

Universidad de Lima

Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas

Carrera de Administración



INFORME DE EXPERIENCIA PROFESIONAL CALIFICADA PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL MANEJO DE MERMAS EN PAN DEL BARRIO

Trabajo de suficiencia profesional para optar el Título Profesional de Licenciado en
Administración

Kevin Aaron Meyzen Kovacic

Código 20102549

Asesor

Alfredo San Martin Piaggio

Lima – Perú

Octubre del 2024

**QUALIFIED PROFESSIONAL EXPERIENCE
REPORT FOR THE WASTE MANAGEMENT
OPTIMIZATION PROCESS AT PAN DEL
BARRIO**



TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	xi
ABSTRACT.....	xii
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	1
1.1 Reseña Histórica.....	1
1.2 Logros Académicos.....	1
1.3 Logros Profesionales	1
1.4 Logros Personales	2
CAPÍTULO II: LA EMPRESA / ORGANIZACIÓN	3
2.1 Historia y antecedentes de la empresa	3
2.2 Principales accionistas	3
2.3 Visión y Misión.....	4
2.4 Propósito y Valores	4
2.5 Líneas de Negocio de la Empresa (UEN)	5
2.6 Estructura Organizacional Actual:	8
CAPÍTULO III: DIAGNOSTICO ESTRATEGICO	9
3.1 Diagnostico Interno:.....	9
3.1.1 Análisis Funcional:.....	9
3.1.2 La Cadena de Valor:.....	13
3.1.3 Ventajas Competitivas:	16
3.1.4 Análisis de Fortalezas y Debilidades (por UEN):	23
3.2 Diagnostico Externo:.....	29
3.2.1 Análisis PEST	37
3.2.2 Análisis de las Fuerzas Competitivas del sector industrial	40
3.2.3 Análisis de la Posición Competitiva (Grupos Estratégicos)	43
3.2.4 Análisis de Oportunidades y Amenazas.....	46
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS MATRICIAL ESTRATÉGICO	48
4.1 Matriz PEEA:	48
CAPÍTULO V: ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE OPORTUNIDAD DE MEJORA	51

5.1	Evaluación del estado actual:	51
5.1.1	Descripción del Proceso:	51
5.1.2	Identificación de las Oportunidades de Mejora:	52
5.1.3	Selección del Problema Principal:	53
5.2	Establecimiento de Objetivos Claros y Alcanzables:	54
5.2.1	Comprensión del Problema:	54
5.2.2	Definición de variables y colección de datos:	55
5.2.3	Estratificación:	55
5.2.4	Determinación de meta:	59
5.3	Selección de la Metodología Adecuada:	61
5.3.1	Lista de Causas del Problema:	61
5.3.2	Análisis Causa-Raíz:	62
5.3.3	Análisis de Criticidad de Causas-Raíz:	63
5.3.4	Determinar y Clasificar de Causas Principales:	64
CAPÍTULO VI: IMPLEMENTACIÓN, SEGUIMIENTO Y CONTROL		66
6.1	Implementación de los Cambios:	66
6.1.1	Propuesta de Soluciones:	66
6.1.2	Selección de Mejor Propuesta:	66
6.1.3	Definición Lista de Actividades y Recursos	69
6.1.4	Implementación de Actividades	69
6.2	Seguimiento y Ajuste:	70
6.2.1	Verificación de Resultados de Mejora:	70
6.2.2	Comparación de Resultados:	72
6.3	Mantenimiento de Mejoras:	76
6.3.1	Estandarización:	76
6.4	Diagrama de Gantt del Proyecto vs Real:	77
6.5	Presupuesto Final del Proyecto:	77
6.6	Beneficios Principales de la Mejora:	78
CONCLUSIONES		79
RECOMENDACIONES		81
REFERENCIAS		83
BIBLIOGRAFIA		84
ANEXOS		85

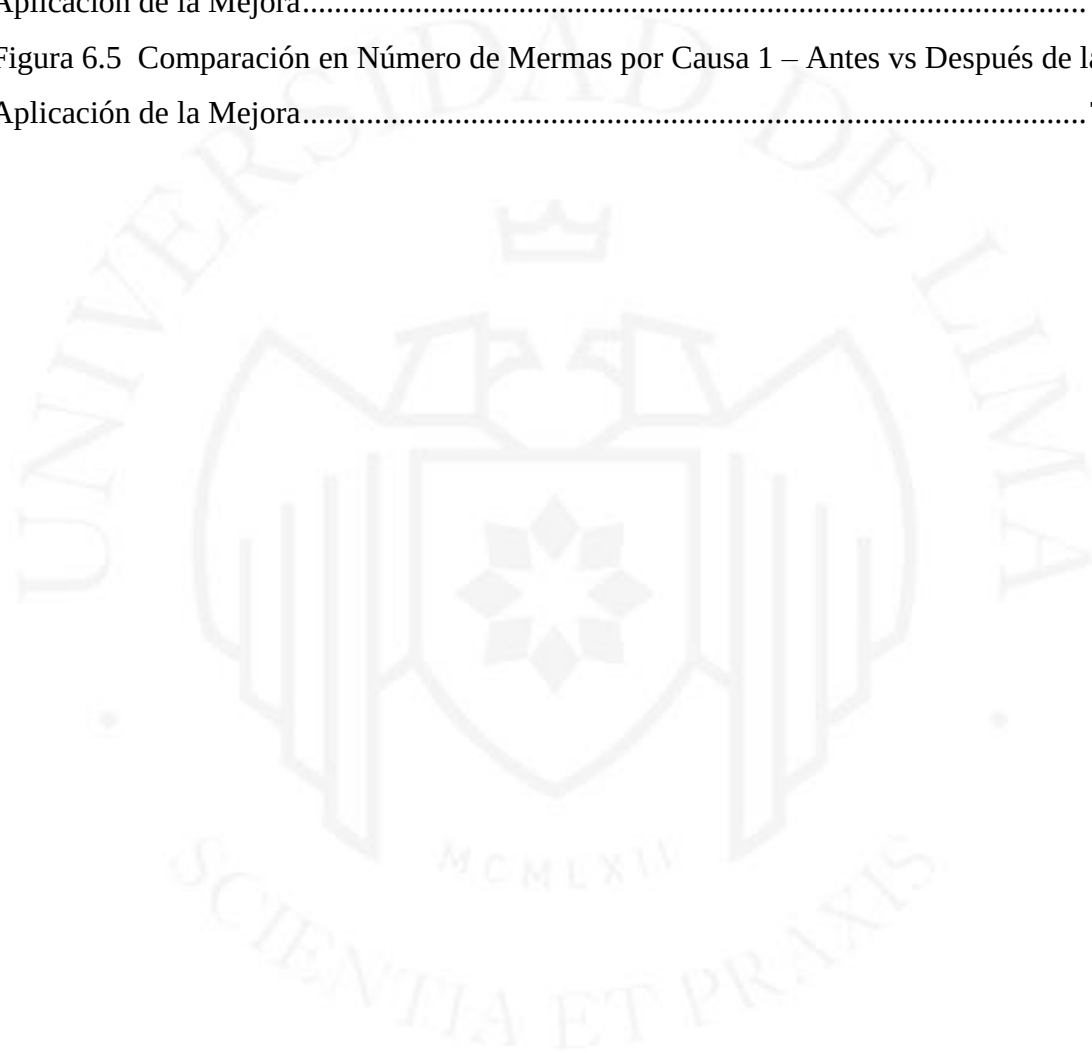
ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 3.1 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI): Total Empresa.....	23
Tabla 3.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI): UEN – B2C.....	24
Tabla 3.3 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI): UEN – B2B.....	25
Tabla 3.4 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)	46
Tabla 5.1 Lista de Chequeo Kaizen	53
Tabla 5.2 Matriz de Selección de Problema Principal	53
Tabla 5.3 Estratificación 1 - Por tipo de Producto.....	56
Tabla 5.4 Estratificación 2: Por tipo de Causa.....	57
Tabla 5.5 Estratificación 3 - Por Producto Vencido: Causa 1	58
Tabla 5.6 Estratificación 4 - Por Producto Mal Presentado: Causa 2.....	58
Tabla 5.7 Lista de Causas Probables por Criterio.....	61
Tabla 5.8 Causas Raíces Principales.....	64
Tabla 6.1 Beneficio / Costo – Solución 1	67
Tabla 6.2 Beneficio / Costo – Solución 2	67
Tabla 6.3 Beneficio / Costo – Solución 3	67
Tabla 6.4 Beneficio / Costo – Solución 4	68
Tabla 6.5 Beneficio / Costo – Solución 5	68
Tabla 6.6 Matriz de Selección de Mejor Propuesta	68
Tabla 6.7 Número de Mermas por Producto – Aplicación de Propuesta de Mejora	70
Tabla 6.8 Número de Mermas por Tipo de Causa – Aplicación de Propuesta e Mejora	71
Tabla 6.9 Comparación en Número de Mermas por Producto – Antes vs Después de la Aplicación de la Mejora.....	72
Tabla 6.10 Comparación en Número de Mermas por Tipo de Causa – Antes vs Después de la Aplicación de la Mejora	73
Tabla 6.11 Beneficio Real del Proyecto	78

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1 Organigrama de la Empresa	8
Figura 3.1 Análisis VRIO	27
Figura 3.2 Visión Estratégica Metodología de posicionamiento de los 3 círculos.....	28
Figura 3.3 Ingresos del sector panificación a nivel mundial entre 2010 y 2023	31
Figura 3.4 Variación porcentual de ingresos en los productos panificados a nivel mundial entre 2011 y 2023	31
Figura 3.5 Ingresos per cápita para los productos de pan y panadería a nivel mundial entre 2010 y 2023	32
Figura 3.6 Gasto promedio a nivel mundial del consumidor en productos panificados entre el 2013 y 2018.....	32
Figura 3.7 Volumen de consumo de pan en el mundo (kg) entre el 2010 y 2023	33
Figura 3.8 Promedio del consumo per cápita de pan (en kg) por región – Periodo 2019-2021	34
Figura 3.9 Volumen del consumo de tipos de pan (en %) por región – Año 2021	35
Figura 3.10 Volumen del consumo de pan según lugar de obtención (en %) por región – Año 2021.....	35
Figura 3.11 Población censada, según departamento, 1940 - 2017	36
Figura 3.12 Lima Metropolitana 2019: Hogares y población por sexo y segmentos de edad según nivel socioeconómico.....	37
Figura 3.13 Matriz Calidad-Precio	45
Figura 4.1 Matriz PEEA: Información	48
Figura 4.2 Matriz PEEA	48
Figura 5.1 Diagrama de Caracterización: Reposición de Productos	51
Figura 5.2 Número de Mermas por Producto y % Acumulado Total.....	56
Figura 5.3 Número de Mermas por Causa Principal	57
Figura 5.4 Número de Mermas por Producto Vencido: Causa 1	58
Figura 5.5 Número de Mermas por Producto Mal Presentado: Causa 2	59
Figura 5.6 Diagrama Ishikawa – Producto Vencido.....	62
Figura 5.7 Diagrama Ishikawa – Producto Mal Presentado	63
Figura 5.8 Clasificación de Causas Raíces Principales	64

Figura 6.1 Comparación en Número de Mermas por Producto – Antes vs Después de la Aplicación de la Mejora.....	72
Figura 6.2 Comparación en Número de Mermas por Tipo de Causa – Antes vs Después de la Aplicación de la Mejora	73
Figura 6.3 Comparación en Número de Mermas por Mes – Antes vs Después de la Aplicación de la Mejora.....	74
Figura 6.4 Comparación en Número de Mermas por Causa 1 – Antes vs Después de la Aplicación de la Mejora.....	75
Figura 6.5 Comparación en Número de Mermas por Causa 1 – Antes vs Después de la Aplicación de la Mejora.....	75



ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 Cadena de Valor	86
Anexo 2 Programa de Implementación	87
Anexo 3 Programa de Implementación Real	88



RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo general proponer mejoras en la empresa que permitan atacar los problemas de fondo que se dan de manera integral con un involucramiento de varias áreas de la compañía. La idea general es identificar el problema que se repite con mayor frecuencia y que está generando mayores incidencias en los resultados finales de la marca.

Se evaluarán todas las causas principales y las causas raíces que afectan a los problemas principales para luego establecer propuestas de mejora enfocadas en resolver las causas adyacentes del problema principal.

Gracias a ello, se ha podido identificar una relación directa entre las causas y la disminución en las utilidades y la satisfacción del cliente de la marca, ya que entre los motivos encontrados tenemos los que están directamente relacionados con las mermas de los productos elaborados en el taller de producción.

Se pudo identificar que el problema principal de las mermas está generando una pérdida anual de aproximadamente 2,160 unidades mermadas con un valorizado promedio de S/ 16,427 en pérdidas de costes, lo que representa un 7% del total de unidades producidas, que, si se traslada a venta potencial perdida sumando el margen, se está dejando de vender aproximadamente S/ 26,536 por productos mermados quebrados en góndola.

Se identificó que la mejora más óptima para el problema principal es la estandarización y simplificación de procesos operativos claves, con un beneficio neto anual de S/ 13,125 y un beneficio/costo de 1.9 en un horizonte de tiempo de 6 meses, lo que indica que la propuesta es viable.

Se concluye que el impacto de la propuesta es positivo y se recomienda adicionar herramientas de seguimiento y control para mantener la constancia y mejora continua de lo ejecutado.

Línea de investigación: 5200 - 32.a3

Palabras Clave: mermas, artesanal, tradicional, estandarización, calidad

ABSTRACT

The main objective of this work is to propose improvements for the company that address underlying issues comprehensively, involving several areas within the organization. The general idea is to identify the most frequently recurring problem that has the greatest impact on the brand's final results.

All main causes and root causes that affect these primary issues will be evaluated, followed by improvement proposals focused on resolving the adjacent causes of the main problem.

Through this approach, a direct relationship between these causes and the decrease in the company's profits and customer satisfaction has been identified, as some of the reasons found are directly related to product waste generated in the production workshop.

It was identified that the main issue of product waste results in an annual loss of approximately 2,160 wasted units, valued at S/ 16,427 in cost losses. This represents 7% of the total units produced, which, if calculated as potential lost sales including margin, amounts to approximately S/ 26,536 from unsold, wasted products broken in display.

The most optimal improvement identified for addressing the main issue is the standardization and simplification of key operational processes, resulting in an annual net benefit of S/ 13,125 and a benefit/cost ratio of 1.9 over a six-month timeframe, indicating the proposal's viability.

In conclusion, the impact of the proposal is positive, and it is recommended to add tracking and control tools to ensure consistency and continuous improvement in its implementation.

Line of research: 5200 - 32.a3

Keywords: waste, artisanal, traditional, standardization, quality

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1 Reseña Histórica

Durante toda mi vida, he sido una persona que siempre se ha establecido retos de distintos tipos y que ha procurado cumplirlos siempre con responsabilidad y lealtad.

Me considero un profesional con una sólida trayectoria en el sector de consumo masivo, caracterizado por su capacidad para liderar equipos, desarrollar estrategias comerciales efectivas y construir marcas sólidas.

1.2 Logros Académicos

En primer lugar, mi formación académica en Administración de Empresas en la Universidad de Lima, sumada a la maestría en Psicología del Comportamiento del Consumidor de EAE Business en Barcelona y combinada a mi experiencia práctica me han proporcionado una sólida base en conocimientos y habilidades que me han permitido comprender en profundidad las motivaciones y necesidades de los clientes, lo que se traduce en estrategias comerciales más efectivas y persuasivas para la toma de decisiones y la obtención de resultados.

Perteneciente al 20avo superior de la carrera de Administración con $\frac{1}{4}$ de beca durante todo el periodo académico, invicto sin ningún curso reprobado.

Perteneciente al 5to superior de la maestría en Psicología del Comportamiento del Consumidor con una nota promedio de 8.5/10.

1.3 Logros Profesionales

Durante mi paso por compañías líderes de mercado como Colgate-Palmolive y Diageo he desempeñado roles claves en la gestión de las categorías y desarrollo de las marcas del negocio.

Los logros obtenidos en esas empresas como incrementos sustanciales en ventas vs periodos pasados, ampliación de la cobertura en los puntos de venta, optimización en la gestión de las categorías y el desarrollo de las relaciones sólidas con clientes me han

permitido aumentar mi capacidad profesional para entender las necesidades de los clientes y poder generar un win-win en los stakeholders involucrados.

1.4 Logros Personales

Por otro lado, mi pasión por emprender me llevó a fundar y dirigir mi propia empresa: una panadería / pastelería de productos netamente artesanales.

En este proyecto, a diferencia de mi experiencia en empresas multinacionales, he podido demostrar mi capacidad para crear una marca desde cero, desarrollar productos innovadores y construir una base de clientes leales a la marca.



CAPÍTULO II: LA EMPRESA / ORGANIZACIÓN

2.1 Historia y antecedentes de la empresa

La marca Pan del Barrio nace de la necesidad por cubrir una demanda local en la comunidad donde está establecido el local. Se identificó que no había una marca consolidada de una panadería/pastelería que no sea una franquicia y trabaje de manera 100% artesanal vs las otras marcas conocidas en el mercado.

El consumo de pan es una tradición muy arraigada en el consumidor peruano y debido a nuestro paladar tan exigente en el aspecto gastronómico, el pan es uno de los productos de la canasta básica diaria del consumidor; por ello, dado que es un producto de consumo diario, la exigencia por la constancia en la calidad es mayor.

Si bien Pan del Barrio, como marca, tiene solo un poco más de 3 años, el local donde se encuentra ubicado ya ha sido manejado como una panadería sin una marca establecida ya hace más de 50 años. Lo que asegura el posicionamiento estratégico de la marca y conocimiento del público que vive y/o trabaja aledaño al local.

Pan del Barrio desde sus inicios siempre ha buscado diferenciarse vs lo que ofrecía anteriormente y vs las otras panaderías aledañas al local.

La preocupación constante por productos de calidad artesanales y el buen trato y servicio de manera familiar hacia el cliente es lo que ha permitido que destaque vs otros locales y pueda seguir creciendo y manteniéndose firme en el mercado ante cualquier eventualidad macroeconómica que pueda suceder en el país o en el mundo (inestabilidad del gobierno, guerras mundiales, pandemias, etc.).

2.2 Principales accionistas

Tenemos al socio mayoritario y fundador de la empresa que se encarga de ver la gerencia general y se especializa en temas comerciales y de finanzas.

Luego tenemos 2 socios minoritarios, uno especializado en el área de producción y operaciones y otro especializado en temas administrativos y burocráticos, con un enfoque particular en asuntos impositivos.

2.3 Visión y Misión

Visión: Ser una de las 5 mejores panaderías / pastelerías reconocidas por el público del distrito de Magdalena del Mar en calidad e innovación de productos 100% artesanales.

Misión: Ofrecer al público de Magdalena del Mar productos de panadería y pastelería 100% artesanales, elaborados con ingredientes de calidad, frescos y naturales, brindando una experiencia acogedora y familiar que convierte cada visita en una tradición para nuestros clientes.

2.4 Propósito y Valores

Pan del Barrio nació con el propósito de abastecer una demanda presente en la zona. Pero no solo para brindarle productos comunes y corrientes, Pan del Barrio elabora sus productos de manera 100% artesanal y con recetas que datan de hace muchos años, lo que permite que se mantenga lo tradicional siempre con insumos de calidad.

El mismo nombre de la empresa le da su propósito, Pan del Barrio es un producto de la comunidad para la comunidad y el lema de la empresa complementa la idea: De Familia a Familia. Es importante que el consumidor sienta un trato familiar desde todo el personal y en toda su experiencia de compra, esto permite que el producto converse de manera armoniosa con el servicio y sea una experiencia integral para todos los consumidores.

Entre los valores que más destaca la marca podemos nombrar:

Responsabilidad: La marca trabaja bajo todos los estándares y controles de calidad en su taller de producción para asegurar un producto óptimo a los consumidores.

Integridad: La marca se caracteriza por ser 100% transparente con los insumos que usa y los procesos que realiza.

Por ser una marca totalmente artesanal no usa preservantes ni conservantes y se lo indica a sus clientes, si bien los productos pueden durar menos que un producto industrial promedio, eso se lo hace saber a los clientes para que tengan total claridad sobre lo que están comprando y la vida útil del producto.

Calidad Artesanal: La marca está comprometida en ofrecer productos alta calidad artesanal, elaborados a mano con técnicas tradicionales que resaltan la frescura y la autenticidad en cada uno de los ingredientes.

Todos los procesos se llevan a cabo respetando los tiempos de fermentación, horneado y reposo. Garantizando que el producto final refleje el cuidado y la pasión que se pone en cada proceso.

Sostenibilidad: Creemos en la sostenibilidad, no solo en el uso de nuestros ingredientes, sino también en la reducción de desperdicios y respeto por el medio ambiente.

Seleccionamos ingredientes de proveedores locales y responsables, utilizamos empaques biodegradables y reciclamos lo mayor posible en todas las operaciones. De ahí nace la estrategia de reducción de mermas y el impacto que se busca optimizando la rentabilidad y los procesos del negocio.

Compromiso con la Comunidad: Creemos que no todo es negocio y que el apoyo y trabajo en conjunto para el crecimiento de la comunidad es igual de importante que la rentabilidad. Crecer junto con nuestra comunidad es lo que llamamos un crecimiento integral.

Estamos comprometidos con la comunidad local, buscando crear relaciones duraderas con nuestros clientes y proveedores, y contribuyendo al desarrollo del entorno en el que operamos. Participamos en los eventos locales (clubs, municipalidad, colegios, nidos, oficinas, etc.) y fomentamos el empleo local.

Además, donamos productos sobrantes a organizaciones benéficas (como la iglesia) en lugar de desecharlos.

2.5 Líneas de Negocio de la Empresa (UEN)

Durante estos 3 años que se viene desarrollando la marca en el mercado, se han venido desarrollando distintas líneas de negocio muy marcadas donde cada una de ellas apoya en su medida al crecimiento de la marca.

Si bien, los productos se elaboran de la misma manera para todos los clientes, la manera de comercializarlos si es distinta según la plataforma comercial en la cual estén asociados.

Dentro de ello, vemos 2 grandes unidades de negocio: B2C (que engloba todo el trato directo hacia el cliente final, ya sea con pedidos de salón para llevar o comer en el mismo local, así también como los pedidos en las plataformas de delivery) y B2B (que engloba todo el trato directo con otros negocios como nosotros, que usan nuestros productos como insumos en su cadena de valor para la realización de sus productos finales).

B2C Salón: Esta es la plataforma principal y la que mayor porcentaje de ingresos trae a la marca (alrededor del 75% de las ventas entran por esta canal), en ella incluimos a los clientes que vienen a comprar directamente al local ya sea para llevar o para comer en la terraza o en la barra.

B2B Delivery: Si bien el delivery en estos momentos no representa más del 10% de los ingresos de la marca, también es importante destacar que estar presentes en estas plataformas más conocidas como Rappi y Pedidos Ya es importante como presencia de marca; ya que no es solo una inversión por el lado comercial, sino también por el lado de marketing.

Por último, dentro de esta plataforma de delivery también encontramos uno de nuestros aliados más cercanos: Cirkula.

Cirkula permite a los locales ofrecer productos con fechas próximas a vencer o con algún defecto en la presentación a un 40% de descuento, recuperando así los costos de elaboración. Al mismo tiempo, contribuye a la sostenibilidad y reduce el impacto ambiental al disminuir desechos y mermas.

Por otro lado, la marca también ha visto un potencial desarrollo con un techo muy alto en la plataforma de atención a otros negocios.

La marca ha identificado que las alianzas con otros negocios son muy importantes para aumentar el conocimiento y posicionamiento de la marca, así también como para tener ingresos fijos en base a una demanda proyectada fija, algo que no se da en el B2C, ya que depende netamente de una demanda volátil.

Los productos que más se comercializan en esa plataforma son: hamburguesa, pan francés, pan ciabatta, croissants de mantequilla, pan campesino y pan pulman (blanco e integral). Esta plataforma representa aproximadamente el 15% de las ventas.

La presencia de nuestros productos en estos clientes es importantísima y fundamental, ya que las personas que prueban nuestros productos no son clientes directos de la marca y algunas quizás ni conocían de su existencia, pero la plataforma nos permite llegar a ellos y que puedan disfrutar de nuestros productos para que luego hablen de ellos y eso se traduzca en venta directa e incremental en el local de la marca.

B2B Cafeterías / Panaderías / Sangucherías: En esta plataforma hemos decidido incluir todos los clientes que compran nuestros productos para usarlos como insumo en su cadena de valor y luego transformarlos en productos terminados para ofrecerlos a la venta a sus clientes.

Estos clientes ya tienen una demanda prácticamente fija y consolidada, si bien dependen de la demanda de sus clientes finales, esto nos permite tener un ingreso fijo a la marca.

