



UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

FACULTAD DE NEGOCIOS

PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN Y MARKETING

Ey! Dough

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Para optar el grado de bachiller en Administración y Marketing

AUTORES

Canales Montoya, Joana Vanessa (0000-0002-0060-7844)

Heringman Schnaiderman, Berko (0000-0002-3886-8249)

Jara Almonte Cuadra, Diego Renato (0000-0003-1840-9720)

Jimenez Cohen, Gabriela Adriana (0000-0002-6707-7147)

Valdivia Orchessi, Jose Luis (0000-0003-0003-4385)

ASESOR

Gallardo Valencia, Julián Federico (0000-0002-4708-4294)

Lima, 5 de julio de 2019

RESUMEN

Nuestro trabajo de investigación se basa en un plan de negocio, el cual demuestra como una industria o mercado estático puede revolucionarse integrando la innovación y personalización en conjunto. En este sentido, se ha creado la marca “Ey! Dough”, un nuevo formato para consumir masa de galletas, en donde el cliente puede diseñar su pedido, combinando diferentes sabores y toppings en base a sus gustos y preferencias. A partir del uso de métodos de validación, como encuestas y focus group, hemos podido determinar que nuestro público objetivo se encuentra en un entorno cambiante y busca seguir las tendencias, sobre todo cuando se trata del sector gastronómico, que es uno de los más fuertes en nuestro país. La ventaja competitiva de nuestra marca es la diferenciación. Actualmente, los competidores de nuestro sector solo ofrecen productos hechos a base de masa de galletas en un formato predeterminado y con un único sabor, ninguno de ellos aplica nuestro formato personalizable. Por otro lado, se ha logrado validar la aceptación del producto a través de nuestros canales de ventas. De ellos, el más importante son las redes sociales, ya que nos han generado las ganancias más significativas de la empresa hasta el momento. Ha sido tan buena la aceptación de la marca que una de las plataformas móviles de entrega a domicilio más importantes, Uber Eats, nos han ofrecido afiliarse con nosotros por un periodo de prueba determinado.

Palabras clave: Innovación; Personalización; Diferenciación; Masa de galletas.

Ey! Dough

ABSTRACT

Our research work is based on a business plan, which demonstrates how an industry or static market can be revolutionized by integrating innovation and personalization together. In this sense, the brand "Ey! Dough", a new format to consume cookie dough, where the customer can design their order, combining different flavors and toppings based on their tastes and preferences. From the use of validation methods, such as surveys and focus group, we have been able to determine that our target audience is in a changing environment and seeks to follow trends, especially when it comes to the culinary sector, which is one of the strongest in our country. The competitive advantage of our brand is differentiation. Currently, the competitors of our sector only offer products made from cookie dough in a predetermined format and with a unique flavor, none of them applies our customizable format. On the other hand, we have validated the acceptance of the product through our sales channels. Of these, the most important are social networks, since they have generated the most significant earnings of the company so far. Acceptance of the brand has been so good that one of the most important mobile home delivery platforms, Uber Eats, has offered to join us for a certain trial period.

Keywords: Innovation; Personalization; Differentiation; Cookie dough.

TABLA DE CONTENIDOS

1	FUNDAMENTOS INICIALES	1
1.1	EQUIPO DE TRABAJO	1
1.1.1	Descripción de las funciones y roles a asumir por cada integrante	1
1.2	PROCESO DE IDEACIÓN	2
1.2.1	BCM del proyecto	2
1.2.2	Explicación del modelo de negocio	3
1.2.3	Justificación de escalabilidad del modelo de negocio	4
2	VALIDACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO.....	5
2.1	DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	5
2.1.1	Diseño y desarrollo de experimentos que validen la existencia del problema ..	5
2.1.2	Análisis e interpretación de resultados	6
2.2	DESCRIPCIÓN DEL SEGMENTO DE CLIENTES	7
2.2.1	Determinación del tamaño de mercado	7
2.3	DESCRIPCIÓN DE LA SOLUCIÓN PROPUESTA	13
2.3.1	Planteamiento de las hipótesis del modelo de negocios (BMC):	13
2.3.2	Diseño y desarrollo de experimentos que validen el modelo de negocio propuesto	14
2.3.3	Análisis e interpretación de los resultados	16
2.3.4	Aprendizaje de las validaciones	17
2.4	PLAN DE EJECUCIÓN DEL CONCIERGE.....	17
2.4.1	Diseño y desarrollo de los experimentos	17
2.4.2	Análisis e interpretación de los resultados	19
2.4.3	Aprendizaje del concierge	19
2.5	PROYECCIÓN DE VENTAS	20
3	DESARROLLO DEL PLAN DE NEGOCIO	21
3.1	PLAN ESTRATÉGICO	21
3.1.1	Declaración de misión y visión	21
3.1.2	Análisis externo	22
3.1.2.1	Análisis de la competencia directa e indirecta.....	22
3.1.2.2	Análisis de proyectos similares internacionales	24

3.1.3	Análisis interno.....	25
3.1.4	Análisis FODA	27
3.1.5	Análisis de objetivos y estrategias.....	28
3.1.5.1	Objetivos.....	28
3.1.5.2	Estrategia genérica.....	29
3.1.5.3	Estrategias FO, DO, DA y FA.....	30
3.1.5.4	Metas	31
3.1.6	Formalización de la empresa	32
3.1.7	Diagrama Gantt de las metas propuestas	33
3.2	PLAN DE OPERACIONES	34
3.2.1	Cadena de valor	34
3.2.2	Determinación de procesos.....	35
3.2.2.1	Mapa general de procesos de la organización	35
3.2.2.2	Descripción de procesos estratégicos	36
3.2.2.3	Descripción y flujograma de procesos operativos.....	38
3.2.2.4	Descripción de procesos de soporte	42
3.2.2.5	Capacidad de producción y/o servicio.....	43
3.2.3	Presupuesto.....	44
3.2.3.1	Inversión inicial	44
3.2.3.2	Costos fijos, variables y unitarios.....	44
3.3	PLAN DE RECURSOS HUMANOS	45
3.3.1	Estructura organizacional	45
3.3.2	Descripción de los puestos de trabajos requeridos	46
3.3.3	Presupuesto.....	52
3.4	PLAN DE MARKETING.....	53
3.4.1	Estrategias de Marketing	53
3.4.1.1	Descripción de estrategias del producto	53
3.4.1.2	Descripción de estrategias de fijación de precios.....	54
3.4.1.3	Descripción de estrategias de plaza.....	54
3.4.1.4	Descripción de estrategias de promoción	55
3.4.2	Presupuesto.....	55
3.5	PLAN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL	57
3.5.1	Matriz de acciones alineadas de los grupos de interés vs emprendimiento.....	57

3.5.2	Actividades a desarrollar	59
3.5.3	Presupuesto.....	62
3.6	PLAN FINANCIERO	62
3.6.1	Ingresos y egresos.....	62
3.6.2	Inversiones.....	63
3.6.3	Estados financieros	64
3.6.4	Indicadores financieros.....	67
3.6.5	Análisis de los estados financieros del proyecto	69
3.7	PLAN DE FINANCIAMIENTO.....	70
3.7.1	Identificación y justificación de los modelos de financiación propuestos	70
3.7.2	Cálculo del valor del emprendimiento.....	70
4	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	71
5	BIBLIOGRAFÍA	72
6.	ANEXOS	75

