

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA

Escuela Académico Profesional de Administración

Trabajo de Suficiencia Profesional

**Modelo de negocio de la panadería pastelería
Los Andes en la provincia de Chupaca**

Vadi Lopez Quiñonez

Para optar el Título Profesional de
Licenciado en Administración

Huancayo, 2019

Repositorio Institucional Continental
Trabajo de suficiencia profesional



Esta obra está bajo una Licencia "Creative Commons Atribución 4.0 Internacional" .

Agradecimiento

A Dios por darme la sabiduría y la energía para seguir adelante y así lograr mis objetivos.

Quiero agradecer a todos los colaboradores de la panadería, pastelería Los Andes, quienes día a día vienen laborando para llevar adelante el engrandecimiento de nuestra empresa.

Al personal de ventas quienes se esfuerzan por fidelizar y atender a nuestros clientes.

A mi esposa quien en todo momento me apoyo para la culminación de mi trabajo.

A todos mis maestros por regalarme parte de su experiencia y conocimiento ya que dejan una huella imborrable en mi vida.

Dedicatoria

El presente trabajo se lo dedico a mi amor Karina Rosalba, por sus consejos y perseverancia que me dio para la culminación del trabajo de suficiencia profesional.

Tabla de Contenidos

Tabla de Contenidos	ii
Lista de Tablas	iv
Lista de Figuras.....	vi
Resumen Ejecutivo	viii
Introducción	ix
Capítulo I: Aspectos Generales de la Empresa	1
1.1. Datos generales de la empresa	1
1.2. Reseña histórica de la empresa	1
1.3. Organigrama de la empresa	4
1.4. Visión.....	6
1.5. Misión	6
1.6. Bases legales o documentos administrativos	7
1.6.1. Documentos tributarios.....	7
1.6.2. Permisos de funcionamiento.....	7
1.6.3. Documentos administrativos (manual de funciones).....	7
1.6. Descripción del área, cargo y responsabilidad del bachiller en la empresa.....	9
Capítulo II: Aspectos Generales del Emprendimiento.....	11
2.1. Tipo de emprendimiento y nivel de desarrollo del producto o servicio	11
2.1.1. Tipo de emprendimiento	11
2.1.2. Nivel de desarrollo del producto o servicio	17
2.2. Descripción del mercado.....	19
2.3. Análisis interno AMOFHIT	23
2.3.1. Administración y Gerencia.....	24
2.3.2. Marketing:.....	24

2.3.3. Operaciones:	25
2.3.4. Finanzas:	25
2.3.5. RR.HH.	25
2.3.6. Investigación y desarrollo:	25
2.3.7. Tecnología:	26
2.4. Análisis del sector industrial	26
2.5. Diagnóstico del emprendimiento	27
2.5.1. Fortalezas.	30
2.5.2. Debilidades.	30
2.5.3. Oportunidades.	30
2.5.4. Amenazas.	30
2.6. Plan de mejora.....	30
2.7. Modelo de Negocio.....	31
2.7. Ciclo de vida estratégico comercial	33
2.8. Flujo de caja y facturación mensual.....	34
2.8.1. Asignación de costos por el método directo	35
2.8.2. Costos totales de producción	37
2.9. Plan de inversiones e indicadores de evaluación	39
Capítulo III: Aspectos Generales de las Actividades Profesionales	42
3.1. Bases teóricas utilizadas en el ejercicio profesional en la empresa	42
3.2. Resultados obtenidos como profesional con evidencias entregables.....	43
Conclusiones	45
Recomendaciones	46
Referencias.....	47
Apéndice A. Evidencias Fotográficas.....	48

Lista de Tablas

Tabla 1	<i>Principales responsabilidades de la gerencia</i>	10
Tabla 2	<i>Principales responsabilidades de la administración</i>	10
Tabla 3	<i>Tabla de producción de tortas de vainilla (clásicas) por mes</i>	11
Tabla 4	<i>Tabla de producción por mes de tortas especiales por mes</i>	12
Tabla 5	<i>Tabla de producción de tortas para eventos</i>	14
Tabla 6	<i>Tabla de producción de otros pasteles</i>	16
Tabla 7	<i>Ciclo de vida del producto</i>	17
Tabla 8	<i>Descripción de tortas de vainilla por peso y precio</i>	21
Tabla 9	<i>Descripción de tortas especiales por peso y precio</i>	21
Tabla 10	<i>Precios de tortas para eventos</i>	22
Tabla 11	<i>Análisis PESTEC de la panadería, pastelería Los Andes Chupaca</i>	27
Tabla 12	<i>Análisis FODA de la panadería, pastelería Los Andes- Chupaca</i>	29
Tabla 13	<i>Descripción de áreas a mejorar en la panadería pastelería Los Andes Chupaca</i> ...	31
Tabla 14	<i>Modelo de negocio de la panadería, pastelería Los Andes Chupaca</i>	32
Tabla 15	<i>Ciclo de vida estratégico de la panadería, pastelería Los Andes Chupaca</i>	33
Tabla 16	<i>Cuadro de costos variables de insumos y costo por unidad de torta clásica</i>	34
Tabla 17	<i>Resultado de la producción de tortas clásicas</i>	35
Tabla 18	<i>Producción en unidades proyectada para el año 2019</i>	35
Tabla 19	<i>Asignación de costos</i>	36
Tabla 20	<i>Costos Totales</i>	37
Tabla 21	<i>Ingresos totales</i>	37
Tabla 22	<i>Flujo de caja económico y financiero</i>	38
Tabla 23	<i>Descripción de áreas de mejora de la panadería, pastelería Los Andes - Chupaca</i>	39
Tabla 24	<i>Presupuesto para el plan de mejora</i>	39

Tabla 25 <i>Indicadores de evaluación</i>	40
---	----

Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Línea de Tiempo de la panadería pastelería Los Andes - Chupaca.....	3
<i>Figura 2.</i> Organigrama de la panadería y pastelería Los Andes al inicio de sus operaciones (1997).....	4
<i>Figura 3.</i> Organigrama de la panadería y pastelería Los Andes en la actualidad.	5
<i>Figura 4.</i> Ficha Ruc	8
<i>Figura 5.</i> Boleta de Venta.....	8
<i>Figura 6.</i> Autorización para apertura de establecimiento comercial e industrial	9
<i>Figura 7.</i> Manual de organización y funciones de la panadería pastelería Los Andes – Chupaca.....	9
<i>Figura 8.</i> Torta cuadrada de vainilla.....	11
<i>Figura 9.</i> Torta de vainilla redonda.	12
<i>Figura 10.</i> Torta de selva negra de 1 kg.	13
<i>Figura 11.</i> Torta de tres leches de 1 ¼ kg.	13
<i>Figura 12.</i> Torta en selva negra de 3/4 kg.	13
<i>Figura 13.</i> Torta helada de 1 ½ kg.....	14
<i>Figura 14.</i> Torta de chocolate de 1 kg.....	14
<i>Figura 15.</i> Torta en forma de cascada con flores naturales y pileta de agua para matrimonio de 8 niveles.	15
<i>Figura 16.</i> Torta con masa elástica para evento de matrimonio de 8 niveles.....	15
<i>Figura 17.</i> Otros pasteles.....	16
<i>Figura 18.</i> Otros pasteles especiales.....	17
<i>Figura 19.</i> Puntos de venta desde El Tambo – Huancayo, hasta la ciudad de Chupaca.	19
<i>Figura 20.</i> Ubicación de panaderías y pastelerías competidoras de la provincia.....	20
<i>Figura 21.</i> Esquema del análisis AMOFHIT.....	23

<i>Figura 22.</i> Descripción de las fuerzas competitivas de Michael Porter para la panadería pastelería Los Andes de Chupaca	26
<i>Figura 23.</i> Reconocimiento otorgado por la Cámara de Comercio y Turismo de la Provincia de Chupaca.....	43
<i>Figura 24.</i> Punto de venta: ubicado en el Jr. Grau N° 205 parque Los Héroes de la provincia de Chupaca.....	48
<i>Figura 25.</i> Planta de producción. Panetones por fiestas patrias y navidad.....	49
<i>Figura 26.</i> Coordinaciones para realizar actividades de producción.....	50
<i>Figura 27.</i> Maquinaria en funcionamiento	50
<i>Figura 28.</i> Centro de innovaciones para pruebas de productos.....	51
<i>Figura 29.</i> Centro de innovaciones para diseño de producto	51

Resumen Ejecutivo

El presente informe nos da a conocer sobre la panadería pastelería Los Andes, cómo inicio el emprendimiento; en el cual se trabajaba empíricamente, pero con el pasar de los años desde que asumió la gerencia el señor Vadi López, se puso a estudiar en la Universidad Continental, se preparó con el conocimiento científico de la administración de empresas, en el cual aplico todas sus enseñanzas de sus profesores y así empezó el emprendimiento por la mejora continua de la empresa.

Al asumir el cargo de la gerencia se tuvo que realizar una reingeniería de la empresa en primer lugar se realizó el diagnóstico empresarial con las técnicas de diagnóstico en cómo nos encontrábamos y luego del análisis que arrojó los resultados negativos nos dimos cuenta que teníamos que trabajar bastante en las áreas debilitadas.

A un inicio, se producía en poca escala, ya que no contábamos donde vender nuestro producto que producíamos, el trabajo del gerente era la planificación, dirección y control de la empresa, luego se toma la decisión de abrir otros puntos de venta en lugares estratégicos el cual llevaríamos nuestros productos a los lugares más cerca de nuestros clientes como son: Chupaca y sus anexos, Pilcomayo y el distrito de El Tambo. Los puntos de ventas que abríamos tenían que ser con una buena infraestructura y fachada, mejor exhibición y aplicando el marketing empresarial, con el pasar de los meses se vio que la producción se había incrementado a gran escala, lo cual era una satisfacción para nosotros y así poder seguir avanzando.

Hoy en la actualidad nos encontramos con cuatro puntos de venta y se viene construyendo una nueva infraestructura como manda las empresas que nos van a certificar la licencia de funcionamiento.

Introducción

El presente trabajo, modelo de negocio de la panadería pastelería Los Andes en la provincia de Chupaca, pretende mejorar el posicionamiento, creando una imagen positiva que contribuya a incrementar la demanda de sus productos, es por ello que se establece la importancia de la realización de un modelo de negocio, en el cual se plantean objetivos los cuales han sido tomados a partir del diagnóstico y la necesidad que tiene la empresa.

En el capítulo I: se realiza sobre los aspectos generales de la empresa y los datos e historia más relevantes que permitirán obtener información para poder procesarlas.

En el capítulo II: se habla de los aspectos generales del emprendimiento, se identifica el tipo de emprendimiento y el nivel del desarrollo del producto y servicio tecnológico, se describe el mercado, diagnóstico del emprendimiento y el plan de mejora para que la empresa sea competitiva en el sector industrial.

En el capítulo III: se realiza sobre los aspectos generales de las actividades profesionales, se obtiene información sobre las bases teóricas utilizadas en el ejercicio profesional de la empresa, se muestra el flujo de caja con cuadros y gráficos.

A los lectores que lo lean se espera que sea de su agrado ya que en este informe se habla de la experiencia transcurrida de 14 años experiencia y trayectoria.

