullivan del Perú.	Conocimiento del almacén y de la forma en atender al cliente de manera óptima.	Sin experiencia, pero con capacitación, o experiencia de 3 meses (preferible)	Personas capacitadas en las funciones a realizar con motivación para trabajar en equipo y trato amable con sus compañeros.
Maestro Panadero	Prepara y dirige responsablemente las actividades de panadería con las medidas correctas.	Técnico en cocina o panadería.	Conocimientos en tiempo de cocción, cantidad de insumos, y control de calidad de los productos elaborados.	De 1 a más años	Persona responsable, organizada, y con buena higiene con altas capacidades de comunicación para trabajo en equipo.
Operario de empaquetado	Prepara el pan de molde y lo sella en la bolsita para ser vendido.	Educación Básica (Secundaria concluída) y jóvenes del Centro Ann Sullivan del Perú.	Conocimientos en cuanto a las operaciones para apoyar la labor del maestro panadero, agilizando el proceso de empaquetado	Sin experiencia, pero con capacitación, o experiencia de 3 meses (preferible)	Personas capacitadas en las funciones a realizar con motivación para trabajar en equipo y trato amable con sus compañeros.
Ayudantes de panadero	Realizan la mezcla y asisten al maestro panadero para que él introduzca los panes en los hornos. Involucrados también en el empaquetado del pan.	Curso de panadería de 3 meses desarrollado por el Centro Ann Sullivan del Perú.	Conocimientos en cuanto a las operaciones para apoyar la labor del maestro panadero, agilizando el proceso productivo.	Sin experiencia, pero con capacitación, o experiencia de 3 meses (preferible)	Personas capacitadas en las funciones a realizar con motivación para trabajar en equipo y trato amable con sus compañeros.
Personal de limpieza	Realiza actividades de desinfección de los implementos de la panadería y del local general.	Educación Básica (Secundaria concluída)	Conocimiento en cuanto productos de limpieza y desinfección correcta para estado óptimo del negocio.	Experiencia de 1 a más años.	Persona con capacidad de comunicación y alto grado de esfuerzo y atención a detalles.

Nota. Elaboración propia

3.5 Instalación o implementación del futuro negocio

3.5.1 Planificación de la ejecución

- Plazo y cronograma de implementación del negocio (Gantt)

Según la guía PMBOK (2017), el diagrama de Gantt permite establecer un cronograma de ejecución de un negocio. En este, las actividades se enumeran en el eje vertical; las fechas, en el eje horizontal; mientras que las duraciones de las actividades se muestran como barras horizontales colocadas de acuerdo con fechas de inicio y finalización.

Tabla 3.5

Cronograma de actividades de Coffee Pan

ID	PROYECTO "COFFEE PAN"	DURACIÓN	INICIO	FIN
		días hábiles	1/08/2022	3/01/2023
1	Constitución de la empresa	8 días	1/08/2022	12/08/2022
1.1	Búsqueda y reserva de nombre	1 día	1/08/2022	2/08/2022
1.2	Elaboración de la minuta de constitución de la empresa	1 día	2/08/2022	3/08/2022
1.3	Aporte de capital	1 día	3/08/2022	4/08/2022
1.4	Elaboración de la escritura pública ante el notario	1 día	4/08/2022	5/08/2022
1.5	Inscripción de la empresa en el Registro de Personas Jurídicas de la Sunarp	2 días	8/08/2022	10/08/2022
1.6	Inscripción al RUC para Persona Jurídica	2 días	10/08/2022	12/08/2022
2	Selección del local	12 días	12/08/2022	6/09/2022
2.1	Búsqueda del local	3 días	12/08/2022	17/08/2022
2.2	Verificar que los locales no afecten de algún modo el derecho de posesión	2 días	17/08/2022	19/08/2022
2.3	Visitar los locales alternativos	2 días	22/08/2022	24/08/2022
2.4	Discutir sobre el local más adecuado	2 días	24/08/2022	26/08/2022
2.5	Negociación y firma del acuerdo de alquiler del local elegido.	1 día	31/08/2022	1/09/2022
2.6	Trámite de la minuta.	1 día	1/09/2022	2/09/2022
2.7	Entrega del local alquilado.	1 día	5/09/2022	6/09/2022
3	Remodelación del local	16 días	6/09/2022	29/09/2022

(continúa)

3.1	Visitar el local escogido junto con un arquitecto	1 día	6/09/2022	7/09/2022
3.2	Cotizar los servicios que se requieran	2 días	7/09/2022	9/09/2022
3.3	Contratar los servicios para la remodelación	1 día	12/09/2022	13/09/2022
3.4	Remodelar el local	11 días	13/09/2022	28/09/2022
3.5	Conformidad	1 día	28/09/2022	29/09/2022
4	Compra de maquinaria y equipos.	16 días	29/09/2022	21/10/2022
4.1	Cotización de maquinarias y equipos necesarios para el área de producción y administrativa.	5 días	29/09/2022	6/10/2022
4.2	Realizar la compra de maquinaria, equipos e insumos	3 días	6/10/2022	11/10/2022
4.3	Realizar compra de materiales para oficina	2 días	11/10/2022	13/10/2022
4.4	Recepción de las compras de maquinaria y equipos.	4 días	13/10/2022	19/10/2022
4.5	Instalación de maquinaria y equipos.	2 días	19/10/2022	21/10/2022
5	Reclutamiento y selección de personal	10 días	21/10/2022	9/11/2022
5.1	Entrevistas con posibles candidatos del Programa de Empleo con Apoyo del Centro Ann Sullivan	5 días	21/10/2022	28/10/2022
5.2	Selección de candidatos	1 día	31/10/2022	2/11/2022
5.3	Firma del contrato con el Centro Ann Sullivan	2 días	2/11/2022	4/11/2022
5.4	Presentación del espacio de trabajo a los candidatos	2 días	7/11/2022	9/11/2022
6	Selección de proveedores de insumos y materiales	10 días	9/11/2022	25/11/2022
6.1	Cotización de los costos de los insumos	2 días	9/11/2022	11/11/2022
6.2	Selección de proveedores	2 días	14/11/2022	16/11/2022
6.3	Definición del mejor medio de pago	2 días	16/11/2022	18/11/2022
6.4	Contrato con Resto-Zero	2 días	21/11/2022	23/11/2022
6.5	Contrato con los proveedores del resto de insumos	2 días	23/11/2022	25/11/2022
7	Facilitar la relación con los clientes	7 días	25/11/2022	7/12/2022
7.1	Revisión de normas de comercialización del producto	1 día	25/11/2022	28/11/2022
7.2	Especificar el diseño de empaquetado	2 días	28/11/2022	30/11/2022
7.3	Especificar un código a cada producto	2 días	30/11/2022	2/12/2022
7.4	Realizar nuestra presentación destacando los atributos nutricionales de Coffee Pan	2 días	5/12/2022	7/12/2022
8	Capacitación de operarios	4 días	12/12/2022	16/12/2022
8.1	Capacitación a los operarios por parte del maestro	4 días	12/12/2022	16/12/2022

	panadero			
9	Inicio de Actividades	4 días	19/12/2022	28/12/2022
9.1	Realizar el primer pedido de insumos para el pan.	1 día	19/12/2022	20/12/2022
9.2	Recepción y almacenamiento de los insumos.	3 días	26/12/2022	29/12/2022
9.3	Comenzar con la producción del pan.	1 día	2/01/2023	3/01/2023

Nota. Elaboración propia a partir de datos obtenidos del PMBOK (2017) y la Sunarp (2018).

