



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**

**Escuela de
Postgrado**

**“PLAN DE MARKETING PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN
DARK BAKERY EN LA CIUDAD DE LIMA”**

**Trabajo de Investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magíster en Dirección de Marketing y Gestión Comercial**

Presentado por:

Jose Luis Casas Perez

Jenny Martinez Kcomt

Pamela Stefanny Zuñiga Cano

Asesor: Jorge Trujillo Sosa

[0000-0003-1565-3605](tel:0000-0003-1565-3605)

Lima, mayo 2023

REPORTE DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO

A través del presente, Jorge Trujillo deja constancia que el trabajo de investigación titulado “PLAN DE MARKETING PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN DARK BAKERY EN LA CIUDAD DE LIMA” presentado por Jose Luis Casas Perez, Jenny Martinez Kcomt y Pamela Zuñiga Cano, para optar el Grado de Magister en Dirección de Marketing y Gestión Comercial fue sometido al análisis del sistema antiplagio Turnitin el 14 de agosto del 2023, dando el siguiente resultado:

turnitin Pamela Stefanny Zuniga Cano Plan de Mar...

1 de 6

Resumen de coincidencias

12 %

1	ndt.handle.net	3 %
2	repositorio.up.edu.pe	1 %
3	repositorio.usil.edu.pe	1 %
4	tesis.pucp.edu.pe	1 %
5	repositorio.esan.edu.pe	<1 %
6	www.coursehero.com	<1 %
7	Entregado a Universidad...	<1 %
8	repositorio.ultra.edu.pe	<1 %
9	repositorioacademico...	<1 %
10	cdh.www.gob.pe	<1 %

Fecha: 07/09/2023

DEDICATORIA

A nuestros padres por ser siempre guías y compañeros, a nuestros hijos por ser nuestra constante motivación y a nuestros docentes por todo lo aprendido.

RESUMEN EJECUTIVO

Pan-A-Casa es un *dark bakery* que repartirá panes en los edificios y condominios multifamiliares ubicados entre la avenida Colonial y la avenida Zorritos, en los distritos de Cercado de Lima y Breña. Tendrá como principales características diferenciadoras que los panes serán entregados en el hogar y que contará con panes tradicionales y panes reforzados con granos andinos, beneficios que, según la investigación, son atractivos para el consumidor; sin descuidar otros atributos valorados como la frescura, sabor y precio.

Los panes a ofrecer serán francés, ciabatta y yema, los cuales se ofertarán en *packs* de 5, 8 y 12 panes para facilitar la logística de distribución. Los panes tradicionales tendrán un precio de S/ 0,40; y los panes reforzados, S/ 0,60. El *delivery* tendrá un costo de S/ 0,20 y se tendrá opción a suscripciones de entrega semanal y mensual.

Para poder hacer conocida la marca se destacará el principal *insight* obtenido: no hay panaderías cerca de las zonas seleccionadas, por ende, las personas tienen que caminar varias cuadras para comprar su pan y valorarían no tener que hacerlo porque principalmente en las mañanas los tiempos son muy ajustados. Considerando ello, el mensaje a destacar en toda comunicación se basará en el posicionamiento y slogan “Tu pan más cerca”.

Para el lanzamiento de la marca se trabajarán en activaciones en los distintos condominios. Se enviará información en los grupos de WhatsApp de los propietarios, idea validada con los administradores y/o miembros de las juntas directivas. Mantendremos las RRSS activas y actualizadas; se realizarán campañas de mantenimiento, fechas especiales y de referidos para poder seguir ganando penetración de clientes.

Todo este plan debe sostenerse en dos ramas fundamentales; la de producción de panes de calidad acompañado de una adecuada logística para la entrega; y la rama de ventas y marketing, responsable de dar a conocer la marca, captar clientes y fidelizarlos.

Para poder ejecutar el plan se requiere una inversión inicial de S/ 172 746 y se espera alcanzar durante el primer año del negocio un 7,1% de penetración en el segmento identificado (es decir, 455 departamentos de 6433). Esto multiplicado por el *ticket* promedio y la frecuencia de compra determinadas en la investigación de mercado, generaría un ingreso de S/ 226 860 para el primer año. Si bien esto nos dejaría con un margen neto negativo para el primer año, las proyecciones de ventas para los siguientes años son crecientes, al año cinco se espera alcanzar una penetración de 23% con un ingreso anual de S/ 2 115 255 y un margen neto de 23%. Asimismo, el proyecto posee indicadores financieros favorables considerando los cinco años de evaluación: un VAN de S/ 189 590 y una TIR de 20,9%.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO	iv
ÍNDICE DE TABLAS.....	viii
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	ix
ÍNDICE DE ANEXOS	x
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO SITUACIONAL	2
1.1 Análisis del macroentorno	2
1.2 Análisis del microentorno.....	6
1.2.1 Análisis 5 fuerzas de Porter	6
1.2.2 Análisis de los competidores	8
1.3 Análisis interno.....	8
1.3.1 Historia y evolución.....	8
1.3.2 Misión y visión	9
1.3.3 Organización y estructura.....	9
1.3.4 Productos y servicios que ofrece	10
1.3.5 Análisis de la cadena de valor	10
1.4 Matriz FODA.....	12
1.5 Análisis situacional.....	14
CAPÍTULO II. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.....	15
2.1 Objetivos del plan de investigación.....	15
2.2 Investigación exploratoria	16
2.2.1 Observación directa	16
2.2.2 Focus groups.....	16
2.2.3 Entrevistas a expertos	17
2.3 Investigación concluyente	17
2.3.1 Perfil del encuestado.....	17
2.3.2 Características de la muestra	18
2.4 Hallazgos de la investigación	19
2.5 Estimación de la demanda	23

CAPÍTULO III. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO.....	25
3.1	Objetivos de marketing..... 25
3.2	Estrategia genérica..... 25
3.3	Estrategia de crecimiento..... 25
3.4	Estrategia de segmentación 26
3.5	Estrategia de posicionamiento 27
3.6	Estrategia de marca..... 27
3.6.1	Proposición de marca..... 28
3.6.2	Personalidad, iconografía y eslogan 28
CAPÍTULO IV. TÁCTICAS DE MARKETING	29
4.1	Estrategia de producto (servicio)..... 29
4.2	Estrategia de precio 30
4.3	Estrategia de plaza 31
4.4	Estrategia de promoción 32
4.4.1	Campañas de lanzamiento 32
4.4.2	Campañas de mantenimiento..... 33
4.4.3	Campañas de fechas especiales 33
4.4.4	Campaña de referidos 33
4.5	Estrategia de personas 36
4.6	Estrategia de procesos 37
4.7	Estrategia de evidencia física..... 38
CAPÍTULO V. IMPLEMENTACIÓN Y CONTROL	40
5.1	Presupuesto..... 40
5.1.1	Inversión 40
5.1.2	Gastos 41
5.1.3	Costo de venta 42
5.2	Proyección de ventas 44
5.3	Evaluación de proyecto 45
5.4	Estado de resultados 45
5.5	Análisis de sensibilidad 46
5.6	Control..... 49
5.7	Plan de contingencia..... 50

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	51
ANEXOS.....	54

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Análisis del macroentorno	2
Tabla 2. Análisis de principales competidores.....	8
Tabla 3. Matriz FODA	13
Tabla 4. Objetivos del plan de investigación	15
Tabla 5. Entrevistas a expertos.....	17
Tabla 6. Distribución de encuestas por condominio	18
Tabla 7. Listado de condominios seleccionados	19
Tabla 8. Funnel de conversión a hogares potenciales	23
Tabla 9. Estimación de demanda e ingreso anual	24
Tabla 10. Objetivos de marketing	25
Tabla 11. Funciones del empaque.....	29
Tabla 12. Precios del producto.....	30
Tabla 13. Detalle de zonas de distribución	31
Tabla 14. Concepto de publicidad.....	32
Tabla 15. Personal y remuneraciones.....	36
Tabla 16. Datos de producción.....	38
Tabla 17. Inversión inicial.....	40
Tabla 18. Gastos de personal	41
Tabla 19. Gastos administrativos	41
Tabla 20. Gastos de operaciones	42
Tabla 21. Gastos de marketing.....	42
Tabla 22. Costo de producción de panes tradicionales	43
Tabla 23. Costo de producción de panes reforzados con granos andinos	43
Tabla 24. Proyección de ventas, volumen, precio y distribución de ventas	44
Tabla 25. Flujo de caja económico (FCE)	45
Tabla 26. Estado de resultados (en soles)	46
Tabla 27. Principales indicadores del negocio.....	49

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Organigrama	10
Gráfico 2. Cadena de valor.....	11
Gráfico 3. Hábito y frecuencia de consumo de pan	20
Gráfico 4. Preferencia de consumo por tipo de pan	20
Gráfico 5. Logotipo de la marca	28
Gráfico 6. Empaque y etiqueta.....	30
Gráfico 7. Mercado meta y zonas de distribución.....	31
Gráfico 8. WhatsApp Pan-A-Casa	34
Gráfico 9. <i>Flyer</i> digital.....	34
Gráfico 10. Instagram Pan-A-Casa	34
Gráfico 11. Mapa de procesos Pan-A-Casa	37
Gráfico 12. Ejemplos de evidencia física.....	39
Gráfico 13. Sensibilidad VAN económico vs. alcance de marketing.	48
Gráfico 14. Sensibilidad VAN económico vs. precio unitario de pan tradicional	48
Gráfico 15. Sensibilidad VAN económico vs. precio del <i>delivery</i>	49

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Guía de <i>focus group</i>	55
Anexo 2: Plantilla de entrevistas.....	58
Anexo 3: Formato de encuestas	62
Anexo 4: Mantra de marca.....	66
Anexo 5: Proceso de producción.....	67
Anexo 6: Cálculo de participación laboral e impuesto a la renta.....	68
Anexo 7: Análisis de sensibilidad (alcance de marketing y precio unitario)	69

INTRODUCCIÓN

En los últimos años se viene experimentando un crecimiento vertical importante, distritos de Lima Moderna como Jesús María, San Miguel, Lince, Surquillo y Pueblo Libre son los líderes en ventas inmobiliarias (*La República*, 21 de abril de 2022), distritos donde está creciendo la construcción de edificios multifamiliares. Además, se ve otro crecimiento importante en zonas industriales abandonadas que están cambiando su zonificación y cuentan con todos los servicios, como Cercado de Lima, Breña e incluso Callao (Córdova, 31 de enero de 2019), en donde se pueden encontrar proyectos de hasta más de 2000 departamentos.

La construcción de todos estos proyectos trae consigo la necesidad de crear negocios alrededor para atender a esta gran demanda. Sin embargo, lo que se ha podido validar con la investigación exploratoria es que en muchas de estas zonas es difícil encontrar locales comerciales adecuados.

Por otro lado, se tiene al pan como un producto de consumo diario con una gran oportunidad de crecimiento. Pio Pantoja Soto, presidente de Aspan, sostuvo en una entrevista que se cerró el 2020 con un consumo per cápita promedio de 50 kg, muy por debajo del consumo de otros países de la región como Chile o Uruguay que superan los 70 kg.

La idea de negocio propuesta consiste en la implementación de un *dark bakery* o “panadería en la sombra”, la cual, a diferencia de las panaderías tradicionales, se caracteriza por no tener un ambiente físico para la atención a los clientes, sino que elaboran los productos en un centro de producción, se venden a través de redes sociales y se distribuyen a domicilio. Se aprovechará el crecimiento en el uso del *delivery* que incentivó la pandemia (ComexPerú, 6 de mayo de 2022) y la concentración de la demanda para reemplazar los costos de un ambiente físico por una cadena de distribución eficiente. Esta propuesta viene acompañada de un pan de gran sabor, saludable y de calidad, ofreciendo no solo los panes “tradicionales” sino también opciones saludables y con alto valor energético, con insumos locales como la quinua, kiwicha, cañihua, etc.

Se plantea dirigir la propuesta a las familias que viven en los edificios y condominios multifamiliares ubicados entre la avenida Colonial y la avenida Zorritos, en los distritos de Cercado de Lima y Breña.

CAPÍTULO I. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

Con la finalidad de comprender el entorno en el cual se desarrollará la empresa, en el presente capítulo se analizarán el macro y microentorno para poder determinar si son favorables o atractivos para la puesta en marcha del negocio.

1.1 Análisis del macroentorno

Para realizar el análisis del macroentorno se utilizó la herramienta PESTEL (Narayanan y Fahey, 1986), la cual consiste en el análisis de cada factor y variable con el fin de determinar si son amenazas u oportunidades para la idea de negocio.

Tabla 1

Análisis del macroentorno

Factor	Variable	Tendencia	Amenaza / oportunidad	Fuentes
Político	Inestabilidad política	<p>Luego de que Pedro Castillo tomó la decisión de romper el orden constitucional al declarar el cierre del Congreso, las instituciones públicas del país rechazaron el golpe de estado y el Congreso aprobó una moción de vacancia en su contra. La vicepresidenta Dina Boluarte asumió como presidenta obteniendo la aprobación más baja de un presidente al inicio de un nuevo periodo, lo cual generó la sensación de un mandato bastante frágil. Luego de instalado el nuevo Gobierno, se registraron diversas protestas a nivel nacional que exigían el adelanto de elecciones. Algunas han sido bastante violentas y han provocado el fallecimiento de más de 40 personas.</p> <p>En respuesta a las protestas, el Congreso aprobó la reforma constitucional para el adelanto de elecciones generales para abril del 2024. Adicionalmente, en los próximos meses el Congreso debatirá la aprobación de diversas reformas constitucionales como reelección de congresistas, Asamblea Constituyente, regulación de la cuestión de confianza, modificaciones para la elección del contralor, defensor del pueblo, presidente del BCR y otros, aprobaciones que generan el riesgo de producir reacciones negativas.</p> <p>Además, el gobierno de Boluarte es bastante frágil y vulnerable y tiene bajos niveles de aprobación (entre 17% y 21% según IEP y CPI respectivamente). Actualmente cuenta con investigaciones por los hechos ocurridos durante las protestas y aún existen protestas continuas y con respaldo de distintos sectores sociales. Esto sumado a que se enfrenta a una fuerte oposición de bancadas de izquierda que buscarán ejercer presión para la realización de un referéndum que busque la instalación de una Asamblea Constituyente. Todo esto puede generar un debilitamiento institucional del Estado que también impactará negativamente en las inversiones.</p>	Amenaza	(Macroconsult, 16 de enero de 2023; 50+1 Grupo de Análisis Político, febrero de 2023; BBVA Research, 2022)

Factor	Variable	Tendencia	Amenaza / oportunidad	Fuentes
Económico	Producto Bruto Interno (PBI)	Entre el 2010 y el 2019, el Perú venía creciendo a una tasa interanual de 4,5%. Si bien en los últimos años el crecimiento se había contraído, durante el 2020 se tuvo una recesión de 11% originada por la crisis de la covid-19; no obstante, el 2021 el PBI real creció 13,6% y el 2022 cerró en 2,7%. Para el 2023 se tiene una proyección entre 2,0% y 2,6%; mientras que para el 2024 se espera entre un 2,4% y 3,0%.	Oportunidad	(Macroconsult, 6 de junio de 2022; Macroconsult, 16 de enero de 2023; Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2020; BBVA Research, 2022; Banco Central de Reserva del Perú, 2 de marzo de 2023; Banco Central de Reserva del Perú, 24 de marzo de 2023)
	Inflación	Entre el 2010 y el 2020, el Perú mantenía una inflación promedio de 2,8% anual. No obstante, desde el 2021 ha mostrado una tendencia creciente, cerrando el 2022 en 8,5%. Durante el primer semestre de 2023 la inflación mostrará una resistencia a la caída, pero luego debe caer de manera importante para cerrar entre un 3,0% y 3,5%, en línea con una baja de las cotizaciones de insumos agrícolas y energéticos, el tipo de cambio y al endurecimiento de la política monetaria. Para el 2024 se proyecta una inflación entre 2,4% y 2,5%.	Amenaza	(Congreso de la República, 24 de marzo de 2023; Macroconsult, 16 de enero de 2023; BBVA Research, 2022; Banco Central de Reserva del Perú, 24 de marzo de 2023)
	Tipo de cambio	En enero de 2015, el precio del dólar se elevó sobre los S/ 3 soles y mantuvo un promedio de S/ 3,32 hasta diciembre de 2020. En el 2021, la inestabilidad política y el ingreso del nuevo gobierno generaron que el precio del dólar alcance picos históricos de S/ 4,10. El año 2022 cerró en S/ 3,81. Se proyecta que el tipo de cambio cierre el 2023 con un valor de S/ 3,75. Sin embargo, algunos analistas proyectan entre S/ 3,85 y S/ 3,90 para fines de 2023 y un rango esperado entre S/ 3,85 y S/ 3,92 para el cierre del 2024. Esta variación en las proyecciones es impactada directamente por la inestabilidad política en la que nos encontramos.	Amenaza	(Macroconsult, 6 de junio de 2022; Banco Central de Reserva del Perú, 2022; Banco Central de Reserva del Perú, 2 de marzo de 2023)
	Niveles de pobreza en el Perú	Debido a la crisis originada por la covid-19, la pobreza alcanzó un pico de 30,1% en 2020, cayendo a 26% en el 2021, estos niveles representan un retroceso de 9 años. Este último porcentaje significa que la población en situación de pobreza fue de 8,6 millones de personas, superior en 2 millones con respecto a su nivel prepandemia. En el horizonte 2022-2023, la tasa de pobreza subiría hasta el 27,4% en un escenario base en donde el gasto real per cápita de los hogares se contrae 1% en promedio. Hacia el 2026, en un escenario base con	Amenaza	(Macroconsult, 15 de julio de 2022)