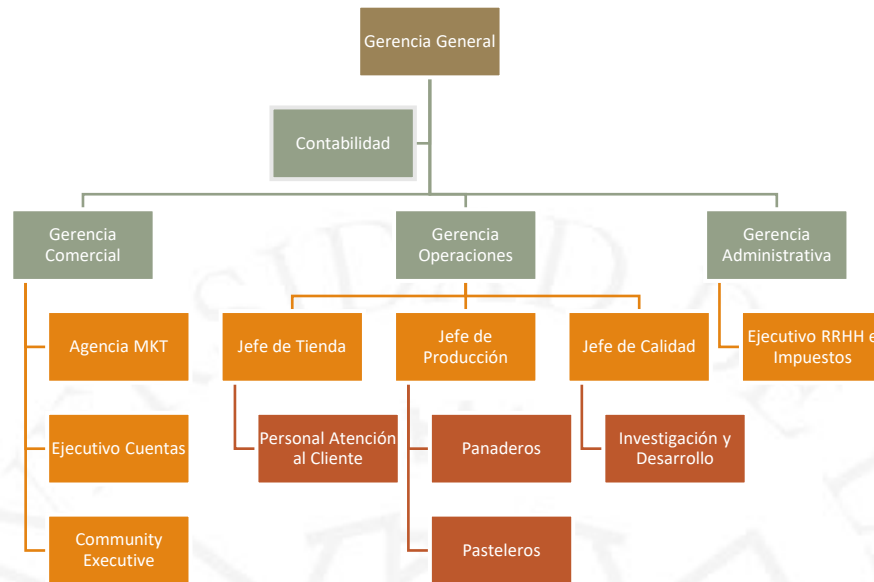
B2B Eventos Corporativos / Comunitarios / Catering: En esta plataforma hemos decidido incluir a todos los clientes que compran nuestros productos para usarlos como insumo y luego ofrecerlos de manera gratuita (ya sea por un evento familiar, un contrato con el cliente del evento, etc.) a la comunidad que asiste al evento.

Aquí tenemos pedidos con frecuencia regular como los nidos, colegios y oficinas. Y también pedidos con frecuencia irregular cuando son eventos puntuales como cumpleaños, baby showers, día de la madre/padre, etc.

2.6 Estructura Organizacional Actual:

Figura 2.1

Organigrama de la Empresa



Como podemos ver en el organigrama, la marca se maneja en 3 pilares fundamentales, una de ellas es la gerencia comercial que abarca todo lo que es el análisis de la venta, estrategias comerciales y de marketing, la comunicación de la marca hacia el consumidor final o corporativo y la creación de contenido y manejo de las redes sociales de la marca como parte de la comunicación corporativa.

Por otro lado, tenemos a la gerencia de operaciones, que es el corazón de la marca, aquí se realiza la magia de los productos y se evalúan los procesos desde el control y seguimiento de los insumos, los procedimientos de las recetas, el control de calidad del producto terminado y finalmente la comercialización de los productos bajo el servicio del personal de atención al cliente; la armonía entre la producción y la comercialización de los productos es fundamental para el éxito de la marca.

Por último, tenemos a la gerencia administrativa, que vela por el buen funcionamiento de la marca dentro del marco de exigencia formal por parte de los agentes de control como la municipalidad y los entes reguladores del estado. Otra de sus funciones es todo lo relacionado a las plantillas y la nómina del personal actual que viene trabajando en la marca.

CAPÍTULO III: DIAGNOSTICO ESTRATEGICO

3.1 Diagnostico Interno:

3.1.1 Análisis Funcional:

Este análisis funcional muestra cómo cada área de la empresa contribuye a su eficiencia operativa y competitividad en el mercado, alineándose con la visión de ofrecer productos artesanales de alta calidad.

Administración y Gerencia

Calidad y Experiencia del Equipo Directivo:

El socio mayoritario, con más de 10 años de experiencia en consumo masivo, aporta conocimientos sobre gestión de productos de alta rotación y estrategias de comercialización.

El socio minoritario con experiencia en producción aporta conocimiento especializado en procesos de fabricación de panadería y pastelería, además de contactos clave en la industria.

Otro socio minoritario con experiencia administrativa y legal asegura que la empresa cumple con las regulaciones locales, evitando sanciones o retrasos burocráticos.

Imagen y Prestigio de la Empresa:

La marca cuenta con más de 3 años de vida, lo que le otorga cierta estabilidad y reconocimiento local. El slogan "De Familia a Familia" refuerza la autenticidad y conexión emocional con el cliente, destacando los procesos tradicionales y artesanales.

Gestión de Red de Contactos:

La empresa ha creado una base de datos sólida, lo que facilita la comunicación directa con sus clientes y contactos corporativos para lanzamientos, promociones y fidelización.

Sistema de Planeamiento Estratégico:

La empresa implementa cuotas mensuales y trimestrales, lo que asegura un control financiero y operativo a corto plazo. El plan de incentivos motiva al personal, mientras

que el plan de producción semanal se alinea con las proyecciones de ventas, ajustando la producción según demanda.

Áreas de mejora: Profundizar en el análisis de la base de datos de contactos para segmentar mejor el mercado y personalizar las acciones de marketing. Además, es importante evaluar la efectividad del plan de incentivos y ajustarlo si es necesario.

Marketing y Ventas

Análisis del Consumidor y sus Preferencias:

La empresa ha identificado ocasiones de consumo clave, como desayunos y meriendas, así como las horas pico de mayor afluencia. La segmentación permite ajustar el producto a clientes individuales y corporativos (B2B) como cafeterías y restaurantes.

Investigación de Mercados:

Se realizan encuestas de satisfacción regulares para medir la experiencia del cliente y focus groups para probar nuevos productos, lo que permite ajustar las recetas y los lanzamientos.

Marketing Mix:

La estrategia de precios está alineada con un balance costo-beneficio, ajustándose a la calidad artesanal. El precio es comparado constantemente con la media del mercado para mantener la competitividad.

Lealtad de Marca:

Los clientes muestran preferencias diarias, especialmente en productos frescos y artesanales, lo que refuerza la lealtad y genera tráfico recurrente.

Áreas de mejora: Profundizar en el análisis de la competencia, desarrollar estrategias de marketing más segmentadas y personalizadas, y evaluar la rentabilidad de las diferentes líneas de productos.

Operaciones y Logística

Facilidad de Ubicación del Taller de Producción:

El taller está estratégicamente ubicado, centralizando la producción y facilitando la distribución eficiente tanto a clientes en tienda como en plataformas de delivery.

Eficiencia del Equipamiento y Maquinaria:

Los activos fijos (hornos, mezcladoras) están en buen estado, asegurando una producción constante sin interrupciones.

Seguridad e Higiene Laboral:

Se cumple con las normas de limpieza tanto en el local como en el taller de producción, y se realizan fumigaciones periódicas para evitar problemas sanitarios.

Sistemas de Control y Rotación de Inventarios:

Se han implementado controles de inventario para reducir mermas, gestionando los vencimientos y lotes de producción de manera eficiente para minimizar desperdicios.

Economías de Escala:

La empresa ofrece descuentos por volumen a sus clientes corporativos y tiene capacidad para generar ganancias por volumen en la categoría de panadería a granel.

Áreas de mejora: Realizar un análisis de los procesos productivos para identificar posibles cuellos de botella y áreas de mejora. Implementar un sistema de gestión de calidad para garantizar la conformidad de los productos con los estándares establecidos.

Finanzas y Contabilidad

Estructura de Costos:

Los costos de producción están bien gestionados, manteniendo una relación eficiente entre los insumos y el producto final.

Situación Tributaria:

La empresa se mantiene al día con las obligaciones fiscales, gracias a la política de la empresa en materia tributaria.

Acceso a Fuentes de Capital:

La empresa tiene acceso limitado a financiamiento externo, pero ha logrado mantener la liquidez suficiente para operar sin problemas.

Ratios de Liquidez, Apalancamiento y Rentabilidad:

Los ratios financieros son saludables, con un nivel de apalancamiento controlado y rentabilidad acorde al crecimiento de la empresa.

Áreas de mejora: Analizar la situación tributaria de manera periódica para identificar oportunidades de optimización. Evaluar la rentabilidad de los diferentes productos y segmentos de mercado.

Recursos Humanos

Estructura Organizacional:

La estructura es sencilla pero efectiva, con gerencias funcionales bien definidas que permiten la coordinación entre producción, administración y ventas.

Clima Laboral:

Se fomenta un ambiente de trabajo colaborativo, donde los empleados participan activamente en la mejora de procesos y en la creación de nuevos productos.

Cultura Organizacional:

La cultura está enfocada en el respeto por las tradiciones artesanales y el compromiso con la calidad.

Efectividad de Incentivos de Desempeño:

Los incentivos han demostrado ser efectivos en motivar al personal, aumentando la productividad y reduciendo la rotación.

Nivel de Rotación y Ausentismo:

La rotación es baja gracias al buen clima laboral y a los incentivos adecuados. El ausentismo tiene altibajos por épocas y en determinados trabajadores puntuales.

Costos Laborales vs la Industria:

Los costos laborales están alineados con el promedio de la industria, permitiendo un equilibrio entre competitividad y sostenibilidad.

Áreas de mejora: Implementar programas de formación y desarrollo para el personal. Realizar encuestas de clima laboral periódicas para identificar áreas de mejora.

Sistemas de Información

Comunicación Interna y Externa:

Se utilizan sistemas eficientes de comunicación interna para coordinar la producción, las compras, los despachos y las ventas, y una plataforma digital para interactuar con clientes externos.

Se tienen grupos de WhatsApp de cada área interna “Producción Panadería”, “Producción Pastelería”, “Pedidos & Despachos”, “Comercial & Ventas” y “Operaciones” (más para el día a día y la comunicación ágil).

También existe un drive en la nube que actualiza y consolida toda la producción realizada en el día para que los 2 turnos y la supervisión estén al tanto de que tendrán ese día y que tendrán hasta el día siguiente antes que se vuelva a producir.

Por el lado de la comunicación externa con los clientes, se maneja una base de datos consolidada en el sistema de ventas que separa clientes B2C con clientes B2B y se maneja un grupo de difusión personalizado por segmentos de clientes para la comunicación de la marca como novedades, nuevos lanzamientos, ofertas e innovaciones.

Información para la Toma de Decisiones:

Los sistemas de información proporcionan datos actualizados sobre inventarios, ventas y producción, facilitando la toma de decisiones basada en datos reales.

Información para la Gestión de Calidad y Costos:

Se monitorean los costos de producción y la calidad de los productos mediante informes periódicos, asegurando la eficiencia.

Velocidad y Capacidad de Respuesta de los Usuarios:

El sistema permite una respuesta media ante cambios en la demanda o situaciones operativas, ajustando la producción según las necesidades del mercado.

Áreas de mejora: Mejorar la comunicación interna y externa, y la velocidad de respuesta de los sistemas.

3.1.2 La Cadena de Valor:

La cadena de valor de una panadería/pastelería artesanal, especialmente una con un enfoque en productos 100% artesanales, involucra una serie de actividades interconectadas que van desde la concepción del producto hasta su consumo final.

Cada eslabón de esta cadena contribuye a la creación de valor y a la diferenciación de la oferta. (Ver Anexo 3.1).

Logística Interna (Abastecimiento):

Relación con proveedores de calidad: Pan del Barrio trabaja con proveedores locales confiables que ofrecen insumos frescos y de alta calidad para mantener su estándar artesanal.

Control de inventario artesanal: Manejo ajustado del inventario que permite mantener fresca en los productos sin grandes cantidades de stock, lo que evita desperdicios.

Transparencia en la cadena de suministro: El uso de ingredientes locales y frescos es un valor añadido, que también se utiliza como estrategia de marketing.

Dependencia de pocos proveedores especializados: La falta de alternativas en la cadena de suministro para productos artesanales aumenta el riesgo en caso de interrupciones.

Costos elevados de insumos: Dado que los insumos son de calidad superior, cualquier incremento en los precios de materias primas afecta negativamente los márgenes.

Falta de sistemas avanzados de pronóstico de demanda: El proceso de abastecimiento no está optimizado tecnológicamente, lo que podría generar errores en los pedidos de materias primas.

Producción y Operaciones:

Calidad artesanal y recetas tradicionales: El proceso de producción artesanal permite ofrecer productos únicos y frescos que se diferencian de la competencia.

Producción adaptativa: El enfoque en lotes pequeños permite ajustar la producción según la demanda diaria, lo que minimiza el riesgo de mermas.

Flexibilidad para introducir productos nuevos: La estructura artesanal facilita la creación de productos innovadores y de edición limitada, algo muy valorado en este segmento de mercado.

Falta de escalabilidad: La producción artesanal limita la capacidad de crecimiento rápido en caso de que aumente la demanda o se expanda el negocio.

Procesos manuales: La dependencia en procesos manuales reduce la eficiencia y aumenta los tiempos de producción, lo que podría generar cuellos de botella en horas pico.

Costos laborales altos: Al ser un proceso artesanal, el número de trabajadores es mayor que en una operación automatizada, lo que incrementa los costos operativos.

Logística Externa (Despacho):

Servicio de delivery tercerizado: La alianza con plataformas de delivery permite llegar a un público más amplio sin incurrir en los costos de mantener una flota propia.

Flexibilidad en la entrega: Al usar delivery y la venta en local, se satisfacen tanto las necesidades de clientes que prefieren recoger productos como aquellos que buscan conveniencia.

Bajo costo operativo en logística externa: Al tercerizar el servicio de delivery, se reducen los gastos fijos relacionados con la distribución.

Dependencia de plataformas de delivery: Al depender de terceros para el despacho, la empresa tiene un control limitado sobre la calidad del servicio, lo que puede impactar la experiencia del cliente.

Altas comisiones de plataformas: Los márgenes se ven reducidos debido a las comisiones de las plataformas de entrega, lo que puede afectar la rentabilidad.

Limitación geográfica en distribución: El uso de plataformas de delivery restringe el alcance de las entregas a áreas cercanas, limitando el potencial de expansión.

Marketing y Ventas:

Enfoque en la autenticidad y la tradición: La estrategia de marketing basada en la calidad artesanal y las recetas tradicionales atrae a un segmento de consumidores conscientes de la calidad.

Buena relación con clientes B2B: Pan del Barrio ha establecido relaciones sólidas con clientes corporativos, lo que proporciona ingresos estables y garantiza ventas en volúmenes.

Presencia en plataformas digitales: El uso de redes sociales para marketing permite un alcance más amplio y una conexión directa con el cliente.

Bajo presupuesto de marketing: La inversión en marketing es limitada, lo que restringe el alcance y dificulta la competencia con franquicias o panaderías con mayores recursos.

Falta de campañas masivas: La empresa no cuenta con una estrategia de publicidad de gran escala, lo que podría ser un obstáculo para expandir su base de clientes.

Segmento limitado de clientes: El enfoque en productos premium limita la capacidad de atraer a un mercado más masivo que busca precios más bajos.

Servicio al Cliente:

Canales: La distribución se realiza a través de varios canales: venta directa en el local, servicio de delivery y venta a clientes corporativos.

El servicio de delivery para el consumidor final se pide únicamente por las plataformas tercerizadas: Rappi y Pedidos Ya.

Para la realización de pedidos extraordinarios (que no figuran en la carta virtual de los aplicativos) se pueden consultar directamente en el local, al número celular de la marca o a sus redes sociales para darles la información.

En cuanto a los pedidos corporativos, se negocian directamente con el área comercial y luego se comunican internamente a producción y atención al cliente. Todo pedido corporativo es recogido en tienda, no se realiza delivery de pedidos corporativos dado el volumen y la magnitud del pedido.

Atención personalizada: Al ser una empresa artesanal, la atención al cliente es cercana y directa, lo que genera una experiencia de compra más personal y diferenciada.

Satisfacción por calidad del producto: Los clientes valoran la frescura y calidad de los productos, lo que genera una alta tasa de fidelización.

Experiencia del cliente en el local: La posibilidad de consumir en el local con atención directa contribuye a una experiencia de compra más completa.

Atención limitada por personal reducido: La falta de personal en ciertas horas pico puede afectar la calidad del servicio y generar demoras en la atención.

Dependencia de plataformas de delivery: El servicio de atención al cliente en el delivery es gestionado por terceros, lo que limita el control de la calidad en ese canal.

Falta de un sistema de quejas estructurado: Aunque la atención es cercana, no existe un sistema formalizado de gestión de quejas y devoluciones, lo que podría ser un punto de mejora.

3.1.3 Ventajas Competitivas:

Como veremos a lo largo del estudio, teniendo una visión de manera macro y micro, en líneas generales, el producto es el corazón de la compañía, si bien es el órgano esencial

para la supervivencia, depende netamente del trabajo de los otros órganos (áreas de trabajo) para sobrevivir de buena o mala manera, no es autosuficiente.

Si bien, la unidad estratégica de negocios (UEN) de ventas al consumidor final, está más desarrollada que la de ventas corporativas, las 2 dependen de la misma estrategia operativa para garantizar el éxito de su ventaja competitiva y fortalecerla durante el mayor tiempo posible.

Bloques de Ventaja Competitiva:

Los bloques de ventaja competitiva, al ser aplicados a una panadería/pastelería artesanal, se convierten en herramientas poderosas para diferenciar el negocio y garantizar su éxito a largo plazo.

Cada bloque, en sus niveles funcional, de negocio y corporativo, interactúa de manera sinérgica para potenciar la propuesta de valor de la empresa.

En algunos bloques la empresa tiene su ventaja competitiva más desarrollada, mientras que en otros bloques hay mucha oportunidad de mejora y adaptación en base a las necesidades de desarrollo corporativo del negocio.

Eficiencia Superior:

La eficiencia superior implica la capacidad de la empresa para utilizar sus recursos de manera más eficiente que la competencia, mejorando el rendimiento operativo sin desperdiciar insumos ni tiempo.

Pan del Barrio durante este tiempo ha desarrollado distintas estrategias operativas (de stocks, de mermas, de conteos diarios/semanales) lo que han permitido que se encuentre en el Nivel de Negocios para este bloque.

Nivel Funcional: La eficiencia superior se traduce en la optimización de los procesos de producción. La panadería cuenta con un flujo de trabajo bien definido para evitar el desperdicio de insumos y garantizar que la producción diaria cumpla con los estándares de calidad artesanal sin generar muchas mermas.

Se han estandarizado las tareas y las recetas para lograr consistencia sin sacrificar la naturaleza artesanal de los productos.

Nivel de Negocios: Aquí la eficiencia superior se refleja en la capacidad de la panadería para ajustar la oferta a la demanda, evitando tanto sobreproducción como escasez. La

planificación de la producción diaria es altamente flexible y adaptativa para ajustarse a la volatilidad de la demanda, evitando pérdidas.

Aquí se han desarrollado el control de stock de los productos elaborados al cierre del día para tener claridad que se necesita priorizar y producir al siguiente día: el objetivo primordial es siempre una correcta disponibilidad de productos frescos en exhibición para las compras de los clientes potenciales. Pan del Barrio se encuentra actualmente en este nivel para esta variable.

Nivel Corporativo: En este nivel, la eficiencia superior se debería manifestar en la gestión estratégica del crecimiento del negocio, como la expansión a nuevos mercados o el manejo de múltiples unidades sin perder el control sobre los recursos y los costos.

En este contexto, una expansión que mantenga la autenticidad y frescura del producto, mientras se optimizan operaciones y costos, sería crucial para sostener el crecimiento. Por el momento, Pan del Barrio no ha llegado a ese nivel.

Calidad Superior:

La calidad superior se refiere a la capacidad de ofrecer productos que superen las expectativas del cliente en términos de sabor, textura, frescura y presentación.

Pan del Barrio durante este tiempo, se ha preocupado constantemente en mejorar sus recetas artesanales y tradicionales para darle a su público productos diferenciados que no encuentran fácilmente en el mercado.

Uno de los ejemplos más significativos es su turrón de doña pepa, que ha tenido distintos cambios y constantes pruebas en la receta hasta llegar al punto ideal de textura y sabor, siempre respetando lo tradicional, pero destacando por su alta calidad vs otros turrones del mercado.

Nivel Funcional: A nivel funcional, la calidad superior es evidente en cada fase de producción, desde la selección de los ingredientes hasta el proceso de horneado. El uso de recetas tradicionales y procesos de producción manual asegura que cada producto mantenga una calidad distintiva.

Se presta especial atención al control de calidad en cada paso para que el resultado final siempre sea consistente y cumpla con los estándares artesanales.

Los empleados, como panaderos y pasteleros, juegan un rol clave en asegurar que cada pieza sea perfecta.

Nivel de Negocios: En este nivel, la calidad superior se ha convertido en un factor diferenciador en el mercado. La comunicación del valor del producto artesanal y la calidad excepcional forman parte de la estrategia comercial.

Las decisiones de precios también deben reflejar esta superioridad, justificando un precio más alto al destacar la singularidad y autenticidad de los productos. Además, la atención al cliente procura mantener la misma calidad, ofreciendo una experiencia integral de compra. Actualmente, Pan del Barrio se encuentra en este nivel para esta variable.

Nivel Corporativo: En el nivel corporativo, la calidad superior está asociada con la marca y reputación de la panadería. La empresa debe mantener la coherencia entre la expansión y la calidad del producto.

Pan del Barrio decide crecer o abrir más sucursales, debe asegurar que la calidad no se vea comprometida, incluso si aumenta la escala de producción. También implica la promoción de la marca como sinónimo de calidad artesanal. Por el momento, Pan del Barrio no ha llegado a ese nivel.

Innovación Superior:

La innovación superior se refiere a la capacidad de la empresa para adaptarse y evolucionar, introduciendo nuevos productos, procesos o mejoras en el servicio. En esta variable Pan del Barrio se ha caracterizado por siempre estar innovando con las tendencias artesanales y tradicionales del mercado, ya sea algo totalmente nuevo y disruptivo o al retro traído del pasado que está volviendo a revolucionar.

Un claro ejemplo de ello es el New York Roll, un producto revolucionario que se trajo al mercado peruano desde Europa. Otro ejemplo, es el pan chapla, un pan que data de la época prehispánica, con fuerte presencia en la sierra del país, pero que no es explotado de manera correcta en la capital peruana.

De acuerdo con el último estudio mundial de Taste Tomorrow, la inspiración y experiencias tecnológicas serán claves para la creación de nuevos ingredientes de la panadería y pastelería. Lo mismo ocurrirá con la reivindicación de los clásicos y la autenticidad de cada productor.

El 73% de los consumidores globales afirmó que le gusta tener ingredientes familiares a la hora de comprar nuevos productos, pero también está interesado en probar nuevas maneras de prepararlos.

Un ejemplo claro es la transformación de los clásicos, donde con el apoyo de las redes sociales los nuevos productos se popularizan en segundos, así ha ocurrido con el croissant, un clásico de la panadería francesa, que ya no sólo se encuentra en su forma original, sino también en formato cúbico o como roulette.

“Por último, el informe destacó que el 64% de los consumidores coincide en que un buen aspecto es importante para comprar un producto y que la pastelería o panadería es experta en eso. Jugar con colores, texturas, sabores e ingredientes ayuda a atraer más consumidores, gracias a los productos que se reinventan en combinación con lo ya conocido”. (Bahena, 2024, sección de Ingredientes y Aditivos Alimentarios, párr. 12).

Si bien, la marca ha sido exitosa con algunos ejemplos, también ha fracasado con otros, pero siempre está innovando y probando para tener a su cliente actualizado y fidelizado.

La clave del éxito o fracaso en este punto es poder adaptar de manera correcta la innovación al público objetivo de la marca, respetando los procesos artesanales y las recetas tradicionales que demanda el paladar peruano.

Nivel Funcional: En este nivel, la innovación se ha aplicado en la introducción de nuevos productos artesanales que mantengan la esencia tradicional, pero que sorprendan a los clientes con sabores novedosos o presentaciones únicas.

También se ha aplicado la modernización de ciertos procesos de producción (sin comprometer lo artesanal) para mejorar la eficiencia, como el uso de tecnología/activos (laminadora de masa hojaldre) para satisfacer mejor la demanda o estrategias que ayuden a controlar el inventario y minimizar las mermas.

Nivel de Negocios: A nivel de negocios, la innovación se presenta en la estrategia de marketing y en la relación con los clientes. Por ejemplo, el uso de plataformas digitales para mejorar la visibilidad del negocio, ofrecer ventas online o servicios personalizados de entrega a domicilio son formas de innovación que han permitido que la marca pueda adaptarse a las nuevas demandas del mercado.

Un reto pendiente por la marca en este punto es la creación de nuevas líneas de productos según las tendencias del consumidor, como productos sin gluten o veganos. Por el momento, Pan del Barrio se encuentra en este nivel jerárquico.

Nivel Corporativo: A nivel corporativo, la innovación implica la visión estratégica de largo plazo. Esto podría incluir la diversificación de la oferta, asociaciones con otros negocios locales o internacionales, o la adopción de estrategias sostenibles que integren la tradición artesanal con prácticas más ecológicas.

La innovación debe siempre mantener el balance con la autenticidad del negocio, asegurando que los nuevos desarrollos no afecten la esencia artesanal que constituye su ventaja competitiva.

Capacidad de Respuesta Superior:

Es la habilidad de la empresa para reaccionar rápidamente a los cambios en el mercado, adaptándose a las necesidades de los clientes de manera eficiente.

En esta variable, Pan del Barrio comenzó en un nivel muy básico y fue mejorando su adaptabilidad y agilidad de respuesta mientras iba creciendo.

La marca ha sabido analizar su cartera de productos, las temporadas de cada uno de los productos bandera, la respuesta del cliente en cuanto a la preferencia por determinados productos, así también como el tema del servicio para la atención en la terraza, en la barra y los envíos del delivery (manera de empaquetado, envases, insumos separados, etc.).

Nivel Funcional: A nivel funcional, la capacidad de respuesta superior se manifiesta en la flexibilidad operativa. La marca ya es capaz de ajustar su producción diaria en función de la demanda, reaccionando rápidamente a cambios en las preferencias de los clientes o en la demanda del día.

