UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

FACULTAD DE NEGOCIOS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**ELABORACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE TORTAS
CUPCAKES**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN
PARA OPTAR AL GRADO DE BACHILLER DE ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS**

AUTORES:

Huaman Alarcon, Elizabeth Erika (0000-0001-9858-6078)

Ochoa Alarcon, Luis Alberto (0000-0002-3034-8265)

Rijavec Valdiviezo, Sergio (0000-0002-8826-6959)

Tipian Vega, Nuria Stephanie (0000-0002-6557-7869)

ASESOR DE TESIS

Guzmán Barrón, Alex Morales (0000-0002-4177-1886)

Lima, 21 de Julio de 2018

Dedicatoria:

Este trabajo lo dedico con mucho cariño para mi esposa e hijas que valoraron todo mi esfuerzo desde el primer día que inicié los estudios de la universidad.

Resumen ejecutivo

En la actualidad el estilo de vida de las personas en el Perú y en el mundo se encuentra en constante cambios, los eventos realizados por las personas y empresas son cada día más sofisticados, por ello, y ante la necesidad de organizar diferentes tipos de eventos que den una excelente imagen ante sus invitados, surge la idea de emprender un negocio de elaboración y comercialización de tortas Cupcakes que permita a nuestros clientes satisfacer esta necesidad con altos niveles de innovación, personalización y practicidad.

En el proyecto empresarial que se presenta podemos encontrar el desarrollo de los aspectos generales del negocio, el planeamiento estratégico, investigación de mercado, plan de marketing, el plan de operaciones, la estructura organizacional y el plan económico financiero. En este desarrollo podemos ver la creciente tendencia del rubro de pastelería y del consumo del Cupcake en el país, que nos brinda un panorama optimista de expansión para las operaciones del negocio, planteando una estrategia de marketing orientada a la penetración de mercado a través de campañas de comunicación utilizando la tecnología de información y comunicación, así mismo, desarrollamos procesos operativos orientados a la calidad del producto y a la satisfacción del cliente ,gestionando de manera estratégica nuestra relación con los grupos de interés del negocio y asegurándonos de tener una compañía rentable ,sostenible y escalable en el tiempo.

Palabras claves: Innovación, personalización, calidad, diseño, crecimiento, eventos, elaboración, procesos

Executive summary

At present the lifestyle in Peru and in the world is constantly changing, the events held by people and companies are becoming more sophisticated, therefore, and in view of the need to organize different types of events that give an excellent image to their guests, the idea of starting a business of manufacturing and marketing of Cupcakes that allows our customers to meet this need with high levels of innovation, customization and practicality.

In the business project presented we can find the development of the general aspects of the business, strategic planning, market research, marketing plan, operations plan, organizational structure and financial economic plan. In this development we can see the growing trend of the pastry and consumption of Cupcakes in the country, which gives us an optimistic picture of expansion for business operations, proposing a marketing strategy aimed at market penetration through communication campaigns using information and communication technology, as well as developing operational processes aimed at product quality and customer satisfaction, strategically managing our relationship with business stakeholders and ensuring that we have a profitable company sustainable and scalable over time.

Keywords: Innovation, customization, quality, design, growth, events, elaboration, processes.

Tabla de contenido

Capítulo 1. Aspectos generales del negocio	17
1.1. Idea /Nombre del negocio.....	17
1.2. Descripción del producto/servicio a ofrecer	17
1.3. Equipo de trabajo.....	19
Capítulo 2. Planeamiento Estratégico.....	21
2.1. Análisis Externo	21
2.1.1. Análisis PESTEL.....	21
2.1.2. Análisis de las 5 fuerzas de Porter.....	37
2.2. Análisis Interno	41
2.3. Análisis FODA	43
2.4. Misión.....	44
2.5. Visión	44
2.6. Estrategia Genérica.....	44
2.7. Objetivos Estratégicos	44
Capítulo 3. Investigación y validación de mercado.....	45
3.1. Diseño metodológico de la investigación /metodología de validación de hipótesis .	45
3.2. Resultados de la investigación.....	54
3.3. Informe final: Elaboración de tendencias, patrones y conclusiones.....	60
Capítulo 4. Plan de marketing	67
4.1. Planteamiento de los objetivos de marketing	67
4.2. Estrategias de marketing.....	67
4.2.1. Segmentación	67
4.2.2. Posicionamiento	68
4.3. Mercado objetivo.....	69
4.3.1. Tamaño de mercado.....	69
4.3.2. Tamaño de mercado disponible.....	72
4.3.3. Tamaño de mercado operativo (target).....	73
4.3.4. Potencial de crecimiento de mercado	76

4.4. Desarrollo y estrategia del marketing mix.....	82
4.4.1. Estrategia de producto	82
4.4.2. Diseño de producto	84
4.4.3. Estrategia de precios	87
4.4.4. Estrategia comunicacional	88
4.4.5. Estrategia de distribución	90
4.5. Plan de ventas y proyección de la demanda	91
4.6. Presupuesto de marketing	93
Capítulo 5. Plan de operaciones	94
5.1. Políticas operacionales	94
5.1.1. Calidad.....	94
5.1.2. Procesos	96
5.1.3. Planificación	97
5.1.4. Inventarios	98
5.2. Diseño de instalaciones	99
5.2.1. Localización de instalaciones	99
5.2.2. Capacidad de las instalaciones	103
5.2.3. Distribución de las instalaciones	103
5.3. Especificaciones Técnicas del producto	105
5.4. Mapa de procesos y PERT	106
5.5. Planeamiento de la Producción	109
5.5.1. Gestión de compras y stock	109
5.5.2. Gestión de la Calidad.....	110
5.5.3. Gestión de los proveedores.....	111
5.6. Inversión en activos fijos vinculados al proceso productivo	113
5.7. Estructura de costos de producción y gastos operativos.....	114
Capítulo 6. Estructura organizacional y recursos humanos.....	116
6.1. Objetivos Organizacionales	116
6.2. Naturaleza de la organización.....	117
6.2.1. Organigrama	117
6.2.2. Diseño de Puestos y Funciones	117

6.3. Políticas Organizacionales.....	122
6.4. Gestión Humana	123
6.4.1. Reclutamiento.....	123
6.4.2. Selección, contratación e inducción	124
6.4.3. Motivación.....	127
6.4.4. Sistema de remuneraciones	128
6.5. Estructura de gastos de RRHH	128
Capítulo 7. Plan económico financiero	129
7.1. Supuestos	129
7.2. Inversión en activos y depreciación.....	129
7.3. Proyección de ventas	131
7.4. Calculo de capital de trabajo	131
7.5. Estructura de financiamiento	132
7.6. Estados Financieros	133
7.7. Flujo Financiero.....	135
7.8. Tasa de descuento accionistas y WACC	136
7.9. Indicadores de rentabilidad.....	137
7.10. Análisis de riesgo	141
7.10.1. Análisis de sensibilidad	141
7.10.2. Análisis por escenarios	146
7.10.3. Análisis de punto de equilibrio.....	150
7.10.4 Principales riesgos del proyecto (cualitativos)	151
Conclusiones.....	152
Referencias	154

Índice de Figuras

<i>Figura N° 1.</i> Evolución de la industria manufacturera en el Peru 2010-2017.Adaptado de “Reporte de Sociedad nacional de industrias”, por SNI, 2018	15
<i>Figura N° 2.</i> Modelos de tortas tortas Cupcakes. Adaptado de “Pinterest”, por Pinterest.com, 2017	18
<i>Figura N° 3.</i> Estimado oficial de la población en el Peru del 2018 -2017.Adaptado de “Instituto Nacional de estadística e informática”, por INEI, 2018	22
<i>Figura N° 4.</i> Evolución de la tasa de desempleo en el Peru entre el 2016-2018.Adaptado por “Instituto Nacional de estadística e informática”, por INEI, 2018.....	23
<i>Figura N° 5.</i> Ingreso promedio mensual según sexo, Dic17-En-Feb 2018. Adaptado por “Instituto Nacional de estadística e informática”, por INEI, 2018	24
<i>Figura N° 6.</i> Stock de empresas en el Peru por trimestre 2015-2017 (Millones).Adaptado de “Directorio central de Empresas y Establecimientos”, por INEI, 2018	25
<i>Figura N° 7.</i> Distribución de personas según NSE 2017-Lima Metropolitana. Adaptado de “Reporte de niveles socio económicos del Perú”, por APEIM, 2018	26
<i>Figura N° 8.</i> Distribución del gasto según NSE 2017 en Lima metropolitana. Adaptado de “Reporte de niveles socio económicos del Perú”, por APEIM, 2018	26
<i>Figura N° 9.</i> Porcentaje de personas que buscan productos saludables en el Peru en el 2017.Adaptado de “Investigación de mercado de la consultora Latinoamérica de Nielsen”, por Nielsen.com, 2017.....	27
<i>Figura N° 10.</i> Crecimiento del PBI regional 2017-2018 (Variación porcentual).Adaptado de “Reporte económico anual”, por BCRP, 2018	28
<i>Figura N° 11.</i> Evolución del PBI del Peru en el sector Comercio 2015-2017.Adaptado de “Reporte económico trimestral”, por INEI, 2018.....	29
<i>Figura N° 12.</i> Inflación regional 2017-201 Reporte de inflación del BCRP 2018. Adaptado de “Reporte económico anual”, por BCRP, 2018	30
<i>Figura N° 13.</i> Tasa de interés de referencia nominal y real (Porcentaje). .Adaptado de “Reporte económico anual”, por BCRP, 2018	31
<i>Figura N° 14.</i> Variación % anualizada del IPC de Lima metropolitana 2015-2018.Adaptado de “Informe técnico avance coyuntural 2018”, por INEI, 2018	32

<i>Figura N° 15.</i> Análisis de las fuerzas de Porter. Elaboración Propia, 2018.....	40
<i>Figura N° 16.</i> Descripción de las principales fortalezas y debilidades de la empresa Organicakes. Elaboración Propia, 2018	41
<i>Figura N° 17.</i> Análisis de la matriz FODA de la compañía. Elaboración Propia, 2018	43
<i>Figura N° 18.</i> Tablero de experimentación, hipótesis de la necesidad/problema. Elaboración propia, 2018.....	46
<i>Figura N° 19.</i> Tablero de experimentación –Validación de la propuesta de solución. Elaboración Propia, 2018	52
<i>Figura N° 20.</i> Visualización de la cantidad de encuestas realizadas en el Google Forms. Elaboración Propia utilizando la herramienta del Google Forms, 2018.....	53
<i>Figura N° 21.</i> Distribución % de clientes según su opinión de las tortas Cupcakes. Elaboración propia usando los resultados de la encuesta aplicada en google Forms, 2018	54
<i>Figura N° 22.</i> Porcentaje de clientes que comprarían la torta Cupcakes. Elaboración propia usando los resultados de la encuesta en google Forms, 2018.....	55
<i>Figura N° 23.</i> Distribución % de clientes según el motivo por la cual SI/NO compraría el producto. Elaboración propia usando los resultados de la encuesta en google Forms, 2018	56
<i>Figura N° 24.</i> Distribución % de clientes según el atributo más atractivo del producto. Elaboración propia usando los resultados de la encuesta en google Forms, 2018	57
<i>Figura N° 25.</i> Distribución de clientes según la cantidad que está dispuesto a pagar por el producto. Elaboración propia usando los resultados de la encuesta en google Forms, 2018	58
<i>Figura N° 26.</i> Distribución de clientes según el evento que considera tendrá más acogida el producto. Elaboración propia usando los resultados de la encuesta en google Forms, 2018	59
<i>Figura N° 27.</i> Modelo de Negocio CANVAS de la empresa Organicakes. Elaboración propia, 2018.....	62
<i>Figura N° 28.</i> Distribución % de población en el Peru según departamento en el 2017. “Adaptado de reporte de datos demográficos”, por CPI, 2018	70

<i>Figura N° 29.</i> Stock de empresas en el Peru por trimestre 2015-2017. Adaptado de “Directorio central de Empresas y Establecimientos”, por INEI, 2018	71
<i>Figura N° 30.</i> Distribución de Empresas en el Peru según departamento en el 2017. Adaptado de “Directorio central de Empresas y Establecimientos”, por INEI, 2018..	71
<i>Figura N° 31.</i> Distribución del PET en Lima metropolitana en 2018. Adaptado de “Informe de empleo trimestral”, por INEI, 2018	72
<i>Figura N° 32.</i> Distribución de personas según NSE 2017 en Lima metropolitana. Adaptado de “Reporte de niveles socio económicos del Perú”, por APEIM, 2017.....	74
<i>Figura N° 33.</i> PEA Ocupada e ingreso real en Lima metropolitana 2016 al 2018. Adaptado de “Panorama actual y proyecciones económicas 2018”, por BCRP, 2018.....	77
<i>Figura N° 34.</i> Expectativa de la situación de su empresa a 3 y 1 meses. Adaptado de “Panorama actual y proyecciones económicas 2018”, por BCRP, 2018.....	78
<i>Figura N° 35.</i> Tendencia de consumo de tortas en el Peru del 2012 al 2017. Adaptado de “Reporte de Productos horneados al 2017”, por Euromonitor International, 2018.....	80
<i>Figura N° 36.</i> Pronostico de ventas de tortas en el Peru del 2017 al 2010. Adaptado de “Reporte de Productos horneados al 2017”, por Euromonitor International, 2018.....	81
<i>Figura N° 37.</i> La anatomía de un Cupcake. Adaptado de “Blog de pastelería Meleta de romer”, de meletaderomerpasteleria.blogspot.com, 2014	84
<i>Figura N° 38.</i> Modelos de Tortas Cupcakes II. Adaptado de “página web de Pinterest”, por pinterest.com, 2017	86
<i>Figura N° 39.</i> Pronostico de la demanda de Cupcakes en Lima del 2019-2023. Elaboración propia usando información del trabajo de investigación Universidad de Lima “Estudio de mejora integral en la empresa Claudia Cupcakes”, 2015	92
<i>Figura N° 40.</i> Rueda de la Administración de la calidad total (TQM). Adaptado de “Libro de Administración de las operaciones”, por Krajewski y Ritzman, 2000	94
<i>Figura N° 41.</i> Análisis y cálculo para la selección del local. Adaptado de “investigación de mercado”, elaboración propia, 2018.....	101
<i>Figura N° 42.</i> Mapa de ubicación empresa Organicakes. Adaptado de “Google Maps”, por maps.google.com, 2018	103
<i>Figura N° 43.</i> Plano de distribución del local de la empresa Organicakes. Elaboración propia, 2018	104

<i>Figura N° 44.</i> Flujograma del proceso de compra de la empresa Organicakes. Elaboración Propio, 2018	106
<i>Figura N° 45.</i> Flujograma del proceso de producción de la empresa Organicakes .Elaboración propia, 2018.....	106
<i>Figura N° 46.</i> Flujograma del proceso de venta de la empresa Organicakes. Elaboración propia, 2018.....	107
<i>Figura N° 47.</i> Elaboración de sistema PERT para la elaboración de torta cupcuke. Elaboración propia, 2018.....	109
<i>Figura N° 48.</i> Organigrama de la empresa Organicakes para el inicio de las operaciones. Elaboración propia, 2018.....	117
<i>Figura N° 49.</i> Diseño de puesto y funciones del Jefe de administración de la empresa Organicakes. Elaboración propia, 2018.....	118
<i>Figura N° 50.</i> Diseño de puesto y funciones del Coordinador de operaciones de la empresa Organicakes. . Elaboración propia, 2018.....	119
<i>Figura N° 51.</i> Diseño de puesto y funciones del Asistente de cocina de la empresa Organicakes. Elaboración propia, 2018.....	120
<i>Figura N° 52.</i> Diseño de puesto y funciones del Jefe de cocina de la empresa Organicakes. Elaboración propia, 2018.....	121

Índice de tablas

Tabla N° 1	<i>Producción de las principales ramas industriales en el Peru 2017</i>	16
Tabla N° 2	<i>Porcentaje de Hogares según condición de tenencia de TIC 2016-2017</i>	34
Tabla N° 3	<i>Hogares con TIC, según el nivel de educación del jefe del hogar 2016-2017</i>	35
Tabla N° 4	<i>Hogares que tienen TM en el Peru según área de residencia 2016-2017</i>	36
Tabla N° 5	<i>Población de 6 años y más de edad que hace uso del internet según área</i>	36
Tabla N° 6	<i>Calculo de la matriz de Porter de la empresa Organicakes</i>	39
Tabla N° 7	<i>Análisis de los factores internos de la empresa Organicakes –MEFI</i>	42
Tabla N° 8	<i>Distribución de clientes según su opinión de las tortas Cupcakes</i>	54
Tabla N° 9	<i>Distribución de los clientes que comprarían la torta Cupcakes</i>	55
Tabla N° 10	<i>Distribución de clientes según el motivo por la cual SI/NO comprarían</i>	56
Tabla N° 11	<i>Distribución de clientes según el atributo más atractivo de la torta</i>	57
Tabla N° 12	<i>Distribución de clientes según la cantidad que está dispuesto a pagar</i>	58
Tabla N° 13	<i>Distribución de clientes según el evento que considera tendrá más acogida</i>	59
Tabla N° 14	<i>Población del Perú según departamentos 2017</i>	70
Tabla N° 15	<i>Lima PEA Ocupada según grupos de edad trimestre Dic 17-Ene-Feb 18</i>	73
Tabla N° 16	<i>Calculo del tamaño de mercado operativo (target)</i>	74
Tabla N° 17	<i>Distribución de compañías según el segmento empresarial 2016</i>	75
Tabla N° 18	<i>Determinación del tamaño de mercado operativo</i>	76
Tabla N° 19	<i>Proyecciones porcentuales del PBI por sectores económicos al 2019</i>	76
Tabla N° 20	<i>Proyecciones de población según edades del 2016 al 2022 (Millones)</i>	78
Tabla N° 21	<i>Venta de productos horneados por categoría según Vol. (Ton) del 2012-17</i>	79
Tabla N° 22	<i>Pronostico de ventas de productos horneados (Ton) del 2017 al 2022</i>	81
Tabla N° 23	<i>Precios de venta por unidad de Cupcakes de la competencia</i>	87
Tabla N° 24	<i>Tabla de política de precios de la empresa “Organicakes”</i>	88
Tabla N° 25	<i>Calculo y Aplicación de método de regresión lineal-Pronostico de demanda</i>	91
Tabla N° 26	<i>Calculo del pronóstico de la demanda de Cupcakes en Lima</i>	92
Tabla N° 27	<i>Presupuesto de Marketing de la empresa Organicakes</i>	93

Tabla N° 28	<i>Distribución de Personas por zona geografía según NSE en el Peru 2017</i>	99
Tabla N° 29	<i>Altas de empresas según ámbito geográfico en Lima metropolitana 2017 .</i>	100
Tabla N° 30	<i>Calculo del Ponderado para la elección de local de la empresa</i>	102
Tabla N° 31	<i>Elaboración de Ficha técnica de una torta Cupcake</i>	105
Tabla N° 32	<i>Determinación del tiempo esperado para el sistema PERT</i>	108
Tabla N° 33	<i>Inversión en activos fijos empresa Organicakes</i>	113
Tabla N° 34	<i>Estructura de gastos operativos de la empresa Organicakes.....</i>	114
Tabla N° 35	<i>Estructura de costos de producción de la empresa Organicakes.....</i>	114
Tabla N° 36	<i>Planilla de trabajadores empresa Organicakes</i>	115
Tabla N° 37	<i>Estructura de gastos de RRHH de la empresa Organicakes</i>	128
Tabla N° 38	<i>Tasa de depreciación de activos SUNAT.....</i>	130
Tabla N° 39	<i>Calculo de la Depreciación anualizada y valor de recupero de los A.F.....</i>	130
Tabla N° 40	<i>Proyección de ventas empresa Organicakes (Evaluación financiera)</i>	131
Tabla N° 41	<i>Calculo del capital de trabajo empresa Organicakes</i>	131
Tabla N° 42	<i>Elaboración del plan de pagos de la empresa Organicakes 2019-2023</i>	132
Tabla N° 43	<i>Estado de resultados del 2019 al 2023 empresa Organicakes</i>	133
Tabla N° 44	<i>Balance general del 2019 al 2023 empresa Organicakes</i>	134
Tabla N° 45	<i>Flujo financiero del 2019 al 2023 empresa Organicakes</i>	135
Tabla N° 46	<i>Calculo del COK.....</i>	136
Tabla N° 47	<i>Calculo de la tasa WACC</i>	136
Tabla N° 48	<i>Resumen de indicadores de rentabilidad del FCLD.....</i>	140
Tabla N° 49	<i>Resumen de indicadores de rentabilidad del FCN</i>	141
Tabla N° 50	<i>Participación de mercado de la empresa Organicakes del 2019-2023.....</i>	141
Tabla N° 51	<i>Proyección de ventas (Análisis de Sensibilidad)</i>	142
Tabla N° 52	<i>Flujo financiero del 2019 al 20123 (Reducción de ingresos).....</i>	142
Tabla N° 53	<i>Resumen de indicadores der rentabilidad (Reducción de ingresos)</i>	143
Tabla N° 54	<i>Flujo financiero del 2019 al 20123 (Aumento del costo de ventas)</i>	144
Tabla N° 55	<i>Resumen de indicadores de rentabilidad (Aumento del costo de ventas).....</i>	144
Tabla N° 56	<i>Flujo financiero del 2019-20123 (Análisis multidimensional).....</i>	145
Tabla N° 57	<i>Resumen de indicadores de rentabilidad (Análisis multidimensional).....</i>	146
Tabla N° 58	<i>Proyección de ventas empresa Organicakes (Escenario Pesimista).....</i>	147

Tabla N° 59 <i>Costo de ventas empresa Organicakes (Escenario Pesimista)</i>	147
Tabla N° 60 <i>Proyección de ventas empresa Organicakes (Escenario Optimista)</i>	147
Tabla N° 61 <i>Costo de ventas empresa Organicakes (Escenario Optimista)</i>	148
Tabla N° 62 <i>FCLD por escenarios del 2019 al 2023 de la empresa Organicakes</i>	148
Tabla N° 63 <i>Resumen del TIR por escenarios</i>	148
Tabla N° 64 <i>Determinación de las probabilidades por escenarios</i>	149
Tabla N° 65 <i>Cálculo del valor esperado del VPN de los FCLD</i>	149
Tabla N° 66 <i>Determinación de la desviación estándar del VPM del FCLD</i>	149
Tabla N° 67 <i>Determinación de la probabilidad de rentabilidad del negocio</i>	150
Tabla N° 68 <i>Análisis del punto de equilibrio de la empresa Organicakes</i>	150

Introducción

Nuestro equipo de investigadores realizó una lluvia de ideas con la finalidad de identificar alguna necesidad o problema que las personas requieren satisfacer o solucionar en el mercado peruano, y que esta nos permita proponer y desarrollar una idea de negocio rentable y sostenible en el tiempo. De esta manera y a través de una investigación, se logra identificar que las personas tienen la necesidad de dar una excelente imagen en los diferentes eventos que organizan. Considerando lo publicado por el Perú 21 (2014), que el sector de pastelería y repostería en el Perú ha logrado un importante crecimiento en los últimos años y que estos ocupan un lugar importante en las preferencias del consumidor, se decidió enfocar nuestro emprendimiento en este rubro. De esta manera nace la idea de implementar un negocio de venta de tortas Cupcakes. Según la revista de Panadería y Pastelería Peruana Montana (2014), en el año 2014 había una creciente tendencia del consumo del Cupcakes en el Perú y en el mundo, ciertamente resulta difícil cuantificar el crecimiento de la industria del Cupcakes en el Perú, ya que no existe estadísticas sobre este rubro de pastelería, sin embargo, podemos ver las tendencias de crecimiento en el sector de alimentos dentro de la industria manufacturera.

Figura N° 1. Evolución de la industria manufacturera en el Perú 2010-2017. Adaptado de “Reporte de Sociedad nacional de industrias”, por SNI, 2018

Tabla N° 1

Producción de las principales ramas industriales en el Perú 2017

**PRODUCCIÓN DE LAS PRINCIPALES RAMAS INDUSTRIALES, 2017
(Variación porcentual)**

Ramas	Junio	I Semestre
Productos alimenticios*	13,6	21,8
Productos alimenticios sin Procesamiento y Conservación de pescado	- 4,6	- 5,3
Bebidas	7,1	- 0,6
Productos textiles	8,9	- 1,5
Prendas de vestir	- 5,1	- 7,8
Papel y productos de papel	9,2	8,9
Productos de la refinación de petróleo	20,6	14,9
Sustancias y productos químicos	- 9,7	- 5,3
Caucho y plástico	4,0	3,1
Minerales no metálicos	0,1	- 2,5
Productos derivados de metal	3,9	- 4,5
Equipo eléctrico	- 6,5	- 6,9
Maquinaria y equipo n,c,p,	- 13,2	15,6
Fabricación de muebles	2,7	2,7
Otras industrias	- 14,8	10,5

* El crecimiento de los productos alimenticios está influenciado por la alta variabilidad de

Nota: Adaptado de “Reporte de Sociedad Nacional de industrias”, por SNI, 2018

El sector de manufactura es el segundo sector más grande de la economía, teniendo una participación de 8% del PBI nacional en el 2017. Como podemos observar en el grafico en el primer semestre del 2017 la industria manufacturera creció en un 2.8% respecto al mismo periodo del año anterior, una de las principales ramas de este sector que ha impulsado el crecimiento es el de productos alimenticios con crecimiento del 13.6%.

Teniendo una mejor visión de las tendencias en el rubro alimenticio y el creciente consumo del Cupcakes, decidimos implementar un negocio de elaboración y comercialización de tortas Cupcakes que le permita a nuestros clientes dar una excelente imagen en los eventos que realizan, con un producto que cuenta con las características que los consumidores valoran más, como la personalización, innovación y practicidad.

Capítulo 1. Aspectos generales del negocio

1.1. Idea /Nombre del negocio

Identificada la oportunidad y validada la necesidad, nuestra idea de negocio consiste en el diseño, elaboración y comercialización de tortas de Cupcakes, considerando como atributos más importantes los diseños innovadores y el buen sabor. La venta de nuestro producto estará dirigido a 2 tipos de segmentos, las personas que realizan diversos eventos y buscan dar una excelente imagen a través de un producto diferente y para las empresas que realizan eventos corporativos con la finalidad de satisfacer a sus colaboradores y generar buenas relaciones con sus clientes.

Nombre del negocio: ORGANICAKES

1.2. Descripción del producto/servicio a ofrecer

La empresa ofrecerá una gran variedad de diseños de tortas cupcakes dirigidos a personas y empresas, las tortas tendrán las principales características que los clientes valoran más, como son: diseños personalizados, practicidad, innovación, y bonita decoración. Los productos serán elaborados utilizando insumos de la mejor calidad. Además, teniendo en cuenta la creciente tendencia de las personas por el consumo de productos saludables, la compañía pondrá a disposición de los clientes una línea saludable de sus tortas cupcakes, con una elaboración baja en azúcar e ingredientes orgánicos. Así mismo, en armonía con el medio ambiente, utilizaremos cartón y plástico biodegradable en las diversas presentaciones de las tortas Cupcakes. Es importante mencionar que los clientes podrán personalizar las tortas Cupcakes de acuerdo al evento, y podrán recibir orientación por parte de nuestro personal especializado que les permitan tomar la mejor decisión respecto al diseño, estilo y decoración.

El negocio contara con una página web donde los clientes podrán interactuar con nosotros, podrán fotografías de las tortas cupcakes, solicitar cotizaciones, realizar pedidos y/o pagos, además de contar con toda la información de la empresa.