Capítulo I: Aspectos Generales de la Empresa

1.1. Datos generales de la empresa

La empresa que se ha puesto en marcha y viene funcionando en el mercado tiene las siguientes características:

- Razón social: Panadería Pastelería Café Los Andes
- Titular: Vadi López Quiñonez
- Dirección fiscal: Jr. Grau N°. 205 Chupaca - Huancayo, departamento de Junín
- Registro único contribuyente: 10200764264
- Régimen tributario: Régimen único simplificado
- Tipo de empresa: Microempresa con persona natural con negocio

1.2. Reseña histórica de la empresa

En el año de 1999, nace como una panadería artesanal, ubicado en la urbanización Los Andes, en el Tambo - Huancayo, de ahí es donde proviene su nombre Los Andes, se inicia con el nombre de Industria Panificadora Los Andes; en sus inicios de operaciones se inicia con un horno artesanal de ladrillo en una casa de material noble de unos 250m², el inicio de las operaciones fueron de la siguiente manera: en las noches se producía cuatro quintales de panes, donde cada quintal es de harina Santa Rosa de 50 kg y en las tardes tres quintales de panes, haciendo un total de siete quintales por día de lunes a sábado; se trabajaba en dos turnos en las noches y en las mañanas: en el turno noche se producía panes de desayuno como son los siguientes productos: el pan francés, el pan chapla (chino), el pan ciabatta, el pan colisa entre otros. Y en el turno mañanas se producía los siguientes productos: el pan croissant (mantequilla), pan cachito, pan rosca, pan ciabatta, pan caracol, pan coliza, pan chanchito, el petipan, y como bocaditos se vendía las caramanducas y las rosquitas.

En cuanto a las ventas: una parte se realizaba repartiendo a las tiendas y bodegas desde el distrito del Tambo, Pilcomayo y Provincia de Chupaca, y la otra parte se vendían en el

mercado modelo de Chupaca en el Jr. Grau, los productos se vendían en la calle, con carpas y canastas.

Así es como se venían trabajando en los dos turnos con esmero y dedicación hasta el año 2007, como todo emprendedor siempre tiene la ambición de seguir creciendo y seguir mejorando, en el año 2000 logramos adquirir un terreno en la plaza principal de unos 90 m² y logramos construir de tres pisos es ahí donde iniciamos nuestro nuevo punto de venta, el primer piso era la tienda y el segundo piso era la cafetería, y en el sótano era nuestra planta de producción es ahí donde empezamos a producir las tortas y pasteles, como todo emprendimiento empezamos a producir 10 tortas a veces no llegábamos a vender en el día, porque había debilidades en su inicio, pero con el pasar del tiempo nos dimos cuenta que nos faltaba mucho por realizar el plan de mejora, pero pusimos en marcha el plan de mejora en infraestructura, maquinaria, marketing, procesos productivos, etc. y al final tuvimos buenos resultados. En el año 2007, empezamos a formalizarnos con el nombre panadería, pastelería Los Andes empieza funcionar formalmente hace 12 años, como persona natural, En la actualidad es una de las más grandes y reconocidas panadería y pastelería de Chupaca.

En el mismo año el señor Vadi López Quiñonez asume la gerencia de la panadería y pastelería Los Andes inscrito en la SUNAT con RUC 10200764264 quien hasta la actualidad viene desempeñándose con mucha perseverancia y constancia tratando de emprender en un mercado muy competitivo como es la provincia de Chupaca. En la actualidad la empresa cuenta con cuatro puntos de venta ubicados en puntos estratégicos como son: Chupaca, que es la tienda principal, ubicado en el Jr. Grau 205, parque los héroes, frente a la RENIEC, el siguiente punto de venta, se localiza en el Jr. Grau 300 parque de la Independencia; el tercer punto de venta se encuentra en el distrito de Pilcomayo, en la Av. Parra y Huamachuco en la plaza principal; y como cuarto punto de venta ubicado en el distrito de El Tambo, en la Av. Independencia Mz. A Lt. 23, ex peaje, carretera Chupaca – Huancayo.

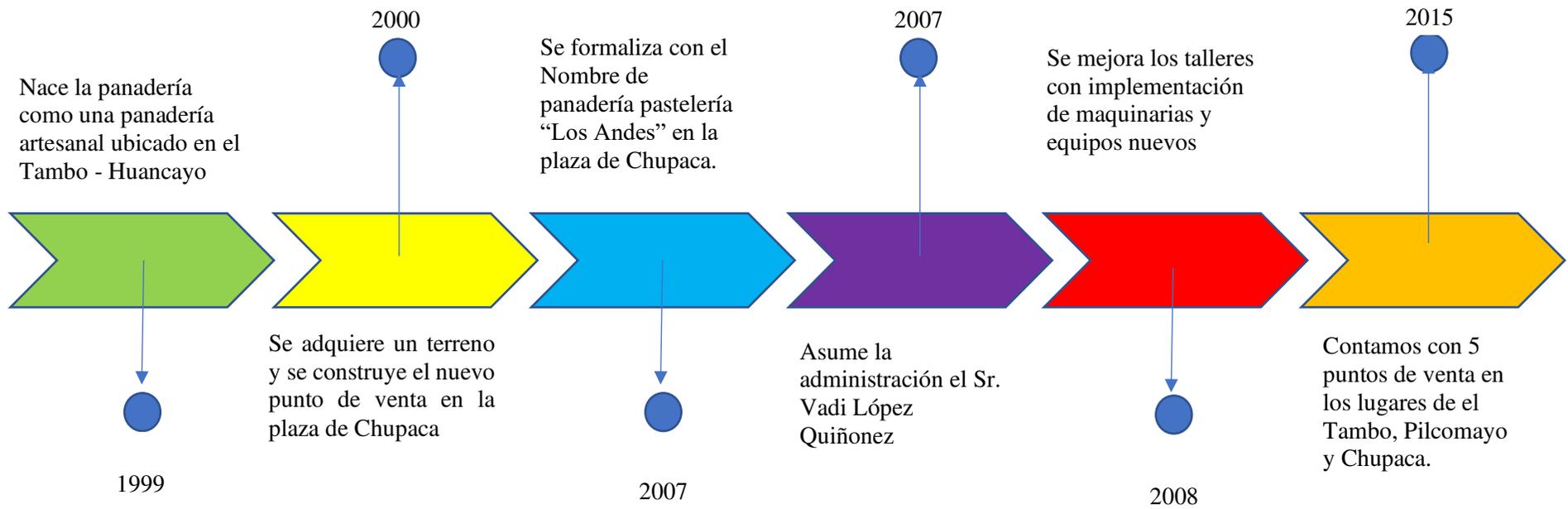


Figura 1. Línea de Tiempo de la panadería pastelería Los Andes - Chupaca

1.3. Organigrama de la empresa

La empresa panadería pastelería Los Andes en los inicios de sus operaciones contaba con el siguiente organigrama:

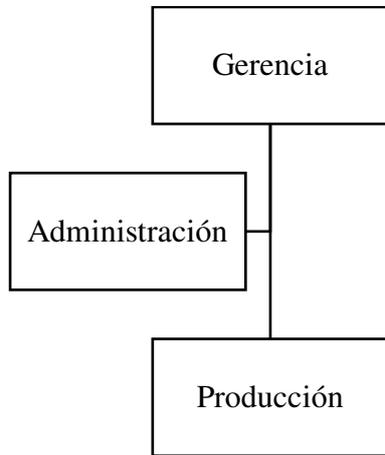


Figura 2. Organigrama de la panadería y pastelería Los Andes al inicio de sus operaciones (1997)

La organización del negocio se distribuyó con los siguientes roles y personas que formaron parte en su momento de la empresa:

- Gerencia: Reginaldo Ayllón Pérez, es la persona que le correspondió inspirar y llevar a cabo la misión y logros en ventas de la empresa.
- Administración: Karina Ayllón Román, cuya función principal fue planificación, organización, dirección, coordinación y el control del proceso de producción y venta.
- Producción: Feliciano Reyes, cumplió la función de maestro de producción, entre cuyas tareas fue vigilar y hacer cumplir la prevención de las metas fijadas y realizar el seguimiento de la producción en volumen y calidad, así como todas las tareas previas necesarias para su cumplimiento.

La panadería pastelería Los Andes con el pasar de los años se vino implementado su organización empresarial y hoy en día cuenta de la siguiente manera como se muestra en la figura 3.

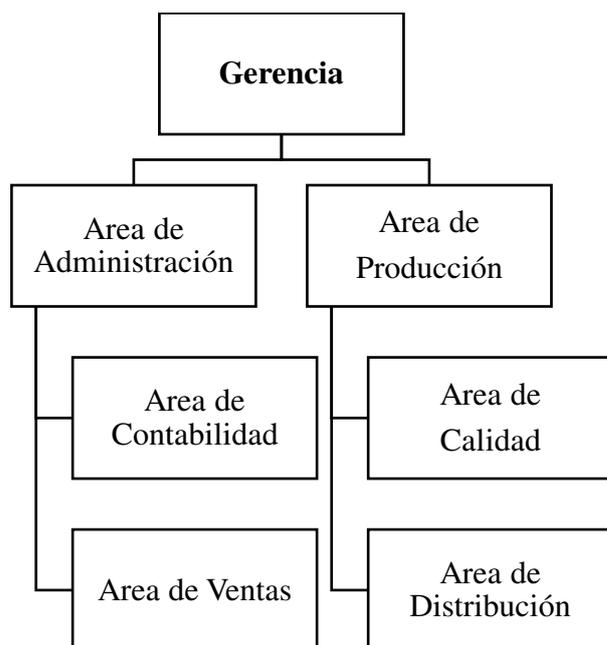


Figura 3. Organigrama de la panadería y pastelería Los Andes en la actualidad.

- Gerencia: Vadi López Quiñonez, tiene como función principal el manejo económico y estructural de la empresa para proveer imprevistos y lograr metas trazadas.
- Administración: Jennifer López Ayllón, es la encargada de planificar, organizar, prever, dirigir y controlar los puntos de venta, haciendo que los negocios sean más rentables y darle valor a la empresa.
- Producción: Feliciano Reyes Suasnabar, supervisa las líneas de producción durante todo el proceso, realiza la atención de los proveedores, además de estar cargo del correcto funcionamiento y de que se cumpla en el plan de trabajo establecido, revisa el desempeño del personal y equipo de trabajo con el funcionamiento de la maquinaria. El jefe de producción está encargado de revisar que todas las labores de nuestra empresa se cumplan.
- Contabilidad: Se encarga de instrumentar y operar las políticas, normas, sistemas y procedimientos necesarios para garantizar la exactitud y seguridad en la captación

y registros de las operaciones financieras y contable. El trabajo de contaduría consiste en llevar todo el registro de las operaciones de ingresos y salidas de dinero para generar los reportes correspondientes con transparencia, precisión y de manera oportuna.

- Ventas: En esta área se cuenta con personal que tiene como función principal establecer un nexo entre el cliente y la empresa, así como estar al tanto de las sugerencias de mejora de los productos de nuestra empresa para poder ofrecerlos con toda seguridad de venta.

1.4. Visión

Visión y misión: Al inicio de nuestras operaciones la panadería pastelería Los Andes, no contaba con una visión, cosa que recién se implementó cuando el señor Vadi López asumió la administración, ahora cuenta con visión. Para implementar una visión se partió del diagnóstico de la empresa, cual es la realidad situacional en que se encontraba actualmente, además debíamos tener metas y objetivos claros para poder llegar al 2020. En la Universidad Continental se llevó el curso de planificación estratégica, es allí donde nos enseñaron a elaborar como realizar una visión y una misión tal cual, serán presentadas a continuación:

La visión de la panadería y pastelería Los Andes es: Ser una empresa Líder al 2021, en la preparación y elaboración de productos de pastelería en el Valle del Mantaro.