Factor	Variable	Tendencia	Amenaza / oportunidad	Fuentes
		crecimiento económico moderado, la tasa de pobreza podría bajar hasta el 25% estando aún por encima de niveles prepandemia.		
Sociales	Conflictos sociales	<p>En los últimos meses, el país se encuentra en una crisis política sin precedentes. Esta se inició luego de que el expresidente Pedro Castillo anunció la disolución del congreso y la intervención de varias instituciones. Tras estos hechos, un sector de la población manifestó su rechazo y planteó una plataforma de lucha con claros objetivos políticos, entre ellos, el adelanto de elecciones, la instalación de una Asamblea Constituyente, el cierre del Congreso, la renuncia de la presidente de la república y la liberación del expresidente Pedro Castillo.</p> <p>Entre el 7 de diciembre y el 20 de febrero se registraron 1327 acciones colectivas de protesta, entre movilizaciones, plantones, paralizaciones y vigiliadas. Si bien las protestas son una forma legítima de expresión ante diversos acontecimientos, el ejercicio de este derecho no es ilimitado, debe ser pacífico y teniendo en consideración la afectación de derechos fundamentales de terceros. En ese marco, hasta el momento se han registrado 153 hechos de violencia, entre los que destaca el asesinato de un policía que murió calcinado, daños a la propiedad pública y privada, toma de aeropuertos, bloqueo de vías, entre otros.</p> <p>Se espera que esta crisis política y estos conflictos disminuyan con la aprobación del adelanto de elecciones para abril de 2024, pues es la salida con más consenso en la población.</p>	Amenaza	(Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego, 24 de noviembre de 2022; Defensoría del Pueblo, 2023)
	Generación de empleo	<p>La primera mitad del 2020 se tuvo una fuerte contracción de la PEA, sin embargo, el empleo se ha recuperado progresivamente en línea a la reactivación económica y el retorno gradual a la presencialidad. Al cierre del 2022, la PEA ocupada alcanzó los 18,6 millones de personas.</p> <p>Sin embargo, la recuperación del empleo trajo consigo un incremento de la informalidad debido a que las restricciones sanitarias afectaron en mayor medida las actividades en el sector formal. Si bien el año 2022, la tasa de empleo formal se ubicó en 24,3%, siendo 1,1pp más que en el año 2021; respecto al año 2019 (prepandemia) disminuyó en 3pp.</p> <p>Se espera que la PEA crezca cerca de 1% en promedio en los próximos dos años, siendo el empleo informal el que crezca a una tasa mayor que el formal debido al bajo crecimiento económico y el ambiente menos favorable para la contratación formal.</p>	Oportunidad	(Macroconsult, 15 de julio de 2022; Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2023)
	Remuneración mínima vital	En abril del 2022, el Gobierno aumentó el sueldo mínimo a S/ 1025 soles, luego de que este permaneciese sin alteraciones desde el 2018. Esto impacta de manera negativa a la industria puesto que encarece la mano de obra y genera más empleo informal.	Amenaza	(Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, 6 de abril de 2022)

Factor	Variable	Tendencia	Amenaza / oportunidad	Fuentes
	Crecimiento vertical en Lima	Lima viene experimentando un crecimiento vertical importante (construcción de edificios multifamiliares) en distintos distritos como Jesús María, San Miguel, Lince, Surquillo y Pueblo Libre, que son los líderes en ventas inmobiliarias. Asimismo, se ve un crecimiento importante en zonas que antes eran consideradas zonas industriales, como Cercado de Lima, Breña e incluso el Callao, en donde existen proyectos de hasta más de 2000 departamentos.	Oportunidad	(<i>La República</i> , 21 de abril de 2022; Córdova, 31 de enero de 2019)
	Tendencias de consumo	Para el 2023 existen distintas tendencias de consumo, por ejemplo, el "aquí y ahora" indica que para los clientes el dinero no es el único bien valioso, sino que el tiempo, la salud y la felicidad son igualmente importantes. El beneficio emocional también influye en las decisiones de compra. Un 44% de los consumidores está dispuesto a gastar dinero para ahorrar tiempo.	Oportunidad	(Euromonitor Internacional, 16 de enero de 2023)
Tecnológico	Acceso a tecnología de panificación	La tecnología de panificación está mejorando y hoy se tienen hornos, cortadoras, decoradoras, etc. mucho más modernas y eficientes que hacen más sencilla la labor en la panadería y que permiten ofrecer productos de mejor calidad y acabado, un incremento de eficiencia operativa y una mejora importante de la sostenibilidad.	Oportunidad	(R. Acha, N. Resqallah, F. Zúñiga; C. Baltasar, comunicación personal, 25 de julio de 2022)
Ecológico	Consumo sostenible	Hoy existe una tendencia de consumo sostenible que está llevando a las empresas a utilizar productos reciclables, biodegradables y de sello orgánico. Un estudio realizado por Kantar muestra que el 48% de peruanos buscan marcas que usen envases reciclables, 38% se fija si el producto tiene algún sello orgánico y si el empaque ha sido reciclado. Asimismo, se estima que el uso de productos biodegradables continúe creciendo por el impulso del <i>delivery</i> y la prohibición del uso de tecnopor.	Oportunidad	(<i>Gestión</i> , 4 de noviembre de 2021; <i>Semana Económica</i> , 5 de junio de 2021)
Legal	Constitución de la empresa	Hoy existen una serie de facilidades para la constitución de las empresas, así como asesorías y guías brindadas desde Sunarp y el Ministerio de la Producción. Formalizar la empresa desde su constitución permitirá trabajar con foco y proyección de crecimiento, así como acceder a distintas facilidades de acceso a capital.	Oportunidad	Ministerio de la Producción; Sunarp
	Registro sanitario	Generar un registro sanitario para el producto permitirá mejorar los procesos de elaboración y brindar un producto de mejor calidad y durabilidad.	Oportunidad	(R. Acha, R. Olivera, comunicación personal, 4 de agosto de 2022)

A partir del análisis PESTEL se identificó un entorno medianamente favorable para la industria de elaboración de productos de panadería, por lo que se espera condiciones favorables para el lanzamiento de la idea de negocio (*dark bakery*).

Las principales amenazas detectadas son la inestabilidad política y los conflictos sociales que ponen en riesgo las principales variables macroeconómicas como son el PBI, la inflación y el tipo de cambio. Otra amenaza importante que se viene reduciendo es el precio del trigo que se incrementó a partir de la guerra entre Rusia y Ucrania, pero que en los últimos meses viene con tendencia a la baja y estabilizándose. No obstante, esto nos abre una oportunidad muy importante para la utilización de harinas nacionales alternativas de granos andinos, como la quinua o la kiwicha, entre otras.

Por otro lado, si bien los indicadores aún no llegan a los niveles prepandemia, es cierto que todos tienen una tendencia (lenta) a la mejora, lo cual puede generar oportunidades. Además, hoy se tiene una serie de maquinarias e implementos que facilitan la elaboración del pan y hacen más eficiente la gestión de la panadería. Esto sumado a las oportunidades que están brindando los factores ecológicos y legales que deben ser considerados por la idea de negocio.

1.2 Análisis del microentorno

Para analizar el microentorno y entender la industria en la que se competirá, la cual está clasificada en el CIIU 15417: Elaboración de Productos de Panadería, se realizó el análisis de las cinco fuerzas de Porter (1998). La combinación de las cinco fuerzas con sus respectivos poderes de negociación permitirá definir estrategias para ingresar y ser competitivos en el mercado.

1.2.1 Análisis 5 fuerzas de Porter

- **Poder de negociación de los proveedores**

La calidad y sabor del producto va a depender en buena medida de la eficiencia y compromiso de los proveedores, por esta razón, son un factor clave para el negocio. Si bien existe más de un proveedor local en cuanto al principal insumo (harina de trigo y harinas reforzadas) y los insumos complementarios, según las entrevistas a expertos, se tiene concentración en el mercado de dos principales proveedores, Alicorp y Molitalia, quienes lideran el mercado y marcan la pauta respecto a precios restringiendo su negociación.

Considerando lo analizado, se concluye que el poder de negociación de los proveedores es alto.

- **Poder de negociación de los clientes**

Dado que el pan es un producto de consumo diario y su consumo ha venido creciendo durante los últimos años, incluso durante la pandemia –puesto que el 2020 se cerró con un crecimiento de 43% (*Perú 21*, 29 de setiembre de 2020)– se podría intuir que el poder de negociación de los clientes es bajo. Sin embargo, durante el 2022, debido al alza de precio, los hogares han reducido el consumo promedio de panes diario y han reemplazado el pan por otros productos sustitutos (Infobae, 14 de julio de 2022). Dado este último cambio en el comportamiento del cliente se concluye que tienen un poder de negociación medio.

- **Rivalidad entre competidores existentes**

A través de la investigación exploratoria se observó que existe un sinnúmero de panaderías, tanto en el formato cadena (San Antonio, La Baguette, La Panera, etc.) así como también las panaderías de barrio. Otros competidores son los supermercados, tiendas por conveniencia o bodegas en donde se puede encontrar pan embolsado u otros productos sustitutos. La mayoría de ellos compite por precio, con un producto bastante estándar. Un diferencial suele ser el sabor y tamaño del pan. Algunas panaderías aún mantienen el precio de S/ 0,30 o S/ 0,40 por unidad, otras el de 3 panes por S/ 1, mientras que otras con un producto más rico, en una zona mejor ubicada y con panes un poco más grandes, el precio podría bordear los S/ 0,7 o S/ 0,8 por unidad.

Considerando el análisis realizado, se concluye que la rivalidad entre competidores existentes es alta.

- **Amenaza de productos y servicios sustitutos**

Existe una gran variedad de productos sustitutos al pan tradicional, como el pan envasado, galletas, tostadas, tortilla, avenas, cereales o cualquier alimento rico en fibra que no solo se pueden encontrar en panaderías, sino también en las bodegas de barrio. Por lo que la amenaza de productos sustitutos es alta.

- **Amenaza de nuevos competidores entrantes**

De acuerdo con la información recogida en las entrevistas, no existen grandes barreras legales para la entrada de nuevos competidores; no obstante, las barreras de capital sí suelen ser importantes para la puesta en marcha de una panadería. Dicho esto, la amenaza de nuevos competidores entrantes es media.

Llegamos a la conclusión de la que la industria es medianamente atractiva. Debemos tener cuidado con el poder de negociación de los proveedores, la rivalidad de los

competidores y la amenaza de los productos sustitutos; no obstante, se desarrollará un modelo de negocio distinto y aún no explorado (*dark bakery*).

1.2.2 Análisis de los competidores

Si bien se menciona que en la industria existe una gran cantidad de competidores y una alta rivalidad entre ellos, en la zona específica en la que se centra el proyecto, se encontró una cantidad limitada de panaderías (cinco) que no son accesibles para todos los condominios identificados. Asimismo, se encontró algunas pequeñas bodegas, un Tottus Vecino y una tienda La Vega. Sin embargo, ninguno de estos competidores identificados brinda el servicio de *delivery*.

Tabla 2

Análisis de los principales competidores

Competidor	Fortaleza	Debilidad	Alcance
Panaderías de barrio	Una ubicada al lado de una de las puertas del condominio más grande. Otras dos ubicadas a tres o cuatro cuadras de un par de los condominios identificados como potenciales para la idea de negocio. Se pueden comprar productos adicionales.	Sabor y calidad regular Bajo nivel de inversión en servicio y limpieza	Condominio Parque Central Residencial La Salle Condominio Las Magnolias
Panadería “La estación”	Es una panadería más formal, tiene mayor variedad de productos y mejor calidad. De momento cuenta con dos locales ubicados en los alrededores de la zona identificada para el proyecto.	Solo es accesible a algunos de los edificios objetivos	Edificio Centro Colonial Condominio Parque Central Condominio Las Magnolias
Tottus Vecino	A dos cuadras del segundo condominio de mayor tamaño. Se pueden compra productos adicionales. Calidad comprobada.	Costo más elevado Mayor tiempo para la compra	Condominio Fernando Belaúnde Terry Condominio Alto Benavides
La Vega	En el primer piso de uno de los edificios objetivos.	Costo más elevado	Edificio Centro Colonial Condominio Parque Central

1.3 Análisis interno

En este análisis se consideraron variables de recursos y competencias que permiten entender la organización.

1.3.1 Historia y evolución

Pan-A-Casa es una marca nueva que creará su propia historia, pero es importante mencionar que nace de la mezcla de dos factores.

El primer factor es una necesidad insatisfecha vivida por uno de los miembros del grupo que no tuvo fácil acceso a productos de consumo diario mientras vivió en uno de los condominios ubicados en lo que era una zona industrial (que en los últimos años ha migrado a ser una zona residencial con alto crecimiento vertical).

El segundo factor, que complementa la idea de poner en marcha el negocio, es la cercanía de otro de los miembros del grupo con las panaderías, puesto que sus abuelos tuvieron hace muchos años una panadería en provincia y su hermana heredó este conocimiento familiar y puso en marcha su propia empresa en Lima, empresa en la que apoyó y conoció más de cerca el negocio.

1.3.2 Misión y visión

Luego de analizar el entorno, conocer la industria en la que se desarrollará el negocio y en línea con lo que se definirá en el plan estratégico, se ha definido lo siguiente:

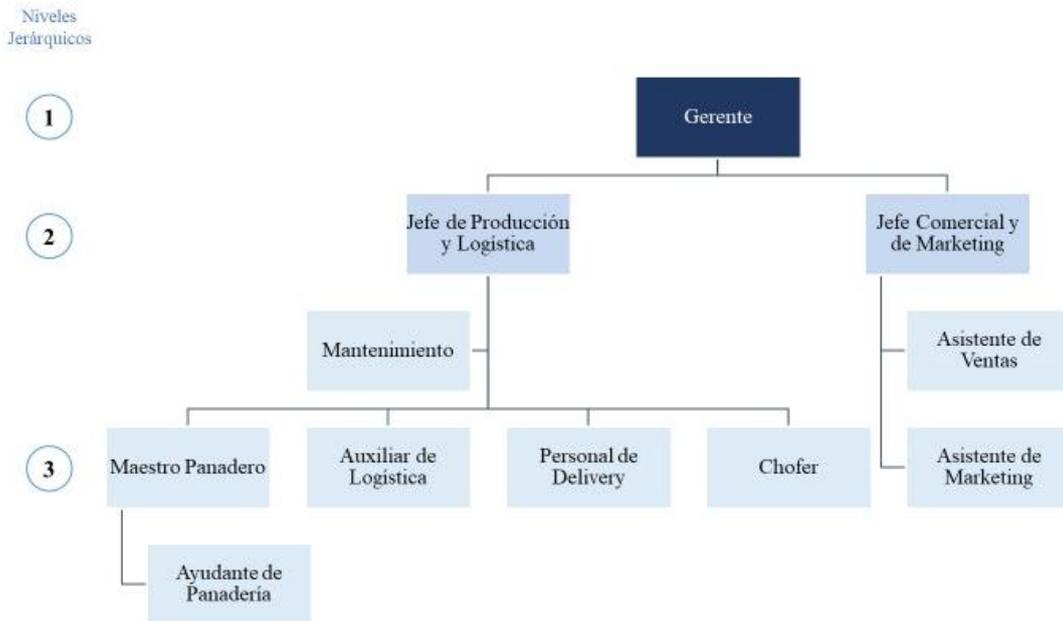
- **Misión:** “Producir panes con gran sabor, frescura y entregados en la puerta de tu hogar”
- **Visión:** “Ser la primera opción de compra de pan para los hogares ubicados en las zonas de alto crecimiento vertical de Cercado de Lima y Breña”
- **Propósito:** “Ser el primer *dark bakery* en la industria panadera para facilitar la vida de nuestros clientes y no solo ofrecer productos sabrosos y frescos, sino también con alto contenido nutricional”
- **Valores:**
 - Compromiso con nuestros clientes, quienes reciben productos con altos estándares de calidad y cumpliendo todos los protocolos de sanidad.
 - Pasión: nos mueve lo que hacemos, llevando el pan a casa para facilitar la vida de nuestros clientes, evitando que estos salgan de casa, hagan colas en panaderías, y ganen un tiempo adicional antes de sus labores diarias.
 - Respeto hacia toda nuestra comunidad: proveedores, colaboradores y clientes.
 - Innovación en cada proceso de la producción, traslado y venta. Nos esforzamos por estar al día con las últimas tendencias en herramientas que nos permitan brindar un mejor servicio. Además, de generar un modelo negocio distinto en la industria panadera.

1.3.3 Organización y estructura

La organización de Pan-A-Casa en un principio estará conformada por 16 personas, encabezada por un gerente general, un jefe de producción y logística y otro jefe encargado del área comercial y marketing.

Gráfico 1

Organigrama



1.3.4 Productos y servicios que ofrece

Se iniciará con la producción de los principales tipos de panes consumidos por los hogares de las zonas identificadas: pan francés, yema y ciabatta. Además, al ser un *dark bakery*, el producto tendrá el valor agregado de ser entregado en la puerta del hogar.

Una vez desarrollada y perfeccionada la cadena de producción y distribución, se empezará a ofrecer panes con granos andinos con gran valor nutricional y, posteriormente, se adicionarán otros tipos de panes, como integral, pita, etc.

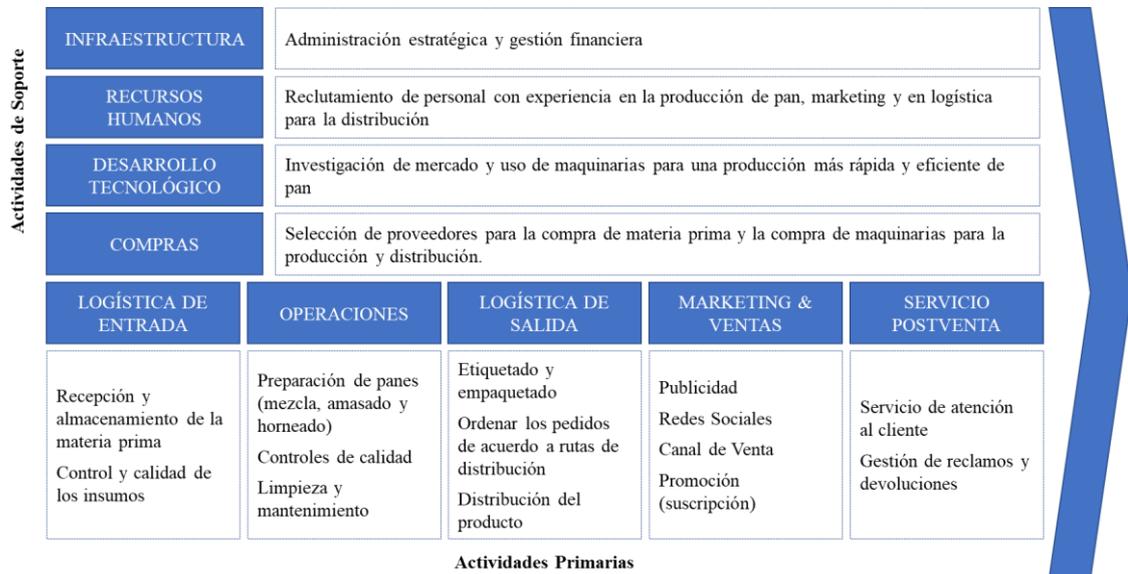
Por último, se añadirá a la propuesta de negocio la opción de suscripción para asegurar la recurrencia de compra, a cambio de una mayor facilidad al cliente y algún descuento o promoción.