Figura N° 2. Modelos de tortas Cupcakes. Adaptado de “Pinterest”, por Pinterest.com, 2017

1.3. Equipo de trabajo

Luis Ochoa Alarcón-Socio empresa Autcore

Profesional técnico en electrotecnia industrial con 10 años de experiencia en el sector de automatización industrial, con habilidades para desarrollar trabajos eléctricos y dirigir grupos de trabajo operativos en la industria. 05 años de experiencia en el campo administrativo y encargado del área comercial de la empresa, con habilidades de trabajo en equipos buscando objetivos comunes entre los colaboradores y la empresa. Las habilidades de Luis sumarían mucho en el área de Finanzas de la empresa.

Elizabeth Huamán Alarcón –Coordinadora de Activaciones

Estudiante de la carrera de administración de Empresas de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, de sólida formación académica y conocimientos tecnológicos, experiencia laboral más de 8 años en manejo de cartera de corporativa de las principales empresas financieras, excelentes relaciones interpersonales, capacidad de análisis y de resolución de problemas. Las habilidades de Elizabeth permitirán desarrollarse de manera satisfactoria en el área de ventas.

Sergio Rijavec –Coordinador comercial de Sucursales

Estudiante de la carrera de administración de empresas de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, más 12 años de experiencia en gestión comercial, habilidades en planificación estratégica, organización y control de actividades comerciales en el rubro de retail. Actualmente coordina el canal de venta en las sucursales de la compañía y planificar la ejecución de las estrategias para conseguir el presupuesto comercial anual. Con la experiencia, la empresa podrá implantar buenas estrategias en el área de marketing.

Nuria Tipian Vega – Asistente de Logística

Técnica en Administración de empresas. Actualmente me desempeño en el área Logística e Importaciones de una gran imprenta. Amplia experiencia en áreas de ventas – comercial, producción y logística nacional. Conocimientos relacionados a los sistemas de Calidad, Seguridad y Salud en el Trabajo y Medio Ambiente. Conocimiento e interpretación de las normas ISO 9001:2015 – ISO 14001:2017 - OHSAS 14001. El buen desempeño de Nuria aportará mucho en el área de producción de la empresa.

Capítulo 2. Planeamiento Estratégico

2.1. Análisis Externo

2.1.1. Análisis PESTEL

- Político-legal

A pesar que en los últimos cuatro gobiernos hemos podido apreciar una aceptable estabilidad de la política fiscal y monetaria, siendo ésta considerada como una de las mejores en la región según el banco mundial, la estabilidad política en los últimos tres años ha ido debilitándose cada vez más, empezando desde la prisión preventiva de los esposos Humala, el pedido de arresto del Alejandro Toledo y finalmente todos los fuertes enfrentamientos por actos de corrupción de los diferentes partidos políticos hasta el punto de solicitar la vacancia de nuestro presidente, creando de esta manera un fuerte ruido político que retrae a la inversión privado tanto local como extranjera. Por otro lado, debemos tener cuidado con una reciente resolución emitida por la SUNAT en la cual la tasa de detracciones aumentaría de 10% a 12%, pues ello no apoyaría a combatir con la gran informalidad que nos aqueja en la actualidad. Con respecto a las leyes laborales, se tiene una tendencia al proteccionismo a los trabajadores y a los consumidores, por tal motivo, se debe procurar no transgredir estas normas legales. Además, es importante mencionar a la ley MYPE N° 30056, el cual otorga diversos beneficios a la microempresa con el objetivo de su rápida creación, formalización y además, que esta ley impulsa el emprendimiento y la mejora continua de estas organizaciones, y de esta manera suman en el crecimiento económico del país considerando que en la actualidad las MYPES aportan el 40% del PBI. Finalmente, debemos prestar mucha atención a este enfoque, pues si bien desde años atrás se ha tenido un buen desempeño de la economía, un estado orientado a un régimen social de mercado, que motiva la inversión privada nacional e internacional, acepta y protege, la

libre competencia, todo ello podría verse afectado por el ruido y la inestabilidad política que se está presentando en los últimos días.

- Social-Cultural

En el análisis de las variables sociales, culturales y demográficas, vamos a considerar los principales indicadores que nos permitan conocer la realidad de la población del Perú, así como sus tendencias y proyecciones

Figura N° 3. Estimado oficial de la población en el Perú del 2018 -2017. Adaptado de “Instituto Nacional de estadística e informática”, por INEI, 2018

Existe una tendencia creciente de la población en el Perú, en el año 2017, tenemos una población de 31,826,000, así mismo, las proyecciones del INEI estiman que el 2018 la población del país tendrá un incremento de 1.05% respecto al 2017, alcanzando la cifra de 32,162,000, y en el 2019 alcanzará la cifra de 32,495 (+1.03%)

Figura N° 4. Evolución de la tasa de desempleo en el Perú entre el 2016-2018. Adaptado por “Instituto Nacional de estadística e informática”, por INEI, 2018

Según el informe técnico del INEI, podemos observar que la tasa de desempleo en el último trimestre móvil, diciembre 2017-enero-febrero 2018 alcanza 8%, el más alto nivel de desempleo en los últimos 5 años, con respecto al trimestre móvil anterior existe un incremento del 9.6%. Es importante mencionar, observando las tendencias de los últimos 5 años, que los 2 primeros trimestres móviles del año, presentan tasas más altas de desempleo, en el caso del año 2017, los 2 primeros trimestres alcanzo una tasa de desempleo de 7.7% en promedio, para luego reducirse a un 6.71% en promedio durante el año. Además, del total de personas desempleadas, el 47.4% son hombres y el 52.6% son mujeres, la tasa de desempleo femenina en el último trimestre se ubicó en 9.2%, siendo 2.2 puntos porcentuales más que los hombres (7%)

Figura N° 5. Ingreso promedio mensual según sexo, Dic17-En-Feb 2018. Adaptado por “Instituto Nacional de estadística e informática”, por INEI, 2018

En el último trimestre móvil, diciembre 2017-enero-febrero 2018, el ingreso promedio mensual proveniente del trabajo de la actividad principal en Lima metropolitana es de S/1674.7, logrando un incremento del 1.4% respecto al mismo periodo del 2017. El ingreso promedio aumento en el grupo de edad de 14 a 24 años en 2.5%, en los 45 y más años de edad aumento en 2.7%. Además, en el último trimestre el ingreso promedio mensual de los hombres llegó a S/.1894.5, disminuyendo en un 0.8% respecto al mismo periodo del año 2017, así mismo, el ingreso promedio mensual de las mujeres alcanzó S/.1395.3, reportando un incremento del 5.4% respecto al periodo anterior.

Es importante mencionar que, de acuerdo con el informe técnico del INEI, cuando nos referimos al ingreso promedio proveniente del trabajo según nivel de educación, el ingreso promedio mensual aumento en 2.7% entre los ocupados que tienen educación primaria, en 3.9% en los que tienen educación secundaria, en 5.9% en aquellos que cuentan con superior no universitaria, mientras que disminuyó en 1.8% en los que tienen educación universitaria. Los ingresos más altos son obtenidos por la población con educación universitaria, que ganan 2.7 veces más que los que tienen educación primaria o menor nivel, 2.1 veces más que el ingreso de la población con secundaria y 1.7 veces más que el ingreso de un trabajador con educación superior no universitaria.

Figura N° 6. Stock de empresas en el Perú por trimestre 2015-2017 (Millones). Adaptado de “Directorio central de Empresas y Establecimientos”, por INEI, 2018

Uno de nuestros segmentos de mercado para nuestra idea de negocio son las empresas, por esta razón, es importante conocer la evolución del stock de empresas en el país. Podemos ver en el reporte de la demografía empresarial publicado por el INEI, al finalizar el IV trimestre del 2017, el número de empresas activas en el Directorio Central de Empresas y Establecimientos ascendió a 2 millones 303 mil 662, presentando un incremento del 8.4% respecto a similar periodo del periodo anterior. La tasa de nacimientos de empresas que relaciona las unidades económicas creadas en el IV trimestre de 2017 con el stock empresarial represento el 3% del total, mientras que la tasa de mortalidad empresarial fue de 1.5% en el mismo periodo.

En el promedio mensual de empresas dadas de alta, según región en el IV trimestre 2017, se puede observar que la región con un mayor número de empresas dadas de alta es la Provincia de Lima, el cual registro 9686 empresas, es evidente que Lima es la capital de país y presenta la mayor concentración económica del Perú, por lo tanto se registran la

mayor cantidad de actividad empresarial .Le siguieron Arequipa con 1363 empresas dada de alta mensualmente en promedio ,La libertad con 1276,Piura con 914 y cuzco con 877.

Figura N° 7. Distribución de personas según NSE 2017-Lima Metropolitana. Adaptado de “Reporte de niveles socio económicos del Perú”, por APEIM, 2018

Otro de nuestros grandes segmentos de mercado son las personas de los NSE ABC, por esta razón, resulta fundamental conocer cómo se encuentran divididos los segmentos en Lima Metropolitana. Podemos observar que en NSE A cuenta con un 4.4%, el NSE B representa un 24.5% del total de personas y el NSE C posee un 42.2% del total de personas que viven en Lima, es decir, nuestro segmento meta representa un total del 71.1%.

Figura N° 8. Distribución del gasto según NSE 2017 en Lima metropolitana. Adaptado de “Reporte de niveles socio económicos del Perú”, por APEIM, 2018

Podemos observar que, del total del gasto de las personas en Lima Metropolitana, el 36% está dirigido para los alimentos, así mismo, al analizar los resultados por segmento, en el NSE A destinan un 20% del gasto en alimentos, el NSE B y el NSE C destinan un 31% y 42% respectivamente de su gasto en alimentos.

En un estudio realizado, se menciona que el 90% de los consumidores peruanos dice pagar más por alimentos que prometen beneficios de salud. Además, menciona que en Latinoamérica el 75% de consumidores modifica su dieta para cuidar su salud, y el 80% selecciona activamente alimentos que los ayuden a prevenir problemas (Nilsen, 2017).

Figura N° 9. Porcentaje de personas que buscan productos saludables en el Perú en el 2017. Adaptado de “Investigación de mercado de la consultora Latinoamérica de Nielsen”, por Nielsen.com, 2017

Así mismo, el director de Lima orgánica, Luis Carbajal, señala que “el mercado de comida saludable ha evolucionado de manera favorable y cada vez más se abren locales de comida saludable, como en centros comerciales, por ejemplo. Un factor importante es que la gente demanda este tipo de alimentos”. Además, menciona que actualmente el 78% de peruanos mira alternativas orgánicas entre sus alimentos, ocupando uno de los niveles más altos de la región

- Económico

En el análisis del entorno económico detallaremos los principales indicadores económicos del Perú que afectan el desarrollo y comportamiento de todas las empresas, de esta manera vamos a tener una visión clara del comportamiento de la economía del país y para el sector donde va a operar nuestro negocio, así mismo observaremos las proyecciones para el 2018:

Figura N° 10. Crecimiento del PBI regional 2017-2018 (Variación porcentual). Adaptado de “Reporte económico anual”, por BCRP, 2018

Podemos observar que el PBI del Perú en el año 2017 creció un 2.7% respecto al 2016, impulsado por el crecimiento de los sectores de Pesca y Minería, además de la recuperación de los precios commodities y una política monetaria expansiva (reducción de las tasas de interés) explican la mejora en la actividad y las perspectivas del crecimiento para el año 2018. Se puede apreciar que el Perú ocupa el 5to lugar en Sudamérica en crecimiento de la economía en el año 2017.

Un dato muy relevante que nos proporciona el BCRP es la proyección del PBI para el 2018, donde ubica al Perú en 1er lugar de crecimiento económico de Sudamérica, con un 4.2% de crecimiento respecto al año 2017. Es importante precisar, que si bien es cierto la economía del país se ha desacelerado, siempre es importante tener un crecimiento, además si nos comparamos con los países de la región no estamos en una mala posición

Figura N° 11. Evolución del PBI del Perú en el sector Comercio 2015-2017. Adaptado de “Reporte económico trimestral”, por INEI, 2018

En el sector de Comercio se puede ver un crecimiento del PBI en el 2017 de 1.03% respecto al año anterior, sin embargo se puede apreciar una evolución creciente en el 3er y 4to trimestre, debido a la evolución positiva en el sector automotriz que presento un crecimiento del 5.54%, por la mayor ventas de camionetas, camiones y buses en las diferentes marcas y modelos, el comercio al por mayor tuvo un incremento del 1.62% de su actividad, influenciado por el aumento de la demanda de equipos de minería y construcción, maquinaria industrial en general, incremento de la venta de combustibles, así como la venta de computadoras y equipos tecnológicos, el comercio al por menor registro un crecimiento de 1.69%, influenciado principalmente por la mayor venta en supermercados, hipermercados y minimarket, además las farmacias boticas y perfumerías reportaron mayores ventas. El grupo de restaurantes presento un avance de 1,84%, por mayor concurrencia de consumidores por organización de eventos y presentación de show los fines de semana. Es importante mencionar que, el suministro de comidas por encargo (catering) se expandió en 13.55%, por mayores ordenes de pedido de preparación y distribución de alimentos para eventos, organización, asesoría y producción de recepciones.

Además, de acuerdo a las proyecciones presentadas por el BCRP el sector comercio tendrá un incremento en su PBI del 3.5% en el 2018 y un 3.8% en el 2019, recuperando el incremento de la actividad registrada en años pasados.

Figura N° 12. Inflación regional 2017-201 Reporte de inflación del BCRP 2018. Adaptado de “Reporte económico anual”, por BCRP, 2018

La inflación del Perú en el 2017 alcanzó un 1.4% respecto al año anterior, ubicándose de esta manera en el 2do puesto de la región, así mismo, en las proyecciones del BCRP para el año 2018, el país alcanza un nivel de inflación de 2%, manteniendo 2do lugar en Sudamérica. La inflación estuvo influenciada por el ajuste de precio de los alimentos, un factor de riesgo en esta proyección es el impacto que tengan las investigaciones en torno a las empresas brasileñas sobre los proyectos de inversión.

Figura N° 13. Tasa de interés de referencia nominal y real (Porcentaje). .Adaptado de “Reporte económico anual”, por BCRP, 2018

La políticas del BCRP están orientadas a mantener condiciones monetarias expansivas, por esta razón la tasa de interés de referencia tiene una tendencia decreciente , pudiendo observar que en el diciembre del 2017 la tasa se redujo a 3.2%, incluso en la actualidad el directorio del Banco Central de Reserva acordó reducir la tasa de interés de referencia a 2.75% tomando en cuenta que el crecimiento económico del país se encuentra por debajo de su potencial y que la inflación continua disminuyendo por debajo de la meta por cuarto mes consecutivo.

Figura N° 14. Variación % anualizada del IPC de Lima metropolitana 2015-2018. Adaptado de “Informe técnico avance coyuntural 2018”, por INEI, 2018

Con respecto al índice de precios en Lima metropolitana podemos ver que en el mes de enero y febrero del 2018 tuvo un índice del 1.25% y 1.18%, además podemos ver que durante el año 2017 hubo una reducción considerable del índice al cierre de año, esta reducción es buena porque reduce la inflación, permitiendo que el poder de adquisición de las personas no se reduzca.

- Medio ambiental

En la actualidad las empresas deben incorporar en su gestión y estrategias la protección del medio ambiente, reducir la emisión de dióxido de carbono, la preservación de los recursos naturales no renovables, además de implementar una cultura de reutilización de los recursos (reciclaje), de esta manera poder cuidar el medio ambiente y lograr un desarrollo empresarial sostenible. Además, en la actualidad el consumidor valora cada vez más a las empresas que ofrecen productos y servicios que sean concebidos con responsabilidad ambiental. Pues según el informe de estadísticas ambientales publicado por INEI, la concentración de material articulado el cual contamina el aire se asocia con la mortalidad

debido a enfermedades cardiovasculares, cáncer del pulmón, infecciones respiratorias agudas, asma, y los afectos nocivos en el embarazo. Por lo mencionado, las empresas no solamente deben considerar dentro de sus estrategias minimizar el impacto que ocasionan en el medio ambiente, si no también realizar acciones que ayuden a revertir y prever el daño a nuestros recursos naturales, ello podrá ser un primer paso para crear valor compartido.

En los productos elaborados por nuestro negocio y en armonía con el cuidado del medio ambiente, utilizaremos cartón y plástico biodegradable en las diversas presentaciones de las tortas Cupcakes.

- Tecnológico

Hoy en día la tecnología juega un papel fundamental en todo el mundo y en gran medida se debe a la globalización que estamos viviendo. El desarrollo tecnológico brinda grandes herramientas a las empresas ayudándolos a mejorar diversos procesos y áreas, y que finalmente estas optimizaciones se ven reflejadas en una mejor productividad. Otro beneficio que ofrece la tecnología se puede apreciar en el uso de los canales digitales para llegar al público objetivo (YouTube, redes sociales, WhatsApp, etc.), optimizando de esta manera la inversión en marketing. Es por ello, que definitivamente la tecnología es un factor que considerar en las estrategias de toda empresa.

De acuerdo con un estudio publicado por el diario UNO, en el Perú el uso de las herramientas es aún muy limitado por las características particulares de nuestra economía, la elevada informalidad, la nula capacitación que se le brinda a las Mypes. Sin embargo, hoy por hoy, la implementación de las TIC (correo electrónico, comercio electrónico, aplicaciones móviles, webs, banca online, cursos, celulares, computadoras, y una ilimitada gama de software y hardware) ya no es un lujo, o una cara inversión; sino una necesidad fundamental que permite a las pequeñas empresas-en particular- estar a la vanguardia de los procesos competitivos tanto en el mercado nacional como internacional. Como lo informa claramente el Diario UNO (2017), en el Perú tan solo 2 de 10 empresas Mypes hacen uso de alguna herramienta tecnológica (principalmente correo electrónico y pagina web).

En nuestro negocio, utilizaremos las tecnologías de información como: correo electrónico, comercio electrónico, página web, celulares y computadoras, consideramos que con estas herramientas lograremos obtener ventajas competitivas respecto a nuestros competidores.

A continuación, presentamos algunas estadísticas que nos permitirá analizar la tendencia de crecimiento del uso de la tecnología en nuestro país:

Tabla N° 2

Porcentaje de Hogares según condición de tenencia de TIC 2016-2017

Perú: Hogares según condición de tenencia de Tecnologías de Información y Comunicación				
Trimestre: Julio-Agosto-Septiembre 2016 y 2017				
(Porcentaje)				
Condición de tenencia de TIC	Jul-Ago-Sept 2016	Jul-Ago-Sept 2017 P/	Variación (Puntos porcentuales)	
Al menos una TIC	91,2	92,4	1,2	**
Ninguna	8,8	7,6	-1,2	**

Nota: Adaptado de “Reporte de tecnologías de la información 2017”, por INEI, 2018

Como podemos apreciar en la tabla N° 2, en el 3er trimestre del año 2017 por cada 100 hogares en 92.4% de ellas existe al menos una tecnología de información y comunicación, además, podemos apreciar un crecimiento de esta variable en 1.2% con respecto al año anterior

Tabla N° 3

Hogares con TIC, según el nivel de educación del jefe del hogar 2016-2017

Perú: Hogares con Tecnologías de Información y Comunicación -TIC, según nivel de educación del jefe de hogar Trimestre: Julio-Agosto-Septiembre 2016 y 2017 (Porcentaje sobre el total de hogares en cada nivel educativo)			
Nivel educativo	Jul-Ago-Sept 2016	Jul-Ago-Sept 2017 P/	Variación (Puntos porcentuales)
Primaria 1/	80,6	82,8	2,2 ***
Secundaria	96,1	97,1	1,0
Superior no universitaria	99,1	99,3	0,2
Superior universitaria	99,4	99,6	0,2

Nota: Adaptado de “Reporte de tecnologías de la información 2017”, por INEI, 2018

Se puede apreciar que los hogares que tienen un jefe del hogar con un nivel educativo de Primaria en el 2017 cuentan con un TIC en un 82.8%, teniendo un crecimiento del +2.2% con respecto al año 2016. Así mismo, cuando el jefe del hogar tiene un nivel educativo de Secundaria en un 97.1% de los hogares tiene una TIC, con un incremental del +1% con respecto al mismo periodo del año anterior, además lo que tienen nivel superior universitaria, el 99.6% tienen una Tecnología de información y Comunicación.

En líneas generales podemos apreciar que el uso de la tecnología de la información y comunicación tiene una alta penetración, y mientras más educación tenga el jefe del hogar el uso de este incrementará.

Tabla N° 4

Hogares que tienen TM en el Perú según área de residencia 2016-2017.

Perú: Hogares que tienen telefonía móvil, según área de residencia			
Trimestre: Julio-Agosto-Septiembre 2016 y 2017 (Porcentaje)			
Área de residencia	Jul-Ago-Sept 2016	Jul-Ago-Sept 2017 P/	Variación (Puntos porcentuales)
Total	89,3	90,7	1,4
Lima Metropolitana	94,7	94,9	0,2
Resto urbano 1/	92,8	94,3	1,5
Área rural	75,6	78,2	2,6

Nota: Adaptado de “Reporte de tecnologías de la información 2017”, por INEI, 2018

Tabla N° 5

Población de 6 años y más de edad que hace uso del internet según área.

Perú: Población de 6 años y más de edad que hace uso de Internet, según área de residencia			
Trimestre: Julio-Agosto-Septiembre 2016 y 2017 (Porcentaje del total de población de 6 años y más de edad de cada área de residencia)			
Área de residencia	Jul-Ago-Sept 2016	Jul-Ago-Sept 2017 P/	Variación (Puntos porcentuales)
Total	48,3	50,1	1,8 ***
Lima Metropolitana	69,0	71,7	2,7 ***
Resto urbano 1/	50,1	52,1	2,0 ***
Área rural	14,7	15,2	0,5

Nota: Adaptado de “Reporte de tecnologías de la información 2017”, por INEI, 2018

Por un lado, podemos apreciar en la tabla N° 4, en el 3er trimestre del año 2017, de cada 100 hogares de Lima Metropolitana en 95 existe al menos una persona que tiene celular, mientras que en el Resto urbano es 94 de cada 100 y en el Área rural es 78 de cada 100. Además, podemos apreciar un crecimiento con respecto al año anterior, de un 1.8% respecto al mismo periodo del año 2016

Por otro lado, en la tabla N° 5, el 50,1% de la población de 6 y más años de edad del país accede a Internet. Siendo en Lima Metropolitana el área con mayores personas que tienen acceso a internet con el 71.7%, seguido del Resto Urbano con 52.1% y por último Área Rural con 14.7%. Además, podemos apreciar un incremento con respecto al año anterior.

2.1.2. Análisis de las 5 fuerzas de Porter

- Poder de negociación de los compradores (Medio / Alto)

En la actualidad, el avance de la tecnología de la información, el uso de celulares y redes sociales, generan que los potenciales clientes tengan una gran facilidad de obtener la información en forma rápida y sencilla, además, los clientes cada vez son más exigentes y se vuelven más sofisticados, exigen productos de buena calidad, personalizados, innovadores y prácticos a un precio razonable. Así mismo, los consumidores pueden elegir entre diferentes empresas que comercializan Cupcakes en el mercado, sin embargo, es importante mencionar que en la actualidad no existe una empresa que sea especialista en la elaboración y comercialización de Tortas Cupcakes, por esta razón consideramos que el poder de negociación de los clientes es medio/alto.

- Poder de negociación de los proveedores (Bajo)

La capacidad de negociación que pueden tener los proveedores está relacionado con la calidad de insumos que puede proporcionar, la presencia de sustitutos en la materia prima, el impacto que tienen los insumos en el costo y diferenciación del producto final, así como la cantidad de proveedores que existen, en este caso los insumos que se requieren para la elaboración de tortas Cupcakes, son productos de consumo masivo que se pueden adquirir fácilmente en diversos establecimientos comerciales, por esta razón, podemos mencionar que el poder de negociación de los proveedores es bajo.

- Rivalidad entre competidores (Medio/Alto)

Entre los principales competidores que tenemos dentro de nuestro segmento son las empresas “Miss Cupcakes” y “Claudia Cupcakes”, ambas compañías cuentan con una gran experiencia en el mercado, desarrollan estrategias para lograr aumentar su participación en el mercado, además, cuentan con diversos canales de comunicación con los clientes (Marketing), como página web, redes sociales, videos en YouTube y Blogs, sus Cupcakes gozan de la preferencia de los clientes por ser personalizados, cuentan con una gran diversidad de diseños y buena calidad, además se encuentran posicionados en el mercado de Cupcakes de Lima. Sin embargo, hay que precisar que no se enfocan en realizar totas Cupcakes, se especializan en comercializar los Cupcakes tradicionales. Por estos motivos, podemos mencionar que el grado de rivalidad es Medio/Alto entre nuestros principales competidores.

- Amenaza de productos sustitutos (Medio)

En nuestro mercado existe una gran variedad de productos sustitos para las tortas cupcakes siendo la principal las tortas convencionales, que se pueden adquirir en panaderías, pastelerías y diversos centros comerciales. Si bien estos productos sustitutos no tienen un grado de innovación, estas manejan una amplia diversidad de precios y diseños. Sin embargo, el producto que ofrecemos a tiene un alto grado innovación y practicidad que es valorado por los consumidores. Ante ello, podemos decir que en nuestro giro de negocio de los productos sustitutos siempre tendrá un grado de amenaza media.

- Amenaza de entrada de nuevos competidores (Medio/Alto)

Podemos mencionar que las barrera de entrada están sujetas a factores como necesidades de capital, curva de aprendizaje, acceso a los canales de distribución, acceso a los factores productivos, entre otros, en este giro de negocio no se requiere grandes inversiones para poder iniciarse en el rubro, además, como ya lo hemos mencionado, hay amplio acceso a los factores productivos, como son las maquinarias y los insumos de producción, así mismo, en la actualidad se pueden utilizar una diversidad de canales de marketing como las redes sociales que están al alcance de todas las empresas. Entonces, podemos concluir que la amenaza de la entrada de los nuevos competidores es Medio /Alto.

Después de realizar el análisis de las 5 fuerzas de Porter, procederemos a realizar la matriz, de esta manera vamos a tener una visión clara respecto a cada una de las fuerzas analizadas, que nos permitirá enfocar nuestras estrategias en las fuerzas que interactúan en la industria y que tendrán mayor impacto en nuestro negocio.

Tabla N° 6

Calculo de la matriz de Porter de la empresa Organicakes

Poder de negociación de los clientes	Puntaje	Promedio
Volumen de los clientes	4	2.88
Información de los clientes	5	
Producto sustituto	3.5	
Impacto de la calidad / Rendimiento	4	
Precio / compra totales	2.5	
Diferenciación de productos	1.5	
Identidad de marca	1.5	
Incentivos a los decisores	1	

Poder de negociación de los proveedores	Puntaje	Promedio
Diferenciación de factores	1	2.00
Costos cambiantes de proveedores y empresas de la industria	2	
Presencia de factores sustitutos	3	
Concentración de proveedores	1.5	
Importancia del volumen para el proveedor	2.5	
Impacto de los factores en el costo o la diferenciación	2	

Rivalidad entre competidores actuales	Puntaje	Promedio
Crecimiento de la industria	4	3.63
Costos fijos / Valor agregado	4	
Diferencia de productos	4	
Identidad de marca	2	
Costos cambiantes	2	
Complejidad informativa	4	
Diversidad de competidores	4	
Barreras de salida	5	

Amenaza de entrada de nuevos competidores / Barrera de entrada	Puntaje	Promedio
Diferenciación de productos	4	4.19
Identidad de marca	4.5	
Costos cambiantes	3	
Necesidad de capital	4	
Curva de aprendizaje	4	
Acceso a los canales de distribución	4	
Acceso a factores productivos necesarios	5	
Diseño de productos patentados baratos	5	

Amenaza de productos sustitutos	Puntaje	Promedio
Rendimiento relativo de los productos sustitutos en el precio	4	3.83
Propensión de los clientes a sustituir	4	
Costos por cambios para el cliente	3.5	

Nota: Se realizó una estimación de los elementos que componen las 5 fuerzas del mercado para proceder a calcular un promedio. Elaboración propia, 2018

Figura N° 15. Análisis de las fuerzas de Porter. Elaboración Propia, 2018

Del análisis realizado que se encuentra resumido en el gráfico, podemos concluir de manera general que la empresa debe desarrollar estrategias que permitan reducir las fuerzas que existen en la rivalidad entre los competidores, la amenaza del ingreso de nuevos competidores y la amenaza de los productos sustitutos. Además, también debemos considerar la calificación de cada una de las fuerzas para establecer las estrategias específicas.