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Frecuencia de consumo.....	9
Tabla 2. Proyección de ventas.....	21
Tabla 3. Competidores directos.....	22
Tabla 4. Competencia indirecta.....	23
Tabla 5. Proyectos internacionales.....	24
Tabla 6. Matriz FODA.....	27
Tabla 7. Estrategias FO, DO, DA y FA.....	30
Tabla 8. Cadena de valor.....	34
Tabla 9. Inversión inicial.....	44
Tabla 10. Costos de productos.....	44
Tabla 11. Costos de IME.....	45
Tabla 12. Descripción de puesto Administrador.....	46
Tabla 13. Descripción puesto jefe de marketing.....	47
Tabla 14. Descripción puesto operaciones.....	48
Tabla 15. Descripción puesto compras.....	49
Tabla 16. Descripción puesto producción.....	50
Tabla 17. Presupuesto RRHH año1.....	52
Tabla 18. Presupuesto RRHH año2.....	52
Tabla 19. Presupuesto RRHH año3.....	53
Tabla 20. Presupuesto marketing año1.....	55
Tabla 21. Presupuesto marketing año2.....	56
Tabla 22. Presupuesto marketing año3.....	56
Tabla 23. Grupos de interés.....	58
Tabla 24. Impactos positivos y negativos grupo de interés.....	60
Tabla 25. Presupuesto resp. social 1-3 años.....	62
Tabla 26. Ingresos y egresos.....	63
Tabla 27. Inversiones.....	63
Tabla 28. EEFF.....	64
Tabla 29. Balance gral.....	64
Tabla 30. Flujo de caja libre.....	65

Tabla 31. Costo de productos principales.....	66
Tabla 32. Costo de planillas	66
Tabla 33. Costo de planilla	66
Tabla 34. Gastos totales operativos	66
Tabla 35. IGV 6 primeros meses	67
Tabla 36. Indicadores financieros.....	68
Tabla 37. Indicadores para proyecto y accionista.....	69
Tabla 38. VAN del proyecto	70

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Business Model Canvas	2
Figura 2. Mapa de valor del cliente	5
Figura 3. Segmentación según edad y nivel socio económico	8
Figura 4. Consumo promedio per cápita anual de galletas.....	13
Figura 5. Porcentaje de ventas	20
Figura 6. Matriz competidores	25
Figura 7. Análisis interno.	25
Figura 8. Diagrama de Gantt	33
Figura 9. Mapa general de procesos	35
Figura 10. Compra de insumos.....	38
Figura 11. Preparación del producto.....	39
Figura 12. Proceso de compra	40
Figura 13. Recepción de pedido	41
Figura 14. Recepción de quejas	42
Figura 15. Capacidad de producción	43
Figura 16. Organigrama.....	45
Figura 17. Matriz de grupo de interés.....	57

1 FUNDAMENTOS INICIALES

1.1 Equipo de trabajo

1.1.1 Descripción de las funciones y roles a asumir por cada integrante

Canales, Vanessa: Estudiante de Décimo ciclo de la carrera de Administración y Marketing, perteneciente al tercio superior. Se encarga de la compra para el pleno funcionamiento del negocio y la entrega de insumos para el área de cocina para la elaboración del producto final.

Heringman, Berko: Estudiante de Décimo ciclo de la carrera de Administración y Marketing, perteneciente al décimo superior. Se encarga de la preparación de las cookies dough en formato postre. Además, de la parte administrativa y control de procesos. También, coordina con el área de operaciones el despacho de los pedidos.

Jara, Diego: Estudiante de Décimo ciclo de la carrera de Administración y Marketing, perteneciente al tercio superior. Se encarga de gestionar las campañas y sobre la implementación del cronograma de actividades. Además, coordinar con las demás áreas respecto al contenido publicitario (área de publicidad), portafolio de producto (área administrativa), servicio post venta (área del servicio al cliente) y con el área de operaciones, la implementación completa del cronograma de actividades.

Jiménez, Gabriela: Estudiante de Décimo ciclo de la carrera de Administración y Marketing. Se encarga de diseñar y crear contenido para las plataformas digitales, interactúa con el cliente. Además, coordina con el área de marketing para dar soporte a las campañas.

Valdivia, José Luis: Estudiante de Décimo ciclo de la carrera de Administración y Marketing, perteneciente al Quinto superior. Se encarga de recibir los pedidos, el servicio post venta, manejo de objeciones del cliente, coordina los pedidos con el área de cocina, coordinar con el área de compras la adquisición de insumos en

base a los ingresos de los pedidos. Con el área de operaciones, se encarga de verificar y realizar seguimiento de las entregas.

1.2 Proceso de Ideación

1.2.1 BCM del proyecto

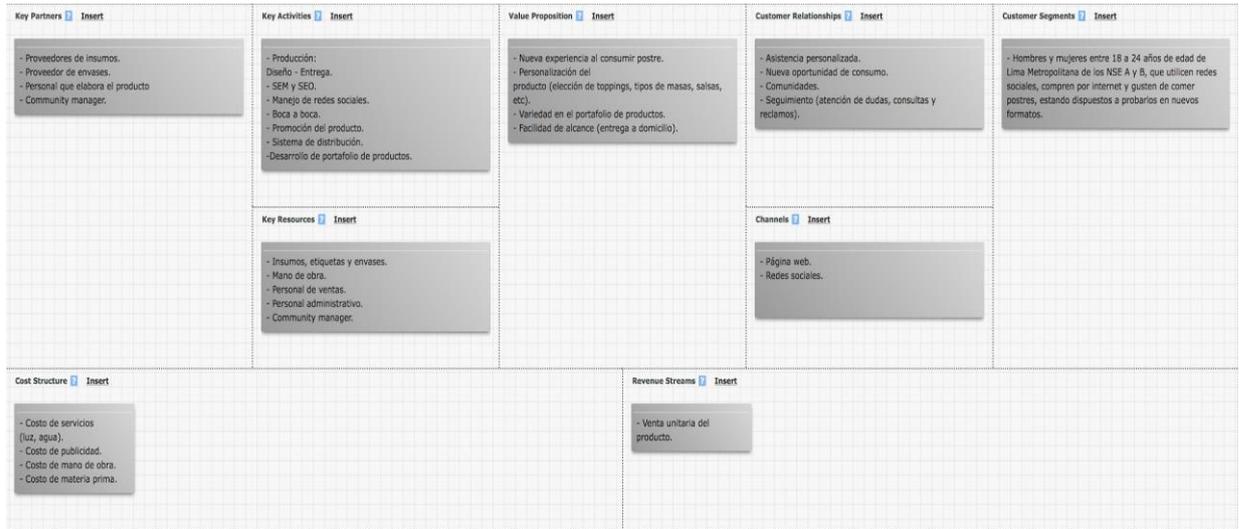


Figura 1. Business Model Canvas

Socios clave: Como principales socios claves están nuestros proveedores de los insumos necesarios para elaborar nuestros productos, el proveedor de nuestros envases. Además, tendremos un gestor de comunidades para que maneje las redes sociales que serán el canal de ventas de la empresa y, por último, los *influencers* a los que solicitaremos para poder realizar la promoción del producto.

Actividades clave: Haremos énfasis en la producción del producto, diseño y entrega, que se hará por pedidos. Por otro lado, los pedidos los atendemos a través de nuestra página en Instagram y/o Facebook, al igual que cualquier duda o consulta que tengan nuestros clientes. Nuestro sistema de distribución será vía *delivery*. Asimismo, para mantener nuestra marca vigente, se ampliará nuestro portafolio de productos relacionado al producto base, nuestra *cookie dough*.

Propuesta de valor: Lo que otorgamos a nuestros consumidores es la experiencia de probar un postre novedoso, personalizado, de más de una variedad para elegir al gusto de este y que llegue sin mayor esfuerzo a ella.

Relación con los clientes: Buscamos manejar las relaciones con los clientes con un trato directo y amable, preocupándonos siempre por que reciban el pedido que hicieron y lo disfrute tal cual pensaron. Asimismo, los invitamos a formar parte de nuestra comunidad y que sientan que su voz será escuchada por nuestro personal para satisfacerlos cada vez más.

Segmentación de clientes: Nuestro público objetivo serán las personas entre hombres y mujeres de 18 a 24 años, de NSE A y B, que compren por internet, que les gusta probar postres y se atrevan a consumirlo en nuevos formatos.

Canales: Principalmente nuestra comunicación y relación con nuestros clientes será a través de redes sociales como Facebook, Instagram. Por otro lado, contaremos con una página web para poder darles a nuestros clientes más información de la marca.