1.3.5 Análisis de la cadena de valor

A continuación, se describirá la cadena de valor, la cual permite visualizar las fuentes de ventajas competitivas dentro de la organización a partir de las actividades que progresivamente van agregando valor al producto (Porter, 1998).

Gráfico 2

Cadena de valor



- **Logística de entrada:** comprende toda la gestión de recepción y almacenamiento de la materia prima. Esto acompañado de un estricto control de calidad para garantizar la calidad del producto.
- **Operaciones:** se consideran todas las actividades claves para garantizar el sabor y calidad del producto. La producción será realizada por maestros panaderos con experiencia y ayudantes de panadería. Los procesos de mezcla, amasado, corte, pesado, boleado, fermentación y horneado estarán sujetos a un control de calidad y un plan de manejo de residuos. Otro factor importante para tomar en esta actividad es la limpieza en el proceso de producción y el plan de mantenimiento de las maquinarias.
- **Logística de salida:** esta actividad comprenderá el armado de cada pedido con el respectivo empaquetado y etiquetado. Asimismo, en esta actividad se considera el diseño la ruta de distribución (factor clave de éxito para el modelo de negocio) y se ordenan los pedidos de acuerdo con esta, para finalmente proceder con la distribución final a los clientes.
- **Marketing y ventas:** se tiene previsto realizar la actividad de marketing directamente en las zonas identificadas del público objetivo con la finalidad de hacer conocida la marca y generar una base inicial de clientes. Luego se trabajará en redes sociales y en la publicidad boca a boca entre los vecinos de los condominios identificados. Finalmente, el canal de venta buscará proactivamente a los clientes para poder ofrecer los productos y promociones.

- **Servicio posventa:** los canales digitales (WhatsApp y redes sociales) no solo serán canales de venta, sino también estarán prestos a atender a los clientes ante cualquier duda, reclamo o devolución.
- **Infraestructura:** las actividades de administración, planeamiento, estrategia y finanzas estarán alineadas a los objetivos de la empresa.
- **Recursos humanos:** se buscará contar con personal calificado y con experiencia en la producción de pan y en la logística para la distribución con el fin de sostener la ventaja competitiva.
- **Desarrollo tecnológico:** la tecnología también forma parte de esta industria, produciendo maquinarias (hornos, cortadoras, etc.) más modernas y eficientes, lo cual permitirá obtener una mejor calidad en los productos.
- **Compras:** la selección de proveedores será pieza fundamental en la cadena de valor para asegurar la calidad del producto. Además, la compra de maquinaria necesaria para la puesta en marcha del negocio.

1.4 Matriz FODA

Se realizó el análisis FODA y se obtuvo lo siguiente:

Tabla 3

Matriz FODA

<p><u>Oportunidades</u></p> <p>O1 – Crecimiento del consumo per cápita de pan en el país</p> <p>O2 – Gran cantidad de proyectos multifamiliares en las zonas identificadas</p> <p>O3 – Consumidores más informados, exigentes y conscientes, en búsqueda de una alimentación más saludable</p> <p>O4 – El sabor sigue siendo la principal prioridad entre los consumidores en panaderías</p> <p>O5 – Crecimiento del comercio electrónico y uso de <i>delivery</i> en el país</p>	<p><u>Fortalezas</u></p> <p>F1 – Se cuenta ya con la experiencia de gestión de una panadería tradicional y con una receta familiar heredada.</p> <p>F2 – Menores costos gracias a la adopción del modelo de negocio <i>dark bakery</i>.</p> <p>F3 – Contar en el portafolio con productos saludables y con insumos peruanos a diferencia de nuestros competidores.</p> <p>F4 – Experiencia laboral de los socios.</p>	<p><u>Debilidades</u></p> <p>D1 – Logística de <i>delivery</i> no implementada y bastante compleja.</p> <p>D2 – Un modelo de negocio fácil de imitar.</p> <p>D3 – Marca no posicionada en el segmento objetivo.</p>
<p><u>Amenazas</u></p> <p>A1 – Alta inflación e informalidad en el país</p> <p>A2 – Situación nacional y mundial que genera incremento en el precio de los insumos (trigo)</p> <p>A3 – Gran cantidad de productos sustitutos</p> <p>A4 – Implementación del formato <i>dark bakery</i> y atención por <i>delivery</i> de marcas conocidas y más posicionadas</p>	<p><u>Estrategias FO</u></p> <p>F1O2 – El ya contar con una panadería (maquinaria, panadero) nos permite poder atender el potencial crecimiento de demanda</p> <p>F2O5 – Innovar en un servicio de compra en línea de panadería acorde a la tendencia del mercado</p> <p>F3O4 – A diferencia de la oferta actual del segmento, se contará en el portafolio con productos saludables y con insumos locales que ayudan al medio ambiente, alineado a la tendencia de los consumidores</p>	<p><u>Estrategia DO</u></p> <p>D2O5 – Mitigar el impacto de ser un modelo de negocio fácil de imitar, siendo los primeros en ejecutarlo</p> <p>D3O2 – Aprovechar la aparición de nuevos proyectos inmobiliarios (nuevos propietarios) para posicionar nuestra marca desde el inicio</p>
	<p><u>Estrategias FA</u></p> <p>F2A1A2 – El ser un nuevo modelo de negocio, busca generar eficiencias para obtener una rentabilidad a pesar de la situación del país</p> <p>F3A3 – Tener un portafolio de producto diferente (saludables e insumos distintos) a una panadería tradicional nos puede ayudar a combatir los potenciales productos sustitutos</p>	<p><u>Estrategia DA</u></p> <p>D2A1A2 – Aprovechar la gran concentración de demanda en las zonas identificadas para reducir el costo logístico y obtener una rentabilidad a pesar de la situación del país</p>

1.5 Análisis situacional

En base a los análisis externo e interno y a la observación realizada en las zonas identificadas, se ha visto que hay un creciente público objetivo (aún hay varios condominios y edificios en construcción en la zona) que tiene una demanda de pan no satisfecha. Además, existe una gran oportunidad de negocio ya que el consumo de pan continúa desarrollándose y, como se ha mencionado, no llega aún a consumos per cápita de niveles de otros países de la región, a esto se suma la oportunidad de abaratar costos al implementar el servicio de venta de pan con el formato propuesto de *dark bakery*, asegurándose de ir hacia el cliente no atendido con un servicio de suscripción y *delivery*.

Para llevar a cabo el proyecto es indispensable contar con un producto de calidad, además de contar con procesos estandarizados que acompañen el modelo de negocio y reforzar esto con una adecuada logística de entrega que lleve a cumplir con las expectativas de los consumidores.

CAPÍTULO II. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

En el presente capítulo se tratará lo referente a la investigación de mercados, desde los objetivos, metodología y principalmente los hallazgos obtenidos que servirán para el desarrollo de la idea de negocio.

2.1 Objetivos del plan de investigación

Se detalla a continuación el plan de investigación, sus objetivos generales y objetivos específicos con las correspondientes herramientas de investigación que se aplicarán. De manera complementaria se explicará qué se realizó en cada etapa de este sondeo.

Tabla 4

Objetivos del plan de investigación

Objetivo general		Objetivo específico		Herramienta de investigación				
				FS	O	FG	EE	E
OG1	Entender los hábitos y preferencias del consumidor	OE1	Entender las características de los hogares (NSE, números de miembros, actividades que realizan, edades)	X	X			
		OE2	Entender los hábitos y preferencias de compra y consumo de pan: - ¿Cuáles son los tipos de panes que más consumen? - ¿Qué atributos valoran más al comprar pan? - ¿Cuántos panes consumen y con qué frecuencia?		X	X		X
		OE3	Conocer los motivadores para cambiar su panadería actual			X		X
OG2	Definir las características del producto	OE4	Identificar la mezcla de ingredientes para un producto con gran sabor y calidad	X	X		X	
		OE5	Identificar los requerimientos sanitarios exigidos para este tipo de producto	X			X	
OG3	Validar la idea de negocio, propuesta de valor y canales de atención	OE6	Conocer las expectativas que tienen de la idea de negocio			X		X
		OE7	Validar el nivel de aceptación de la idea de negocio y propuesta de valor			X	X	X
		OE8	Identificar los mejores canales de promoción y venta			X		X
OG4	Definir y validar el servicio de entrega propuesto	OE9	Validar/entender los parámetros críticos de éxito para la entrega de nuestro servicio		X		X	
		OE10	Validar si los consumidores realmente valorarían la entrega del pan en la puerta de su hogar			X		X
		OE11	Identificar la frecuencia y los mejores horarios para realizar las entregas			X		X

Objetivo general		Objetivo específico		Herramienta de investigación				
				FS	O	FG	EE	E
OG5	Estimar la demanda	OE12	Identificar la cantidad de personas o familias que viven alrededor del negocio	X	X			
		OE13	Identificar personas o familias que estén dispuestos a adquirir nuestro producto			X		X
		OE14	Identificar la frecuencia de consumo de nuestro producto			X		X
		OE15	Validar con el cliente la cantidad de panes a consumir en cada compra			X		X
		OE16	Validar con el cliente el precio que está dispuesto a pagar			X		X

2.2 Investigación exploratoria

Como metodología se inició con la investigación exploratoria que involucra la revisión de fuentes secundarias (informes de Macroconsult, informes y base de datos de INEI, noticias de actualidad y textos de Porter, Kotler, entre otros), observación directa, *focus group* y entrevistas a expertos.

2.2.1 Observación directa

Se realizó la investigación exploratoria en la zona ubicada entre la avenida Zorritos y la avenida Colonial en los distritos de Breña y Cercado de Lima. El objetivo era conocer la zona de primera mano para identificar los condominios y edificios que podrían formar parte del proyecto, los locales cercanos que venden pan (panaderías y tiendas) y validar qué tan sencillo resulta el acceso a ellos desde los condominios y edificios. Asimismo, conocer la afluencia de personas en estos locales y observar el comportamiento de ellas una vez que se encuentran en los mismos.

Se recorrió la zona más de cinco veces. La primera visita fue rápida, en automóvil, principalmente para identificar los condominios y edificios. Luego se realizaron dos visitas en las que se recorrieron los condominios caminando y se recogió información sobre la cantidad de departamentos, torres y locales cercanos. En la cuarta visita se identificó las rutas y se agruparon los edificios seleccionados. Por último, se realizaron visitas en los condominios para conocer sus áreas comunes y contactar con personas de su junta directiva. Además de estos recorridos para observar y recoger información, también se recorrió la zona para realizar las encuestas.

2.2.2 Focus groups

Se realizaron tres *focus groups* (dos de seis personas y uno de ocho personas) con una duración promedio de 60 minutos, en los que participaron hombres y mujeres que viven en los condominios seleccionados. El rango de edad de los participantes fue entre 25 y 50 años.

Se utilizó la técnica de personificación con el objetivo de indagar sobre los hábitos de compra y consumo de pan, así como validar la idea de negocio. Para todo ello, se utilizó una guía que se detalla en el Anexo 1.

2.2.3 Entrevistas a expertos

Se realizaron ocho entrevistas a expertos (dueños de panadería, maestros panaderos y especialistas en logística). Se elaboraron plantillas de entrevistas *ad hoc* para este propósito, las cuales se detallan en el Anexo 2.

El objetivo de estas entrevistas era validar la idea de negocio y tomar de ellos aspectos importantes a considerar para la implementación de la misma.

Tabla 5

Entrevistas a expertos

Nombre	Puesto
Rodrigo Acha	Dueño de panadería – Le Biscuit
Nadia Resqallah	Dueño de panadería – Oh My Cupcakes
Fabiola Zúñiga	Dueño de panadería – D’Migas
César Baltazar	Maestro panadero – Master Bread
Aaron Rodríguez	Maestro panadero – Panadería Metro
Pedro Navarro	Maestro panadero – Panadería D’Migas
Doris Pulcha	Logística - Unilever
Renato Olivera	Logística – Procter & Gamble

2.3 Investigación concluyente

Continuando con la metodología y con los aprendizajes obtenidos, se pasó a la investigación concluyente en la cual se utilizaron las encuestas estandarizadas, las cuales que se detallan en el Anexo 3.

El objetivo era validar información sobre los hábitos de consumo y compra de pan, además de validar la idea de negocio, para luego analizar los datos recogidos de forma organizada y obtener resultados representativos del público objetivo.

2.3.1 Perfil del encuestado

Se entrevistaron a hombres y mujeres que viven en los 11 condominios y edificios identificados dentro de la zona de cobertura, la cual es detallada en los hallazgos y con mayor profundidad en el acápite de plaza.

2.3.2 Características de la muestra

Para determinar el tamaño de muestra de la población a encuestar, se aplicó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{z^2 \times P \times Q \times N}{e^2(N - 1) + z^2 \times P \times Q}$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra a quienes se les aplicará la encuesta

N = Tamaño de la población

p = Probabilidad de ocurrencia del fenómeno

q = Probabilidad de no ocurrencia del fenómeno

z = Parámetro estadístico que depende del nivel de confianza

e = Error permisible

Sustituyendo valores, se obtuvo:

N = 6433

p = 0.50

q = 0.50

z = 1.96 (que corresponde a un nivel de confianza de 95%)

e = +/- 5%

n = 363

Se utilizó el muestreo aleatorio estratificado, distribuyendo la muestra total en proporción a la cantidad de departamentos de cada uno de los edificios y condominios seleccionados.

Tabla 6

Distribución de encuestas por condominio

Edificio/condominio	N.º departamentos	N.º encuestas
Condominio Fernando Belaúnde Terry	1096	62
Condominio Alto Benavides	600	34
Condominio Los Álamos	360	20
Condominio Las Magnolias	840	47
Condominio Jardines de Tingo María	380	21
Edificio Gran Colonial	210	12
Edificio La Salle	165	9
Edificio Grand Central	148	8
Condominio Parque Central	2112	119
Edificio Paseo Colonial	270	15
Edificio Central Colonial	252	14
Total	6433	363

Nota. La distribución de los condominios y edificios se construye a partir de un hallazgo encontrado en la observación directa.

2.4 Hallazgos de la investigación

A continuación, se muestran los hallazgos obtenidos a lo largo de toda la investigación, la misma que abarca: observación directa, *focus groups*, entrevistas y encuestas.

La investigación realizada permitió identificar y seleccionar un total de 11 edificios y condominios que abarcan un total de 6433 departamentos para que estén incluidos dentro de la cobertura del proyecto. Los criterios fueron la cercanía que tienen unos de otros y las vías de comunicación entre estos, que permitan recorrerlos en un lapso de entre una y dos horas para generar rutas de reparto más eficientes (por ejemplo, se excluyeron algunos que se encontraban cruzando avenidas, con semáforos largos, con restricciones viales o que obligaban ingresar a avenidas con mucho tráfico). Además, se observó la poca o incluso nula presencia de locales comerciales y panaderías a los alrededores de los condominios seleccionados.

Tabla 7

Listado de condominios seleccionados

Edificio/condominio	N.º departamentos	N.º torres
Condominio Fernando Belaúnde Terry	1096	54
Condominio Alto Benavides	600	3
Condominio Los Álamos	360	36
Condominio Las Magnolias	840	7
Condominio Jardines de Tingo María	380	19
Edificio Gran Colonial	210	2
Edificio La Salle	165	3
Edificio Grand Central	148	1
Condominio Parque Central	2112	21
Edificio Paseo Colonial	270	3
Edificio Central Colonial	252	2
Total	6433	151

Nota. La cantidad de departamentos y torres se obtuvieron a partir de la observación directa y la visita a los edificios y condominios.

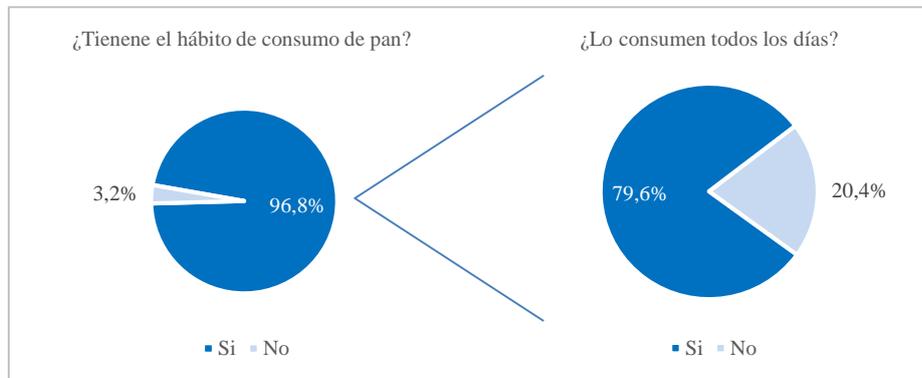
Sobre los hábitos y preferencias del consumidor

En los *focus groups* se destacó que el pan es un alimento que casi siempre está presente en la mesa de los peruanos y esto fue reforzado con las encuestas realizadas, donde el 96,8% de encuestados indicó tener el hábito de consumo de pan y el 79,6% indicó consumirlo todos los días. Adicionalmente, se mencionó que el pan se consume normalmente en el desayuno y la cena, además de que se usa para la lonchera de los niños. Un 53,6% de los encuestados indicó consumirlo solo en las mañanas y un importante 43,6% mencionó consumirlo en ambos

momentos del día. Así mismo, la cantidad de panes consumidos por hogar se encuentra entre 5 y 10 panes principalmente, en las mañanas con un 52,9% y en las noches con un 48,8%.