ID	'COFFEE PAN''	DURACIÓN	INICIO	FIN	Noviembre				Diciembre				Enero				
					días hábiles	1/08/2022	3/01/2023	s1	s2	s3	s4	s1	s2	s3	s4	s1	s2
6	Selección de proveedores de insumos y materiales	10 días	9/11/2022	25/11/2022													
7	Facilitar la relación con los clientes	7 días	25/11/2022	7/12/2022													
8	Capacitación de operarios	4 días	12/12/2022	16/12/2022													
9	Inicio de Actividades	4 días	19/12/2022	3/01/2023													

Nota. Elaboración en base a PMBOK (2017).

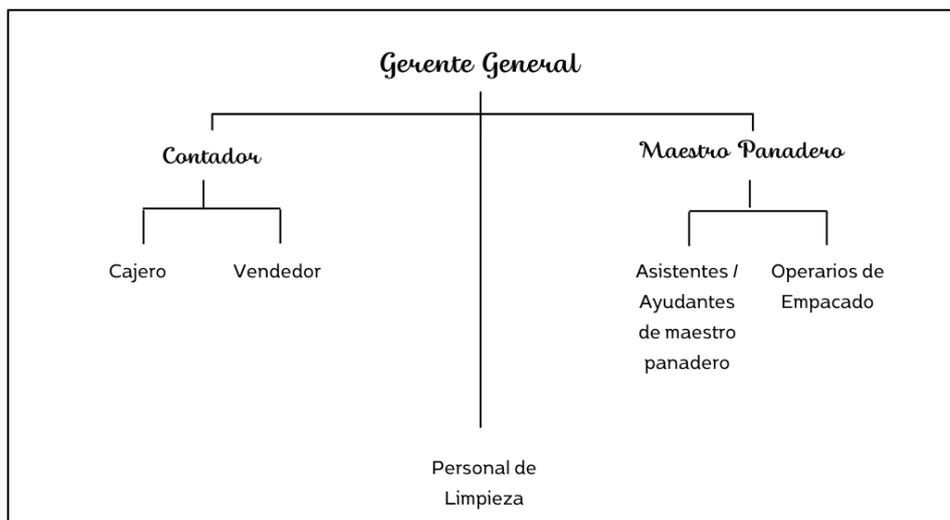
3.5.2 Organización de la implementación

- Organización requerida para la ejecución o implementación del negocio.

Específicamente, se cuenta con 17 empleados, organizados de la siguiente manera:

Figura 3.1

Organigrama de Coffee Pan



Nota. Elaboración propia

- Gestión de la ejecución o la implementación del negocio.

De acuerdo con la Plataforma digital única del Estado Peruano (2022), los pasos a seguir para la implementación del negocio son:

- Reservar el nombre de la marca en registros públicos.
- Solicitar la minuta con la intención de crear la empresa.
- Tramitar la escritura pública con ayuda de un notario.
- Inscribir a la empresa en registros públicos.
- Tramitar el RUC de la empresa en la SUNAT.

A continuación, se debe elegir el sistema tributario que utilizará la empresa, luego se deben adquirir libros fiscales y legalizarlos ante un notario. Asimismo, se debe contar con la autorización del Ministerio de Trabajo y Promoción de Empleo y los colaboradores deben ser registrados en Essalud. Finalmente, se solicita una licencia municipal y se abre el local.

3.6 Análisis de los riesgos organizacionales, legales y tributarios

Nuestra empresa, al igual que otras, está expuesta a diferentes tipos de riesgos. Para poder minimizar su impacto es importante conocerlos. Ellos están divididos en los riesgos organizacionales, riesgos legales y riesgos tributarios. En los siguientes cuadros se mostrará a mayor detalle la relación de estos riesgos con nuestra organización:

Tabla 3.7

Tabla de riesgos organizacionales

RIESGOS ORGANIZACIONALES	CAUSA	EFECTO	ESTRATEGIA
Riesgo operativo	Mal funcionamiento de los hornos por no realización de los mantenimientos a tiempo.	Retraso en la producción.	Programar los mantenimientos respectivos al inicio de cada trimestre.

(continúa)

Riesgo financiero	No conseguir suficiente financiación por parte de inversionistas o entidades financieras.	Poca capital para implementar lo necesario para la operatividad del negocio.	Ajustar la proyección de crecimiento a un horizonte de tiempo mayor.
Jefes sin compromiso y desconocimiento del negocio y de nuestra mano de obra.	Desmotivación por parte de los gerentes del negocio.	Las personas con habilidades diferentes que trabajarán con nosotros no tendrán una buena imagen de liderazgo.	Contratar gerente que no solo sepan de la industria, sino que también entiendan y estén apasionados de trabajar con nuestra fuerza laboral.

Nota. Elaboración propia.

Tabla 3.8

Tabla de Riesgos Legales

Riesgo legal y tributario	Causa	Efecto	Estrategia
Riesgo de patente y marca	Que nuestra marca sea utilizada por empresas o personas externas para buscar beneficios con nuestro nombre.	Confusión en los clientes y pérdida de ingresos por las compras del producto que usa nuestro nombre.	Registrar nuestra marca en SUNARP.
Riesgo de reputación	Insatisfacción y reclamos de nuestros clientes.	Caída en la demanda de nuestro producto.	Pedir recomendaciones de nuestros clientes para buscar soluciones.
Corrupción	Falta de ética de los trabajadores encargados de las finanzas.	Afectación en los ingresos, costos y gastos de la empresa. Lo cual reduciría nuestra rentabilidad.	Elaborar un filtro de contratación óptimo y establecer un manual de valores y ética para tener una buena cultura organizacional.

Nota. Elaboración propia.

Tabla 3.9*Tabla de riesgos tributarios*

RIESGOS TRIBUTARIOS	CAUSA	EFECTO	ESTRATEGIA
Riesgos de incremento en el Impuesto a la Renta	Decisión de incremento del 30% de IR ante la necesidad de financiamiento por parte del Estado.	Disminución del remanente.	Aumentar las ventas, reducir los costos y gastos para compensar el aumento de la IR.
Riesgo de incremento de los Impuestos Indirectos.	Decisión de incremento del IGV e ISC.	Variación en la partida contable de impuestos tributarios.	Ante un incremento del IGV, a fin de disminuir el impacto, se elevaría en un margen prudente el precio de nuestro producto.

Nota. Elaboración propia

3.7 Conclusiones sobre la viabilidad organizacional, legal y tributaria

Por los argumentos expresados en el presente capítulo, el proyecto de negocio de Coffee Pan es viable, dado que se ha tenido en consideración todos los puntos que un producto de consumo masivo puede tener en cuanto a viabilidad organizacional, legal y tributaria.

En cuanto a los riesgos organizacionales, se señalan el riesgo operativo, financiero y de falta de compromiso. Estos riesgos pueden llegar a impactar a la empresa de diversas maneras desde tener un grupo de trabajadores descontentos hasta la completa incapacidad de realizar la labor de Coffee Pan. Por otro lado, en los riesgos legales, los principales puntos a tomar en consideración son los de las patentes y marcas, debido a que sin estos el producto elaborado por Coffee Pan puede ser transgredido y perjudicado en cuanto a reputación frente al público, dada las confusiones que puede generar la no legalización de nuestra marca. Por último, los riesgos tributarios, como los de incremento del impuesto a renta o impuestos indirectos, puede llegar a disminuir las ganancias netas esperadas por la empresa, por lo que no se podría llegar a obtener indicadores de rentabilidad positivos, lo cual no sería bueno para la empresa. Ante todos estos riesgos, se plantean diversas estrategias para afrontarlos y sobre todo minimizarlos, dado que muchos de estos son frecuentes en los negocios del sector.