Recursos clave: Principalmente los insumos para la preparación de nuestra *cookie dough* y los *toppings* (salsas incluidas). Además, el capital humano que se reparte en personal de ventas y administrativos, diseñador gráfico y *community manager*.

Estructura de costos: Los costos principales de la empresa serán los costos de fabricación del producto (insumos, materiales). ¡Además de los utensilios que utilizaremos para elaborarlos y del personal que formará parte de EY DOUGH! Por último, los costos que se incurrirán por la publicidad de la marca.

Estructura de ingresos: Por el momento, nuestros ingresos son únicamente por la venta unitaria del producto. Nosotros recibimos el pedido, lo cotizamos y el cliente hace un previo depósito para empezar a elaborarlo.

1.2.2 Explicación del modelo de negocio

Actualmente, los negocios se encuentran en constante innovación debido a que los gustos y preferencias de sus consumidores cambian. Si un negocio no innova, es muy probable que fracase. A raíz de esto, surgen nuevos formatos de negocio; como fue el caso de Pinkberry. Tradicionalmente, los helados se disfrutaban en paleta, cono o vaso. Ellos se arriesgaron, decidieron innovar y ofrecieron un nuevo formato: con *toppings*. ¡De esta misma forma, surge “Ey! Dough”, un nuevo formato para comer la masa de galletas con *toppings*, en donde el cliente elige el sabor de la masa y los *toppings* que desee.

El modelo de negocio de “Ey! Dough” se basa en la venta directa de *cookie dough* y sus derivados al público a través de las principales redes sociales (Facebook, Instagram y WhatsApp), revolucionando la forma de comer galletas y, asimismo, el mercado de estas. Ofreciendo la entrega del producto a domicilio o que se pueda recoger en punto de encuentro, previa transferencia (en caso de delivery) o mediante el pago contra entrega (recojo en punto de encuentro).

En el mercado, no existe un formato como este. En las bodegas o supermercados normalmente se vende la masa de galletas lista para hornear. Sin embargo, ninguna marca vende la masa de galletas en el mismo formato que nosotros. El competidor más directo que tenemos es Sienna Baker. Esta marca vende la masa de galletas en un formato diferente, tipo *cheesecake* (ver anexo 1). También, existen otros competidores indirectos como La Ibérica, Blanca Flor y Betty Crocker, quienes venden premezclas.

1.2.3 Justificación de escalabilidad del modelo de negocio

La escalabilidad la conseguimos cuando nuestros ingresos logran incrementarse sin tener que subir nuestros costos fijos.

Actualmente, nuestro principal canal de venta es el online. Esta escalabilidad la podríamos lograr ampliando nuestro segmento, dirigiendo nuestros productos a personas que lleven estilo de vida saludable, ofreciéndole *cookie dough* con gluten free, o a base de productos orgánicos. Además, debido a nuestro local podemos ofrecer como otro punto de recojo y así no limitar a nuestros clientes a usar solo las aplicaciones de delivery que tienen zonas limitadas de reparto.

2 VALIDACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO

2.1 Descripción del problema

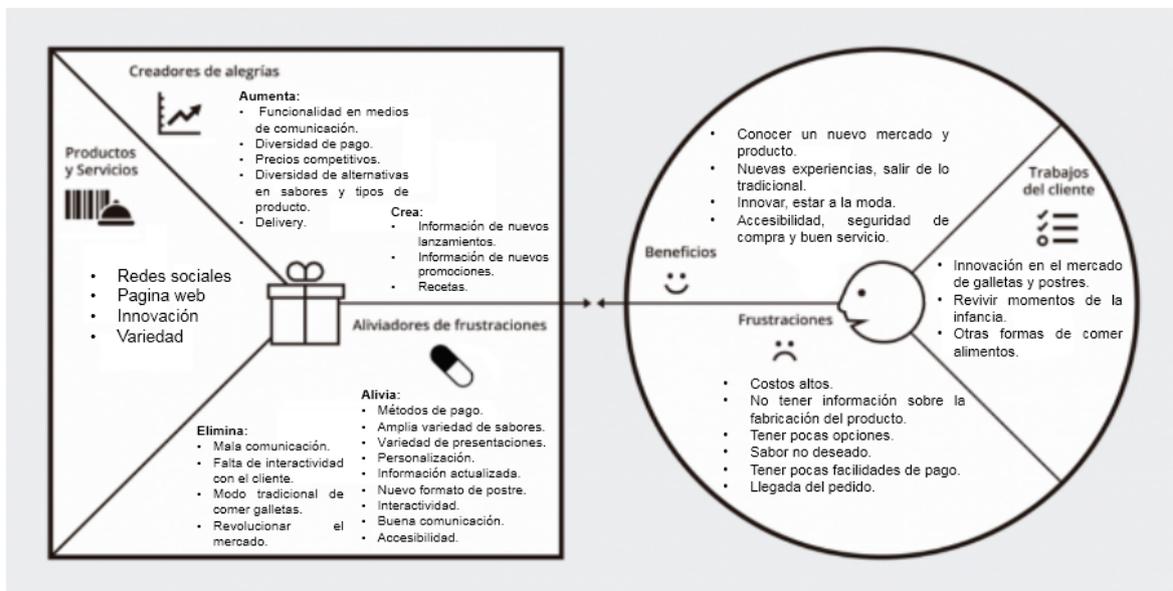


Figura 2. Mapa de valor del cliente

Los diferentes rubros del mercado de consumo de alimentos han ido evolucionando a través de los años, mientras que, específicamente el mercado de galletas se ha mantenido estático. Según un estudio realizado por el mercado de galletas potencial se irá incrementando gradualmente hasta el año 2021. Ante ello, hemos visto una posibilidad de negocio en donde se puede revolucionar la forma de comer galleta en el mercado peruano.

2.1.1 Diseño y desarrollo de experimentos que validen la existencia del problema

Para validar la existencia del problema, decidimos realizar una entrevista grupal (ver anexo 1), con las siguientes preguntas:

1. Al preparar algún postre, ¿te gusta probar la masa de estas antes de ser horneadas?
2. ¿Cuál fue tu experiencia al consumirlas?

3. ¿Qué significa para ti consumirlo?
4. Si te ofrecieran una nueva alternativa para consumir estas masas de galletas sin que te haga daño, ¿la consumirías?
5. ¿Estás cansado de consumir el mismo formato de galletas que encuentras en el mercado?
6. ¿Crees que en el mercado de galletas le haga falta innovación en esos productos?
7. Al momento de comprar estas masas de galletas precocidas, ¿tienes varias opciones para elegir donde consumirlas?

Además, realizamos encuestas presenciales a 50 personas para rescatar comentarios y validar el problema que identificamos (ver anexo 2). Las encuestas fueron breves, pero con contenido relevante para obtener la información que se necesitaba. Las preguntas fueron las siguientes:

1. ¿Consumes galletas?
2. ¿Qué opinas de la presentación en las que las consumes? ¿Las consideras aburridas?
3. ¿Conoces otro formato para consumirlas?
4. Si tu respuesta es no, ¿te gustaría encontrar en el mercado un nuevo formato para consumirlas?
5. Si conocieras una empresa que ofreciera un nuevo formato para consumir galletas, ¿qué características te gustaría que estas tengan?

2.1.2 Análisis e interpretación de resultados

Las entrevistas grupales arrojaron que, en efecto, la mayoría de las personas disfrutaban de consumir la masa de las galletas y que algunas dejan de consumirlas porque les causa malestares estomacales. Sin embargo, sí les gustaría encontrar un producto que pueda ser consumido sin causar estos efectos. Además, se encuentran insatisfechos por lo que encuentran en esta categoría en el Perú, ya que sus presentaciones son las mismas y no le ofrecen productos innovadores para consumirlas. Por último, dijeron que estas masas de galletas las encuentran muy poco y no terminan de satisfacerse porque no encuentran variedad de estas y

algunas se encuentran lejos de donde viven y no tienen servicio de delivery.