Gráfico 3

Hábito y frecuencia de consumo de pan

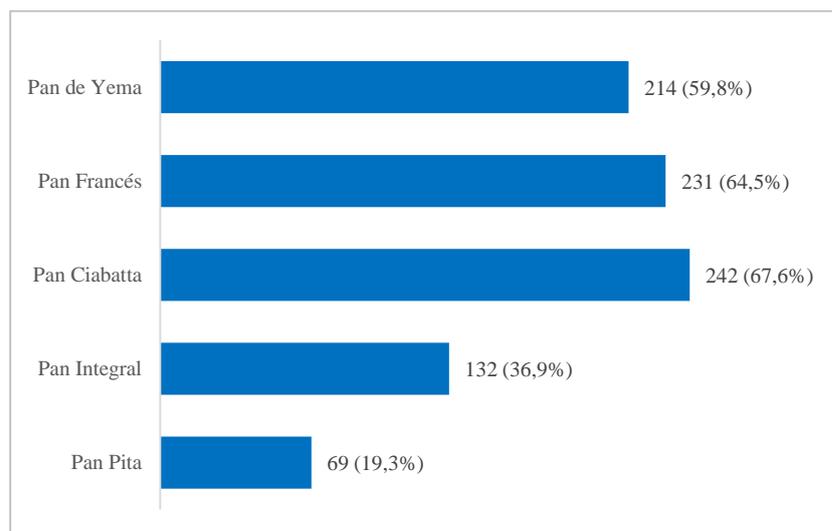


Nota. Gráfico basado en las encuestas de investigación concluyente.

Por otro lado, en la investigación exploratoria se identificó que los panes que se consumen con más frecuencia son los siguientes: pan francés, yema, ciabatta, integral y pita. Destacaron por “ser más grandes, más consistentes, llenan más y se acomodaban mejor al complemento que se le pudiera poner”. Esto también se revalidó en las encuestas para finalmente seleccionar los 3 panes que más suelen consumirse en los hogares, donde obtuvimos que el pan ciabatta, el pan francés y el pan de yema son los más consumidos, todos con una participación cercana o mayor al 60%; destaca también el pan integral con un 36,9% de participación.

Gráfico 4

Preferencia de consumo por tipo de pan



Nota. Gráfico basado en las encuestas de investigación concluyente.

Se validaron también los atributos por los que se suele escoger un pan y los más importantes fueron la frescura, el sabor y el precio. No obstante, la variedad, la consistencia, el contenido nutricional y el tamaño no dejan de ser atributos también valorados.

Sobre la idea de negocio, propuesta de valor y servicio de entrega propuesto

Se validó la idea de negocio en los *focus groups* y los adjetivos que usaron los participantes para describirla fueron: “atractiva, novedosa, diferente”. Y entre las razones por las que estarían dispuestos a comprar el pan en este nuevo formato, destacaron: “no tengo que salir, no tengo que cambiarme, ahorro tiempo sobre todo en las mañanas que estoy corriendo por la lonchera o tengo que salir a trabajar, podría recogerlo en pijama”. Esto fue reconfirmado con las encuestas, donde se obtuvo que un 98,1% de encuestados tal vez o si compraría los panes en esta modalidad.

También se validó la idea de negocio con expertos y dueños de panaderías, a quienes la idea les resultó interesante. Un punto que todos destacaron es que la logística de entrega será fundamental para determinar el éxito. Uno de los dueños de panadería comentó que la idea le resultaba atractiva sobre todo para las mañanas, cuando la persona está apresurada por las distintas labores diarias y lo que menos tiene en mente es salir para comprar el pan, lo que guardaba congruencia con lo ya mencionado por las personas en los *focus groups*.

También se validó la idea con expertos en logística, quienes en términos de costos nos alentaron a llevar la idea adelante, ya que actualmente los *dark kitchen* permiten reducir costos de manera significativa, y permiten ahorrar en lo referente a la implementación del local y maquinaria de exhibición. Adicional a ello, se recomendó tener en cuenta lo siguiente:

- Al margen de la presentación, ¿cómo será entregado el pan? Es importante tener claros los horarios de entrega, los puntos finales de entrega (si es en la puerta del condominio, en el *lobby* de ingreso a cada edificio o en la puerta de la casa) y las rutas a realizar, puesto que esta información será necesaria para segmentar o dividir las rutas, organizar la entrega y dimensionar las manos necesarias requeridas, el transporte y los tiempos en los que se incurrirían.
- Sugirieron también la venta de panes en *packs* prearmados (por ejemplo, paquetes de 10, 20 o 30 panes), no dejar a opciones abiertas a elección del cliente, para reducir la complejidad del *picking*.
- Considerar la impermeabilidad del transporte y mantenimiento de calor para garantizar la entrega de un producto en óptimas condiciones.

Según las encuestas y *focus groups*, el precio que estarían dispuestos a pagar por el pan tradicional entregado en este formato varía entre S/ 0,3 y S/ 0,5. El 95,3% de los encuestados estaría dispuesto a pagar este rango de precios. Asimismo, se obtuvo que un 84,4% de encuestados valoraría que los panes vengan reforzados con granos andinos como la quinua, kiwicha, cañihua, entre otros.

Un 70,2% de ellos estaría dispuesto a pagar entre S/ 0,20 y S/ 0,3 adicionales por cada unidad de pan reforzado. Esto había sido validado adicionalmente en los *focus groups*, en los que la gran mayoría de los participantes mencionó que sí comprarían los panes reforzados con granos andinos, considerándolos “más nutritivos, fortificados y buenos para combatir la anemia”.

Por otro lado, más de un 80% estuvo de acuerdo con el enunciado: “Valoro que el pan me sea entregado en la puerta de mi hogar”. Y un 76% pagaría algo adicional por este servicio; el monto adicional a pagar varía entre S/ 0,2 y S/ 0,5.

El 74,3% de los encuestados indicó preferir que el pan le sea entregado únicamente en la mañana, siendo el horario de antes de las siete de la mañana el más escogido (68,9%).

También se evaluó si un modelo de suscripción de entregas semanal o mensual tendría aceptación; se encontró que un 63,7% sí estaría dispuesto a pagarla. Además, en el caso que esta suscripción estuviera vinculada a un menor precio el porcentaje de aceptación subió a 85,8%.

Por último, respecto a los canales de comunicación, el WhatsApp y las redes sociales (Facebook e Instagram) son los preferidos para temas de comunicación de nuestro producto y promociones. Y un 92,7% de encuestados afirmó que WhatsApp es el canal preferido para la compra.

Sobre las características del proceso de producción

Se validó este aspecto con dueños de panaderías y maestros panaderos, quienes comentaron que hoy existe una diversidad de máquinas que hacen que la elaboración de panes y pasteles sea más sencilla. Entre las máquinas que mencionaron se encuentran las siguientes: amasadora, mezcladora, divisora, boleadora, balanza, hornos y congeladora.

Mencionaron también que en este negocio es muy importante tener foco en la calidad del producto y la limpieza al momento de la producción. Si no se tiene este punto controlado, es posible exponerse a contaminación cruzada y esto podría generar un producto de baja calidad. Asimismo, destacaron la importancia de trabajar con recetas estandarizadas y con organización para la producción. Una frase clave que mencionaron fue: “Si el pan cambia de sabor, la clientela se va”.

También se validó con este grupo de entrevistados el proceso de producción de un pan con harinas tradicionales y el proceso de producción con harinas reforzadas. Aquí lo que mencionaron es que el proceso no es el mismo: las harinas reforzadas hacen que el pan tenga una consistencia distinta y requiera tiempos distintos de fermentación y horneado. Asimismo, mencionaron que, si se espera producir un pan con características similares a un pan tradicional, la harina de trigo no puede reemplazarse al 100%. Además, comentaron que hoy existen premezclas reforzadas con estas harinas que facilitan su utilización.

2.5 Estimación de la demanda

Para la estimación de la demanda del primer año, se partió de la zona identificada y la cantidad de departamentos dentro de los edificios y condominios seleccionados; siendo estos un total de 6433 departamentos.

Del total de departamentos con que se cuenta como mercado potencial, se calculó un primer filtro de estilo de vida, dato obtenido de las encuestas realizadas. Se puede saber que el 96,8% del mercado potencial se convierte en mercado disponible. Esto representa 6228 departamentos.

A partir del mercado disponible, se calculó el mercado objetivo al que se llegará, basado en la disposición de compra. Se consideró el porcentaje de las encuestas realizadas, tomando un 100% de los que sí lo comprarían y un 50% de los que tal vez lo comprarían. Se obtuvo un 84,4% que representa 5256 departamentos dispuestos a adquirir el producto.

Luego se consideró el porcentaje de clientes que estaría dispuesto a pagar al menos S/ 0,4 por cada pan, encontrando un 63,4%, lo que nos da un mercado objetivo de 3332 departamentos. Esto sumado al porcentaje de clientes que estaría dispuesto a pagar al menos S/ 0,2 por el *delivery*, se encontró un 82,8%, reduciendo el mercado objetivo a 2760 departamentos.

Por último, se trabajará en una estrategia de promoción para lograr un alcance de marketing de 16,5%. Para llegar a este número, se ha conversado con los administradores y miembros de la junta directiva de cinco condominios, quienes aceptaron la propuesta de comunicar a través de sus grupos de WhatsApp de coordinaciones con los propietarios, y para ser conservadores se está asumiendo que el 55% no contactado diría que no. Adicional a esto, se está considerando una ratio de lectura de las comunicaciones por WhatsApp de 55% (normalmente se asume que una ratio medio de lectura está entre 50% y 60%). Por último, se está castigando la ratio obtenida con un 66% para obtener un grado de alcance de marketing más conservador. Considerando lo mencionado, se estima llegar a 455 departamentos como objetivo para el primer año de ventas.

Tabla 8

Funnel de conversión a hogares potenciales

Criterio de segmentación	Cifra	%	Dato	Fuente
F1. Estilo de vida	6228	96,8%	¿En su hogar tienen el hábito de consumo de pan?	Encuestas
F2. Disposición	5256	84,4%	¿Estaría usted interesado en comprar panes en esta modalidad?	Encuestas
F3. Rango de precio pan	3332	63,4%	¿Pagaría al menos S/ 0,4 por pan?	Encuestas
F4. Rango de precio <i>delivery</i>	2760	82,8%	¿Pagaría al menos S/ 0,2 por el <i>delivery</i> ?	Encuestas

Criterio de segmentación	Cifra	%	Dato	Fuente
F5. Grado de exposición de marketing	455	16,5%	Teoría	Estrategia de promoción

A partir de las encuestas también se identificó una frecuencia de compra semanal de 9,3 compras. Con este dato, se obtuvo una demanda anual de 221 059 pedidos. A partir de esta demanda y con la cantidad de panes promedio por pedido (7,8) se obtuvo un *ticket* promedio de S/ 3,11, generando un ingreso anual aproximado de S/ 686 832.

Tabla 9

Estimación de demanda e ingreso anual

Variable	Cifra
Frecuencia de compra semanal (encuestas)	9,3
Ventas al año (clientes * frecuencia * 52 semanas)	221 059
Consumo de panes por venta (encuestas)	7,8
<i>Ticket</i> promedio (S/ 0,4 por unidad)	S/ 3,11
Ingresos anuales (<i>ticket</i> promedio * ventas anuales)	S/ 686 832

Nota. Los datos presentados en la tabla se calculan a partir de la investigación concluyente.

CAPÍTULO III. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

En este acápite se detallarán los objetivos de marketing propuestos para los próximos cinco años y las distintas estrategias que se desplegarán para poner en marcha el negocio y posicionar la marca en la mente del consumidor.

3.1 Objetivos de marketing

Para el presente proyecto se establecieron los siguientes objetivos:

Tabla 10

Objetivos de marketing

Objetivos	Indicador	Herramienta	Corto plazo	Mediano plazo		Largo plazo	
			Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Obtener un volumen de ventas anual	Ventas del año n (en miles de S/)	Reportes financieros Reporte de ventas	75	315	463	565	640
Alcanzar una cobertura sobre el segmento identificado	# de hogares penetrados / # de hogares del segmento	Reporte de ventas	7%	14%	18%	21%	23%
Fidelizar al cliente mediante la afiliación a la suscripción	# de entregas por suscripción / # de entregas totales	Reporte de ventas	17%	39%	63%	75%	75%
Incrementar la satisfacción del cliente	NPS	Encuesta a clientes	30%	35%	40%	45%	50%

3.2 Estrategia genérica

A partir de las estrategias identificadas por Porter (1998) y los análisis realizados, Pan-A-Casa seguirá una estrategia de enfoque por diferenciación. Esto debido a que nuestra propuesta se enfocará en una determinada zona (antes industrial) que está cambiando su zonificación hacia lo residencial y que está presentando un alto crecimiento vertical, y, a diferencia de los competidores (panaderías tradicionales), Pan-A-Casa llevará el pan a la puerta del hogar de sus clientes, a partir de trabajar bajo el modelo de *dark bakery*.

3.3 Estrategia de crecimiento

Para el planteamiento de las estrategias de crecimiento se consideró como base la matriz de Ansoff (1957), ya que con ella se puede combinar las variables producto-mercado.

En un primer momento, lo que representa el alcance del proyecto, Pan-A-Casa trabajará en una estrategia de penetración de mercado, en la que se aprovechará la limitada oferta y las limitaciones que tiene la zona para la compra de pan. Ofrecerá un producto de calidad que cumpla con las necesidades y expectativas de los consumidores con el fin de capturar la mayor cantidad de clientes.

A largo plazo (pasados los cinco años de evaluación de este proyecto), se evaluará la posibilidad de seguir creciendo con una estrategia de desarrollo de nuevos mercados, ubicando otros distritos de alto crecimiento vertical en Lima o incluso en provincias donde se pueda replicar el modelo de negocio.

3.4 Estrategia de segmentación

Es importante entender quién es el cliente, qué necesita, qué valora y dónde está para establecer la estrategia y en dónde enfocar los recursos. Para esto se definió, para la idea de negocio, las cuatro bases de segmentación de mercado de Kotler y Keller (2016).

- **Geográficos:** hogares que viven específicamente en las zonas de Cercado de Lima y Breña con alto crecimiento vertical.
- **Demográficos:** hogares de nivel socioeconómico C.
- **Psicográficos:** en este criterio se utilizarán los estilos de vida determinados por Arellano (2017), en los que el decisor de compra del hogar debe ser progresista o moderno.
- **Conductuales:** hogares con el hábito de consumo de pan diariamente, y cuyos decisores de compra busquen comodidad, calidad, practicidad y están dispuestos a probar nuevas experiencias de compra y consumo.

Para definir el mercado meta se realizó el siguiente proceso:

- **Mercado potencial:** hogares que consuman el pan de manera frecuente.
- **Mercado objetivo:** hogares que vivan en distritos con un alto crecimiento vertical (condominios multifamiliares) y consuman productos panaderos.
- **Mercado meta:** hogares que vivan en los once condominios seleccionados, ubicados entre la avenida Colonial y la avenida Zorritos, en los distritos de Cercado de Lima y Breña.

Como estrategia de segmentación, debido a las variables de segmentación y mercado meta obtenido, se ha definido la concentración en un segmento único. La oferta de Pan-A-Casa está enfocada a un segmento geográfico muy acotado, con lo cual buscará obtener un conocimiento profundo sobre las necesidades del segmento para obtener una fuerte presencia de marca.

3.5 Estrategia de posicionamiento

Para desarrollar la estrategia de posicionamiento se determinaron los puntos de diferencia y paridad con los competidores.

- **Puntos de diferencia:** Pan-A-Casa tiene como principales puntos de diferencia la entrega en la puerta de tu hogar y contar con productos reforzados con granos andinos. A partir de la investigación de mercado se sabe que estos beneficios son atractivos para el consumidor. Además, la propuesta de valor está centrada en estos beneficios y son un punto de diferenciación versus los competidores.
- **Puntos de paridad:** Respecto a los puntos de paridad de la categoría, y alineado a la investigación de mercado, la frescura, sabor y precio son los atributos que los consumidores consideran como esenciales.

A partir de lo analizado, se definió trabajar en un posicionamiento basado en los beneficios y atributos brindados al consumidor.

Pan-A-Casa busca posicionarse en la mente del consumidor como la primera opción para comprar panes en las zonas de cobertura, esto a partir de los siguientes beneficios y atributos obtenidos durante la investigación de mercado:

- Recibir el pan en la puerta del hogar: esto evitará el esfuerzo de salir de casa e incluso ayudará a ganar tiempo que se podría destinar a otra actividad.
- Delicioso sabor y frescura garantizada: se ofrece un producto con un precio similar a las opciones ya existentes, pero asegurándose de que tengan un mejor sabor y no pierdan esa frescura tan valorada por los clientes.

Este posicionamiento será trabajado a partir del plan de promoción y con la comunicación brindada a nuestro mercado meta.

3.6 Estrategia de marca

La estrategia de marca para Pan-A-Casa será de marca nueva, desarrollando el *branding*, la identidad y el logo desde cero.

La marca reforzará los hallazgos de la investigación de mercado, según la cual muchas veces la experiencia de ir a comprar pan no es satisfactoria o de mucho interés. Además, reciben como una buena propuesta el hecho de que el pan fresco sea entregado en la puerta de su casa.

Se elaboró un mantra de marca para el desarrollo de la estrategia que se detalla en el Anexo 4. Esta debe verse reflejada en cada punto de comunicación y contacto con el cliente, generando una marca coherente.

3.6.1 Proposición de marca

El consumidor final busca un pan de gran sabor y fresco, además de la facilidad para comprarlo. Pan-A-Casa, a diferencia de las panaderías tradicionales, ofrece un servicio que lleva el pan hasta la puerta de tu hogar, brindando también la opción de productos con granos andinos para producir un pan más nutritivo; además, con suscripción semanal o mensual para que te olvides de hacer la compra de manera diaria.

Bajo esta propuesta nuestro mantra de marca es: “Un pan delicioso y fresco en la puerta de tu hogar”.

3.6.2 Personalidad, iconografía y eslogan

Pan-A-Casa es una marca con personalidad innovadora, responsable, atenta y moderna, enfocada en brindar un producto de calidad en la puerta de tu hogar.

El logo hace referencia al producto, un pan de yema corriendo a tu casa, denotando que no eres tú quien tiene que ir a comprarlo, sino que es el pan quien llega solo a casa.