4 CAPÍTULO IV: ESTUDIO FINANCIERO Y EVALUACIÓN DEL PROYECTO

4.1 Supuestos para la formulación de los presupuestos y proyecciones

4.1.1 Plazo de ejecución, horizonte temporal de análisis, vida útil y moneda a emplear.

- ✓ Plazo de ejecución: De acuerdo con el cronograma planteado en el apartado referente a la Carta Gantt, el plazo de ejecución para empezar con el proyecto es hasta el 3 de enero del 2023. La cantidad de tiempo hasta la fecha en cuestión sería lo que tomaría poner en marcha el proceso operativo de Coffee Pan.
- ✓ Horizonte temporal de análisis: Desde el 1 de enero del 2023 al 31 de diciembre de 2027, consideramos un plazo de 5 años para evaluar el proyecto.
- ✓ Vida útil: Indefinida. Supuesto de negocio en marcha.
- ✓ Moneda por emplear: La moneda empleada será el nuevo sol, puesto que nuestro producto está enfocado únicamente al mercado peruano.

4.1.2 Precios, cantidad a producir y a vender por el proyecto

Tabla 4.1

Precio de venta unitario

	2023	2024	2025	2026	2027
Precio de venta (Sin IGV)	12.71	12.71	12.71	12.71	12.71
Precio de venta (Con IGV)	15.00	15.00	15.00	15.00	15.00

Nota: Elaboración propia

Tabla 4.2

Cantidad por producir y por vender

Escenario pesimista	2023	2024	2025	2026	2027
Inventario inicial	0	10,955	11,565	12,205	12,878
Producción (unidades)	376,137	386,094	407,470	429,937	453,550
Ventas (unidades)	365,181	385,485	406,829	429,264	452,843
Inventario final	10,955	11,565	12,205	12,878	13,585
Variación anual de la producción (%)		2.65%	5.54%	5.51%	5.49%

Nota: Elaboración propia

En la tabla 4.2 se calculó la cantidad producida y a vender considerando el escenario pesimista. Asimismo, se halló el inventario inicial proyectado para los años siguientes.

4.1.3 Aspectos tributarios y legales

Según el Gobierno del Perú (2022), un régimen tributario es un modelo que “establece la manera en la que se pagan los impuestos y los niveles de pagos de los mismos. Se puede optar por uno u otro régimen dependiendo del tipo y tamaño del negocio”. Asimismo, siguiendo las indicaciones del mismo portal web, para iniciar un negocio existen cuatro regímenes tributarios cada uno con ciertas características en específicos y son los siguientes: Nuevo régimen único simplificado (NRUS), régimen especial de renta (RER), régimen MYPE tributario (RMT), y régimen general (RG).

Teniendo en cuenta los criterios mencionados por el Gobierno, tal como se mencionó anteriormente, el régimen tributario con mayor ajuste a la estructura y proyecciones de nuestra empresa es el de régimen MYPE, debido a que los ingresos anuales no superan las 1700 UIT para ninguno de los años, esto teniendo en cuenta el escenario pesimista.

4.1.4 Política de ventas y cobranzas

Política de ventas:

- ✓ Política de lista de precios: En Coffee Pan se maneja un único precio para nuestro producto que sería de S/. 15.00, el cual ha sido establecido en base al análisis de conglomerados y a la construcción de nuestros costos unitarios; así como por la comparación con productos similares o potenciales sustitutos en el mercado. De esta manera, generamos un margen de rentabilidad al comparar el precio con el costo variable unitario.
- ✓ Política de ventas: La venta se cierra cuando los productos se entreguen al cliente. A las personas naturales se les venderá al contado, mientras que, por ejemplo, a los supermercados, se les ofrecerá un máximo de hasta 15 días para saldar la cuenta por cobrar.

Política de cobranzas:

La política de cobranzas en Coffee Pan tiene establecido como máximo 15 días desde que se entrega el producto. Después, el cliente tiene 30 días antes de los cuales se provisionará la cuenta por cobrar. Tras este periodo, el cliente tendrá 60 días más antes de castigarse la cuenta contable; las acciones legales después del castigo serán reportados vía notarial e informado a la central de riesgos.

4.1.5 Compras

Tabla 4.3

Resumen de los costos de producción (Sin IGV)

	2023	2024	2025	2026	2027
Materias primas y materiales	3,264,829	3,351,262	3,536,797	3,731,814	3,936,773
Mano de obra directa	231,150	1	-	-	-
Mano de obra indirecta	16,482	16,482	16,482	16,482	16,482
Materiales indirectos	133,719	137,260	144,859	152,846	161,241
Gastos indirectos	10,780	11,066	11,678	12,322	12,999
Costos de mantenimiento	424	435	459	484	511
Total costos de producción (Sin IGV)	3,657,385	3,516,504	3,710,275	3,913,948	4,128,005
CU Sin IGV	9.72	9.11	9.11	9.10	9.10

Nota. Elaboración propia

Tabla 4.4

Resumen de los costos de producción (Con IGV)

	2023	2024	2025	2026	2027
Materias primas y materiales	3,852,499	3,954,489	4,173,421	4,403,540	4,645,392
Mano de obra directa	231,150	1	-	-	-
Mano de obra indirecta	16,482	16,482	16,482	16,482	16,482
Materiales indirectos	157,789	161,966	170,933	180,358	190,264
Gastos indirectos	12,721	13,057	13,780	14,540	15,339
Costos de mantenimiento	500	513	542	572	603
Total costos de producción (Con IGV)	4,271,140	4,146,508	4,375,158	4,615,492	4,868,079
CU Con IGV	11.47	10.75	10.74	10.74	10.74

Nota. Elaboración propia

4.1.6 Presupuestos de gastos administrativos

Tabla 4.5

Resumen de los gastos de administración (Sin IGV)

	2023	2024	2025	2026	2027
Gastos en personal administrativo (Rem. fija)	96,480	96,480	96,480	96,480	96,480
Servicios públicos	2,461	2,526	2,666	2,813	2,967
Alquileres y otros servicios tercerizados	25,810	26,493	27,960	29,502	31,122
Útiles de oficina	797	818	863	911	961
Insumos de aseo y limpieza	325	334	353	372	392
Total gastos de administración (Sin IGV)	125,873	126,651	128,322	130,077	131,923

Nota. Elaboración propia

Tabla 4.6

Resumen de los gastos de administración (Con IGV)

	2023	2024	2025	2026	2027
Gastos en personal administrativo (Rem. fija)	96,480	96,480	96,480	96,480	96,480
Servicios públicos	2,904	2,981	3,146	3,319	3,501
Alquileres y otros servicios tercerizados	30,456	31,262	32,993	34,812	36,724
Útiles de oficina	940	965	1,018	1,074	1,133
Insumos de aseo y limpieza	384	394	416	439	463
Total gastos de administración (Con IGV)	131,164	132,082	134,053	136,125	138,302

Nota. Elaboración propia

4.1.7 Presupuestos de gastos de ventas

Tabla 4.7

Presupuesto de gasto de ventas (Sin IGV)

	2023	2024	2025	2026	2027
Gastos en personal de ventas (Rem. Fija)	57,084	57,084	57,084	57,084	57,084
Comisiones a la fuerza de ventas (Rem. Variable)	0	0	0	0	0
Servicios públicos	1,315	1,350	1,424	1,503	1,586
Publicidad y marketing	2,034	2,088	2,203	2,325	2,453
Distribución y comercialización	3,453	3,544	3,740	3,946	4,163
Total gastos de ventas (Sin IGV)	63,885	64,065	64,452	64,858	65,285

Nota. Elaboración propia

Tabla 4.8*Presupuesto de gasto de ventas (Con IGV)*

	2023	2024	2025	2026	2027
Gastos en personal de ventas (Rem. Fija)	57,084	57,084	57,084	57,084	57,084
Comisiones a la fuerza de ventas (Rem. Variable)	0	0	0	0	0
Servicios públicos	1,552	1,593	1,681	1,774	1,871
Publicidad y marketing	2,400	2,464	2,600	2,743	2,894
Distribución y comercialización	4,074	4,182	4,413	4,657	4,912
Total gastos de ventas (Sin IGV)	65,110	65,322	65,778	66,258	66,761