1.5. Misión

Al inicio de nuestras operaciones la panadería pastelería Los Andes, no contaba con una misión cosa que recién se implementó cuando el señor Vadi López asumió la administración, ahora cuenta con una misión.

Para implementar una misión se partió del diagnóstico de la empresa, explorando sus quehaceres y actividades diarias que se realizan, además se tomó la iniciativa de tener metas y

objetivos claros para poder llegar al 2021. En la Universidad Continental se llevó el curso de planificación estratégica, donde se formuló el siguiente texto:

La misión de la panadería y pastelería Los Andes es: “elaborar los mejores productos y servicios en la industria de la panificación, con insumos de calidad para las familias, con la mejor tecnología y un personal eficiente y reflexivo, guiados por la filosofía de la empresa, que con trabajo y perseverancia se engrandece la calidad de servicio; luchando por trascender a nivel provincial y regional; alcanzando constantemente productos nuevos y accesibles para el consumidor”.

1.6. Bases legales o documentos administrativos

Entre los diferentes documentos con los que cuenta la panadería y pastelería Los Andes son:

1.6.1. Documentos tributarios.

La empresa está inscrita en la SUNAT en el nuevo Régimen Único Simplificado, con RUC número 10200764264 y se encuentra activo y en condición de habido el domicilio fiscal. (Véase la figura 4). Además, la empresa cuenta con boleta de venta manual ya que nos sirve para emitir el comprobante de pago a nuestros clientes. (Véase la figura 5)

1.6.2. Permisos de funcionamiento.

Contamos con la licencia de funcionamiento emitido por la municipalidad provincial de Chupaca. (Véase la figura 6).

1.6.3. Documentos administrativos (manual de funciones)

Nuestra empresa panadería pastelería Los Andes – Chupaca, cuenta con un manual de funciones, en donde todos los colaboradores conocen la organización de la empresa y las funciones de cada uno de ellos. (Véase la figura 7).

SUNAT

FICHA RUC : 10200764264
LOPEZ QUIÑONEZ VADI
 Número de Transacción : 48404457

Información General del Contribuyente

apellidos y Nombres ó Razón Social : LOPEZ QUIÑONEZ VADI
 tipo de Contribuyente : 02 - PERSONA NATURAL CON NEGOCIO
 fecha de Inscripción : 15/03/2004
 fecha de Inicio de Actividades : 15/03/2004
 estado del Contribuyente : ACTIVO
 dependencia SUNAT : 0133 - I.R. JUNIN-PEREÑO
 condición del domicilio Fiscal : VÁLIDO
 mixer electrónico desde : -
 impresoras electrónicas : -
 operador Autorizado de Comercio Exterior : -

Datos del Contribuyente

nombre Comercial : PANADERIA PASTELERIA LOS ANDES
 tipo de Representación : -
 actividad Económica Principal : 1071 - ELABORACIÓN DE PRODUCTOS DE PANADERÍA
 actividad Económica Secundaria 1 : 5208 - OTROS ACTIVOS DE TIPO SERVICIO ICF
 actividad Económica Secundaria 2 : 7730 - ALQUILER Y ARRENDAMIENTO DE OTROS TIPOS DE MAQUINARIA, EQUIPO Y BIENES TANGIBLES
 sistema Emisión Comprobantes de Pago : MANUAL
 sistema de Contabilidad : 99 - PROFESION U OCUPACION NO ESPECIALIZADA
 código de Profesión / Oficio : 20 ACTIVIDAD
 actividad de Comercio Exterior : -
 número Fax : -
 teléfono Fijo 1 : -
 teléfono Fijo 2 : -
 teléfono Móvil 1 : 84 - 90409602
 teléfono Móvil 2 : -
 correo Electrónico 1 : lquinezvadi@hotmail.com
 correo Electrónico 2 : -

Domicilio Fiscal

actividad Económica Principal : 1071 - ELABORACIÓN DE PRODUCTOS DE PANADERÍA
 departamento : JUNIN
 provincia : CHUPACA
 distrito : CHUPACA
 tipo y Nombre Zona : -
 tipo y Nombre Vía : 28. GRAU
 número : 205
 lote : -
 manzana : -
 lote : -
 manzana : -
 zona Referencial : FRENTE A LA REMISE DE CHUPACA
 dirección del inmueble declarado como domicilio : ALQUILADO
 local : -

Datos de la Persona Natural

documento de Identidad : DNI 20776434
 sexo, Domicilio : DOMICILIADO
 fecha de Matrimonio o Unión Marital : 18/07/1976

SUNAT
 INTERSECCION SUCUMAL AMAR
 5 01 MAR 2019 E
 DIVISION DE SERVICIOS AL CONTRIBUYENTE

Figura 4. Ficha Ruc

“Los Andes”
 Sr. Lopez Quiñonez Vadi

JR. GRAU 205 - CHUPACA - JUNIN
 ALQUILADO - AREA REMISE - CHUPACA

RUC: 10200764264 **BOLETA DE VENTA**

001 - Nº 023640

CANT	DESCRIPCIÓN	P. UNIT	IMPORTE
			6079.51
			64607.9

Total IVA:
 Total:

García

Figura 5. Boleta de Venta



Figura 6. Autorización para apertura de establecimiento comercial e industrial



Figura 7. Manual de organización y funciones de la panadería pastelería Los Andes – Chupaca

1.6. Descripción del área, cargo y responsabilidad del bachiller en la empresa

En la empresa panadería y pastelería Los Andes, desde el momento que se implementó formalmente se asumió las siguientes responsabilidades presentadas en la Tabla 1.

Tabla 1

Principales responsabilidades de la gerencia

Año	Cargo	Funciones
2007-2018	Gerente	<ul style="list-style-type: none"> • Orientar la dirección de la empresa. • Definir las metas y objetivos de la panadería pastelería. • Controlar de forma integral las funciones de cada una de las áreas. • Implementar una estructura administrativa que contenga los elementos necesarios para el desarrollo de los planes de acción. • Mantiene contacto continuo con proveedores, en busca de nuevas tecnologías, materias primas, insumos y productos más adecuados. • Gestiona y optimiza los recursos. • Capacitar a los maestros y personal de ventas.

Actualmente, se ha asumido el cargo de administración de la empresa panadería pastelería, Los Andes- Chupaca y a continuación se muestran las siguientes funciones a cumplirse, como se observa en la Tabla 2.

Tabla 2

Principales responsabilidades de la administración

Año	Cargo	Funciones
2019	Administración	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis financieros de toda la empresa. • Análisis de la cantidad de inversión necesaria para alcanzar las ventas esperadas. • Participa en la toma de decisiones frente a las inversiones. • Seguimiento a las actividades realizadas en la panadería y pastelería. • Dinamiza actividades en pro del alcance de los objetivos. • Manejo de la caja menor

Capítulo II: Aspectos Generales del Emprendimiento

2.1. Tipo de emprendimiento y nivel de desarrollo del producto o servicio

2.1.1. Tipo de emprendimiento

La panadería y pastelería Los Andes – Chupaca, en la actualidad se dedica a la producción y comercialización de productos alimenticios, la tabla de producción se muestra en la Tabla 3 y algunas de los productos en las figuras 8 y 9.

Tabla 3

Tabla de producción de tortas de vainilla (clásicas) por mes

Producción	Cantidad	%
de 1/4kg	384	15
de 1/2kg	384	15
de 3/4kg	384	15
de 1kg	384	15
de 1 1/4kg cuadradas	60	2
de 1 1/2kg cuadradas	80	2
Total	1676	64%

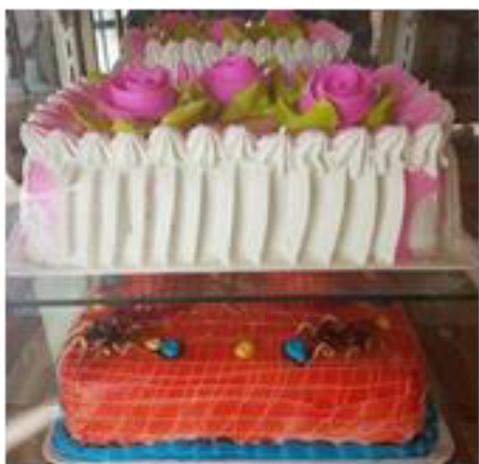


Figura 8. Torta cuadrada de vainilla.

Torta cuadrada en queque de vainilla de 1 ¼ kg, que contiene queque de vainilla con pasas y pecanas, bañado con crema chantilly en temático infantil, doble relleno de manjar blanco y fresa.



Figura 9. Torta de vainilla redonda.

Torta redonda en queque de vainilla de ¼ kg, que contiene queque de vainilla con pasas y pecanas, bañado con crema chantilly en temático infantil, doble relleno de manjar blanco y fresa.

Tabla 4

Tabla de producción por mes de tortas especiales por mes

Producto	Cantidad	%
De tres leches	80	07
Torta helada	80	07
Selva negra	80	07
Pisco Sour	80	05
De maracuyá	80	05
De chocolate	80	05
Total	480	36%



Figura 10. Torta de selva negra de 1 kg.
Torta que contiene queque de chocolate con toques en vainilla, bañado con crema chantilly.



Figura 11. Torta de tres leches de 1 $\frac{1}{4}$ kg.
Torta que contiene queque de vainilla, doble relleno de manjar blanco, bañado con crema chantilly.



Figura 12. Torta en selva negra de $\frac{3}{4}$ kg.
Torta que contiene queque de chocolate con toques en vainilla, bañado con crema chantilly.



Figura 13. Torta helada de 1 ½ kg.
Torta que contiene queque de vainilla, crema chantilly y gelatina.



Figura 14. Torta de chocolate de 1 kg.
Torta que contiene queque de chocolate, bañado con fosh.

Tabla 5

Tabla de producción de tortas para eventos

Tortas	Cantidad Unid.	%
Queques especiales con pasas y pecanas, doble relleno de manjar y fresa, bañado con crema chantilly.	08	02
Total	08	02



Figura 15. Torta en forma de cascada con flores naturales y pileta de agua para matrimonio de 8 niveles.

Incluye un muñeco de novio en el centro, las tortas son de la siguiente medida: 22, 25 28, y 34 cm, elaborado con queque de novios, con doble relleno de manjar blanco, decorado con crema chantilly.



Figura 16. Torta con masa elástica para evento de matrimonio de 8 niveles.

En forma de cascada con flores naturales, más un muñeco en el centro, las tortas son de la siguiente medida: 22, 25 28, y 34 cm, elaborado con queque de novios, con doble relleno de manjar blanco, con lazos en tela organza, decorado con masa elástica.

Tabla 6

Tabla de producción de otros pasteles

Pasteles	Cantidad	%
Piononos	384	10
Mil hojas	384	10
Pye de manzana	384	10
Pye de piña	384	10
Pañuelo	384	10
Leche asada	384	10
Empanada de pollo	384	10
Empanada de carne	384	10

Los pasteles se produce 24 unidades de manera interdiaria, que equivale a producir 96 unidades por semana debido a la poca rotación y se produce solo para sortear las ventas.



Figura 17. Otros pasteles.

Entre ellos: pañuelo, mil hojas, pye de manzana, pye de piña, pionono, orejas, empanada mixta, empanada carne, empanada de pollo, chifón de naranja, cubano, leche asada, etc.