Gráfico 5

Logotipo de la marca



El eslogan “tu pan más cerca” resalta el *insight* hallado en la investigación: la importancia del consumo diario del pan en el hogar, pero lo complicado de obtenerlo día a día. Busca resaltar el compromiso de llevarte el pan a casa todos los días, de esta manera estar mucho más cerca y facilitar su compra.

CAPÍTULO IV. TÁCTICAS DE MARKETING

El proyecto es un mix entre producto y servicio, puesto que si bien se producen panes para la venta (producto), la idea de negocio como tal no estaría completa sin el componente de entrega a domicilio (servicio); por esta razón se desarrollan las 7P, con el objetivo de poder llegar al mercado meta, atender sus necesidades, dar a conocer la marca y posicionar a Pan-A-Casa como la primera opción de compra para el pan.

4.1 Estrategia de producto (servicio)

Pan-A-Casa elaborará panes con gran sabor, calidad y frescura. Tendrá la opción de panes tradicionales y la opción de panes reforzados con granos andinos para mejorar su capacidad nutritiva. No obstante, la propuesta de valor y principal diferencial es que serán entregados en la puerta del hogar de los clientes en horarios específicos (mañana: entre 5:30 a.m. y 7:00 a.m. / tarde: entre 4:30 p.m. y 6:00 p.m.) y con la opción de que puedan suscribirse a entregas recurrentes (semanales y mensuales).

Inicialmente, se ofrecerán tres tipos de panes: francés, ciabatta y yema. Estos panes se ofertarán en determinados *packs* o presentaciones de 5, 8 y 12 panes, y cada pack tendrá solo un tipo de pan, lo cual facilitará la logística de distribución.

El empaque de entrega será en bolsas de papel que permitirán conservar la frescura del pan y a la vez será amigable con el medio ambiente.

Tabla 11

Funciones del empaque

Función de protección	Uso de bolsa de papel para mantener la frescura del pan
Función comercial	Uso de etiquetas con el logo de la marca y WhatsApp de contacto
Función social	El uso de papel está alineado al cuidado del medio ambiente

En las etiquetas se colocará el logo de la marca y el teléfono con el número de WhatsApp para realizar pedidos. Asimismo, se pegará una etiqueta adicional en cada bolsa con datos que permitan identificar al cliente y el pedido.

Gráfico 6

Empaque y etiqueta



4.2 Estrategia de precio

La guía para establecer el precio será el precio actual de mercado de las panaderías de la zona: S/ 0,4 la unidad para los *packs* de 5, 8 o 12 panes básicos. Se considera que este es un precio competitivo y un 63,4% de los encuestados estuvo dispuesto a pagar este precio o más.

Por otro lado, los panes reforzados con granos andinos tendrán un precio de S/ 0,6 la unidad para los *packs* de 5, 8 o 12 panes reforzados. Se debe considerar que un 90,7% de los encuestados que valoran estos panes estarían dispuestos a pagar al menos S/ 0,2 adicional por ellos.

Tabla 12

Precios de producto

	Pan básico	Pan reforzado
Pack 5 unidades	S/ 2,00	S/ 3,00
Pack 8 unidades	S/ 3,20	S/ 4,80
Pack 12 unidades	S/ 4,80	S/ 7,20

Considerando que se tiene como valor agregado “la entrega del pan en la puerta de tu hogar” y sustentado en que el 76% de los encuestados está dispuesto a pagar un adicional por el mismo, se ha establecido un costo de *delivery* de S/ 0,20. No obstante, para incentivar las suscripciones semanales y mensuales se ha establecido lo siguiente:

- Se cobrará solo el 50% del *delivery* en el caso de las suscripciones semanales.
- No se cobrará *delivery* en el caso de las suscripciones mensuales.

4.3 Estrategia de plaza

Se plantea tener una estrategia de plaza de venta directa entre fabricante y consumidor con una distribución selectiva. Esto dado que la idea de negocio implica no tener un local físico de venta de productos, sino que todo se repartirá por *delivery* al mercado meta, el mismo que está acotado a una determinada zona ubicada entre la avenida Zorritos y la avenida Colonial, en los distritos de Breña y Cercado de Lima. Por lo tanto, es importante que el local de producción esté cerca de esta zona, para poder tener una eficiente logística de distribución.

El canal de venta y contacto más directo con el cliente será por WhatsApp Business. A través de este, se ofrecerán los productos, se comunicarán los rangos de entrega disponibles y se recepcionarán los pedidos para que sean enviados al área de producción.

El servicio del *delivery* también es un punto de contacto clave con el cliente, por lo cual es muy importante aplicar un buen manejo de atención y cumplir con la promesa en cuanto a tiempo de entrega y calidad del producto. Para poder cumplir con ello, se han determinado tres zonas que serán asignadas a un repartidor y junto al equipo logístico se diseñará una cantidad de viajes y ruta de distribución óptima.

Gráfico 7

Mercado meta y zonas de distribución



Nota. Zonas definidas a partir de la investigación exploratoria y recorrido de la zona.

Tabla 13

Detalle de zonas de distribución

	Condominios/edificios	N.º departamentos
Zona azul	Condominio Fernando Belaúnde Terry Condominio Alto Benavides Condominio Los Álamos	2056
Zona marrón	Condominio Las Magnolias Condominio Jardines de Tingo María Edificio Gran Colonial	1743

	Edificio La Salle Edificio Grand Central	
Zona verde	Condominio Parque Central Edificio Paseo Colonial Edificio Central Colonial	2634

Nota. Las zonas se distribuyeron a partir de la observación directa considerando dos criterios: accesibilidad a la zona y cantidad de departamentos.

4.4 Estrategia de promoción

La estrategia de promoción tendrá como objetivo dar a conocer la propuesta de valor de Pan-A-Casa al público objetivo, dar a conocer la marca y captar clientes, convertirlos, retenerlos y fidelizarlos. Para todo ello, se destinará un monto de inversión que asciende a S/ 32 870 para el primer año (ver tabla 21).

Se ha establecido la siguiente estrategia publicitaria:

Tabla 14

Concepto de publicidad

<i>Insight</i>	El pan es un básico en los desayunos y cenas. Sin embargo, salir a comprarlo principalmente en las mañanas resulta un dolor de cabeza, porque los tiempos son muy ajustados, entre alistarse para trabajar y alistar a los hijos para el colegio, siempre se está corriendo. A esto se suma la poca oferta alrededor del hogar, y el hecho de que los panes no siempre son ricos, frescos o con algún valor nutricional agregado.
Beneficio	Pan-A-Casa te deja el pan fresco y con gran sabor en la puerta de tu hogar.
Razón para creer	La primera propuesta de valor en el mercado meta peruano. Se debe asegurar cumplir con la propuesta en cada transacción.
Carácter de marca	Innovadora, responsable, atenta y moderna.

El mensaje principal para toda la comunicación se basará en el posicionamiento y eslogan: “Tu pan más cerca”, haciendo alusión a los principales atributos y beneficios buscados por el mercado meta.

Las campañas para cumplir con los objetivos de promoción se estructurarán de la siguiente manera:

4.4.1 Campañas de lanzamiento

Por inicio de operaciones se han considerado activaciones en los condominios, las cuales se realizarán de manera mensual durante los primeros seis meses en cada condominio, abarcando el 50% de condominios cada mes. Estas activaciones se realizarán en los mismos condominios e

incluirán degustaciones de pan. Además, se repartirá material POP como imanes para la refrigeradora o llaveros en los que se especificará el número de WhatsApp con la finalidad de hacer conocida la marca y generar una base inicial de clientes.

Adicional a ello y para seguir desarrollando la base de datos de clientes, se ha validado con los administradores y miembros de la junta directiva de los edificios, la viabilidad para compartir con todos los residentes vía los grupos de WhatsApp de vecinos información relacionada a la propuesta con una imagen (*flyer* digital) en lugar de repartir un folleto que pudieran desechar.

4.4.2 Campañas de mantenimiento

A medida que se vaya construyendo y alimentando la base de datos de los clientes, se trabajará en las estrategias de promoción digitales a través de las redes sociales, principalmente Instagram y Facebook con pautas publicitarias dirigidas, las mismas que se seguirán reforzando vía WhatsApp. Por ambos canales se buscará dar a conocer la marca, el formato de entrega y las distintas promociones en las que se irá trabajando.

Se realizarán posteos diarios y semanales en donde se resaltarán los atributos del producto y el beneficio de recibir el pan en la puerta de tu hogar. Además, se compartirán testimonios de los clientes, *reels* de las activaciones y se realizarán sorteos, con la finalidad de captar potenciales nuevos clientes. Parte del contenido será información relevante para incrementar el consumo del pan y llevarlo a niveles que se manejan en otras regiones.

Además, como campaña de mantenimiento se considerarán activaciones trimestrales, las mismas que estarán dirigidas a los condominios con menor cobertura.

4.4.3 Campañas de fechas especiales

De manera complementaria a las campañas ya definidas, se trabajará una campaña anual a lo largo del mes de octubre para celebrar el Día del Pan, cuyo día oficial se celebra el 16 de octubre. Esta campaña se comunicará por redes sociales y por WhatsApp.

4.4.4 Campaña de referidos

Otro punto clave será la publicidad boca a boca entre los vecinos de los condominios, para lo cual es fundamental cumplir con la promesa de valor a nivel del servicio de entrega y la calidad del producto para que cada cliente pueda referir la marca entre sus vecinos. Esta será una campaña recurrente y se utilizará para impulsar la captación de nuevos clientes. Se comunicará por redes sociales y por WhatsApp y considerará el siguiente mensaje: “Por cada referido, llévate tu próximo pedido de ocho panes gratis”.

El presupuesto para poder cubrir todas estas campañas estará detallado en el quinto capítulo.

En los siguientes gráficos se muestran ejemplos de las acciones de comunicación que se realizarán mediante los canales de WhatsApp Business e Instagram.

Gráfico 8

WhatsApp Pan-A-Casa

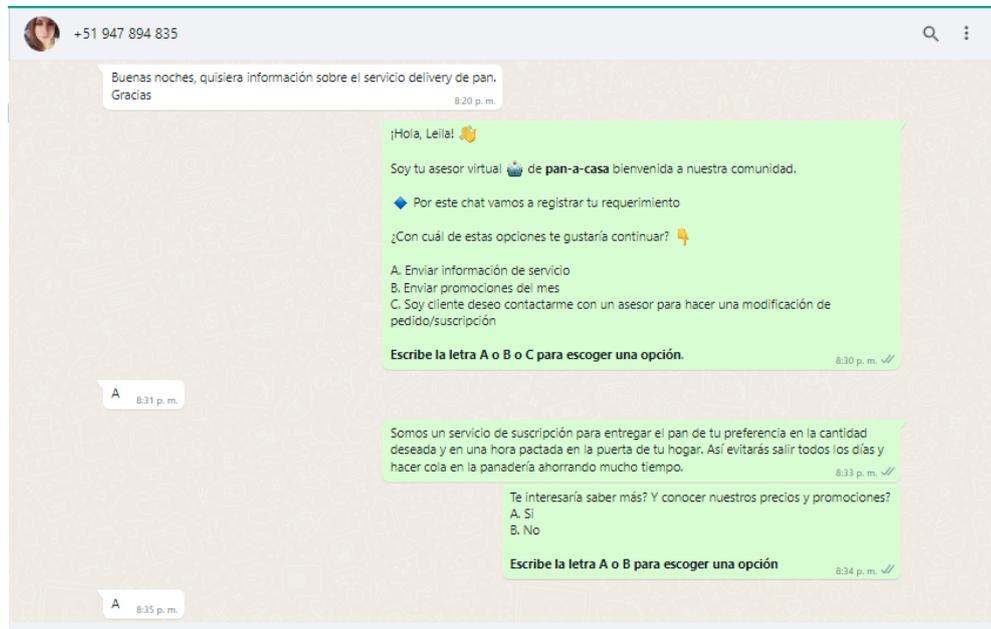


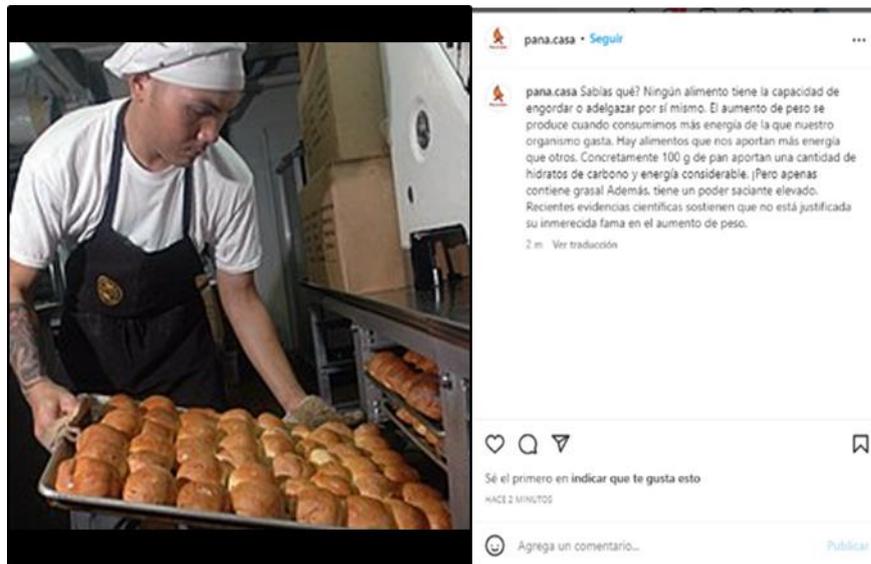
Gráfico 9

Flyer digital



Gráfico 10

Instagram Pan-A-Casa



4.5 Estrategia de personas

El foco de la estrategia de personas estará en que todo el personal comprenda el modelo de negocio y se enfoque en una producción de calidad y un reparto con óptimas condiciones y en el menor tiempo posible. Asimismo, se buscará que todo el personal esté alineado con la visión, misión y valores, con el fin de trabajar en conjunto por el cumplimiento de los objetivos.

El primer año se llegará a tener 15 personas en el equipo, alcanzado luego un total de 21 personas, distribuidas en función del organigrama ya planteado (ver gráfico 1). Se elaborarán manuales de funciones y se controlará que todo el equipo tenga un desempeño adecuado.

Si bien todo el personal es necesario para el correcto funcionamiento de la empresa, se ha dividido el organigrama en dos ramas fundamentales, ambas igual de importantes desde el frente de marketing:

- **La rama de producción y logística:** donde se encuentra todo el personal responsable de la producción de un pan de calidad y de una adecuada entrega del mismo a los clientes.
- **La rama de ventas y marketing:** donde se encuentra el personal responsable de tomar los pedidos y organizarlos para que la producción y entregan fluyan de manera adecuada. Y el personal responsable de dar a conocer la marca, captar clientes y fidelizarlos.

En la siguiente tabla se detalla el personal con el que se contará el primer año.

Tabla 15

Personal y remuneraciones

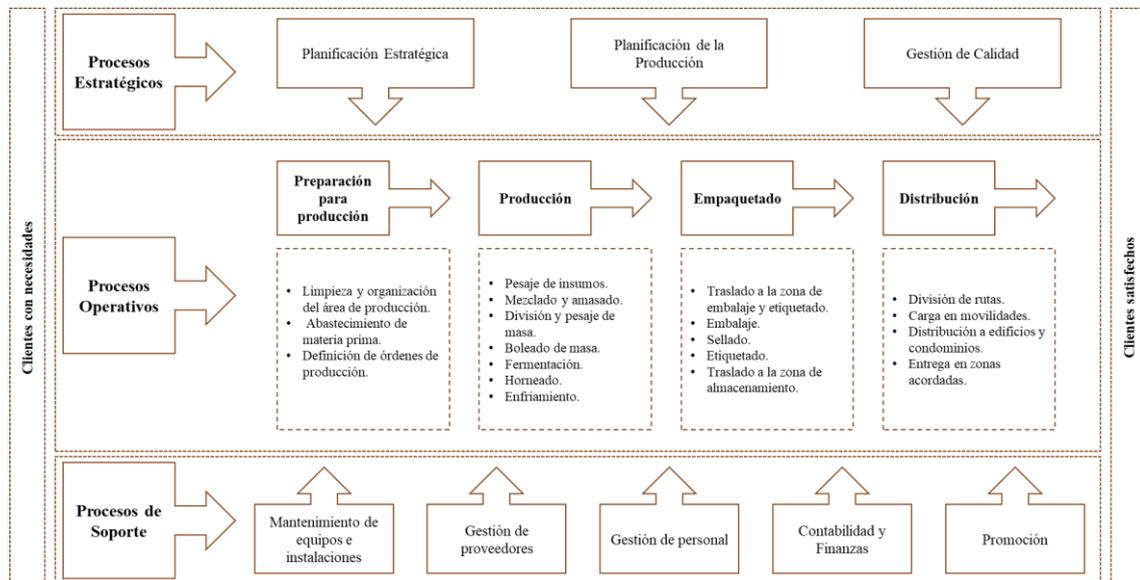
Personal	Cantidad	Sueldo promedio
Gerente general	1	S/ 6500
Jefe de producción y logística	1	S/ 3000
Jefe comercial y de marketing	1	S/ 3000
Maestro panadero	2	S/ 2000
Ayudante de panadería	1	S/ 1500
Personal de mantenimiento	1	S/ 1050
Auxiliar de logística	2	S/ 1500
Personal de <i>delivery</i>	2	S/ 1200
Chofer	2	S/ 750
Asistente de ventas	1	S/ 1500
Asistente de marketing	1	S/ 1500

4.6 Estrategia de procesos

Si bien no es foco del tema de marketing, se ha realizado un mapeo de los procesos de Pan-A-Casa.

Gráfico 11

Mapa de procesos Pan-A-Casa



Nota. El mapa de procesos se construyó con la información proporcionada en las entrevistas a profundidad y la información levantada en campo.

Se ha puesto énfasis en los procesos operativos, ya que estos son fundamentales para el correcto desempeño del modelo de negocios.