Por otro lado, en las encuestas realizadas pudimos corroborar nuevamente que este es un problema existente, puesto que la mayoría de los encuestados sienten interés por poder probar nuevos formatos e innovadoras maneras de consumir. Mientras más creativo, más les llama la atención. Otra característica que les llamaría la atención para poder adquirir estas galletas es la diversidad de sabores y mostraron mucha aceptación al hecho de que estos puedan ser personalizados.

2.2 Descripción del segmento de clientes

Hombres y mujeres de 18 a 24 años, pertenecientes a un NSE A y B, con mayor proporción de mujeres que realizan compras a través de medios virtuales y que les gustan postres innovadores en base a galletas.

2.2.1 Determinación del tamaño de mercado

Para calcular el tamaño de mercado para nuestro producto, decidimos incluir las siguientes variables:

1. Población de Lima Metropolitana.
2. Hombres y mujeres de 18 a 24 años de NSE A y B.
3. Personas que realizan compras de forma online.
4. Tasa de recompra de nuestros clientes actuales.
5. Frecuencia de compra.

Tomando en consideración las 3 primeras variables, logramos determinar que 297,700 cumplían con el perfil.

Cuadro N° 9LIMA METROPOLITANA: HOGARES Y POBLACIÓN POR SEXO Y GRUPOS DE EDAD SEGÚN NIVEL SOCIOECONÓMICO 2017
(En miles)

NSE	HOGARES		POBLACIÓN		POBLACIÓN POR GRUPOS DE EDAD						
	Mis	%	Mis	%	00 - 05 años	06 - 12 años	13- 17 años	18- 24 años	25- 39 años	40- 55 años	56 - + años
A/B	751.5	27.5	2,698.7	26.5	183.8	249.1	193.6	297.7	606.8	597.2	570.5
C	1,106.8	40.5	4,334.7	42.4	352.5	455.1	355.8	552.8	1061.2	876.9	680.4
D	664.0	24.3	2,430.2	23.8	287.0	294.6	221.0	370.6	645.8	400.5	210.7
E	210.4	7.7	745.7	7.3	131.2	107.7	68.0	105.5	178.5	92.0	62.8
TOTAL LIMA METROPOLITANA	2,732.7	100.0	10,209.3	100.0	954.5	1,106.5	838.4	1,326.6	2,492.3	1,966.6	1,524.4

FUENTE: APEM - Estructura socioeconómica 2016
 I.N.E.I. - Estructura poblacional
 ELABORACIÓN: DEPARTAMENTO DE ESTADÍSTICA - C.PI.

Figura 3. Segmentación según edad y nivel socio económico

Fuente: INEI

Utilizamos la muestra de base de datos de clientes que tenemos, la cual indica una venta de 192 unidades vendidas. Luego, realizamos un formato condicional en Excel para ver qué clientes se repetían y los filtramos por fechas para obtener cuántos clientes habían realizado compras más de una vez. Con esta información, obtuvimos 92 clientes con recompra, lo cual significa que el 48% de nuestros clientes compraron más de una vez nuestro producto hasta la fecha.

Luego, aplicamos el 21% (tasa de personas que compran de forma online) a los 297,700 y nos arroja el siguiente número: 62,517.

$$\% \text{ CLIENTES CON RECOMPRA} = \frac{92 \text{ CLIENTES CON RECOMPRA}}{192 \text{ VENTAS TOTALES}} \times 100 = 48\%$$

Luego, aplicando nuestra tasa de recompra, la cual es de 48%, logramos obtener la frecuencia de compra; que es de 1.34 veces al mes.

Tabla 1.
Frecuencia de consumo.

CLIENTES	# VECES QUE COMPRÓ
Adriana Revilla	1
Ale Nazario	1
Alessandra Alarcón	1
Alessandra Cardenas	1
Alessandra Noriega	1
Alexandra Rojas	1
Althea Aguilar	1
Ana Paula Bustos	1
Anael Cohen	2
Andrea Larisch	4
Andrea Zaharia	2
Ariana Ferrera	2
Ariana Stisin	1
Arianne	1
Ariella Treistman	1
Berit Schottland	1
Brian Kisner	1
Cami Rojas	1
Camila Almandoz	2
Camila Forton	1
Camila Quevedo	1
Camila Salazar	1
Carina Ortiz	1
Cecile Blau	1
Clara	1
Daniel Schain	1
Daniela Blanco	1
Daniela Fleischman	1
Daniela García	1

Daniela Mori	1
Daniela Rosas	1
Danna Zloczover	4
Diana Flores	2
Eddie Fleischman	1
Eliana Winer	2
Eric Gomberoff	1
Evelyn Sosa	1
Flor Romero	1
Francesca Casalino	1
Gabriel Atún	2
Gabriel Gonzalez	1
Gabriel Schnaider	1
Gabriela Kizner	1
Gastronomicus Maximus	1
Gonzalo Céspedes	1
Heidy Ackerman	1
Ian Sandhaus	1
Isabel	1
Isabella Pierantoni	3
Isabella Planas	3
Isabella Rivera	1
Jaime Jabiles	2
Jannie Gleiser	1
Jimena	1
Joanne Fleischman	1
José Benavides	1
José Wenzara	1
Josefina	1
Joseph Weinstein	5
Kevin Fleischman	1
Kyomi	1

labarrigadecata	1
Leon Chrem	1
Leslie Vanginhoven	1
Liat Zilberman	1
limaantojada	1
Lorena Mufarech	1
Lucía	1
Luna Dannon	2
Majo Cáceres	1
Maria Fe	1
María Fernanda	1
Maria Paz	1
María Rubio	1
Mark Kisner	1
Matías	1
Mía Rodríguez	1
Micaela Maldonado	3
Michaela Finger	1
Michelle Claux	1
Natalia	2
Nathalia	2
Nathaniel Ackerman	1
Nicolas Weinberger	2
Noah Leon	1
Orly Lender	1
Paulina Aguilar	1
Pechufree	1
Rafaella Velasquez	1
Ricardo Pinillos	1
Salandela	1
Samantha Chavez	3
Sasha	2

Sebastián Gonzales Zela	1
Stephy Larrea	1
Sven	1
Tamara Schwartzman	1
Valentina Armas	1
Valentina Nyssim	1
Valeria Mazuelos	3
Vanessa Husni	1
Vania Westphalen	2
Viviana Rodríguez	1
Yael Blumen	2
Frecuencia Promedio	1.34

1. Tabulamos los nombres de cada cliente.
2. Usamos el formato condicional de repetición de datos en Excel para determinar cuáles clientes habían comprado más de una vez.
3. Contamos cuántas veces había comprado cada cliente en un mes.
4. Utilizamos un promedio de todas las veces que habían comprado nuestros clientes en un mes.
5. Por último, para hallar el tamaño de mercado potencial multiplicamos la frecuencia de compra por el número de clientes potenciales.

$$1.34 \times 62,517 = 83,772.78$$

Asimismo, podemos afirmar que el consumo de galleta en Lima Metropolitana es a razón de 1,9 kg por persona.

Cuadro N° 03
Perú: Consumo promedio per cápita anual de productos de panadería por ámbito geográfico,
según principales productos de panadería
 (Kg./persona)

Principales productos de panadería	Total	Lima Metropolitana 1/	Resto País	Área		Región natural		
				Urbana	Rural	Costa	Sierra	Selva
Galletas	1,7	1,9	1,7	1,8	1,5	1,8	1,6	1,6
Pan	24,0	23,6	24,1	26,5	15,3	25,4	25,6	13,8
Pasteles y tortas	1,2	1,8	0,9	1,5	0,3	1,5	0,8	0,8

1/ Incluye Provincia de Lima y la Provincia Constitucional del Callao.

Fuente: INEI-Encuesta Nacional de Presupuestos Familiares 2006-2009.

Figura 4. Consumo promedio per cápita anual de galletas.

Con lo cual, obtendremos un mercado expresado en 28,454kg., que significa en soles: 2'466,013.33.