Si bien, esto podría implicar ajustar los horarios de producción o modificar las cantidades de productos horneados para evitar pérdidas y aprovechar oportunidades de ventas, la marca ha desarrollado un proceso de seguimiento y control de cierre diario donde indica la cantidad de producto sobrante más que nada en los productos elaborados y perecibles.

Sumado a la programación semanal ya plasmada como esqueleto y base de partida para el área de producción, lo que involucra netamente pequeños cambios en los cuales el taller de producción se puede adaptar fácilmente.

Nivel de Negocios: En el nivel de negocios, la capacidad de respuesta es fundamental para identificar y satisfacer las necesidades del cliente. Esto incluye desde la creación de promociones especiales para captar clientes en momentos clave hasta la personalización de productos según las peticiones de los clientes. Además, escuchar el feedback de los clientes y ajustar rápidamente los productos en función de sus opiniones es clave para mantener su fidelidad.

Pan del Barrio actualmente ya se encuentra en este nivel, la marca ha sabido escuchar a sus clientes y armar promociones/combos junto con alianzas estratégicas con otros emprendimientos y marcas artesanales (La Purita, Di Giorgio, La Quita Esencia, Mana, etc.) que le han permitido diversificar su oferta sin perder su identidad y darle facilidades para que el cliente pueda probar las alianzas y se refuerce la fidelidad a la marca.

Nivel Corporativo: En el nivel corporativo, la capacidad de respuesta superior está relacionada con la agilidad estratégica del negocio. Esto implica estar preparado para responder a cambios en el mercado a mayor escala, como nuevas tendencias en alimentación saludable o fluctuaciones en el costo de los insumos.

La empresa debe estar preparada para adaptarse a estos cambios sin comprometer la calidad y autenticidad de su oferta.

Por el momento, Pan del Barrio está consolidando su tienda madre y estandarizando todos sus procesos en base al feedback constante del cliente, para luego de esto todo pueda estar más estandarizado y se pueda replicar en un modelo de negocio de franquicia con mayor número de locales con la marca.

La integración de estos cuatro bloques en los tres niveles (funcional, de negocios y corporativo) garantiza una ventaja competitiva sostenible.

La eficacia superior minimiza costos y mermas; la calidad superior mantiene la fidelidad del cliente; la innovación superior permite la adaptación y evolución sin perder la esencia artesanal; y la capacidad de respuesta superior asegura que la panadería pueda reaccionar rápidamente a los cambios del mercado, manteniéndose competitiva.

Recetas tradicionales y procesos de producción: Estos elementos son la base de la ventaja competitiva de la empresa. Es fundamental preservar la autenticidad de las recetas y transmitir el conocimiento de generación en generación.

Materias primas de calidad: La selección de ingredientes locales y de temporada no solo garantiza la calidad de los productos, sino que también permite contar con una propuesta de valor única.

Experiencia del cliente: La atención personalizada y la creación de un ambiente acogedor en la tienda son elementos clave para diferenciarse de la competencia.

Sostenibilidad: La implementación de prácticas sostenibles, como el uso de envases reciclables y la reducción del desperdicio de alimentos, puede atraer a un segmento de consumidores cada vez más consciente.

3.1.4 Análisis de Fortalezas y Debilidades (por UEN):

Tabla 3.1

Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI): Total Empresa

Factores Críticos del Éxito: Pan del Barrio	Peso	Puntaje	Ponderacion
Valor Total	1.00		2.74
1. Fortalezas			
Oferta Diferenciada vs Competencia con Productos 100% Artesanales	0.15	4	0.60
Recetas Tradicionales con Insumos de la más Alta Calidad	0.12	4	0.48
Crecimiento Sostenible en Ventas	0.08	3	0.24
Ubicación Geográfica Estratégica	0.15	4	0.60
Presencia en Canales Multi-Plataforma	0.06	3	0.18
Sub Total	0.56		2.10
2. Debilidades			
Falta de Estructuras de Control y Seguimiento Operativo	0.10	2	0.20
Carencia en Habilidades Comerciales del Personal	0.10	2	0.20
Falta de Liderazgo en el área de Operaciones	0.08	1	0.08
Poco desarrollo en la UEN de B2B	0.08	1	0.08
Falta de Comunicación entre Niveles Jerárquicos	0.08	1	0.08
Sub Total	0.44		0.64

En primer lugar, como podemos ver la empresa ha obtenido una calificación total ponderada de 2.74 (por encima del promedio mínimo de 2.50), lo que nos da como conclusión preliminar que la empresa cuenta con una posición interna sólida, pero que necesita cambios para seguir mejorando en su calificación.

Podemos apreciar que más que nada el producto es el que destaca y eleva la ponderación, ya que se cuenta con un producto 100% artesanal que sigue recetas

tradicionales y es elaborado con insumos de calidad que es superior como producto final a la competencia aledaña a la marca.

Por otro lado, vemos que, en los otros aspectos, como el factor humano y los temas operativos son aspectos para tener en cuenta para mejorar en la empresa. Estos factores no están permitiendo que se saque el máximo provecho al buen producto que tiene la marca como aspecto diferenciador vs la competencia.

Mantener los aspectos positivos del producto con una correcta capacitación y motivación del personal, así también como la elaboración de estructuras de control, junto con una constancia en el seguimiento y refuerzo en la comunicación a través de todo nivel jerárquico, permitirá que el producto destaque en mayor escala y pueda ser disfrutado por un mayor público potencial.

Tabla 3.2

Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI): UEN – B2C

Factores Críticos del Éxito: B2C Pan del Barrio	Peso	Puntaje	Ponderación
Valor Total	1.00		2.84
1. Fortalezas			
Oferta Diferenciada vs Competencia con Productos 100% Artesanales	0.15	4	0.60
Recetas Tradicionales con Insumos de la más Alta Calidad	0.12	4	0.48
Ubicación Geográfica Estratégica	0.13	4	0.52
Buen Posicionamiento de Marca para consumidores habituales	0.10	3	0.30
Innovación en Productos Artesanales de Tendencia Mundial	0.08	3	0.24
Sub Total	0.58		2.14
2. Debilidades			
Falta de Estructuras de Seguimiento y Control de Lotes de Producción	0.10	2	0.20
Personal Atención al Cliente sin motivación	0.10	2	0.20
Falta de Liderazgo en la Supervisión del Personal	0.08	2	0.16
Falta de Comunicación entre el Turno AM y el Turno PM	0.08	1	0.08
Falta de Base de Datos Formal de los Clientes	0.06	1	0.06
Sub Total	0.42		0.70

Como podemos ver, la UEN – B2C ya tiene unas fortalezas arraigadas en la mente del consumidor y gracias a la ubicación estratégica del local es identificado fácilmente por los consumidores para fortalecer el posicionamiento de marca.

Adicionalmente, la constante innovación en productos artesanales traídos de las tendencias mundiales y adaptados a la idiosincrasia peruana han funcionado, permitiendo darle una mayor diferenciación vs la competencia y mayores opciones para los consumidores.

Por otro lado, vemos que, para el B2C, por ser un trabajo del día a día y de muchos clientes (más de 400 clientes diariamente), los temas operativos y el factor humano

impactan en mayor medida para esta UEN, ya que son factores claves para mantener una constancia y una estandarización en el servicio brindado con los productos disponibles.

El impulso en la venta, el trabajo en equipo, la constante comunicación entre los equipos y la falta de un firme liderazgo que presione y lleve una armonía comercial en el día a día son aspectos por mejorar donde se podría sacar mucho provecho a la actual demanda de los productos.

En conclusión, vemos que la UEN – B2C, tiene una calificación final de 2.84 (por encima del promedio mínimo de 2.5), que está por encima de la calificación como total empresa de 2.74. Lo que nos da a notar que el B2C está apalancando la calificación de manera positiva a la total empresa.

Teniendo en cuenta que el B2C represente más del 70% de las ventas, esto es un buen indicador inicial, pero todavía hay muchas oportunidades por mejorar para seguir fortaleciendo la marca.

Tabla 3.3

Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI): UEN – B2B

Factores Críticos del Éxito: B2B Pan del Barrio	Peso	Puntaje	Ponderacion
Valor Total	1.00		2.59
1. Fortalezas			
Oferta Diferenciada vs Competencia con Productos 100% Artesanales	0.15	4	0.60
Recetas Tradicionales con Insumos de la más Alta Calidad	0.12	4	0.48
Mejor Relación Precio-Calidad vs Productos de Competencia B2B	0.11	3	0.33
Variedad de Oferta para Unificación de Cartera de Productos	0.08	3	0.24
Menor Tiempo de Atención y Programación de Pedidos vs Competencia	0.08	3	0.24
Sub Total	0.54		1.89
2. Debilidades			
Bajo Crecimiento en Ventas	0.12	2	0.24
Baja Prospección de Nuevos Clientes	0.12	2	0.24
Falta de Estructura de Incentivos para el B2B	0.08	1	0.08
Limitante Capacidad Instalada de Producción	0.08	1	0.08
Bajo Posicionamiento como Marca Corporativa	0.06	1	0.06
Sub Total	0.46		0.70

Así como ya hemos revisado en los anteriores análisis matriciales, que el factor más determinante de la empresa, independientemente de la UEN, es el producto, en el B2B no es la excepción.

Pero dándole otro enfoque, vemos que la relación precio-calidad percibida por los clientes corporativos es muy buena, ya que ha sido comparada con otros proveedores de nuestros clientes y ese ha sido el comentario directo de ellos mismos.

Otro factor determinante, que tiene mucho potencial de desarrollo, es la venta de una cartera de productos integral, que contenga diferentes tipos de panes (hamburguesa, ciabatta, francés, campesino, croissants, etc.) desde un mismo proveedor.

Esto le simplifica enormemente las gestiones administrativas a los clientes, ya que no tienen que estar comprando sus insumos en distintos proveedores y manejando distintas condiciones de pago, márgenes y despachos; sino que ya todo puede estar unificado en un mismo proveedor y con ello armar estrategias de incentivos o descuentos por volumen que simplifique la gestión administrativa y la vez resulte en un aumento de la rentabilidad de nuestros clientes corporativos, algo que aprecian mucho ya que impacta directamente en su cadena de valor.

Por otro lado, vemos que a diferencia del B2C, el B2B tiene oportunidades de mejora en otras áreas, más que nada en los procesos iniciales para la obtención de nuevos clientes y en el desarrollo de la cartera de clientes actuales, ya sea aumentando el volumen de venta o la variedad de la cartera de productos.

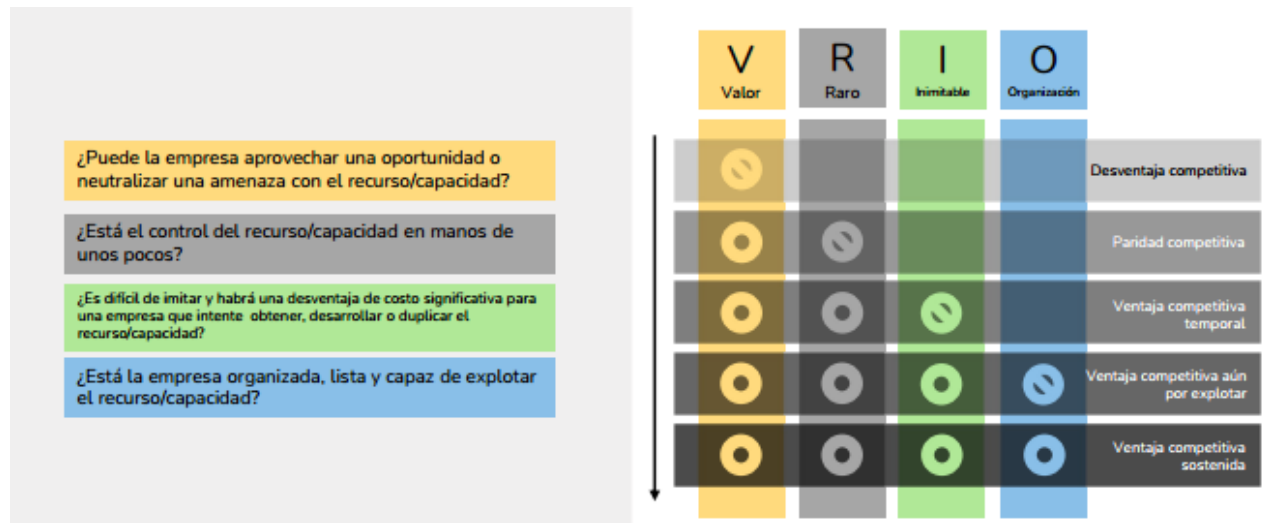
Esto tiene que ir acompañado con una estructura personalizada para el equipo comercial, que motive la prospección de nuevos clientes y el desarrollo de los actuales con incentivos comerciales alineados a un win-win para la empresa y para los involucrados.

Otro detalle, no menor, es la capacidad instalada del taller de producción, que, si bien no está a su capacidad máxima todavía, tampoco está en condiciones de recibir una fuerte demanda por parte de varios clientes al mismo tiempo, lo que conlleva a tener que realizar distintas inversiones de por medio para poder estar correctamente preparados para el momento que se requiera.

Como conclusión, vemos que la calificación final para esta UEN es de 2.59 (ligeramente por encima del promedio mínimo esperado), como mucho potencial para mejorar y subir esa calificación, pero actualmente con muchas cosas por mejorar y sacarle mayor provecho al producto.

Figura 3.1

Análisis VRIO



Como podemos analizar y observar, Pan del Barrio actualmente se encuentra en la etapa de “Ventaja Competitiva Temporal”, todavía necesita adaptar sus procesos operativos y de atención al cliente para llevarlos al siguiente nivel y que sea inimitable.

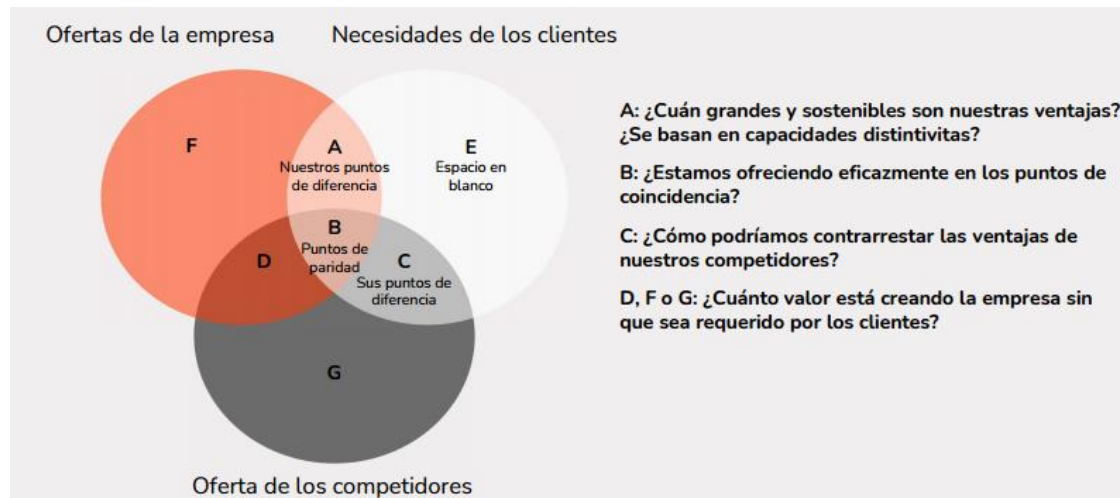
La idea es que la empresa, aprovechando sus recetas tradicionales y procesos artesanales, llegue al punto de que para que puedan imitarlo la competencia tenga que incurrir en varios costos adicionales que haga que no sea rentable hacerlo sin el “know how” correcto.

Esto permitirá que se exploten las características únicas de la ventaja competitiva y se busque llegar a que sea sostenida en el tiempo.

Por último, en cuanto a la visión estratégica en 3 círculos, la empresa ha analizado sus puntos de diferencia, sus puntos de paridad, sus puntos de diferencia y la creación de valor sin impacto en sus clientes para ver de qué manera optimiza su diferenciación y aprovecha las necesidades del mercado y de sus clientes para sacarle un mayor beneficio.

Figura 3.2

Visión Estratégica Metodología de posicionamiento de los 3 círculos



A: Como hemos evidenciado, la ventaja competitiva de la empresa se encuentra más que nada en todo lo que conlleva a la realización y comercialización de su producto final. Si bien el producto está en un nivel superior a su competencia directa, todavía no está siendo explotado para que se aproveche de la mejor manera y se pueda diferenciar de manera sostenida en el tiempo.

Actualmente, se cuenta con un producto distintivo gracias a las recetas tradicionales y a los procesos artesanales, pero si no se mejora en las otras áreas que hacen resaltar en mayor medida el producto, la ventaja competitiva generada podría ser imitada y mejorada fácilmente por la competencia.

Los procesos operativos como el control de stock (para siempre tener productos frescos), la exhibición correcta del producto en vitrina (bien presentable visualmente con su etiqueta de precio y nombre del producto, a la correcta altura visual del consumidor), el control de mermas (para minimizar los costos operativos y optimizar los procesos de producción) y la atención personalizada de manera familiar al cliente, son procesos fundamentales para que el producto pueda convivir en un ambiente de constante desarrollo y crecimiento, lo que permitirá que cada vez sea más difícil de imitar y la ventaja sea sostenible en el tiempo.

B: Definitivamente hay una enorme oportunidad en este punto. Si bien, estamos atacando un sector del mercado con una creciente demanda de productos artesanales y tradicionales en el sector que se desarrolla la marca, todavía hay una brecha enorme por satisfacer de

manera integral las constantes necesidades de los clientes y adaptarnos a lo que pide el mercado que constantemente está cambiando en base a las tendencias mundiales.

Como hemos visto anteriormente, los sectores de veganos / sin gluten / precocidos están en constante desarrollo y es responsabilidad de la marca, luego de estandarizar los insumos y procesos actuales, de incursionar en esos sectores del mercado para poder tener una oferta diferenciada que pueda ser adaptada a estos crecientes segmentos.

C: La mayor diferencia que se ha identificado vs la competencia es la cobertura de las marcas competidoras (más locales y presencia en más distritos) lo que facilita la visita de mayor clientes y fomenta el boca-oreja en mayor medida (el marketing más efectivo de todos).

Esta cobertura viene de la mano de más años de experiencia en el mercado, conociendo en mayor medida a los clientes, así también como sus necesidades para fortalecer y tener una mejor capacidad de respuesta ante estas oportunidades.

D, F o G: Finalmente, hemos analizado las acciones que actualmente está realizando la marca con las que no está generando el impacto que valide el esfuerzo y la dedicación que se emplea para la realización de determinado proceso y/o producto.

Se han reducido significativamente los pedidos de productos terminados que pueden ser encontrados fácilmente en los locales aledaños al local, con esto se han podido optimizar procesos de compras, almacenamiento, disposición de efectivo e inversiones para enfocarse en lo que realmente genera valor en la empresa.

La idea es que la empresa priorice y se enfoque en lo que le genera diferenciación vs la competencia y confiar en el producto y los procesos que conllevan a obtenerlo para velar por su desarrollo y crecimiento de manera orgánica.

3.2 Diagnostico Externo:

El pan es un producto generado por el procesamiento de cereales y la necesidad del hombre por alimentarse con pan viene desde el año 8000 AC. y a partir del 2001 el consumo mundial de pan de trigo era el 70%.

El consumo de pan está disminuyendo desde mediados del siglo XIX en los países en desarrollo (ha descendido un 70% desde 1880 hasta 1977). En la actualidad, existe preocupación por las diversas dietas hipocalóricas, que junto al recrudescimiento de

enfermedades autoinmunes como la celiaquía (intolerancia al gluten), hacen que la visión popular que existía acerca del pan haya ido cambiando paulatinamente.

Algunos autores culpan de la disminución del consumo a la pérdida de calidad que ha sufrido el pan moderno, debida en parte al empleo de aditivos y en parte a la elaboración del alimento en forma industrial. Desde comienzos del siglo XXI, el 70% del pan que se consume en el mundo es de harina de trigo.

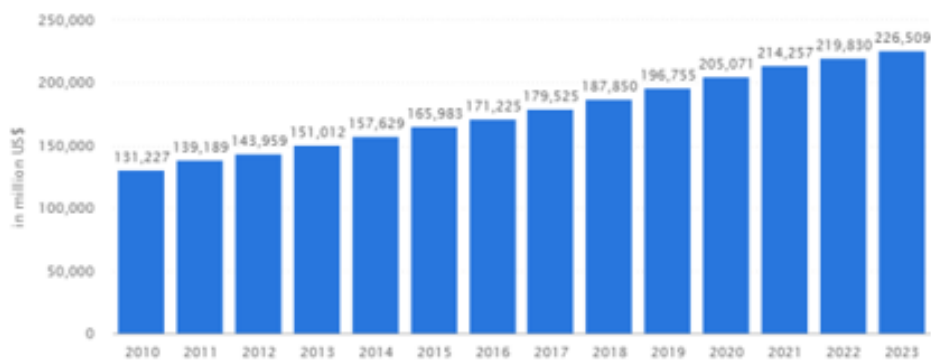
La tendencia a consumir otros cereales fue disminuyendo, no obstante, en la década de 1990 aparecen panaderías artesanales en Europa que captan clientela deseosa del “sabor clásico” del pan. Se introducen los panes integrales debido a los beneficios de la fibra.

A comienzos del siglo XXI se retorna al pan elaborado con harinas poco refinadas. En Estados Unidos se denomina a esta corriente Artisan Baking (panadería artesanal) y se convierte en una nueva tendencia. Muchos de los panes que en la Edad Media eran variantes dulces de masas levadas hoy en día sólo se consumen en la época navideña, como, por ejemplo, el pan de especias.

“La mejora en la tecnología de producción del pan y la posibilidad de incorporar un pequeño horno a ciertos establecimientos, hace que se pueda elaborar pan en bares y restaurantes. A este proceso se añade la posibilidad de emplear masas de pan previamente congeladas, lo que hace más operativa la producción de pan “recién horneado””. (Lezcano, 2011, sección de Productos Panificados, párr. 8).

Figura 3.3

Ingresos del sector panificación a nivel mundial entre 2010 y 2023



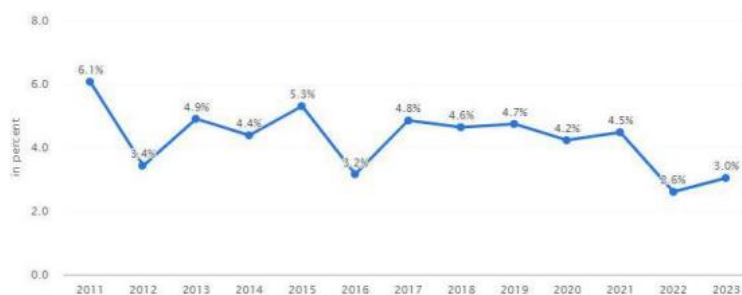
Fuente: Statista

Nota. Fuente Statista (2024). Bread & Cereal Products, disponible en: <https://www.statista.com/outlook/40050000/100/bread-bakery-products/worldwide>

También podemos ver la variación porcentual que han tenido los productos panificados desde el 2011 donde se observa un crecimiento de 6.1% luego hasta este año se ha mantenido en un promedio de 4.5% y para los próximos 2 años crecerá en 4.2% y 4.5% respectivamente.

Figura 3.4

Variación porcentual de ingresos en los productos panificados a nivel mundial entre 2011 y 2023



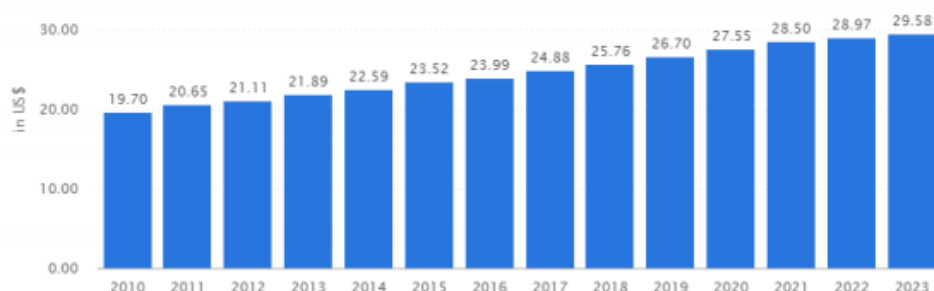
Fuente: Statista.

Nota. Fuente Statista (2024). Bread & Cereal Products, disponible en: <https://www.statista.com/outlook/40050000/100/bread-bakery-products/worldwide>

En adición, los ingresos promedio per cápita para los productos de pan y de panadería es de 26.70 dólares y el consumo promedio es de 16.9 kg en el 2019. Estos ingresos irán aumentando progresivamente cada año hasta el 2023.

Figura 3.5

Ingresos per cápita para los productos de pan y panadería a nivel mundial entre 2010 y 2023



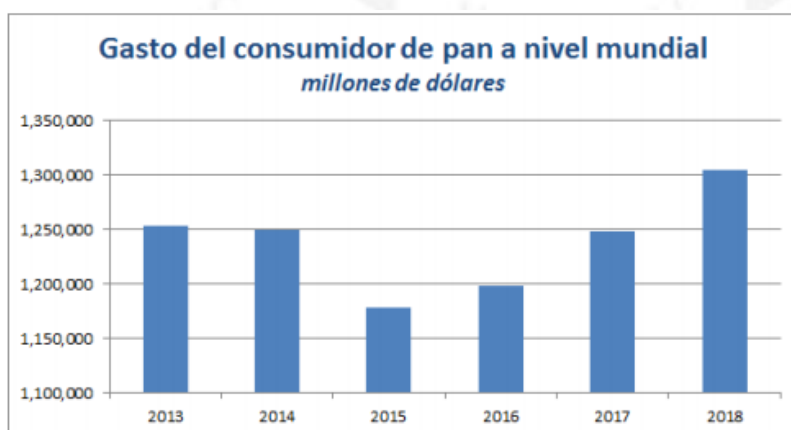
Fuente: Euromonitor Passport.