Nota. Elaboración propia

4.2 Inversiones

Tabla 4.9*Resumen de la inversión de activos*

Inversiones	Inversión	
	Sin IGV	Con IGV
Activo fijo	33,398	39,409
Activo intangible	0	0
Gastos pre operativos	1,041	1,229
Cambio en el capital de trabajo	135,733	160,165
Total Inversión	170,172	200,803

Nota. Elaboración propia

4.2.1 Inversión fija

Tabla 4.10*Inversión en activo fijo*

Activos Fijos	Inversión	
	Sin IGV	Con IGV
A. Terrenos	-	-
Terrenos	-	-
B. Edificaciones y remodelaciones	-	-
Edificaciones y otras construcciones	-	-
Remodelaciones a locales alquilados	-	-
C. Maquinaria y equipo	23,736	28,008
Maquinaria	12,635	14,909
Equipos e instrumentos	11,101	13,099
Herramientas y unidades de reemplazo	-	-
D. Unidades de transporte	-	-
Vehículos motorizados	-	-
Vehículos no motorizados	-	-
E. Muebles y enseres	3,345	3,947
Mobiliario del área de producción	-	-

(continúa)

Mobiliario del área de administración	1,271	1,500
Mobiliario del área de ventas	2,074	2,448
F. Equipos diversos	6,317	7,454
Equipos de cómputo	5,335	6,295
Equipos de comunicación	-	-
Equipos de seguridad	145	171
Otros equipos	837	988
Total Inversión en Activos Fijos	33,398	39,409

Nota. Elaboración propia

Tabla 4.11

Depreciación anual de activos fijos

Activos Fijos	Depreciación Anual					
	2023	2024	2025	2026	2027	Acum.
A. Terrenos	0	0	0	0	0	0
Terrenos	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	0
B. Edificaciones y remodelaciones	0	0	0	0	0	0
Edificaciones y otras construcciones	0	0	0	0	0	0
Remodelaciones a locales alquilados	0	0	0	0	0	0
C. Maquinaria y equipo	2,374	2,374	2,374	2,374	2,374	11,868
Maquinaria	1,263	1,263	1,263	1,263	1,263	6,317
Equipos e instrumentos	1,110	1,110	1,110	1,110	1,110	5,550
Herramientas y unidades de reemplazo	0	0	0	0	0	0
D. Unidades de transporte	0	0	0	0	0	0
Vehículos motorizados	0	0	0	0	0	0
Vehículos no motorizados	0	0	0	0	0	0
E. Muebles y enseres	335	335	335	335	335	1,673
Mobiliario del área de producción	0	0	0	0	0	0
Mobiliario del área de administración	127	127	127	127	127	635
Mobiliario del área de ventas	207	207	207	207	207	1,037
F. Equipos diversos	1,432	1,432	1,432	1,432	98	5,826
Equipos de cómputo	1,334	1,334	1,334	1,334	0	5,335
Equipos de comunicación	0	0	0	0	0	
Equipos de seguridad	15	15	15	15	15	73
Otros equipos	84	84	84	84	84	419
Total Depreciación de Activos Fijos	4,140	4,140	4,140	4,140	2,806	19,366

Nota. Elaboración propia

Tabla 4.12*Valor en libros de activos fijos*

Activos Fijos	Valor en Libros				
	2023	2024	2025	2026	2027
A. Terrenos	0	0	0	0	0
Terrenos	0	0	0	0	0
B. Edificaciones y remodelaciones	0	0	0	0	0
Edificaciones y otras construcciones	0	0	0	0	0
Remodelaciones a locales alquilados	0	0	0	0	0
C. Maquinaria y equipo	21,362	18,988	16,615	14,241	11,868
Maquinaria	11,371	10,108	8,844	7,581	6,317
Equipos e instrumentos	9,991	8,881	7,771	6,661	5,550
Herramientas y unidades de reemplazo	0	0	0	0	0
D. Unidades de transporte	0	0	0	0	0
Vehículos motorizados	0	0	0	0	0
Vehículos no motorizados	0	0	0	0	0
E. Muebles y enseres	3,011	2,676	2,342	2,007	1,673
Mobiliario del área de producción	0	0	0	0	0
Mobiliario del área de administración	1,144	1,017	890	763	635
Mobiliario del área de ventas	1,867	1,659	1,452	1,244	1,037
F. Equipos diversos	4,885	3,453	2,021	589	491
Equipos de cómputo	4,001	2,667	1,334	0	0
Equipos de comunicación	0	0	0	0	0
Equipos de seguridad	131	116	102	87	73
Otros equipos	754	670	586	502	419
Total Valor en Libros de Activos Fijos	29,258	25,118	20,978	16,838	14,031

Nota. Elaboración propia

4.2.2 Capital de trabajo

Se establecieron las siguientes políticas financieras para establecer el capital de trabajo:

Tabla 4.13*Políticas financieras de Coffee Pan*

Descripción	Valores
Caja mínima (Días de venta)	7
Rotación de cuentas por cobrar (Días promedio)	15
Rotación de inventarios (Días promedio)	5
Rotación de cuentas por pagar (Días promedio)	20

Nota. Elaboración propia

En primer lugar, se considerará como Caja mínima 7 días en promedio dado que el pan es un producto perecible. En segundo lugar, para la rotación de cuentas por cobrar se estableció un promedio de 15 días, considerando que algunas de las ventas que se harán

serán a supermercados, cadenas o distribuidoras de productos de primera necesidad. En tercer lugar, la rotación de inventarios será de 5 días, dado que los insumos son de rápido vencimiento. Finalmente, la política de cuentas por pagar será en promedio de 20 días.

Establecido ello, se calculó el capital de trabajo inicial a través del método contable y el capital de trabajo proyectado:

Tabla 4.14

Capital de trabajo inicial

Ítems	Sin IGV	Con IGV
Ventas	4,642,133	5,477,717
Costo de ventas	3,550,859	4,271,140

Ítems	Sin IGV	Con IGV
Caja mínima	90,264	106,511
Cuentas por cobrar	193,422	228,238
Inventarios	49,317	58,195
Cuentas por pagar	197,270	232,779

Total Capital de Trabajo Inicial	135,733	160,165
-----------------------------------------	----------------	----------------

Nota. Elaboración propia

Tabla 4.15

Capital de trabajo proyectado

	Año 0	2023	2024	2025	2026	2027	Liquidación
A. Total ingresos (Con IGV)	-	4,998,417	5,755,629	6,074,426	6,409,517	6,761,697	
Cambio en ventas proyectadas (Añot - Añot-1)	4,998,417	757,212	318,797	335,091	352,180		
Proporción del capital de trabajo sobre las ventas (Base: 2023)	3.20%	3.20%	3.20%	3.20%	3.20%		
B. Cambio en el capital de trabajo	(160,165)	(24,264)	(10,215)	(10,737)	(11,285)		216,667
Stock de Capital de Trabajo	160,165	184,429	194,644	205,382	216,667	216,667	216,667

Nota. Elaboración propia

4.2.3 Otros supuestos pertinentes

Tabla 4.16

Presupuesto para gastos pre operativos

Gastos preoperativos	Inversión	
	Sin IGV	Con IGV
A. Gastos notariales	424	500
B. Gastos registrales	424	500
C. Permisos y licencias municipales	194	228.7
D. Tasas, comisiones y otros pagos	-	-
E. Otros gastos pre operativos	-	-
Total Inversión en Gastos Pre Operativos	1,041	1,229

Nota. Elaboración propia

4.2.4 Análisis del valor residual del proyecto

Tabla 4.17

Valor residual del Activo Fijo (Método Contable)

	Valor de Liquidación (Valor en libros)	
	Sin IGV	Con IGV
Activo Fijo		
Terrenos	-	-
Edificios y otras construcciones	-	-
Maquinaria y equipo	11,868	14,004
Unidades de transporte	-	-
Muebles y enseres	1,673	1,974
Equipos diversos	491	580
Total Valor Residual del Activo Fijo	14,031	16,557

Nota. Elaboración propia

4.3 Estados financieros proyectados

En este apartado se mostrará el Estado de Situación Financiera y el Estado de Resultados para el año de inicio de la empresa y sus años proyectados (periodo 2023-2027).