2.3 Descripción de la solución propuesta

2.3.1 Planteamiento de las hipótesis del modelo de negocios (BMC):

- Los jóvenes entre 18 y 24 años de Lima Metropolitana son los que consumen nuestro producto.
- Nuestro público pertenece a los NSE A y B; ya que son de un estilo de vida moderno, utilizan activamente las redes sociales y gustan de comprar por internet.
- Los jóvenes gustan de comer postres, estando dispuestos a probarlos en nuevos formatos.
- Nuestro público objetivo valora que su producto puede personalizarse acorde a sus gustos.
- En su mayoría, nuestro público objetivo está compuesto por mujeres, quienes están más al pendiente de las últimas tendencias.
- Las redes sociales serán un buen canal de venta y comunicación, principalmente Instagram debido a que es la red social más utilizada por nuestro público.
- El producto nos generará ingresos a través de la venta unitaria.

2.3.2 Diseño y desarrollo de experimentos que validen el modelo de negocio propuesto

En el proceso de desarrollo y validación de las hipótesis, llevamos a cabo varios experimentos. Iniciamos con publicar la primera foto en redes sociales con el objetivo de causar cierta intriga y ver si el producto tendría acogida o no. En segundo lugar, realizamos un sorteo para generar mayor tráfico de seguidores, “me gusta” y comentarios, luego de la publicación del sorteo, comenzamos a generar publicaciones de los productos sin tenerlos hechos, para ver si con solo verlos de manera virtual las personas se animarían a realizar pedidos o generaríamos el interés del consumidor, la cual nos dio un resultado favorable. A continuación, detallamos los experimentos realizados:

Experimento 1: Hallar el sabor ideal de nuestro portafolio.

Realizamos un *focus group* con nuestro círculo más cercano, en el cual realizamos varias degustaciones de los posibles sabores de nuestros productos (ver anexo 3). Además, les dimos un formulario para que llenen y marquen, si realmente les gusto o no, sugerencias y cuáles fueron los productos y sabores que más les gustaron para lanzarlos al mercado.

Resultados: La gente prefiere los sabores: chocolate chips, oreo, *brownie* y *Nutella*.

Aprendizajes: El público opta por sabores que ya son conocidos para su paladar, pero también están dispuestos a consumir algo novedoso sin que llegue a ser extravagante.

Experimento 2: Determinar el precio del producto que el cliente esté dispuesto a pagar.

En el mismo *focus group* se hicieron también preguntas para poder establecer nuestros precios (ver anexo 4).

Resultados: Los clientes respondieron que pagarían por nuestro producto entre 12 a 15 dependiendo de los *toppings* y las salsas.

Aprendizajes: El público considera nuestro precio justo por la novedad y la variedad que ofrecemos.

Experimento 3: Primera publicación en redes sociales.

Realizamos la primera publicación en nuestras principales redes sociales, Facebook e Instagram, con el objetivo de generar intriga al consumidor y ver si el producto tendría acogida entre nuestro público objetivo (ver anexo 5). La publicación constaba de 2 fotos. En la primera decía “muy pronto”, con el fin de generar cierta intriga. En la segunda se mostraba la imagen de nuestro logo, para que la gente vaya familiarizándose con la marca.

Resultados: Generamos interacción e intriga con ambas publicaciones.

Aprendizajes: Al generar intriga, los consumidores se animan a preguntar por el producto antes de empezar a comercializarlo.

Experimento 4: Publicaciones en redes sociales sin tener el producto realizado.

Realizamos publicaciones del posible porfolio de nuestra marca, en las redes sociales, para ver si las personas se animaban a realizar pedidos sin haber probado previamente el producto y solo les bastaba con verlo para generar motivación e interés por adquirirlos (ver anexo 6).

Resultados: Estas publicaciones generaron un boca a boca positivo, la cual es la mejor manera de hacer marketing.

Aprendizajes: Con las publicaciones realizadas, pudimos obtener posibles ventas sin haber tenido el producto terminado.

Experimento 5: Sorteo en Instagram.

Realizamos un sorteo en Instagram, ya que es la red social que tiene mayor acogida y el principal canal de ventas (ver anexo 7). El sorteo se llevó cabo con la finalidad de generar mayor tráfico; es decir, aumentar la cantidad de seguidores, “me gusta” y comentarios. Este sorteo consistió en:

- Seguir la marca, tanto en Instagram como en Facebook.
- Darle “me gusta” a la publicación y compartirla en tu historia.
- Etiquetar a 3 amigos en los comentarios.

Resultados: Hubo bastante interacción con el sorteo, ganando comentarios, 772 me gusta y seguidores.

Aprendizajes: El público se siente más motivado cuando hay un incentivo hacia ellos.

Experimento 6: Presencia en ferias.

Gracias a nuestro socio, pudimos ingresar a la feria de la Universidad Pacífico y

el Burger Fest (ver anexo 8). Esto con el principal objetivo de seguir validando que, en efecto, nuestro modelo de negocio tiene acogida y que más personas conozcan nuestra marca.

Resultados: Se llegaron a vender más unidades de lo esperado y se logró generar mayor tráfico en nuestras redes sociales gracias a la presencia en estos eventos. Además, muchas personas se vieron interesadas por nuestro producto.

Aprendizajes: Estos eventos son muy eficientes para poder promocionar la marca y generar ventas. Podemos constatar que las personas se ven atraídas por consumir cosas novedosas y personalizadas.

Experimento 7: Afiliación con Uber Eats.

Nos afiliamos con Uber por un periodo de prueba, lo cual nos beneficia para la entrega a domicilio, ya que podemos llegar a otros puntos de la ciudad (ver anexo 9).

Resultados: Aún no podemos determinar un resultado de este experimento, debido a que recién hemos ingresado a la plataforma.

Aprendizajes: Lo que se busca es ver si es conveniente continuar con ellos o no. Sin embargo, podemos ver que nuestro modelo de negocio tiene oportunidades de expandirse a través de socios estratégicos.

2.3.3 Análisis e interpretación de los resultados

Al realizar el primer experimento, se pudo notar que hubo mayor acogida en la página de Instagram que en Facebook, ya que en Instagram obtuvimos alrededor de 40 “me gusta” a diferencia de Facebook que fueron menos.

Después de realizado este experimento, continuamos publicando fotos del producto, lo cual nos ayudó a ganar mayor cantidad de seguidores, “me gusta” y comentarios. Para aumentar estas cantidades, decidimos realizar el segundo experimento, con el cual obtuvimos un total aproximado de 700 comentarios y 800 “me gusta”.

Cabe mencionar que, a raíz del primer experimento comenzaron nuestras ventas de poco en poco. Hemos realizado ventas desde el mes de marzo hasta la fecha. Para las primeras semanas, nuestras ventas totales ascendieron a 95 pedidos, con un promedio de 18 pedidos a la semana. Las ventas se realizan vía redes sociales; ya sea Instagram o Facebook. El cliente nos contacta por alguna de estas redes, solicita información sobre el producto (precio, variedad, tamaño, costo de envío, etc.), realiza su pedido, hace el pago correspondiente y se le envía el producto al destino especificado.

2.3.4 Aprendizaje de las validaciones

Con los experimentos se ha podido concluir que:

- El rango de edades de nuestro público objetivo es entre 18 y 24 años de Lima Metropolitana pertenecientes a los NSE A y B, ya que son los que muestran mayor interés y disposición de pago por nuestros productos.
- Nuestro público participa activamente en las redes sociales, ya que son de un estilo de vida moderno y están al tanto de las últimas tendencias. En su mayoría, son mujeres.
- Las personas prefieren personalizar sus productos a comprar productos ya establecidos, ya que de esta forma pueden elegir los insumos que les gustan.
- La mayor cantidad de ventas realizadas es por unidad. Las personas compran un producto a la vez para probarlo y cuando les gusta, vuelven a comprarlo.

2.4 Plan de ejecución del Concierge

2.4.1 Diseño y desarrollo de los experimentos

Este modelo de negocio se basa en ventas B2C a través del canal online, tanto en Facebook o Instagram, donde tendremos la ventaja de poder llegar con mayor facilidad a nuestro público objetivo.