- La preparación previa a la producción. Dentro de este proceso se tienen subprocesos como la limpieza, el abastecimiento de materia prima y la organización de las órdenes de producción.
- La producción *per se*, que considera como subprocesos el paso a paso para la elaboración de los panes.
- El empaquetado y etiquetado
- La distribución

Tanto los procesos como subprocesos detallados en cada uno de ellos estarán descritos en procedimientos e instrucciones de trabajo donde se darán las especificaciones precisas de cada proceso y los tratamientos diferenciados que se necesiten en cada uno. Además, se contarán con documentos de control y seguimiento, donde los trabajadores tendrán que marcar diariamente el cumplimiento de los distintos ítems.

Además, se ha realizado un levantamiento del proceso de producción *in situ* (ver Anexo 5) con la finalidad de obtener los tiempos necesarios para la preparación del pan y con ello calcular la capacidad máxima de producción y se obtuvieron los siguientes datos:

Tabla 16

Datos de producción

Dato	Tiempo / Cantidad	Consideraciones
Tiempo de preparación por batida	15'	Incluye el pesaje, mezcla, amasado, corte y boleado
Tiempo de fermentación promedio	150'	Puede variar entre 120' y 180', dependiendo de la temperatura del lugar y la levadura
Tiempo de horneado	15'	El horno tiene una capacidad de 18 bandejas por horneada
Temperatura de horneado	120°	-
Cantidad de panes por horneada	432	18 bandejas por horneada, 24 panes por bandeja
Cantidad máxima de panes por turno	4752	Considerando 8 horas de trabajo, se pueden realizar hasta 12 horneadas

Nota. La información detallada en esta tabla se obtuvo en las entrevistas a profundidad.

4.7 Estrategia de evidencia física

En este aspecto se considerarán los principales puntos de interacción que los clientes tendrán con la marca, cada uno de estos puntos es fundamental para dejar una buena imagen en el cliente y generar recordación de la marca. Los momentos o situaciones elegidas son las siguientes:

- El momento de la entrega de los panes. En este momento es importante considerar que el empaque de entrega debe llevar el sello de la marca, el carrito repartidor debe estar brandeado con la marca y estar en óptimas condiciones; por último, el personal de entrega debe llegar uniformado, llevar el sello distintivo de la marca y tener una óptima presentación y limpieza.
- Las campañas de activación, las cuales siempre deben llevar la imagen de marca: personas uniformadas, anuncios y marcos de fotos con el sello distintivo de Pan-A-Casa.
- La interacción en las redes sociales.

Gráfico 12

Ejemplos de evidencia física



imanes



flyers vía whatsapp



CAPÍTULO V. IMPLEMENTACIÓN Y CONTROL

5.1 Presupuesto

5.1.1 Inversión

Para la implementación de este proyecto se requerirá una primera inversión de S/ 172 746, detallada a continuación:

Tabla 17

Inversión inicial

Concepto	Cantidad	Valor	Rubro
Horno rotativo 18 bandejas	1	S/ 16 525	Maquinaria
Amasadora	1	S/ 4958	Maquinaria
Cortadora	1	S/ 1695	Maquinaria
Mesas de trabajo	3	S/ 5085	Maquinaria
Lavadero	1	S/ 1525	Maquinaria
Escurreidor	-	S/ 1271	Maquinaria
Repisas	-	S/ 1271	Maquinaria
Coches	10	S/ 5932	Maquinaria
Latas	180	S/ 3051	Maquinaria
Balanza	1	S/ 212	Maquinaria
Refrigeradora	1	S/ 1059	Maquinaria
Congeladora	1	S/ 1059	Maquinaria
Microondas	1	S/ 254	Maquinaria
Licuadora	1	S/ 254	Maquinaria
Batidora	1	S/ 1525	Maquinaria
Computadora	1	S/ 1695	Administración
Minivan	2	S/ 99 153	Logística
<i>Palets</i> para reparto	20	S/ 847	Logística
Local (garantía y adelanto)	-	S/ 8000	Implementación de local
Pozo a tierra	-	S/ 1271	Implementación de local
Instalación y ductos	-	S/ 10 169	Implementación de local
Estantes de melamina	-	S/ 3390	Implementación de local
Acondicionamiento del local	-	S/ 2542	Implementación de local
Total		S/ 172 746	

Además, una vez que se alcance niveles de producción de 4752 panes en al menos uno de los turnos (mañana o tarde), será necesario adquirir un nuevo horno con todas las maquinarias e implementos asociados que requerirá una nueva inversión de S/ 40 085.

5.1.2 Gastos

A continuación, se presentan el detalle de los gastos de personal, de operaciones y administrativos.

Tabla 18

Gastos de personal

Personal	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gerente	S/ 81 430	S/ 92 805	S/ 95 584	S/ 98 446	S/ 101 394
Jefe de producción y logística	S/ 37 680	S/ 42 930	S/ 44 213	S/ 45 533	S/ 46 894
Jefe comercial y de marketing	S/ 37 680	S/ 42 930	S/ 44 213	S/ 45 533	S/ 46 894
Maestro panadero	S/ 50 360	S/ 57 360	S/ 59 070	S/ 60 831	S/ 62 645
Ayudante de panadería	S/ 7888	S/ 48 499	S/ 66 589	S/ 79 999	S/ 94 148
Personal de mantenimiento	S/ 13 305	S/ 15 143	S/ 15 143	S/ 15 143	S/ 15 143
Auxiliar de logística	S/ 37 860	S/ 37 860	S/ 43 110	S/ 43 110	S/ 43 110
Personal de <i>delivery</i>	S/ 28 800	S/ 61 200	S/ 72 000	S/ 72 000	S/ 72 000
Chofer	S/ 18 000				
Asistente de ventas	S/ 18 930	S/ 21 555	S/ 22 196	S/ 22 587	S/ 23 537
Asistente de Marketing	S/ 18 930	S/ 21 555	S/ 22 196	S/ 22 587	S/ 23 537
Total	S/ 350 963	S/ 459 836	S/ 502 313	S/ 524 309	S/ 547 302

Tabla 19

Gastos administrativos

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Alquiler	S/ 48 000	S/ 48 000	S/ 48 000	S/ 48 000	S/ 48 000
Servicios	S/ 19 688	S/ 34 095	S/ 41 298	S/ 54 264	S/ 54 264
Asesoría legal y financiera	S/ 6000	S/ 6000	S/ 6000	S/ 6000	S/ 6000
Otros gastos	S/ 12 000	S/ 12 000	S/ 12 000	S/ 12 000	S/ 12 000
Total	S/ 85 688	S/ 100 095	S/ 107 298	S/ 120 264	S/ 120 264

Tabla 20*Gastos de operaciones*

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Seguros (SCTR)	S/ 1220				
Gastos de Vehículos (SOAT, Mantenimiento, Seguro, Gasolina)	S/ 14 068				
Mantenimientos maquinarias	S/ 3051	S/ 5593	S/ 6864	S/ 9153	S/ 9153
Mantenimientos generales	S/ 2034				
Uniformes	S/ 814	S/ 1297	S/ 1297	S/ 1347	S/ 1347
Total	S/ 21 186	S/ 24 212	S/ 25 483	S/ 27 822	S/ 27 822

Alineado a la estrategia de promoción, se detallan los gastos anuales de marketing en los que se incurrirán.

Tabla 21*Gastos de marketing*

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Campaña de lanzamiento	S/ 14 939	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0
Campañas de mantenimiento	S/ 4980	S/ 9 960	S/ 9 960	S/ 9960	S/ 9960
Campaña de fechas especiales	S/ 2490	S/ 2 490	S/ 2490	S/ 2490	S/ 2490
Campaña de referidos	S/ 503	S/ 656	S/ 328	S/ 328	S/ 164
Redes Sociales	S/ 661				
WA Business	S/ 5097	S/ 16 624	S/ 17 676	S/ 18 055	S/ 20 963
Diseñador	S/ 4200				
Total	S/ 32 870	S/ 34 590	S/ 35 314	S/ 35 694	S/ 38 438

5.1.3 Costo de venta

Se ha realizado una estructura de costos para definir el costo de venta unitario. Esta se ha trabajado en función de la producción de dos tipos de panes y se ha considerado que, en los panes reforzados con granos andinos, lo máximo que se puede reemplazar de la harina de trigo es el 30% de esta para no perder textura y fermentación en el pan.

Tabla 22*Costo de producción de panes tradicionales*

Pan Tipo 1 (45gr)	Cantidad (Kg)	Precio (S/)
Harina panadera	10,00	S/ 17,00
Azúcar Rubia	1,40	S/ 4,48
Levadura	0,20	S/ 3,36
Huevos (15)	1,00	S/ 8,50
Manteca	0,00	S/ 0,00
Margarina	1,50	S/ 19,88
Sal	0,15	S/ 0,23
Antimoho	0,03	S/ 0,30
Mejorador	0,06	S/ 0,72
		S/ 54,46

Cantidad de panes por batida	410
Precio unitario por pan (40g)	S/ 0,11

Pan Tipo 2 (40gr)	Cantidad (Kg)	Precio (S/)
Harina panadera	10,00	S/ 17,00
Azúcar Rubia	0,65	S/ 2,08
Levadura	0,15	S/ 2,52
Huevos (5)	0,33	S/ 2,83
Manteca	0,90	S/ 9,18
Margarina	0,00	S/ 0,00
Sal	0,15	S/ 0,23
Antimoho	0,03	S/ 0,27
Mejorador	0,05	S/ 0,54
		S/ 34,65

Cantidad de panes por batida	450
Precio unitario por pan (40g)	S/ 0,07

Tabla 23*Costo de producción de panes reforzados con granos andinos*

Pan Tipo 1 (45gr)	Cantidad (Kg)	Precio (S/)
Harina panadera	7,00	S/ 11,90
Azúcar Rubia	1,40	S/ 4,48
Levadura	0,20	S/ 3,36
Huevos (15)	1,00	S/ 8,50
Manteca	0,00	S/ 0,00
Margarina	1,50	S/ 19,88
Sal	0,15	S/ 0,23
Antimoho	0,03	S/ 0,30
Mejorador	0,06	S/ 0,72
Harina reforzada	3,00	S/ 30,00
		S/ 79,36

Cantidad de panes por batida	410
Precio unitario por pan (40g)	S/ 0,16

Pan Tipo 2 (40gr)	Cantidad (Kg)	Precio (S/)
Harina panadera	7,00	S/ 11,90
Azúcar Rubia	0,65	S/ 2,08
Levadura	0,15	S/ 2,52
Huevos (5)	0,33	S/ 2,83
Manteca	0,90	S/ 9,18
Margarina	0,00	S/ 0,00
Sal	0,15	S/ 0,23
Antimoho	0,03	S/ 0,27
Mejorador	0,05	S/ 0,54
Harina reforzada	3,00	S/ 30,00
		S/ 59,55

Cantidad de panes por batida	450
Precio unitario por pan (40g)	S/ 0,11

5.2 Proyección de ventas

Este proyecto tiene un alcance muy definido por una determinada zona geográfica y un número finito de departamentos. Por ello se realizó una proyección de ventas a partir de la estimación de la demanda trabajada y los objetivos de marketing establecidos, teniendo en cuenta lo siguiente:

- Durante el año 1 se debe crecer progresivamente en la cantidad de clientes hasta alcanzar al 7,1% del total de la zona identificada (455 departamentos de 6433), valor arrojado en la estimación de la demanda.
- Para el año 2 se debe duplicar la penetración del primer año, alcanzando un 14,2%. Para los años 3 y 4 se espera ganar una penetración de 3,5% (50% del crecimiento de los dos primeros años), logrando participaciones de 17,7% y 21,2%, respectivamente. Finalmente, para el año 5 se espera alcanzar una penetración de 23%.
- También se debe trabajar en la participación de clientes con una suscripción, que garantice la frecuencia de compra esperada en la estimación de demanda. Se está considerando una proyección lineal hasta alcanzar un 74,7% de clientes con una suscripción al año 3, este porcentaje fue obtenido en la investigación concluyente. Además, se considera una distribución 50%-50% entre suscripciones semanales y mensuales.
- Por último, la cantidad de panes por venta se ha obtenido de la estimación de demanda y para mejorar el *ticket* promedio también se debe buscar una mayor participación de ventas de panes reforzados que tienen un mayor precio. Se está contemplando empezar a vender panes reforzados desde el mes siete y desde ese mes se está considerando un crecimiento de 0,5pp mensual hasta alcanzar una participación 25,5% de ventas de panes con granos andinos, este valor es la tercera parte de los clientes que, según la investigación concluyente, valoran los panes con refuerzos obtenidos y estarían dispuestos a pagar al menos S/ 0,2 adicionales.

Tabla 24

Proyección de ventas, volumen, precio y distribución de ventas

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Volumen de cliente	455	911	1,138	1,366	1,480
% clientes / potencial	7%	14%	18%	21%	23%
Ventas (S/)	S/ 226 860	S/ 971 802	S/ 1 466 325	S/ 1 830 185	S/ 2 115 255
Volumen de ventas	75 071	314 584	463 374	565 401	639 796
Precio promedio	S/ 3,0	S/ 3,1	S/ 3,2	S/ 3,2	S/ 3,3

% de ventas por suscripción	16,8%	38,7%	63,4%	74,7%	74,7%
% de ventas de panes reforzados	1,7%	6,6%	12,4%	18,3%	24,2%

5.3 Evaluación de proyecto

Para evaluar la viabilidad del proyecto se realizó un flujo de caja económico (FCE) de acuerdo con la proyección de ventas y gastos ya detallados.

Después de trabajar el FCE se concluyó invertir en el proyecto, dado que el proyecto genera S/ 189 590 por encima de lo que se generaría con la mejor inversión alternativa de similar riesgo (considerando una COK de 10%). Además, también se obtiene una TIR económica mayor a la COK.

Tabla 25

Flujo de caja económico (FCE)

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos marginales		S/ 226 860	S/ 971 802	S/ 1 466 325	S/ 1 830 185	S/ 2 115 255
Egresos variables marginales		S/ 72 046	S/ 308 249	S/ 465 035	S/ 581 288	S/ 673 038
Egresos fijos marginales		S/ 490 607	S/ 618 733	S/ 670 408	S/ 708 089	S/ 733 826
Participación laboral marginal		-	-	S/ 27 816	S/ 51 445	S/ 68 203
Impuesto a la renta marginal		-	-	S/ 75 102	S/ 139 902	S/ 184 149
Inversión	S/ 172 746	-	S/ 40 085	S/ 40 085	-	-
Flujo de caja económico (FCE)	-S/ 172 746	-S/ 335 793	S/ 4734	S/ 187 880	S/ 350 461	S/ 456 038
VAN Económico	S/ 189 590					
TIR Económico	20,9%					

Nota. Revisar el Anexo 6 para la obtención de la participación laboral marginal e impuesto a la renta marginal.

5.4 Estado de resultados

De acuerdo con las proyecciones, se proyecta una utilidad y margen neto creciente en el tiempo, debido principalmente al aumento de la demanda. La siguiente tabla muestra el estado de resultados proyectado durante cinco años.

Tabla 26*Estado de resultados (en soles)*

En soles	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingreso por ventas	S/ 226 860	S/ 971 802	S/ 1 466 325	S/ 1 830 185	S/ 2 115 255
Costo de ventas	-S/ 72 046	-S/ 308 249	-S/ 465 035	-S/ 581 288	-S/ 673 038
Utilidad bruta	S/ 154 815	S/ 663 552	S/ 1 001 290	S/ 1 248 897	S/ 1 442 216
Gastos operativos	-S/ 533 980	-S/ 668 119	-S/ 723 134	-S/ 734 445	-S/ 760 182
Servicios	-S/ 19 688	-S/ 34 095	-S/ 41 298	-S/ 54 264	-S/ 54 264
Remuneraciones	-S/ 350 863	-S/ 459 836	-S/ 502 313	-S/ 524 309	-S/ 547 302
Alquiler	-S/ 48 000	-S/ 48 000	-S/ 48 000	-S/ 48 000	-S/ 48 000
Gastos por asesoría legal y financiera	-S/ 6000	-S/ 6000	-S/ 6000	-S/ 6000	-S/ 6000
Gastos administrativos y de operaciones	-S/ 33 186	-S/ 36 212	-S/ 37 483	-S/ 39 822	-S/ 39 822
Depreciación	-S/ 43 373	-S/ 49 386	-S/ 52 726	-S/ 26 356	-S/ 26 356
Gastos de marketing	-S/ 32 870	-S/ 34 590	-S/ 35 314	-S/ 35 694	-S/ 38 438
Utilidad operativa	-S/ 379 166	-S/ 4567	S/ 278 156	S/ 514 452	S/ 682 034
Gastos financieros	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0
Utilidad antes de IR	-S/ 379 166	-S/ 4567	S/ 278 156	S/ 514 452	S/ 682 034
Impuesto a la renta	S/ 0	S/ 0	-S/ 83 447	-S/ 154 336	-S/ 204 610
Utilidad neta	-S/ 379 166	-S/ 4567	S/ 194 709	S/ 360 116	S/ 477 424
Margen neto	-167%	0%	13%	20%	23%

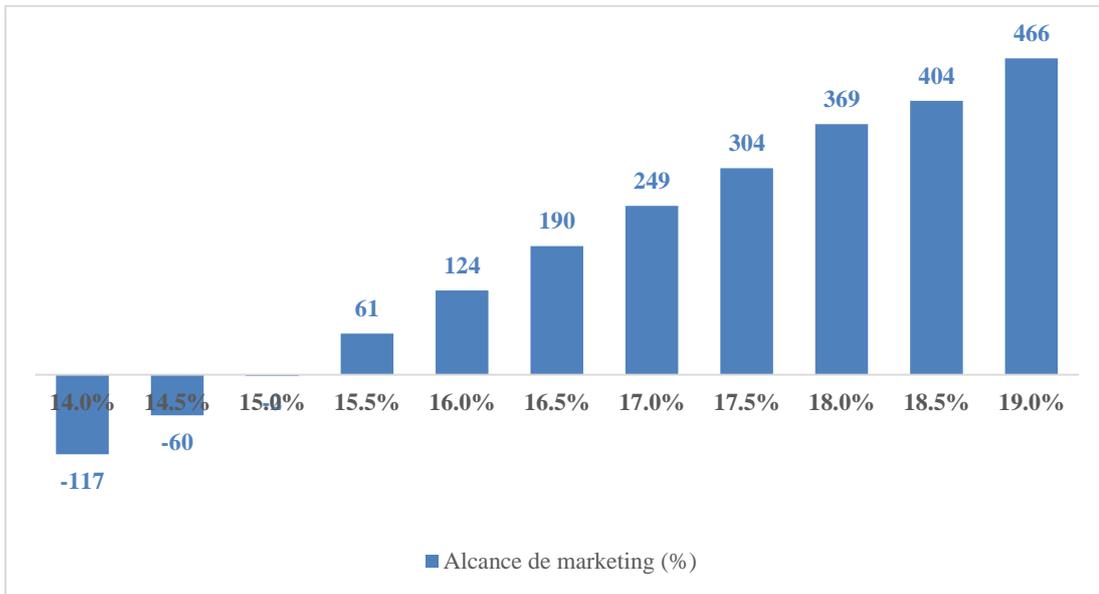
Si bien se proyecta una utilidad neta negativa durante los dos primeros años, esto se revierte a partir del año 3, proyectando un margen de 23% para el año 5.