Tabla 4.18

Estado de Situación Financiera Coffee Pan 2023-2027

RUBROS	2023	2024	2025	2026	2027
ACTIVO					
Activo Corriente	1,074,729	2,069,036	3,132,121	4,261,610	5,460,669
Caja y Bancos	562,016	1,534,936	2,568,476	3,666,910	4,833,330
Cuentas por cobrar comerciales	406,187	428,771	452,511	477,465	503,692
Otras cuentas por cobrar	-	-	-	-	-
Mercaderías	106,526	105,329	111,133	117,235	123,647
Activo No Corriente	29,258	25,118	20,978	16,838	14,031
Inmuebles, maquinaria y equipo	33,398	33,398	33,398	33,398	33,398
Intangibles	-	-	-	-	-
Depreciación acumulada	(4,140)	(8,280)	(12,420)	(16,560)	(19,366)
Amortización acumulada	-	-	-	-	-
TOTAL ACTIVO	1,103,986	2,094,153	3,153,098	4,278,448	5,474,700
PASIVO					
Pasivo Corriente	197,270	197,270	197,270	197,270	197,270
Tributos por pagar	-	-	-	-	-
Cuentas por pagar comerciales	197,270	197,270	197,270	197,270	197,270
Préstamo CP	-	-	-	-	-
Pasivo No Corriente	-	-	-	-	-
Préstamo LP	-	-	-	-	-
TOTAL PASIVO	197,270	197,270	197,270	197,270	197,270
PATRIMONIO					
Capital social	161,394	161,394	161,394	161,394	161,394
Utilidades (Pérdidas) acumuladas	-	745,322	1,735,489	2,794,434	3,919,784
Utilidades (Pérdidas) del ejercicio	745,322	990,167	1,058,945	1,125,350	1,196,252
TOTAL PATRIMONIO	906,716	1,896,883	2,955,828	4,081,178	5,277,430
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	1,103,986	2,094,153	3,153,098	4,278,448	5,474,700

Nota. Elaboración propia

4.3.1 Estado de resultados

Tabla 4.19

Estado de Resultados Coffee Pan 2023-2027

	2023	2024	2025	2026	2027	Liq.
Ventas	4,642,133	4,900,236	5,171,559	5,456,748	5,756,478	-
Costo de ventas	3,550,859	3,517,701	3,704,471	3,907,847	4,121,593	-
Utilidad bruta	1,091,274	1,382,534	1,467,089	1,548,901	1,634,885	-
Gastos de administración	125,873	126,651	128,322	130,077	131,923	-
Gastos de venta	63,885	64,065	64,452	64,858	65,285	-
Depreciación	4,140	4,140	4,140	4,140	2,806	-
Amortización	-	-	-	-	-	-
Otros ingresos	-	-	-	-	-	14,031
Otros egresos	-	-	-	-	-	-
Utilidad operativa	897,376	1,187,678	1,270,175	1,349,826	1,434,871	14,031
Impuesto a la renta	149,234	197,511	211,230	224,476	238,619	2,333
Utilidad neta	748,142	990,167	1,058,945	1,125,350	1,196,252	11,698

Nota. Elaboración propia

El nivel de ingresos cumple con los requisitos establecidos para pertenecer al régimen tributario MYPE. Por otro lado, se obtiene una utilidad neta positiva, lo cual es un indicador positivo.

4.4 Identificación y evaluación de alternativas de financiamiento (flujo de financiamiento neto)

Para la evaluación de alternativas financieras, se realizó la consulta en algunos bancos y se consideraron tres propuestas interesantes. En base a ello, se escogió la entidad de MiBanco por poseer la mejor tasa de interés respecto a las otras en los préstamos de Capital de Trabajo. El resumen a continuación:

Tabla 4.20*Tasa de interés anual para Préstamos de Capital de Trabajo 2022*

Bancos	Tasa anual
Banco Pichincha	14.45% - 83.40%
Mi Banco	16.63%
Ban Bif	35%

Nota. Elaboración propia**Tabla 4.21***Detalles de financiamiento*

Datos generales	
Principal	39,409
Moneda	Soles
Plazo (meses)	12
TEA	16.63%
TEM	1.29%
Cuota mensual	3,566

Nota. Elaboración propia**Tabla 4.22***Flujo de financiamiento neto*

	Año 0	2023	2024
A. Principal	39,409		
B. Amortización		(39,409)	-
D. Interés		(3,383)	-
E. Escudo tributario		563	-
Flujo de Financiamiento Neto	39,409	(42,229)	-

Nota. Elaboración propia**4.5 Análisis de costo de oportunidad de capital o tasa de descuento pertinente**

Para calcular el costo del accionista se usa el método CAPM, mediante el cual analizaremos el costo de oportunidad del capital invertido. Este se realizará a partir de la siguiente fórmula:

$$E (ri) = rf + \beta [E (rm) - rf]$$

En nuestro trabajo emplearemos la rentabilidad de los bonos a 10 años peruanos como la tasa libre de riesgo, el beta de Damodaran apalancado a nuestra estructura de

capital para empresas del sector de producción de alimentos en mercados emergentes, y la prima de mercado en base al retorno del índice general de la bolsa de valores de Lima y el bono peruano. Empleando la información de la plataforma financiera Bloomberg, obtuvimos una tasa libre de riesgo del 7.70% al 20 de junio del 2022. Asimismo, mediante la fórmula de Hamada, utilizamos la estructura de capital para ajustar el beta desapalancado de Damodaran, obteniendo como resultado un valor de 4.33. Por último, la prima de mercado fue del 1.67% con datos de Bloomberg. Así, después de aplicar la fórmula, obtuvimos un costo del inversionista del 14.92%.

Tabla 4.23

Costo del inversionista (Ke)

Tasa libre de riesgo (Rf)	7.70%
Beta (B)	4.33
Prima de riesgo (Rm - Rf)	1.67%
Costo de oportunidad del inversionista (COK)	14.92%

Nota. Elaboración propia

En base al costo de capital, al financiamiento obtenido y al costo de la deuda se aplicó la fórmula del WACC o CPPC para determinar la tasa de descuento a utilizar para los flujos futuros de caja.

Tabla 4.24

Costo de capital del proyecto (WACC)

Capital aportado por los accionistas (CAA)	161,394
Deuda (D)	39,409
Costo de oportunidad del inversionista (Ke)	14.92%
Costo de la deuda financiera (Kd)	16.63%
Costo de oportunidad del proyecto	14.71%

Nota. Elaboración propia

4.6 Flujo de caja proyectado y análisis de rentabilidad

4.6.1 Flujo de caja para el análisis de la inversión

A continuación, se presentan los flujos de caja económicos y financiero.