2.2. Análisis Interno

A continuación, presentaremos el análisis interno de la empresa y para ello realizaremos una revisión de nuestros recursos y capacidades, le asignaremos un valor y finalmente podremos saber nuestra posición con respecto al mercado de nuestra industria.

Factores Positivos (Fortalezas)	Factores Negativos (Debilidades)
1-Utilización de las tecnologías de información	1-Empresa nueva, sin reconocimiento en el mercado
2-Diseño y sabores innovadores	2-Escasos recursos financieros
3- Uso de materiales biodegradables	3-Dificultad para la captación de profesionales altamente calificados
4- Insumos de la mejor calidad	

Figura N° 16. Descripción de las principales fortalezas y debilidades de la empresa Organicakes. Elaboración Propia, 2018

Tabla N° 7

Análisis de los factores internos de la empresa Organicakes –MEFI

Factores determinantes	Peso	Calificación	Ponderado
Fortalezas			
1-Utilización de las tecnologías de información	0.15	4	0.6
2-Diseño y sabores innovadores	0.18	4	0.72
3- Uso de materiales biodegradables	0.08	3	0.24
4- Insumos de la mejor calidad	0.15	3	0.45
Debilidades			
1-Empresa nueva, sin reconocimiento en el mercado	0.14	2	0.28
2-Escasos recursos financieros	0.15	1	0.15
3-Dificultad para la captación de profesionales altamente calificados	0.15	2	0.3
Calificaciones totales	1		2.74

Nota: Se realizó una estimación del peso y la calificación para cada una de las fortalezas y debilidades de la empresa, con ello podemos calcular un ponderado. Elaboración propia, 2018

Como resultado del análisis de la matriz EFI, obtenemos un valor de 2.74 y revisando la escala de calificaciones e interpretación de resultados, esta se encuentra por encima del promedio, por lo tanto, calificamos a la empresa con un a oposición interna fuerte

2.3. Análisis FODA

<div> <div>FACTORES INTERNOS</div> <div>FACTORES EXTERNOS</div> </div>	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	1.Utilizacion de las tecnologias de informacion	1.Empresa nueva , sin reconocimiento en el mercado
	2.Diseño y sabores innovadores	2.Escasos recursos financieros
	3.Uso de materiales biodegradables	3.Dificultad para la captacion de profesionales altamente calificados
	4.Insumos de la mejor calidad	
OPORTUNIDADES	Estrategias FO	Estrategias DO
1.El uso de la tecnologia de la informacion esta en crecimiento	F1,-O1 Desarrollo de pagina Web y redes sociales para ventas y marketing F1,F2,F3,F4-O3 Generar alianzas estrategicas con las empresas de Catering F1,F2-O2 Desarrollo de una linea de productos saludables	D3-O4 Implementar planes de capacitacion para los colaboradores del area de produccion (desarrollo de personal) D1-O3 Diseñar presentaciones ejecutivas y realizar visitas corporativas para dar a conocer a la empresa
2.Tendencia creciente al consumo de productos saludables		
3-Crecimiento del rubro de servicio de catering		
4-Los beneficios de la ley MYPE		
AMENAZAS	Estrategias FA	Estrategias DA
1-Alto nivel de competencia	F1,F2,F3,F4-A1,A2 Diseñar una campaña comunicacional destacando los beneficios de las tortas cupcakes sobre las tortas tradicionales F10,F9-A3 Crear programas destinados a la fidelizacion de los clientes	D2-A1 Obtener financiamiento de entidades que ofrecen productos especificos para MYPE para invertir en tecnologias de la informacion (Marketing digital y ventas a traves del portal web)
2-Alto nivel de productos sustitutos		
3.Ingreso de nuevas empresas en el sector		

Figura N° 17. Análisis de la matriz FODA de la compañía. Elaboración Propia, 2018

2.4. Misión

Personalizamos los momentos de unión con pastelería de increíble sabor y estilo

2.5. Visión

Llegar a ser la empresa líder en comercialización de tortas Cupcakes, por nuestros diseños innovadores y calidad en la atención al año 2022

2.6. Estrategia Genérica

Las organizaciones utilizan 3 tipos de estrategias: Corporativas, competitivas y funcionales. Además, menciona que mediante una estrategia de crecimiento (corporativa), las compañías logran aumentar el número de productos ofertados ya que sea a través de su giro de negocio actual o mediante nuevos negocios. (Robbins & Coulter, 2010).

La estrategia que vamos a desarrollar para la consolidación de nuestro negocio es la de penetración de mercado (crecimiento), para esto nos enfocáramos en establecer una política de precios adecuada, campañas promocionales utilizando las tecnologías de información, medios de distribución eficientes y un producto practico y con diseños personalizados. De esta manera podremos lograr tener un crecimiento sostenible y rentable.

2.7. Objetivos Estratégicos

- Alcanzar una cuota del 10% de participación de mercado a los 2 años del inicio de las operaciones
- Incentivar la tendencia del consumo de torta cupcakes sobre las tortas tradicionales
- Alcanzar el 100% del retorno de la inversión del capital al finalizar el segundo año de operación
- Contar con profesionales especializados en la elaboración de los productos Cupcakes

Capítulo 3. Investigación y validación de mercado

3.1. Diseño metodológico de la investigación /metodología de validación de hipótesis

En la primera fase de investigación y utilizando como herramienta de apoyo el tablero de experimentación, empleamos como metodología de investigación las entrevistas en profundidad para poder validar nuestra hipótesis del problema/necesidad. Planteamos como hipótesis más importante, que las personas tienen la necesidad de dar una buena imagen ante sus invitados cuando realizan algún evento. Al poder validar esta hipótesis, podríamos proponer una idea de negocio que nos permita satisfacer esta necesidad. Las entrevistas en profundidad, nos permitió validar que efectivamente las personas tienen la necesidad de dar una buena imagen en los eventos que realizan, es decir, tienen la necesidad de reconocimiento en estos eventos (ver anexo 1). En la segunda fase de la investigación propusimos como idea de solución la comercialización de cupcakes tradicionales, para la validación de la solución utilizamos el método de PMV-Producto mínimo viable. Construimos una página del negocio en Facebook, así mismo, construimos una Landing Page, el cual fue promocionada a través de un anuncio publicitario en Facebook, con el objetivo de atraer clientes potenciales y generar LEADS de tal manera que tengamos un nivel de conversión aceptable, de esta manera podríamos validar nuestra hipótesis de solución y tener mayores probabilidades de éxito en la implementación del negocio. Por los resultados obtenidos en las conversiones de los LEADS en Facebook y la retroalimentación de las personas en las entrevistas a profundidad, decidimos pivotar nuestra Hipótesis/idea de la venta de cupcakes tradicionales a la elaboración y comercialización de tortas cupcakes , para esta validación utilizamos como metodología de investigación encuestas online a través de la herramienta de Google Form, logrando tener la aceptación o validación de la solución propuesta , para luego terminar con el modelo de negocio que se desarrolla en este proyecto.

Comienza aquí. Haz una lluvia de ideas con notas adhesivas y jútalas hacia la derecha para iniciar tu experimento.		Experimento	1	2	3	4	5
¿Quién es tu cliente? Sé lo más específico posible. <small>Tiempo límite: 5 min</small>		Cliente	Padres con niños pequeños				
¿Cuál es el problema? Descríbelo desde la perspectiva de tu cliente. <small>Tiempo límite: 5 min</small>		Problema	Les dificulta Elegir los bocaditos que van a comprar para el cumpleaños				
Define la solución sólo luego de haber validado un problema que valga la pena resolver. <small>Tiempo límite: 5 min</small>		Solución					
Haz una lista de los supuestos que deben ser ciertos para que tu hipótesis sea cierta. <small>Tiempo límite: 10 min</small>		Supuesto de Mayor Riesgo	Por la necesidad de dar una buena imagen ante los invitados				
¿Necesitas ayuda? Utiliza las siguientes oraciones para ayudarte a construir tu experimento.		Método y Criterio de éxito	Entrevista profundidad 08/12				
Para elaborar una Hipótesis de Cliente/Problema: Creo que <u>mi cliente</u> tiene un problema para <u>lograr este objetivo</u> .	Para elaborar una Hipótesis de Problema/Solución: Creo que <u>esta solución</u> resultará en <u>este resultado cuantificable</u> .	GET OUT OF THE BUILDING!					
Para elaborar tus supuestos: Para que <u>hipótesis</u> sea cierta, <u>supuesto</u> tiene que ser cierto.	Para identificar tu Supuesto de Mayor Riesgo: El supuesto sobre el cual tengo menos información y es clave para la viabilidad de mi hipótesis es...	Resultado y Decisión	Entrevista profundidad 12/12 <u>perseverar</u>				
Determina qué método usarás para probar tu supuesto: La forma más económica de probar mi supuesto es...	Determina qué criterio es suficiente para el éxito: Llevaré a cabo el experimento con <u># clientes</u> y espero una fuerte señal de <u># clientes</u> .	Aprendizaje	1: Nuevo potencial de segmento 2: Objetivo de impresionar a los invitados 3 Originalidad, fuera de lo común y novedoso				

Figura N° 18. Tablero de experimentación, hipótesis de la necesidad/problema. Elaboración propia, 2018

- Hipótesis del cliente

Cuando comenzamos un proyecto tenemos incertidumbre, porque no sabemos si crear un producto para nuestro cliente o buscar clientes para nuestro producto. ¿Es ahí donde enfatizamos quien es nuestro cliente? Nuestro producto está orientado al segmentado para la clase A, B y C1.

Luego de hacer el análisis llegamos a la conclusión de nuestros posibles clientes:

- Padres con niños pequeños: Madres que no saben que bocaditos personalizado-nutritivos dar a sus invitados. Este tipo de cliente es con quien realizaremos el proceso de validación de la hipótesis.

- Empresas que valoran al trabajador: Empresas con una alta cultura organizacional, preocupados por brindar comodidad a sus trabajadores.
- Clientes golondrinos de CC: Clientes que se encuentran de paso por los centros comerciales con probabilidades de comprar algo que les pueda gustar.

- Hipótesis del problema/Necesidad

Estamos más preocupados en lo que consumimos, en cuantas calorías tiene o si me hará mal a la salud. En el caso de los padres de familia siempre preocupados en una alimentación nutritiva.

Nos enfocamos en resolver tres problemas principales de nuestro posible cliente Madre de Familia.

- Les dificulta elegir los alimentos de la lonchera del hijo, pues muchas madres de familia trabajan y no disponen de tiempo suficiente o no son muy hábiles para preparar todos los días una lonchera nutritiva y demás.
- Dificultad para elegir un postre familiar, muchas veces la ama de casa se preocupa por brindar un postre para la familia que sea de agrado para todos y además saludable.
- Les dificulta Elegir los bocaditos que van a comprar para el cumpleaños, Se considera a este problema como el más riesgoso, por considerar de suma importancia para la madre de familia.

- Supuesto más riesgoso

Hemos realizado el análisis de los siguientes supuestos para el problema “Les dificulta Elegir los bocaditos que van a comprar para el cumpleaños”:

- No saben los gustos de los invitados, muchas veces la madre de familia no está muy familiarizada con los gustos de los diferentes invitados y ello puede causarle angustias a la hora de comprar los bocaditos
- Falta de tiempo para encontrar los bocaditos, con las labores diarias que tiene una madre de familia, no dispone del tiempo suficiente para realizar la búsqueda, evaluación, selección y compra de los bocaditos
- Por la necesidad de dar una buena imagen ante los invitados, se considera a esta hipótesis como la más importante ya que es de naturaleza que todos queremos siempre en algún momento ser bien atendidos y por tal motivo, también brindamos una buena atención a nuestros invitados.

- Método y criterio del éxito

En el método crítico del éxito que hemos determinado para validar nuestro problema y el supuesto de nuestra hipótesis, es que debemos realizar 12 entrevistas a profundidad a futuros clientes, de las cuales un mínimo del 60%, quiere decir que un mínimo 08 entrevistados deben presentar y evidenciar el problema. De esta manera también validaremos si el cliente elegido es el adecuado. Cuando realicemos estas entrevistas podemos dar nos cuenta si estamos planteando correctamente el problema o necesidad del cliente y si fuese necesario pivotar los puntos que correspondan.

La entrevista a profundidad tratará de encontrar los problemas y/o necesidades que tienen las madres de familia al organizar los eventos de los niños, específicamente en la preparación o compra de los dulces.

- Entrevista a Profundidad

Para la validación de nuestra hipótesis, cada miembro del equipo entrevistó a tres personas. En total, 12 madres de familia de niños de 0 a 13 años fueron entrevistadas. Todas ellas dieron diferentes opiniones al momento de responder las preguntas, pero en conclusión todas ellas indican que lo más importante cuando realizan el cumpleaños de sus hijos es la buena imagen que deben dar a los invitados niños y adultos.

A continuación, presentamos las preguntas de la guía de indagación que será utilizada como estructura básica de las entrevistas a profundidad

Objetivo: Determinar las necesidades que tiene una madre de familia con hijos pequeños cuando realiza la fiesta de cumpleaños de sus hijos

1. ¿Cuál es tu nombre completo y que te dedicas?
2. ¿Tienes hijos? ¿Como se llaman? ¿Cuántos años tienen?
3. ¿Alguna vez has organizado alguna fiesta en tu casa para tus hijos?
4. ¿Cuántas veces has organizado eventos para las fiestas de tus hijos? ¿Cuál ha sido la última vez que has organizado algún evento?
5. ¿Con cuánto tiempo de anticipación sueles planificar los eventos que realizas? ¿Qué son las cosas que tienes que coordinar?
6. ¿Normalmente vas a cumpleaños de niños con tu hija? ¿Qué consideras lo más importante de una fiesta? ¿Cuántos cumpleaños has ido en el año pasado?
7. ¿Ves una tendencia a organizar las fiestas con temáticas?
8. ¿Qué tipos de bocaditos ves en las mesas de los cumpleaños?
9. ¿Cuándo vas a las fiestas de cumpleaños, ves que contratan servicio de catering? ¿Alguna vez has contratado este tipo de servicio?
10. ¿Qué te complica más cuando organizas un evento? ¿Qué piensas que es lo más complejo de hacer o de coordinar?

11. ¿Qué consideras más importante cuando organizas un evento? ¿Con que te quedas al final de todo?

Resultados

- El resultado de las entrevistas valida nuestras siguientes hipótesis:
 - Clientes: Padres con niños pequeños
 - Problema: Les dificulta elegir los bocaditos que van a comprar para el cumpleaños
 - Supuesto de Hipótesis: “La necesidad de dar una buena imagen a los invitados en los cumpleaños”.

Las doce entrevistadas indicaron de alguna manera que lo más importante es dar una buena imagen. Se preocupan mucho por cómo se sienten los niños y padres de familia, si se divierten, si están a gusto con el evento, en la calidad de los bocaditos que repartirán, en la presentación de la torta. La anticipación con la que preparan el evento demuestra todo esto, siempre querrán dar lo mejor para que los invitados se lleven un buen recuerdo de cumpleaños. También la atención que brindan a los invitados adultos, quienes en ocasiones suelen ser más observadores en tema de decoración y comidas.

A la par, cuando asisten a los cumpleaños, les importa que sus hijos se diviertan y también suelen fijarse en la ambientación, limpieza y seguridad de los eventos.

- Aprendizajes
 - La tendencia de otorgar Cupcakes en lugar de tajadas de tortas está en crecimiento. Las madres prefieren brindar esto, por higiene, practicidad y presentación, ya que

son personalizados y captan mucho la atención de los invitados. Además, que esta como parte de decoración de la mesa y la realza más. Con ello, se demuestra que siempre quieren impresionar a los invitados les gusta algo fuera de lo común y novedoso.

- Otro aprendizaje que tuvimos fue que en algunas ocasiones y por no contar con el tiempo suficiente para ver todos los temas de los cumpleaños, las madres suelen contratar el servicio de catering, quienes pueden preparar desde la torta, bocaditos y hasta organizar todo el evento. Ello quiere decir, que tenemos un nuevo potencial del segmento.
- Los shows temáticos son importantes y deben ir de acuerdo con la edad de los niños, se pueden encontrar shows básicos con personajes de dibujos, otros con temas educativos, mimos, magia, etc. El show, la decoración y torta deben ir de la mano. Es por ello que existen empresas dedicadas a la organización de cumpleaños.
- Las celebraciones que se les hace a los niños mes a mes se deberían tomar como oportunidad para un nuevo mercado y ofrecer nuevos productos que no afecten la salud de los niños.

A continuación, detallamos la investigación de la validación de la solución:

- Hipótesis de solución

La hipótesis de solución que se investigara en esta sección es la venta de tortas Cupcakes, para ello, los supuestos que hemos planteado y que deben cumplirse para que nuestra hipótesis solución sea cierta.

- Es un bonito recuerdo para los invitados
- Tiene una excelente presentación
- Tiene un buen sabor

Para poder satisfacer la necesidad de reconocimiento que tienen las personas cuando realizan algún evento, ofreceremos tortas de cupcakes. Las tortas de Cupcakes tendrán diseños personalizados para cualquier tipo de evento (Cumpleaños, Matrimonios, corporativos y otros) permitiendo así dar buena imagen a los invitados. Vamos a tener una variedad de cupcakes para brindar a sus invitados. Los pedidos se van a realizar de manera online o en nuestros establecimientos.

Para efectos de este trabajo, plantearemos la investigación para validar la hipótesis de solución: “Es un bonito recuerdo para los invitados”, las cuales se desarrollarán a través de encuestas online.

Comienza aquí. Haz una lluvia de ideas con notas adhesivas y pégalas hacia la derecha para iniciar tu experimento.		Experimento	1	2	3	4	5
¿Quién es tu cliente? Sé lo más específico posible. Tiempo límite: 5 min	Empresas que valoran al trabajador Golondrinos de CC	Cliente	Padres con niños pequeños				
¿Cuál es el problema? Descríbelo desde la perspectiva de tu cliente. Tiempo límite: 5 min	Les dificulta elegir los alimentos de la lonchera del hijo Dificultad para elegir un postre familiar	Problema	Les dificulta Elegir los bocaditos que van a comprar para el cumpleaños				
Define la solución sólo luego de haber validado un problema que valgas la pena resolver. Tiempo límite: 5 min	Servicio de Catering Ventas de CUPCAKES	Solución		Ventas Cup Cake	Tortas de Cupcakes personalizadas		
Haz una lista de los supuestos que deben ser ciertos para que tu hipótesis sea cierta. Tiempo límite: 10 min	Excelente presentación Tienen buen sabor	Supuesto de Mayor Riesgo			Buen recuerdo para los invitados		
¿Necesitas ayuda? Utiliza las siguientes oraciones para ayudarte a construir tu experimento.							
Para elaborar una Hipótesis de Cliente/Problema: Creo que <u>mi cliente</u> tiene un problema para <u>lograr este objetivo</u> .	Para elaborar una Hipótesis de Problema/Solución: Creo que <u>esta solución</u> resultará en <u>este resultado cuantificable</u> .	Método y Criterio de éxito		Entrevistas profundidad 8/12	Encuestas online 70/100		
Para elaborar tus supuestos: Para que <u>hipótesis</u> sea cierta, <u>supuesto</u> tiene que ser cierto.	Para identificar tu Supuesto de Mayor Riesgo: El supuesto sobre el cual tengo menos información y es clave para la viabilidad de mi hipótesis es...	GET OUT OF THE BUILDING!					
		Resultado y Decisión	10/12 Perseverar!	4/12 Pivotear!			
Determina qué método usarás para probar tu supuesto: La forma más económica de probar mi supuesto es...	Determina qué criterio es suficiente para el éxito: Llevaré a cabo el experimento con # clientes y espero una fuerte señal	Aprendizaje	Aprendizaje 1.- Poner bastante énfasis en el empaque 2.- Tener mucho cuidado con los rellenos e ingredientes 3.- Ubicar de una mejor manera el logo de la empresa				

Figura N° 19. Tablero de experimentación –Validación de la propuesta de solución. Elaboración Propia, 2018

- Supuesto más riesgoso

La solución propuesta tiene como finalidad satisfacer la necesidad de reconocimiento que tienen la personas o empresas cuando realizan algún evento, las tortas de cupcakes que se comercializaran representan una solución a esa necesidad, ya que podrá impresionar a sus invitados con una torta de cupcakes que sabe muy bien, que esta personalizado y tiene una muy bonita presentación.

- Método y criterio de éxito

El método crítico de éxito que hemos determinado para validar nuestra solución y supuestos, es que debemos realizar por lo menos 100 vía online a futuros clientes, de las cuales un mínimo del 70%, quiere decir un mínimo de 60 encuestados deben indicar que la solución presentada sea atractiva y se note el interés absoluto para comprar el producto. Si esto sucede, podremos decir que nuestra solución está validada.

- Herramienta de validación

Hemos creado una encuesta utilizando Google Forms, para poder obtener información respecto a nuestra propuesta de solución y poder validar que la idea tendrá éxito. La encuesta puede ser visualizada a través del siguiente Link:

<https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdclHwLIFxWEPiS8CD2qAFsVEHlnprhBH2eNkfTVe31moAc1Q/viewform>

Como podemos observar que se cumplió con el objetivo de un total de 102 personas encuestadas

Figura N° 20. Visualización de la cantidad de encuestas realizadas en el Google Forms. Elaboración Propia utilizando la herramienta del Google Forms, 2018

3.2. Resultados de la investigación

A continuación, presentaremos los resultados de las encuestas:

- Pregunta N 1: ¿Qué opinas de las tortas Cupcakes mostradas?

Tabla N° 8

Distribución de clientes según su opinión de las tortas Cupcakes

Respuesta	N	%
Bonitas / Agradables	54	53%
Creativas/ Novedosas	29	28%
Son Practicas	8	8%
No me agrada	6	6%
Otras	5	5%
Total	102	100%

Nota: Elaboración Propia usando los resultados de la encuesta, 2018

Figura N° 21. Distribución % de clientes según su opinión de las tortas Cupcakes. Elaboración propia usando los resultados de la encuesta aplicada en Google Forms, 2018

El 53% de los clientes mencionaron que la torta de Cupcakes les parece que son bonitas y agradables, el 28% respondieron que son creativas y/o novedosas. El 6% de los potenciales clientes mencionaron que no le agrada la torta de Cupcakes

- Pregunta N 2: ¿Compraría una de estas tortas Cupcakes?

Tabla N° 9

Distribución de los clientes que comprarían la torta Cupcakes

Respuesta	N	%
SI	96	94%
NO	6	6%
Total	102	100%

Nota: Elaboración propia usando los resultados de la encuesta, 2018

Figura N° 22. Porcentaje de clientes que comprarían la torta Cupcakes. Elaboración propia usando los resultados de la encuesta en Google Forms, 2018

El 94% de los encuestados mencionaron que si compraría la torta de Cupcakes y el 6% manifestaron que no la compraría.

- Pregunta N 3: ¿Por qué SI/NO comprarías las tortas Cupcakes?

Tabla N° 10

Distribución de clientes según el motivo por la cual SI/NO comprarían

Respuesta	N	%
Si / Bonita presentación	38	37%
SI/ Idea Novedosa	20	20%
SI/ Diseño atractivo	13	13%
SI / Son practicas	21	21%
SI/ Personalizadas	4	4%
NO/Prefiero la tradic.	6	6%
Total	102	100%

Nota: Elaboración propia usando los resultados de la encuesta, 2018

Figura N° 23. Distribución % de clientes según el motivo por la cual SI/NO compraría el producto.

Elaboración propia usando los resultados de la encuesta en Google Forms, 2018

El 37% de los encuestados dicen que si comprarían una torta de cupcakes porque tiene bonita presentación, el 20% manifestaron que comprarían la torta por qué les parece una idea novedosa, el 21% la comprarían porque son prácticas para repartir a los invitados.

Mientras que un 6% de encuestados mencionan que no comprarían la torta de cupcakes porque prefieren la torta tradicional.

- Pregunta N 4: ¿Qué le parece más atractivo de las tortas Cupcakes?

Tabla N° 11

Distribución de clientes según el atributo más atractivo de la torta

Respuesta	N	%
La decoración	17	17%
Los diseños	35	34%
La practicidad	20	20%
La Personalización	10	10%
La diversidad	7	7%
La innovación	9	9%
Otros	4	4%
Total	102	100%

Nota: Elaboración propia usando los resultados de la encuesta, 2018

Figura N° 24. Distribución % de clientes según el atributo más atractivo del producto. Elaboración propia usando los resultados de la encuesta en Google Forms, 2018

El 34% de clientes manifestaron que los diseños es el atributo que les parece más atractivo de la torta de Cupcakes, un 20% respondieron que la practicidad de la torta de Cupcakes es lo que le parece más interesante, un 17% dice que la decoración y un 10% la personalización.

- Pregunta N 5: ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por una torta Cupcakes como la mostrada en esta imagen

Tabla N° 12

Distribución de clientes según la cantidad que está dispuesto a pagar

Respuesta	N	%
Menos de S/20	0	0%
De S/21 a S/30	2	2%
De S/31 a S/40	7	7%
De S/41 a S/50	8	8%
De S/51 a S/60	12	12%
De S/61 a S/70	9	9%
De S/71 a S/80	11	11%
De S/81 a S/90	15	15%
De S/91 a S/100	9	9%
De S/101 a S/110	11	11%
De S/111 a S/120	8	8%
De S/120 a mas	10	10%
Total	102	100%

Nota: Elaboración propia usando los resultados de la encuesta, 2018

% Distribucion de precion dispuestos a pagar

Figura N° 25. Distribución de clientes según la cantidad que está dispuesto a pagar por el producto.

Elaboración propia usando los resultados de la encuesta en Google Forms, 2018

Como podemos observar en el gráfico, el 8% de los encuestados está dispuesto a pagar más de S/120 por la torta de cupcakes, el 11% menciona que pagaría de S/100 a S/110 por el producto y el 9% está dispuesto a pagar de S/91 A S/100.

- Pregunta 6: ¿En qué evento crees que tendría mayor acogida las tortas de cupcakes?

Tabla N° 13

Distribución de clientes según el evento que considera tendrá más acogida

Respuesta	N	%
Fiestas infantiles	57	56%
Eventos corporativos	23	23%
Matrimonios	8	8%
Quinceañeros	9	9%
Cumpleaños	1	1%
Infantiles y corporativos	1	1%
showers	1	1%
Cualquier evento	2	2%
Total	102	1

Nota: Elaboración propia usando los resultados de la encuesta, 2018

Figura N° 26. Distribución de clientes según el evento que considera tendrá más acogida el producto.