Nota. Fuente: Euromonitor Internacional (2024). Énfasis Alimentación, disponible en: <https://www.calameo.com/read/0013939423221e7506873>

Es importante analizar el gasto promedio que hace el consumidor en productos panificados en los últimos 5 años y que desde hace 3 años ha ido creciendo sustancialmente hasta en 4% para el 2017 y 2018.

Figura 3.6

Gasto promedio a nivel mundial del consumidor en productos panificados entre el 2013 y 2018



Fuente: Euromonitor Passport.

Nota. Fuente: Euromonitor Internacional (2024). Énfasis Alimentación, disponible en: <https://www.calameo.com/read/0013939423221e7506873>

En todo el mundo el volumen que se consume de pan es de aproximadamente 81 mil millones de kilogramos para este año y tiene una tendencia creciente para los siguientes años.

Figura 3.7

Volumen de consumo de pan en el mundo (kg) entre el 2010 y 2023



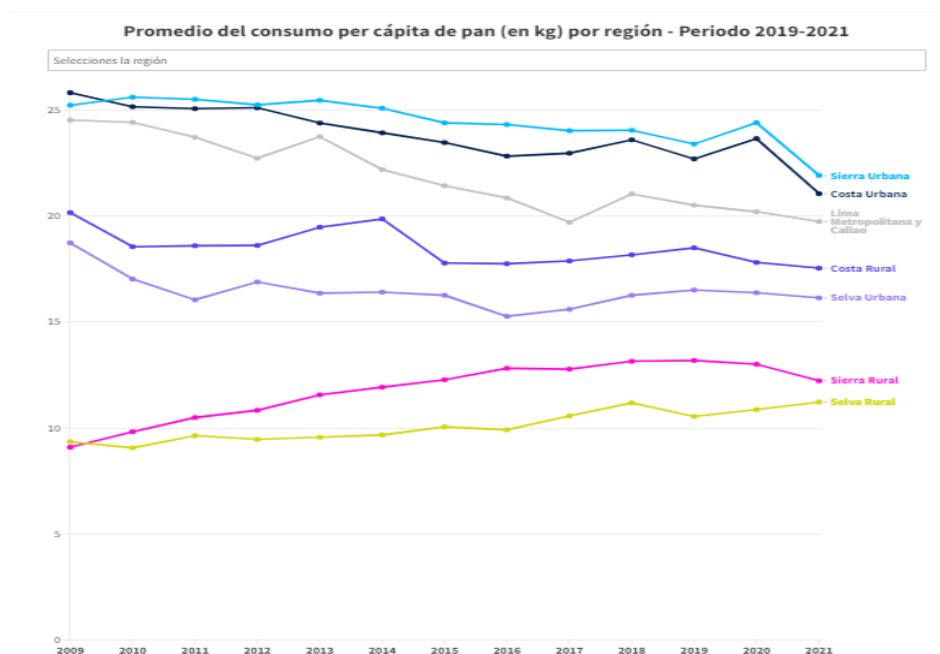
Fuente: Euromonitor Passport.

Nota. Fuente: Euromonitor Internacional (2024). Énfasis Alimentación, disponible en: <https://www.calameo.com/read/0013939423221e7506873>

Por otro lado, en Lima Metropolitana y Callao, el consumo de pan se ha mantenido constante desde el 2009 hasta el 2019, oscilando entre 20.5 y 24.5 kg per cápita, pero en los últimos años ha sufrido una leve disminución, llegando a 19.73 kg per cápita en el 2021.

Figura 3.8

Promedio del consumo per cápita de pan (en kg) por región – Periodo 2019-2021



Nota. Fuente: Encuesta Nacional de Hogares (ENAHOG) – 2021, disponible en: <https://pulso.pucp.edu.pe/reportes-estadisticos/consumo-de-pan-por-region-tipo-y-punto-de-venta>

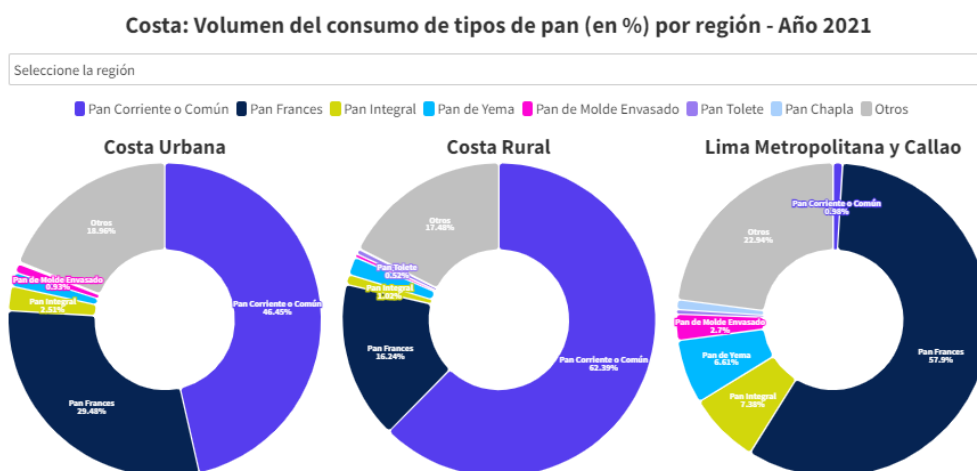
En cuanto al tipo de pan que más se consume por región, vemos que Lima Metropolitana y Callao tienen diferencias significativas en el consumo de pan corriente o común vs la costa rural y la urbana, solo lo consume el 0.98% de la población vs un 62.39% y un 46.45% respecto a las otras dos regiones mencionadas.

Esto es una buena noticia, ya que nos da a notar que el consumidor limeño demanda un producto más elaborado y no está interesado en el producto más simple y corriente.

Por ello, luego vemos que Lima Metropolitana y Callao es la región con mayor consumo de panes especiales más elaborados y por consiguiente más costosos. En esta región el francés representa un 57.9% del consumo de la población y otros panes como integral, yema y de molde suman aproximadamente el 17% adicional.

Figura 3.9

Volumen del consumo de tipos de pan (en %) por región – Año 2021

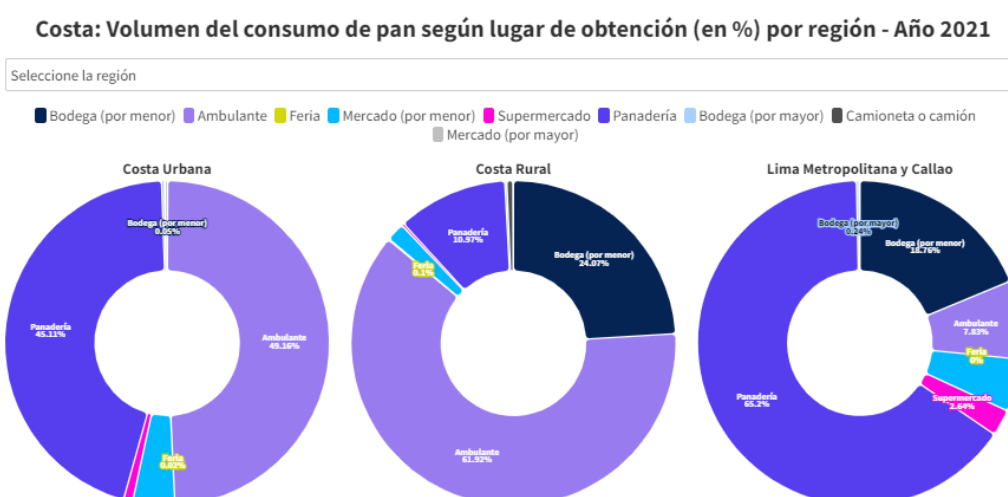


Nota. Fuente: Encuesta Nacional de Hogares (ENAH) – 2021, disponible en: <https://pulso.pucp.edu.pe/reportes-estadisticos/consumo-de-pan-por-region-tipo-y-punto-de-venta>

Por otro lado, en cuanto al lugar más frecuentado por la población de Lima Metropolitana y Callao para adquirir panes de todo tipo, vemos que las panaderías destacan significativamente vs las otras regiones de la costa con una participación de 65.2%.

Figura 3.10

Volumen del consumo de pan según lugar de obtención (en %) por región – Año 2021



Nota. Fuente: Encuesta Nacional de Hogares (ENAH) – 2021, disponible en: <https://pulso.pucp.edu.pe/reportes-estadisticos/consumo-de-pan-por-region-tipo-y-punto-de-venta>

Adicionalmente, evaluando los datos sacados de INEI (2018), APEIM (2019) y CPI (2019) se pudo corroborar que Lima Metropolitana es el lugar óptimo para ofrecer los productos innovadores de una categoría diferenciada en el sector de panaderías.

El crecimiento poblacional (la región que más crece y representa en mayor medida del país) y la repartición de los niveles socioeconómicos concentrando un 27.7% del target a dirigirse.

Figura 3.11

Población censada, según departamento, 1940 - 2017

Cuadro 06
PERÚ: POBLACIÓN CENSADA, SEGÚN DEPARTAMENTO, 1940 - 2017

DEPARTAMENTO	1940	1961	1972	1981	1993	2007	2017
Total	6 207 967	9 906 746	13 538 208	17 005 210	22 048 356	27 412 157	29 381 884
Amazonas	65 137	118 439	194 472	254 560	336 665	375 993	379 384
Áncash	424 975	582 598	726 215	826 399	955 023	1 063 459	1 083 519
Apurímac	258 094	288 223	308 613	323 346	381 997	404 190	405 759
Arequipa	263 077	388 881	529 566	706 580	916 806	1 152 303	1 382 730
Ayacucho	358 991	410 772	457 441	503 392	492 507	612 489	616 176
Cajamarca	494 412	746 938	919 161	1 026 444	1 259 808	1 387 809	1 341 012
Prov. Const. del Callao	82 287	213 540	321 231	443 413	639 729	879 679	994 494
Cusco	486 592	611 972	715 237	832 504	1 028 763	1 171 403	1 205 527
Huancavelica	244 595	302 817	331 629	346 797	385 162	454 797	347 639
Huánuco	234 024	328 919	414 468	477 650	654 489	762 223	721 047
Ica	140 898	255 930	357 247	433 897	565 686	711 932	850 765
Junín	338 502	521 210	696 641	852 238	1 035 841	1 225 474	1 246 038
La Libertad	383 252	582 243	783 728	982 074	1 270 261	1 617 050	1 778 080
Lambayeque	192 890	342 446	514 602	674 442	920 795	1 112 868	1 197 260
Lima	828 298	2 031 051	3 472 564	4 745 877	6 386 308	8 442 409	9 485 405
Loreto	152 457	272 933	375 007	482 829	687 282	891 732	883 510
Madre de Dios	4 950	14 890	21 304	33 007	67 008	109 555	141 070
Moquegua	34 152	51 614	74 470	101 610	128 747	161 533	174 863
Passco	90 353	138 369	176 580	212 145	226 295	280 449	254 065
Piura	408 605	668 941	854 972	1 125 865	1 388 264	1 676 315	1 856 809
Puno	548 371	686 260	776 173	890 258	1 079 849	1 268 441	1 172 697
San Martín	94 843	161 763	224 427	319 751	552 387	728 808	813 381
Tacna	36 349	66 024	95 444	143 085	218 353	288 781	329 332
Tumbes	25 709	55 812	76 515	103 839	155 521	200 306	224 863
Ucayali	16 154	64 161	120 501	163 208	314 810	432 159	496 459
Provincia de Lima 1/	562 885	1 632 370	2 981 292	4 164 597	5 706 127	7 602 940	8 574 974
Región Lima 2/	265 413	398 681	491 272	581 280	680 181	839 469	910 431

1/ Comprende los 43 distritos de la provincia de Lima.

2/ Comprende las provincias de Barranca, Cajatambo, Canta, Cañete, Huaral, Huarochiri, Huaura, Oyón y Yauyos.

Fuente: *Nota. De Perú: Crecimiento y distribución de la población*, por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2018, disponible en:

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1530/libro.pdf

Figura 3.12

Lima Metropolitana 2019: Hogares y población por sexo y segmentos de edad según nivel socioeconómico

Cuadro N° 10 Lima metropolitana 2019: Hogares y población por sexo y segmentos de edad según nivel socioeconómico (En miles de personas)											
NSE	Hogares		Población		Población por segmentos de edad						
	Mis.	%	Mis.	%	00 - 05 años	06 - 12 años	13 - 17 años	18 - 24 años	25 - 39 años	40 - 55 años	56 - + años
A/B	759.1	27.9	2,922.8	27.7	228.9	272.2	212.8	355.9	722.0	604.6	526.4
C	1,123.7	41.3	4,507.1	42.6	408.9	478.8	358.1	585.5	1149.5	880.6	645.7
D	663.9	24.4	2,553.2	24.1	244.3	282.5	207.8	337.1	658.0	488.2	335.3
E	174.1	6.4	597.8	5.6	59.6	68.6	49.8	78.9	153.9	113.1	73.9
TOTAL LIMA METROPOLITANA	2,720.8	100.0	10,580.9	100.0	941.7	1,102.1	828.5	1,357.4	2,683.4	2,086.5	1,581.3

FUENTE: APEIM - Estructura socioeconómica 2018
I.N.E.I. - Estimaciones y proyecciones de población en base al Censo 2017
ELABORACIÓN: DEPARTAMENTO DE ESTADÍSTICA - C.P.I.

Nota. De Perú: Población 2019, por Compañía Peruana de Estudios del Mercados y Opinión Pública, 2019, disponible en: https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/15058/Caceres-Rodriguez_Estudio-prefactibilidad-implementaci%C3%B3n.pdf?sequence=1&isAllowed=y

El negocio de producir y vender pan en Perú factura alrededor de US\$6.000 Millones anuales (Según El Comité de Molinos de Trigo de la Sociedad Nacional de Industrias (SNI). El comité gremial también graficó la importancia del sector sosteniendo que éste genera unos 200 mil empleos en las 20 mil panificadoras que existen en todo Perú, de las cuales la mitad se concentra en Lima y El Callao. (Quintana, 2017, sección Blogs, párr. 9).

3.2.1 Análisis PEST

Este análisis PEST refleja cómo el entorno político, económico, social y tecnológico impacta la operación de la panadería/pastelería artesanal en Magdalena del Mar.

La inestabilidad política y económica presentan riesgos, mientras que las tendencias sociales y tecnológicas ofrecen oportunidades para diferenciarse y adaptarse al mercado local.

Político

Inestabilidad política: Perú ha atravesado una serie de cambios políticos en los últimos años, con constantes alteraciones en el liderazgo y en las políticas gubernamentales.

Esto genera incertidumbre en el clima de negocios, afectando la confianza de los inversores y la planificación a largo plazo.

Regulaciones y permisos locales: Magdalena del Mar, al ser un distrito urbano con normas específicas, impone regulaciones municipales en cuanto a la apertura de negocios, horarios, seguridad e higiene en establecimientos comerciales, lo que podría generar desafíos en términos de cumplimiento burocrático.

Regulaciones sanitarias: Dada la naturaleza de la producción de alimentos, se deben cumplir estrictamente las regulaciones sanitarias para garantizar la seguridad alimentaria, lo que implica inspecciones frecuentes y la implementación de procedimientos adecuados de limpieza, control de plagas y manejo de insumos perecederos.

Económico

Inflación y aumento de precios: El país está experimentando una inflación significativa, lo que impacta directamente en el incremento de precios de insumos clave como la harina, azúcar y otros ingredientes esenciales para la producción de panadería y pastelería.

Este factor presiona los márgenes de ganancia y exige ajustes en la política de precios.

Desaceleración económica: La situación económica general del Perú, con una lenta recuperación postpandemia y la falta de políticas económicas claras, está afectando el consumo.

Los clientes son más cuidadosos con sus gastos, lo que podría impactar la demanda de productos premium y artesanales.

Paros vehiculares: Los frecuentes paros de transporte afectan la cadena de suministro y la distribución, incrementando los costos logísticos y ocasionando retrasos en la entrega de insumos.

Esto puede perjudicar la planificación de producción y la capacidad de respuesta ante la demanda.

Social

Preferencias del consumidor: En Lima, especialmente en distritos como Magdalena del Mar, los consumidores valoran cada vez más los productos artesanales y hechos a mano. Hay una creciente tendencia hacia el consumo consciente que busca calidad, frescura y autenticidad en los alimentos.

Cambios demográficos: La población urbana de Magdalena, gracias a la constante urbanización que está experimentando el distrito con la construcción de edificios residenciales y corporativos, está compuesta por familias jóvenes y profesionales, lo que genera una demanda de productos frescos y opciones rápidas como las panaderías que también ofrecen servicio en el local y delivery.

Salud y bienestar: Existe una tendencia hacia la búsqueda de productos más saludables, sin conservantes, lo que favorece a las panaderías artesanales que pueden ofrecer opciones más naturales y libres de aditivos.

Tecnológico

Plataformas de delivery: El uso de plataformas de delivery como intermediarios está en auge, facilitando la llegada de los productos a los consumidores finales, especialmente en momentos donde el cliente busca conveniencia.

Sin embargo, las comisiones de estas plataformas deben ser tomadas en cuenta, ya que impactan en los márgenes.

Automatización limitada: A pesar de que la producción es artesanal, el sector podría beneficiarse de tecnologías simples que mejoren la gestión de inventarios y la planificación de producción, reduciendo mermas y optimizando los procesos.

Redes sociales y marketing digital: La creciente importancia del marketing digital facilita la promoción y visibilidad de la marca.

Las panaderías artesanales pueden aprovechar las redes sociales para conectarse con su audiencia, destacando sus procesos artesanales y la calidad del producto.

3.2.2 Análisis de las Fuerzas Competitivas del sector industrial

El análisis de las cinco fuerzas de Porter muestra que el sector de panadería y pastelería artesanal en Lima, Perú, presenta desafíos importantes en términos de poder de negociación de los proveedores y la rivalidad con competidores.

Sin embargo, existen oportunidades significativas para diferenciarse y capitalizar la creciente demanda por productos artesanales de calidad, siempre que se optimicen los costos y se logre una buena gestión de inventarios y precios.

Poder de Negociación de los Proveedores:

Concentración de Proveedores: En el sector de panadería y pastelería artesanal en Perú, existe una concentración limitada de proveedores que ofrecen insumos de alta calidad como harinas especiales, mantequillas artesanales y otros ingredientes clave.

Esto otorga a los proveedores un poder considerable, ya que los insumos diferenciados son cruciales para mantener la propuesta de valor artesanal del negocio.

Productos Diferenciados: Los proveedores que ofrecen productos diferenciados, como ingredientes orgánicos o de alta calidad, tienen mayor poder de negociación. Estos insumos son difíciles de sustituir y, al ser clave en la producción artesanal, generan dependencia por parte de la panadería.

Incremento de Precios y Reducción de Márgenes: Los costos de los insumos están sujetos a la volatilidad del mercado, tanto local como internacional, lo que impacta los márgenes de la panadería.

Los recientes incrementos en los precios de materias primas (harina, mantequilla, azúcar) debido a problemas de oferta y la inflación global aumentan la presión sobre los costos.

Riesgo de Ingreso de Nuevos Competidores

Economías de Escala: Las grandes empresas panaderas, franquicias y supermercados tienen una ventaja competitiva al obtener descuentos por volumen en la compra de insumos.

Sin embargo, una panadería artesanal tiene limitaciones en la capacidad de compra y producción a gran escala, lo que dificulta alcanzar economías de escala que puedan competir con grandes actores.

Costos de Capital: La entrada al mercado requiere una inversión inicial significativa en maquinaria especializada, equipamiento, acondicionamiento del local y el taller de producción, lo que eleva las barreras de entrada.

Ventajas de estar primero en la industria: La panadería tiene una ventaja competitiva en términos de posicionamiento de marca y lealtad de los clientes, lo cual puede dificultar que nuevos competidores logren captar su mercado si no presentan una propuesta de valor claramente diferenciada.

Acceso a Canales de Distribución: Al no contar con una red de distribución propia a gran escala y depender de plataformas de delivery tercerizadas, la empresa enfrenta limitaciones en el control de este canal. Sin embargo, las relaciones con clientes corporativos ayudan a crear una red de distribución estable en el segmento B2B.

Altas Barreras de Salida: Los activos fijos (maquinaria, equipos) y la inversión en el acondicionamiento del local representan barreras de salida considerables para la empresa.

Esto protege de una competencia excesiva, ya que muchos posibles competidores dudan en ingresar a este tipo de negocio por los elevados costos iniciales y de salida.

Poder de Negociación de los Clientes

Bajos Costos de Cambio: Los consumidores pueden cambiar fácilmente de proveedor si encuentran un producto similar a un precio competitivo.

En el caso de productos básicos como el pan, los clientes tienden a ser sensibles al precio si no perciben una diferencia clara en calidad, lo que hace que la fidelización dependa fuertemente de la diferenciación.

Concentración de Compra: El pan y los productos de pastelería son bienes de consumo diario, lo que asegura una demanda constante.

Sin embargo, los consumidores pueden optar por adquirir estos productos en supermercados o cadenas, donde los precios pueden ser más bajos, lo que aumenta el poder de negociación de los clientes que buscan alternativas económicas.

Amenaza de Productos Sustitutos

Proximidad del Sustituto: El mercado está saturado de productos sustitutos, como panaderías tradicionales, supermercados y cadenas de franquicias que venden pan y

pasteles. Además, el delivery de productos similares y opciones de comida rápida están a corta distancia del local, ofreciendo conveniencia a los clientes que buscan variedad.

Diversificación del mercado: Los productos sustitutos no solo provienen de panaderías competidoras, sino también de nuevas tendencias alimentarias como opciones veganas, sin gluten o productos de pastelería industrial que son más económicos y están ampliamente disponibles.

Estos sustitutos representan una amenaza para los productos tradicionales y artesanales si no se diferencian lo suficiente.

Rivalidad entre Empresas Competidoras

Estructura Competitiva: La competencia en el sector de panadería y pastelería es alta, con una amplia variedad de competidores desde pequeñas panaderías hasta grandes franquicias y supermercados.

Las empresas compiten principalmente en precio y calidad, y la falta de diferenciación puede hacer que la competencia sea feroz.

Altas Barreras de Salida: Los competidores que ya están establecidos en el mercado enfrentan barreras de salida altas debido a la inversión en activos fijos y maquinaria.

Esto provoca una fuerte rivalidad, ya que las empresas necesitan maximizar sus ventas para cubrir sus costos operativos elevados.

Condiciones de Demanda: La demanda por productos diferenciados y artesanales está en crecimiento, y Pan del Barrio se encuentra en una buena posición para capturar esta tendencia.

Sin embargo, debe equilibrar su oferta entre productos diferenciados y tradicionales, lo que genera una competencia dual: con productos premium y de mayor valor agregado, y con productos de consumo masivo.

Falta de diferenciación y productos perecederos: La diferenciación es clave para sobrevivir en este sector, ya que los productos artesanales tienden a ser perecederos, lo que requiere una rotación eficiente de inventario para reducir mermas y maximizar márgenes. Si no se controla bien este aspecto, la rentabilidad puede verse comprometida.

3.2.3 Análisis de la Posición Competitiva (Grupos Estratégicos)

Precios

La empresa se encuentra en el segmento de precios medios-altos, dado que sus productos son 100% artesanales y utilizan insumos de calidad, lo que incrementa el costo de producción.

Comparado con las franquicias como San Antonio o Delicass, que también ofrecen productos de alta calidad, la empresa mantiene precios competitivos, pero ligeramente más altos que las panaderías tradicionales como Edelweiss y mucho más altos que las cadenas de supermercados como Vivanda o Metro, que ofrecen productos de menor calidad a precios más bajos.

Calidad

La calidad de los productos artesanales de Pan del Barrio es uno de sus pilares estratégicos. Utiliza ingredientes de primera calidad, sin aditivos ni conservantes, y cuenta con recetas tradicionales, lo que le otorga una calidad superior a la media del mercado.

Comparado con las franquicias que también ofrecen alta calidad, la diferencia radica en el enfoque más personalizado y artesanal de la empresa.

En comparación con las cadenas de supermercados, la calidad de los productos de la panadería es notablemente superior, ya que estos suelen tener productos más industriales.

Cobertura Geográfica

La panadería tiene una cobertura geográfica limitada a su ubicación en Magdalena del Mar, Lima, y a su red de distribución por medio de plataformas de delivery tercerizadas.

Franquicias como San Antonio, Delicass o 4D tienen varias sucursales en diferentes distritos de Lima, lo que les otorga una mayor cobertura.

Las cadenas de supermercados, por su parte, tienen una cobertura nacional mucho más amplia.

Segmentos de Mercado

La panadería se enfoca principalmente en los segmentos de mercado premium y aquellos que buscan productos artesanales y de alta calidad. A diferencia de las franquicias que suelen atender un público más amplio, la panadería está centrada en clientes locales y corporativos del segmento B2B (cafeterías, sangucherías).

Las cadenas de supermercados sirven a un público masivo, donde la calidad no es el principal factor diferenciador.