Figura 18. Otros pasteles especiales.

Entre ellos: muss de maracuya, muss de pisco sour y tortas de tres leches listo para su comercialización en los puntos de venta.

2.1.2. Nivel de desarrollo del producto o servicio

A continuación, describimos los productos que producimos, que con el pasar de los años se fueron eliminando por el tema de costos y la competencia que apareció en el mercado de la Provincia de Chupaca. La venta de panes tuvo su apogeo en los años de 1999 – 2009. En el año 2010 los pasteles y las tortas formaron parte de la etapa de crecimiento.

Tabla 7

Ciclo de vida del producto

Años	Introducción	Crecimiento	Madurez	Declive
1999-2009	Las tortas clásicas fueron durante el tiempo de 10 años Los panes son los siguientes: el pan francés, el pan chapla (chino), el pan ciabatta, el pan colisa entre otros. Y en el turno mañanas se producía los siguientes productos: el pan croissant (mantequilla), pan cachito, pan rosca,			

	pan ciabatta, pan caracol, pan coliza, pan chanchito, el petipan.	
2010-1015	Los pasteles secos como son: Pye de manzana, pye de piña, pañuelo, leche asada, empanada de pollo, empanada de carne, otros.	
2010-2019	Las tortas especiales como son: tres leches, tres leches en pisco sour, torta helada, selva negra, muss de maracuyá, de chocolate, entre otros.	
2016-2019	Las tortas infantiles como son de los personajes de Disneylandia se encuentra en la de crecimiento debido a las madres jóvenes que le dedican a sus engreídos de casa.	
2015-2019		Los panes como son: el pan francés, el pan chapla (chino), el pan ciabatta, el pan colisa, el pan croissant (mantequilla), pan cachito, pan rosca, pan ciabatta, pan caracol, pan coliza, pan chanchito, el petipan, el biscocho, se encuentra en el periodo de declive.

Observando la figura 19 puede notarse que los locales se ubican desde el distrito de El Tambo, Pilcomayo hasta Chupaca con dos puntos de venta.

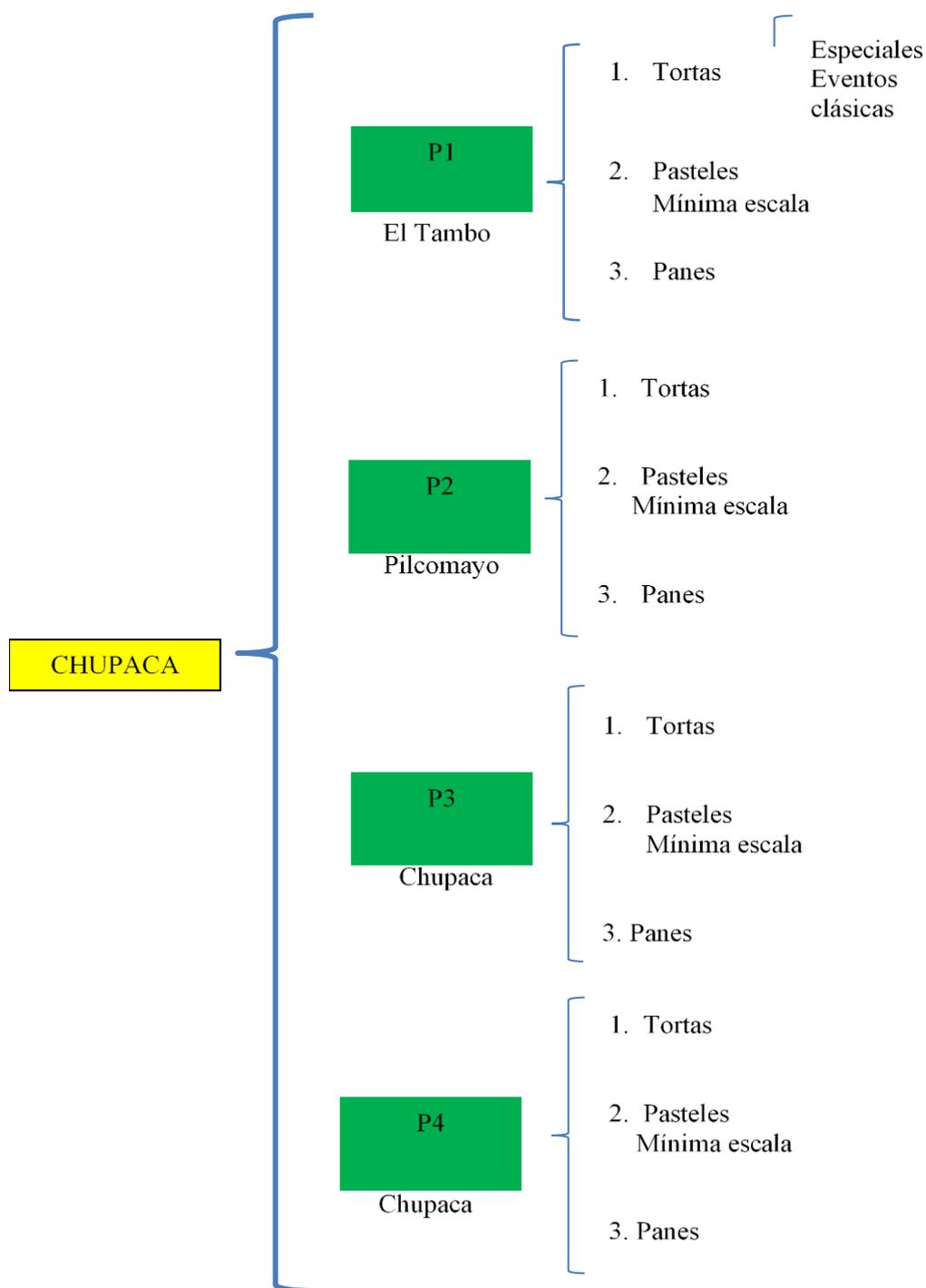


Figura 19. Puntos de venta desde El Tambo – Huancayo, hasta la ciudad de Chupaca.

2.2. Descripción del mercado

Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática de Huancayo, la población en la Provincia de Chupaca capital, en el año 2018 es de 22,299 habitantes.

Para describir el mercado del sector de la panadería pastelería de la provincia de Chupaca, se utilizará el análisis del sector de los competidores según Michael Porter y es como sigue:

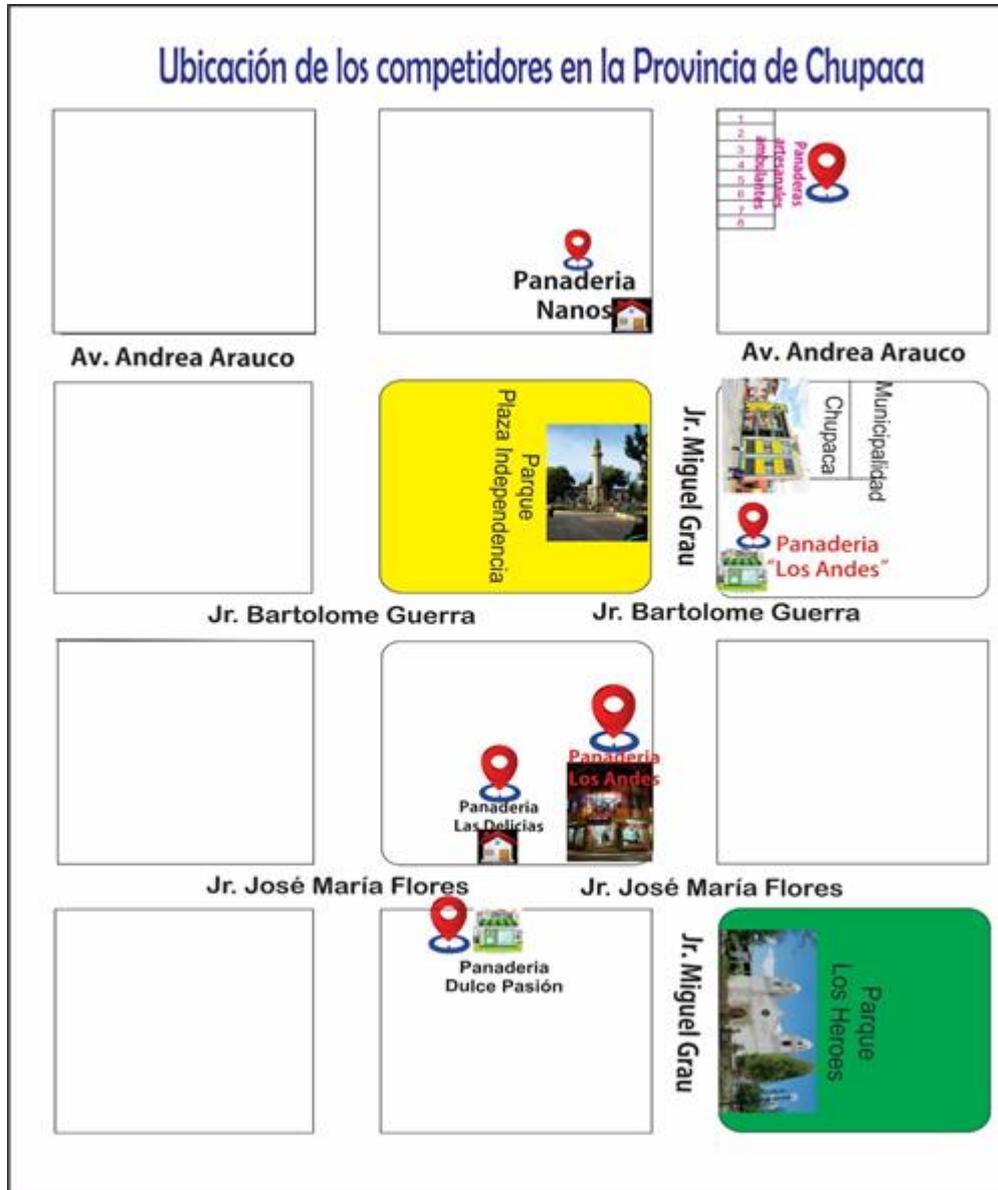


Figura 20. Ubicación de panaderías y pastelerías competidoras de la provincia.

- Existen 15 ambulantes panaderos que venden sus productos (pan artesanal) en la avenida Grau, expendiendo sus productos en carpas y triciclos, donde todos venden los mismos productos al mismo precio.

- En panaderías pastelerías, existen 4 establecimientos ubicados en las calles como se puede ver en la figura 20, donde todos venden lo mismos productos.
- En cuanto a pastelerías hay uno, que lidera el mercado en la provincia de Chupaca que es la panadería pastelería Los Andes, ya que cuenta con locales propios y en buenas ubicaciones, sus exhibiciones están bien marketeados eso es lo que llama la atención al cliente. (ver figura 20).
- La panadería y pastelería Los Andes, lidera el mercado de Chupaca, ya que cuenta con su ambiente de decoración con tecnología de punta.
- En cuanto a sus acabados, existe una gran variedad de decorados y diferentes precios al alcance de la provincia de Chupaca (ver la Tabla 8).