Elaboración propia usando los resultados de la encuesta en Google Forms, 2018

El 56% de clientes creen que la torta de cupcakes tendrá más acogida en las fiestas infantiles, el 23% considera que el producto tendrá más acogida en eventos corporativos, el 8 % en matrimonios y el 9% en las fiestas de quince años.

- Resumen de resultados

A continuación, presentaremos un resumen de los resultados obtenidos en las encuestas y detalladas en el inciso anterior:

- Los encuestados mencionan que las tortas Cupcakes son bonitas, creativas y practicas
- En su gran mayoría (94%) si comprarían la torta cupcakes
- Mencionan que comprarías el producto por que tiene bonita presentación, es una idea novedosa, tienen diseños atractivos y son prácticas
- Los encuestados indicas que lo más atractivo de las tortas cupcakes son los diseños, la decoración, la practicidad, la personalización y la innovación.
- Mencionan que las tortas cupcakes tendrían más acogida en las fiestas infantiles y eventos corporativos.

3.3. Informe final: Elaboración de tendencias, patrones y conclusiones

Podemos determinar que a las personas les resulta muy atractivo las tortas de cupcakes, por sus diseños, creatividad, practicidad y personalización, logrando que este producto pueda satisfacer la necesidad de reconocimiento ante sus invitados, por esta razón decidimos perseverar con la idea de negocio.

A continuación, vamos a realizar el Business Model Canvas, el cual es un formato que visualiza el modelo de negocio según 9 campos, resultando un documento que ofrece directamente una visión global de la idea de negocio, mostrando claramente las interconexiones entre los diferentes elementos que explicaremos a continuación:

Figura N° 27. Modelo de Negocio CANVAS de la empresa Organicakes. Elaboración propia, 2018

- Segmentos de clientes
 - Hombres y mujeres NSE A-B-C1 que les encanta realizar buenas presentaciones en eventos.
 - Empresas que realicen eventos corporativos, orientados a la satisfacción de sus colaboradores o quieran lograr buenas relaciones con sus clientes
- Propuesta de valor
 - Satisfacer la necesidad de la persona por obtener reconocimiento de los invitados al evento dando un producto personalizado y distinto que proyecte una buena imagen
 - Darle una opción al cliente corporativo para que pueda agasajar a sus colaboradores o invitados para ayudar a satisfacer la necesidad de reconocimiento y dar una excelente imagen como empresa
- Canales

En esta sección, vamos a especificar los canales de marketing y de venta que la empresa utilizara para la comercialización de sus productos:

- Canales de venta: La propuesta del negocio es lograr vender el producto a una gran escala, para ello los canales de ventas a enfocarse son, ventas directa (tiendas y delivery) y el entorno web (canales digitales, redes sociales y pagina web).
 - Canales de Marketing: La propuesta de marketing es aprovechar los canales digitales para lograr enviar el mensaje de nuestro producto a los clientes, para esto, utilizaremos canales como el Facebook, Twitter, Instagram, YouTube y la construcción de una página web. Con ello tendremos un gran alcance para nuestros dos segmentos.
-
- Relaciones con clientes

Consideramos fundamental lograr construir una excelente relación con nuestros clientes, con esta finalidad proponemos las siguientes estrategias para nuestros dos segmentos.

- Creación de canal en YouTube: Esta propuesta consiste en realizar videos de corta duración, donde se enseñe a las personas a realizar un cupcake, las diferentes técnicas, decoraciones y últimas tendencias del mercado en cuestión de decoraciones e innovaciones.
- Construcción de la página web: En esta página podemos dar a conocer a los clientes, la historia de la empresa, la misión, la visión, el catálogo de productos, así como poder realizar pedidos de los productos, números de contacto y dirección electrónica , enlaces para seguimos en las redes sociales ,videos publicitarios ,etc.
- Blogs: Puede surgir de un enlace de la misma página web, la finalidad del blog es publicar recetas relacionadas al rubro de pastelería y repostería, descripción de los procedimientos de preparación, sugerencias, así mismo, se puede interactuar con el cliente, donde puede solicitar una receta, hacer consultas o sugerir algún tema en particular.
- Vales de descuento y promociones por cliente frecuente: A los clientes frecuentes se les puede fidelizar entregando vales de descuento y promociones para la siguiente compra. Para las empresas se les puede otorgar descuentos por volumen,
- Crear una base de datos con información importante de clientes y enviar emailing de descuento por cumpleaños y aniversarios

- Ingresos

Los ingresos de la empresa serán exclusivamente de la venta de tortas cupcakes

- Recursos claves

En esta sección vamos a describir los recursos que el negocio necesita para funcionar de manera adecuada:

- Personal capacitado: Es fundamental tener trabajadores capacitados en la elaboración del producto y en la correcta atención al cliente, además tendrán que

estar actualizados de las últimas tendencias en decoración y sabores, así como aportar ideas innovadoras en el negocio.

- Equipamiento: El negocio requiere contar con los equipos necesarios para la elaboración en escala de nuestro producto.
- Establecimiento: Para elaborar adecuadamente las tortas cupcakes, es fundamental contar con el ambiente correcto, que preste todas las condiciones de salubridad y comodidad para ejecución del mismo
- Página web y redes sociales: Como empresa nueva, utilizaremos las tecnologías de información como la página web y redes sociales, que nos permitan desarrollar estrategias de marketing y ventas al menor costo posible que nos permitan ser competitivos.

- Actividades claves

A continuación, mencionaremos las actividades claves que la empresa requiere para funcionar de manera eficiente y adecuada:

- Marketing y ventas: Estas actividades son fundamentales para lograr conseguir más clientes, como se ha mencionado anteriormente nuestras actividades de marketing se realizarán a través de Facebook, Twitter, Instagram, YouTube y la construcción de una página web. Además, nuestros canales de venta serán restaurantes, universidades, colegios, cafeterías, empresas, personales y locales de alimento
- Proceso de planificación de la producción: Es fundamental para el negocio tener un eficiente de la planificación de la producción, lograr cubrir la demanda de nuestros clientes con la mayor eficiencia posible.
- Proceso de distribución: Este punto se refiere a la logística de distribución, hay que lograr entregar el producto en el lugar, tiempo, cantidad, costo y calidad correcta pactados con el cliente, de esta manera vamos a obtener las satisfacciones de los clientes.
- Control de calidad y salubridad: Debemos implementar un proceso de control de calidad, poder implementar mecanismos y acciones para detectar la presencia errores, que nos permita asegurar que el producto cumpla con los requisitos de calidad y estandarización

- Socios claves

En esta sección detallaremos los socios claves que la empresa tiene para lograr el éxito de su negocio:

- Proveedor de insumos orgánicos: Nuestros productos contienen insumos de la mejor calidad, así mismo tendremos una línea saludable por esta razón, el proveedor de nuestros insumos orgánicos para la elaboración de cupcakes será un socio estratégico para nuestros objetivos
- SUNAT: Es considerado un socio estratégico ya que todas las empresas siempre solicitan facturas como medio de comprobante de pago, en este sentido, nuestra empresa mantendrá todo en regla con la SUNAT
- Empresas de Catering: Crear una base de datos de todas las empresas Catering para establecer alianzas estratégicas comerciales.
- Instituciones públicas y privadas: Crear una base de datos de todas las empresas educativas y corporativas para poder ser proveedores en sus eventos especiales.

- Estructura de costos

- Planilla de trabajadores
- Materia prima
- Infraestructura (Local, maquinaria y equipos)
- Construcción y mantenimiento de página web
- Marketing (Publicidad en Facebook y campañas publicitarias)

Capítulo 4. Plan de marketing

4.1. Planteamiento de los objetivos de marketing

Los objetivos de marketing que presentaremos a continuación tendrán como objetivo alcanzar una participación y posicionamiento en el mercado meta seleccionada para nuestro proyecto empresarial, además, las estrategias que desarrollaremos en nuestro departamento de Marketing aportarán a cumplir los objetivos estratégicos de la compañía.

- Incrementar la notoriedad e imagen del producto en el primer semestre de actividades a través de las diferentes campañas comunicaciones (incentivar la tendencia del consumo de tortas Cupcakes)
- Incrementar el número de usuarios en redes sociales en un 30% bimestralmente en el primer año
- Obtener un ratio del 10% de conversiones de LEDS a ventas tanto online offline en el primer trimestre de operaciones.
- Obtener un indicador NPS del 70% en el primer año a través de cuestionarios virtuales y físicos.

4.2. Estrategias de marketing

4.2.1. Segmentación

De acuerdo con Kotler & Armstrong (2013), a través de la segmentación del mercado, las empresas dividen los mercados grandes y heterogéneos en segmentos a los que pueden llegar de manera más eficiente y eficaz con productos y servicios que coincidan con sus necesidades. En esta sección detallaremos los dos segmentos elegidos para la comercialización de nuestros productos.

- Personas:
 - Segmentación geográfica: Personas que vivan en Lima Metropolitana
 - Segmentación demográfica: Personas entre 25 a 44 años
 - Segmentación Psico-gráfica: NSE A, B y C1
 - Segmentación por estilo de vida: Sofisticados progresistas y modernas, que se preocupan por dar una excelente imagen en los eventos que realizan

Mercado meta: Hombres y mujeres del NSE A, B, C1 entre 25 y 44 años que les preocupa dar una buena imagen en los eventos que realizan.

- Empresas:
 - Segmentación geográfica: Empresas ubicadas en Lima Metropolitana
 - Segmentación demográfica: Empresas medianas y grandes
 - Segmentación por Estatus: Empresas que quieren mantener una buena relación de sus colaboradores y clientes.

Mercado meta: Empresas medianas y grandes que realizan eventos corporativos orientados a la satisfacción de sus colaboradores y quieren establecer buenas relaciones con sus clientes

4.2.2. Posicionamiento

De acuerdo a la definición de Kotler: El posicionamiento es “La forma en que un producto es definido por los consumidores en sus atributos importantes en relación con los productos competidores.”(KOTLER 2013:182)

Nuestra idea de negocio surgió ante la necesidad de reconocimiento que existe en las personas y empresas que organizan diferentes eventos. Además, los principales atributos de nuestro producto son el diseño y el sabor, en base a estos factores, desarrollaremos la declaración de posicionamiento de nuestra empresa.

Para las personas y empresas que buscan dar una excelente imagen en los eventos que organizan, ORGANICAKES, te ofrece tortas elaboradas en base a Cupcakes con diseños personalizados e innovadores con un exquisito sabor.

4.3. Mercado objetivo

4.3.1. Tamaño de mercado

- Segmento de Personas

La población total del Perú en el año 2017 asciende a 31,826,000 personas de acuerdo al reporte estimado oficial de cada año del INEI. Las operaciones de la empresa se desarrollan para atender el mercado de Lima Metropolitana (urbana), de acuerdo al reporte de población del CPI (compañía peruana de estudios de mercado y opinión pública) publicado en el 2017, la cantidad de personas habitantes en Lima Urbana es de 10,982,300, es decir, representa un 34.5% de la población total del Perú. Este mercado está conformado por personas de diferentes edades, niveles socio económicos y estilos de vida, las cuales organizan diferentes eventos para celebrar fechas especiales como cumpleaños, matrimonios, baby showers, etc.

Para lograr determinar la cantidad aproximada de personas que componen nuestro mercado objetivo es fundamental determinar cuántas personas de la población de Lima cumplen con el perfil seleccionado por la empresa para dirigir sus estrategias de marketing (mix de marketing), para ello, determinaremos la población económicamente activa ocupada (PEA ocupada) de acuerdo a los rangos de edad y los niveles socio económicos elegidos.

Tabla N° 14

Población del Perú según departamentos 2017

DEPARTAMENTO	TOTAL		URBANA		RURAL	
	Miles	%	Miles	%	Miles	%
Lima	11,181.7	35.1	10,982.3	45.0	199.4	2.6
La Libertad	1,905.3	6.1	1,492.5	6.1	412.8	5.6
Piura	1,873.0	5.9	1,452.6	5.9	420.4	5.7
Cajamarca	1,537.2	4.8	537.0	2.2	1,000.2	13.6
Puno	1,442.9	4.5	785.8	3.2	657.1	8.9
Junín	1,370.2	4.3	900.4	3.7	469.8	6.4
Cusco	1,331.8	4.2	740.8	3.0	591.0	8.0
Arequipa	1,315.5	4.1	1,184.2	4.8	131.3	1.8
Lambayeque	1,280.7	4.0	1,054.1	4.3	226.6	3.1
Áncash	1,160.5	3.6	710.8	2.9	449.7	6.1
Loreto	1,059.0	3.3	715.3	2.9	343.7	4.7
Huánuco	872.5	2.7	338.6	1.4	533.9	7.3
San Martín	862.8	2.7	564.8	2.3	298.0	4.1
Ica	802.6	2.5	739.9	3.0	62.7	0.9
Ayacucho	703.7	2.2	383.7	1.6	320.0	4.4
Ucayali	506.9	1.6	403.4	1.6	103.5	1.4
Huancavelica	502.1	1.6	117.8	0.5	384.3	5.2
Apurímac	462.8	1.5	185.9	0.8	276.9	3.8
Amazonas	425.0	1.3	193.1	0.8	231.9	3.2
Tacna	350.1	1.1	305.4	1.2	44.7	0.6
Pasco	308.5	1.0	200.6	0.8	107.9	1.5
Tumbes	243.3	0.8	231.7	0.9	11.6	0.2
Moquegua	184.2	0.6	147.1	0.6	37.1	0.5
Madre de Dios	143.7	0.5	113.6	0.5	30.1	0.4
TOTAL	31,826.0	100.0	24,481.4	100.0	7,344.6	100.0

Nota: Adaptado de “Reporte de población 2017”, por CPI, 2018

Distribucion de poblacion en el Peru según departamento 2017

Departamento	Cantidad	%
Lima Metropolitana	10982000	34.5%
Otros departamentos	20844000	65.5%
Total	31826000	100.0%

Figura N° 28. Distribución % de población en el Perú según departamento en el 2017. “Adaptado de reporte de datos demográficos”, por CPI, 2018

- Segmento Empresas

De acuerdo a lo publicado por INEI (2018), en el directorio central de empresas y establecimientos en el Perú, en el 2017 existe un total de 2 millones 303 mil 662, así

mismo, en el último reporte de la estructura empresarial publicado en el 2017, según la ubicación geográfica de las empresas, el 46.8% del total de empresas se encuentran ubicadas en Lima, la cual confirma el grado de concentración empresarial en este ámbito geográfico

Figura N° 29. Stock de empresas en el Perú por trimestre 2015-2017. Adaptado de “Directorio central de Empresas y Establecimientos”, por INEI, 2018

Distribucion de Empresas en el Peru según departamento
2017

Departamento	Cantidad	%
Lima	1078114	46.8%
Otros departamentos	1225548	53.2%
Total	2303662	100.0%

Figura N° 30. Distribución de Empresas en el Perú según departamento en el 2017. Adaptado de “Directorio central de Empresas y Establecimientos”, por INEI, 2018

Podemos entonces señalar que la cantidad de empresas que operan en Lima Metropolitana es de 1,078,114 y corresponde al 46.8% del total de empresas que operan en el Perú.

4.3.2. Tamaño de mercado disponible

Según el último informe de empleo publicado por INEI (2018), el 15 de Marzo del 2018, en el trimestre móvil de diciembre 2017-enero-febrero 2018, en Lima Metropolitana la población en edad de trabajar (PET) asciende a 7,658,100, considerando que la PET está compuesta por la población económicamente activa (PEA), que representa el 68.6% (5,252,000 personas) del total del PET y por la población económicamente no activa (No PEA) que participa con el 31.4% (2,406,000 personas). Ver ilustración.

Figura N° 31. Distribución del PET en Lima metropolitana en 2018. Adaptado de “Informe de empleo trimestral”, por INEI, 2018

En este análisis, es importante especificar que la población económicamente activa (PEA), está compuesta por el PEA Ocupada, que representa el 92% del PEA (4,830,400 personas) y PEA Desocupado, que representa el 8% del PEA (421,00 personas). La cantidad de personas de nuestro mercado operativo (target) deberá estar dentro de la población económicamente activa ocupada (PEA Ocupada), ya que estas personas tienen ingresos y tienen una participación activa en la económica de Lima Metropolitana.

4.3.3. Tamaño de mercado operativo (target)

Como se mencionó en el inciso anterior en Lima metropolitana la PEA Ocupada alcanza un total de 4 830,400 personas. Nuestra segmentación demográfica está orientada a hombres y mujeres entre 2 y 44 años de edad, por esta razón , es importante especificar que del total de población económicamente activa ocupada (PEA Ocupada) en Lima, el 52.9% se encuentra en el rango de edad de 25 y 44 años, es decir, un total de 2,555,500 personas

Tabla N° 15

Lima PEA Ocupada según grupos de edad trimestre Dic 17-Ene-Feb 18

Grupos de edad	Dic 16-Ene-Feb 17	Dic 17-Ene-Feb 18	Variación	
			Absoluta (Miles)	Porcentual (%)
Total	4 805,1	4 830,4	25,3	0,5
De 14 a 24 años	983,0	955,4	- 27,6	- 2,8
De 25 a 44 años	2 592,7	2 555,5	- 37,2	- 1,4
De 45 y más años	1 229,3	1 319,6	90,3	7,3

Nota: Adaptado de “Informe de empleo trimestral”, por INEI, 2018

Además, como se puede apreciar en la ilustración de la distribución de personas según NSE 2017 en Lima Metropolitana del reporte del APEIM, los NSE A, B y C1 tiene una representación del 4.4%, 24.5% y el 27.3% respectivamente, por lo tanto, podemos especificar que las personas en Lima Metropolitana que se encuentra dentro de nuestra segmentación ascienden a un total del 56.2%.

Figura N° 32. Distribución de personas según NSE 2017 en Lima metropolitana. Adaptado de “Reporte de niveles socio económicos del Perú”, por APEIM, 2017

Para finalizar, estamos en la capacidad de poder identificar el tamaño del mercado operativo donde se dirige nuestras estrategias de Marketing, para ello, cruzaremos la información analizada anteriormente que se resumirá en el siguiente cuadro.

Tabla N° 16

Calculo del tamaño de mercado operativo (target)

PEA Ocupadas por grupo de edad en Lima	Cantidad de personas
De 24 a 44 años	2,555,500

Distribución de NSE en Lima	%	Personas
NSE A	4.40%	112,442
NSE B	24.50%	626,098
NSE C1	27.30%	697,652
Total	56.20%	1,436,191

Nota: Adaptado de “Reportes de población y de NSE”, por INEI Y CPI, 2017

En la ilustración hemos determinado el tamaño del mercado operativo, sin embargo, consideramos muy importante conocer la cantidad de personas que tenemos en nuestro target según los NSE, de esta manera, tenemos la capacidad, si fuese necesario, de implementar estrategias de marketing más efectivas para cada NSE. Nuestro mercado

operativo en los NSE A, B y C1 es de 112442, 626,098 y 697,652 respectivamente, teniendo un total de personas en el mercado operativo de 1,436,191.

- Segmento empresas

La cantidad de empresas que operan en lima Metropolitana es de 1,078,114 y corresponde al 46.8% del total de empresas que operan en el Perú. Además, en el reporte de estructura empresarial publicado por el INEI en el año 2017, la composición de las empresas según el segmento empresarial está distribuido de la siguiente manera:

Tabla N° 17

Distribución de compañías según el segmento empresarial 2016

Segmento empresarial	2015	2016		Var % 2016/15
		Absoluto	Porcentaje	
Total	2 042 992	2 124 280	100,0	4,0
Microempresa	1 933 525	2 011 153	94,7	4,0
Pequeña empresa	89 993	92 789	4,4	3,1
Gran y mediana empresa	12 494	13 031	0,6	4,3
Administración pública	6 980	7 307	0,3	4,7

Nota: Adaptado de “Directorio central de Empresas y Establecimientos 2017”, por INEI, 2016

El 94,7% de las unidades económicas del país fueron microempresas, cuyas ventas anuales no superan los 577mil 500 soles o 150 Unidades Impositivas Tributarias (UIT). El 4,4% se encuentran en el segmento de la pequeña empresa (empresas con ventas entre 150 y 1700 UIT) y el 0,6% pertenecen a la gran y mediana empresa (empresas con ventas mayor a 1700 UIT). En tanto que, el 0,3% restante corresponde a las empresas que pertenecen a la administración pública (INEI, 2018).

La segmentación demográfica que realizamos para las operaciones de nuestro negocio, comprende las medianas y grandes empresas, este tipo de organizaciones tienen una participación del 0.6% del mercado. Calcularemos a continuación el tamaño de mercado operativo (target) para este segmento:

Tabla N° 18

Determinación del tamaño de mercado operativo

Cantidad de empresas que operan en Lima	% de grandes y mediana empresas
1,078,114	0.60%

Tamaño de mercado operativo	6,469
-----------------------------	-------

Nota: Adaptado de “Directorio central de Empresas y Establecimientos 2017”, por INEI, 2016

4.3.4. Potencial de crecimiento de mercado

- Potencial de crecimiento de los mercados meta

Para realizar un análisis del potencial de crecimiento del mercado, debemos observar los principales indicadores macroeconómicos del país, así como también el potencial crecimiento de nuestros segmentos meta, de esta manera, podemos saber si nuestro negocio puede ser escalable en el tiempo.

Tabla N° 19

Proyecciones porcentuales del PBI por sectores económicos al 2019

Cuadro 20 PBI POR SECTORES ECONÓMICOS (Variaciones porcentuales reales)						
	2016	2017	2018*		2019*	
			Ri Dic.17	Ri Mar.18	Ri Dic.17	Ri Mar.18
Agropecuaria	2,7	2,6	4,3	4,0	4,4	4,0
Agrícola	1,8	2,6	4,3	4,3	4,4	4,1
Pecuaria	3,7	2,7	4,2	3,4	4,4	3,8
Pesca	-10,1	4,7	22,5	23,5	4,1	0,5
Minería e hidrocarburos	16,3	3,2	3,8	2,0	2,5	3,5
Minería metálica	21,2	4,2	4,2	2,4	2,2	3,0
Hidrocarburos	-5,1	-2,4	1,8	-0,8	5,3	7,6
Manufactura	-1,4	-0,3	5,0	4,8	4,2	3,5
Recursos primarios	-0,6	1,9	9,1	9,9	5,6	4,1
Manufactura no primaria	-1,6	-0,9	3,5	3,0	3,7	3,4
Electricidad y agua	7,3	1,1	3,0	2,5	4,0	3,5
Construcción	-3,1	2,2	8,9	8,5	9,5	8,0
Comercio	1,8	1,0	3,5	3,5	3,8	3,8
Servicios	4,0	3,4	3,7	3,7	4,0	4,0
PRODUCTO BRUTO INTERNO	4,0	2,5	4,2	4,0	4,2	4,0

Nota: Adaptado de “Panorama actual y proyecciones económicas 2018”, por BCRP, 2018

El crecimiento del PBI para los años 2018 y 2019 tienen una proyección de crecimiento del 4%, según el reporte de inflación del BCRP. Además, se puede apreciar que el

sector comercio presenta una importante proyección de crecimiento para el 2018 del 8.5% y de 8% para el 2019.

Figura N° 33. PEA Ocupada e ingreso real en Lima metropolitana 2016 al 2018. Adaptado de “Panorama actual y proyecciones económicas 2018”, por BCRP, 2018

El BCRP no muestra las proyecciones para el 2019 del PEA Ocupada de la población de Lima Metropolitana, sin embargo, podemos observar que este indicador presenta crecimiento positivo durante los últimos 24 meses. Durante los últimos 4 meses presenta un crecimiento porcentual promedio de 0.5%, si bien es cierto, no son crecimientos altos, siempre es importante la tendencia creciente de la población económicamente activa ocupada. Analizando esta información, podemos mencionar que se proyecta un crecimiento en el PEA para el 2019.

Tabla N° 20

Proyecciones de población según edades del 2016 al 2022 (Millones)

Sexo y grupos de edad	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Total	31 488 625	31 826 018	32 162 184	32 495 510	32 824 358	33 149 016	33 470 569
0- 4	2 845 845	2 831 055	2 817 164	2 803 850	2 790 779	2 778 083	2 765 984
5- 9	2 909 263	2 891 287	2 871 130	2 851 107	2 833 530	2 818 583	2 804 724
10-14	2 913 285	2 913 810	2 913 831	2 911 436	2 904 717	2 892 095	2 874 842
15-19	2 886 860	2 886 546	2 886 398	2 886 233	2 885 868	2 886 490	2 888 225
20-24	2 835 930	2 839 017	2 839 502	2 839 236	2 840 069	2 841 983	2 843 742
25-29	2 689 337	2 715 239	2 738 402	2 758 184	2 773 941	2 784 291	2 789 664
30-34	2 444 792	2 485 122	2 528 404	2 570 263	2 606 333	2 636 893	2 664 856
35-39	2 284 457	2 302 392	2 317 407	2 334 735	2 359 594	2 394 758	2 436 736
40-44	2 023 192	2 072 765	2 122 547	2 168 733	2 207 519	2 235 355	2 254 781
45-49	1 763 893	1 803 078	1 843 174	1 884 444	1 927 155	1 973 730	2 023 990
50-54	1 525 756	1 562 831	1 598 842	1 635 092	1 672 880	1 711 981	1 751 526
55-59	1 247 403	1 293 000	1 339 831	1 385 823	1 428 919	1 468 240	1 505 164
60-64	1 000 958	1 034 068	1 067 857	1 103 168	1 140 825	1 182 125	1 226 514
65-69	764 379	794 999	827 092	859 832	892 389	924 236	955 926
70-74	563 472	582 918	603 971	626 602	650 782	676 992	705 252
75-79	405 372	416 026	426 984	439 042	452 993	468 841	486 052
80+	384 431	401 865	419 648	437 730	456 065	474 340	492 591

Nota: Adaptado de “Reporte de estimaciones y proyección de población total”, por INEI, 2018

Las proyecciones poblacionales publicada por el INEI, reflejan una tendencia creciente de la población total del país, así mismo, nuestro segmento de personas según edad en todo el Perú asciende de 9,706,760 en el 2017 a 10,051,297 en el 2021, es decir un crecimiento poblacional de 4% aproximadamente, entonces podemos mencionar que la población según rango de edad en Lima Metropolitana crecerá en la misma proporción de 4% para el 2021.

Figura N° 34. Expectativa de la situación de su empresa a 3 y 1 meses. Adaptado de “Panorama actual y proyecciones económicas 2018”, por BCRP, 2018

Por último, en la ilustración de stock de empresas en el Perú, existe una tendencia creciente del stock de empresas en los últimos 3 años (del 2015 al 2017, así mismo en el último reporte del BCRP que refleja la expectativa de los empresarios sobre la situación de sus empresas a 3 y 12 meses se encuentra en una tendencia al alza en el último semestre, esto es importante, porque refleja que existen expectativas positivas para el crecimiento del negocio.

Después de análisis realizado, si bien es cierto, no podemos mencionar con exactitud cuánto va a crecer nuestro mercado meta, pero revisando el crecimiento del PBI del país, del sector comercial, de la población según rango de edad, del stock de las empresas y de las expectativas del empresario, podemos decir que el mercado meta tiene un gran potencial de crecimiento a mediano plazo, esto permitirá a nuestro negocio tener un crecimiento en las ventas y logran aumentar la rentabilidad.

- Tendencias del consumo de productos relacionados

A continuación, analizaremos la tendencia del consumo de productos relaciones al consumo de Cupcakes en el Perú, para ello revisaremos la información presentada por Euromonitor International en su reporte de productos horneados en el Perú (Baked goods in Perú).