Número de Marcas

La empresa se posiciona como una marca única, centrada en una propuesta artesanal. No tiene submarcas ni líneas de productos diferenciadas.

En cambio, las franquicias y cadenas de supermercados pueden tener varias líneas de productos o marcas propias, lo que les da una ventaja en términos de diversificación de marca.

Diversidad de Productos

La panadería cuenta con una gran diversidad de productos, ofreciendo tanto panadería como pastelería, con un enfoque en lo artesanal y tradicional.

Sin embargo, en comparación con franquicias como San Antonio, que tienen una oferta más variada (incluyendo cafetería y productos de pastelería fina), su portafolio es más limitado.

Las cadenas de supermercados, aunque tienen una mayor diversidad, no se enfocan en la calidad artesanal.

Esfuerzos en Marketing

El marketing de la empresa es principalmente local, aprovechando su ubicación estratégica en Magdalena del Mar y su red de contactos.

No cuenta con grandes campañas publicitarias a nivel regional como lo hacen las franquicias, que invierten en estrategias de marketing a gran escala.

Las cadenas de supermercados también realizan campañas masivas, pero su enfoque no está en resaltar la calidad del producto, sino en el precio y la accesibilidad.

Figura 3.13

Matriz Calidad-Precio



Como podemos ver, Pan del Barrio se encuentra en una posición favorable para explotar sus fortalezas y aprovechar las oportunidades que se presentan en el mercado.

Pan del Barrio es percibida como una marca de buena calidad y de precio por encima de la media del mercado, pero sin llegar a tener un ticket tan alto como las franquicias más conocidas de la categoría.

Para entender la posición de Pan del Barrio en el gráfico, hay que tener claridad de las categorías en las cuales compite con las otras marcas, por ejemplo; lo que hace destacar a la marca sobre su competencia es la panadería 100% artesanal y de masa madre que usa vs una competencia que no le da tanto foco a esta diferenciación, mientras que en categorías como sanguches y postres, las franquicias tienen mucho más experiencia e injerencia sobre el mercado, lo que permite que destaquen y se perciban con una mayor calidad en esas categorías.

Por ello, como resultado final, se ha ubicado a Pan del Barrio con un precio ligeramente más alto que la media del mercado y con una calidad casi superior vs el mercado, destacando más que nada en el nicho de diferenciación que apunta que es la panadería artesanal.

3.2.4 Análisis de Oportunidades y Amenazas

Tabla 3.4

Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Factores Críticos del Éxito	Peso	Puntaje	Ponderacion
Valor Total	1.00		2.82
1. Oportunidades			
Creciente Preferencia Productos Artesanales y Saludables	0.15	4	0.60
Aumento del Comercio Electrónico y Delivery	0.12	3	0.36
Incremento en el Turismo en Lima	0.08	3	0.24
Tendencias Mundiales: Sostenibilidad y Consumo Responsable	0.08	3	0.24
Expansión del B2B: Clientes Corporativos	0.15	4	0.60
Sub Total	0.58		2.04
2. Amenazas			
Inestabilidad Política y Economica en Perú	0.14	2	0.28
Incremento Precios de los Insumos	0.12	2	0.24
Fuerte Competencia	0.10	2	0.20
Saturacion de Mercado	0.04	1	0.04
Informalidad	0.02	1	0.02
Sub Total	0.42		0.78

Como podemos ver, la calificación final de la matriz para la marca Pan del Barrio es de 2.82 (ligeramente por encima del promedio mínimo necesario de 2.5) lo que nos indica que la marca tiene potencial para aprovechar en mejor medida las oportunidades del sector y capacidad de reacción y anticipación para reducir las amenazas.

Recordemos que esta es una marca que nació justo antes de la pandemia y supo superarse en momentos de crisis como el de la guerra Rusia-Ucrania que encareció enormemente los precios de los insumos constantemente (harina, huevos, pollo, aceite, etc.).

Oportunidades:

Creciente Preferencia por Productos Artesanales y Saludables: A nivel global y local, hay una tendencia en aumento hacia el consumo de productos artesanales, orgánicos y con ingredientes naturales.

Pan del Barrio puede capitalizar este cambio en las preferencias de los consumidores, quienes buscan opciones más saludables y menos procesadas.

Aumento del Comercio Electrónico y Delivery: Con el crecimiento del comercio electrónico y la expansión de servicios de delivery en Perú, la panadería tiene la oportunidad de aumentar su alcance al integrarse mejor con plataformas digitales y de

entrega. Esto le permitiría atraer tanto a clientes locales como a aquellos fuera de su área inmediata.

Incremento del Turismo en Lima: La ubicación en Magdalena del Mar, un distrito en crecimiento que está atrayendo más visitantes, representa una oportunidad para captar clientes turísticos que buscan experiencias gastronómicas locales y productos tradicionales peruanos.

Tendencias de Sostenibilidad y Consumo Responsable: Los consumidores están cada vez más preocupados por la sostenibilidad y el impacto ambiental de sus decisiones de compra.

Expansión del B2B con Clientes Corporativos: La panadería ya tiene clientes corporativos (cafeterías, restaurantes). Con el aumento de la demanda de productos artesanales y gourmet, existe una oportunidad de expandir este canal B2B, ofreciendo productos diferenciados a empresas que buscan calidad y tradición en sus proveedores.

Amenazas:

Inestabilidad Política y Económica en Perú: La situación política actual del país es inestable, lo que genera incertidumbre económica, inflación y fluctuación en el poder adquisitivo de los consumidores.

Esto puede afectar el nivel de consumo de productos no esenciales, como los de una panadería artesanal.

Incremento en el Precio de Insumos: Los precios de los insumos, como la harina, el azúcar y otros ingredientes clave, están subiendo a nivel global debido a problemas en las cadenas de suministro, lo que afecta los márgenes de rentabilidad.

Esta situación ha obligado a Pan del Barrio a trasladar los costos a los consumidores, afectando su competitividad.

Competencia de Supermercados y Franquicias: Pan del Barrio compite con grandes cadenas de supermercados y franquicias que ofrecen productos a precios más bajos debido a su escala de producción.

Esto podría erosionar su cuota de mercado si los consumidores deciden optar por alternativas más económicas.

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS MATRICIAL ESTRATÉGICO

4.1 Matriz PEEA:

Figura 4.1

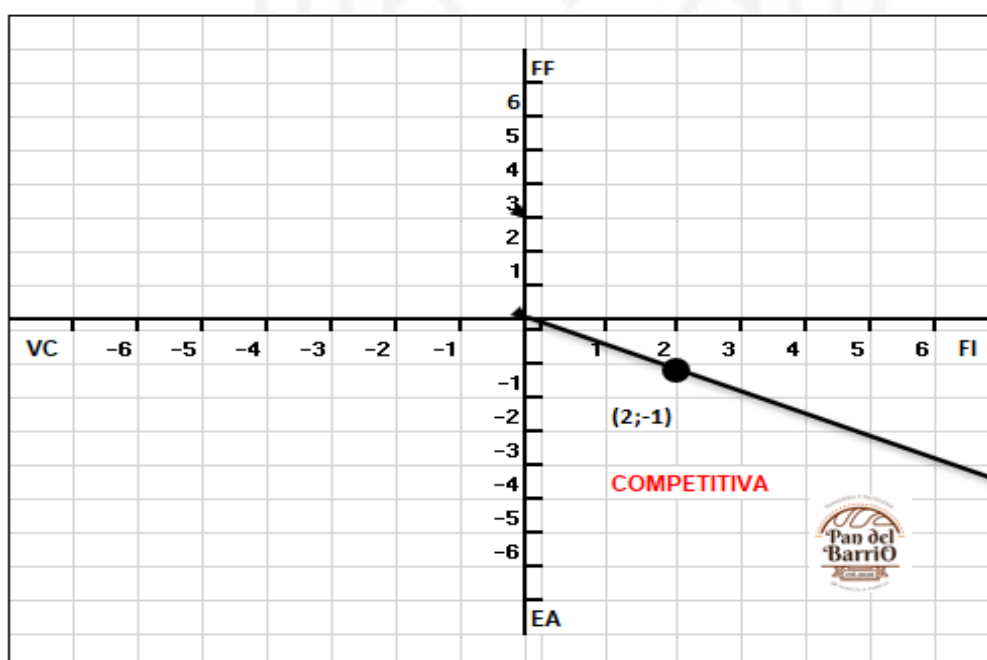
Matriz PEEA: Información

POSICION O FORTALEZA FINANCIERA		ESTABILIDAD AMBIENTAL		EJE Y
Margenes de Ganancia	3	Regulaciones Sanitarias y Ambientales	-3	
Flujo de Caja	4	Situación Política y Económica	-5	
Acceso a Financiamiento	2	Volatilidad de Precios en Insumos	-4	
	3		-4	-1

VENTAJA COMPETITIVA		POSICION O FORTALEZA INDUSTRIAL		EJE X
Calidad Artesanal y Diferenciación	-2	Competencia en el Sector	3	
Ubicación Estratégica	-1	Barreras de Entrada	5	
Creciente Demanda Productos Artesanales	-3	Tendencias del Mercado	4	
	-2		4	2

Figura 4.2

Matriz PEEA



Posición o Fortaleza Financiera (Valores entre +1 y +6)

Márgenes de Ganancia: Los márgenes son moderados, afectados por las mermas y el alto costo de insumos artesanales, pero con un potencial de mejora si se optimizan procesos.

Calificación: +3

Flujo de Caja: Pan del Barrio tiene un buen manejo del flujo de caja, lo que le permite operar sin mayores problemas de liquidez. Sin embargo, su capacidad de inversión es limitada. Calificación: +4

Acceso a Financiamiento: La panadería tiene acceso limitado a fuentes de financiamiento externo, lo que restringe las oportunidades para expansión o adquisición de nueva tecnología. Calificación: +2

Promedio de Posición Financiera: $(3+4+2) / 3 = +3.0$

Estabilidad Ambiental (Valores entre -1 y -6)

Regulaciones Sanitarias y Ambientales: Las regulaciones en Lima están bien establecidas, pero las crecientes preocupaciones ambientales y sanitarias pueden aumentar los costos y la complejidad operativa. Calificación: -3

Situación Política y Económica: La inestabilidad política y económica de Perú, junto con la inflación, genera incertidumbre en el entorno de negocio, lo que afecta la planificación a largo plazo. Calificación: -5

Volatilidad de Precios de Insumos: El alza en el precio de los insumos esenciales, como la harina y el azúcar, debido a factores globales, impacta negativamente los márgenes de la empresa. Calificación: -4

Promedio de Estabilidad Ambiental: $(-3-5-4) / 3 = -4.0$

Ventaja Competitiva (Valores entre -1 y -6)

Calidad Artesanal y Diferenciación: Pan del Barrio cuenta con una fuerte ventaja competitiva en términos de calidad artesanal y diferenciación en comparación con competidores que ofrecen productos más industriales. Calificación: -2

Ubicación Estratégica: Su ubicación en Magdalena del Mar le da un acceso privilegiado a un público de clase media y alta que valora los productos artesanales y está dispuesto a pagar más por la calidad. Calificación: -1

Creciente Demanda por Productos Artesanales: Las tendencias de consumo hacia productos locales y artesanales refuerzan su ventaja competitiva, aunque la competencia también puede intensificarse. Calificación: -3

Promedio de Ventaja Competitiva: $(-2-1-3) / 3 = -2.0$

Posición o Fortaleza Industrial (Valores entre +1 y +6)

Competencia en el Sector: La panadería enfrenta una competencia significativa de franquicias y supermercados, pero su propuesta artesanal le da una ventaja en un nicho específico. Calificación: +3

Barreras de Entrada: El mercado de panadería artesanal tiene barreras de entrada considerables debido al alto costo de insumos, equipo especializado y el compromiso con la calidad. Calificación: +5

Tendencias de Mercado: La demanda por productos artesanales está en crecimiento, lo que coloca a Pan del Barrio en una posición favorable si puede capitalizar esta tendencia. Calificación: +4

Promedio de Fortaleza Industrial: $(3+5+4) / 3 = +4.0$

Con un puntaje positivo en la fortaleza financiera e industrial (+2) y un puntaje negativo pero manejable en la dimensión competitiva y ambiental (-1), Pan del Barrio se encuentra en el cuadrante Competitivo de la Matriz PEEA.

Esto indica que la empresa tiene una posición fuerte en términos de su propuesta de valor, ubicación y operaciones, pero enfrenta desafíos en cuanto a la estabilidad macroeconómica y las fluctuaciones de precios de insumos.

Recomendaciones Estratégicas

1. Enfocarse en consolidar su ventaja competitiva: Aprovechar la tendencia de productos artesanales y la fidelización de clientes mediante estrategias de marketing y expansión de productos.
2. Diversificar proveedores: Mitigar los riesgos asociados a la volatilidad de precios de insumos estableciendo relaciones con varios proveedores.
3. Explorar nuevas fuentes de financiamiento: Considerar opciones de financiamiento para mejorar la infraestructura y la capacidad de producción, especialmente si se proyecta un crecimiento en la demanda.

CAPÍTULO V: ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE OPORTUNIDAD DE MEJORA

5.1 Evaluación del estado actual:

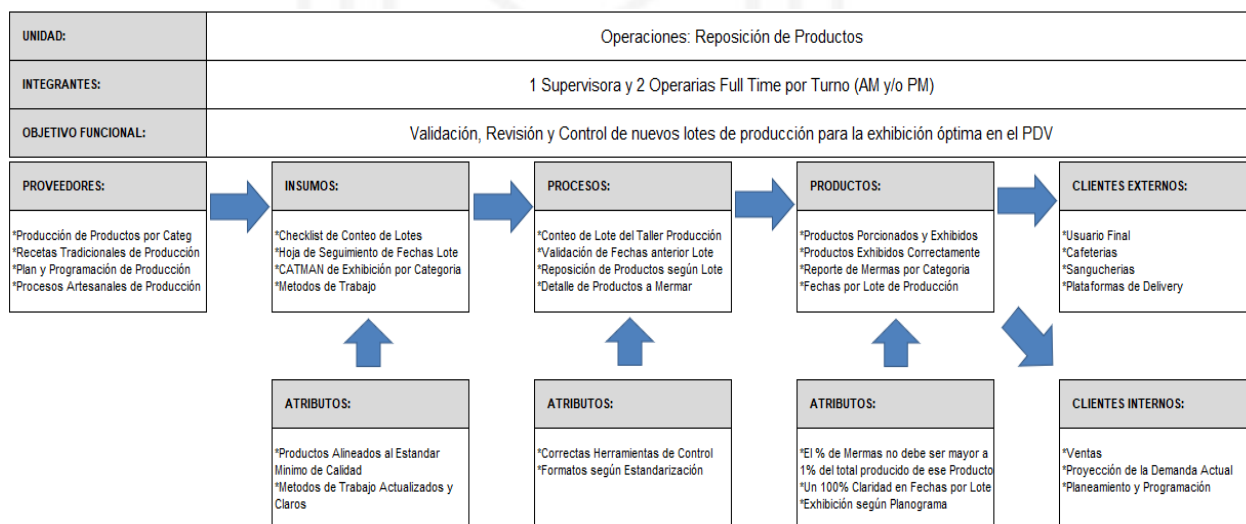
Como hemos podido ver a lo largo del trabajo, Pan del Barrio tiene diferentes oportunidades en distintas áreas del negocio, pero solo algunas tienen impacto de manera integral en varias áreas al mismo tiempo y es donde Pan del Barrio está apuntando en mejorar.

Por ello, se han realizado distintas herramientas de análisis y evaluación para determinar cuál es el problema que se ramifica en mayor intensidad en el negocio y se ha llegado a la conclusión que es la gestión integral del manejo de mermas es lo que está golpeando de distintas maneras el proceso productivo, comercial y financiero de la empresa.

5.1.1 Descripción del Proceso:

Figura 5.1

Diagrama de Caracterización: Reposición de Productos



5.1.2 Identificación de las Oportunidades de Mejora:

Se ha realizado una lista de las oportunidades de mejora más determinantes del negocio para en base a ello, evaluar cuales de ellas están al alcance de la marca para priorizar y ocuparse de solucionarlas de la manera correcta.

- Exceso de Mermas en Productos Elaborados (7% del Total Producción)
- Exceso de Mermas en Insumos para Producción (4% del Total Insumos)
- Quejas y Reclamos en Plataformas de Delivery (8% del Total Pedidos)
- Devoluciones en Productos Terminados (2% del Total Productos Terminados)
- Taller de Producción con Altas Temperaturas en Verano (20% por encima del Promedio Anual)
- 70% de Eficiencia en Personal de Atención (del Total de Funciones)
- Aumento de Precios de los Insumos (11% más que el año pasado)

Como vemos, hay algunas oportunidades de mejora que son netamente del área en la que se desarrolla y otras que si involucran más áreas de la organización.

La idea es poder quedarnos con las oportunidades de mejora que cumplan con las determinadas características que le permiten a la marca poder ocuparse y resolverlas.

Para ello, se ha elaborado una lista de chequeo, basados en los 4 pilares de la validación de problemas bajo la técnica de Kaizen.

Esta lista nos permitirá filtrar lo que hemos indicado anteriormente, los problemas que están en las manos y en el control de la marca para poder ocuparse y resolverlos. Solo los que cumplen con los 4 pilares pasaran a la siguiente etapa de mejora.

Tabla 5.1*Lista de Chequeo Kaizen*

PROBLEMAS U OPORTUNIDADES DE MEJORA	El Problema puede ser Cuantificado	Análisis y Solución están en su Control	Solución Sencilla o medianamente Compleja	Inversión Factible o Buen Ratio Beneficio/Costo
Exceso de mermas en productos elaborados (7%)	SI	SI	SI	SI
Exceso de mermas en insumos / producción (4%)	SI	SI	SI	SI
Quejas y Reclamos en Plataformas de Delivery (8% de los Pedidos)	SI	NO	SI	SI
Devoluciones de productos elaborados (2%)	SI	SI	SI	SI
Taller de Producción con Altas Temperaturas en Verano	SI	SI	NO	NO
70% de Eficiencia en Personal de Atención	SI	SI	SI	SI
Aumento de Precios en Insumos (11%)	SI	NO	SI	NO

Como podemos ver, de la lista inicial con 7 oportunidades de mejora, la marca ha seleccionado únicamente 4 oportunidades, ya que esas son las únicas que cumplen con los 4 criterios que demanda Kaizen.

5.1.3 Selección del Problema Principal:

Luego de ya tener el filtro inicial de que problemas u oportunidades de mejora están bajo el control de la marca, se busca calificar y ordenar por importancia estos problemas para identificar y seleccionar el problema principal.

Como hemos venido mencionando a lo largo del trabajo, los problemas más importantes son los que involucran la integración de varias áreas de trabajo.

Por ello, luego del filtro inicial de la, donde hemos podido ver que no todas las oportunidades de mejora están a la mano de la marca, se ha realizado una calificación para ver la importancia de cada uno de estas oportunidades luego del primer filtro y con ello poder identificar el problema principal y el más importante del negocio actualmente.

Tabla 5.2*Matriz de Selección de Problema Principal*

PROBLEMAS U OPORTUNIDADES DE MEJORA	Impacto en la Satisfacción de Clientes (Peso: 35%)		Desperdicio en Costo (Peso: 30%)		Complejidad de la Solución (Peso: 20%)		Alineamiento con Objetivos de la Dirección (Peso: 15%)		TOTAL
	Puntaje	Ponderado	Puntaje	Ponderado	Puntaje	Ponderado	Puntaje	Ponderado	
Exceso de mermas en productos elaborados (7%)	90	31.5	90	27	30	6	90	13.5	78
Exceso de mermas en insumos / producción (4%)	10	3.5	30	9	30	6	30	4.5	23
Devoluciones de productos elaborados (2%)	90	31.5	30	9	10	2	90	13.5	56
70% de Eficiencia en Personal de Atención	30	10.5	30	9	90	18	90	13.5	51

Como vemos, la oportunidad de mejora o problema más importante a tener en cuenta según nuestra calificación es el “Exceso de Mermas en Productos Elaborados (7%)”.

Como indicamos anteriormente, se busca resolver un problema que integre e impacte en varias áreas del negocio y que a la vez busque eficiencias operativas, financieras y comerciales.

Si bien la solución no es sencilla e involucra aspectos de mejora en varias áreas del negocio, tampoco es una solución muy compleja, por ello la empresa está apuntando sus esfuerzos en esta oportunidad de mejora, ya que ve que es alcanzable a solucionar dentro de los recursos que tiene disponibles actualmente.

Por otro lado, vemos que es un objetivo que está totalmente alineado a lo que busca la marca desde las estrategias directivas que bajan de gerencia, ya que está fuertemente relacionado con la rentabilidad, la optimización y la estandarización de procesos en la intersección entre el área de producción y el área de atención al cliente.

5.2 Establecimiento de Objetivos Claros y Alcanzables:

Para poder establecer objetivos claros y alcanzables para la marca primero se deben identificar todas las variables asociadas al problema, así también como sus ramificaciones en las distintas áreas de la empresa.

5.2.1 Comprensión del Problema:

El exceso de mermas en los productos elaborados tiene distintos matices por cual los podemos analizar. Si bien el resultado es el mismo, mermar el producto, las razones por las cual se está mermando si son distintas.

La idea es comprender el proceso de merma para identificar oportunidades de mejora dentro del proceso que permita que el resultado final se reduzca considerablemente.

El exceso de mermas en productos elaborados no debería ser mayor a un 2% y actualmente gracias al análisis de la marca se encuentra en 7%, algo que impacta directamente en varios indicadores de la empresa.

Esto golpea la satisfacción del cliente porque no va a encontrar siempre su producto disponible, ya que probablemente este mermando o por mermar y no esté en las óptimas condiciones de frescura.

También impacta directamente en los costos, ya que se está desperdiciando el producto y se está asumiendo el costo total de ellos. Pan del Barrio ha calculado que aproximadamente se merman por distintas razones más de 2,640 productos durante el año y que la mayoría de productos que se merman tienen un costo promedio de S/ 6.45 la unidad.

Esto quiere decir, que el valorizado aproximado de lo que se pierde en productos mermandos para la empresa es de S/ 16,427.38 aproximadamente solo en costo bruto del producto.

5.2.2 Definición de variables y colección de datos:

Es necesario comprender y definir que variables son importantes para interiorizar el problema y atacarlo desde distintos ángulos.

- Productos mermandos por tipo de producto
- Productos mermandos por tipo de proceso
- Costos unitarios por productos mermandos
- Tipo de razón por la cual se está mermando

Gracias al análisis de estas variables podremos definir las prioridades a tomar en cuenta para resolver lo que más impacta de este problema.

5.2.3 Estratificación:

Pan del Barrio ha decidido iniciar su análisis con un enfoque de “funnel” partiendo desde lo más general, hacia lo más específico.

Por ello, el análisis inicial de la estratificación parte de saber primero cuales son los productos claves que se están mermando más y cuáles son las razones claves por las cual se están mermando la mayoría de estos productos.

Tabla 5.3

Estratificación 1 - Por tipo de Producto

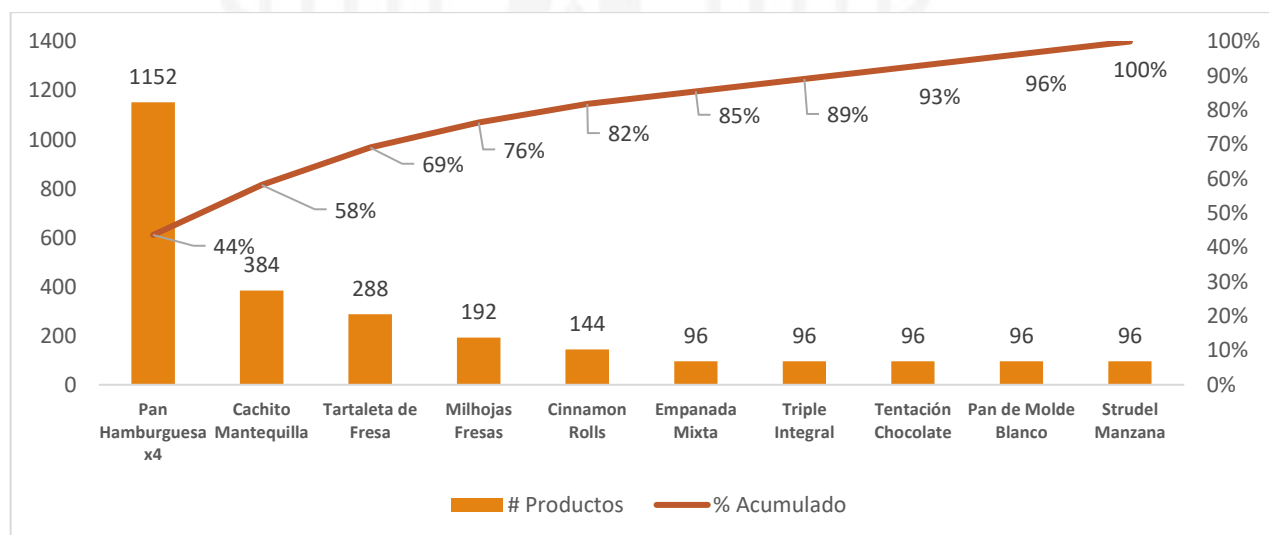
Productos Mermados	# Und Mermadas	# Und Producidas	% Merma por Producto	% Participacion
TOTAL	2640	36384	7%	100%
Milhojas Fresas	192	1728	11%	7%
Cinnamon Rolls	144	1440	10%	5%
Cachito Mantequilla	384	5760	7%	15%
Empanada Mixta	96	1152	8%	4%
Triple Integral	96	1344	7%	4%
Tartaleta de Fresa	288	3456	8%	11%
Tentación Chocolate	96	768	13%	4%
Pan de Molde Blanco	96	1152	8%	4%
Pan Hamburguesa x4	1152	18432	6%	44%
Strudel Manzana	96	1152	8%	4%

Aquí podemos evidenciar la lista total de productos mermados en el último año de la marca. Como vemos, se están mermando 2,640 productos de un total de 36,384 producidos (aquí solo se están únicamente los productos que han generado mermas en el año, hay otros productos que se producen y no han generado mermas para la marca).