Tabla 8

Descripción de tortas de vainilla por peso y precio

Peso Kg	Descripción	Costo S/.
¼ kg	Torta de vainilla	15.00
½ kg	Torta de vainilla	20.00
¾ kg	Torta de vainilla	25.00
1 kg	Torta de vainilla	30.00
1 1/2	Torta cuadrada de vainilla	60.00

Tabla 9

Descripción de tortas especiales por peso y precio

Peso Kg	Descripción	Costo S/.
2 kg	Torta de chocolate	45.00
2 kg	Torta de pisco Sohuer	50.00
2 kg	Torta de tres leches	45.00
2 kg	Torta helada	40.00
2 kg	Torta muss de maracuyá	60.00
2 kg	Torta en selva negra	50.00

A continuación, se describe las tortas para los eventos especiales como son: matrimonio, bautizos, 50 años, cumpleaños, aniversarios, etc. Contamos con un manual de venta, en donde el consumidor pueda elegir las fotos que es de su agrado, la pastelería Los Andes, por intermedio de sus maestros decoradores, realizan el pedido.

Tabla 10

Precios de tortas para eventos

Cantidad	Descripción	Costo S/.
3	Se vende por niveles con su armario de acrílico según como se muestra en el manual de venta (ver figuras 16 y 17).	150.00
4	Se vende por niveles con su armario de acrílico según como se muestra en el manual de venta (ver figuras 16 y 17).	200.00
5	Se vende por niveles con su armario de acrílico según como se muestra en el manual de venta (ver figuras 16 y 17).	250.00
6	Se vende por niveles con su armario de acrílico según como se muestra en el manual de venta (ver figuras 16 y 17).	300.00
7	Se vende por niveles con su armario de acrílico según como se muestra en el manual de venta (ver figuras 16 y 17).).	350.00
8	Se vende por niveles con su armario de acrílico según como se muestra en el manual de venta (ver figuras 16 y 17).	400.00
10	Se vende por niveles con su armario de acrílico según como se muestra en el manual de venta (ver figuras 16 y 17).	500.00

Para continuar describiendo el mercado para la panadería pastelería Los Andes, también se utilizará el análisis del sector identificando los competidores, proveedores, clientes potenciales y sustitutos:

- Los proveedores de insumos tenemos a la molinera Santa Rosa que es la que nos provee la harina, Fleishman, proveedora de esencias y premezclas. Puratos, proveedora de premezclas e insumos químicos; Alicorp, proveedora de manteca,

esencias y harina. Otras empresas que nos proveen insumos tenemos: Gloria, Ufasa, Master Martini.

- En cuanto, a los competidores del sector tenemos a Plaza Veá, Tottus, las pastelerías de la avenida Cajamarca, y en la provincia de Chupaca, tenemos a 4 competidores como son: la panadería Dulce Pasión, la panadería Las Delicias, la panadería Nanos y los panaderos artesanales del mercado modelo de Chupaca.
- En cuanto, a los competidores potenciales, se puede observar a los pasteleros aficionados, panaderos ambulantes, los que estudian gastronomía en los institutos, nuestros mismos maestros pasteleros, los proveedores de insumos, etc.
- En cuanto a clientes: tenemos a las instituciones del estado como son la municipalidad, PNP, Essalud, Ministerio de Educación, abogados, comerciantes, agricultores, empresas privadas, jóvenes de 18 a 25 años, adulto mayor de 50 a 80 años y las madres jóvenes de 18 a 30 años que engríen mucho a sus engréidos.
- En cuanto a producto sustitutos: Los queques que venden los ambulantes, de la harina de trigo que preparan los artesanales, galletas, maíz, papa, habas, yuca, camote, etc.

2.3. Análisis interno AMOFHIT

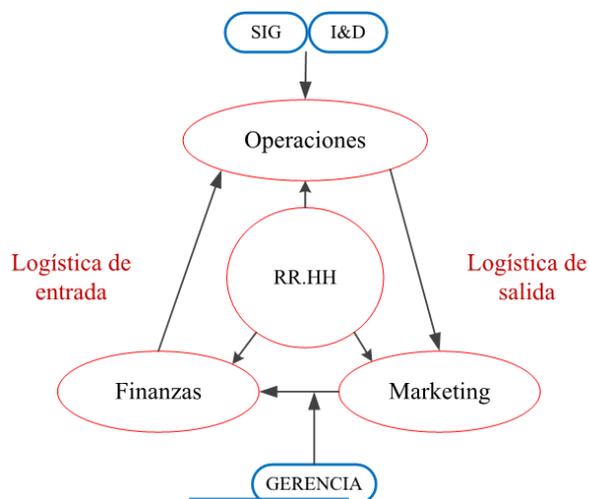


Figura 21. Esquema del análisis AMOFHIT

2.3.1. Administración y Gerencia.

La empresa Los Andes es una panadería y pastelería, especializada en la elaboración de productos alimenticios como son: tortas, pasteles, bocaditos y panes, teniendo presencia en la Provincia de Chupaca, Pilcomayo y El Tambo. La dirección está a cargo del Bachiller en Administración de Empresas el señor Vadi López Quiñonez, con amplia experiencia en la elaboración de productos alimenticios, se puede identificar un estilo gerencial Autocrático, las decisiones están basadas en la experiencia, técnica acumulada y al criterio de la misma persona, por la que están orientadas a la resolución de problemas al momento de la elaboración de los procesos alimenticios y su retorno del capital y la operatividad futura.

Atributos favorables:

- Se capacita el gerente
- Aplica lo aprendido

Atributos Limitantes:

- Alto costo de las capacitaciones (maestrías, MBA)
- Tiempo para la capacitación

2.3.2. Marketing:

Atributos favorables:

- Publicidad en Banner, radio, Redes sociales.
- Buena exhibición de los productos
- Limpieza en las vitrinas que motivan la compra
- Tortas en maquetas de impacto que incentiva su compra para eventos.

Atributos Limitantes:

- Costo de la inversión
- Inversiones acertadas a la necesidad.

2.3.3. Operaciones:

Atributos favorables:

- Buen uso de la tecnología en el control de la tecnología
- Maestros capacitados
- Centro de investigación

Atributos limitantes:

- Falta de espacio en las operaciones.

2.3.4. Finanzas:

Atributos favorables:

- Prestamos de la propia empresa
- Prestamos de los bancos y familiares.
- Manejo de apalancamiento financiero

Atributos limitantes:

- Intereses muy altos en los bancos.

2.3.5. RR.HH.

Atributos favorables:

- Dos trabajadores asegurados a los maestros.
- Capacitación constante a los maestros y personal de venta
- Buen clima laboral, con ambientes agradables en el área de trabajo y en la capacitación

Atributos limitantes:

- Rotación del personal.
- Quejas de los sueldos, ellos siempre piden aumento de sueldo.

2.3.6. Investigación y desarrollo:

Atributos favorables:

- Apertura de un laboratorio de innovaciones de productos.
- Lanzamiento de nuevos productos.
- Convenios de capacitación con Nova y Puratos.
- Trabajar con buenos proveedores de insumos

Atributos limitantes:

- El presupuesto en equipar los laboratorios es muy alto.

2.3.7. Tecnología:

Atributos favorables:

- Contar con tecnología en maquinaria
- Contar software en los puntos de venta.
- Materiales audiovisuales en los talleres para la capacitación.

Atributos limitantes:

- El presupuesto en la compra de maquinarias es un valor muy alto.

2.4. Análisis del sector industrial

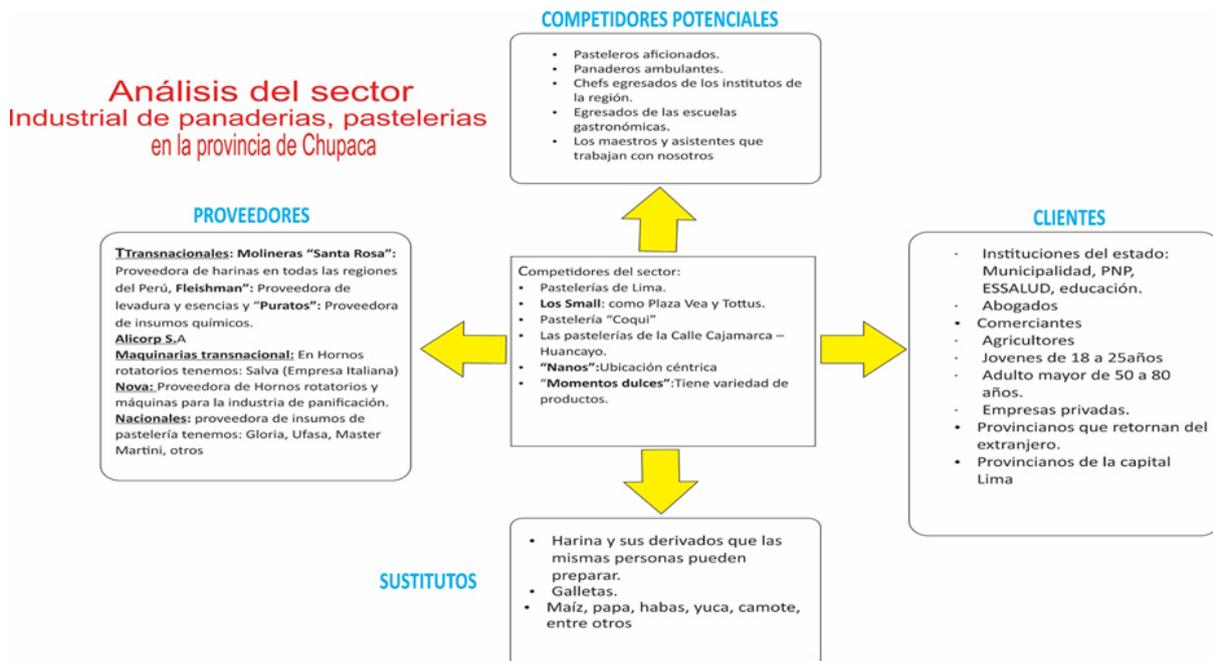


Figura 22. Descripción de las fuerzas competitivas de Michael Porter para la panadería pastelería Los Andes de Chupaca

2.5. Diagnóstico del emprendimiento

Tabla 11

Análisis PESTEC de la panadería, pastelería Los Andes Chupaca.