Tabla N° 21

Venta de productos horneados por categoría según Vol. (Ton) del 2012-17

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
PAN	900.4	922	910.3	891.2	8787.7	868.5
Pan plano	14.8	15.2	15.1	15.8	15.6	15.5
Pan plano envasado	1	1.1	1.2	1.4	1.4	1.5
Pan plano sin envasar	13.8	14.1	13.9	14.4	14.2	14
Pan con levadura	885.6	906.7	895.2	875.4	863.1	853
Pan con levadura envasado	18.8	20.4	22.2	23.3	24.4	25.5
Pan sin levadura sin envasar	866.8	886.3	873	852.1	838.7	827.5
TORTAS	50.1	51.4	51.5	52	52.4	52.6
Tortas envasadas	17.7	18.3	19.1	19.9	20.6	21.3
Tortas sin envasar	32.4	33	32.4	32.1	31.7	31.3
Mezclas de postres	3.2	3.3	3.4	3.5	3.6	3.7
Productos horneados congelados						
Pasteles	24.4	25.2	24.9	24.7	24.4	24.2
Pasteles empacados	2.8	3	3.1	3.2	3.2	3.3
Pasteles sin empacar	21.5	22.2	21.8	21.5	21.1	20.9
PRODUCTOS HORNEADOS	978.1	1001.8	990.1	971.4	959	949.1

Nota: Adaptado de “Reporte de Productos horneados al 2017”, por Euromonitor International, 2018

Figura N° 35. Tendencia de consumo de tortas en el Perú del 2012 al 2017. Adaptado de “Reporte de Productos horneados al 2017”, por Euromonitor International, 2018

Como podemos apreciar en el gráfico, el consumo de tortas en el Perú tiene una tendencia creciente en los últimos 6 años, llegándose a consumir en el año 2017 un total de 52.6 toneladas de tortas, representando un crecimiento del 5% respecto al año 2012, y un aumento del 0.38% comparándolo con el 2016.

Así mismo, tal como lo muestra Euromonitor International (2018), la venta de productos horneados en el Perú por millones de soles, específicamente de las tortas, en el 2016 se comercializo un total de 1062.6 Millones de soles y en el 2017 un total de 1118.8 Millones de soles, representando un crecimiento del 5.28%, es interesante esta información debido a que en volumen solo se creció un 0.38%, esto se debe a que los precios unitarios promedio de productos horneados crecieron un 3% el 2017 debido a un mayor consumo de productos envasados. Es preciso mencionar que el consumo general de productos horneados, principalmente productos artesanales, disminuyo en el 2017 debido a la salud y tendencia de bienestar con los consumidores relacionando el pan con el aumento de peso.

A continuación, presentaremos los pronósticos de ventas de los productos horneados en el Perú y realizar el análisis de las tendencias en los pronósticos.

Tabla N° 22

Pronostico de ventas de productos horneados (Ton) del 2017 al 2022

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
PAN	868.5	860	863.7	870.3	880.3	891.6
Pan plano	15.5	15.6	15.6	15.8	16.1	16.4
Pan plano envasado	1.5	1.6	1.7	1.8	1.9	2
Pan plano sin envasar	14	13.8	13.9	14.1	14.3	14.5
Pan con levadura	853	844.6	848.1	854.4	864.2	875.2
Pan con levadura envasado	25.5	26.7	28	29.6	31.2	33.1
Pan sin levadura sin envasar	827.5	817.9	820.1	824.9	832.9	842.1
TORTAS	52.6	52.9	53.8	54.9	56.3	57.7
Tortas envasadas	21.3	21.9	22.6	23.3	24	24.9
Tortas sin envasar	31.3	31	31.3	31.7	32.3	32.8
Mezclas de postres	3.7	3.9	4	4.1	4.3	4.4
Productos horneados congelados	-	-	-	-	-	-
Pasteles	24.2	24.1	24.3	24.6	25	25.5
Pasteles empacados	3.3	3.4	3.4	3.5	3.6	3.7
Pasteles sin empacar	20.9	20.7	20.9	21.1	21.4	21.8
PRODUCTOS HORNEADOS	949.1	940.9	945.8	953.9	965.8	979.3

Nota: Adaptado de “Reporte de Productos horneados al 2017”, por Euromonitor International, 2018

Figura N° 36. Pronóstico de ventas de tortas en el Perú del 2017 al 2010. Adaptado de “Reporte de Productos horneados al 2017”, por Euromonitor International, 2018

Los pronósticos de venta de los productos horneados en el Perú estiman que para el 2018 llegara a un total de 940.9 Toneladas, significa una reducción del 0.86% respecto al año 2017, sin embargo, los pronósticos para un periodo de 5 años tienen una

tendencia creciente, llegando a un total de 979.3 toneladas para el 2022, logrado un importante crecimiento de 9.1%.

Por otro lado, los pronósticos de venta de las tortas, como podemos observar en el gráfico, estiman un crecimiento de 0.6% para el año 2018, llegando a un total de 52.9 toneladas, así mismo, para el horizonte de 5 años, para el 2010 llega a un total de 57.7, creciendo respecto al 2018 un 9%. Es preciso mencionar que según el reporte de Euromonitor International, los productos no empacados también como pasteles y tortas se venden en panaderías y pequeñas tiendas independientes, así como en los supermercados, aunque las variantes no empaquetadas todavía tienen una presencia bastante limitada en los supermercados modernos.

Para concluir el análisis, podemos decir que existe un gran potencial de crecimiento del tamaño del mercado para nuestro negocio, debido a que las tendencias y proyecciones de ventas de los productos relacionados a los Cupcakes está en crecimiento.

4.4. Desarrollo y estrategia del marketing mix

4.4.1. Estrategia de producto

- Dimensiones del producto: Para poder realizar las estrategias y planeación del producto, es necesario desarrollar las tres dimensiones del producto:

- Producto Básico (Valor)

Nuestro cliente está adquiriendo una torta elaborada en base a Cupcakes, son diseños personalizados e innovadores y un excelente sabor, que le permite poder satisfacer la necesidad de reconocimiento cuando realiza algún tipo de evento.

- Producto real (Características)

Las características específicas del producto que les gustara más a nuestros clientes, son los diseños personalizados y un exquisito sabor, que le permitirán dar un toque de creatividad, exclusividad y de buen gusto a los diferentes tipos de eventos que realicen nuestros clientes, ya sea para reuniones familiares o

corporativas. Las tortas Cupcakes tendrán un diseño personalizado a elección y gusto del cliente, en ese sentido podemos decir que contaremos con diseños ilimitados, con formas, tamaños y decorados al gusto de nuestros compradores. Las tortas Cupcakes, se presentan en una base para Cupcakes, además, dependiendo de las necesidades del cliente, se puede colocar cada Cupcakes en cajitas independientes, diversos recipientes y darle la forma según la ocasión.

Nuestras tortas Cupcakes será elaborado con insumos de primera calidad, además, los materiales como cartón, papel y plástico que se utilizarán en las diversas presentaciones serán materiales biodegradables para estar en armonía con el medio ambiente y tendremos una línea de tortas Cupcakes saludables, con bajos niveles de azúcar e insumos orgánicos.

- Producto Aumentado (Beneficios adicionales)

Nuestra empresa contará con una muy buena página web, desarrollada por profesionales de diseño gráfico que garantizarán un entorno web agradable, intuitivo y preciso para que los usuarios de este puedan realizar las siguientes operaciones: comercialización de las tortas Cupcakes, donde los clientes podrán tener un contacto frecuente con la empresa, observar las fotos, videos, solicitar cotizaciones y realizar pagos por Internet, teniendo la facilidad de optar por diferentes medios de pago. Además, tendremos presencia en las principales redes sociales como un medio para generar relaciones con los clientes. La comercialización de las tortas, incluirá servicio de entrega del producto por Delivery, para que nuestros clientes tengan la comodidad de recibir el producto donde lo desean.

Nuestros potenciales clientes contarán con una pequeña asesoría al momento de realizar su cotización, donde será orientado por nuestro personal calificado para que el cliente tome la mejor decisión en cuanto a diseños y características del producto. Además, tendremos a disposición de los clientes una línea saludable del producto, realizado con productos orgánicos y bajos niveles de azúcar.

- Clasificación del producto

Por otro lado, podemos clasificar el producto por el tipo de uso, como un producto de conveniencia, ya que normalmente el consumidor antes de tomar la decisión de compra suele comparar la calidad, el precio y el estilo, además, la distribución del producto es más selectiva, la distribución se realiza en menos puntos de venta (Kotler & Armstrong, 2013). Así mismo, en la clasificación del producto por duración y tangibilidad, se encuentra en los bienes de consumo no duraderos.

4.4.2. Diseño de producto

- Cupcakes:

El elemento base con que se realizara nuestro producto es el Cupcakes, el cual es un pastelito o tarta individual, que tiene como base una masa tipo biscocho suave y esponjoso, compuesta generalmente por harina, azúcar, mantequilla y huevos, aunque está base admite muchas variantes (Blaukitchen, 2018). A continuación, mostraremos la estructura de un cup cake.

Figura N° 37. La anatomía de un Cupcake. Adaptado de “Blog de pastelería Meleta de romer”, de meletaderomerpasteleria.blogspot.com, 2014

- Sabores:

En nuestro negocio las tortas Cupcakes serán elaboradas con diferentes sabores, además de los sabores clásicos incluiremos diferentes estilos de Cupcakes, como son: Red velvet, Hi hat, sundae, Apple, Cheesecake, Cinnamo, etc., en este punto la cantidad de sabores y estilos tiene una amplia gama, y solo está limitada por la imaginación. Además, para poder satisfacer a los clientes que buscan un producto más saludable, tendremos una línea de tortas Cupcakes realizadas con insumos orgánicos y decorados con productos más nutritivos como: cereales, frutas, semillas, etc.

- Empaque / Envases:

Las tortas Cupcakes tendrá diferentes presentaciones de acuerdo a las solicitudes nuestros clientes, los principales envases que utilizaremos son los blíster individuales, las bases para tortas y cualquier tipo de empaque personalizado que el cliente requiera y estos serán biodegradables.

- Presentación:

Una de las características principales de nuestras tortas cupcakes son los diseños innovadores y personalizados, estos serán realizados a solicitud de los clientes. A continuación, mostraremos algunas presentaciones de las tortas Cupcakes

Figura N° 38. Modelos de Tortas Cupcakes II. Adaptado de “página web de Pinterest”, por pinterest.com, 2017

4.4.3. Estrategia de precios

Para establecer adecuadamente los precios de nuestro producto, estos estarán orientadas a los objetivos de maximizar nuestras utilidades, penetrar en el mercado para tener un adecuado volumen de ventas y estabilizar nuestro precio para enfrentar a nuestra competencia.

El sustento de nuestra estrategia de precio se basa en el siguiente concepto “Uso de precios diferentes para entender a segmentos de compradores, cuya disposición a pagar es distinta y capturar más eficazmente el valor que los clientes dan a nuestros productos, maximizando así los beneficios para la empresa” (MTA3_ Pricing, 2014, 44)

La estrategia de precio que se implementará estará en función a los dos tipos de segmentos que actualmente tenemos. Por un lado, tenemos a nuestro mercado operativo de personas con NSE A, B y C que a nivel Lima suman 1,436,192, para ellos aplicaremos la estrategia de Precios Competitivos con el objetivo de captar la mayor cantidad de clientes. Por otro lado, tenemos el mercado operativo de las empresas medianas y grandes que suman 6,469, a ellos le aplicaremos la Estrategia de Precios Diferenciales debido a que se trata de personas jurídicas e implica mayor gasto operativo. Ante esto, y para asignar el precio de venta de nuestro producto a cada uno de nuestros segmentos, hemos analizando los precios de venta nuestros principales competidores, cabe mencionar que nuestro precio base estará calculado en función del valor de un Cupcake, y con esta información podremos calcular el precio base de una torta Cupcakes, que como referencia tendrá un total de 30 unidades en promedio. Nuestros principales competidores formales son las empresas: CLAUDIA CUPCAKE y MIS CUPCAKE, obteniendo los siguientes resultados

Tabla N° 23

Precios de venta por unidad de Cupcakes de la competencia

EMPRESA	PRECIO DE VENTA DE UN CUPCAKE
Claudia Cupcakes	S/ 7.00
Mis Cupcakes	S/ 7.00

Nota: Como resultado de la investigación de precios de la competencia, presentamos esta información detallada por cada una de las principales empresas competidoras. Elaboración propia, 2018

De acuerdo con lo desarrollado previamente, los precios de venta que estableceremos para las personas del NSE A-B y C serán de 7 soles por Cupcake, es decir, mantendremos al mismo precio que ofrece la competencia. Para las empresas, el costo por Cupcake será de 8 soles, a continuación, se muestra una tabla resumen de los precios de venta:

Tabla N° 24

Tabla de política de precios de la empresa “Organicakes”

SEGMENTOS	PRECIO DE VENTA DE UN CUPCAKE	PRECIO DE VENTA de TORTA CUPCAKE (30und)
Personas NSE A-B y C	S/ 7.00	S/210.00
EMPRESAS	S/ 8.00	S/ 240.00

Nota: Se establece la política de precios en base a una torta cupcakes de 30 unidades. Fuente propia, 2018

Para concluir, es importante señalar que los precios mostrados son de referencia, ya que en el análisis financiero se determinará con mayor precisión los precios que tendrá la torta Cupcake.

4.4.4. Estrategia comunicacional

La empresa utilizara una mezcla de comunicaciones de marketing con el objetivo de comunicar el valor de nuestros productos, así como atraer, retener crear relaciones con los clientes a través de una combinación específica de diferentes estrategias como: Publicidad, marketing directo, promoción y ventas y eventos y experiencias (Kotler & Armstrong, 2012). Considerando que nuestra empresa es nueva en el mercado, pondremos énfasis en el marketing digital.

A continuación, detallaremos las estrategias de marketing que la compañía ejecutara al entrar en el mercado:

- Marketing Directo

- Presencia en redes sociales: Contaremos con páginas de Facebook e Instagram, se realizará campañas promocionales en Facebook, dirigidos a nuestro segmentos de clientes, con la finalidad de incrementar el números de usuarios de la página en un 30% bimestralmente, de esta manera las personas podrán conocer la empresa y su propuesta de valor.
- Creación de Landing Page: Esta herramienta tendrá como objetivo captar potenciales clientes que muestran interés de compra de nuestros productos, a través de la generación de los llamados LEDS, donde el cliente ingresa sus datos para que el personal de la empresa realice una prospección de venta, el Landing Page acompaña a la promoción de Facebook y tiene un objetivo de 10% de conversión.
- Página web: La compañía tendrá una página web, con un diseño muy atractivo, donde los clientes podrán obtener toda la información de la empresa y de los productos que ofrecemos, así mismo, la página tendrá videos promocionales, fotos, números de contacto, correo electrónico para solicitar presupuestos y catálogo de productos. Es muy importante que aprovechemos las promociones de Facebook para también dar a conocer nuestro sitio web. Además, la página web contara con un acceso directo a un blog donde podemos generar relaciones con los clientes
- Blog: Esta herramienta, tendrá la finalidad de crear relaciones con los clientes, a través de este blog la empresa publicará diferentes recetas para la elaboración de Cupcakes y productos relacionados, tendencias del mercado de pastelería, podremos establecer un dialogo con nuestros clientes y obtener feedback de ellos. Además, el blog cumplirá con una función fundamental para nuestro negocio, poder incentivar la tendencia del consumo de tortas Cupcakes a través de fotos y videos de los productos que se elaboran, comentarios de nuestros especialistas y publicaciones.

- Canal de YouTube: Crearemos un canal de YouTube, donde mostraremos videos de preparación de diferentes tortas Cupcakes, y al igual que el blog, cumplirá la función de incentivar a las personas a consumir tortas Cupcakes para sus eventos en reemplazo de las tortas tradicionales, lograremos establecer relaciones con los clientes y haremos conocer nuestra empresa.

- Promoción y ventas

Ubicaremos módulos en los principales centros comerciales donde suele asistir nuestro público objetivo, y realizaremos exhibiciones presentando nuestros productos, de esta manera ellos podrán apreciar presencialmente los diferentes beneficios que ofrecemos. Así mismo, para las personas que desean visitar nuestro local, también podrán degustar y disfrutar de la gama de productos que exhibimos.

- Eventos y experiencia

Participar en diferentes eventos que son organizados con el fin de hacer conocido los diferentes platos típicos, postres, aperitivos, entre otros. Es por ello que La empresa participará en los eventos de la feria gastronómica internacional de Lima (MISTURA) y las que organizan la asociación de Panaderías y Pastelerías. De esta manera se incrementará la notoriedad e imagen del producto e incentivar la tendencia de consumo de tortas Cupcakes.

4.4.5. Estrategia de distribución

En el inicio de nuestras operaciones la distribución hacia nuestros clientes será en forma directa, no contaremos con intermediarios para la comercialización y distribución de nuestros productos. Nuestra comercialización se realiza a través de nuestro local, números de contacto, redes sociales y pagina web, y la empresa será la encargada de llevar los productos vendidos hasta nuestros clientes. Sin embargo, existe la proyección a mediano plazo de lograr establecer alianzas estratégicas con las principales cadenas de centros comerciales.

4.5. Plan de ventas y proyección de la demanda

Para lograr calcular la proyección de la demanda y el plan de ventas de nuestro negocio y a falta de información oficial del mercado de Cupcakes y participación del mercado de las principales empresas, vamos a tomar como referencia base las ventas de nuestro principal competidor en el mercado formal, “Claudia Cupcakes. La gerente general de Claudia Cupcakes, estima que sus ventas representan una participación del mercado de Cupcakes de un 40%, así mismo, para la proyección de la demanda de nuestro competidor, se utiliza los datos de ventas históricos de la empresa desde los años 2010 hasta el 2014, información proporcionada por la gerente general. Además, la empresa ha tenido una tasa de crecimiento anual en los últimos 2 años del 38% (Martínez, 2015). A continuación, se realizará el cálculo del pronóstico de la demanda utilizando el método de regresión lineal.

Tabla N° 25

Calculo y Aplicación de método de regresión lineal-Pronostico de demanda

AÑO	Demanda	Aplicando regresión Lineal			
		X	Y	XY	(X)2
2010	87.14	0	87.14	0	0
2011	495.11	1	495.11	495.11	1
2012	705.65	2	705.65	1411.3	4
2013	1031.57	3	1031.57	3094.71	9
2014	1410.67	4	1410.67	5642.68	16
		2	746.028	10643.8	30

Nota: Se aplica el método de regresión lineal para el pronóstico de la demanda, utilizando los datos históricos de la competencia. Elaboración propia usando información del trabajo de investigación Universidad de Lima “Estudio de mejora integral en la empresa Claudia Cupcakes”, 2015

Tabla N° 26

Calculo del pronóstico de la demanda de Cupcakes en Lima

Pronóstico de la demanda			
X	Año	Claudia Cupcake (40% de participación)	Todo el mercado Lima (100%)
9	2019	3144.55	7861.38
10	2020	3487.2	8717.99
11	2021	3829.84	9574.61
12	2022	4172.49	10431.23
13	2023	4515.14	11287.84

Nota: Para el cálculo del pronóstico de la empresa se considera la participación de mercado del principal competidor. Elaboración propia usando información del trabajo de investigación Universidad de Lima “Estudio de mejora integral en la empresa Claudia Cupcakes”, 2015

Figura N° 39. Pronóstico de la demanda de Cupcakes en Lima del 2019-2023. Elaboración propia usando información del trabajo de investigación Universidad de Lima “Estudio de mejora integral en la empresa Claudia Cupcakes”, 2015

Debemos tener en cuenta que hemos calculado primero el pronóstico de la demanda de la empresa “Claudia Cupcakes” y como mencionamos anteriormente las ventas de esta empresa representa un 40% de la participación del mercado de cupcakes, con esta información y para tener una referencia podemos inferir y calcular el pronóstico de la demanda de todo el mercado de Cupcakes en Lima, y sobre este cálculo plantearnos de

objetivo de ventas considerando un porcentaje de participación del 10% en el primer año de operaciones y para los siguientes años del periodo tener un porcentaje de crecimiento similar al que tuvo la empresa competidora.

Tabla N° 27

Proyección de ventas de Organicakes

	2019	2020	2021	2022	2023
VENTAS	S/. 786,137	S/. 943,365	S/. 1,132,039	S/. 1,267,883	S/. 1.521,460

Nota: Elaboración propia, 2018

4.6. Presupuesto de marketing

A Continuación, presentamos el presupuesto de marketing estimada para cubrir las estrategias propuestas

Tabla N° 27

Presupuesto de Marketing de la empresa Organicakes

PRESUPUESTO DE MARKETING					
DESCRIPCIÓN	Cantidad	Costo unitario		Total	
Diseño y elaboración de Pagina WEB	1	S/	810.00	S/	810.00
Diseño y elaboración de Página redes sociales	1	S/	300.00	S/	300.00
Diseño y elaboración de Landing Page	1	S/	200.00	S/	200.00
Promociones en Facebook	12	S/	400.00	S/	4,800.00
Promociones en Instagram	12	S/	300.00	S/	3,600.00
Diseño y elaboración del BLOG	12	S/	200.00	S/	2,400.00
Participación en eventos	2	S/	2,000.00	S/	4,000.00
Material Publicitario - Merchandising	6	S/	400.00	S/	2,400.00
Inversión total					S/ 18,510.00

Nota: Los precios descritos en la tabla están determinados en base a precios actuales de mercado.
Elaboración propia, 2018

Capítulo 5. Plan de operaciones

5.1. Políticas operacionales

5.1.1. Calidad

Las políticas de calidad que aplicaremos en nuestro negocio estarán enfocadas en la filosofía de la administración de la calidad total (TQM), la cual contiene 3 principios fundamentales: Satisfacción al cliente, involucramiento del empleado y mejoramiento continuo de la calidad, además incluye el benchmarking, diseño de productos y servicios, diseño de procesos, compras y herramientas para la resolución de problemas (Krajewski & Ritzman, 2000). A continuación, presentaremos la rueda de la TQM:

Figura N° 40. Rueda de la Administración de la calidad total (TQM). Adaptado de “Libro de Administración de las operaciones”, por Krajewski y Ritzman, 2000

Detallaremos las políticas operacionales de calidad que desarrollaremos en nuestro negocio, basadas en cada uno de los elementos que comprenden la administración de la calidad total (TQM):

- Involucramiento del empleado:
 - Realizar estrategias enfocadas a una cultura de calidad por parte de todos los empleados de la empresa, con la finalidad de que cada colaborador pueda contribuir en la mejora de los procesos del negocio, es decir, construir una cultura de calidad enfocada en la satisfacción al cliente.
 - Desarrollar programas de capacitación para los empleados de las diferentes áreas de la compañía, de esta manera poder mejorar las habilidades y competencia de los colaboradores con la finalidad de aumentar la productividad y eficiencia, así como mejorar la calidad del producto, los procesos de elaboración e innovación en el rubro.
 - Implementar una estructura de premios e incentivos a los trabajadores por cumplimientos sobresalientes relacionados a la calidad total
 - Para la selección de personal se debe tener definida claramente las habilidades, competencias, experiencias y conocimientos requeridos para el puesto.
- Mejoramiento continuo:
 - Implementar KPI'S que nos permitan poder medir la eficiencias de los procesos de gestión y productivos, de esta manera vamos a poder identificar las oportunidades de mejora y realizar estrategias cerrar las brechas.
 - Entregar a los empleados herramientas adecuadas para lograr cumplir con sus funciones de manera eficiente.
- Diseño del producto y procesos
 - Contar con maquinaria y complementos modernos y de alta especialización para obtener un producto de alta calidad.
 - Evaluar cada compra de los clientes, mediante formularios virtuales o encuestas mediante nuestra aplicación y/o página web, de esta manera lograremos tener su

retroalimentación y poder mejorar las características del producto y/o el proceso de atención y compra.

- Compras
 - Tener proveedores de insumos de alta calidad para la elaboración del producto final.
 - Evaluar a los potenciales proveedores mediante un formulario, en el cual se harán preguntas sobre la organización, a que se dedica, quienes son proveedores de estos y si cuentan con Certificación de Calidad o medio ambiente. En caso de contar con algún tipo de certificación, el proveedor tendrá la condición de Proveedor Confiable, de no tener alguna certificación será calificado como proveedor condicional. Estos proveedores deben estar certificados o los productos que comercialicen cuenten con certificación de calidad, esto aportará en la elaboración de las tortas Cupcakes
- Benchmarking
 - Implementar mejoras continuas de nuestras operaciones en base a la comparación con los principales competidores en el mercado. Lograr identificar las mejores prácticas y analizar cómo podemos replicarlas o superarlas.

5.1.2. Procesos

La política de procesos para la elaboración de tortas cupcakes se enfocará en los siguientes puntos

- **Tipo de proceso:** Para ayudar a flujo de la producción aplicaremos el tipo de “Proceso de Proyectos”, debido a que el producto a elaborar demanda una alta personalización. Por otro lado, la demanda del volumen del pedido será bajo, ya que cada cliente solicitará su propio lote o pedido que será un estilo totalmente diferente a otros clientes.
- **Flexibilidad de recursos:** La Flexibilidad de todos nuestros recursos serán muy importantes, pues, tanto nuestros equipos y maquinarias serán utilizadas de manera

óptima evitando sobre esfuerzos a estos. Así mismo, el personal seleccionado para las diversas tareas de los procesos será correctamente capacitado y de esta manera pueda flexibilizar su labor y adecuarse a los cambios que demande la situación con el fin de cumplir con el objetivo y evitar cuellos de botella.

- **Participación del cliente:** Es un punto muy importante, pues la elaboración de nuestro producto prácticamente está definida por ellos, desde su acabado, de acuerdo con sus gustos y preferencias, hasta la fecha y lugar exacta de la entrega. Es por ello que podemos indicar que el cliente tiene una participación clave en el proceso del producto.
- **La Intensidad de Capital:** El cual tiene mucha relevancia en nuestro proceso será tomada de manera moderada, pues en la actualidad la tecnología y la automatización están bastante avanzadas en el ámbito de la industria, sin embargo, nuestra empresa en una primera etapa contará con las máquinas justas y necesarias y serán operados por la mano del hombre para poder cumplir con nuestros compromisos. Entre otras consideraciones a tener en cuenta podemos mencionar:
 - Elaborar una orden de producción por cada pedido que se tenga, detallando en ella la cantidad de ingredientes a utilizar, los procesos por el cual pasará y los acabados o personalización que el cliente ha elegido.
 - Controlar y mantener en óptimas condiciones las maquinarias de producción. Preparar planes de mantenimiento preventivo para el normal funcionamiento de ellas.
 - Mantenimiento de instalaciones e infraestructura del área de producción, esta área debe mantenerse en todo momento limpia y ordenada.

5.1.3. Planificación

Las políticas de planificación para Organicakes serán las siguientes:

- La estrategia principal de planificación que utilizaremos en el negocio es la de persecución, utilizando la metodología de modificar la tasa de producción para llevarla al mismo nivel de la demanda

- Implementación de cronogramas para detallar horarios abreviados, horas extras y vacaciones para lograr adaptar las horas hombre (H.H) a la demanda de producción que el negocio tiene.
- El área comercial debe enviar su pedido al área de producción con un tiempo establecido por la empresa para que colocarlo en la planificación de producción y se cumpla con los tiempos de entrega ofrecidos al cliente.
- Contar con proveedores principales para el correcto abastecimiento de las materias primas e insumos a utilizar en la producción de cupcakes. Así mismo, contar con proveedores alternos en caso los proveedores principales no cuenten con stock.
- Verificar constantemente si se cumplen las condiciones de almacenamiento de las materias primas e insumos para la producción.