Podemos ver que 5 de los 10 productos nos representan más del 80% del problema. Esto nos da un mayor enfoque para el análisis y la propuesta de mejora.

Figura 5.2

Número de Mermas por Producto y % Acumulado Total



El pan hamburguesa x4, el cachito de mantequilla, la tartaleta de fresa, la milhojas de fresas y el cinnamon roll son los productos claves a tener en cuenta para su mayor revisión y propuesta de mejora.

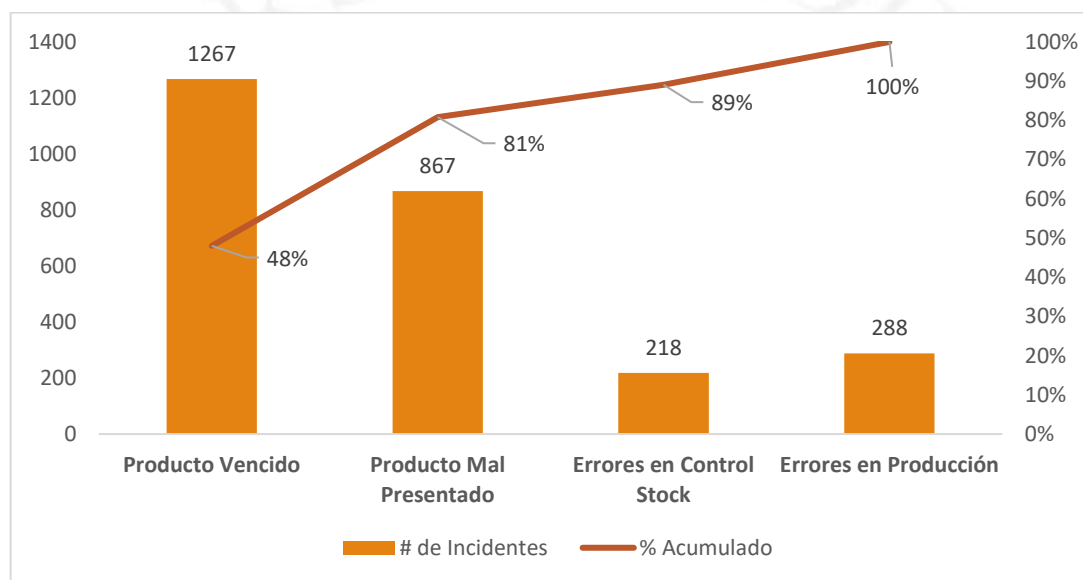
Tabla 5.4

Estratificación 2: Por tipo de Causa

Causas de Merma	# Und Merma	% Participacion
TOTAL	2640	100 %
Producto Vencido	1267	48%
Producto Mal Presentado	867	33%
Errores en Control Stock	218	8%
Errores en Producción	288	11%

Figura 5.3

Número de Mermas por Causa Principal



Podemos ver que de las 4 razones más importantes por las cuales se merma un producto, las 2 primeras que son “Producto Vencido” y “Producto Mal Presentado” son las más representativas, abarcando más del 80% de los incidentes en el último año.

Tabla 5.5

Estratificación 3 - Por Producto Vencido: Causa 1

Causa de Merma: Producto Vencido	# Und Mermadas	% Participacion
TOTAL	1267	100%
Milhojas Fresas	102	8%
Cinnamon Rolls	128	10%
Cachito Mantequilla	272	21%
Tartaleta de Fresa	218	17%
Pan Hamburguesa x4	547	43%

Gracias a este análisis vamos a poder notar que productos son los más representativos en las razones con mayor número de incidencias en la marca.

Figura 5.4

Número de Mermas por Producto Vencido: Causa 1

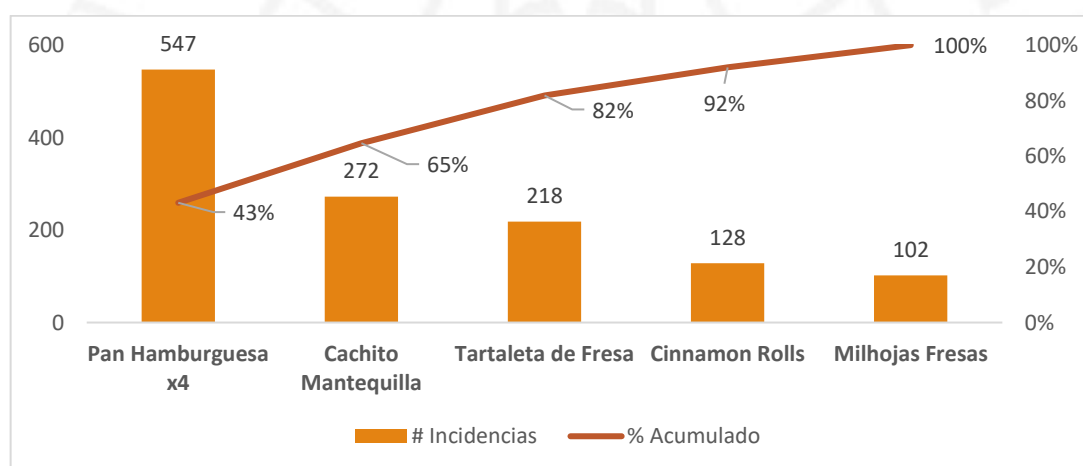


Tabla 5.6

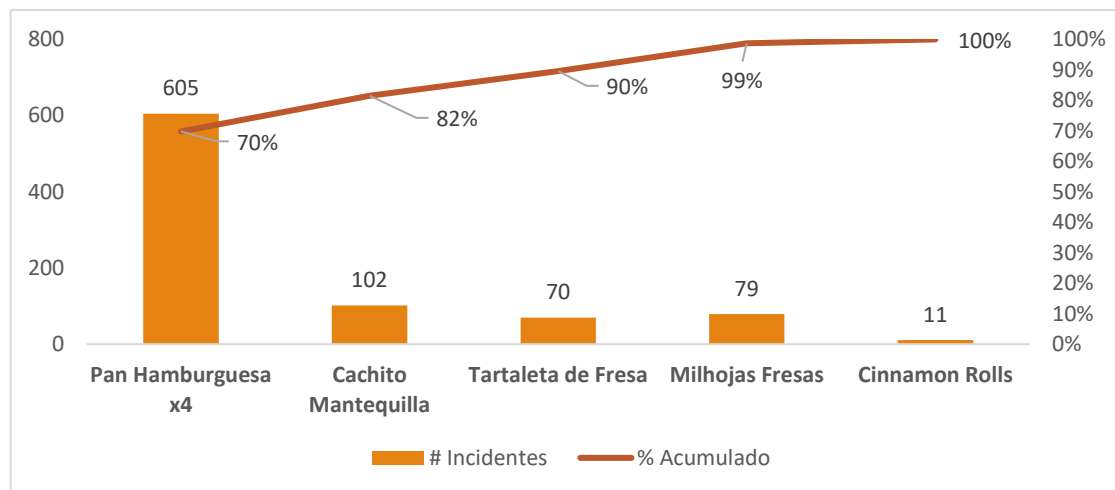
Estratificación 4 - Por Producto Mal Presentado: Causa 2

Causa de Merma: Producto Mal Presentado	# Und Mermadas	% Participacion
TOTAL	867	100%
Milhojas Fresas	79	9%
Cinnamon Rolls	11	1%
Cachito Mantequilla	102	12%
Tartaleta de Fresa	70	8%
Pan Hamburguesa x4	605	70%

Seguimos viendo que el análisis nos sigue arrojando los mismos productos principales que ya habíamos revisado anteriormente; este detalle nos valida que estos son los productos a tener en cuenta para las prioridades de mejora en los 2 procesos con mayores incidencias (producto vencido y producto mal presentado).

Figura 5.5

Número de Mermas por Producto Mal Presentado: Causa 2



5.2.4 Determinación de meta:

Gracias al análisis de las variables y la estratificación hemos visto que nos conviene investigar el problema segmentándolo más por la causa que origino la merma que por el tipo de producto mermado, ya que en el primer caso las dos principales causas determinan el 80% del problema, mientras que con el segundo caso son 5 productos los que determinan el 80% del problema en cuestión.

Sin embargo, si desagregamos más el análisis, vemos que estos 5 productos más representativos se repiten dentro de las 2 causas principales, pero que gracias a ese análisis cruzado de variables hemos podido evidenciar que productos son los más críticos.

Esto nos va a permitir elaborar estrategias de mejora generales para las 2 razones principales (producto vencido y producto mal presentado) y estrategias específicas para el TOP 3 de estos productos con mayor incidencia en estas 2 razones.

El defecto del producto vencido se asocia a la mala estimación de la demanda para la producción, ya que es una demanda muy volátil y cambiante, donde hay

días/semanas/meses que se tiene quiebre de producto (venta potencial perdida) y otras donde hay exceso de producto mermado.

Otra razón principal asociada a este determinado defecto de producto vencido es el trato que se tiene a la hora de manejar el ingreso y la recolocación de los lotes de producción. No hay una rutina constante establecida del personal de atención al cliente en la verificación correcta de lotes antiguos y los últimos producidos.

La idea es que siempre se priorice la exhibición de los antiguos lotes que ya tienen mayor tiempo de vida, sin embargo, hay muchas confusiones entre el turno AM y el turno PM (falta de comunicación y seguimiento) que hacen que se vendan primero los lotes nuevos y dejan de lado los lotes antiguos; por consiguiente, se terminan venciendo antes de que puedan ser vendidos dentro de las fechas establecidas a los clientes.

Por otro lado, en cuanto al otro defecto del producto con mala presentación se asocia más que nada a los errores en producción, ya sea por la dificultad del trabajo artesanal o por la gran cantidad de productos realizados que complican la realización correcta en un 100% de la producción.

Si bien esta es la razón principal asociada a este defecto puntual, también el trato que le da el personal de atención al cliente no es el óptimo entre que reciben la mercadería del taller de producción, la porcionan y la exhiben en el punto de venta. El mal manejo de estos procesos hace que se dañen los productos y que estos queden con una mala presentación que no es la óptima para la venta al usuario final.

El equipo determina solucionar los subproblemas de “producto vencido” y “producto mal presentado”, enfocado en el proceso de elaboración y gestión del TOP 3 de productos con mayor número de incidencias: “pan hamburguesa x4”, “cachito de mantequilla” y “tartaleta de fresas”.

Meta del Equipo: Reducir en un 5% el número de productos mermados del total producidos (alcanzar el 2% de productos mermados en la categoría de productos elaborados).

De acuerdo a la naturaleza de los problemas, estimamos necesitar unos 6 meses para alcanzar la meta.

5.3 Selección de la Metodología Adecuada:

Con base en la información recopilada, la identificación del problema principal y su grado de importancia y relevancia para la empresa, así como el establecimiento de los objetivos y el tiempo estimado para resolverlo, se seleccionará la metodología que mejor se adapte a las necesidades de la organización. En esta etapa, se procederá a desglosar el problema en sus causas principales y analizar el impacto que tienen en la empresa, con el fin de identificar su origen y abordar sus raíces de manera efectiva.

5.3.1 Lista de Causas del Problema:

Gracias a todo lo analizado anteriormente, hemos podido constatar que el problema principal de “Exceso de mermas de productos elaborados (7%)” tiene 2 causas principales donde acumulan el 80% de los incidentes: “Producto Vencido” y “Producto Mal Presentado”.

Por ello, la marca ha analizado todas las causas probables que dan como resultado que se merme un producto elaborado bajo esos 2 criterios. Algunas son independientes, pero la mayoría podemos ver que se repiten en los 2 criterios.

Tabla 5.7

Lista de Causas Probables por Criterio

PRODUCTO VENCIDO	PRODUCTO MAL PRESENTADO
Errores en Proceso de Producción	Errores en Proceso de Producción
Errores en Proceso de Conteo de Stock	Errores en Proceso de Conteo de Stock
Falta de Capacitación del Personal	Falta de Capacitación del Personal
Falta de Liderazgo en Supervisión	Falta de Liderazgo en Supervisión
Poco Control de Calidad de Trabajo	Poco Control de Calidad de Trabajo
No existe Adecuada Supervisión	No existe Adecuada Supervisión
Mala Gestión de Lotes de Producción	Mala Gestión de Lotes de Producción
Rotura en la Cadena de Frio en Exhibición	Rotura en la Cadena de Frio en Exhibición
Mala Estimación de la Demanda	
Exceso de Producción	
Falta de Impulso en Ventas	
Mal Estado de Insumo	

Básicamente, podemos ver que en los 2 criterios principales que explican el problema principal de la empresa son de índole humana o de métodos / procesos que no están siendo correctamente realizados por no tener una correcta capacitación y/o supervisión.

Algo que es preciso recalcar, es que, si bien las causas son muy similares en los 2 casos, en el 1er caso de “Producto Vencido” se han sumado causas de índole más especializada de cada área, como ventas, operaciones y compras.

Por ello, vemos que “Producto Vencido” tiene mayor porcentaje de incidencias vs cualquier otra causa (48% vs 33% de “Producto Mal Presentado”).

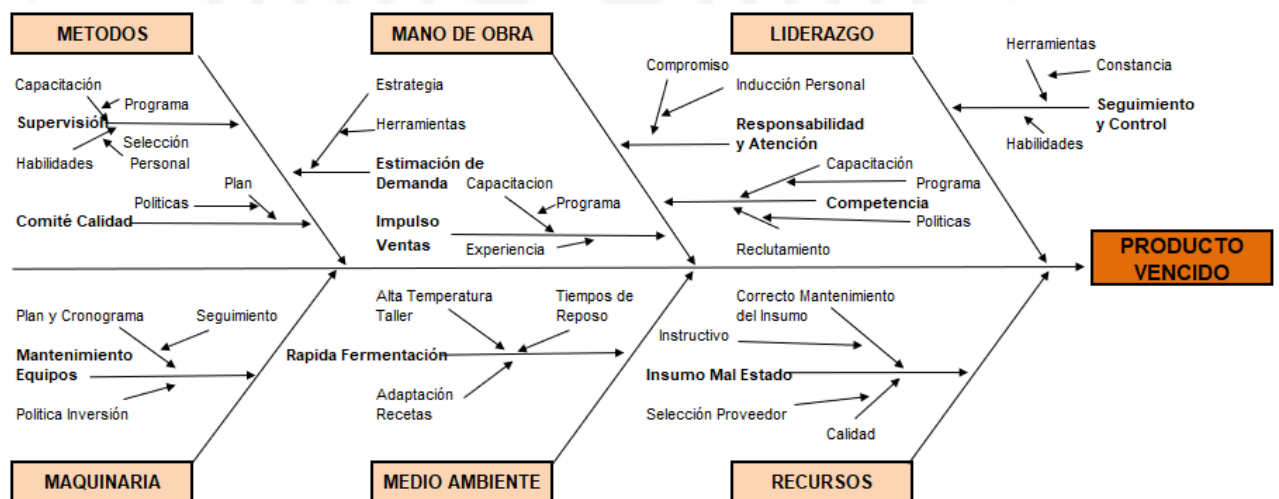
5.3.2 Análisis Causa-Raíz:

Luego de concentrarnos en listar las causas que más se repiten en los 2 criterios principales que explican más del 80% del número total de incidencias, hemos analizado en mayor profundidad la raíz de estos problemas con un diagrama de Ishikawa separado por las áreas más importantes que busca entender y mejorar la empresa.

A continuación, se presentará un gráfico por cada criterio principal para entender el origen de la mayoría de incidencias y elaborar una estrategia de mejora que contemple y busque solucionar la mayor cantidad de causas de los problemas.

Figura 5.6

Diagrama Ishikawa – Producto Vencido



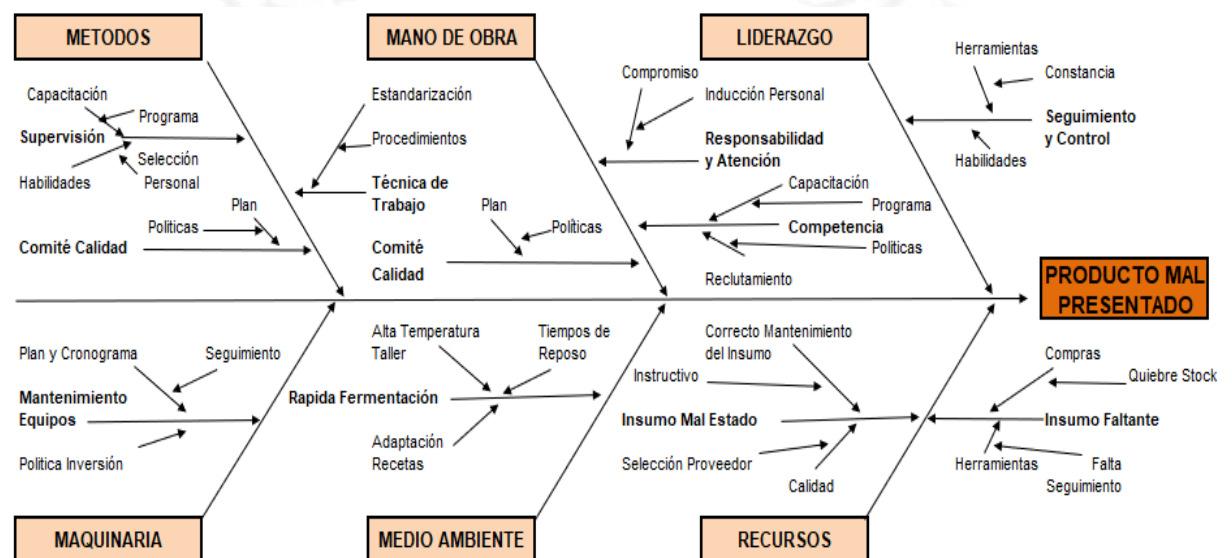
Como podemos ver, el análisis de causa-efecto nos valida la idea inicial sobre las 2 áreas más grandes a resolver para que la empresa tenga controlado la mayoría de incidentes, estas son: “Métodos” y “Mano de Obra” (3 causas principales respectivamente).

Podemos evidenciar, que la falta de seguimiento, capacitación y claridad en los procesos está perjudicando operativa y financieramente a la empresa.

También vemos que sumado a los procesos que más se repiten como causas de problemas, hay un diferencial en “Producto Vencido” por el lado estratégico de la estimación de la demanda y por el lado comercial del impulso de ventas que están haciendo que ese número de incidencias se incremente y sea mucho mayor que “Producto en Mal Estado”.

Figura 5.7

Diagrama Ishikawa – Producto Mal Presentado



5.3.3 Análisis de Criticidad de Causas-Raíz:

Gracias al análisis de las causas raíz evaluadas anteriormente, podemos seleccionar las más críticas y que se repiten más para el criterio analizado. Estas causas raíz las analizaremos a detalle en base a su nivel crítico para la empresa.

Hemos seleccionado 8 causas raíz y las hemos calificado según la frecuencia en la que ocurren y el impacto que generan cuando ocurren. Vemos que son causas raíz de diferente índole (método, mano de obra y/o materiales).

Tabla 5.8

Causas Raíces Principales

CAUSA RAIZ	FRECUENCIA	IMPACTO	EFFECTO (F*I)	IMPACTO	
1. Métodos de Trabajo no Estandarizados	5	12	60	Muy alto	12
2. Formación de Supervisor	1	3	3	Alto	9
3. Seguimiento del Plan de Calidad	5	12	60	Medio	3
4. Competencias de Personal de Operaciones	1	9	9	Bajo	1
5. Mecanismos de Reclutamiento en Personal de Atención al Cliente	3	3	9	FRECUENCIA	
6. Programa de Motivación Adaptado	1	3	3		
7. Adaptabilidad en Estimación de Demanda	3	12	36		
8. Calidad de Insumo Comprado	1	9	9	Alta	5
				Media	3
				Baja	1

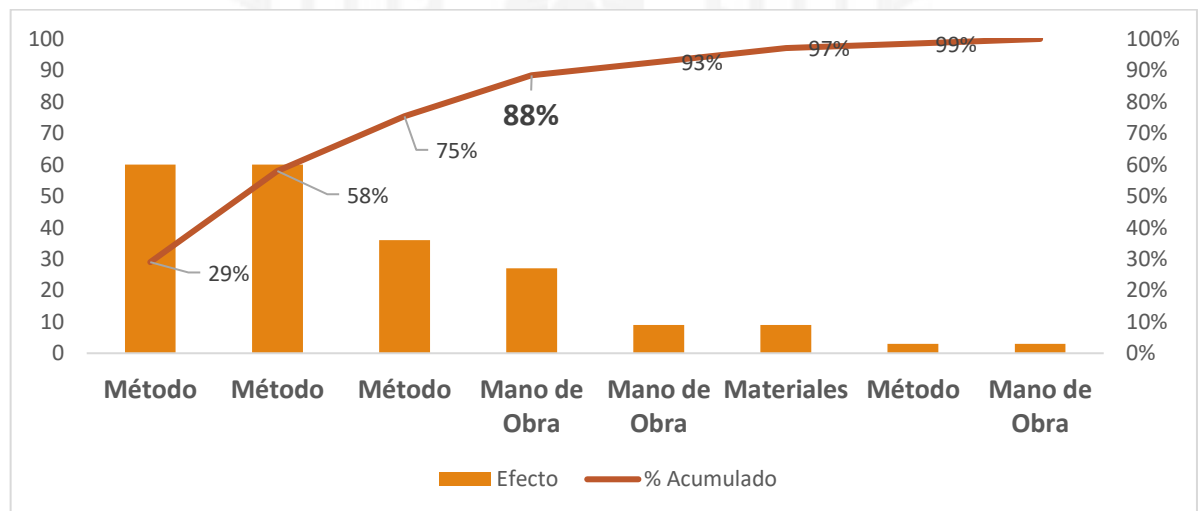
Vemos que 2 causas raíz son las que más destacan, pero hay 2 causas más que también tienen un valor alto de criticidad en el negocio.

Se clasificará por área de mejora y buscará resolver el 88% de los incidentes concentrándonos en 4 causas raíz como prioridad.

5.3.4 Determinar y Clasificar de Causas Principales:

Figura 5.8

Clasificación de Causas Raíces Principales



Lista de Causas Principales:

1. Métodos de Trabajo no Estandarizados (MÉTODO)
2. Seguimiento del Plan de Calidad (MÉTODO)
3. Adaptabilidad en Estimación de Demanda (MÉTODO)
4. Mecanismos de Reclutamiento en Personal Atención al Cliente (MANO DE OBRA)

Como seguimos validando, cada vez a mayor detalle, con las distintas herramientas de análisis, las oportunidades de mejora en la empresa se encuentran netamente en mejorar y reforzar los procesos operativos cruciales para el giro de negocio de la empresa.

Saber lo críticos que son estos puntos y la importancia de trabajar soluciones que permitan que estas áreas y determinadas funciones operen con autonomía serán la clave del crecimiento y aprovechamiento de oportunidades del mercado para la empresa.



CAPÍTULO VI: IMPLEMENTACIÓN, SEGUIMIENTO Y CONTROL

6.1 Implementación de los Cambios:

6.1.1 Propuesta de Soluciones:

Una vez identificados los problemas principales, sus causas raíz y las áreas a las cuales pertenecen, así también como su impacto en toda la empresa, pasamos a realizar una lista de las posibles soluciones que ataquen los problemas prioritarios para luego evaluar cuales son factibles y realizables para el negocio.

Lista de Posibles Soluciones:

1. Programa de Capacitación Integral al Personal
2. Simplificación y Estandarización de Formatos para Procesos Operativos
3. Implementación de un Nuevo Software de Gestión y Planeación de Demanda
4. Reestructuración de Procesos de Selección de Personal
5. Implementación de Auditorías de Calidad

Ya identificadas las posibles soluciones que atacan a las causas principales de los problemas más críticos, pasamos a evaluar cuál de ellas es la mejor propuesta para la situación particular de la empresa.

6.1.2 Selección de Mejor Propuesta:

Para seleccionar la mejor propuesta de mejora, se ha elaborado una matriz que permite evaluar los cuatro criterios más representativos de las posibles soluciones: impacto, factibilidad, horizonte y beneficio/costo.

En primer lugar, es necesario evaluar el beneficio / costo que tienen estas 5 posibles soluciones listadas. En esta evaluación deberán incluirse todos los costos que implica la implementación de la solución, ya sean tecnológicos, maquinaria, humanos y/o de cambios estructurales y de procesos en la empresa.

El ratio para cada solución será medido en base a un estándar donde el puntaje máximo si excede de 3, con puntaje medio si esta entre 2 y 3 y con puntaje bajo si esta entre 1 y 2, ya que si es menor a 1 quiere decir que el costo es mayor al beneficio.