Político legal	Políticas de protección de datos personales	En el cumplimiento de la ley orgánica 29733, se detalla que los datos adquiridos del usuario en el momento de emitir los comprobantes de pago no pueden ser divulgados mediante páginas web, puesto que, si esto sucediese, el cliente estaría corriendo el riesgo de sufrir actos negativos que acechen con su vida.
	Relaciones con organismos públicos	Convenios con las instituciones públicas como son la PNP, jardines, escuelas, colegio, municipalidades, financieras, etc.
	Legislación laboral como fuente de empleo	En el campo laboral está presente la ley general del trabajador, Ministerio de Trabajo, donde nos brinda oportunidad de trabajo a todos que desean insertarse en el campo de empleabilidad.
Económico Financiero	Tasa de interés	La rentabilidad del año 2017 no ha sido suficiente para cubrir el costo de inversión en la construcción de la nueva planta de producción, la empresa ha recurrido a un préstamo bancario para cumplir con su programación de mediano plazo.
	Costo de servicios profesionales Inflación	Es un costo fijo que está contemplado dentro del presupuesto anual, el cual está regulado por las leyes y normas vigentes por el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. La economía peruana cerró el 2018 con una inflación del 2,48 %, tasa que se encuentra dentro del rango fijado de entre 1% y 3%, fijado por el BCP.
Social	Comportamiento de la demanda de servicios.	La empresa tiene una infraestructura adecuada, cuenta con técnicos capacitados y una organización diseñada para brindar satisfacción a sus clientes y trabajadores.
	Cultura e idiosincrasia	Diremos que la idiosincrasia es la forma de proceder de un pueblo, de acuerdo a sus costumbres, tradición y a su historia, por lo tanto el nivel de cultura de las personas que conforman la panadería pastelería Los Andes es intermedio.
	Factores religiosos y étnicos	En este factor podemos considerar que en la población chupaquina se hallan establecidas un cierto número de instituciones étnicos, religiosos, no siendo este un impedimento para que cualquier persona pueda desenvolverse normalmente en realizar sus compras en cualquier lugar de valle del Mantaro, como son en los mall como Real Plaza y Tottus, etc.
Tecnológico	Estilo de vida de la población.	Hoy en día se ha visto que las personas optan por mejorar su estilo de vida, realizando programas de salud, culturales, sociales y emocionales. En la actualidad, ya no se limitan tanto los niños, jóvenes, adultos y las personas de tercera edad para mejorar su calidad de vida.
	Uso del internet	El Internet es una herramienta que facilita con la interacción con Facebook, YouTube, y las redes sociales, y con nuestros clientes potenciales.
	Uso de tecnología de la información	Por las ventas que se realiza los 30 días del mes trabajamos con un software Recave Post, que nos sirve para controlar las

		ventas y el stock diario de los productos, lo cual ayuda tener información a tiempo real.
	Aplicaciones multimedia	El uso de las aplicaciones multimedia hace que se brinda las capacitaciones con una enseñanza de mayor comprensión, ya sean presentaciones en ppt y videos de You Tube, etc.
Ecológico	Protección del medio ambiente	Nuestros hornos funcionan con gas licuado de petróleo para el cuidado del medio ambiente. En reuniones programadas con los trabajadores de la empresa Los Andes, se concientiza sobre el cuidado del medio ambiente.
	Amenaza de desastres naturales	La empresa cuenta con el apoyo y supervisión de INDECI, ya sea en el cumplimiento de los simulacros planificados, así mismo la empresa cuenta con las áreas de señalización y evacuación.
	Cultura de reciclaje	Constantemente se inculca a través de los trabajadores a las buenas prácticas del reciclaje.
Competencia	Competitividad de sus precios	La pastelería Los Andes, frente a sus precios se observa que hay diferencia frente a sus competidores en sus costos y son S/.15.00, S/.20.00, S/.25.00, S/.30.00 que está al alcance del bolsillo de la población chupaquina.
	Facilidad de ubicación	La pastelería Los Andes, está ubicada en la plaza principal de Chupaca, en el Parque los héroes; también nos encontramos en el parque de la Independencia, estamos ubicados en dos puntos de venta en lugares estratégicos.
	Certificación	Recibimos reconocimiento de parte de la Cámara de Comercio y Turismo de la Provincia de Chupaca, como empresa líder en brindar un servicio de calidad y la mejor atención al público.

Tabla 12

Análisis FODA de la panadería, pastelería Los Andes- Chupaca

		Fortalezas		Debilidades	
		1	Local propio y céntrico.	1	Rotación del personal
		2	Buena atención	2	Infraestructura reducida
		3	Variedad y calidad de productos	3	Trabajadores en su mayoría con conocimiento empírico.
Oportunidades		Estrategias f.o. (invertir)		Estrategias d.o. (fortalecer)	
1	Consumo constante de la población chupaquina.	1	Realizar estudios constantes de mercado.	1	Capacitar a los gerentes y al personal.
2	Aparición de nuevas tecnologías.	2	Utilizar nuevas estrategias de producción con ayuda de la tecnología.	2	Mejorar la infraestructura.
3	Crecimiento poblacional.	3	Invertir en una nueva planta de producción como manda la ley.	3	Actualizar maquinarias y tecnología.
Amenazas		Estrategias f.a. (controlar)		Estrategias d.a. (abandonar)	
1	La inflación y la crisis mundial. Estancamiento de la economía.	1	Desarrollar nuevas formas de estrategias y servicios.	1	Reinvertir los excedentes.
2	Aparición de grandes inversionistas.	2	Reforzar el producto con ingredientes nutritivos.	2	Realizar estudios de precios.
3	Aparición de competidores informales.	3	Innovación de nuevos productos.	3	Buscar alianzas estratégicas entre pequeñas empresas pasteleras.

2.5.1. Fortalezas.

La panadería, pastelería Los Andes, cuenta con local propio con dos puntos de venta en la provincia de Chupaca, como son: en el Jr. Grau 205, parque Los Héroes, frente a la iglesia, el otro punto de venta se encuentra en el Jr. Grau 300, parque de la Independencia, se puede apreciar que cuenta con personal bien uniformado, capacitado y una buena atención, en las vitrinas se puede apreciar que cuenta con variedad y calidad de productos.

2.5.2. Debilidades.

Existe la rotación de personal, también se cuenta con la infraestructura reducida en cuanto a las ventas y las trabajadoras de venta en una gran parte con conocimiento empírico.

2.5.3. Oportunidades.

En cuanto a pasteles y tortas clásicas como especiales, existe consumo constante de la población chupaquina, hoy en día beneficia bastante la aparición de nuevas tecnologías como los hornos a gas y eléctricos, los sistemas de información benefician bastante en la capacitación de nuestros trabajadores, también se puede apreciar que el crecimiento poblacional chupaquino está en crecimiento, debido a que más nacen y eso nos beneficia en la compra de tortas.

2.5.4. Amenazas.

La inflación y la crisis mundial, el estancamiento de la economía, la aparición de los grandes inversionistas, aparición de competidores informales, los maestros con que trabajamos cualquier momento se vuelven nuestros competidores, los vendedores artesanales ambulantes en cualquier momento se pueden volver nuestros competidores.

2.6. Plan de mejora

La panadería, pastelería Los Andes de Chupaca, tiene como objetivo, optimistamente crecer un 20% por año en el corto plazo, debido al aumento de los clientes, demanda de rotación de los productos en vista de la garantía e higiene que ofrece la panadería pastelería Los Andes. Por ello, se ha identificado las siguientes áreas por mejorar:

Tabla 13

Descripción de las áreas de mejora de la panadería, pastelería Los Andes Chupaca.

Áreas de mejora	
N° Recursos Humanos:	
1	Capacitación al personal de ventas.
2	Capacitación al personal de limpieza.
3	Programar un plan de incentivos económicos para los trabajadores.
Infraestructura:	
1	Contar con tiendas más grandes considerando un espacio de 120 m ² como mínimo.
2	Contar con una nueva planta de producción de 300 m ² en la Provincia de Chupaca.
Producto:	
1	Ingresar al mercado innovando con nuevos productos como tortas para los diabéticos
2	Programar procesos productivos con ingredientes nutritivos
Maquinaria y tecnología	
1	Gestionar la implementación de entrega de facturas electrónicas
2	Exploración de tecnologías modernas para procesos productivos de pastelería y panificación para optimizar la productividad en la empresa
3	Velar por el funcionamiento óptimo de las maquinarias
4	Generar capacitaciones periódicas de uso de maquinarias y servicio al cliente para el personal

2.7. Modelo de Negocio

Tabla 14

Modelo de negocio de la panadería, pastelería Los Andes Chupaca

<p>8. Socios Claves Proveedor de insumos: -Puratos -Alicorp -Ufasa -Master Martini -Gloria Proveedor de embalajes: -Contómetros Especiales (Embalaje). Proveedor de Maquinaria: -Nova, SAVA (maquinarias de pastelería, Italia y Perú).</p>	<p>7. Actividades Claves</p> <ul style="list-style-type: none"> • Producción de panadería y pastelería (tortas, pasteles, panes). • Compra de ingredientes e insumos con control de calidad • Distribución a domicilio de pedidos personalizados • Servicio de atención a los clientes del segmento • Difusión por diferentes medios de comunicación: radio, correo, Facebook, redes sociales. 	<p>2. Propuesta De Valor</p> <ul style="list-style-type: none"> • Garantía del producto. • Sabor agradable y variado. • Diseño personalizado • Comodidad e higiene. • Variedad de producto (tortas y pasteles temáticos y personalizados) • Cultura higiénica • Pedidos especiales • Empaque seguro • Servicio rápido y eficiente • Delivery, servicio express 	<p>4. Relaciones Con Clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Serviciable • Entrega de obsequios • Saludos cordiales • Promociones a clientes asiduos • Descuentos con compras mayores a dos pasteles 	<p>1. Segmentos De Clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personas mayores entre las edades de 25 a 60 años de edad. • Personas de los 12 distritos y Barrios de la Provincia de Chupaca. • Madres de Familia jóvenes que festejan a sus engrdeídos de casa. • Novios que llegan del extranjero para realizar su boda. • Padres de familia que realizan sus eventos para sus familiares e hijos. 				
	<p>6. Recursos Claves Personales: Profesional especialista marketing y administración. -Maestros especialistas en Pastelería. Capital: Aportes de los socios a la Empresa. Físicos: Contamos 4 puntos de 3 locales de venta propios y un local en alquiler. Insumos e ingredientes para la preparación de los pasteles, tortas y panes.</p>				<p>3. Canales De Distribución</p> <ul style="list-style-type: none"> • Transporte propio, con entrega a domicilio. • Los 4 puntos de venta 			
<p>9. estructuras de costos: en la producción_cuadro de costos fijos</p> <table border="1"> <tr> <td>COSTOS FIJO</td> <td>S/. 1780.00</td> </tr> <tr> <td>COSTOS VARIABLES</td> <td>8.84</td> </tr> </table>		COSTOS FIJO	S/. 1780.00	COSTOS VARIABLES	8.84	<p>5. Fuentes De Ingreso:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nuestros clientes están dispuesto a pagar precios accesibles a su economía: tenemos tortas de S/. 15.00, 20.00, 25.00, 30.00, 35.00, también tenemos tortas especiales de S/. 60.00, 80.00, 100.00 y 120.00 nuevos soles. -Los pagos son en efectivo; algunos pueden pagar con VISA. 		
COSTOS FIJO	S/. 1780.00							
COSTOS VARIABLES	8.84							