5.1.4. Inventarios

Considerando que nuestro producto final es altamente perecible y con el objetivo de cumplir con todas nuestras responsabilidades de entrega, las políticas de inventario para Organicakes estarán orientadas a los insumos y materias primas y serán las siguientes:

- El tipo de inventarios que manejaremos es del tipo Cíclico, el cual dependerá directamente de la demanda de los pedidos que se tenga proyectada mes a mes lo que implicará realizar pedidos de manera quincenales o mensuales.
- Para el sistema de control de Inventarios aplicaremos la técnica del Sistema de Revisión Periódica, el cual consiste en realizar revisiones periódicas y no fijas considerando que nuestro producto puede tener variaciones de demandas dentro del mes, es por ello, que debemos variar nuestra cantidad de pedido, pero en las mismas fechas establecidas.

5.2. Diseño de instalaciones

5.2.1. Localización de instalaciones

Organicakes contará con un establecimiento alquilado, ubicado en una zona estratégica de acuerdo con los sectores socioeconómicos en el cual nos enfocaremos, para este caso NSE A – B – C1 y empresas que realizan diversos tipos de eventos.

Según al reporte de población de CPI publicado en el 2017, la zona Lima Moderna, es donde se concentra la mayor población de personas de los niveles socioeconómicos A – B teniendo en ella los distritos de: Barranco, Jesús María, La Molina, Lince, Magdalena del Mar, Miraflores, Pueblo Libre, San Borja, San Isidro, San Miguel, Santiago de Surco y Surquillo. Del total de los habitantes es esta zona, 1,000,677 quienes representan el 75.5% pertenecen al NSE A-Mientras que, en la Zona Lima Norte, el 48.6% de sus habitantes pertenecen al NSE C, un total de 1,235,461 personas.

Tabla N° 28

Distribución de Personas por zona geografía según NSE en el Perú 2017

ZONAS	PERSONAS		ESTRUCTURA SOCIOECONÓMICA APEIM (% HORIZONTAL)			
	Miles	% sobre Lima Metrop.	AB	C	D	E
LIMA NORTE Carabaylo, Comas, Independencia, Los Olivos, Puente Piedra, San Martín de Porres	2,542.1	24.9	22.0	48.6	24.4	5.0
LIMA CENTRO Breña, La Victoria, Lima, Rimac, San Luis	769.6	7.5	22.1	57.0	16.9	4.0
LIMA MODERNA Barranco, Jesús María, La Molina, Lince, Magdalena del Mar, Miraflores, Pueblo Libre, San Borja, San Isidro, San Miguel, Santiago de Surco, Surquillo	1,325.4	13.0	75.5	20.8	3.6	0.1
LIMA ESTE Ate, Chaclacayo, Cieneguilla, El Agustino, Lurigancho (Chosica), San Juan de Lurigancho, Santa Anita	2,518.1	24.7	18.0	43.4	29.9	8.7
LIMA SUR Chorrillos, Lurín, Pachacamac, San Juan de Miraflores, Villa el Salvador, Villa María del Triunfo	1,908.6	18.7	14.7	40.8	31.7	12.8
CALLAO Bellavista, Callao, Carmen de la Legua Reynoso, La Perla, La Punta, Mi Perú, Ventanilla	1,038.7	10.2	21.9	43.4	23.9	10.8
BALNEARIOS Ancón, Pucusana, Punta Hermosa, Punta Negra, San Bartolo, Santa María del Mar, Santa Rosa	106.8	1.0	11.2	56.5	23.1	9.2
TOTAL LIMA METROPOLITANA	10,209.3	100.0	26.4	42.5	23.8	7.3

Nota: Adaptado de “Reporte de población 2017”, por CPI, 2018

Mientras tanto el reporte de Demografía Empresarial en el Perú, la zona Lima Norte alberga 6725 empresas y en la zona Lima Centro son 11032 empresas. Si tomamos referencia del informe del CPI, los distritos de la zona Lima Moderna se encuentran incluidos dentro de la zona Lima Centro para el reporte de INEI.

Tabla N° 29

Altas de empresas según ámbito geográfico en Lima metropolitana 2017

Ámbito geográfico urbano y distrito	2016	2017
	IV Trim	IV Trim
Total	28 753	31 096
Lima Norte	6 214	6 725
Ancón	93	124
Carabaylo	709	704
Comas	1 189	1 283
Independencia	482	457
Los Olivos	1 168	1 243
Puente Piedra	753	992
San Martín de Porres	1 786	1 882
Santa Rosa	34	40
Lima Centro	10 635	11 302
Barranco	139	148
Breña	325	405
Jesús María	409	452
La Victoria	1 691	1 660
Lima	2 152	2 390
Lince	323	349
Magdalena del Mar	312	345
Miraflores	922	957
Pueblo Libre	339	285
Rímac	441	463
San Borja	545	598
San Isidro	642	629
San Miguel	506	599
Santiago de Surco	1 488	1 555
Surquillo	401	467

Nota: Adaptado de “Reporte Demografía Empresarial en el Perú IV trimestre 2017”, por INEI, 2018

Teniendo en cuenta, la cantidad de personas habitantes en cada distrito y empresas en ellos, evaluamos dos opciones para la ubicación:

- Miraflores
- Santiago de surco

A continuación, detallamos los factores que permitirán determinar la ubicación del local en alguno de estos dos distritos:

Factor 1: Costo de alquiler

Factor 2: Costo de mantenimiento de local

Factor 2: Localización

Factor 3: Afluencia de público

Factor 4: Competencia

Factor 5: Tamaño de local

	Miraflores	Santiago de Surco	
Costo de alquiler	S/. 3,500.00	S/. 2,100.00	S/. 3,000.00
Costo de mantenimiento	S/. 600.00	S/. 300.00	S/. 600.00
Localización	Av. La Paz	Av. Caminos del Inca Cuadra 2	Centro Comercial El Trigal
Afluencia de público	Institutos, cercanía a parque Kennedy, tragamonedas, empresas	Empresas, institutos, colegios	Empresas, colegios, bancos
Competencia	Pastelerías - Panaderías	Pastelerías - panaderías	Pastelerías - panaderías
Tamaño de local	55 Mt 2	58 Mt 2	75 Mt 2

Figura N° 41. Análisis y cálculo para la selección del local. Adaptado de “investigación de mercado”, elaboración propia, 2018

Tabla N° 30

Calculo del Ponderado para la elección de local de la empresa

		Calificación individual			Calificación ponderada		
Factor	Peso	Miraflores	Surco - C.C. El Trigal	Surco - Av. Caminos del Inca	Miraflores	Surco - C.C. El Trigal	Surco - Av. Caminos del Inca
Costo de alquiler	30%	2	5	4	0.6	1.5	1.2
Costo de mantenimiento	5%	3	3	3	0.9	0.9	0.9
Localización	15%	5	4	3	1.5	1.2	0.9
Afluencia de público	15%	5	3	2	1.5	0.9	0.6
Competencia	10%	2	2	2	0.6	0.6	0.6
Tamaño de local	25%	1	5	3	0.3	1.5	0.9
TOTAL	100%				5.4	6.6	5.1

Nota: Se asignó un peso a cada factor para obtener una calificación individual y un ponderado final. Adaptado de “investigación de mercado”, elaboración propia, 2018

Analizando los factores resultados ponderados, el lugar adecuado para la ubicación de **Organicakes** es el Centro Comercial El Trigal, ubicado en la Av. Benavides cruce con la Av. Velasco Astete. Los factores más importantes para la decisión fueron: El costo de alquiler del local, tamaño del local y la ubicación céntrica del distrito de Santiago de Surco y cercana al distrito de Miraflores.

Este centro comercial se encuentra en una de las principales avenidas de la ciudad de Lima. El camino es accesible, cuenta con estacionamiento, en él se encuentran oficinas administrativas de diferentes empresas, cerca de colegios e institutos. Además, está ubicado a 15 minutos del distrito de Miraflores. Esta cercanía facilitará que más clientes tengan acceso al local.

Figura N° 42. Mapa de ubicación empresa Organicakes. Adaptado de “Google Maps”, por maps.google.com, 2018

5.2.2. Capacidad de las instalaciones

El local cuenta con 75 Metros cuadrados, ubicado en el primer piso del Centro Comercial El Trigal.

5.2.3. Distribución de las instalaciones

El área total del establecimiento es de 75 metros cuadrados, y se distribuirá en 05 áreas y servicios higiénicos:

1. Área de producción y acabados
2. Área de almacenamiento
3. Área administrativa
4. Área comercial
5. Área de mantenimiento y servicios generales
6. Servicios higiénicos y vestuarios de personal

Figura N° 43. Plano de distribución del local de la empresa Organicakes. Elaboración propia, 2018

5.3. Especificaciones Técnicas del producto

Tabla N° 31

Elaboración de Ficha técnica de una torta Cupcake

Ficha Técnica: Torta Cupcake de yogurt

Presentación: 45 cupcakes

I-Molde a utilizar: Molde para Muffin

II-Ingredientes:

INGREDIENTES	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA
Azucar	636	GR.
Huevo	9	UND.
Aceite vegetal	300	GR.
Margarina sin sal	510	GR.
Sal	9	GR.
Miel de chancaca	90	GR.
Yogurt natural	450	GR.
Harina	720	GR.
Bicarbonato	15	GR.
Canela en polvo	15	GR.
Clavo de olor en polvo	9	GR.
Jengibre en polvo	6	GR.
Nuez moscada en polvo	6	GR.

III-Decorado-Frosting

Margarina sin sal	500	GR.
Azucar glass	400	GR.
Leche entera	100	ML.
Queso crema entero	600	GR.
Mermelada de sauco	50	GR.

IV-Materiales complementarios

Pirotines N° 7	45	UND.
Manga pastelera	1	UND.
Boquilla estrella	1	UND.

Nota: La receta de la elaboración de una torta cupcakes está en base a la elaboración de un Cupcake estándar. Adaptado de “recetario NOVA escuela”, por novaescuela.edu.pe, 2018

5.4. Mapa de procesos y PERT

A Continuación, vamos a detallar el flujograma de los procesos más importantes que consideramos tiene la empresa, como son: Proceso de Producción, Comercialización y Compras.

- Proceso de Compra

Figura N° 44. Flujograma del proceso de compra de la empresa Organicakes. Elaboración Propio, 2018

- Proceso Producción

Figura N° 45. Flujograma del proceso de producción de la empresa Organicakes. Elaboración propia, 2018

- Proceso de Comercialización

Figura N° 46. Flujograma del proceso de venta de la empresa Organicakes. Elaboración propia, 2018

Es importante medir la capacidad que tenemos en la elaboración del producto y lograr satisfacer la demanda del mercado y que la empresa espera, por esa razón, determinaremos la duración de la elaboración de una torta cupcakes promedio utilizando la técnica de revisión y evaluación de programas PERT. Las redes PERT trabajan con tiempos variables, dado que la duración real de las actividades puede variar, se realiza el cálculo de un tiempo esperado, en base a las siguientes consideraciones:

- Tiempo optimista: Menor tiempo posible que tomaría en realizar la actividad.
- Tiempo más frecuente: tiempo que generalmente demora realizar la actividad.
- Tiempo pesimista: mayor tiempo que tomaría realizar la actividad si surgen imprevistos (UPC, 2018).

Para la aplicación del sistema PERT, clasificaremos y describiremos las actividades para la elaboración de una torta Cupcake

ACTIVIDADES CAKE

- A** Batir los huevos con el azucar al doble de volumen
- B** Agregar el aceite, mezclar
- C** Agregar la miel y el yogur, integrar los ingredientes
- D** Por ultimo agregar los ingredientes secos
- E** Colocar en los pirotines 2/3 partes de la mezcla
- F** Hornear a 160° C.

ACTIVIDADES FROSTING

- G** Batir la mantequilla a temperatura ambiente con la azucar
- H** Agregar el queso crema
- I** Agregar la mermelada de sauco que le dará el color al frosting
- J** Por ultimo agregar la leche y batir hasta incorporar y obtener la textura deseada

ACTIVIDADES DECORACIÓN

- K** Colocar el frostin en manga pastelera con boquilla
- L** Decorar tipo roseta o espiral (depende de la tematica)

Tabla N° 32

Determinación del tiempo esperado para el sistema PERT

ACTIVIDAD	PRECEDENTES	TIEMPO OPTIMISTA (minutos)	TIEMPO MÁS FRECUENTE (minutos)	TIEMPO PESIMISTA (minutos)	TIEMPO ESPERADO (minutos)
A	-	5	5	7	5
B	A	3	3	3	3
C	A	1	2	3	2
D	B-C	1	1	1	1
E	D	10	15	20	15
F	E	25	25	25	25
G	-	5	5	5	5
H	G	5	5	5	5
I	H	1	1	1	1
J	I	5	5	5	5
K	J	5	5	5	5
L	F-K	45	48	50	48

Nota: Se realiza los cálculos de los tiempos utilizando como referencia nuestra fuente de consulta.

Adaptado de “recetario NOVA escuela”, por novaescuela.edu.pe, 2018

Figura N° 47. Elaboración de sistema PERT para la elaboración de torta cupcake. Elaboración propia, 2018

5.5. Planeamiento de la Producción

5.5.1. Gestión de compras y stock

La gestión de compras de la compañía se ocupa de la administración del proceso de adquisición, el cual debe satisfacer las necesidades de suministro en el horizonte de la compañía. El proceso de adquisición que plantearemos cuenta con 5 pasos básico, y es de acuerdo con lo indicado por Krajewski y Ritzman (2000), reconocer la necesidad, seleccionar al proveedor, realizar el pedido, seguir el rastro del pedido y recibir el pedido.

- **Reconocer la necesidad:** La empresa deberá mapear a través de su control de inventarios y la demanda próxima, que cantidad de materiales requiere en un horizonte de tiempo determinado, así como la calidad de los insumos y la fecha de entrega deseada para la orden. Para este proceso, el área de producción deberá emitir la orden con las especificaciones mencionadas al encargado del proceso de compras.
- **Seleccionar al proveedor:** Como se ha mencionado anteriormente la empresa elegirá a sus diferentes proveedores en razón a la calidad de los insumos de

proporcionan, este punto se analizará con mayor profundidad en la gestión de proveedores.

- **Realizar el pedido:** La empresa estará asociada con diferentes proveedores ya sea de insumos para la elaboración de los cupcakes como de los materiales adicionales que se requieren para la presentación de los mismos. Tendremos contacto con estos proveedores a través de llamadas telefónicas o correos electrónicos donde se emitirá la orden de compra.
- **Seguir el rastro del pedido:** Se realizará seguimiento a las órdenes de compra con la finalidad de asegurar la entrega en el tiempo de los insumos en el tiempo requerido y evitar retrasos en los procesos de producción, esto orientado a lograr tener un alto nivel de servicio para la satisfacción del cliente.
- **Recibir el pedido:** En este punto es importante dos cosas, por un lado, comprobar la calidad de los insumos solicitados y la cantidad de los mismos, así como la puntualidad de la entrega. Por otro lado, llevaremos un registro de control y seguimiento de los proveedores en función a cumplimientos de entrega, calidad de los insumos y cantidad solicitada, esto nos permitirá mapear el desempeño de cada uno de los proveedores y tener mayor información que nos permita tomar decisiones más asertivas respecto a cambios o continuidad de los proveedores. Así mismo, llevaremos un control del ingreso de los materiales al stock de inventarios de la empresa.

Con respecto al stock de inventarios como se ha mencionado el tipo de inventarios que manejaremos es de tipo cíclico y para el control de estos aplicaremos la técnica del sistema de revisión periódica

5.5.2. Gestión de la Calidad

La gestión de la calidad en la producción estará enfocada en un buen mecanismo de inspección y control para garantizar la calidad total de nuestros productos, para ello estableceremos los siguientes parámetros de mediciones.

- Medición de tiempos de elaboración de una torta Cupcake de 45 unidades, el tiempo de elaboración máximo por torta será de 97 min, al llegar a este tiempo ya establecido, se realizará la verificación del entregable final, si resulta satisfactorio se considera un proceso de calidad, de lo contrario, sino se logra el objetivo, esto

implicará modificaciones de nuestros procesos porque ello implicará costos adicionales e impactaría en la productividad de la empresa.

- **Medición del sabor y personalización**, para lograr el sabor y acabado que el cliente desea, es importante registrar detalladamente los requerimientos solicitados por el cliente. Cuando el producto se encuentre en plena elaboración, se realizarán un control con una lista de verificación que contiene los requerimientos registrados, de esta manera se podrán corregir y hacer los ajustes necesarios en plena elaboración para lograr el entregable final.
- **Medición de consumo de insumos y materia prima**. La determinación de la cantidad exacta de los insumos y materia prima para cada Tortas Cupcake estará definida por el tamaño de torta, personalización y sabor, con ello se establecerán parámetros que permitan medir y comparar lo utilizado al final con lo ya establecido. Si se encuentran mermas en esta elaboración podremos adoptar medidas para ir mejorando nuestro proceso de producción con el fin de llegar a la calidad total

5.5.3. Gestión de los proveedores

En la gestión de los proveedores existen 3 elementos fundamentales para obtener ventaja competitiva en este eslabón de la cadena de suministro de la empresa, la selección, certificación de proveedores y las relaciones que se generan con estos (Krajewski & Ritzman, 2000). A continuación, revisaremos la gestión en cada elemento.

- **Selección de proveedores:** La selección de nuestros proveedores se realiza en base al análisis de factores como: el precio, la calidad, la puntualidad de entrega, la flexibilidad para entregar la cantidad de pedidos y la experiencia en el mercado. Tomando en consideración estos elementos, la empresa tomara la decisión que se ajuste a su necesidad. Además, se llevará registros e historiales de estos factores para evaluar a nuestros proveedores y realizar un feedback continuo y de ser necesario realizar cambio de empresas.
- **Certificación de proveedores:** La empresa buscara proveedores que tengan certificación en sus procesos, de esta manera podemos asegurarnos de la capacidad que tienen para satisfacer nuestra demanda de insumos y asegurarnos a la vez la

calidad de los mismos. Así mismo, cuando la empresa tenga más experiencia en el mercado, podrían también ayudar a los proveedores a obtener una certificación en sus respectivos procesos.

- **Relaciones con el proveedor:** En la actualidad las relaciones con los proveedores es parte fundamental del negocio, ya que estos nos proporcionan las materias primas con las que se elaboran los productos destinados a nuestros clientes. Los proveedores nos aseguran la cantidad y calidad de los insumos en los tiempos requeridos por el negocio. Por estas razones y tal como indica Krajewski & Ritzman (2000), consideramos 3 elementos claves para nuestra gestión con este Stakeholder: Relaciones con orientación competitiva y cooperativa, grado de control y flexibilidad.
 - Orientación competitiva y cooperativa: En el inicio de nuestras operaciones mantendremos una orientación competitiva con nuestros proveedores, realizando negociaciones para obtener el mejor precio y calidad, al ser una empresa nueva, una parte fundamental de nuestras finanzas será conseguir el mejor precio para la adquisición de los insumos a utilizar y reducir el costo de elaboración de nuestros productos. Así mismo, a un mediano plazo, cuando las ventas de la empresa aumenten y necesitemos una mayor cantidad de insumos, nuestro poder de negociación aumentará. Con el crecimiento de nuestra empresa podemos tener una relación con los proveedores orientado a la cooperación, donde la asociación de ambas partes se traduzca en un esfuerzo en conjunto para mejorar la calidad de los insumos, así como el mejoramiento de los procesos y capacidad, donde las relaciones comerciales tengan un horizonte de tiempo más amplio.
 - Grado de control sobre los proveedores: Básicamente en el grado de control, debemos decidir si tenemos contratos con los proveedores a largo plazo y que impliquen un alto grado de control, hasta contratos a corto plazo en los cuales el grado de control es bajo (Krajewski & Ritzman, 2000). Nuestra estrategia consistirá en analizar la competitividad de los proveedores y tomar decisiones sobre el horizonte de tiempo que se trabajará con cada uno, evidentemente si la empresa proveedora muestra una alta calidad en sus insumos, así como flexibilidad en la cantidad prevista, precios bajos y puntualidad en las entregas, debemos realizar contratos a largo plazo que nos permitan un grado de control

- más alto. Por el contrario, con empresas que no muestren un buen desempeño para satisfacer nuestra demanda de insumos se realizara contratos a corto plazo.
- Flexibilidad: Va a depender de los tipos de contratos que se realice con los distintos proveedores, como se ha mencionado en el punto anterior, las empresas que no demuestren una alta capacidad en cuestión de calidad, cantidad y tiempo de entrega se realizarían contratos a corto plazo para poder tener la opción de cambiar de proveedor o mejorar los términos del contrato.

5.6. Inversión en activos fijos vinculados al proceso productivo

A continuación, presentamos la inversión en activos fijos vinculados al proceso productivo de la empresa:

Tabla N° 33

Inversión en activos fijos empresa Organicakes

INVERSION EN ACTIVOS FIJOS VINCULADOS AL PROCESO PRODUCTIVO			
DESCRIPCION	Cantidad	Precio Unitario	Total
Horno industrial (a convección)	1	S/. 15,840	S/. 15,840
Batidora industrial de pedestal	1	S/. 7,500	S/. 7,500
Frigorífico (1388Litros)	1	S/. 10,000	S/. 12,000
Mesa de trabajo	2	S/. 1,900	S/. 3,800
Cocina industrial	1	S/. 2,000	S/. 2,000
Equipos de computo	2	S/. 2,300	S/. 4,600
Mobiliario de oficina	2	S/. 350	S/. 700
Utensilios de cocina /herramientas de decoración/Mobiliaria de cocina	1	S/. 5,000	S/. 5,000
Inversión total			S/. 51,440

Nota: La información de precios mostrados en la tabla tiene como referencia los precios actuales en el mercado. Elaboración propia, 2018

5.7. Estructura de costos de producción y gastos operativos

Presentamos a continuación los costos de producción y los gastos operativos de la empresa en forma mensual y anual:

Tabla N° 34

Estructura de gastos operativos de la empresa Organicakes

GASTOS OPERATIVOS			
ITEM	DESCRIPCION	MENSUAL	ANUAL
1	Mantenimiento de página web y Redes sociales	S/. 100.00	S/. 1,200.00
2	Sueldo de personal Administrativo	S/. 3,400.00	S/. 47,872.0
3	Suministros diversos de Administración	S/. 300	S/. 3,600
4	Presupuesto de Marketing		S/. 18,510
5	Mantenimiento de maquinaria y equipos		S/. 3,000
Total gastos operativos anuales			S/. 74,182.00

Nota: La información de gastos mostrados en la tabla tiene como referencia los valores actuales en el mercado. Elaboración propia, 2018

Tabla N° 35

Estructura de costos de producción de la empresa Organicakes

COSTOS DE PRODUCCION			
ITEM	DESCRIPCION	MENSUAL	ANUAL
1	Alquiler de local	S/. 3,000.00	S/. 36,000
2	Insumos para la elaboración del producto (30%)	S/. 17,688.08	S/. 212,257
3	Sueldo de personal de producción	S/. 3,000.00	S/. 42,240
4	Pago de servicios	S/. 1,010.00	S/. 12,120
Total de costos de producción anuales			S/. 302,617

Nota: La información de costos mostrados en la tabla tiene como referencia los valores actuales en el mercado. Elaboración propia, 2018

Tabla N° 36

Planilla de trabajadores empresa Organicakes

PLANILLA DE TRABAJADORES				
Descripción	Sueldo	Essalud	Gratificación (1/2)	Total Anual
Personal Administrativo				
Trabajador 1 (Administrador)	S/. 2,200.00	S/. 198.00	S/. 183.33	S/. 30,976.00
Trabajador 2 (coordinador Admin.)	S/. 1,200.00	S/. 108.00	S/. 100.00	S/. 16,896.00
Personal de producción				
Trabajador 3 (Jefe de producción)	S/. 1,800.00	S/. 162.00	S/. 150.00	S/. 25,344.00
Trabajador 4 (Asistente de producción)	S/. 1,200.00	S/. 108.00	S/. 100.00	S/. 16,896.00
Total Planilla	S/. 76,800.00	S/. 6,912.00	S/. 6,400.00	S/. 90,112.00

Nota: La información de costos mostrados en la tabla tiene como referencia los valores actuales en el mercado. Elaboración propia, 2018

Capítulo 6. Estructura organizacional y recursos humanos

6.1. Objetivos Organizacionales

Los objetivos organizacionales para la Administración de Recursos Humanos (ARH) en la compañía, son las siguientes:

- Desarrollar y mejorar las habilidades, conocimientos y capacidades de los colaboradores a través de planes de capacitación y entrenamiento.
- Mantener colaboradores motivados y con un clima laboral óptimo que permita el desarrollo personal y organizacional
- Evaluar el desempeño de los trabajadores a través de KPIS de gestión para poder determinar las oportunidades de mejora y las necesidades de capacitación, así como ayudar a su desarrollo profesional
- Implementar canales de comunicación efectivos que generen sinergia entre todos los colaboradores de la organización
- Implementar sistema de compensaciones que motive el aumento de la productividad de los colaboradores

6.2. Naturaleza de la organización

6.2.1. Organigrama

El organigrama de nuestra empresa tendrá un diseño funcional y adecuado a nuestro tipo y tamaño de empresa como se muestra a continuación:

Figura N° 48. Organigrama de la empresa Organicakes para el inicio de las operaciones. Elaboración propia, 2018

6.2.2. Diseño de Puestos y Funciones

En esta sección describiremos el objetivo y funciones de cada uno de los puestos en la estructura de la organización

- Jefe de Administración

Dpto. Administración Puesto: Jefe de Administración Reporta a: Accionistas Supervisa a: Dpto. de Operación y Producción	
Objetivo del puesto	El Jefe de Administración supervisara la gestión de marketing, ventas, logística, RRHH y de producción de la empresa.
Funciones:	1. Planificar, organizar, dirigir y controlar el correcto desarrollo de la empresa. 2. Presentar un plan de trabajo mensual, semestral y anual para cumplir las metas, objetivos y visión de la empresa. 3. Difundir la misión, visión y cultura organizacional de la empresa garantizando el alcance de objetivos de empresa y de los colaboradores. 4. Establecer convenios y alianzas con empresas proveedoras, con negocios de catering y clientes corporativos. 5. Elaboración y presentación a los accionistas de la situación actual de la empresa, en términos de indicadores de gestión en forma mensual. 6. Apoyar a las áreas del negocio según planes y necesidades 7. Dirigir y controlar el buen desempeño de las personas a cargo.
Perfil del ocupante	Conocimientos: <ul style="list-style-type: none"> - Administrador a nivel universitario - Experiencia mínima de 3 años en puesto similar - Conocimiento de procesos administrativos, comerciales y Marketing. - Manejo de herramientas office intermedio Competencias: <ul style="list-style-type: none"> - Capacidad de trabajar en equipo - Capacidad para analizar información y datos - Creatividad e innovación orientado al cliente - Liderazgo y comunicación efectiva
Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> - Presupuesto de Ventas - Utilidad operativa (Estado de resultados) - % NPS

Figura N° 49. Diseño de puesto y funciones del Jefe de administración de la empresa Organicakes.