Tabla 6.1

Beneficio / Costo – Solución 1

1 <u>Manual Simplificación & Estandarización de Procesos</u>			
 <u>Operativos Claves</u>			
a	S/	3,000.00	Manual
b	S/	1,000.00	Capacitación
c	S/	750.00	Formatos
d	S/	350.00	Evaluación
*	S/	5,100.00	Costo Total
*	S/	16,427.38	Beneficio
*	S/	11,327.38	Beneficio Neto
*		2.2	Beneficio / Costo

Tabla 6.2

Beneficio / Costo – Solución 2

2 <u>Programa Capacitación Integral 360° -</u>			
 <u>Personal Atención al Cliente</u>			
a	S/	2,500.00	Programa
b	S/	2,000.00	Capacitación
c	S/	500.00	Seguimiento y Control
d	S/	1,200.00	Evaluación
*	S/	6,200.00	Costo Total
*	S/	16,427.38	Beneficio
*	S/	10,227.38	Beneficio Neto
*		1.6	Beneficio / Costo

Tabla 6.3

Beneficio / Costo – Solución 3

3 <u>Implementación de Software de Gestión y Planeación de</u>			
 <u>Demanda</u>			
a	S/	5,000.00	Sistema
b	S/	1,000.00	Capacitacion
c	S/	500.00	Implementacion
d	S/	500.00	Seguimiento y Contr
*	S/	7,000.00	Costo Total
*	S/	16,427.38	Beneficio
*	S/	9,427.38	Beneficio Neto
*		1.3	Beneficio / Costo

Tabla 6.4*Beneficio / Costo – Solución 4*

4	<u>Reestructuración de Procesos de Selección de Personal</u>			
a	S/	1,000.00	Manual	
b	S/	1,000.00	Capacitacion	
c	S/	1,000.00	Implementacion	
*	S/	3,000.00	Costo Total	
*	S/	16,427.38	Beneficio	
*	S/	13,427.38	Beneficio Neto	
*		4.5	Beneficio / Costo	

Tabla 6.5*Beneficio / Costo – Solución 5*

5	<u>Implementación de Auditorías de Calidad</u>			
a	S/	2,500.00	Manual	
b	S/	1,000.00	Cronograma	
c	S/	1,500.00	Seguimiento y Contr	
d	S/	500.00	Evaluacion	
*	S/	5,500.00	Costo Total	
*	S/	16,427.38	Beneficio	
*	S/	11,427.38	Beneficio Neto	
*		2.1	Beneficio / Costo	

Luego de obtener el ratio de beneficio / costo podemos incluir esta información para cada una de las soluciones y evaluar su puntaje máximo combinado con los otros criterios.

Tabla 6.6*Matriz de Selección de Mejor Propuesta*

SOLUCIÓN		IMPACTO (40%)		FACTIBILIDAD (25%)		BENEFICIO / COSTO (25%)		HORIZONTE (10%)		TOTAL
1	Manual Simplificación & Estandarización de Procesos Operativos Claves	5	2	5	1.25	3	0.75	3	0.3	4.3
2	Programa Capacitación Integral 360° - Personal Atención al Cliente	5	2	5	1.25	1	0.25	3	0.3	3.8
3	Implementación de Software de Gestión y Planeación de Demanda	5	2	1	0.25	1	0.25	5	0.5	3
4	Reestructuración de Procesos de Selección de Personal	1	0.4	3	0.75	5	1.25	5	0.5	2.9
5	Implementación de Auditorías de Calidad	3	1.2	3	0.75	3	0.75	5	0.5	3.2

IMPACTO / FACTIBILIDAD		BENEFICIO / COSTO		HORIZONTE	
Alto	5	≤ 1-2 >	1	Corto	5
Medio	3	≤ 2-3 >	3	Medio	3
Bajo	1	Mayor que 3	5	Largo	1

La solución que destaca con mayor calificación en la matriz de selección de mejor propuesta es la que ataca directamente los métodos de la empresa y que engloba no solo 1 área, sino una serie de interconexiones entre varias áreas de la empresa.

El manual de simplificación y estandarización de procesos operativos claves tiene un tiempo promedio de ejecución de 5.5 meses aproximadamente.

6.1.3 Definición Lista de Actividades y Recursos

Luego de identificar cuál de las posibles soluciones tiene mayor congruencia con los aspectos críticos de la empresa, necesitamos desagregarla en una lista de actividades que se tienen que realizar junto con los recursos que se tienen que utilizar para asegurar que se cumpla al 100% la solución seleccionada.

- Analizar recursos necesarios para implementar la solución
- Identificar funciones y personas claves en el proceso de la solución
- Organizar al grupo seleccionado para que cada persona sepa que actividad le corresponde y el impacto que tiene en el proceso su rol
- Elaborar las normas del taller en el área de producción
- Elaborar las normas de manipulación de stock en el área de atención al cliente
- Elaborar flujograma de procesos de recepción y exhibición correcta de la mercadería producida
- Insertar controles periódicos y auditorías puntuales que permitan asegurar el correcto funcionamiento del manual
- Elaborar instrucciones detalladas del manual
- Utilizar listas de verificación o tablas de chequeo para controlar la ejecución
- Realizar comparaciones periódicas de resultados y oportunidades de mejora en el proceso de utilización y ejecución del manual

6.1.4 Implementación de Actividades

Para implementar las actividades principales que desarrollarán la solución, necesitamos subdividir los conceptos en actividades secundarias y asignar a cada una un responsable especializado en el área correspondiente.

Con ello, se evaluará el nivel de alcance de las actividades y la aplicación de los recursos planificados. También se buscará tener planes de contingencia ante posibles eventualidades o cualquier desfase. Y también será importante anotar todas las incidencias importantes identificados en el proceso para considerarlas en otras aplicaciones.

Teniendo en cuenta las funciones listadas, las personas y áreas involucradas, así también como el horizonte de tiempo para una correcta ejecución, se ha pasado a elaborar un “Programa de Actividades del Proyecto” para poder darle seguimiento a las tareas y asegurar una buena implementación de la solución seleccionada. (Ver Anexo 6.1)

6.2 Seguimiento y Ajuste:

Si bien la planeación y la estrategia a seguir para la resolución del problema son los ejes principales para llevar a cabo una buena implementación, el seguimiento, control y los ajustes en la marcha son fundamentales para corregir problemas cíclicos y repetitivos que están perjudicando el proceso de implementación y no permiten sacarle el mayor provecho a la solución.

Sin un correcto seguimiento y ajustes en lo que sea vea necesario, el horizonte de tiempo se puede extender y no se podrán identificar oportunidades de mejora que permitan cumplir con los objetivos estipulados en la implementación de la solución.

6.2.1 Verificación de Resultados de Mejora:

Evaluando un mismo horizonte de tiempo que el análisis previo de la problemática, ponemos a prueba las variables más importantes asociadas al problema principal de las mermas debido a una falta de estandarización de los procesos operativos.

Tabla 6.7

Número de Mermas por Producto – Aplicación de Propuesta de Mejora

Productos Mermados	# Und Mermadas	# Und Producidas	% Merma por Producto	% Participacion
TOTAL	1390	37824	4%	100%
Milhojas Fresas	72	2304	3%	5%
Cinnamon Rolls	56	1728	3%	4%
Cachito Mantequilla	202	5760	4%	15%
Empanada Mixta	28	1152	2%	2%
Triple Integral	32	1344	2%	2%
Tartaleta de Fresa	102	3456	3%	7%
Tentación Chocolate	32	768	4%	2%
Pan de Molde Blanco	56	1728	3%	4%
Pan Hamburguesa x4	782	18432	4%	56%
Strudel Manzana	28	1152	2%	2%

Tabla 6.8

Número de Mermas por Tipo de Causa – Aplicación de Propuesta e Mejora

Causas de Merma	# Und Mermadas	% Participacion
TOTAL	1390	100 %
Producto Vencido	588	42%
Producto Mal Presentado	373	27%
Errores en Control Stock	107	8%
Errores en Producción	322	23%

Como vemos, ha habido una considerable mejora en el porcentaje de productos mermados vs productos producidos, el nuevo porcentaje es de 4%, si bien no está todavía dentro de los objetivos internos de la empresa (2%), se ven mejoras considerables en todos los productos.

Cabe resaltar que esto tiene doble merito, ya que no se ha mantenido la misma producción que el periodo pasado antes de la mejora, sino que gracias a la estrategia de mejora se ha podido producir un 3.8% más y, sin embargo, se ha mermado 4% del total producido (1,440 unidades menos).

También podemos evidenciar que el efecto de la propuesta de mejora no solo impacta en el área de operaciones en cuanto a total de producción y total de merma sobre esa producción; sino, que también impacta directamente en la rentabilidad de la empresa.

La empresa está dejando de mermar un total de 1,250 unidades vs el periodo anterior, a un costo promedio de S/ 6.5 esto significa un ahorro directo en costos de S/ 8,125 que luego se traduce en venta incremental para la empresa, ya que con un margen promedio de esos productos de S/ 4 la unidad nos da una ganancia adicional de S/ 5,000 aproximadamente.

Si se aprecia en números totales, la empresa ha dejado de perder S/ 16,427.38 para comenzar a ganar ahorrando esos costes y marginando con la venta de esos productos que antes se mermaban un total de S/ 13,125.

Si bien, no se logró exactamente el objetivo de la reducción porcentual de mermas, se observan cambios significativos en el manejo de las funciones, la organización y la estandarización de procesos, lo que comienza a traducirse en números tangibles que permiten a la empresa no solo ahorrar, sino también a generar ingresos adicionales de esa mercadería que antes solo generaba pérdidas.

6.2.2 Comparación de Resultados:

Para poder entender y evidenciar con un mayor análisis el impacto que tuvo la propuesta de mejora ejecutada en la empresa, pasaremos a realizar las comparaciones del antes y el después de la ejecución de la mejora.

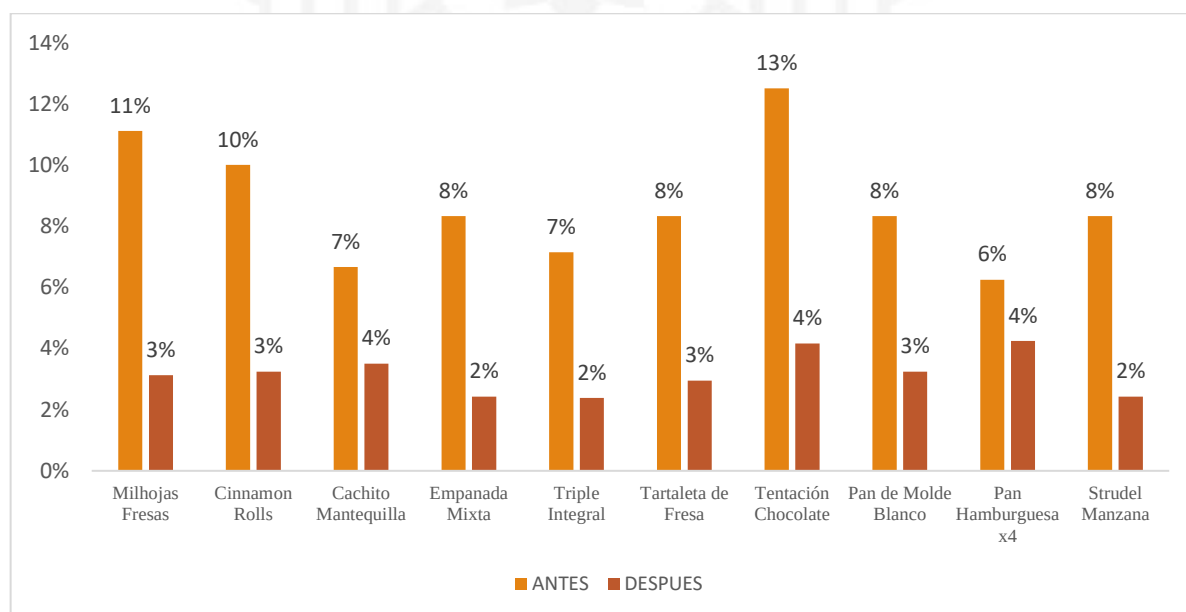
Tabla 6.9

Comparación en Número de Mermas por Producto – Antes vs Después de la Aplicación de la Mejora

Productos Mermados	# Und Mermadas		# Und Producidas		% Merma por Producto		% Variación
	Antes	Despues	Antes	Despues	Antes	Despues	
TOTAL	2640	1390	36384	37824	7%	4%	-3%
Milhojas Fresas	192	72	1728	2304	11%	3%	-8%
Cinnamon Rolls	144	56	1440	1728	10%	3%	-7%
Cachito Mantequilla	384	202	5760	5760	7%	4%	-3%
Empanada Mixta	96	28	1152	1152	8%	2%	-6%
Triple Integral	96	32	1344	1344	7%	2%	-5%
Tartaleta de Fresa	288	102	3456	3456	8%	3%	-5%
Tentación Chocolate	96	32	768	768	13%	4%	-8%
Pan de Molde Blanco	96	56	1152	1728	8%	3%	-5%
Pan Hamburguesa x4	1152	782	18432	18432	6%	4%	-2%
Strudel Manzana	96	28	1152	1152	8%	2%	-6%

Figura 6.1

Comparación en Número de Mermas por Producto – Antes vs Después de la Aplicación de la Mejora



En cuanto a la comparación de mermas por tipo de producto, podemos evidenciar considerables mejoras en todos. A pesar de que todos aumentaron su volumen total de producción, la estrategia de mejora muestra buenos resultados a nivel general y a nivel

de detalle manteniendo un promedio de entre 2% y 4% máximo de mermas totales por producto.

También podemos observar que ahora los productos con mayor porcentaje de mermas son productos diferentes a los que se tenían antes de realizar la estrategia de mejora. Analizar este detalle a fondo permitirá seguir reduciendo el número total de mermas de la empresa.

Por otro lado, si lo vemos en cuanto tipo de causas por las cuales se merma el producto, también vemos una mejora considerable en las 2 causas principales que eran las que tenían más del 80% de incidencias.

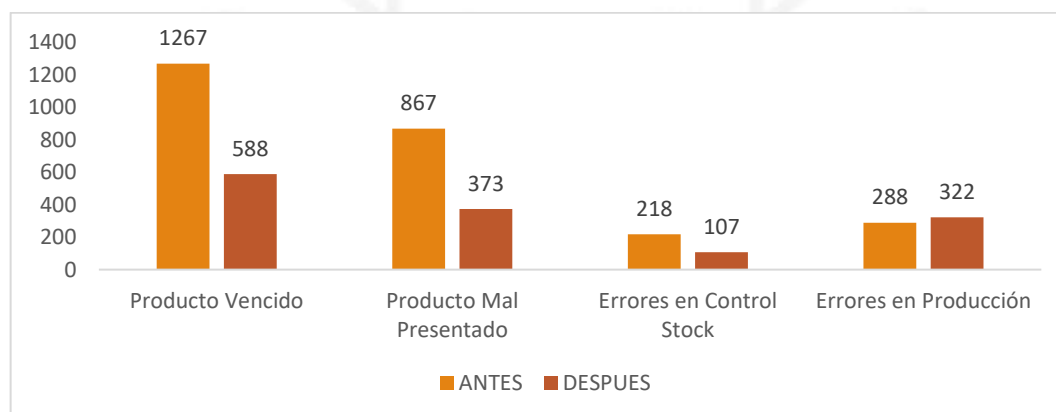
Tabla 6.10

Comparación en Número de Mermas por Tipo de Causa – Antes vs Después de la Aplicación de la Mejora

Causa de Merma	# Und Mermadas		% Variación
	Antes	Despues	
TOTAL	2640	1390	-47%
Producto Vencido	1267	588	-54%
Producto Mal Presentado	867	373	-57%
Errores en Control Stock	218	107	-51%
Errores en Producción	288	322	12%

Figura 6.2

Comparación en Número de Mermas por Tipo de Causa – Antes vs Después de la Aplicación de la Mejora



Podemos ver que 3 de las 4 causas principales se han reducido considerablemente (más del 50% en todas) luego de la ejecución de la propuesta de mejora, mientras que solo 1 aumento en un 12% vs la cantidad de incidencias antes de la mejora.

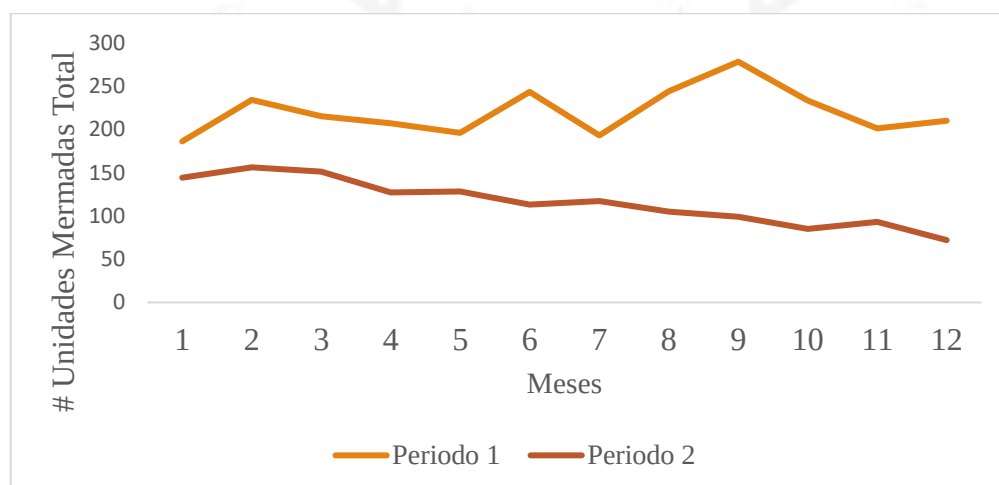
Lo consideraremos para un análisis posterior, pero hemos identificado 2 razones principales que pueden explicar el incremento en esta causa determinada:

- El incremento de la producción: como pudimos ver, de un año a otro la empresa tuvo un crecimiento en ventas y por consiguiente en su producción lo que hace que haya mayores posibilidades de productos mermados en el proceso de producción.
- El foco que se le dio a las 2 causas principales: como vimos en el análisis previo a la mejora, las 2 causas principales y que ocupaban más del 80% de las incidencias eran otras distintas a la de producción (producto vencido y producto mal presentado), el enfoque en el Pareto descuido la otra variable.

Por otro lado, en cuanto al cuadro de tendencia comparativo de los 2 periodos (antes de la mejora vs después de la mejora), vemos que la tendencia antes de aplicar y ejecutar el manual de procesos estandarizados las mermas eran cíclicas, dependiendo más de la volatilidad de la demanda y la necesidad puntual de pedidos corporativos en fechas y meses determinados lo que incrementaba o reducía el porcentaje de mermas total.

Figura 6.3

Comparación en Número de Mermas por Mes – Antes vs Después de la Aplicación de la Mejora



Lo importante a destacar en el análisis es que podemos ver una tendencia descendente claramente marcada en el periodo 2, lo que significa que mientras más

tiempo transcurre de la puesta en práctica de la solución, mejores están siendo los resultados finales gracias a la práctica y una mayor experiencia con los nuevos procesos.

Si bien la mejora es considerable y significativa de un periodo vs el otro, recordemos que la solución ejecutada estaba más pensada en resolver las 2 causas principales del problema que eran: “producto vencido” y “producto mal presentado”, por ello, se ha evaluado el impacto que se obtuvo en el total de unidades mermadas por la misma causa en cada uno de los periodos.

Figura 6.4

Comparación en Número de Mermas por Causa 1 – Antes vs Después de la Aplicación de la Mejora

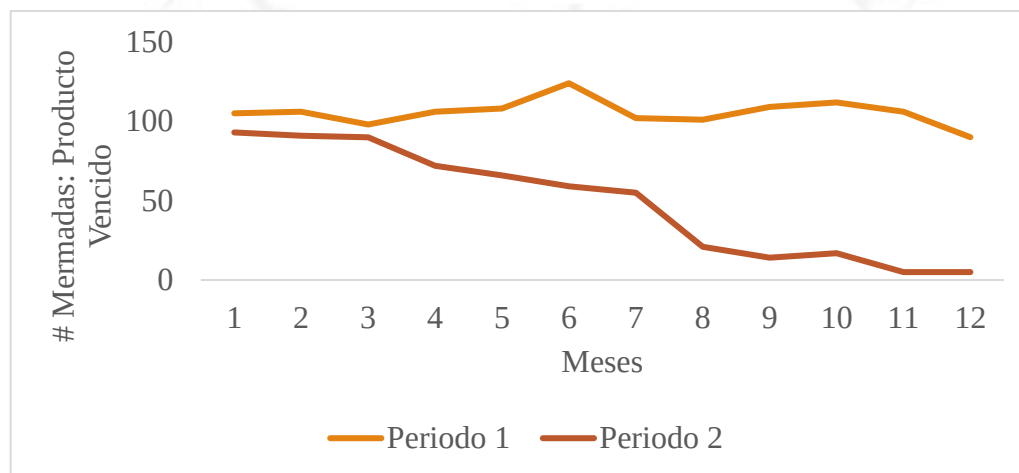
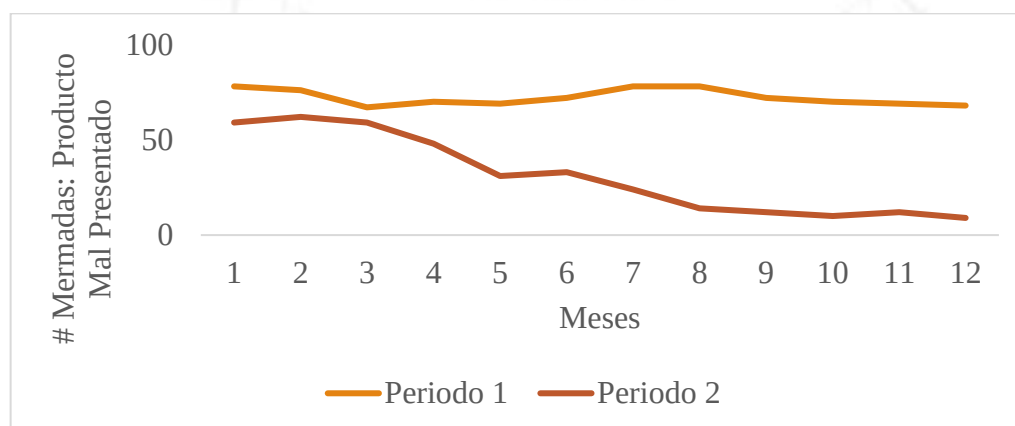


Figura 6.5

Comparación en Número de Mermas por Causa 2 – Antes vs Después de la Aplicación de la Mejora



Como vemos, gracias a la correcta identificación de las causas raíces del problema principal se atacó directamente el núcleo del problema y se mejoraron considerablemente esas 2 causas luego de que el personal ya pudo automatizar los procesos y el manual dentro de su rutina diaria de trabajo.

6.3 Mantenimiento de Mejoras:

Como vimos anteriormente en los cuadros, hay una tendencia marcada y directamente proporcional entre el tiempo y los resultados de mejora, mientras más tiempo pase el personal ejecutando de manera correcta la estrategia de mejora establecida, mejor serán los resultados obtenidos en esas tareas determinadas.

Claro está, que debe haber un seguimiento y control constante de estos procesos para que el personal siga con la misma atención y mejore constantemente con la práctica.

6.3.1 Estandarización:

Con el objetivo de mantener y mejorar los resultados obtenidos luego de la ejecución de propuesta de mejora, la empresa busca estandarizar el proceso integral y volverlo parte del ADN de la empresa. Para ello es preciso seguir los siguientes pasos:

Normalizar:

- Imprimir y difundir el manual de simplificación y estandarización de procesos operativos claves, adiestrando a todo el personal involucrado para su buen uso.
- Actualizar el manual de normas y procedimientos incluyendo los nuevos procesos de estandarización de procesos e instruyendo a todo el personal sobre los nuevos registros.

Entrenamiento:

- Elaborar plan de capacitación en los nuevos manuales y formatos de sistema de chequeo y verificación para todo el personal del taller de producción y de atención al cliente.
- Elaborar plan de evaluaciones periódicas al personal para identificar comprensión total de los procesos e identificar aspectos de mejora en el proceso de capacitación y ejecución.

Incorporar al Control de Gestión:

- Indicadores de control de unidades mermadas y estratificar por producto y por causa de merma
- Establecer instrucciones para su medición y control
- Asignar a los responsables para la medición y la toma de decisiones
- Comunicar acciones a todo el equipo de trabajo

6.4 Diagrama de Gantt del Proyecto vs Real:

Al comparar el diagrama del proyecto con el diagrama real de lo ejecutado, podemos evidenciar que en la mayoría de los procesos se siguieron los tiempos estipulados. Observamos que el horizonte del proyecto era de aproximadamente 5,5 meses y que realmente demoró en ejecutarse unos 6 meses. (Ver Anexo 3).

6.5 Presupuesto Final del Proyecto:

Recordemos que el presupuesto inicial del proyecto era de S/ 5,100 donde se incluían los costos de la elaboración del manual, las horas hombre de la capacitación del personal, los formatos como material para la empresa y para los trabajadores y lo procesos de evaluación en horas hombre también. Esto nos daba un ratio beneficio/costo de 2.2.

Luego de terminar la ejecución del proyecto podemos evidenciar que hubo una reducción de mermas en un -54% lo que significó un ahorro promedio de S/ 8,125 que sumado a la rentabilidad obtenida por la venta de estos productos en vez de perderlos nos da un resultado final de S/ 13,125.