2.7. Ciclo de vida estratégico comercial

Tabla 15

Ciclo de vida estratégico de la panadería, pastelería Los Andes Chupaca

Producto	torta clásica (vainilla) tortas especiales tortas cuadradas torta para eventos	torta clásica (vainilla) tortas especiales tortas cuadradas torta para eventos	torta clásica (vainilla) tortas especiales tortas cuadradas torta para eventos	torta clásica (vainilla) tortas especiales tortas cuadradas torta para eventos
	Producto que nos permite celebrar nuestros cumpleaños (acontecimientos importantes de nuestra vida), con nuestros seres queridos, brindándoles momentos de felicidad, alegría.			
Precio	S/.15.00, S/.20.00, S/.25.00, S/.30.00	S/. 40.00, S/.45.00, S/.50,00	S/. 60.00, S/.80.00, S/.120.00	S/.150.00, S/.200.00, S/.250.00, S/.300.00, S/.400.00
Promoción	<ul style="list-style-type: none"> • Descuentos del 10% por la compra de 3 a más tortas. • Regalo de velas chisperas por la compra de una torta de S/. 50.00 • Regalo de una foto torta en papel comestible por la compra de una torta de S/.120.00 • Regalo de velas temáticos por la compra de una torta de S/. 50.00 		<ul style="list-style-type: none"> • Llevado e instalado al lugar del evento con nuestra propia movilidad. • Regalo del muñeco de novios en cerámica por la compra de una torta a partir de 5pisos. • Descuentos por temporadas del 10%, 20%. 	
Plaza	El Tambo, Pilcomayo, Chupaca	En la ciudad de Huancayo y Chupaca	Provincia de Chupaca	Pilcomayo y Chupaca
	<ul style="list-style-type: none"> • Contamos con punto de venta en el distrito de El Tambo, Pilcomayo y Chupaca. • Nuestro producto es dado a conocer a través del Facebook • Esta decisión es tomada ya que mostramos todos nuestros productos y la llegada es masivo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se implementará una tienda en el Centro de Huancayo (calle real). • Ventas por medio de la Radio Huancayo que llega a los distritos de El Tambo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ventas por medio de la Radio Chupaca que llega a los 12 distritos de Chupaca y todo el Valle de Alto Cunas. • Puntos de venta en Chupaca. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ventas por medio de la Radio Chupaca que llega a los 12 distritos de Chupaca y todo el Valle de Alto Cunas. • Puntos de venta en Chupaca.
Periodo	Crecimiento	Madurez		
Estrategia	Diferenciación por calidad de ingredientes y acabado de los pasteles.	Diferenciación por calidad de ingredientes y acabado de los pasteles	Diferenciación por calidad de ingredientes y acabado de los pasteles	Diferenciación por calidad de ingredientes y acabado de los pasteles
	Estará enfocado a un nivel socioeconómico B y C de los distritos de El Tambo, Pilcomayo y Chupaca, puesto que son ellos quienes podrían adquirir más el producto que brindamos por tener un ingreso económico fijo mensual.			
Tiempo	Primer año. 2019	Segundo año. 2020	Tercer Año. 2021	Cuarto Año. 2022
Ventas *proyecciones	S/ 513,515.00	S/ 518,650.15	S/ 529,023.15	S/ 544,893.85

2.8. Flujo de caja y facturación mensual

En la panadería pastelería Los Andes, se producen panes y pasteles, que se describen en el ciclo de vida de la tabla 15. Para efectos de presentar el análisis económico, se utilizará sólo el caso de las tortas clásicas (sabor vainilla) por tratarse de un producto estrella y de mayor volumen de producción

Tabla 16

Cuadro de costos variables de insumos y costo por unidad de torta clásica

insumos	gms/ml	g (gramos)	precio x (kg)	costo
Harina Santa Rosa	93.00	0.930	2.30	0.214
Easy Queque	81.40	0.814	9.38	0.764
Fleishman en polvo	58.13	0.581	10.00	0.581
Azúcar	102.32	0.102	2.30	0.023
Mantequilla	83.72	0.840	10.00	0.840
Pasas	13.95	0.1395	12.00	0.167
Castaña	0.10	0.100	65.00	0.650
Huevo	93.00	0.093	6.20	0.058
Esencia de vainilla	1.74	0.017	50.00	0.087
Decorado y acabados:				
Azúcar	23.25	0.230	2.30	0.053
Manjar blanco	200.00	0.200	8.50	0.170
Crema Chantilly	116.20	0.116	14.30	0.166
Leche Gloria en Caja	23.25	0.233	4.50	0.105
Cobertura	51.00	0.510	18.00	0.918
Jalea y colorantes	100	0.100	7.00	0.07
Mano de obra producto terminado (3 personales) x torta				2.57
Limpieza				0.10
Embalaje				1.30
			TOTAL	10.17

C.V UNIT

Tabla 17

Resultado de la producción de tortas clásicas

Producción por coche		Producción por día		Producción promedio por mes	
¼ kg	8 unid	¼ kg	32 unid	¼ kg	384 unid
½ kg	8 unid	½ kg	32 unid	½ kg	384 unid
¾ kg	8 unid	¾ kg	32 unid	¾ kg	384 unid
1 kg	8 unid	1 kg	32 unid	1 kg	384 unid
1 ¼ kg	8 unid	1 ¼ kg	5 unid	1 ¼ kg	60 unid
1 ½ kg	8 unid	1 ½ kg	5 unid	1 ½ kg	60 unid
Total	42 tortas clásicas	Total	138 tortas clásicas	Total	156 tortas clásicas

Tabla 18

Producción en unidades proyectada para el año 2019

Torta clásica	ene	feb	mar	abr	May	Jun	Jul	ago	sep	oct	nov	dic	Tot
1/4kg	373	388	384	369	392	392	404	392	392	392	404	615	4897
1/2kg	373	346	384	369	392	392	404	392	392	392	404	500	4740
3/4kg	373	346	384	377	392	392	404	392	392	392	404	500	4748
1kg	373	384	384	381	392	392	404	392	392	392	404	500	4790
1 1/4kg	51	54	60	59	65	65	69	65	65	65	69	101	788
1 1/2kg	48	60	60	58	65	65	69	65	65	65	69	101	790
	1591	1578	1656	1613	1698	1698	1754	1698	1698	1698	1754	2317	20753

2.8.1. Asignación de costos por el método directo

Luego de calcular la producción por coche, por día y por mes, se estima la producción proyectada por año, comprobándose que se logra una producción de 20,753 unidades (en sus diferentes presentaciones) por año. En seguida, se presenta la tabla 19 en la que se muestran los costos por mes; para ello, se eligió el método directo de asignación de costos. Es así como se sabe que los costos totales (fijos y variables) por mes alcanzan a una suma de S/ 41,818.00.

Tabla 19

Asignación de costos

M.P mensual	x 30 días	MOD	S/.	CIF	S/.	G. ADMIN	S/.	G. VENTA	S/.
Harina Santa Rosa	10 sacos	Sueldo al maestro	1900	Depreciación 10%	2583	Sueldo del administrador	1500	Pago por servicios	630
Easy Queque	50 bolsa	Sueldo al asistente	1200	Taxi	100	Arriendo	1805	Personal de venta	3300
Fleishman en polvo	1 caja	Sueldo al técnico	1200	Limpieza	200	Reparación y mantenimiento	100	Publicidad	200
Azúcar	3 sacos	Sueldo personal de Limpieza	850			Impuestos	50	Depreciación furgoneta	400
Mantequilla	1 caja							Combustible	300
Pasas	1 bolsa							Mantenimiento de carro	130
Castaña	1 bolsa							Chofer	250
Huevo	10 jabas							Soat	120
Esencia de vainilla	1 caja								
Manjar blanco	10 baldes								
Crema Chantilly	50 cajas								
Leche Gloria en caja	05 cajas								
Cobertura	1 caja								
Jalea y colorantes	10 baldes								
TOTAL	25,000.00	TOTAL	5,150.00	TOTAL	2,883.00	TOTAL	3,455.00	TOTAL	5,330.00

2.8.2. Costos totales de producción

Tabla 20

Costos Totales

Peso	ene	Feb	mar	abr	may	Jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic	Costo anual	
1/4kg	4.31	1,608.56	1,673.25	1,656.00	1,591.31	1,690.50	1,690.50	1,742.25	1,690.50	1,690.50	1,690.50	1,742.25	2,652.19	21,118.31
1/2kg	4.31	1,608.56	1,492.13	1,656.00	1,591.31	1,690.50	1,690.50	1,742.25	1,690.50	1,690.50	1,690.50	1,742.25	2,156.25	20,441.25
3/4kg	4.31	1,608.56	1,492.13	1,656.00	1,625.81	1,690.50	1,690.50	1,742.25	1,690.50	1,690.50	1,690.50	1,742.25	2,156.25	20,475.75
1kg	4.31	1,608.56	1,656.00	1,656.00	1,643.06	1,690.50	1,690.50	1,742.25	1,690.50	1,690.50	1,690.50	1,742.25	2,156.25	20,656.88
1 1/4kg	27.60	1,407.60	1,490.40	1,656.00	1,628.40	1,794.00	1,794.00	1,904.40	1,794.00	1,794.00	1,794.00	1,904.40	2,787.60	21,748.80
1 1/2kg	27.60	1,324.80	1,656.00	1,656.00	1,600.80	1,794.00	1,794.00	1,904.40	1,794.00	1,794.00	1,794.00	1,904.40	2,787.60	21,804.00
		9,166.65	9,459.90	9,936.00	9,680.70	10,350.00	10,350.00	10,777.80	10,350.00	10,350.00	10,350.00	10,777.80	14,696.14	126,244.99

Tabla 21

Ingresos totales

Peso	Precio	ene	Feb	mar	abr	may	Jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic	Ingreso anual
1/4kg	15.00	5,595.00	5,820.00	5,760.00	5,535.00	5,880.00	5,880.00	6,060.00	5,880.00	5,880.00	5,880.00	6,060.00	9,225.00	73,455.00
1/2kg	20.00	7,460.00	6,920.00	7,680.00	7,380.00	7,840.00	7,840.00	8,080.00	7,840.00	7,840.00	7,840.00	8,080.00	10,000.00	94,800.00
3/4kg	25.00	9,325.00	8,650.00	9,600.00	9,425.00	9,800.00	9,800.00	10,100.00	9,800.00	9,800.00	9,800.00	10,100.00	12,500.00	118,700.00
1kg	30.00	11,190.00	11,520.00	11,520.00	11,430.00	11,760.00	11,760.00	12,120.00	11,760.00	11,760.00	11,760.00	12,120.00	15,000.00	143,700.00
1 1/4kg	45.00	2,295.00	2,430.00	2,700.00	2,655.00	2,925.00	2,925.00	3,105.00	2,925.00	2,925.00	2,925.00	3,105.00	4,545.00	35,460.00
1 1/2kg	60.00	2,880.00	3,600.00	3,600.00	3,480.00	3,900.00	3,900.00	4,140.00	3,900.00	3,900.00	3,900.00	4,140.00	6,060.00	47,400.00
		38,745.00	38,940.00	40,860.00	39,905.00	42,105.00	42,105.00	43,605.00	42,105.00	42,105.00	42,105.00	43,605.00	57,330.00	513,515.00

Según la Tabla 21, el cuadro de ingresos totales, se describe el precio por cada tipo de torta y es como se muestra: 1/4 kg su precio es de s/. 15.00 de ½ kg su precio es s/. 20.00, de ¾ kg su precio es s/. 25.00, de 1kg su precio es de s/. 30.00, de 1 ¼ kg su precio es de s/. 45.00, y de 1 1/2 kg su precio es s/. 60.00

Luego se observa la Tabla 21, ingresos totales por presentación es de 1/4 kg el ingreso total es de s/. 73,455.00, de ½ kg el ingreso total es s/. 94,800.00, de ¾ kg el ingreso total es S/. 118,700.00 de 1kg el ingreso total es de s/. 143,700.00; ¼ kg el ingreso total es de s/. 35,460.00, y de 1 1/2 kg el ingreso total es s/. 47,400.00; haciendo un total de S/. 513,515.00 por año. Calculado el total de costos por año, así como los ingresos totales por año, es posible sintetizar toda esta información en el flujo de caja económico y financiero en la Tabla 22.

Tabla 22

Flujo de caja económico y financiero

	2018	2019	2020	2021	2022
Ingresos	513,515.00	518,650.15	529,023.15	544,893.85	566,689.60
Costos	126,244.99	127,507.44	130,057.59	133,959.31	139,317.69
Saldo	387,270.01	391,142.71	398,965.57	410,934.53	427,371.92
Inversión 2019		250,000.00			
Impuesto	116,181.00	117,342.81	119,689.67	123,280.36	128,211.57
Devolución de inv. 2015	77,454.00				
Devolución de inv. 2019			95,751.74	98,624.29	102,569.26
Utilidad neta	193,635.01	23,799.90	183,524.16	189,029.89	196,591.08

En resumen, la Tabla 21 muestra el total de ingresos y la Tabla 22 los costos entre los años 2018 y proyectados para el 2022, luego se muestra un resumen de los costos financieros asumidos en el mismo periodo de tiempo para dar lugar a la utilidad neta, dejando un saldo positivo a favor de la empresa.