Facebook: Con el fin de tener la mayor presencia online posible y de acuerdo con nuestro segmento, creamos un *fan page* en Facebook de nuestro proyecto (ver anexo 10). Por este medio realizamos post para generar interacción con el cliente. Además de promocionar el producto y generar ventas.

Al realizar estas publicaciones obtuvimos 906 personas alcanzadas, 50 reacciones (*likes*) y 2 comentarios del público interesados en el producto.

Para las siguientes publicaciones realizadas, logramos por cada publicación aproximadamente 100 personas alcanzadas y hasta 36 reacciones y compartidos (ver anexo 11).

Instagram: Las ventas se realizaron vía redes sociales por Facebook e Instagram. Sin embargo, el canal más fuerte y principal por el cual vendemos el producto es el Instagram. Por este medio se mostraban los productos que se ofrecían, se interactuaba con los clientes que preguntaban por los mismos. Posteriormente, se coordinaban las entregas las cuales eran enviadas vía delivery a los clientes.

Como una primera fase para impulsar las ventas, por contactos, pudimos llegar a algunos influencers, a los que le realizamos entregas del producto gratis, para que ellos puedan ayudarnos a promocionarlos (ver anexo 12).

Gracias a ellos, sumado a nuestras anteriores publicaciones en la página, pudimos llegar a obtener nuestros primeros mil seguidores e incrementamos también nuestro número de ventas e interacción con el público. Durante este tiempo llegamos a obtener más de 100 me gusta y en promedio 7 comentarios por cada publicación.

Para poder fidelizar a los clientes y seguir incentivando la compra de nuestros productos realizamos un sorteo. El cual consistía en compartir la publicación del post, darle me gusta, seguir la marca y etiquetar a 3 amigos en los comentarios.

Gracias a esto, pudimos obtener una mayor acogida, tanto en reacciones (alrededor de 774 “me gusta”), mayor interacción con el público, intenciones de compra y compras concretadas. Obtuvimos cerca de 2800 visitas al perfil y 1618 clics en la promoción (ver anexo 13).

Posterior a ello, seguimos publicando fotos de nuestros productos, nuevos lanzamientos, sabores, y decidimos pagar publicidad por Instagram. Gracias a

esto, incrementamos nuestros seguidores en 416 con una inversión de 59.99 soles (ver anexo 14).

Debido a estas actividades, sumado a las referencias de las personas que ya tenían conocimiento del producto, la participación de la marca en las ferias, hemos logrado ventas por más de 100 ventas por mes. Estas ventas, como se mencionó anteriormente, se realizan previa coordinación con el cliente, con la modalidad de pago contra entrega o el envío del producto al cliente (ver anexo 15).

2.4.2 Análisis e interpretación de los resultados

Según los resultados obtenidos, podemos concluir que, si bien obtuvimos respuestas positivas de una manera orgánica, con la ayuda de promociones como los sorteos, el apoyo en la referencia de los *influencers*, lograron que captáramos mayor atención del cliente y se impulsaran las ventas. Además, con la inversión en publicidad logramos tener un mayor alcance con lo que pudimos obtener mayores ventas concretadas.

2.4.3 Aprendizaje del concierge

Podemos concluir que un factor que atrae a nuestro público son las novedades, como nuevas presentaciones y sabores de nuestros productos, por lo que es importante mantener la innovación de estos para mantener cautivado al consumidor. Además, para poder aumentar las compras es importante la participación de *influencers* y la compra de publicidad por las redes sociales.

Es importante también ofrecer la personalización de los productos, ya que es un atributo que llama mucho la atención de nuestros clientes.

2.5 Proyección de ventas

Para la proyección de ventas, tomamos el total de estas del mes de marzo y abril, de nuestros 3 principales productos para sacar el porcentaje de ventas de cada uno de ellos. Luego se realiza una variación porcentual para determinar su crecimiento, el cual nos arrojó un crecimiento mensual del 6.9%.

		total 2 meses	W
	58.00	120	60.30%
	96.18	61	30.65%
		18	9.05%
	62.00	199	
	102.82		
growth M		6.90%	

Figura 5. Porcentaje de ventas

Fuente: Elaboración propia.

Es decir, comparando la variación porcentual de ventas entre Marzo (58 unidades) y Abril (62 unidades) obtuvimos como resultado, que la variación fue de 6.9% en crecimiento. Teniendo como base ese 6.9% de crecimiento mensual, el cual logramos con esfuerzos mínimos en crear conciencia (compartir contenido en redes sociales) y, además, gracias al marketing de boca a boca de nuestras amistades y primeros clientes que iban contando su experiencia a personas cercanas y también compartiendo contenido en sus redes sociales. Asumimos que por los esfuerzos de marketing que haremos, aumentaremos a 15%. Para el segundo año 50% anual, ya que incrementaremos nuestras ventas, debido a que nuestros esfuerzos de marketing serán mayores y el apoyo de nuestro socio para estar presente en eventos. Finalmente, para el tercer año, nuestro crecimiento anual será de 40% debido a la competencia que podría ingresar y quitarnos clientela.

Tabla 2.
Proyección de ventas.

A01		Crec. Men 15%											
		M01	M02	M03	M04	M05	M06	M07	M08	M09	M10	M11	M12
Q Cookie Dough	60%	211	243	279	321	369	425	488	561	646	742	854	982
Q Cookie Dough + Toppings	31%	107	123	142	163	188	216	248	285	328	377	434	499
Q Cookie Dough + Toppings Premium	9%	32	36	42	48	55	64	73	84	97	111	128	147
		350	403	463	532	612	704	810	931	1071	1231	1416	1628

A02		Crec. Anual 50%											
		M01	M02	M03	M04	M05	M06	M07	M08	M09	M10	M11	M12
Q Cookie Dough	60%	1473	1473	1473	1473	1473	1473	1473	1473	1473	1473	1473	1473
Q Cookie Dough + Toppings	31%	749	749	749	749	749	749	749	749	749	749	749	749
Q Cookie Dough + Toppings Premium	9%	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221
		2443	2443	2443	2443	2443	2443	2443	2443	2443	2443	2443	2443

A03		Crec. Anual 40%											
		M01	M02	M03	M04	M05	M06	M07	M08	M09	M10	M11	M12
Q Cookie Dough	60%	2062	2062	2062	2062	2062	2062	2062	2062	2062	2062	2062	2062
Q Cookie Dough + Toppings	31%	1048	1048	1048	1048	1048	1048	1048	1048	1048	1048	1048	1048
Q Cookie Dough + Toppings Premium	9%	309	309	309	309	309	309	309	309	309	309	309	309
		3420	3420	3420	3420	3420	3420	3420	3420	3420	3420	3420	3420

Fuente: Elaboración propia.

3 DESARROLLO DEL PLAN DE NEGOCIO

3.1 Plan estratégico

3.1.1 Declaración de misión y visión

Misión: Satisfacer una nueva forma de comer galletas atendiendo los distintos paladares de nuestros clientes utilizando la innovación en la elaboración de productos de calidad con nuevos y placenteros sabores, haciéndolos recordar momentos de su niñez a mediante un servicio de primera a precios justos de acuerdo con las demandas del mercado, para mantener la confianza de los clientes y contribuir al desarrollo de nuestra comunidad.

Visión: Convertirnos en la empresa líder comercializadora de galletas en forma de masa, destacada por haber revolucionado el mercado y la manera de comer este tipo de producto, ofreciendo una gran variedad de sabores hechos con productos de calidad y con el toque casero que nos distingue y nos hace revivir momentos de nuestra niñez.