La mayoría de gastos de mantuvieron igual, sin ningún incremento o disminución significativa, a excepción del ahorro que se pudo conseguir en la impresión de formatos físicos para los empleados, ya que gracias a las reuniones de feedback y a las evaluaciones tenidas con el equipo se llegó a la conclusión que el manual virtual era mucho más útil que el físico, lo que permitió generar un ahorro de S/ 500 en el total de gastos, dando un número final de S/ 4,600.

Teniendo en cuenta los nuevos números vemos que el ratio beneficio/costo queda en 1.9. Lo que arroja un número final de tiempo estimado de 6.3 meses, hace sentido con lo que se dio en la realidad.

Tabla 6.11*Beneficio Real del Proyecto*

1		<u>Manual Simplificación & Estandarización de Procesos</u>	
		<u>Operativos Claves</u>	
a	S/	3,000.00	Manual
b	S/	1,000.00	Capacitación
c	S/	250.00	Formatos
d	S/	350.00	Evaluación
*	S/	4,600.00	Costo Total
*	S/	13,125.00	Beneficio
*	S/	8,525.00	Beneficio Neto
*		1.9	Beneficio / Costo

6.6 Beneficios Principales de la Mejora:

- Identificación del problema más crítico de la empresa
- Identificación de las causas principales del problema
- Identificación de las causas raíz y su enfoque
- Reducción de 7% a 4% el porcentaje de unidades mermadas sobre el total de unidades producidas
- Reducción de 2,640 a 1,390 unidades mermadas (-47%)
- Reducción de 1,267 a 588 unidades mermadas por “Producto Vencido”, la causa principal del problema con una participación de 48% de las incidencias antes del proyecto
- Reducción de 867 a 373 unidades mermadas por “Producto Mal Presentado”, la 2da causa del problema con una participación de 33% de las incidencias antes del proyecto
- Ahorro en costes por reducción de unidades mermadas valorizado en S/ 8,125
- Ganancia neta de S/ 5,000 gracias a la venta adicional de las unidades no mermadas
- Comprensión de procesos claves en la empresa por parte de puestos claves: atención al cliente y taller de producción
- Estandarización de procesos operativos claves y acostumbramiento en rutina del día a día
- Reducción de errores del personal lo que conlleva a un mejor trabajo en equipo y clima laboral en la empresa
- Integración de las áreas de atención al cliente y taller de producción
- Sentido de pertenencia con la marca por parte de los trabajadores por ser parte de la solución del problema

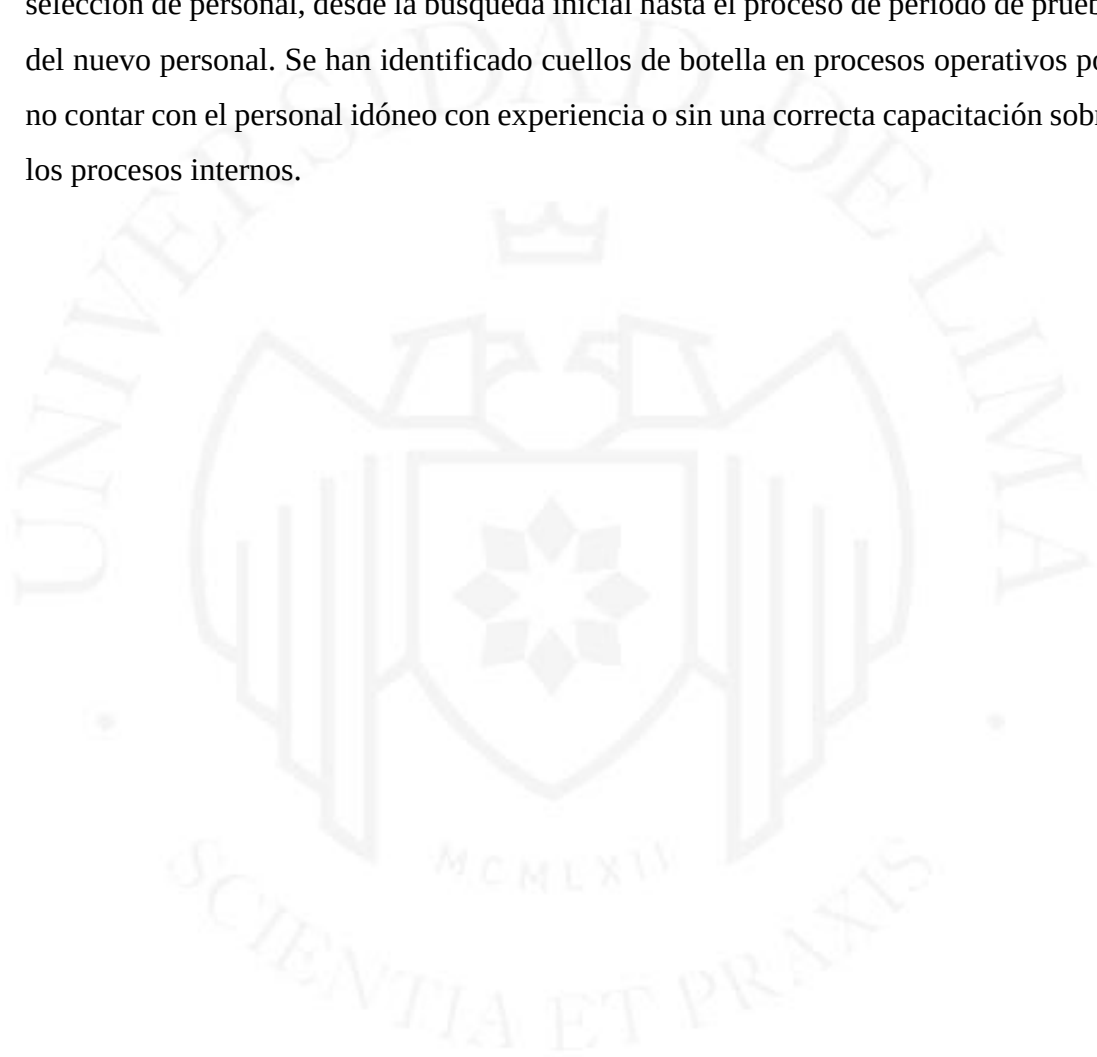
CONCLUSIONES

- Sólida Posición en el Mercado Artesanal: Gracias a su diferenciación en recetas tradicionales y procesos netamente artesanales que le dan un enfoque de autenticidad a sus productos, Pan del Barrio ha podido destacar y diferenciarse como una marca de productos artesanales de alta calidad en un mercado cada vez más competitivo.
- Impacto de la Inestabilidad Económica: Los constantes cambios en los costos de insumos, sumados a la inestabilidad económica nacional dificultan la planeación financiera de la empresa, algo que afecta directamente su capacidad de crecimiento en la industria, ya que tiene que estar constantemente adaptándose a cambios externos para minimizar los riesgos de la economía nacional.
- Potencial de Crecimiento en el segmento B2B: El desarrollo de la línea B2B ofrece oportunidades de venta estable, especialmente a través de alianzas con cafeterías y empresas de catering, lo que permite diversificar los ingresos y a la par tener unos ingresos fijos. El techo del B2B tiene un muy alto potencial.
- Dependencia de Proveedores Especializados: Luego de experimentar los cambios bruscos en los precios de los insumos debido a factores externos macroeconómicos, la empresa ha notado una alta dependencia de proveedores puntuales especializados, donde el correcto manejo para tener más opciones y disminuir la dependencia será clave para el éxito en los márgenes de ganancia de la empresa.
- Desafíos en la Gestión de Mermas: Se identificó que las mermas son el problema principal de la empresa, ya que no solo afectan al área de operaciones, sino también al área financiera, de producción, satisfacción al cliente y hasta la de recursos humanos.
- Falta de Tecnología en Pronósticos de Demanda: Una de las causas principales por las que podía haber una producción en exceso o una falta de producción es la volatilidad de la demanda en el segmento B2C. Si bien, la estimación se da en gerencia de manera diaria, semanal y mensual, la falta de herramientas tecnológicas de análisis y pronóstico dificultan la tarea humana en la toma de decisiones.

- Métodos y Procesos No Estandarizados: La investigación ha permitido identificar que los métodos y procesos no estandarizados en las distintas áreas de la empresa son la causa principal de la mayoría de sus problemas.

Ver las prioridades y las causas raíces de estos procesos claves será fundamental para que la empresa entre en una etapa de profesionalismo operacional y se vuelva rutina del día a día los procesos estandarizados para la mejora integral de la empresa.

- Procesos de Selección de Personal: Es necesario revisar a detalle los procesos de selección de personal, desde la búsqueda inicial hasta el proceso de periodo de prueba del nuevo personal. Se han identificado cuellos de botella en procesos operativos por no contar con el personal idóneo con experiencia o sin una correcta capacitación sobre los procesos internos.



RECOMENDACIONES

- Identificación y Estandarización de Métodos en otros Procesos Claves de la Empresa: Tomar como ejemplo las buenas prácticas realizadas y resultados obtenidos en los procesos operativos claves para replicarlo en otras áreas importantes de la empresa para buscar los mismos resultados en eficiencia de recursos y disminución de costes o aumento de las ventas.
- Integración de Sistemas de Control a la Estandarización de Métodos: Luego de ver el impacto en la estandarización de los procesos operativos claves en la empresa, es fundamental que las otras subáreas operativas se integren de manera armoniosa a este sistema.
El correcto manejo de inventarios y de las compras son un factor clave para que la solución ejecutada siga mejorando con el pasar del tiempo y pueda manejar mucha más información de otras áreas para enriquecer la toma de decisiones desde la gerencia.
- Plan de Mantenimiento para Método Estandarizado de Gestión de Mermas: Es fundamental que todo lo logrado se pueda profesionalizar y ser parte del ADN de la empresa.
Por ello, se recomienda tener todo un plan de mantenimiento, seguimiento y control constante del método ya probado con el objetivo de seguir constantemente buscando mejoras en el número final de unidades mermadas sobre el total de unidades producidas.
- Presentación a Pitch de Inversores: Visto todo el potencial de la marca y las limitaciones actuales que tiene en cuanto a financiamientos externos, es altamente recomendable salir a buscar inversiones con mejores condiciones que permitan que el negocio se pueda desarrollar a la par con condiciones sanas que no perjudiquen la liquidez del negocio.
- Expandir Oferta de Productos en Segmento B2B: El potencial de este segmento es inmenso vs el B2C, por ello, es fundamental que la empresa pueda darle mayor foco en identificar productos que sean demandados por este segmento en la categoría de productos artesanales para poder aumentar su oferta es especializarla hacia ese segmento.

- Plan de Capacitación Integral 360° - Personal Atención al Cliente: La constancia, el seguimiento y el control son claves para el éxito de la empresa; por ello, se ha identificado que hay una gran oportunidad en el armado y ejecución de un plan de capacitación integral que abarque todas las funciones claves del personal.

Este plan de capacitación no puede ser solo al ingreso del nuevo personal, sino que se tiene que arraigar en la cultura de la empresa para replicarse mínimo 1 vez al mes, buscando la automatización y entendimiento total de los procesos, así también como la especialización del personal para la búsqueda de mejores resultados.

Si bien, es importante aumentar la frecuencia de las capacitaciones, también es clave que estas capacitaciones vengan acompañas de evaluaciones periódicas, donde se busque constantemente identificar oportunidades de mejora por persona y proceso clave.

- Implementación de Auditorías de Calidad Externas: Sabemos que la empresa ya cuenta con auditorias de calidad dentro de sus procesos internos, pero estas tienden a ser muy previsibles y el personal puede condicionar su comportamiento en esos determinados momentos, lo que no nos permite tener la seguridad de que ese se da de manera constante.

Por ello, la implementación de auditorías externas de calidad realizadas por un proveedor especializado sin fecha de aviso van a ser fundamentales para realmente ver que oportunidades tiene la empresa en su día a día y el verdadero impacto que se genera.

- Implementación de Software de Gestión y Planeación de la Demanda: Como hemos visto, la demanda del B2C es muy volátil e impredecible, si bien se tiene un historial de la producción, un control de lo que se vende y un control de lo que se merma, la demanda no sigue una tendencia marcada y ello puede perjudicar en un sobre stock o quiebres en el área de producción.

Teniendo esto en cuenta, se ha identificado que un sistema integral que se alimente de toda la data relevante: producción, venta, merma, día de semana, fin de semana, feriados, turnos mañana y turnos tarde. Son fundamentales para un análisis integrado y una toma de decisión más sustentable para contar con una producción alineada a la demanda proyectada.

REFERENCIAS

- Bahena, L. (2024, 29 de enero). *Así se transformarán la panadería y pastelería en 2024*. The Food Tech. <https://thefoodtech.com/ingredientes-y-aditivos-alimentarios/la-transformacion-de-la-panaderia-y-pasteleria-en-2024/>
- Lezcano, E. P. (2011, 4 de abril). *Análisis de Producto – Productos Panificados*. Alimentos Argentinos. https://alimentosargentinos.magyp.gob.ar/contenido/sectores/farinaceos/Productos/ProductosPanificados_2011_04Abr.pdf
- Quintana, G. (2017). Nota. *Panaderías y pastelerías se expanden a través de franquicias*. Expansión de Franquicias. Lima. <https://expansionfranquicia.com/2017/08/panaderias-y-pastelerias-se-expanden-a-traves-de-franquicias/>
- Statista. (2024, septiembre). *Bread & Cereal Products - Worldwide*. Statista Market Insights. <https://www.statista.com/outlook/40050000/100/bread-bakery-products/worldwide>
- Euromonitor Internacional. (2024). *Énfasis Alimentación*. Euromonitor Passport. <https://www.calameo.com/read/0013939423221e7506873>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) (2021). *Encuesta Nacional de Hogares - ENAHO 2021*. <https://proyectos.inei.gob.pe/microdatos/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2018). *Perú: Crecimiento y distribución de la población, 2017*. Lima. https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1530/libro.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) (2020). *Estado de la población peruana 2020*. Lima. https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1743/Libro.pdf

BIBLIOGRAFIA

- Cáceres Palacios, O. y Rodríguez Meyzen, R. R. (2021). *Estudio de prefactibilidad para la implementación de una panadería artesanal con insumos peruanos en Lima Metropolitana*. (tesis para optar por el Título Profesional de Ingeniero Industrial). Universidad de Lima.
https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/15058/Caceres-Rodriguez_Estudio-prefactibilidad-implementaci%c3%b3n.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Moreno Maldonado, D. G. (2017). *Comercialización de masa hojaldre laminada para mercado profesional y doméstico a nivel nacional*. (Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos para optar por el título de Magister en Administración de Empresas). UDLA, Facultad de Posgrados. Ecuador.
<https://dspace.udla.edu.ec/bitstream/33000/7303/1/UDLA-EC-TMAEF-2017-07.pdf>
- Gagliano, G.; Lujan Salas, S. M. y Montoya Espinoza, D. (2020). *Automatización de líneas de producción de pan de molde y bollería en una industria panificadora argentina*. (Trabajo Final de Master). EAE Business School. Madrid.
- Torres Policio, L. (2023). *Consumo de pan por región, tipo y punto de venta*. Pulso PUCP. Lima. <https://pulso.pucp.edu.pe/reportes-estadisticos/consumo-de-pan-por-region-tipo-y-punto-de-venta>
- Compañía peruana de estudios de mercado y opinión pública. (2019). *Market Report*.
https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/15058/Caceres-Rodriguez_Estudio-prefactibilidad-implementaci%c3%b3n.pdf?sequence=1&isAllowed=y



ANEXOS

Anexo 1 Cadena de Valor

ACTIVIDADES DE SOPORTE				
DIRECCIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA				
Positivo	1. Experiencia en Consumo Masivo	2. Diferenciación Artesanal	3. Estrategia Mercado Local	
Negativo	1. Dependencia Gestión Manual	2. Sin Estrategia de Expansión	3. Poca Desarrollo Modelos de Negocio	
GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS				
Positivo	1. Buen Clima Laboral	2. Personal Taller Experimentado	3. Plan de Incentivos Ventas Motivadores	
Negativo	1. Falta Capacitación Impulso Venta	2. Falta Plan Linea de Carrera	3. Poca Formalización Procesos	
INFRAESTRUCTURA (TECNOLOGÍA, ACTIVOS, INSTALACIONES)				
Positivo	1. Local Atractivo y bien Ubicado	2. Equipos de Alta Calidad	3. Instalaciones bien Acondicionadas	
Negativo	1. Limitada Capacidad Expansión	2. Equipamiento Envejecido	3. Falta Inversión Tecnológica	
GESTIÓN FINANCIERA / RECURSOS				
Positivo	1. Bajo Apalancamiento	2. Buen Cash Flow (Liquidez)	3. Costos Fijos Controlados	
Negativo	1. Acceso Limitado al Financiamiento	2. Poca Inversión en Innovación	3. Margenes Ajustados	
ACTIVIDADES PRIMARIAS				
LOGISTICA INTERNA Abastecimiento	PRODUCCIÓN Y/O OPERACIONES	LOGÍSTICA EXTERNA Despachos	MARKETING Y VENTAS	SERVICIO AL CLIENTE Y POST VENTA
Positivo	Positivo	Positivo	Positivo	Positivo
1. Relación con Proveedores de Calidad	1. Calidad Artesanal & Receta Tradicional	1. Tercerización - Delivery Especializado	1. Enfoque Autenticidad y Tradición	1. Atención Personalizada
2. Control Inventario Artesanal	2. Producción Adaptativa	2. Flexibilidad Entrega y Atención	2. Buena Relación - Clientes B2B	2. Satisfacción por Productos de Calidad
3. Transparencia Cadena Suministro	3. Flexibilidad en Productos Nuevos	3. Bajos Costos Operativos en Despacho	3. Buena Conexión Comunidad - RRSS	3. Buena Experiencia Consumo en el Local
Negativo	Negativo	Negativo	Negativo	Negativo
1. Dependencia Pocos Proveedores	1. Falta de Escalabilidad	1. Dependencia Plataformas Delivery	1. Bajo Presupuesto de MKT	1. Falta Liderazgo en la Supervisión
2. Costos Elevados de Insumos	2. Procesos Manuales	2. Bajos Margenes y Altas Comisiones	2. Baja Capacitación en Ventas	2. Dependencia Plataformas Delivery
3. Falta Sistema Pronostico Demanda	3. Altos Costos Laborales Producción	3. Limitación Geográfica de Entrega	3. Segmento Limitado de Clientes	

Anexo 2 Programa de Implementación

	POSIBLE SOLUCION	PROGRAMACIÓN						RESPONSABLE
		MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	
M É T O D O	Elaboración de Manual de Simplificación y Estandarización de Procesos Operativos Claves							
	a. Levantamiento de Información (Áreas y Personas Claves)							Yoesie
	b. Análisis de Información (Cuellos de Botella, Tiempos y Recursos)							Yoesie / Kevin
	c. Diseño del Manual							Kevin / Jorge
	d. Elaboración de Procedimientos Claves							Kevin
	e. Elaboración de Instrucciones y Registros							Yoesie
	f. Revisión y puesta en Prueba-Error del Manual (Muestra)							Kevin / Jorge
	g. Aprobación del Manual							Kevin
M O B I L I Z A C I O N	Capacitación del Personal (Taller de Producción y Atención al Cliente)							
	a. Explicación detallada del Manual							Yoesie
	b. Involucramiento de Áreas							Yoesie / Jorge
	c. Capacitación: Producción							Jorge
	d. Capacitación: Atención al Cliente							Yoesie
	e. Evaluación Práctica							Yoesie / Jorge
M R E S U L T A D O	Aplicación de Formatos en Actividades Diarias							
	a. Impresión de Formatos Estandarizados							Yoesie
	b. Ejecución de Formatos Gráficos en el Taller y en zona de Atención							Yoesie
M É T O D O	Evaluación, Seguimiento, Control y Comparación de Resultados							
	a. Revisión Integral de Estandarización Semanal							Yoesie
	b. Auditoria de Calidad Mensual							Jorge
	c. Revisión Bimensual: Comparativo de # Incidentes							Kevin

Anexo 3 Programa de Implementación Real

	POSIBLE SOLUCION (PROYECTADO vs REAL)	PROGRAMACIÓN						RESPONSABLE	CHEQUEO	ACCIÓN
		MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6			
M É T O D O	Elaboración de Manual de Simplificación y Estandarización de Procesos Operativos Claves								OK	
	a. Levantamiento de Información (Áreas y Personas Claves)							Yoesie	OK	
	b. Análisis de Información (Cuellos de Botella, Tiempos y Recursos)							Yoesie / Kevin	OK	
	c. Diseño del Manual							Kevin / Jorge	OK	
	d. Elaboración de Procedimientos Claves							Kevin	OK	2 por área
	e. Elaboración de Instrucciones y Registros							Yoesie	OK	
	f. Revisión y puesta en Prueba-Error del Manual (Muestra)							Kevin / Jorge	OK	Corrección Errores
	g. Aprobación del Manual							Kevin	OK	
M O A B N R O A	Capacitación del Personal (Taller de Producción y Atención al Cliente)									
	a. Explicación detallada del Manual							Yoesie	OK	3 veces por turno
	b. Involucramiento de Áreas							Yoesie / Jorge	OK	
	c. Capacitación: Producción							Jorge	OK	2 veces por turno
	d. Capacitación: Atención al Cliente							Yoesie	OK	2 veces por turno
	e. Evaluación Práctica							Yoesie / Jorge	OK	
M R A I T A E L	Aplicación de Formatos en Actividades Diarias									
	a. Impresión de Formatos Estandarizados							Yoesie	OK	Manual Operaciones
	b. Ejecución de Formatos Gráficos en el Taller y en zona de Atención							Yoesie	OK	Manual Operaciones
M É T O D O	Evaluación, Seguimiento, Control y Comparación de Resultados									
	a. Revisión Integral de Estandarización Semanal							Yoesie	OK	
	b. Auditoría de Calidad Mensual							Jorge	OK	
	c. Revisión Bimensual: Comparativo de # Incidentes							Kevin	OK	



8% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

Filtrado desde el informe

- Bibliografía
- Texto citado

Fuentes principales

- 7%  Fuentes de Internet
- 1%  Publicaciones
- 4%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Marcas de integridad

N.º de alerta de integridad para revisión

-  **Texto oculto**
261 caracteres sospechosos en N.º de página
El texto es alterado para mezclarse con el fondo blanco del documento.

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.

Fuentes principales

- 7% Fuentes de Internet
- 1% Publicaciones
- 4% Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Fuentes principales

Las fuentes con el mayor número de coincidencias dentro de la entrega. Las fuentes superpuestas no se mostrarán.

1	Internet	repositorio.autonoma.edu.pe	1%
2	Trabajos del estudiante	UNIBA	1%
3	Internet	thefoodtech.com	1%
4	Internet	hdl.handle.net	1%
5	Internet	repositorio.uladech.edu.pe	0%
6	Internet	repositorio.ulima.edu.pe	0%
7	Internet	sired.udenar.edu.co	0%
8	Trabajos del estudiante	Universidade Estadual de Campinas	0%
9	Internet	dspace.esepoch.edu.ec	0%
10	Internet	pulso.pucp.edu.pe	0%
11	Trabajos del estudiante	UTEC Universidad de Ingenieria & Tecnologia	0%

12	Internet	www.coursehero.com	0%
13	Internet	fdocuments.ec	0%
14	Trabajos del estudiante	Universidad de Salamanca	0%
15	Trabajos del estudiante	Universidad San Ignacio de Loyola	0%
16	Internet	prezi.com	0%
17	Internet	qdoc.tips	0%
18	Trabajos del estudiante	Universidad Privada Boliviana	0%
19	Internet	www.tdx.cat	0%
20	Internet	tesis.pucp.edu.pe	0%
21	Internet	repositorio.unac.edu.pe	0%
22	Trabajos del estudiante	Universidad Sergio Arboleda	0%
23	Trabajos del estudiante	Universidad de Lima	0%
24	Trabajos del estudiante	ITESM: Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey	0%
25	Internet	dspace.unitru.edu.pe	0%

26	Internet	kipdf.com	0%
27	Internet	pdfcoffee.com	0%
28	Internet	moam.info	0%
29	Internet	docplayer.es	0%
30	Publicación	Miguel A. M. Cárdbaba, Blanca Requero, Gabriela Antoñanzas, Brenda Sáenz, David...	0%
31	Trabajos del estudiante	University of Wales central institutions	0%
32	Internet	1library.co	0%
33	Trabajos del estudiante	Universidad del Istmo de Panamá	0%
34	Internet	de.slideshare.net	0%
35	Internet	ni.openaire.eu	0%
36	Internet	www.construccionlatinoamericana.com	0%
37	Internet	www.freelancer.com.co	0%
38	Internet	es.scribd.com	0%
39	Internet	repositorio.ulasalle.edu.pe	0%

40	Internet	www.e-leusis.net	0%
41	Internet	www.ministeriodesalud.go.cr	0%
42	Publicación	Maria Carmen Rosa Sorlozano. "Evaluación de la calidad de la traducción automá...	0%
43	Internet	bde.es	0%
44	Internet	cdn6.mindmeister.com	0%
45	Internet	es.slideshare.net	0%
46	Internet	es.wikipedia.org	0%
47	Internet	issuu.com	0%
48	Internet	prutz.parmerasa.eu	0%
49	Internet	pt.scribd.com	0%
50	Internet	repositorio.ucv.edu.pe	0%
51	Internet	www.gobatl.gov.co	0%
52	Internet	www.procuba.cu	0%