2.9. Plan de inversiones e indicadores de evaluación

Tabla 23

Descripción de las áreas de mejora de la panadería, pastelería Los Andes - Chupaca

N°	Áreas de mejora
	Recursos Humanos:
1	Capacitación al personal de ventas.
2	Capacitación al personal de limpieza.
3	Programar un plan de incentivos económicos para los trabajadores.
	Infraestructura:
1	Contar con tiendas más grandes considerando un espacio de 120 m ² como mínimo.
2	Contar con una nueva planta de producción de 300 m ² en la Provincia de Chupaca.
	Producto:
1	Ingresar al mercado innovando con nuevos productos como tortas para los diabéticos
2	Programar procesos productivos con ingredientes nutritivos
	Maquinaria y tecnología
1	Gestionar la implementación de entrega de facturas electrónicas
2	Exploración de tecnologías modernas para procesos productivos de pastelería y panificación para optimizar la productividad en la empresa
3	Velar por el funcionamiento óptimo de las maquinarias
4	Generar capacitaciones periódicas de uso de maquinarias y servicio al cliente para el personal

Tabla 24

Presupuesto para el plan de mejora

Fecha	Acciones por realizar	Inversión
01/10/19	En recursos humanos: Realizar una capacitación conjuntamente con todo el personal en cuanto a comunicación con los clientes y al	S/.800.00

	mismo tiempo mostrarles el plan de incentivos económicos para los trabajadores.	
01/08/19	Infraestructura: Estamos en búsqueda de una tienda en alquiler de 120 m ² para abrir un punto de venta con producción, tienda y cafetería.	S/. 2,000.00
01/02/19	Contar con un terreno de 300 m ² en la provincia de Chupaca, para construir una nueva planta de producción.	S/ 250.000.00
01/10/19	Producto: Ingresar al mercado con nuevos productos para las personas que se encuentran mal de salud. Capacitación a los maestros titulares a una capacitación con los nuevos productos.	S/. 1000.00
01/10/19	Maquinaria y tecnología: Implementar con equipos de cómputo y software para que funcione el sistema en los puntos de venta.	S/. 20,000.00
15/10/19	Indagar y averiguar sobre las nuevas tecnologías en el país de Italia para la adquisición de nuevas maquinarias y hornos.	S/. 2,000.00
	Total	S/. 275,800.00

Tabla 25

Indicadores de evaluación

	2018	2019	2020	2021	2022
Ingresos	S/.513,515.00	S/.518,650.15	S/.529,023.15	S/.544,893.85	S/.566,689.60
Costos	S/.126,244.99	S/.127,507.44	S/.130,057.59	S/.133,959.31	S/.139,317.69
Saldo	S/.387,270.01	S/.391,142.71	S/.398,965.57	S/.410,934.53	S/.427,371.92
Inversión 2019		S/.250,000.00			
Impuesto	S/.116,181.00	S/.117,342.81	S/.119,689.67	S/.123,280.36	S/.128,211.57
Dev. de inv. 2015	S/.77,454.00				
Dev. de inv. 2019			S/.95,751.74	S/.98,624.29	S/.102,569.26
Utilidad neta	S/.193,635.01	S/. 23,799.90	S/.183,524.16	S/.189,029.89	S/.196,591.08

COK anual	20%
COK mensual	1.53%
VANE	S/.796,992.44
TIRE	S/.155%
VAN ingresos	S/.1,793506.16
VAN egresos	S/.956,488.19
B/C	1.875094938

Capítulo III: Aspectos Generales de las Actividades Profesionales

3.1. Bases teóricas utilizadas en el ejercicio profesional en la empresa

Se utilizó las bases teóricas del autor Michael Eugene Porter acerca análisis del sector competitivo para poder tener un plan perfectamente elaborado, teniendo en cuenta los siguientes elementos de análisis:

- La rivalidad del sector; considerada como la más evidente de las fuerzas del mercado.
- El poder de negociación de los proveedores; entendido como el mercado de insumos, pero no solo de materias primas, sino de todo aquello que la organización requiere para ejecutar sus operaciones como: servicios logísticos, personal capacitado, recursos financieros, etc.
- El poder de negociación del cliente; pues, los consumidores exigen una mayor calidad a precios más bajos, poniendo así a los competidores bajo presión y luchando unos contra otros para atender los requerimientos solicitados (atención a pedidos personalizados)
- La amenaza de nuevos competidores; se refiere a las posibles barreras contra la entrada de nuevos competidores en un determinado segmento del mercado. Una de las principales barreras o amenazas a los nuevos participantes son las empresas que trabajan con las economías de escala, lo que les da costos más bajos, pero para las empresas entrantes estos costos son más elevados (ambulantes y puestos de mercado)
- La amenaza de productos sustitutivos; esto se llama competencia indirecta, aunque en un principio no sea tan intensa y amenazadora como la competencia directa, tiene gran importancia y siempre se debe tener en cuenta.

3.2. Resultados obtenidos como profesional con evidencias entregables

- Se recibieron reconocimiento por la Cámara de Comercio y Turismo de la Provincia de Chupaca, como se muestra en la Figura

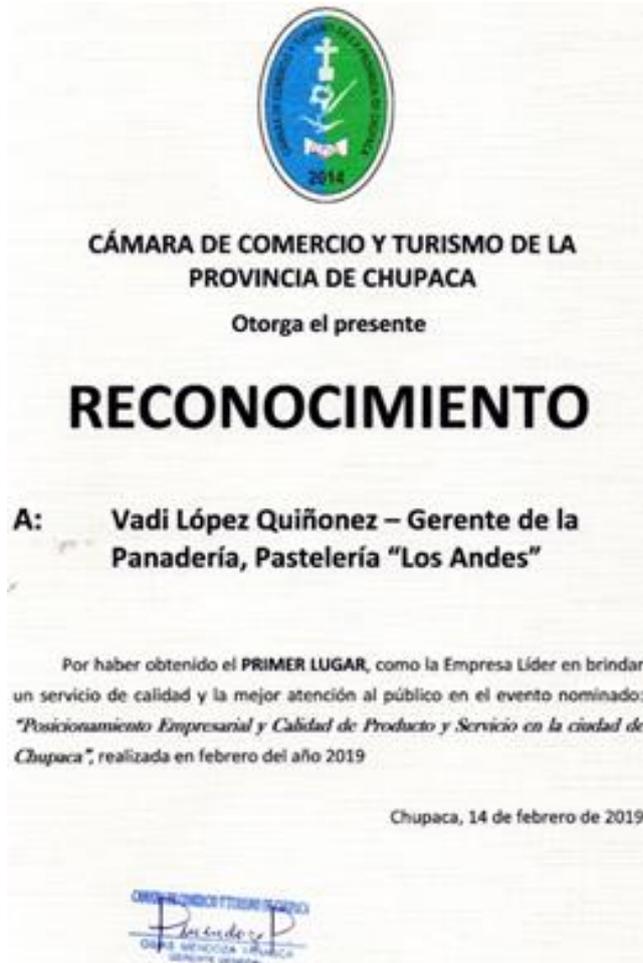


Figura 23. Reconocimiento otorgado por la Cámara de Comercio y Turismo de la Provincia de Chupaca

- Se establecieron normas y políticas de salubridad. (buenas prácticas de manufactura).
- Se estableció el proyecto de ampliación de la planta de producción.
- Se apertura 3 puntos de venta en Chupaca, Pilcomayo, El Tambo.
- Se elaboró un calendario de festividades para aprovechar el reparto de productos de cada fecha y en cada zona de punto de venta.

- Se apertura tecnología con software y sistema para el mayor control de las ventas a tiempo real.
- Se apertura una sala con tecnología multimedia para la capacitación del personal.
- Se apertura el centro de innovaciones para realizar los nuevos productos que vamos a lanzar al mercado exigente.

Conclusiones

Como se relaciona lo aprendido en aula con la gestión de la empresa.

1. Se logró un mejor control en la producción gracias a los aprendizajes de procesos productivos en la asignatura gestión de operaciones, ya que fue importante la teoría, luego de haber aplicado en la práctica nos dio buenos resultados.
2. Se logró una expansión de mercado gracias a la asignatura iniciativa empresarial que permitió conocer al mercado en la provincia de Chupaca y a sus distritos en el cuál llegamos a abrir nuevos puntos de venta.
3. Se logró la señalización con los cuidados de buenas prácticas en manejo de maquinarias en el taller productivo.
4. Se logró alcanzar la buena práctica de cultura higiénica en los talleres productivos, ya que los trabajadores se sensibilizaron cuan importantes es la higiene en los procesos.

Recomendaciones

1. Se recomienda a la Panadería Pastelería Los Andes, mayor eficiencia en el reparto de sus productos en los plazos y tiempos establecidos para la mayor confianza con sus proveedores, debe contar con una base de datos de los clientes para una mayor comunicación.
2. Se recomienda en cuanto a la logística de distribución, se requiere zonificar las zonas como son Chupaca, Pilcomayo, Chongos Bajo y el Alto Cunas, para que exista buena entrega de los pedidos en los plazos establecidos.
3. Se recomienda con respecto a la Marca Los Andes desarrollar dos estrategias de marca: La primera, desarrollar productos asociados a la marca actual; segundo, desarrolla una línea de productos sin marca para atender los pedidos en eventos especiales sin el logo a los clientes que realizan el pedido en volúmenes mayores, ya que ellos pondrán su propia marca cuando comercializan sus productos y para ventas menores se realiza con nuestra propia marca.
4. Se recomienda trabajar con un sistema de ventas *Recave Post* que son puntos de venta para el mayor control de las ventas diarias y de la rotación de los productos, en consecuencia, al cumplimiento de los objetivos de manera óptima y eficiente.
5. Se recomienda trabajar aplicar Marketing a los puntos de venta tanto interior como exterior.
6. Se recomienda trabajar con base de datos de los clientes para poder interpretar cada que tiempo realizan la compra y de que lugares son los que más compran.
7. Se recomienda usar el Facebook para hacer conocer nuestro producto ya que es masivo en los medios comunicación.
8. Se recomienda contar con un plan estratégico de la empresa ya que es de vital importancia para nuestro negocio.

Referencias

D'Alessio, Fernando. (2018). El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia. México. Pearson Education.

Weinberger, Karen. (2009). Plan de negocio. Lima. Proyecto USAID.

Contiemprende. (2013). Guía para hacer planes de negocios.

Michael Eugene Porter. (2019). Ser competitivo.

Instituto Nacional de Estadística e informática – Huancayo (2018). Población promedio de la provincia de Chupaca

Apéndice A. Evidencias Fotográficas



Figura 24. Punto de venta: ubicado en el Jr. Grau N° 205 parque Los Héroes de la provincia de Chupaca



*Figura 25.*Planta de producción. Panetones por fiestas patrias y navidad



Figura 26. Coordinaciones para realizar actividades de producción



Figura 27. Maquinaria en funcionamiento



Figura 28. Centro de innovaciones para pruebas de productos



Figura 29. Centro de innovaciones para diseño de producto