3.1.2 Análisis externo

3.1.2.1 Análisis de la competencia directa e indirecta

Tabla 3.
Competidores directos

Competencia Directa	Sienna Bakery	Miss Cupcakes
VARIABLES	Descripción	Descripción
Presentación	Formato de postre: 1 tajada.	Formato de postre: cupcake
Sabores	Chocolate y Cookies & Cream con manjar.	Bizcocho de vainilla relleno de masa cruda de galleta y chips de chocolate.
Precios	S/. 15 + envío.	S/. 14 + S/. 1 (envase plástico)
Canales	Redes sociales.	Redes sociales y pg web.
Calidad	La marca ofrece postres de alta calidad.	La marca ofrece postres de alta calidad.
Foco de Negocio	Su foco de negocio es otro tipo de postres.	Su foco de negocio es otro tipo de postres.
Lealtad	Los clientes son fieles a la marca sobre todos a las galletas tradicionales que ofrece.	Los clientes son fieles a la marca.
Innovación	Alta innovación en sus diversos postres, pero no en nuestra categoría de postre.	Alta innovación en sus diversos postres, pero no en nuestra categoría de postre.
Exclusividad	Es una marca exclusiva y premium de postres.	Es una marca exclusiva y premium de postres.
Facilidad de Adquisición	Puedes comunicarte con ellos para solicitar tu pedido a través de cualquier red social.	Puedes comunicarte con ellos para solicitar tu pedido a través de su whatsapp o pg web.

Tabla 4.
Competencia indirecta

Competencia Indirecta	Premezcla: La Ibérica	Premezcla: Blanca Flor	Premezcla: Betty Crocker
Variables	Descripción	Descripción	Descripción
Presentación	Caja de 430 g.	Bolsa de 300 g.	Caja de 397 g.
Sabores	Avena y Choco Chips	Avena y Choco Chips	Avena y Choco Chips
Precios	S/. 15.90	S/. 6.70	S/. 15.70
Presencia de Canales	Supermercado Wong y tiendas propias.	Canal tradicional y todo canal moderno.	Supermercado Wong.
Calidad	La marca ofrece productos de alta calidad.	La marca ofrece este producto de manera masiva y presenta regular calidad.	La marca ofrece productos de alta calidad y es de las marcas más premium en premezclas.
Foco de Negocio	Su foco de negocio son mazapanes, chocolates y tejas.	Para Alicorp, la categoría premezclas no se encuentran en el Pareto de ventas.	Se basa exclusivamente en premezclas.
Lealtad	Es una línea nueva de la marca la cual es muy poco conocida entre los clientes.	Los clientes consumen esta marca de productos por sus precios asequibles.	Los clientes son fieles a la marca porque es de las marcas más premium en su categoría.
Innovación	Poca innovación en sus productos.	Alta y constante innovación en sus productos y extensiones de línea.	Alta y constante innovación en sus productos y extensiones de línea.
Exclusividad	Es una marca exclusiva en toda su variedad de productos.	Es una marca masiva.	Regular.
Facilidad de Adquisición	Puedes encontrarlo en todos los Wong y en sus tiendas propias ubicadas	Puedes encontrarla en cualquier bodega, supermercado, tienda de	Puedes encontrarla en todos los supermercados Wong.

	principalmente en centros comerciales.	conveniencia y mayoristas.	
--	--	----------------------------	--

3.1.2.2 Análisis de proyectos similares internacionales

Tabla 5.
Proyectos internacionales.

Competencia Internacional	DO (NY)	The Cookie Dough Café (USA)	Unbaked (USA)
Variables	Descripción	Descripción	Descripción
Presentación	8 oz. = 226 g.	8 oz. = 226 g.	5 oz. = 150 g.
Sabores	Variedad de sabores	Oreo, Chocolate, Brownie, Confetti y Naked	Variedad de sabores
Precios	\$ 16	\$ 12	\$ 25.50
Presencia de Canales	Redes sociales y pagina web.	Punto de venta, redes sociales, página web.	Redes sociales y pagina web.
Foco de Negocio	Se basan exclusivamente en productos a base de masa de galletas.	Se basan exclusivamente en productos a base de masa de galletas.	Se basan exclusivamente en productos a base de masa de galletas.
Innovación	Alta y constante innovación en sus productos y extensiones de línea.	Alta y constante innovación en sus productos y extensiones de línea.	Alta y constante innovación en sus productos y extensiones de línea.
Facilidad de Adquisición	Tienda física, redes sociales y página web.	Tienda física, redes sociales y página web.	Tienda física, redes sociales y página web.



Figura 6. Matriz competidores

3.1.3 Análisis interno



Figura 7. Análisis interno.

Fuente: Elaboración Propia

En “Ey! Dough”, tenemos cuatro frentes importantes para que la empresa pueda salir adelante. Los consumidores, aquellos que realizarán contacto con nosotros a través de nuestras redes sociales, buscando adquirir su cookie dough. Nuestra misión es que nuestros clientes se sientan satisfechos con el servicio y nos recomienden. Por otro lado, los colaboradores son una pieza fundamental en la

elaboración de nuestro producto con el fin que se ofrezca un producto y servicio de calidad (delivery). Por último, los inversionistas/accionistas por el momento seríamos nosotros cinco; Sin embargo, estamos atento a cualquier persona que quiera invertir en “Ey! Dough”.

- **Fuerzas de Porter:**

Amenaza de ingreso de productos sustitutos: De acuerdo con el mercado contamos con amenazas, ya que, nuestro producto puede ser sustituido por cualquier galleta que se venda en el mercado local y por Sienna Bakery, quien ofrece un producto casi igual al de nosotros, la diferencia es que ellos lo venden como una porción de pie. Por otro lado, se podría dar la situación en la que aparezcan nuevas marcas con un precio por debajo al nuestro.

Amenaza de entrada de nuevos competidores: Debido a que nuestro mercado es óptimo y no hay mucha competencia, corremos con el riesgo de que a futuro aparezcan nuestras empresas que ofrezcan nuestro mismo producto. Por ello, en “Ey! Dough” estamos en constante innovación, queremos ofrecer un valor agregado que nos mantenga en la mente de los clientes y con ello tener un buen posicionamiento.

Poder de negociación con proveedores: En este punto, nuestro principal proveedor sería la persona que nos vende los envases y los *stickers* con el nombre de nuestra marca, ya que, la compra de insumos (masa, toppings y salsas) lo compramos en Makro.

Poder de negociación con los compradores: El poder de los compradores es bajo, debido a que nosotros ofrecemos una amplia variedad (alfajor, taza, bites y cookie dough) para que el cliente pueda elegir el precio a pagar.

- **Fuerzas de la Industria:**

Proveedores: Nuestro giro de negocio es brindar un postre, nuestro principal proveedor de insumos es el mayorista Makro, ya que, de él obtendremos la masa para la galleta, toppings y salsas. También tenemos como proveedores quienes nos brindan los envases y los *stickers* con el nombre de nuestra marca.

Nuevos jugadores: Si bien no somos la única empresa que venden cookie dough en el mercado nacional, “Ey! Dough” se caracteriza por producir e innovar este producto a diferencia de nuestra competencia directa que presentan una sola presentación y no es personalizable, pero cabe la posibilidad de que otras marcas copien este producto, ya que es una idea fresca que se puede explotar. Estos posibles nuevos competidores, pueden ser empresas que se dedican al rubro de la repostería y que tienen mayor tiempo en el mercado, ya que, ellos tienen una mayor experiencia y las maquinarias necesarias para poder replicar nuestro producto.

Inversores: Para nuestro caso, en una primera instancia tenemos a uno de los integrantes como inversor, pero de acuerdo vaya evolucionando “Ey! Dough” se irá buscando futuros inversionistas.

Competidores: Tenemos a Sienna Bakery como competidor directo, quienes presentan un producto similar a “Ey! Doug”, la marca mencionada antes cuenta con experiencia en el mercado y con un fuerte posicionamiento. Sin embargo, la presentación de su producto es en forma de pie y solo presentan una variedad. Con relación a los competidores indirectos (la ibérica, blanca flor y Betty Crocker), lo que ofrecen es una premezcla, que vendría ser una masa para la elaboración de galletas.

Productos sustitutos: Nuestro principal competidor sería Sienna Bakery, aunque esta solo presente una sola variedad y la forma de la presentación sea distinta a la nuestra, no obstante, consideramos como sustitutos a todas las marcas de galletas que se venden en el mercado peruano.