5.5 Análisis de sensibilidad

Se ha seleccionado las principales variables para realizar un análisis de sensibilidad y poder evaluar el VAN económico. Una de las variables más críticas es la penetración de hogares, esta variable depende del alcance de marketing que se consideró en la estimación de la demanda (16,5%) y que se ha colocado como objetivo al final del primer año. En el gráfico 13 se analizó la sensibilidad del VAN con la variación de esta variable. Si bien se ha sido pesimista en la estimación de demanda, el análisis realizado muestra que nuestro alcance de marketing debe ser de al menos 15,5% para mantener un VAN > 0.

Gráfico 13

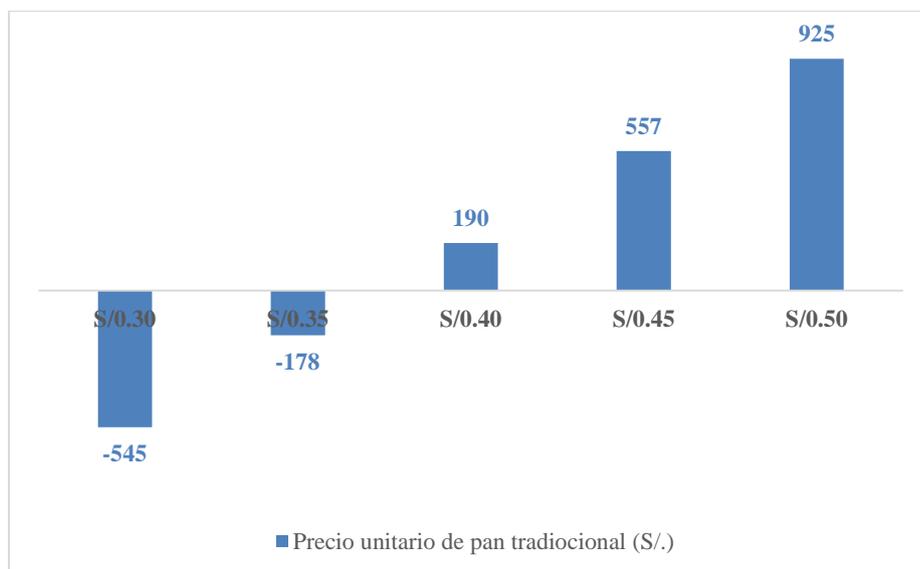
Sensibilidad VAN económico vs. alcance de marketing



Otra variable importante para evaluar la sensibilidad es el precio unitario de un pan tradicional, considerando que el pan reforzado costará S/ 0,2 adicional. El gráfico 14 muestra la sensibilidad del VAN respecto al precio del pan tradicional, y en él se observa que el precio del pan se debe mantener en al menos S/ 0,40 como precio unitario para la viabilidad del proyecto.

Gráfico 14

Sensibilidad VAN económico vs. precio unitario de pan tradicional



También se realizó el análisis de sensibilidad sobre el precio del *delivery*. El gráfico 15 muestra la sensibilidad del VAN respecto a esta variable, y en él se observa que incluso se podría no

cobrar por el *delivery* y mantener la viabilidad del proyecto. Es importante considerar que la reducción de este precio mejoraría la estimación de demanda.

Gráfico 15

Sensibilidad VAN económico vs. precio del delivery



Por último, se realizó un análisis de sensibilidad (ver Anexo 7) cruzando el porcentaje de alcance de marketing y el precio unitario del pan tradicional. Tras esto se halló que incrementando el precio hasta S/ 0,45 se puede reducir el % de alcance de marketing hasta 13,5%; mientras que si se reduce el precio a S/ 0,35 se necesitaría un alcance de marketing de al menos 19,5%.

5.6 Control

Para llevar el control del negocio, se necesitará un seguimiento diario de los indicadores más relevantes. Alineado al análisis de sensibilidad, se debe hacer seguimiento a los siguientes indicadores:

Tabla 27

Principales indicadores del negocio

Área responsable	Frecuencia	Indicador
Comercial	Diaria	# de ventas diarias
Comercial	Diaria	# de panes vendidos
Comercial	Semanal	# de ventas por suscripción
Comercial	Semanal	# de ventas de panes reforzados
Comercial	Semanal	# de hogares que realizaron una compra
Producción y Logística	Diaria	Reporte de incidencias de producción
Producción y Logística	Diaria	Reporte de incidencias en la logística
Comercial	Mensual	Flujo de caja mensual

Área responsable	Frecuencia	Indicador
Comercial	Trimestral	Estado de resultados
Comercial	Trimestral	NPS

5.7 Plan de contingencia

Considerando que cabe la posibilidad de que no se llegue a los objetivos comerciales esperados del servicio, se proponen las siguientes acciones:

- No se esperará a incumplir objetivos para iniciar un estudio de mercado post lanzamiento, este se realizará después de los tres primeros meses de gestión, para ejecutar los ajustes necesarios al producto y sincerar el *forecast* en base a lo observado.
- De no conseguir los suscriptores deseados se empezará a llevar la van con paquetes prearmados a los condominios para vender el pan en la puerta de la residencial (como el panadero de carretilla).
- Realizar *push* con los canales digitales y físicos (como la van) para incrementar la dinámica comercial en el punto de venta: ofertas, encartes, descuentos y dar a conocer la marca.
- Considerar realizar acciones de *cross selling* con productos líderes complementarios (embutidos, mermeladas, jugos, etc.).
- Apalancar el servicio *delivery* a aplicaciones como Rappi, Cornershop, Jokr y distribuir el pan fuera del radio de acción.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 50+1 Grupo de Análisis Político. (Febrero de 2023). *Análisis político*. <https://50mas1.pe/>
- Ansoff, H. (1957). Strategies for diversification. *Harvard business review*, 35(5), 113-124.
- Arellano, R. (2017). *Latir. Los estilos de vida latinoamericanos según actitudes, tendencias, intereses y recursos*. Planeta.
- Banco Central de Reserva del Perú. (2022). *Series mensuales*. BCRPData. <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/mensuales/tipo-de-cambio-promedio-del-periodo>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2 de marzo de 2023). *Resumen informativo semanal*. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Nota-Semanal/2023/resumen-informativo-2023-03-02.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú. (24 de marzo de 2023). *Reporte de inflación: panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2023-2024*. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2023/marzo/reporte-de-inflacion-marzo-2023.pdf>
- BBVA Research. (2022). *Situación Perú. Diciembre 2022*. <https://www.bbvaresearch.com/publicaciones/situacion-peru-diciembre-2022/>
- ComexPerú. (6 de mayo de 2022). El subsector restaurantes registró un crecimiento interanual del 92.06% en Febrero 2022. <https://www.comexperu.org.pe/en/articulo/el-subsector-restaurantes-registro-un-crecimiento-interanual-del-9206-en-febrero-de-2022>
- Congreso de la República. (24 de marzo de 2023). *Panorama macroeconómico de las finanzas públicas* (Reporte Temático N.º 105/2022-2023). <https://www.congreso.gob.pe/Docs/DGP/DIDP/files/informes-tem-22-23/rt-105-panorama-macroecon-d-l-finanzas-publicas.pdf>
- Córdova, N. (31 de enero de 2019). Miles de viviendas se construirían en eje de avenidas Colonial, Argentina y Venezuela. *Andina*. <https://andina.pe/agencia/noticia-miles-viviendas-se-construirian-eje-avenidas-colonial-argentina-y-venezuela-741076.aspx>
- Cumbra. (2009). Parque Central Club Residencial cuenta con 19 edificios con más de 2,000 departamentos. <https://www.cumbra.com.pe/proyectos/parque-central-club-residencial/>
- Defensoría del Pueblo. (2023). Reportes diarios: crisis política y protesta social. <https://www.defensoria.gob.pe/crisis-politica-y-protesta-social-reportes-diarios/>

- Euromonitor Internacional. (16 de enero de 2023). Euromonitor revela las 10 tendencias globales de consumo en 2023. <https://www.euromonitor.com/press/press-releases/jan-2023/euromonitor-revela-las-10-tendencias-globales-de-consumo-en-2023>
- Gestión*. (4 de noviembre de 2021). El 48% de peruanos busca marcas que usen envases reciclables, según Kantar. <https://gestion.pe/tendencias/el-48-de-peruanos-busca-marcas-que-usen-envases-reciclables-segun-kantar-nndc-noticia/>
- Infobae. (14 de julio de 2022). CPI: peruanos prefieren el consumo de papa y camote ante el alza de precio del pan. <https://www.infobae.com/america/peru/2022/07/14/cpi-peruanos-prefieren-el-consumo-de-papa-y-camote-ante-el-alza-de-precio-del-pan/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2020). *Panorama de la economía peruana 1950-2019*. INEI. https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1726/Libro.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2023). *Comportamiento de los indicadores de mercado laboral a nivel nacional. Trimestre: octubre-noviembre-diciembre 2022*. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/4256591/01%20Informe%20Tecnico%20Empleo%20Nacional%20Oct-nov-dic%202022.pdf.pdf?v=1678894903>
- Kotler, P. y Keller, K. (2016). *Dirección de marketing*. 15.^a ed. Pearson.
- La República*. (21 de abril de 2022). Precio de viviendas subió 12,7% en el último año. <https://larepublica.pe/economia/2022/04/21/asei-precio-de-viviendas-subio-127-en-el-ultimo-ano/>
- Macroconsult. (6 de junio de 2022). *Reporte Macroconsult: Revisión de proyecciones económicas 2022-2023*. <https://sim-macroconsult-pe.up.idm.oclc.org/reportemacroconsult-revision-de-proyecciones-economicas-2022-2023/>
- Macroconsult. (15 de julio de 2022). *Reporte Macroconsult: Empleo, ingresos, consumo y pobreza*. <https://sim-macroconsult-pe.up.idm.oclc.org/reportemacroconsult-empleo-ingresos-consumo-y-pobreza/>
- Macroconsult. (16 de enero de 2023). *Reporte Macroconsult: Revisión de proyecciones económicas 2023*. <https://sim-macroconsult-pe.up.idm.oclc.org/reportemacroconsult-revision-de-proyecciones-economicas-2023/>
- Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego. (24 de noviembre de 2022). *Abastecimiento de trigo en el Perú y su disponibilidad en las plantas industriales* (Nota Técnica N.º 011-2022). <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/3872810/N.%C2%B0011%7C%20Abas>

tecimiento%20de%20trigo%20en%20el%20Per%C3%BA.pdf?v=1671831710#:~:text=En%20cuanto%20al%20per%C3%ADodo%20de,188%2C8%20mil%20toneladas).

Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (6 de abril de 2022). Gobierno aumentó el sueldo mínimo a S/ 1 025 (Nota de prensa). <https://www.gob.pe/institucion/mtpe/noticias/597306-gobierno-aumento-el-sueldo-minimo-a-s-1-025>

Narayanan, V. y Fahey, L. (1986). *Macroenvironmental Analysis for Strategic Management*. West Publishing.

Perú 21. (29 de setiembre de 2020). Consumo de pan crecería 43% en el año 2020, según Aspan. <https://peru21.pe/economia/pan-peru-consumo-anual-de-pan-creceria-43-en-el-ano-2020-segun-aspan-ncze-noticia/>

Porter, M. E. (1998). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press.

Semana Económica. (5 de junio de 2021). Productos biodegradables seguirán creciendo en el 2021 por el impulso del delivery y la prohibición del tecnopor. <https://semanaeconomica.com/sectores-empresas/industria/los-productos-biodegradables-con-el-mayor-delivery-de-restaurantes-seguiran-creciendo-en-el-2021>

ANEXOS

Anexo 1: Guía de *focus group*

Tema: Hábitos de consumo de pan en el hogar

PREÁMBULO

(TIEMPO: 1 MIN)

Buenas tardes/noches, gracias por acompañarnos en el *focus* de hoy.

Como les hemos comentado previamente, estamos organizando este *focus*, como parte de nuestra investigación sobre los hábitos de consumo de pan en el hogar, para nuestra tesis de maestría.

Queremos hacerles algunas precisiones iniciales:

- Vamos a grabar esta sesión para luego poder profundizar en las respuestas.
- Es importante que puedan seguir nuestras recomendaciones.
- Recuerden que no hay respuestas correctas ni incorrectas, lo importante es tener una participación activa y respetar las opiniones de todos los participantes. Todo lo que puedan comentarnos será de utilidad para nuestra investigación.

INTRODUCCIÓN

(TIEMPO: 10 MIN)

- Hoy el moderador será: XXXXXX
- Realizaremos una dinámica de presentación, la idea es que cada uno escoja una de las imágenes de panes que vamos a proyectar, la que más lo represente y luego nos cuente: su nombre, su edad, a qué se dedica y por qué escogieron ese pan.
- Cuando finaliza cada participante selecciona a otro para continuar.

INVESTIGACIÓN EN PROFUNDIDAD

HÁBITOS DE CONSUMO

(TIEMPO: 10 MIN)

Utilizaremos la técnica proyectiva: la señora que ven en la imagen vive por la zona cercana al Condominio Parque Central.

- ¿Cómo creen que se llama esta señora?
- ¿Ustedes creen que esta señora vive sola o con su familia? ¿Con qué personas de su familia?
- ¿Creen que tiene hijos?
- ¿Cuántos hijos creen que tenga?

- ¿Ustedes creen que esta familia consuma pan?
- ¿Cuáles creen que sean las razones por las que esta familia consume o no consume pan?
- ¿Con qué frecuencia creen que esta familia consuma pan?
- ¿En qué momento del día creen que consuman pan?
- ¿Ustedes creen que algún día de la semana esta familia deja de consumir pan?
- ¿Cuántos panes diarios en promedio creen que consuma esta familia?
- ¿Y qué tipos de panes creen que consuman?
- Además de los mencionados, ¿creen que consuman algún otro tipo especial de pan?
- De estos panes que vamos a proyectar, ¿cuáles creen que esta familia consume más?
¿Podrían enumerarlos del 1 al 5?
- ¿Cuáles creen que son las características que más valoran al elegir el pan que consumirán? ¿Podrían indicarme 4 características? (sabor, precio, variedad, consistencia, contenido nutricional, frescura, servicio).
- ¿Ustedes creen que esta familia estaría dispuesta a probar panes reforzados con harinas naturales como la quinua, kiwichua, cañihua, etc.?

HÁBITOS DE COMPRA

(TIEMPO: 10 MIN)

- ¿Quién creen que sea el responsable de comprar el pan en esa familia?
- ¿Cuántos panes creen que compran cada vez que van a la panadería?
- ¿En dónde creen que compran su pan normalmente (en una panadería, una tienda, un supermercado)?
- ¿Por qué creen que elijan ese lugar para comprar su pan? (precio, calidad, trato, cercanía, local, servicio)
- ¿Ustedes creen que esta familia compre pan diariamente o realizará compras para varios días?
- Cuando esta familia no compra pan, ¿con qué creen que lo reemplacen?
- ¿Ustedes creen que esta familia alguna vez pida pan por *delivery*?

PERCEPCIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO

(TIEMPO: 10 MIN)

Ahora, vamos a explicarles un poco nuestra idea de negocio. Esta consiste en implementar un *dark bakery*, es decir, preparar nuestros panes a puertas cerradas, no contamos con un local como una panadería, sino que entregamos los panes por *delivery* únicamente en la puerta de sus hogares.

Además, nuestra idea es ofrecer los panes tradicionales y también tener una variedad de panes reforzados con granos andinos.

Siendo esta nuestra idea, nos gustaría saber su opinión sobre algunos puntos:

- ¿Ustedes creen que la señora XXXX (el nombre que se defina durante el *focus*) tomaría el servicio que estamos ofreciendo?
- Si tuvieran que calificar la idea con un número del 1 al 5 (1 nada atractiva y 5 muy atractiva), ¿con cuánto la calificarían?
- ¿Qué es lo que les gusta de la idea?
- ¿Qué es lo que no les gusta de la idea?
- Si pudieran cambiar algo de la idea, ¿qué sería?
- ¿Qué precio les pondrían a los panes tradicionales entregados en este formato?
- ¿Ustedes les pondrían un precio mayor a los panes reforzados con granos andinos?
- ¿Ustedes incluirían un cargo adicional por el *delivery*?
- ¿Quisieran agregar algo adicional?

Anexo 2: Plantilla de entrevistas

Formato de Entrevista #1

Entrevistado: (detallar los datos del maestro panadero).

Fecha:

Lugar:

Buenos días/tardes, Sr._____, somos de la escuela de posgrado de la Universidad del Pacífico. Muchas gracias por concedernos esta entrevista, a continuación, le vamos a realizar algunas preguntas que nos ayudarán con la investigación para nuestra tesis.

1. ¿Puede contarnos cuál es el proceso de producción del pan? ¿Qué cuidados se debe tener?
2. ¿Cuáles creen que son las consideraciones más importantes para obtener un pan rico y de calidad?
3. ¿Qué materiales o implementos son fundamentales a tener para la elaboración del pan?
4. ¿Cuáles son las principales materias primas para la producción de pan?
5. ¿El proceso de elaboración de un pan tradicional es el mismo que el de un pan preparado con harinas naturales como la quinua, kiwicha, etc.?
6. ¿Trabaja usted con recetas estandarizadas? ¿Estas recetas son las mismas en cada panadería o podrían variar? ¿Por qué trabaja con estas recetas? ¿Cuáles son las ventajas o desventajas de trabajar de esta manera?
7. ¿Cómo se organiza y en qué horarios trabaja para poder producir el pan según los horarios de venta?
8. ¿Normalmente trabajan solos o con ayudantes? ¿Qué cualidades debe tener el ayudante?
9. ¿Podría contarnos un poco sobre la forma de trabajar de un maestro panadero, los horarios en que normalmente trabajan, los días que descansan? ¿Esta es la forma más eficiente de trabajar o usted cree que hay alguna oportunidad de mejora?
10. ¿Cuál es el rango promedio de salario que recibe un maestro panadero?
11. Finalmente, y en base a su experiencia, ¿hay algún criterio que considere usted importante o fundamental para el negocio de la panadería?