Tabla 4.25

Flujo de Caja Económico y Financiero Coffee Pan

	Año 0	2023	2024	2025	2026	2027	Liquid.
Flujo de operación							
(+) Ingresos operativos		4,998,417	5,755,629	6,074,426	6,409,517	6,761,697	
(-) Egresos operativos		(4,467,414)	(4,343,912)	(4,574,989)	(4,817,875)	(5,073,143)	
(-) IGV	-	(111,569)	(241,286)	(254,667)	(268,732)	(283,515)	(2,526)
(-) Impuesto a la renta		(149,234)	(197,511)	(211,230)	(224,476)	(238,619)	(2,333)
Flujo de inversión							
(-) Activos fijos	(39,409)						
(-) Activos intangibles	-						
(-) Gastos pre operativos	(1,229)						
(-) Capital de trabajo	(160,165)	(24,264)	(10,215)	(10,737)	(11,285)	-	
Flujo de liquidación							
(+) Liquidación de activos fijos							16,557
(+) Liquidación de capital de trabajo							216,667
Flujo de Caja Económico (FCE)	(200,803)	245,937	962,705	1,022,802	1,087,149	1,166,419	228,365
Financiamiento-Neto (FFN)	39,409	(42,229)	-	-	-	-	-
Flujo de Caja Financiero (FCF)	(161,394)	203,708	962,705	1,022,802	1,087,149	1,166,419	228,365

Nota. Elaboración propia

4.6.2 Análisis de la rentabilidad de la inversión

Tabla 4.26

Detalle del aporte de los socios y total de la inversión a financiar

Accionistas	Aporte	Participación
José Vallejos	32,279	20%
Fabrizio Lavallo	32,279	20%
Kevin Atachagua	32,279	20%
Vanessa Ramírez	32,279	20%
Daniel Danilo	32,279	20%
Total aporte de accionistas	161,394	100%

Total inversión a financiar	39,409
------------------------------------	---------------

Nota. Elaboración propia

Tabla 4.27

Detalle del financiamiento bancario

Datos generales	
Principal	39,409
Moneda	Soles
Plazo (meses)	12
TCEA	16.63%
TEM	1.29%
Cuota mensual	3,566

Nota. Elaboración propia

4.6.3 Valor actual neto (VAN)

A continuación, se presentan indicadores de rentabilidad del proyecto para medir si es conveniente proceder con la inversión de Coffee Pan.

Tabla 4.28

Valor Actual Neto (VAN)

VAN Económico	2,738,066
VAN Financiero	2,723,193

Nota. Elaboración propia

4.6.4 Rentabilidad porcentual del proyecto

Tabla 4.29

Tasa Interna de Retorno (TIR)

TIR Económica	232.50%
TIR Financiera	259.89%

Nota. Elaboración propia

Se obtienen indicadores positivos. Esto nos permite concluir que el negocio es rentable.

4.6.5 Análisis del punto de equilibrio

Tabla 4.30

Cálculo del punto de equilibrio

Variables	2023
Precio de venta (Sin IGV)	12.71
Costo fijo total	448,594
Costo variable unitario	9.04
Punto de equilibrio (Sin IGV)	122,018

Nota. Elaboración propia

Se produce por encima del punto de equilibrio, por lo que se están cubriendo los costos fijos y variables. Así, las ganancias son mayores a cero.

4.7 Análisis integrado de riesgos y simulador

Algunos riesgos adicionales a los anteriormente evaluados son:

- Riesgos políticos

Alguna reforma del capítulo económico, aunque improbable, podría afectar al negocio mediante políticas económicas populistas que afecten la estabilidad macroeconómica y/o aumenten los impuestos.

- Riesgos legales

Riesgos de incurrir en un juicio debido a irregularidades en cuanto al tema de licencias sanitarias y para el proceso de producción de alimentos. Asimismo, el incumplimiento parcial o total por parte de los proveedores es otro riesgo. También, podría el incumplimiento parcial o total del personal administrativo u operario en la prestación de servicios. También podría tener riesgos de patente, reputación y/o corrupción.

- Riesgos operativos

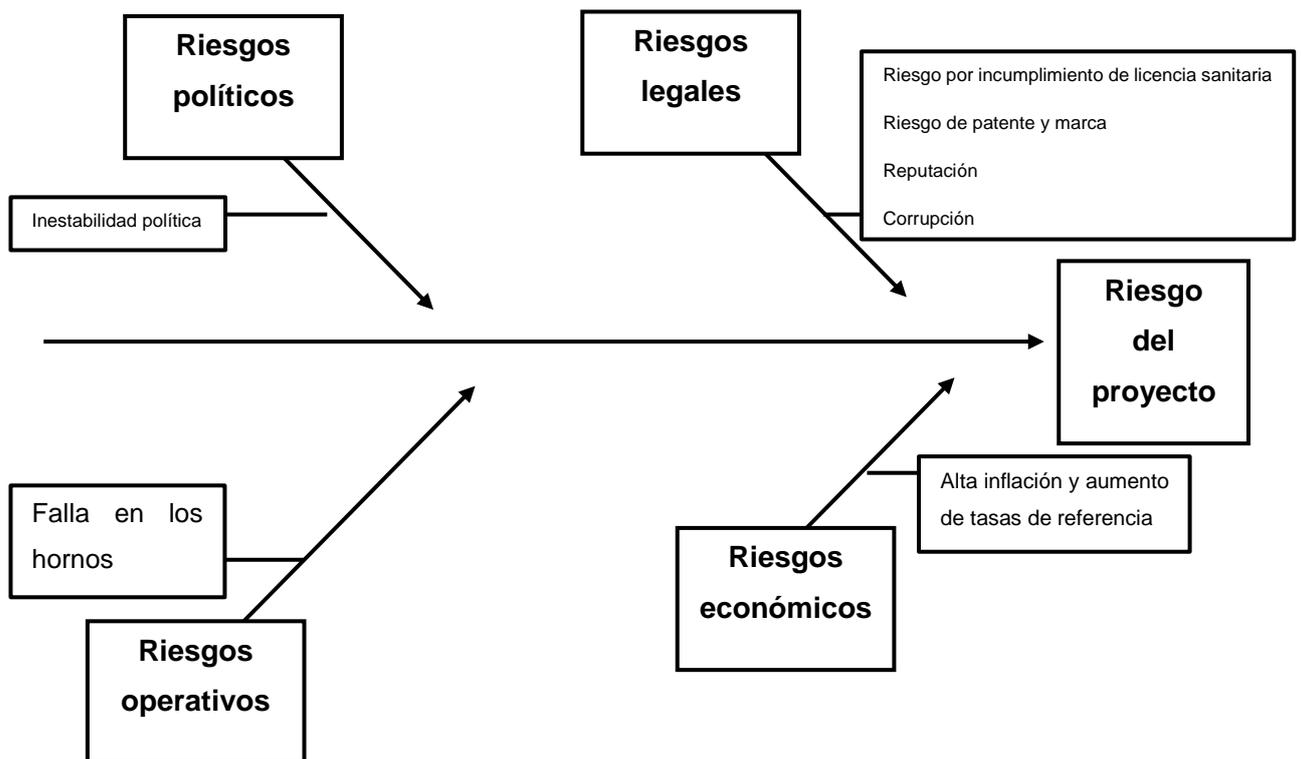
Los riesgos operacionales son principalmente fallas en las maquinarias utilizadas como los hornos y las herramientas que se usan en el proceso. En otras palabras, el mal funcionamiento de los hornos por no realización de los mantenimientos podría generar un retraso en la producción.

- Riesgos económicos

El riesgo estaría asociado a la posibilidad de una desaceleración económica o recesión en vista al elevado contexto inflacionario a nivel nacional e internacional. En particular, en el ámbito nacional el BCRP ha estado elevando la tasa de referencia, lo que incrementaría el costo de la deuda, y al costo de los inversionistas por el lado de la tasa libre de riesgo. Esto podría significar un aumento del costo de capital. Sin embargo, el riesgo al que estaríamos más expuesto vendría por el lado de la demanda, debido a que ante un menor crecimiento económico o posible recesión, los clientes podrían tener menos ingreso disponible para consumir nuestro producto.