Elaboración propia, 2018

- Coordinador de Operaciones

Dpto. de operaciones Puesto: Coordinador de Operaciones Reporta a: Jefe de Administración Supervisa a: Dpto. de Producción	
Objetivo del puesto	Coordinar las operaciones logísticas del negocio, así como el cumplimiento de la producción y brindar apoyo al jefe de administración
Funciones:	1. Abastecer de suministros necesarios la producción y mantener los niveles stock de insumos especificados 2. Coordinar los pedidos y entregas del producto final a los clientes 3. Supervisar al personal de producción. 4. Coordinaciones entre ventas, producción y cliente. 5. Realizar reportes de producción y gastos logísticos 6. Envío por delivery, consolidación de facturas. 7. Apoyo administrativo a la jefatura con los requerimientos que el negocio demande.
Perfil del ocupante	Conocimientos: <ul style="list-style-type: none"> - Egresado de carrera técnica o universitario de administración de empresas o afines - Experiencia mínima de 1 año en puesto similar - Manejo de herramientas office intermedio - Conocimiento de procesos logísticos y comerciales Competencias: <ul style="list-style-type: none"> - Capacidad de trabajar en equipo - Gestión orientada a la satisfacción del cliente - Habilidades comunicativas - Capacidad de seguimiento a las tareas de compra y venta
Indicadores:	<ul style="list-style-type: none"> - % De niveles de servicio - Cumplimiento de los niveles de Stock

Figura N° 50. Diseño de puesto y funciones del Coordinador de operaciones de la empresa Organicakes. .

Elaboración propia, 2018

- Asistente de cocina

Dpto. de Producción Puesto: Asistente de cocina Reporta a: Jefe de Cocina	
Objetivo del puesto	Apoyar en la elaboración de las tortas Cupcake
Funciones:	1. Colaborar en el todo el proceso de producción y elaboración de los productos 2. Mantener el orden y limpieza en el área de producción 3. Apoyo en los requerimientos que el negocio demande para el área de producción
Perfil del ocupante	Conocimientos: <ul style="list-style-type: none"> - Secundaria completa. - Estudios técnicos en Pastelería - Experiencia de 1 años en elaboración de productos de pastelería Competencias: <ul style="list-style-type: none"> - Habilidad de aprender rápido - Actitud de servicio - Trabajo en equipo - Habilidades básicas de organización - Adaptabilidad al cambio
Indicadores:	<ul style="list-style-type: none"> - % de Nivel de servicio - % de Asistencia

Figura N° 51. Diseño de puesto y funciones del Asistente de cocina de la empresa Organicakes.

Elaboración propia, 2018

- Jefe de Cocina

Dpto. de Producción Puesto: Jefe de Cocina Reporta a: Coordinador de Operaciones Supervisa a: Asistente de cocina	
Objetivo del puesto	Se ocupa de la elaboración y presentación de las tortas Cupcakes
Funciones:	1. Organizar la elaboración de las tortas solicitando oportunamente los insumos y requerimientos necesarios. 2. Elaborar las tortas Cupcake de acuerdo con las indicaciones de la solicitud del cliente. 3. Liderar adecuadamente el área de cocina y coordinar en todo momento con las demás áreas de la empresa. 4. Proponer mejoras en el proceso de producción y elaboración 5. Proponer técnicas y modelos innovadores en la presentación y elaboración de los productos.
Perfil del ocupante	Conocimientos: <ul style="list-style-type: none"> - Egresado de carrera técnica de pastelería - Experiencia mínima de 4 años en puesto similar - Conocimiento en técnicas de repostería - Habilidades básicas de organización y planeación - Conocimiento en procesos de calidad Competencias: <ul style="list-style-type: none"> - Alto nivel de limpieza y orden - Trabajo orientado a la satisfacción al cliente - Habilidades básicas de organización y planeación - Alto niveles de innovación y creatividad - Capacidad de aprendizaje y adaptabilidad al cambio
Indicadores:	Niveles de servicio % NPS % Producción

Figura N° 52. Diseño de puesto y funciones del Jefe de cocina de la empresa Organicakes. Elaboración propia, 2018

6.3. Políticas Organizacionales

Para desarrollar las políticas de Recursos Humanos (RH), nos enfocaremos en los 6 principales procesos de la administración de RH, el cual según Chiavenato (2009), son: integrar, organizar, recompensar, desarrollar, retener y auditar a las personas. A continuación, presentamos las principales políticas a implementar.

- Política de integrar a las personas (Ingresos)

La empresa va a incorporar a las personas que cumplan con el perfil de competencias, habilidades y conocimientos establecidos por la compañía y que se ajusten a los objetivos organizacionales, además, el proceso de selección consistirá en diferentes evaluaciones y será ejecutado con transparencia y equidad para todos los candidatos y cumpliendo con los procedimientos éticos y legales.

- Política de Organizar a las personas

- Política de Diseño de puestos: Los colaboradores deben recibir el manual de funciones de su respectivo cargo, con el fin de conocer claramente las funciones y responsabilidades correspondientes de su puesto dentro de la organización. Además, la compañía evaluará en forma periódica la declaración de funciones de cada puesto con la finalidad de adaptarlas a los cambios y dinamismo de la organización.
- Política de Evaluación de desempeño: Los colaboradores tendrán un proceso de evaluación de desempeño en forma anual, donde se evaluarán las competencias y habilidades previamente especificadas e informadas, a través del análisis de indicadores de gestión y comportamiento esperados por la compañía.

- Política de recompensas

El trabajo de los colaboradores será recompensado económicamente una vez al mes de acuerdo a la estructura de pagos definido por la organización, tendrán todos los beneficios de ley de acuerdo al tipo de empresa. Así mismo se entregarán compensaciones adicionales por la alta productividad y el cumplimiento de objetivos previamente establecidos e informados oportunamente.

- Política de desarrollo de las personas

La compañía desarrollara planes de capacitación para el desarrollo de capacidades y habilidades específicas para cada puesto de trabajo, ayudando al cumplimiento de objetivos organizacionales y aportando al desarrollo personal de cada uno de nuestros trabajadores. Esta política se trabajará en conjunto con la evaluación de desempeño donde se identificará las brechas y necesidades de capacitación.

- Política de retención de personas

La empresa promoverá un ambiente de trabajo con un excelente clima laboral, condiciones de trabajo seguras y un equilibrio entre la vida laboral y personal de los colaboradores que motiven el buen desempeño laboral y la permanencia de las personas en la compañía.

6.4. Gestión Humana

Para la compañía es muy importante nuestro capital humano, pues son ellos quienes realizan las tareas diarias y elaboran los productos que brindamos a nuestros clientes. La gestión de recursos humanos ha tenido una revolución en el enfoque de cómo se veía antes y como se ve ahora. Es por ello, que como lo indica Chiavenato (2009), podemos definir la administración de recursos humanos como un conjunto de prácticas y políticas orientados a la realización de aspectos administrativos relacionadas a las personas, como el reclutamiento, selección, formación, remuneraciones y evaluación de desempeño.

6.4.1. Reclutamiento

El proceso de reclutamiento de selección de personal comienza con la necesidad de contratar a personal calificado para ocupar los diferentes cargos o puesto que se requiere por la organización.

Los pasos a seguir para el reclutamiento dentro de la administración de recursos humanos de la compañía serán:

- Notificación requerimiento del puesto

- Aprobación de la solicitud de requerimiento de personal
- Publicación del requerimiento del personal con las habilidades, capacidades y experiencia requerida para el puesto, especificados en el diseño de puestos y funciones.

Las fuentes de reclutamiento son muchas y variadas entre ellas podemos mencionar: Anuncios en periódicos y revistas, diversos servicios de internet (Linkedin, boomeran, Aptitus, Laborum, Universia), agencias de recursos humanos, convenio universidades, redes sociales, etc. En el caso de la compañía, las fuentes a utilizar para el reclutamiento serán los servicios de internet como Linkedin, boomeran, Aptitus, Laborum.

6.4.2. Selección, contratación e inducción

- Selección

Realizamos la recepción de los curriculum vitae de todos los postulantes en los diferentes sistemas de selección, la compañía debe realizar una serie de procedimientos que nos permitan poder seleccionar a la persona idónea, que tenga las competencias y habilidades para el puesto que buscamos. Los pasos a seguir para el proceso de selección serán los siguientes.

- Realizar filtros iniciales de los CV y realizar la comprobación de referencias laborales.
- Entrevista personal dirigida con el responsable del proceso de selección.
- Realizar pruebas de conocimiento o de capacidad específicas para el puesto.
- Realizar evaluación psicológica.
- Elegimos a los mejores candidatos que cumple con el perfil del puesto.
- Entrevista final con los accionistas o administrador de la empresa.

- Contratación e inducción

El candidato seleccionado deberá entregar los siguientes documentos para proceder con el acuerdo contractual

- CV documentado impreso
- Certificado original de estudios
- Copia de DNI y recibo de servicio
- Carnet de sanidad
- Examen médico ocupacional
- Certificado de antecedentes policiales y penales

Para la inducción se ha elaborado 5 días de capacitación de las diferentes funciones y tareas a desempeñar. Así mismo conocerá los reglamentos internos de trabajo políticas organizacionales y plan estratégico

- Recepción de los documentos de contratación
- Manual de funciones
- Manual de elaboración de producto de cupcakes
- Charla de seguridad laboral
- Entrega de fotocheck

Capacitación, desarrollo y evaluación de desempeño

- Capacitación

Las capacitaciones en una organización son indispensables, para que el personal tenga un conocimiento actualizado y permita de esta manera desarrollar de manera óptima e ir a la vanguardia con sus labores. Las capacitaciones permiten también mejorar la actitud, capacidades, habilidades y desarrollar las competencias del personal.

El Programa de capacitación tendrá los siguientes elementos:

- Las capacitaciones serán constantes en el área productiva, en temas de innovación y nuevas técnicas de pastelería, esto permitirá un mayor conocimiento en el personal y a la par la innovación de los productos.
- En el área administrativa y de operaciones las capacitaciones se realizan de acuerdo a las necesidades de la compañía, se realizará un cronograma de capacitaciones de temas que impacten la gestión.
- Todo el personal será capacitado constantemente en temas de salud y seguridad en el trabajo. Esta capacitación será interna.
- Charlas sobre manejo del estrés, liderazgo entre otras para mantener el clima laboral.

- Desarrollo

Organicakes reconoce la importancia de planear las necesidades futuras que puede tener la empresa en cuanto a personal por un tema de crecimiento organizacional y cumplimiento de objetivos. Es por ello que entre los planes de desarrollo se establece lo siguiente:

- Contratar personal y establecer una relación laboral a largo plazo, ofreciendo un grato ambiente laboral.
- Permitir y comprometerse con el desarrollo del personal mediante las capacitaciones.
- Establecer línea de carrera y plan de sucesión en los puestos de la empresa.
- Potenciar el nivel profesional de cada trabajador, otorgándoles las herramientas necesarias para cumplir con sus labores.

- Evaluación de desempeño

El desarrollo de los colaboradores es fundamental para la compañía, por esta razón se realizará una evaluación de desempeño una vez al año para lograr determinar las competencias, habilidades y capacidades que debemos desarrollar en nuestros

trabajadores. Se realizará una investigación de campo para evaluar el desempeño del personal operativo. Se realizarán entrevistas a cada trabajador, el cual deberá responder acerca de su desarrollo en la empresa. Además, se medirá el desempeño mediante la evaluación 360°, que consiste en que el jefe de área evalúe el desempeño del personal a cargo. A la vez, el personal evaluará a su jefe. La estructura de evaluación de desempeño se podrá observar en los anexos.

6.4.3. Motivación

Los trabajadores deben ser reconocidos e incentivados constantemente para mantener su compromiso con la empresa, desarrollar eficazmente sus labores y con ello formar parte del resultado de los objetivos planteados por Organicakes.

Para ello, se desarrolla el plan de incentivos al desempeño, que consta en lo siguiente:

- Colaborador bimestral:

Al término de un periodo de dos meses, la gerencia realiza una evaluación a todos los trabajadores, verificando su desempeño y entregándole premios y reconocimiento público con sus compañeros, también será mostrado en el local de ventas. Adicional, se le entregará un diploma de reconocimiento.

- Celebración mensual de cumpleaños:

Cada mes se celebrará el cumpleaños de los trabajadores.

- Trabajador 100 + 1%

Este reconocimiento será anual y dado al trabajador que dio un poco más de su esfuerzo para cumplir con sus labores. El premio consistirá en la entrega de un diploma, un electrodoméstico y el reconocimiento ante sus compañeros.

- Licencias y permisos remunerados:

Organicakes dará a sus trabajadores, 01 día libre al año remunerado, con previa coordinación y aprobación de la gerencia, para que el trabajador pueda tomarlos en el momento que desee. Todos los descansos correspondientes a Ley serán asumidos por la empresa, como por ejemplo:

- Licencia por fallecimiento de un familiar directo (Decreto Legislativo N° 1025)

- Licencia por paternidad (Ley N° 29409)
- Licencia por enfermedad grave o terminal (Ley N° 30012)

6.4.4. Sistema de remuneraciones

Al inicio de las operaciones, Organicakes contará con 4 trabajadores, por pertenecer al régimen MYPE, cada colaborador tendrá los siguientes beneficios de ley:

- Remuneración Mensual
- Jornada de trabajo de 8 horas diarias, 48 horas semanales
- Descanso semanal y en días feriados
- Remuneración por horas extras
- Periodo vacacional de 15 días
- Seguro de salud ESSALUD, pago del 9% asumido por el empleador

Cabe resaltar que cada trabajador tendrá una remuneración distinta de acuerdo con su puesto de trabajo.

6.5. Estructura de gastos de RRHH

A continuación, presentamos la estructura de gastos que la compañía tendrá en la gestión de RRHH.

Tabla N° 37

Estructura de gastos de RRHH de la empresa Organicakes

GASTOS DE RRHH		
ITEM	DESCRIPCION	ANUAL
1	Gastos de capacitación al personal	S/. 5,000
2	Gastos adicionales de planilla(incentivos, bonos y horas extras)	S/. 3,600
3	Planilla fija de colaboradores	S/. 90,112
Total de gastos		S/. 98,712

Nota: La información de gastos en RRHH mostrados en la tabla tiene como referencia los valores actuales en el mercado. Elaboración propia, 2018

Capítulo 7. Plan económico financiero

7.1. Supuestos

Para la elaboración del plan financiero de la compañía se van a considerar los siguientes supuestos:

- El horizonte de tiempo para el plan financiero será de 5 años
- La depreciación de los activos fijos será calculada con el método lineal, y tendrá un valor de recupero al final del periodo, además, se utilizará los valores de depreciación actuales publicados por la SUNAT.
- Para realizar el cálculo del capital de trabajo neto (CTN), se va a considerar el 20% de los ingresos por ventas de cada periodo de tiempo
- Los gastos operativos a considerar en los periodos de tiempos serán calculados en base al análisis vertical de los estados financieros.
- Para la estructura de financiamiento se considera una TEA de 24%, así mismo, el plan de pagos se realizará con el método francés.
- Se considera el impuesto a la renta actual del país del 29.5%

7.2. Inversión en activos y depreciación

Determinaremos el total de la inversión en activos así como el cálculo de la depreciación anual y acumulada para efectos de realizar el flujo financiero, es importante mencionar que para realizar la estimación de la depreciación de los activos en un horizonte de tiempo determinado, utilizaremos el método lineal, así mismo, utilizaremos los porcentajes de depreciación que la SUNAT otorga para el tratamiento de la depreciación para fines contables y tributarios.

Tabla N° 38

Tasa de depreciación de activos SUNAT

Activos Fijos	Tasa depreciación
Terreno	0
Edificios	5%
Maquinarias y equipos	10%
Unidades de transporte	20%
Equipos de procesamiento de datos	10%
Bienes y enseres (otros bienes diversos)	10%

Nota: Adaptado de “Cuadro de depreciación de activos en el Perú”, por SUNAT, 2018

A Continuación, presentamos los cálculos de la depreciación acumulada y el valor de recupero, de acuerdo a la inversión de activos detallado en el inciso 6.6 del plan de operaciones:

Tabla N° 39

Calculo de la Depreciación anualizada y valor de recupero de los A.F

Activos Fijos	Inversion	Tasa de Depreciacion	Depreciacion Anualizada	Depreciacion acumulada	Valor en Libros	Valor del Mercado	Valor de Recupero
Horno industrial (a conveccion)	S/. 15,840	10%	S/. 1,584	S/. 7,920	S/. 7,920	S/. 0	S/. 2,336
Batidora industrial de pedestal	S/. 7,500	10%	S/. 750	S/. 3,750	S/. 3,750	S/. 0	S/. 1,106
Frigorifico (1388Litros)	S/. 12,000	10%	S/. 1,200	S/. 6,000	S/. 6,000	S/. 0	S/. 1,770
Mesa de trabajo	S/. 3,800	10%	S/. 380	S/. 1,900	S/. 1,900	S/. 190	S/. 694
Cocina industrial	S/. 2,000	10%	S/. 200	S/. 1,000	S/. 1,000	S/. 0	S/. 295
Equipos de computo	S/. 4,600	20%	S/. 920	S/. 4,600	S/. 0	S/. 0	S/. 0
Moviliario de oficina	S/. 700	10%	S/. 70	S/. 350	S/. 350	S/. 35	S/. 128
Mobiliaria y enseres de cocina	S/. 5,000	10%	S/. 500	S/. 2,500	S/. 2,500	S/. 250	S/. 914
Totales	S/. 51,440		S/. 5,604				S/. 7,244

Nota: Utilizamos el año 2018 como base para el cálculo de la depreciación en el periodo de tiempo.
Elaboración propia, 2018

Podemos entonces resumir los siguientes cálculos realizados: La inversión total en Activos fijos asciende a S/51,440, la depreciación anualizada de los activos suma un total de S/5604, por otro lado, el valor de recupero financiero que tendrá nuestros activos en el flujo es de S/7244.

7.3. Proyección de ventas

Como se especificó en el inciso 5.5 del plan de Marketing para el cálculo de la proyección de ventas debemos tener en cuenta que hemos calculado primero el pronóstico de la demanda de la empresa “Claudia Cupcakes” y como mencionamos anteriormente las ventas de esta empresa representa un 40% de la participación del mercado de cupcakes, con esta información y para tener una referencia podemos inferir y calcular el pronóstico de la demanda de todo el mercado de Cupcakes en Lima, y sobre este cálculo plantearnos de objetivo de ventas considerando un porcentaje de participación del 10% en el primer año de operaciones y para los siguientes años del periodo tener un porcentaje de crecimiento similar al que tuvo la empresa competidora.

Tabla N° 40

Proyección de ventas empresa Organicakes (Evaluación financiera)

	2019	2020	2021	2022	2023
VENTAS	S/. 786,137	S/. 943,365	S/. 1,132,039	S/. 1,267,883	S/. 1.521,460

Nota: Elaboración propia, 2018

7.4. Calculo de capital de trabajo

Consideramos para el cálculo del flujo de capital de trabajo un 20% de la venta anual, además se utiliza el método de ciclo de conversión de efectivo en el periodo de tiempo de 5 años, teniendo como el año 2019 de inicio de las operaciones y el 2023 como fin del periodo para este flujo financiero.

Tabla N° 41

Calculo del capital de trabajo empresa Organicakes

	2018	2019	2020	2021	2022
Stock de Capital de Trabajo Neto	S/. 314,455	S/. 188,673	S/. 226,408	S/. 253,577	S/. 304,292
Inversion en Capital de Trabajo Neto	-S/. 314,455	S/. 125,782	-S/. 37,735	-S/. 27,169	-S/. 50,715

Nota: Para el primer año de operaciones de la empresa se ha considerado el 40% del ingreso de ventas de capital de trabajo. Elaboración propia, 2018

7.5. Estructura de financiamiento

La estructura de financiamiento de la compañía es igual a $D/E=4/6$, teniendo una inversión total de S/.365,895, el financiamiento propio será del 60% y el financiamiento externo a través de un préstamo bancario será del 40% , ascendiendo a S/.146,358 a una TEA de 24%. A continuación, presentamos el plan de pagos del financiamiento externo, el mismo que se verá reflejado en el flujo financiero de la empresa. Es importante mencionar que el método utilizado para el cálculo del plan de pago es el método francés.

Tabla N° 42

Elaboración del plan de pagos de la empresa Organicakes 2019-2023

PLAN DE PAGOS					
Activo fijo	146358	Cuota	53311		
TEA	24.0%	IR	29.5%		
Periodo (años)	5				
Periodo	Saldo	Amortización	Interés	Cuota	EFI
0	S/. 146,358				
1	S/. 128,173	S/. 18,185	S/. 35,126	S/. 53,311	S/. 10,362
2	S/. 105,624	S/. 22,549	S/. 30,762	S/. 53,311	S/. 9,075
3	S/. 77,664	S/. 27,961	S/. 25,350	S/. 53,311	S/. 7,478
4	S/. 42,992	S/. 34,671	S/. 18,639	S/. 53,311	S/. 5,499
5	S/. 0	S/. 42,992	S/. 10,318	S/. 53,311	S/. 3,044

Nota: Elaboración propia, 2018

7.6. Estados Financieros

- **Estado de Resultados:** Desarrollamos el estado de resultados de la compañía para los próximos 5 años, expresado en soles (S/.)

Tabla N° 43

Estado de resultados del 2019 al 2023 empresa Organicakes

	2019	2020	2021	2022	2023
Ventas	666,218	799,462	959,355	1,074,477	1,289,373
Costo de ventas	179,879	215,855	259,026	290,109	348,131
Utilidad Bruta	486,339	583,607	700,329	784,368	941,242
Gastos Operativos					
Gastos por servicios (agua, telef , etc)	10,271	11,298	12,428	13,671	15,038
Gastos por sueldos	90,112	90,112	90,112	112,640	135,168
Gasto por publicidad	15,686	15,686	15,686	15,686	15,686
Gasto por servicio de mantenimiento	3,559	3,559	3,559	3,559	3,559
Gasto por alquiler	30,508	30,508	30,508	30,508	30,508
Gasto por depreciacion acumulada	5,604	5,604	5,604	5,604	5,604
Total de gastos operativos	155,741	156,769	157,898	181,669	205,564
Utilidad Operativa	330,598	426,839	542,431	602,699	735,678
Ingresos financieros	-	-	-	-	-
Gastos Financieros	53,311	53,311	53,311	53,311	53,311
Utilidad antes del IR	277,287	373,528	489,120	549,388	682,367
Impuesto a la renta (29.5%)	81,800	110,191	144,290	162,069	201,298
Utilidad del Ejercicio	195,487	263,337	344,829	387,319	481,069

Nota: Elaboración propia, 2018

- **Balance General :** Presentamos el balance general de la empresa para los siguientes 5 años

Tabla N° 44

Balance general del 2019 al 2023 empresa Organicakes

	2019	2020	2021	2022	2023
ACTIVO					
Activo corriente					
Efectivo y equivalente de efectivo	652,856	947,761	1,350,334	1,767,692	2,311,357
Mercaderias o existencias	17,988	39,573	39,573	39,573	39,573
Total Activo corriente	670,844	987,334	1,389,907	1,807,265	2,350,930
Activo no corriente					
Inmuebles,maquinarias y equipos	43,593	37,989	32,385	26,781	21,177
<Depreciacion acumulada>	5,604	5,604	5,604	5,604	5,604
Total Activo no corriente	37,989	32,385	26,781	21,177	15,573
Total Activo	708,833	1,019,719	1,416,689	1,828,442	2,366,504
PASIVO					
Pasico corriente					
Obligaciones Financieras	128,173	105,624	77,663	42,992	-0
Impuesto a la renta por pagar	87,164	116,843	152,539	172,298	213,981
IGV por pagar	65,652	90,174	114,866	129,770	157,761
Total Pasivo corriente	280,989	312,641	345,068	345,059	371,742
Total Pasivo	280,989	312,641	345,068	345,059	371,742
0					
PATRIMONIO					
Capital	219,537	219,537	219,537	219,537	219,537
Resultado acumulado		208,307	487,541	852,083	1,263,846
Utilidad del periodo	208,307	279,234	364,542	411,762	511,379
Total Patrimonio	427,844	707,078	1,071,620	1,483,383	1,994,761
Total Pasivo y Patrimonio	708,833	1,019,719	1,416,689	1,828,442	2,366,504

Nota: Elaborado con la información financiera de activos, pasivos y patrimonio anteriormente mencionados. Elaboración propia, 2018

7.7. Flujo Financiero

A continuación, se muestra el flujo financiero de la compañía en el horizonte de tiempo de 5 años expresado en soles (S/.)

Tabla N° 45

Flujo financiero del 2019 al 2023 empresa Organicakes

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
VENTAS		786138	943365	1132039	1267883	1521460
COSTO DE VENTAS		302663	363196	435835	488135	585762
UTILIDAD BRUTA		483475	580170	696204	779748	935698
GASTOS OPERATIVOS		82780	99336	119204	133508	160210
EBIT DA		400694	480833	577000	646240	775488
DEPRECIACIÓN		5604	5604	5604	5604	5604
EBIT		395090	475229	571396	640636	769884
IR		116552	140193	168562	188988	227116
DEPRECIACIÓN		5604	5604	5604	5604	5604
FEO		284143	340641	408438	457252	548372
INVERSION DE AF	-51440					7243.775
INVERSION DE CT	-314455	125782	-37735	-27169	-50715	304292
FCLD	-365895	409925	302906	381269	406537	859908
PRESTAMO FINANCI	146358					
AMORTIZACIÓN		18185	22549	27961	34671	42992
INTERES		35126	30762	25350	18639	10318
ESCUDO FISCAL		10362	9075	7478	5499	3044
FCF	146358	-42948	-44236	-45832	-47812	-50267
FCNI	-219537	366976	258670	335437	358725	809641

Nota: Elaborado con la información financiera de ingresos, costos y gastos anteriormente mencionados, además, para efectos del análisis financiero consideramos a esta tabla como escenario base. Elaboración propia, 2018

7.8. Tasa de descuento accionistas y WACC

Tabla N° 46

Calculo del COK

CALCULO DE COK		
Rentabilidad de mercado	r_m	7.98%
Tasa LR a corto plazo	r_f	2.90%
Beta desapalancado	β_l	0.56
Beta apalancado	β_μ	0.8229
Prima de riesgo	$r_m - r_f$	5.08%
Riesgo País	RP	1.37%
COK DEL PROYECTO		8.45%

Nota: Elaboración propia, 2018

Tabla N° 47

Calculo de la tasa WACC

CALCULO DE WACC		
La participación del financiamiento propio	W_e	60.00%
Tasa de descuento	R_e	8.45%
La participación del financiamiento TEA Banco 1	W_d	40.00%
Impuesto a la renta	R_d	24.00%
	T	29.50%
WACC DEL PROYECTO		11.84%

Nota: Elaboración propia, 2018

7.9. Indicadores de rentabilidad

- Calculo del VPN del FCLD : Utilizaremos la formula

$$VPN = -I_o + \sum \frac{FCNt}{(1 + Wacc)^n}$$

$$VPN = -365895 + \frac{409925}{(1+11.84\%)^1} + \frac{302906}{(1+11.84\%)^2} + \frac{381269}{(1+11.84\%)^3} + \frac{406537}{(1+11.84\%)^4} + \frac{859908}{(1+11.84\%)^5}$$

$$VPN (FCLD)=S/.1,266,624$$

Por invertir S/.365,895 en el proyecto, el valor presente neto del flujo de caja de libre disponibilidad es de S/1,266,624 esto quiere decir que el proyecto es rentable y viable.

- Calculo del VPN del FCNI

$$VPN = -219537 + \frac{366976}{(1+8.45\%)^1} + \frac{258670}{(1+8.45\%)^2} \dots \dots \frac{809641}{(1+8.45\%)^5}$$

$$VPN (FCNI)=S/.1,400,771$$

Por invertir S/.219,537 en el proyecto, el valor presente neto del flujo de caja neto del inversionista es de S/1,400,771 esto quiere decir, que para el inversionista el proyecto es rentable y viable.