Formato de Entrevista #2

Entrevistado: (detallar los datos del dueño/administrador de la panadería).

Fecha:

Lugar:

Buenos días/tardes, Sr._____, somos de la escuela de posgrado de la Universidad del Pacífico. Muchas gracias por concedernos esta entrevista, a continuación, le vamos a realizar algunas preguntas que nos ayudarán con la investigación para nuestra tesis.

1. ¿Puede contarnos cómo y cuándo surgió su idea de negocio?
2. ¿Tuvo usted que afrontar trabas burocráticas cuando intentó poner en marcha su negocio?
¿Cuáles fueron? ¿Qué hizo para evitarlas / solucionarlas?
3. ¿Cuáles considera que son las principales barreras para ingresar al negocio de la panadería (barreras tecnológicas, legales, etc.)? ¿Cree usted que en la actualidad siguen existiendo las mismas barreras? ¿Qué se puede hacer para reducir el impacto de ellas?
4. ¿Quiénes son sus principales competidores?
5. ¿Considera que es una industria con alta o baja rivalidad de los competidores? ¿Por qué?
6. ¿Es sencillo negociar con los proveedores o encuentra usted alguna traba en este aspecto?
7. ¿Qué recomendaciones puede darnos para hacer una buena selección de proveedores?
¿Qué criterios deberíamos tener en cuenta?
8. ¿Quiénes son sus principales proveedores de materia prima y maquinarias?
9. ¿Qué maquinaria es indispensable para este tipo de negocio?
10. ¿Cuáles son las principales materias primas que utilizan?
11. ¿Con qué frecuencia realiza sus compras de materia prima?
12. ¿Podría contarnos un poco de su logística de entrada o abastecimiento?
13. ¿Hay requerimientos sanitarios o normas de calidad que se tengan que seguir en este negocio?
14. ¿Podría contarnos más detalles de la cadena de producción?
15. ¿En qué horarios trabajan y cuántas personas son necesarias para abastecer toda la logística?
16. ¿Cuál es el sueldo promedio que le paga a cada una de esas personas?
17. ¿La industria de la panadería tiene alguna estacionalidad (hay algún mes, día u horario en el que se venda más panes)?
18. ¿Qué panes suelen ser los de mayor rotación?
19. ¿Cuál es el margen/ganancia que le deja la producción de pan considerando la situación actual?
20. ¿Considera usted que los clientes tienen un alto o bajo poder de influencia en su negocio?

21. ¿Con qué productos considera usted que los clientes pueden sustituir sus productos?

Tenemos un proyecto que consiste en la implementación de un *dark bakery*, en el que elaboraremos panes normales y reforzados con granos andinos que serán entregados únicamente en formato *delivery*, en zonas de alto crecimiento vertical, es decir en zonas con alta concentración de edificios y condominios.

22. ¿Cuál es su opinión respecto de nuestra idea de negocio?

23. ¿Usted cree que el formato funcionaría o se adaptaría a un mercado como el limeño/peruano?

24. ¿Cree usted que la idea de ofrecer panes reforzados con granos andinos resulte atractiva?

25. ¿Cuánto gasto adicional cree que significaría en la producción este tipo de harinas?

26. ¿Sabe usted que tanta acogida tienen estos productos?

27. ¿Cuáles cree que deberían ser los atributos del formato de negocio que proponemos para que tenga acogida?

28. ¿Cuáles cree que serían las principales trabas que tendríamos que afrontar con este formato?

29. ¿Qué sugerencias podrías darnos para poner en marcha nuestra idea?

30. Finalmente, y en base a su experiencia, ¿qué recomendaciones adicionales podría darnos?

Formato de Entrevista #3

Entrevistado: (detallar los datos del experto en logística).

Fecha:

Lugar:

Buenos días/tardes, Sr._____, somos de la escuela de posgrado de la Universidad del Pacífico. Muchas gracias por concedernos esta entrevista.

Queremos hacerte algunas preguntas que puedan servirnos para trabajar en nuestra idea de negocio.

“Nuestra idea de negocio consiste en implementar un *dark bakery*, elaborar los panes en un taller y luego entregarlos únicamente por *delivery*. Todo esto en zonas de alto crecimiento vertical, es decir en zonas donde hoy existen grandes condominios, algunos incluso de 2000 departamentos. La primera zona elegida se encuentra ubicada entre la av. Colonial y la av. Zorritos, en los distritos de Cercado de Lima y Breña”.

1. ¿Crees que es factible hacer las entregas con el modelo que te hemos comentado?
2. ¿Cuál crees que sería la mejor forma de hacer las entregas? (en la puerta de los hogares, en la puerta de los edificios, etc.)
3. ¿Cuántos distribuidores crees que serían necesarios para hacer 500 entregas diarias en un rango de dos horas?
4. ¿Cuál debería ser el procedimiento para armar y entregar los pedidos?
5. ¿Qué consideraciones deberíamos tener en cuenta para entregar nuestros panes frescos/recién horneados a los clientes?
6. ¿Crees que deberíamos tener alguna consideración especial para las entregas? (como cadena de frío, etc.)
7. ¿Puedes contarnos cuáles serían los principales costos de entrega en los que incurriríamos considerando el modelo mencionado?

Anexo 3: Formato de encuestas

CUESTIONARIO

Buenos días/tardes. Somos estudiantes de la Maestría de Marketing de la Universidad del Pacífico y estamos trabajando en la elaboración de nuestro Plan de Marketing. Le aseguramos que la información que nos brinde tiene fines netamente educativos y será tratada de manera confidencial . Muchas gracias por su colaboración.

FILTRO GENERAL

P1. ¿En su hogar tienen el hábito de consumo de pan?

SI (CONTINUAR)
NO (TERMINAR)

Estamos trabajando en nuestra idea de negocio que consiste en producir panes y entregarlos en la puerta de su hogar. Es decir, no tenemos un local de venta físico, sino que producimos y entregamos nuestros panes únicamente por delivery en este y otros condominios.

FILTRO DE PREDISPOSICIÓN DE CONSUMO

P2. Teniendo en cuenta la idea de negocio explicada, ¿Estaría usted interesado en comprar panes en esta modalidad?

SI (CONTINUAR)
TAL VEZ (CONTINUAR)
NO (TERMINAR)

ATRIBUTOS DE CONSUMO

P3. ¿Qué precio le pondría a cada unidad de pan entregado en la puerta de su hogar?

S/ 0.30
S/ 0.40
S/ 0.50
S/ 0.60
Más de S/0.6

P4. ¿Qué tan importantes son para usted los siguientes atributos al consumir pan?

	1	2	3	4	5
	Nada Importante	Poco Importante	Neutral	Importante	Muy Importante
Sabor					
Variedad					
Precio					
Consistencia					
Contenido Nutricional					
Frescura (pan del día)					
Tamaño					

P5. ¿Valoraría usted que los panes estén reforzados con granos andinos (quinua, kiwicha, cañihua, etc.?)

SI	<input type="checkbox"/>	(CONTINUAR)
NO	<input type="checkbox"/>	(PASAR A P7)

P6. ¿Cuánto adicional estaría dispuesto a pagar si los panes estuvieran reforzados con granos andinos?

No pagaría nada adicional	<input type="checkbox"/>
S/ 0.20	<input type="checkbox"/>
S/ 0.30	<input type="checkbox"/>
S/ 0.40	<input type="checkbox"/>
S/ 0.50	<input type="checkbox"/>
Más de S/0.50	<input type="checkbox"/>

HÁBITOS DE CONSUMO Y COMPRA

P7. En su hogar, ¿En qué momento del día acostumbran a comprar pan?

En la mañana	<input type="checkbox"/>
En la tarde / noche	<input type="checkbox"/>
En ambos momentos	<input type="checkbox"/>

P8. En su hogar, ¿Qué días de la semana consumen pan?

Lunes	<input type="checkbox"/>
Martes	<input type="checkbox"/>
Miércoles	<input type="checkbox"/>
Jueves	<input type="checkbox"/>
Viernes	<input type="checkbox"/>
Sábado	<input type="checkbox"/>
Domingo	<input type="checkbox"/>
Todos los días	<input type="checkbox"/>

P9. ¿Cuántos panes en promedio consumen en la mañana en tu hogar?

Menos de 5 panes	<input type="checkbox"/>
Entre 5 y 10 panes	<input type="checkbox"/>
Entre 11 y 15 panes	<input type="checkbox"/>
Entre 16 y 20 panes	<input type="checkbox"/>
Más de 20 panes	<input type="checkbox"/>

P10. ¿Cuántos panes en promedio consumen en la tarde/noche en tu hogar?

Menos de 5 panes	<input type="checkbox"/>
Entre 5 y 10 panes	<input type="checkbox"/>
Entre 11 y 15 panes	<input type="checkbox"/>
Entre 16 y 20 panes	<input type="checkbox"/>
Más de 20 panes	<input type="checkbox"/>

P11. ¿Cuáles son los 3 tipos de panes que más consumen en su hogar?

Pan de Yema	
Pan Francés	
Pan Ciabatta	
Pan Integral	
Pan Pita	

OPCIONES DE ENTREGA Y SUSCRIPCIÓN

P12. ¿Qué tan de acuerdo está con el siguiente enunciado: “Valoro que el pan me sea entregado en la puerta de mi hogar”? (Siendo 1 totalmente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo).

1- Totalmente en desacuerdo	
2- En desacuerdo	
3- Neutral	
4- De acuerdo	
5- Totalmente de acuerdo	

P13. ¿Estarías dispuesto a pagar algo adicional por la entrega en la puerta de tu hogar?

No pagaría nada adicional	
S/ 0.20	
S/ 0.30	
S/ 0.40	
S/ 0.50	
Más de S/0.50	

P14. ¿En qué momento del día preferiría que se le entregue su pan?

Sólo en la mañana	
Sólo en la tarde / noche	
En ambos momentos	

P15. ¿En qué rango horario preferiría que sea la entrega?

Antes de las 6 am	
De 6 a 7 am	
De 7 a 8 am	
De 8 a 9 am	
De 4 a 5 pm	
De 5 a 6 pm	
De 6 a 7 pm	
Después de las 7pm	

P16. ¿Estaría usted dispuesto a pagar una suscripción de entrega semanal o mensual?

Si estaría dispuesto		(pasar a pregunta 19)
No estaría dispuesto		(pasar a pregunta 18)

P17. ¿Y pagaría la suscripción si esta estuviese vinculada a un menor costo del pan?

Si la pagaría	
No la pagaría	

CANALES DE PROMOCIÓN Y VENTA

P18. ¿A través de qué canales le gustaría enterarse de nuestro producto y nuestras promociones?

Mail	<input type="checkbox"/>
Whatsapp	<input type="checkbox"/>
Redes Sociales	<input type="checkbox"/>
Volantes	<input type="checkbox"/>
Otros	<input type="checkbox"/> (Especificar)

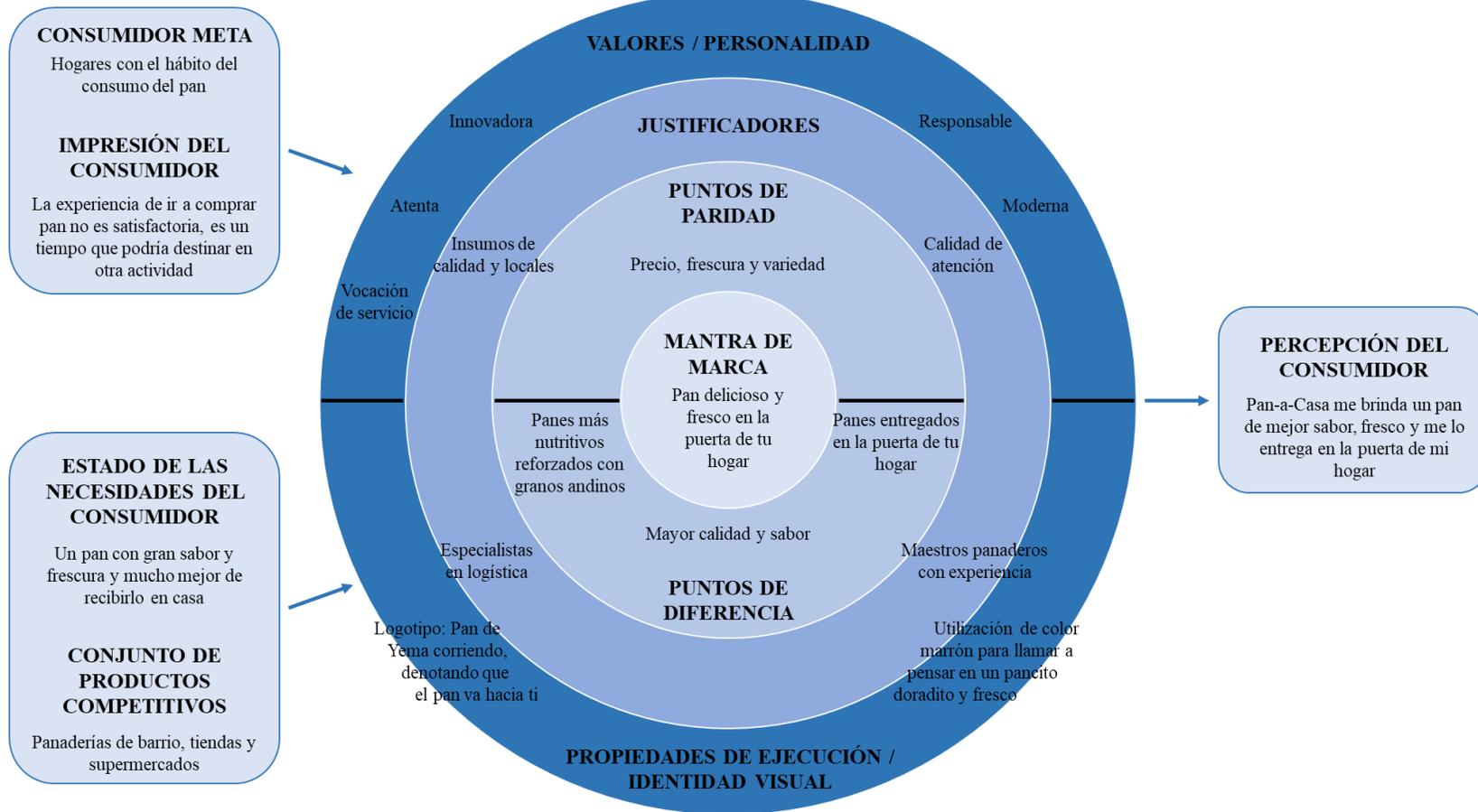
P19. ¿A través de qué canales le gustaría contactarse con nosotros para realizar su compra?

Whatsapp	<input type="checkbox"/>
Llamada telefónica	<input type="checkbox"/>
Redes Sociales	<input type="checkbox"/>
Web / App	<input type="checkbox"/>
Otros	<input type="checkbox"/> (Especificar)

DATOS DE CONTROL DEL ENTREVISTADO

D1. ¿Podría indicarnos su nombre y apellido?

Anexo 4: Mantra de marca



Anexo 6: Cálculo de participación laboral e impuesto a la renta

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos gravados	S/ 226 ,860	S/ 971 802	S/ 1 466 325	S/ 1 830 185	S/ 2 115 255
(-) Gastos deducibles	S/ 606 026	S/ 976 368	S/ 1 188 169	S/ 1 315 733	S/ 1 433 220
Gastos deducibles desembolsables	S/ 562 653	S/ 926 983	S/ 1 135 443	S/ 1 289 377	S/ 1 406 864
Depreciación	S/ 43 373	S/ 49 386	S/ 52 726	S/ 26 356	S/ 26 356
Base imponible (utilidad tributaria)	-S/ 379 166	-S/ 4567	S/ 278 156	S/ 514 452	S/ 682 034
Participación laboral (10%)	-	-	S/ 27 816	S/ 51 445	S/ 68 203
Base tributaria	-	-	S/ 250 340	S/ 463 007	S/ 613 831
Impuesto a la renta (30%)	-	-	S/ 75 102	S/ 139 902	S/ 184 149

Anexo 7: Análisis de sensibilidad (alcance de marketing y precio unitario)

		Alcance de marketing										
		11,5%	12,5%	13,5%	14,5%	15,5%	16,5%	17,5%	18,5%	19,5%	20,5%	21,5%
Precio unitario de pan tradicional	S/ 0,30	-S/ 997 195	-S/ 917 792	-S/ 827 235	-S/ 737 627	-S/ 650 465	-S/ 559 102	-S/ 476 825	-S/ 420 611	-S/ 343 531	-S/ 274 795	-S/ 198 083
	S/ 0,35	-S/ 685 500	-S/ 594 974	-S/ 489 319	-S/ 382 836	-S/ 284 494	-S/ 177 937	-S/ 85 666	-S/ 8535	S/ 90 820	S/ 180 404	S/ 270 512
	S/ 0,40	-S/ 398 522	-S/ 297 514	-S/ 182 921	-S/ 59 959	S/ 60 759	S/ 189 590	S/ 293 307	S/ 382 325	S/ 493 050	S/ 594 849	S/ 705 174
	S/ 0,45	-S/ 142 366	-S/ 19 085	S/ 117 783	S/ 253 068	S/ 383 516	S/ 524 565	S/ 647 102	S/ 756 337	S/ 887 279	S/ 1 009 295	S/ 1 139 837
	S/ 0,50	S/ 113 789	S/ 246 830	S/ 393 102	S/ 546 213	S/ 696 877	S/ 858 143	S/ 1 000 897	S/ 1 130 349	S/ 1 281 508	S/ 1 423 741	S/ 1 574 499