Figura 4.1

Análisis integrado de riesgos - Diagrama



Nota. Elaboración propia

Figura 4.2

Análisis integrado de riesgos - FODA

	Gran cantidad de clientes potenciales en el nicho de mercado (O1). Crecimiento proyectado podría dar mejor acceso a financiamiento. mediante deuda una vez nos posicionemos en el mercado (O2).	Competidores mejor posicionados con mejor acceso al crédito (A1). Incremento de tasas de referencia puede aumentar el costo de capital mediante kd o ke (A2).
Producto innovador y concepto diferente socialmente responsable (F1) Bajo Costo de Capital, WACC (F2) Alta rentabilidad del proyecto, TIR =	(F2 Y F3, O2) Aprovechar la estructura de capital actual para maximizar el valor de la empresa.	(F3, A2) Alta rentabilidad del proyecto permite asumir el costo del incremento de las tasas de referencia como consecuencia de la inflación.
Poco acceso a créditos financieros (D1). Empresa nueva en el mercado (D2). Poco poder de negociación con los clientes (D3).	(D1, O2) El crecimiento sostenible de las ventas permitirá reducir el riesgo de default para tener acceso a mejor financiamiento de acreedores.	(D2, A1) Optimizar la estructura de capital para cubrirse de riesgos por aumento de costo de capital

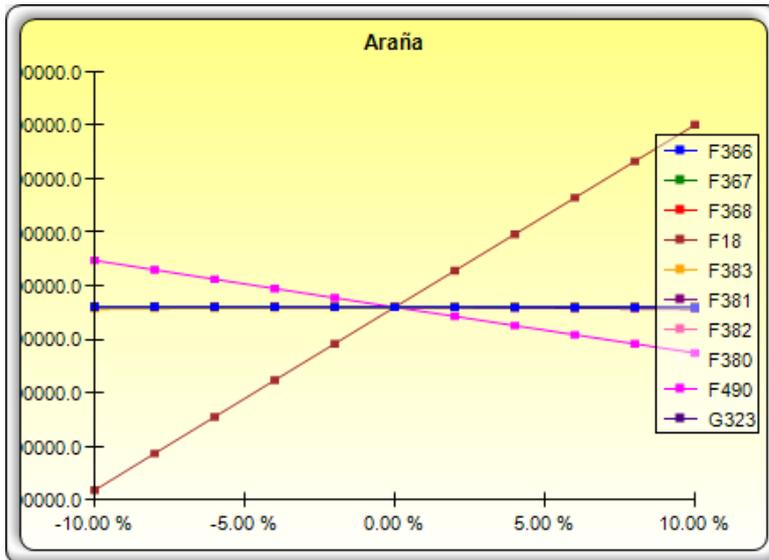
Nota. Elaboración propia

Teniendo en cuenta esta última tabla, la estructura de capital de nuestra empresa puede ser empleada como estrategia para aprovechar diversas oportunidades. Además, a largo plazo la estructura de capital de una nueva empresa puede ser optimizada. Esto último está relacionado con el hecho de que, un crecimiento sostenible de las ventas y del flujo de caja permitirá reducir el riesgo de default al que los intermediarios financieros de crédito están expuestos. Por lo tanto, prevemos que de acuerdo con nuestras proyecciones tengamos un mejor financiamiento de acreedores con tasas de interés reducidas. Por último, la alta tasa de rentabilidad de nuestro negocio permitirá hacer frente a las amenazas de corto plazo como supone el elevado contexto inflacionario y las restricciones monetarias a nivel nacional.

A continuación, se sensibilizan algunas variables para ver los riesgos asociados a sus variaciones:

Figura 4.3

Análisis de riesgos – Diagrama de Araña



Nota. Elaboración propia en base a Risk

Figura 4.4

Análisis de riesgos – Diagrama Tornado

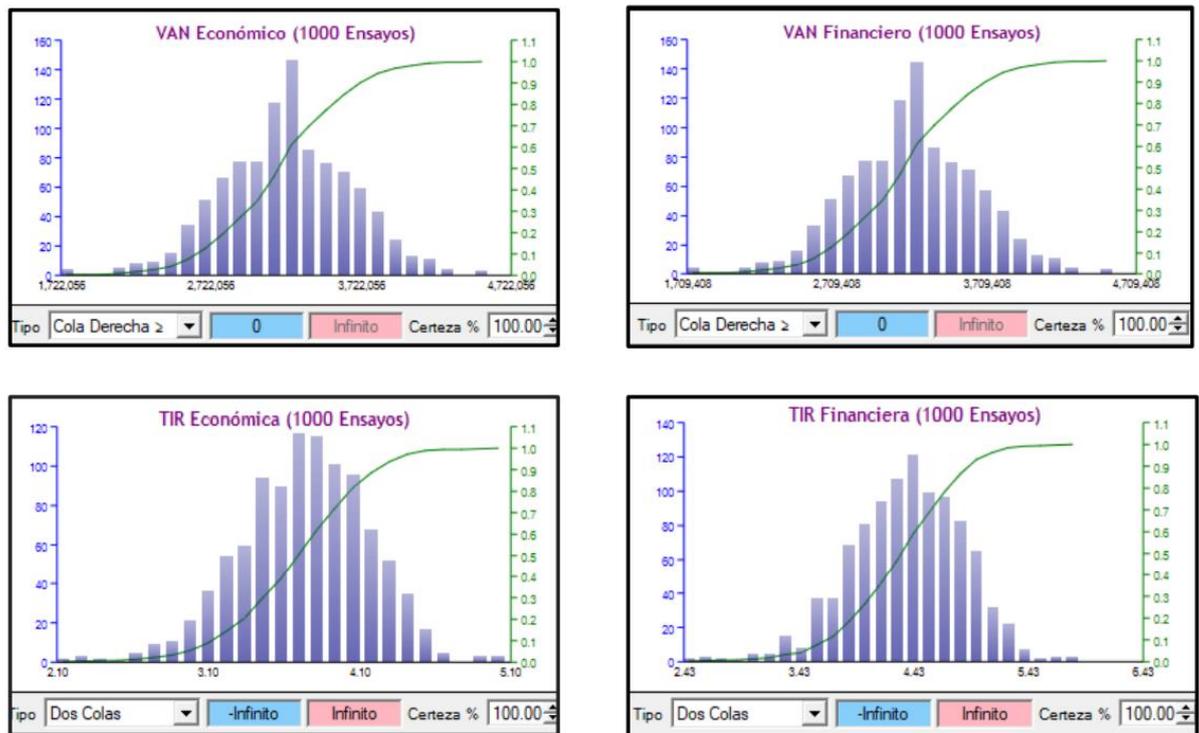


Nota. Elaboración propia en base a Risk

En base al análisis de tornado realizado mediante la herramienta de Risk Simulator, identificamos que la variable más relevante es el precio de venta. En base a esto, evaluamos la sensibilidad de la rentabilidad de nuestro negocio considerando un aumento del 5% y una disminución del 5% en el mismo, según una distribución triangular.

Figura 4.5

Sensibilización de variables



Nota. Elaboración propia en base a Risk

Teniendo en cuenta el análisis de sensibilidad para una distribución triangular, las simulaciones mediante Risk Simulator muestran que tanto el VAN Económico como el VAN Financiero son positivos con un 100% de posibilidades. En ese sentido, se puede concluir que nuestro proyecto de inversión “Coffee Pan” es rentable financieramente bajo diversos escenarios.

4.8 Conclusiones generales sobre la viabilidad del proyecto

En base a nuestra encuesta, la aceptación del producto fue mayor al 90%. Por ese motivo, fue relevante observar la viabilidad de Coffee Pan en distintos aspectos, de modo que este pueda ofrecerse en el futuro al mercado.