- Cálculo del índice de rentabilidad (Inversionista)

- IR del FCNI

$$IR = \frac{VPN + I_o}{I_o} \quad \longrightarrow \quad IR = \frac{1,400,771 + 219,537}{219,537}$$

$IR (FCNI) = 7.38$ (Por cada sol invertido se ganará S/7.38)

- IR del FCLD

$$IR = \frac{VPN + I_o}{I_o} \quad \longrightarrow \quad IR = \frac{1,266,624 + 365,895}{365,895}$$

$IR(FCLD) = 4.46$ (Por cada sol invertido se ganará S/4.46)

- Calculo del Periodo de recuperación descontado (PRID)

- PRID del FCLD

FCLD (DESCONTADO)	-365895	366528	242166.2	272546.1	259843.2
491435.1					

$$PRID = \frac{365895}{366528} \quad \longrightarrow \quad PRID(FCLD) = 1 \text{ Año (Periodo de recuperación de la inversión del proyecto)}$$

- PRID del FCNI

$$FCNI = -219537 + \frac{366976}{(1+8.45\%)^1} + \frac{258670}{(1+8.45\%)^2} + \frac{335437}{(1+8.45\%)^3} + \frac{358725}{(1+8.45\%)^4} + \frac{809641}{(1+8.45\%)^5}$$

FCNI (DESCONTADO) -219537 338383 312017 262980 259324 539690

$$PRID = \frac{219537}{338383} \quad \longrightarrow \quad PRID(FCNI) = 0.64 \text{ Año (Periodo de recuperaci3n de la inversi3n del proyecto)}$$

- C3lculo del TIR

- TIR del FCLD

$$-365895 + \frac{409925}{(1+TIR)^1} + \frac{302906}{(1+TIR)^2} + \frac{381269}{(1+TIR)^3} + \frac{406537}{(1+TIR)^4} + \frac{859908}{(1+TIR)^5} = 0$$

TIR (FCLD)=96.08%

- Razones de Rentabilidad financieras (1er periodo)

$$\text{- MARGEN UTILIDAD BRUTA} = \frac{\text{UTILIDAD BRUTA}}{\text{VENTAS}} = \frac{486,339}{666,218}$$

MARGEN UTILIDAD BRUTA = 72.99%

$$\text{- MARGEN UTILIDAD OPERATIVA} = \frac{\text{UTILIDAD OPERATIVA}}{\text{VENTAS}} = \frac{330,598}{666,218}$$

MARGEN UTILIDAD OPERATIVA = 49.62%

$$\text{- MARGEN UTILIDAD NETA} = \frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{VENTAS}} = \frac{195487}{666,218}$$

MARGEN UTILIDAD NETA = 29.34%

$$\text{- RENDIMIENTO SOBRE ACTIVOS (ROA)} = \frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{ACTIVOS TOTALES}} = \frac{208,307}{708,833}$$

ROA = 29.39%

- Resumen de indicadores de Rentabilidad

Tabla N° 48

Resumen de indicadores de rentabilidad del FCLD

FLUJO DE CAJA DE LIBRE DISPONIBILIDAD	
Valor presente neto (VPN)	S/. 1,266,624
Índice de Rentabilidad (IR)	4.46
Periodo de recuperación descontado (PRID)	1 año
Tasa interna de retorno (TIR)	96.08%

Nota: Elaboración Propia, 2018

Tabla N° 49

Resumen de indicadores de rentabilidad del FCN

FLUJO DE CAJA NETO DEL INVERSIONISTA	
Valor presente neto (VPN)	S/. 1,400,771
Índice de Rentabilidad (IR)	7.38
Periodo de recuperación descontado (PRID)	0.64 Año

Nota: Elaboración Propia, 2018

7.10. Análisis de riesgo

7.10.1. Análisis de sensibilidad

- Reducción de los ingresos de ventas (Análisis Unidimensional)

Analizando el comportamiento de las ventas con respecto al pronóstico de la demanda estimada, podemos mencionar que la compañía tiene la siguiente participación de mercado en el horizonte de tiempo de 5 años

Tabla N° 50

Participación de mercado de la empresa Organicakes del 2019-2023

	2019	2020	2021	2022	2023
Pronostico demanda	S/. 7,861,379	S/. 8,717,994	S/. 9,574,610	S/. 10,431,226	S/. 11,287,841
Ventas	S/. 786,138	S/. 943,365	S/. 1,132,039	S/. 1,267,883	S/. 1,521,460
Participación de mercado	10.00%	10.82%	11.82%	12.15%	13.48%

Nota: Elaboración propia, 2018

Para realizar nuestro primer análisis de riesgo, vamos a considerar que la participación de mercado inicial de la empresa (2019) es solo del 6%, y los crecimientos de los siguientes años hasta el 2023 se mantienen de acuerdo al análisis vertical, en este caso, los ingresos por ventas en el periodo de tiempo se reducen y quedarían de la siguiente manera:

Tabla N° 51

Proyección de ventas (Análisis de Sensibilidad)

	2019	2020	2021	2022	2023
VENTAS	S/. 471,683	S/. 565,972	S/. 679,391	S/. 740,174	S/. 888,262

Nota: Esta proyección de ventas se realiza en base análisis de riesgo financiero. Elaboración propia, 2018

Podemos concluir en este supuesto que el total de ingresos por ventas en el periodo de tiempo pasaría de S/.5,650,885 a S/. 3, 345,482, es decir, una reducción del -159% respecto a la situación inicial (Base).

¿Cómo impacta esta reducción de los ingresos en el VPN y el IR del proyecto? A continuación, presentamos el flujo de caja del proyecto incluyendo este supuesto de riesgo

Tabla N° 52

Flujo financiero del 2019 al 20123 (Reducción de ingresos)

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
VENTAS		471683	565972	679391	740174	888262
COSTO DE VENTAS		181598	217899	261566	284967	341981
UTILIDAD BRUTA		290085	348073	417825	455207	546281
GASTOS OPERATIVOS		82780	99336	119204	133508	160210
EBIT DA		207305	248736	298622	321699	386071
DEPRECIACIÓN		5604	5604	5604	5604	5604
EBIT		201701	243132	293018	316095	380467
IR		59502	71724	86440	93248	112238
DEPRECIACIÓN		5604	5604	5604	5604	5604
FEO		147803	177012	212182	228451	273834
INVERSION AF	-51440					7243.8
INVERSION CT	-314455	125782	-37735	-27169	-50715	304292
FCLD	-365895	273585	139278	185013	177736	585369
PRESTAMO	146358					
AMORTIZACIÓN		18185	22549	27961	34671	42992
INTERES		35126	30762	25350	18639	10318
ESCUDO FISCAL		10362	9075	7478	5499	3044
FCF	146358	-42948	-44236	-45832	-47812	-50267
FCNI	-219537	230637	95042	139180	129924	535103

Nota: Elaboración propia, 2018

Calculamos el valor del Valor presente neto (VPN) y el valor del índice de rentabilidad (IR) :

Tabla N° 53

Resumen de indicadores de rentabilidad (Reducción de ingresos)

INDICADOR	VALOR
VPN(FCLD)	S/. 570,470
VPN (FCNI)	S/. 633,666
IR (FCLD)	2.56
IR (FCNI)	3.89

Nota: Elaboración propia, 2018

Podemos mencionar, después de analizar los resultados de los indicadores de rentabilidad de proyecto con el supuesto de riesgo, que el proyecto sigue siendo rentable, sin embargo es importante mencionar que tanto VPN (FCLD) y el VPN (FCNI) tiene una variación con respecto al escenario base de -55% .Por otro lado el IR (FCLD) disminuye en -43%, el IR (FCNI) se reduce en un 47% respecto al escenario base.

- Aumento del costo de venta (Análisis Unidimensional)

El costo de venta actual para nuestro negocio, representa el 38.5% del ingreso por venta de acuerdo al análisis horizontal del flujo de caja. Para nuestro segundo análisis de riesgo del proyecto vamos a suponer que el costo de ventas aumenta al 50% del ingreso por venta en el análisis horizontal, es decir, tiene un aumento del 30% respecto al escenario base.

¿Cómo impacta el aumento del costo de ventas en el VPN y el IR del proyecto? A continuación presentamos el flujo de caja del proyecto incluyendo este supuesto de riesgo

Tabla N° 54

Flujo financiero del 2019 al 20123 (Aumento del costo de ventas)

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
VENTAS		786138	943365	1132039	1267883	1521460
COSTO DE VENTAS		393069	471683	566019	633942	760730
UTILIDAD BRUTA		393069	471683	566019	633942	760730
GASTOS OPERATIVOS		82780	99336	119204	133508	160210
EBIT DA		310289	372346	446816	500433	600520
DEPRECIACIÓN		5604	5604	5604	5604	5604
EBIT		304685	366742	441212	494829	594916
IR		89882	108189	130157	145975	175500
DEPRECIACIÓN		5604	5604	5604	5604	5604
FEO		220407	264157	316658	354459	425020
INVERSION AF	-51440					7243.775
INVERSION CT	-314455	125782	-37735	-27169	-50715	304292
FCLD	-365895	346189	226423	289489	303743	736556
PRESTAMO	146358					
AMORTIZACIÓN		18185	22549	27961	34671	42992
INTERES		35126	30762	25350	18639	10318
ESCUDO FISCAL		10362	9075	7478	5499	3044
FCF	146358	-42948	-44236	-45832	-47812	-50267
FCNI	-219537	303240	182187	243657	255931	686289

Nota: Elaboración propia, 2018

Calculamos el valor del Valor presente neto (VPN) y el valor del índice de rentabilidad (IR):

Tabla N° 55

Resumen de indicadores de rentabilidad (Aumento del costo de ventas)

INDICADOR	VALOR
VPN(FCLD)	S/. 946,686
VPN (FCNI)	S/. 1,048,484
IR (FCLD)	3.58
IR (FCNI)	5.77

Nota: Elaboración propia, 2018

Podemos mencionar, después de analizar los resultados de los indicadores de rentabilidad de proyecto con el supuesto de riesgo, que el proyecto sigue siendo rentable, sin embargo es importante mencionar que tanto VPN (FCLD) y el VPN

(FCNI) tiene una variación con respecto al escenario base de -25% .Por otro lado el IR (FCLD) disminuye en -20%, el IR (FCNI) se reduce en un 22% respecto al escenario base.

- Reducción de los ingresos de ventas y aumento del costo de venta (Análisis Multidimensional)

Para realizar un análisis más ácido del flujo financiero de nuestro proyecto vamos a combinar los 2 supuestos iniciales para evaluar la rentabilidad del negocio. Por un lado vamos a considerar que la participación de mercado inicial de la empresa (2019) es solo del 6%, y los crecimientos de los siguientes años hasta el 2023 se mantienen de acuerdo al análisis vertical, por otro lado, vamos a suponer que el costo de ventas aumenta al 50% del ingreso por venta en el análisis horizontal, es decir, tiene un aumento del 30% respecto al escenario base. ¿Cómo impacta la reducción de los ingresos y el aumento del costo de ventas en el VPN y el IR del proyecto? A continuación presentamos el flujo de caja del proyecto incluyendo este supuesto de riesgo

Tabla N° 56

Flujo financiero del 2019-20123 (Análisis multidimensional)

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
VENTAS		471683	565972	679391	740174	888262
COSTO DE VENTAS		235842	282986	339696	370087	444131
UTILIDAD BRUTA		235842	282986	339696	370087	444131
GASTOS OPERATIVOS		82780	99336	119204	133508	160210
EBIT DA		153061	183650	220492	236579	283921
DEPRECIACIÓN		5604	5604	5604	5604	5604
EBIT		147457	178046	214888	230975	278317
IR		43500	52523	63392	68138	82104
DEPRECIACIÓN		5604	5604	5604	5604	5604
FEO		109561	131126	157100	168441	201818
INVERSION AF	-51440					7243.775
INVERSION CT	-314455	125782	-37735	-27169	-50715	304292
FCLD	-365895	235343	93392	129931	117726	513353
PRESTAMO	146358					
AMORTIZACIÓN		18185	22549	27961	34671	42992
INTERES		35126	30762	25350	18639	10318
ESCUDO FISCAL		10362	9075	7478	5499	3044
FCF	146358	-42948	-44236	-45832	-47812	-50267
FCNI	-219537	192395	49156	84099	69914	463087

Nota: Elaboración propia, 2018

Calculamos el valor del Valor presente neto (VPN) y el valor del índice de rentabilidad (IR):

Tabla N° 57

Resumen de indicadores de rentabilidad (Análisis multidimensional)

INDICADOR	VALOR
VPN(FCLD)	S/. 380,704
VPN (FCNI)	S/. 424,820
IR (FCLD)	2.04
IR (FCNI)	2.93

Nota: Elaboración propia, 2018

Podemos mencionar, después de analizar los resultados de los indicadores de rentabilidad de proyecto con los supuestos de riesgos, que el proyecto sigue siendo rentable, sin embargo es importante mencionar que tanto VPN (FCLD) y el VPN (FCNI) tiene una variación con respecto al escenario base de -70% .Por otro lado el IR (FCLD) disminuye en -54%, el IR (FCNI) se reduce en un 60% respecto al escenario base. Podemos observar entonces que a pesar de tener grandes reducciones en los indicadores de rentabilidad, el proyecto se mantiene en positivo y no hay grandes riesgos de pérdidas.

7.10.2. Análisis por escenarios

En este análisis de riesgo por escenarios vamos a definir 3 escenarios: Base, pesimista y optimista.

- **Escenario Pesimista:** como escenario pesimista para nuestro análisis de riesgo por un lado vamos a considerar que la participación de mercado inicial de la empresa (2019) es solo del 6%, es decir, una variación de -40% respecto a nuestro escenario base y los crecimientos de los siguientes años hasta el 2023 se mantienen de acuerdo al análisis vertical, por otro lado, vamos a suponer que el costo de ventas aumenta al 50% del ingreso por venta en el análisis horizontal, es decir, tiene un aumento del 30% respecto al escenario base.

- Reducción de los ingresos por ventas:

Tabla N° 58

Proyección de ventas empresa Organicakes (Escenario Pesimista)

	2019	2020	2021	2022	2023
VENTAS	S/. 471,683	S/. 565,972	S/. 679,391	S/. 740,174	S/. 888,262

Nota: Elaboración propia, 2018

- Aumento de costo de ventas

Tabla N° 59

Costo de ventas empresa Organicakes (Escenario Pesimista)

	2019	2020	2021	2022	2023
COSTO DE VENTAS	S/. 235,842	S/. 282,986	S/. 339,696	S/. 370,087	S/. 444,131

Nota: Elaboración propia, 2018

- **Escenario Optimista:** como escenario optimista para nuestro análisis de riesgo por un lado vamos a considerar que la participación de mercado inicial de la empresa (2019) es de 12%, es decir, una variación de +20% respecto al escenario base y los crecimientos de los siguientes años hasta el 2023 se mantienen de acuerdo al análisis vertical, por otro lado, vamos a suponer que el costo de ventas disminuye al 35% del ingreso por venta en el análisis horizontal, es decir, un - 9% respecto al escenario base

- Aumento de los ingresos por ventas

Tabla N° 60

Proyección de ventas empresa Organicakes (Escenario Optimista)

	2019	2020	2021	2022	2023
VENTAS	S/. 943,365	S/. 1,131,944	S/. 1,358,782	S/. 1,480,349	S/. 1,776,524

Nota: Elaboración propia, 2018

- Reducción del costo de ventas

Tabla N° 61

Costo de ventas empresa Organicakes (Escenario Optimista)

	2019	2020	2021	2022	2023
COSTO DE VENTAS	S/. 330,178	S/. 396,181	S/. 475,574	S/. 518,122	S/. 621,783

Nota: Elaboración propia, 2018

- Determinación de las probabilidades de los escenarios

A continuación presentamos los resultados en el FCLD de los 3 tipos de escenarios planteados para el análisis de riesgo de la empresa. Así mismo las probabilidades estimadas.

Tabla N° 62

FCLD por escenarios del 2019 al 2023 de la empresa Organicakes

	FCLD POR ESCENARIOS				
	2019	2020	2021	2022	2023
Base	S/. 409,925	S/. 302,906	S/. 381,269	S/. 406,537	S/. 859,908
Pesimista	S/. 235,343	S/. 93,392	S/. 129,931	S/. 117,726	S/. 513,353
Optimista	S/. 501,372	S/. 412,600	S/. 513,107	S/. 535,184	S/. 1,014,333

Nota: Elaboración propia, 2018

Tabla N° 63

Resumen del TIR por escenarios

ESCENARIO	TIR
Base	96.08%
Pesimista	24.45%
Optimista	126.64%

Nota: Elaboración propia, 2018

- Estimación de probabilidades

Tabla N° 64

Determinación de las probabilidades por escenarios

ESTIMACION DE PROBABILIDADES				
	2019	2020	2021	2022
Base	76%	74%	72%	70%
Pesimista	20%	22%	24%	26%
Optimista	4%	4%	4%	4%

Nota: Elaboración propia, 2018

- Cálculo de la desviación estándar

Tabla N° 65

Cálculo del valor esperado del VPN de los FCLD

CALCULO DEL VALOR ESPERADO DEL VPN DE FCLD					
$VPN = -I_o + \sum \frac{FCNt}{(1 + Wacc)^n}$					
$= -365895 + \frac{378666}{(1+11.84\%)^1} + \frac{261201}{(1+11.84\%)^2} \dots \dots \frac{762119}{(1+11.84\%)^{10}}$					
-365895	338579	208824	233196	215137	435549
EVPN (FCLD) = S/.1,065,389					

Nota: Elaboración propia, 2018

Tabla N° 66

Determinación de la desviación estándar del VPM del FCLD

CALCULO DE LA DESVIACION ESTANDAR DEL VPN DEL FCLD					
$GVPN = \sum \frac{\sqrt{6^2 FCNt}}{(1 + Wacc)^n}$					
$= \frac{\sqrt{5453182..}}{(1+11.84\%)^1} + \frac{\sqrt{839912...}}{(1+11.84\%)^2} \dots \dots \frac{\sqrt{27421...}}{(1+11.84\%)^{10}}$					
	66028	73269	80957	84449	94636
GVPN (FCLD)=S/. 399,339					

Nota: Elaboración propia, 2018

- Determinación de probabilidad de que el proyecto sea rentable sobre los escenarios planteados

Tabla N° 67

Determinación de la probabilidad de rentabilidad del negocio

Estandarización Z(0)	-2.67
Probabilidad (VPN <0)=	0.0038
Probabilidad (VPN >0)=	0.9962
Probabilidad que el proyecto sea rentable	99.62%

Nota: Elaboración propia, 2018

7.10.3. Análisis de punto de equilibrio

Presentamos el punto de equilibrio del negocio, con esto podemos determinar el nivel de operaciones que se requiere para cubrir todos los costos:

Tabla N° 68

Análisis del punto de equilibrio de la empresa Organicakes

ANÁLISIS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO	
COSTO OPERATIVO FIJO POR PERIODO	S/. 173,142
PRECIO DE VENTA UNITARIO	S/. 225.00
COSTOS Y GASTOS OPERATIVOS VARIABLES POR UNIDAD	S/. 86.63
MARGEN DE CONTRIBUCION	S/. 138.38
PUNTO DE EQUILIBRIO EN UNIDADES	1,251
PUNTO DE EQUILIBRIO MONETARIO	S/. 281,532

Nota: Elaboración propia, 2018

Como podemos observar en el análisis del P.E, el nivel mínimo de ventas que requiere la empresa para cubrir todos los costos es de 1251 unidades, por debajo de este nivel la empresa no cubrirá sus costos fijos anuales

7.10.4 Principales riesgos del proyecto (cualitativos)

- Un potencial riesgo para el negocio es la entrada de nuevos competidores al mercado, al ser un negocio con pocas barreras de ingreso, nuevas empresas y las ya existentes pueden ingresar al mercado de tortas cupcakes. Por este motivo nuestra demanda planificada podría bajar. Para mantener la demanda planificada, dependemos de la innovación en sabores e insumos para la elaboración. Además, potenciar nuestra publicidad en medios, actualizar nuestras redes constantemente mostrando las novedades que Organicakes ofrece.
- El incremento de precios de materias primas e insumos afectaría nuestros costos de producción, generando incrementos al costo final del producto, por lo cual los clientes podrían optar por productos sustitutos y/o alternativos. Además si representamos un bajo porcentaje de compras para nuestros proveedores, ellos pueden demorar en los tiempos de entrega de sus productos, y/o querer ponernos montos o cantidades mínimas de compra de sus productos. De suceder estas hipótesis, afectaría nuestro flujo de caja al tener que comprar más stock del planificado
- Por ser una empresa de emprendimiento que recién inicia sus operaciones en el mercado no cuenta con un historial crediticio que pueda avalar su capacidad de pago ante los bancos o cajas. Es por ello que corre un mayor riesgo para las entidades financieras, donde los bancos podrían ponernos barreras para el financiamiento, como cobrar una tasa de interés alta entre otras condiciones que no favorecerían económicamente a Organicakes o rechazarnos el monto a solicitar como préstamo.

Conclusiones

- Como resultado del planeamiento estratégico: análisis interno, análisis externo y del FODA, se puede rescatar que ello inspira la suficiente confianza para la implementación e inversión del proyecto, pues como se ve en el desarrollo de este punto, en nuestro país el entorno externo que es algo que no lo controlamos, como lo político, demográfico, económico y tecnológico nos otorgan las facilidades y haciendo uso del aprendizaje académico junto a la experiencia laboral, se proponen las estrategias fundamentadas de tal manera que permitirá minimizar los riesgos e inspirar al inversionista a dar el siguiente paso para el desarrollo de este proyecto.
- En el plan económico y financiero se ha obtenido como resultados interesantes ratios bastante favorable para el inversionista, como un VPN bastante alto, un IR que el permite al inversionista asegurar su rentabilidad en más de cuatro veces, y un PRID que le promete el retorno de su inversión en menos de un año. Además de ello, el estado de resultados año a año brinda una creciente utilidad, inclusive, a pesar de las probabilidades de los diferentes escenarios planteados; optimista, pesimista y el base, la probabilidad que el proyecto sea rentable es aproximadamente 99% el cual da la tranquilidad para realizar la inversión en el proyecto.
- Como resultado de nuestro desarrollo del plan de negocios obtendremos una empresa debidamente estructurada por 04 profesionales que serán guiados por nuestras políticas organizacionales y la gestión humana que garantizarán seguir el plan de operaciones. Este Plan de Operaciones que están fundamentados principalmente en una adecuada política de calidad, procesos y planificación el cual operará en un lugar estratégico en el distrito de Surco con una buena distribución de las instalaciones que garanticen la correcta elaboración y distribución de nuestros productos. Nuestra empresa ORGANICAKE atenderán a clientes de dos segmentos, persona natural del NSE A, B, y C1 y personas jurídicas (empresas), brindándoles los principales beneficios como, la tranquilidad en los momentos de celebración de

un evento, al saber que presentarán una excelente torta personalizada y que se adecua a sus necesidades con un precio dentro del estándar.

- Los grandes avances tecnológico y el uso de la tecnología de la información en la actualidad son importantes y determinantes herramientas para todo negocio, y nosotros no somos ajeno a ello. Estas herramientas como las redes sociales, canales virtuales, páginas web, pagos electrónicos, entre otros, acompañaran permanentemente a nuestras estrategias de marketing y ventas, y estaremos a la vanguardia de los nuevos avances tecnológicos que puedan sumar a nuestros objetivos de marketing engranando adecuadamente en nuestro plan de negocio y de esta manera ayuden a lograr los objetivos principales de nuestra empresa.

Referencias

- Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercado (APEIN). (2017). *Reporte de niveles socio económico*. Lima: APEIN. Recuperado de <http://apeim.com.pe> [Consulta: 09 de abril de 2018].
- Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (2018). *Reporte de inflación del Perú*. Lima: BCRP. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe> [Consulta: 09 de abril de 2018].
- Blaukitchen (16 de enero de 2011). ¿Qué es un Cupcake? [Entrada en blog] Recuperado de <https://blaukitchen.com/2011/01/16/%C2%BFpero-que-es-un-cupcake/#comments> [Consulta: 16 de abril de 2018].
- Chiavenato, E. (2009). *Gestión del Talento Humano*. 3ª ed. México: Mcgraw-hill/interamericana editores.
- Compañía Peruana de Estudios de Mercado y Opinión Pública (CPI). (2017). Reporte de la población 2017. Lima: CPI. Recuperado de <http://www.cpi.pe> [Consulta: 16 de abril de 2018].
- Diario Uno (10 de septiembre de 2017). El poco uso de la tecnología en Mypes peruanas. *Diario Uno*. Recuperado de <http://diariouno.pe/columna/el-poco-uso-de-la-tecnologia-en-mypes-peruanas> [Consulta: 09 de abril del 2018].
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2018). *Estadística que el país necesita*. Lima: INEI. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe> [Consulta: 16 de abril de 2018].
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing*. 11ª ed. México: Pearson.
- Krajewski, L. & Ritzman, L (2000). *Administración de operaciones*. Estrategia y Análisis. 5ª ed. México: Pearson.

- Maleta de Romer (06 de noviembre de 2014). Anatomía de un Cupcake, ideas y recetas para la repostería casera. [Entrada en Blog] Recuperado de <http://meletaderomerreposteria.blogspot.pe/2014/11/anatomia-de-un-cupcake.html> [Consulta: 16 de abril del 2018].
- Martínez, D. (2015). *Estudio de mejora integral en la empresa pastelería Claudia cupcakes* (Tesis de titulación, Universidad de Lima, Facultad de Ingeniería Industrial. Lima, Perú).
- Montana (2014). *Información sobre crecimiento de consumo de Cupcake*. Recuperado de <https://pasteleriamontana.com/nosotros/> [Consulta: 09 de abril de 2018].
- Nielsen. (2017). *Investigación de consumidores de alimentos en Perú y Latinoamérica*. Recuperado de <http://www.nielsen.com/latam/es/about-us.html> [Consulta: 09 de abril del 2018].
- Nova Escuela (13 de mayo de 2017). Recetas [Entrada en blog] Recuperado de <http://novaescuela.edu.pe/blog/bases-de-participacion-gran-muestra-gastronomica-de-platos-creativos-a-base-de-menestras/> [Consulta: 16 de abril de 2018].
- Perú 21 (28 de octubre de 2014). Pastelerías: un camino para amasar el camino al éxito. *Perú21*. Recuperado de <https://peru21.pe/emprendimiento/pastelerias-negocio-amasar-camino-exito-192847> [Consulta: 09 de abril de 2018].
- Pinterest (2018). *Recetas para la elaboración de reposterías*. Recuperado de <https://www.pinterest.com/pinterest> [Consulta: 16 de abril de 2018].
- Robbins, S. & Coulter, M. (2010). *Administración*. 5ª ed. México: Pearson.
- Sociedad Nacional de Industrias (SNI). (2017). *Evolución de la industria en el Perú*. Lima: SIN. Recuperado de <http://www.sni.org.pe>. [Consulta: 09 de abril de 2018].
- Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT). (2016). *Informe de legislación general*. Lima: SUNAT. Recuperado de <http://www.sunat.gob.pe/legislacion/oficios/2016/indcor.htm#consultas> [Consulta: 16 de abril de 2018].

Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC). (2017). *Material del alumno curso Métodos Cuantitativos para los Negocios*. Lima: UPC.

Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC). (2018). *Reporte Euromonitor International*. Lima: UPC.

Zolezzi, M. (2014). *El boom de los Cupcakes*. Recuperado de <http://bibliotecavirtual.corpmontana.com/handle/123456789/2237> [Consulta: 09 de abril del 2018].