Se analizó la viabilidad técnica, organizativa, legal y ambiental, se evaluaron las posibles ganancias asociadas a su ejecución y los distintos riesgos asociados, así como planes de acción para mitigarlos.

Los resultados financieros también indican que el proyecto es rentable, pues se obtienen indicadores positivos.

En ese sentido, se concluye que Coffee Pan podrá ofrecer un producto nutritivo y diferenciado, que además aporta a la sociedad mediante la inclusión, pues se cumplen todos los requisitos necesarios para ingresar a la industria panadera.

REFERENCIAS

- Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados. (2021). *Niveles Socioeconómicos 2021*. <http://apeim.com.pe/wp-content/uploads/2021/10/niveles-socioecono%CC%81micos-apeim-v2-2021.pdf>
- BanBif. (2022, 23 de junio). *Préstamos Comerciales*. https://www.banbif.com.pe/Portals/0/PortalOld/tarifario_general/documentos/Préstamos-comerciales.pdf
- Banco Pichincha. (2022, 31 de mayo). *Capital de Trabajo / Activo Fijo*. <https://pichincha-pe-portal.s3.amazonaws.com/s3fs-public/documents/tarifario-capital-trabajo-activo-fijo-310522.pdf>
- Econlink (2007, 23 de octubre). *Elasticidad Ingreso de la Demanda*. <https://www.econlink.com.ar/definicion/elasticidadingreso.shtml>
- Encuesta Nacional de Hogares (ENAHOG, 2019). <https://www.datosabiertos.gob.pe/dataset/encuesta-nacional-de-hogares-enahog-2019-instituto-nacional-de-estad%3%ADstica-e-inform%3%Altica-inei>
- Gestión. (2016, 1 de septiembre). Licencias de funcionamiento: ¿Dónde es más caro y más barato para poner un negocio? <https://gestion.pe/tu-dinero/licencias-funcionamiento-carobarato-poner-negocio-147510-noticia/>
- Gremi de Flequers (s.f.). *Guía empresarial: Elaboración y venta de productos de panadería y pastelería*.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2021). *Perú: Estimaciones y Proyecciones de Población, 1950-2050. Boletín de Análisis Demográfico N° 18*. https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0466/Libro.pdf
- Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect Theory: An analysis of decision under risk. *The Econometric Society*, 47(2), 263-292. <https://doi.org/10.2307/1914185>
- Knöbl, E. (2018, 8 de mayo). *Objetivos SMART: qué son y cómo utilizarlos*. <https://www.titular.com/blog/objetivos-smart-que-son-y-como-utilizarlos>
- Krugman, P., Robin, W., & Graddy, K. (2013). *Fundamentos de Economía*. Editorial Reverté.
- Malhotra, N.K. (2008). *Investigación de mercados*. (5ª ed.). México, D.F.: Pearson Educación Prentice Hall.
- Mankiw, G. (2015). *Principios de economía*. (6ª ed.). Cengage Learning.

- Mibanco. (2022, 1 de mayo). *Tarifario Préstamo Capital de Trabajo*.
<https://www.mibanco.com.pe/repositorioaps/data/1/1/1/jer/tarifario-y-documentos-contractuales/files/4-Capital-de-Trabajo-V017-Final.pdf>
- Ministerio de Salud. (2010, 30 de diciembre). *Norma Sanitaria para la Fabricación, Elaboración y Expendio de Productos de Panificación, Galletería y Pastelería*.
<http://www.digesa.minsa.gob.pe/orientacion/NORMA%20DE%20PANADERIAS.pdf>
- Montoya, F., & Aguilar, J. (2013). La Relación Universidad-Empresa en las Prácticas Empresariales: Un Modelo Conceptual desde las Técnicas de Generación de Ideas. *Journal of Technology Management & Innovation*, 8(2), 196-208.
<https://doi.org/10.4067/S0718-27242013000300047>
- Pindyck, R., & Rubinfeld, D. (2009). *Microeconomía*. Pearson Education.
- Plataforma Digital Única del Estado Peruano. (2019, 18 de diciembre). *Abrir o hacer negocio*. <https://www.gob.pe/263-abrir-o-hacer-negocio>
- Plataforma Digital Única del Estado Peruano. (2022, 8 de mayo). *Llevar libros contables para mi negocio*. <https://www.gob.pe/1211-llevar-libros-contables-para-mi-negocio>
- Project Management Institute. (2017). *A guide to the project management of knowledge. PMBOK GUIDE*. (6ª ed.). Newtown Square, PA: Project Management Institute.
- Rivera, J., Ortega, E., & Pereyra, J. (2014). Diseño e implementación del sistema MRP en las pymes. *Industrial Data*, 17(2), 48-55.
- Salas, K., Manguel, H., & Acevedo, J. (2017). Metodología de Gestión de Inventarios para determinar los niveles de integración y colaboración en una cadena de suministro. *Revista chilena de ingeniería*, 25(2). 326-337.
- Samuelson, P., Nordhaus, W., & Perez, D. (2003). *Economía*. Massachusetts: McGrawHill.
- Sapag-Chain, N. (2011). *Proyectos de inversión: formulación y evaluación* (2.ª ed.). Santiago de Chile: Prentice Hall, Pearson.
- Sociedad Nacional de Industrias. (2018). *Industria panadera creció 4.1% en el primer semestre del 2018*. <https://sni.org.pe/industria-panadera-crecio-4-1-primer-semestre-del-2018/>
- Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria. (2006). *INFORME N° 196-2006-SUNAT/2B0000*.
<https://www.sunat.gob.pe/legislacion/oficios/2006/oficios/i1962006.htm>

- Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria. (s.f.). *Régimen Tributario. Emprender SUNAT*.
<https://emprender.sunat.gob.pe/emprendiendo/decido-emprender/regimen-tributario#:~:text=El%20R%C3%A9gimen%20MYPE%20Tributario%2C%20est%C3%A1,acuerdo%20a%20la%20ganancia%20obtenida>
- Then, L., Pimentel, S., Olivero, P., Soto, A., Luna, A., Cruz, G., Peguero, M., Jáquez, C., & Llubes, J. (2014). Análisis de las fuerzas competitivas de Porter en el sector de promoción inmobiliaria del gran Santo Domingo. *Ciencia y Sociedad*, 3(39), 441-476. <https://www.redalyc.org/pdf/870/87031897004.pdf>
- Urbania. (2021, 12 de noviembre). *Alquilo Local en La Av La Encalada Perfecto Para Oficinas a Puertas Cerradas*. <https://urbania.pe/inmueble/alquiler-de-local-comercial-en-santiago-de-surco-lima-3-dormitorios-62672648>
- Urbania. (2021). *Urbania Index: Informe de mercado Lima, diciembre 2021*. https://contenido.urbania.pe/marketing/landingurbania/indi2021/ediciones/indice/12-indice/index.html#your_book_name/page1
- Vilchez, A. (2003). Gestión de inventario. Relación con los proveedores en franquicias de comida rápida. *Revista Venezolana de Gerencia*, 8(23), 510-525. <https://www.redalyc.org/pdf/290/29002309.pdf>

G6 COFFEE PAN

INFORME DE ORIGINALIDAD



FUENTES PRIMARIAS

1	Submitted to Universidad de Lima Trabajo del estudiante	3%
2	hdl.handle.net Fuente de Internet	2%
3	www.coursehero.com Fuente de Internet	1%
4	repositorio.ulima.edu.pe Fuente de Internet	1%
5	repositorio.unsa.edu.pe Fuente de Internet	<1%
6	repositorio.usil.edu.pe Fuente de Internet	<1%
7	es.scribd.com Fuente de Internet	<1%
8	repositorio.ucp.edu.pe Fuente de Internet	<1%
9	Submitted to Universidad San Ignacio de Loyola	<1%