3.1.4 Análisis FODA

Tabla 6.
Matriz FODA

Fortalezas	Debilidades
1. Calidad total.	1. No contamos con un local comercial.
2. Una nueva forma de comer galleta.	

<ol style="list-style-type: none"> 3. Servicio cálido. 4. Variedad de toppings. 5. Productos personalizados. 6. Precio accesible. 7. Buena gestión de redes sociales. 8. Producto de fácil adaptación para nuevos formatos. 9. Costos de producción bajos. 	<ol style="list-style-type: none"> 2. Respaldo económico débil. 3. Fácil de imitar. 4. Alto en grasas y azúcares.
Oportunidades	Amenazas
<ol style="list-style-type: none"> 1. Los gustos de los clientes son cada vez exigentes. 2. La futura competencia puede mejorar el producto. 3. Desarrollo de un nuevo concepto en el mercado. 4. Público influenciado por las tendencias. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Competencia indirecta. 2. Mal tiempo económico. 3. Fracasos a causa de la falta de experiencia. 4. Que una marca reconocida imite nuestro producto. 5. Ley de octógonos y campañas de consumo saludable.

3.1.5 Análisis de objetivos y estrategias

3.1.5.1 Objetivos

Objetivos de corto plazo:

- Establecer nexos con socios comerciales que brinde el servicio de delivery para poder tener un mayor alcance de clientes de forma segura y rápida.
- Aumentar nuestro alcance en un 30% en las diversas redes sociales con un plan de comunicación de manera intensiva para poder promocionar la marca, en un plazo de 2 meses.
- Obtener ventas mediante otras redes sociales.
- Seguir aumentando nuestro portafolio con postres en base a nuestra cookie dough.

- Tener un mayor diseño de recipientes para poder personalizar aún más nuestro producto.
- Ampliar nuestra oferta con alianzas estratégicas a través de auspicios en puntos de venta de otros giros de negocio.

Objetivos de largo plazo:

- Entrar a aplicativos móviles más comerciales para lograr un mayor alcance y ventas a través de los sistemas Android y IOS.
- Tener la mayor participación del mercado en productos derivados de cookie dough.
- Tener un 70% de nuestros clientes fidelizado.
- Aumentar la recompra a un 60%.
- En un futuro, se contará con una planta de producción debido a la creciente demanda del mercado.
- Empezar a pagar por publicidad en redes sociales para promover de manera más masiva nuestra marca.
- Extender nuestra marca a distritos de lima metropolitana más alejados y posiblemente a otras ciudades con mayor potencial de demanda.

3.1.5.2 Estrategia genérica

Diferenciación: Basándonos en nuestros dos tipos de competidores creemos que contamos con diversos tipos de diferenciaciones para atender de una mejor manera este nicho de mercado que actualmente se encuentra desatendido y con poca innovación. En cuanto a nuestro competidor directo, la empresa Sienna Bakery solo cuenta con dos sabores de esta nueva manera de comer galleta en formato de postre, que son Chocolate y Cookies & Cream con crema de manjar. Además de ello, su foco de negocio son otras categorías de postres, como por ejemplo los diversos tipos de cakes y las galletas tradicionales. A comparación de ellos, nuestro foco de negocio es esta nueva categoría de postre, en la cual queremos posicionarnos mediante la personalización del producto y no entregar

opciones predeterminadas. Contamos con una amplia variedad de sabores y tamaños que se acompañan con varios tipos de toppings y también diversos tipos de salsas para mezclar con la masa. Por otro lado, contamos con precios más cómodos basándonos en el tipo de producto. En cuanto a nuestros competidores indirectos, sus productos afectan nuestro mercado porque les da la opción a los clientes hacerlos desde la comodidad de su casa y a mayor cantidad, por un precio justo. La diferenciación que tenemos con ellos es que la estrategia que ellos usan tiene foco de negocio diferente donde se basan en vender este producto de manera más masiva y para que las personas usen estas premezclas para luego hacer las galletas tradicionales en casa, por lo cual la fórmula de la premezcla es más espesa, lo cual la hace menos comestible en forma de masa y hay poca variedad con sabores similares entre ellos. En otras palabras, el foco de negocio es diferente.

Blue Ocean: Es un nuevo formato de negocio en un mercado relativamente nuevo e incipiente, donde queremos crearnos un nuevo espacio en este nicho de mercado poco atendido, aprovechando que la competencia directa e indirecta es poco relevante en esta categoría y capturar esta demanda de clientes a un bajo costo.

3.1.5.3 Estrategias FO, DO, DA y FA

Tabla 7.
Estrategias FO, DO, DA y FA

FO (Maxi-Maxi)	DO (Mini-Maxi)
<ul style="list-style-type: none"> ● (F5; F4 y O1): Desarrollar nuevos sabores de masa e implementar una mayor cantidad de toppings disponibles para el producto final, según la opinión y gustos de nuestros clientes. ● (F1; F2; F3; y O3): Somos pioneros en el segmento del mercado (cookie 	<ul style="list-style-type: none"> ● (D2; D1 y O1; O2): Asociarnos con inversionistas interesados en nuestra propuesta. Además, consolidar alianzas estratégicas con Foodie Bloggers para mayor difusión de la marca. ● (D3 y O3): Asociarnos con empresas de delivery y subvencionar el costo

dough) y vamos a desarrollarlo mediante estrategias intensivas. Tenemos excelentes productos y un buen trato con nuestros clientes, lo cual ayudará a nuestra expansión.	total del producto para llegar a una mayor cantidad de consumidores.
FA (Maxi-Mini)	DA (Mini-Mini)
<ul style="list-style-type: none"> ● (F1; F2; F6 y F2): A través de nuestra estrategia de comunicación, buscar auspiciadores y concretar alianzas con nuestros proveedores para aminorar costos. ● (F1; F2 y A4): Al ser pioneros y contar con un producto de calidad, negociar alianzas con las principales marcas en el rubro del mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> ● (D1; D2 y A2): Limitar nuestra difusión de marca a solo redes sociales y stands en ferias gastronómicas. ● (D2; D3 y A1; A2; A4): Comunicar nuestro valor agregado y posicionarnos en la mente del consumidor como una empresa peruana pionera en el negocio.

3.1.5.4 Metas

- Revolucionar el mercado y la manera de comer galletas.
- Posicionar la marca en el primer semestre del 2019.
- Generar top of mind.
- Garantizar calidad en el servicio.
- Construir un nicho de consumo nacional en un mercado incipiente.
- Imponer una tendencia de consumo novedosa, rentable y cumplida con el medio ambiente.
- Rentabilizar el tipo de producción hasta convertirlo en un sistema autónomo.
- Aumentar el margen anual de ingresos de manera responsable y proactiva.
- Ofrecer alternativas de consumo saludable y respetuoso en el mercado de comida.
- Ingresar en el sistema de ventas online con un margen de éxito.

- Llegar a ser rentables para convertirnos en una franquicia exitosa poder expandir el negocio a todas las regiones del país.
- Alcanzar los 2,000 suscriptores del fan page.
- Potenciar la imagen del negocio, creando vínculos con clientes a través de herramientas de visual sobre el producto.
- Mejorar la visibilidad en los diferentes canales de venta online.
- Lograr un buen nivel de ventas a través de las redes sociales.

3.1.6 Formalización de la empresa

Para la formalización de este proyecto necesitamos cumplir con ciertos aspectos legales y otros requerimientos.

Tipo de empresa: para finalidad del negocio se ha escogido el tipo de empresa SAC, la cual consta del siguiente procedimiento para constituirla:

1. Elaborar la minuta de constitución.
2. Presentar la minuta al notario público.
3. Inscribirse en el Registro Único de Contribuyentes (RUC).
4. Legalizar los libros societarios.
5. Tramitar la licencia municipal de las instalaciones de la empresa.

Para la constitución de la empresa, se necesitará también registrarse en la SUNAT.

Además, ya que decidimos ser una SAC debemos cumplir estos requisitos para obtener nuestro RUC:

Paso 1: Reunir los requisitos solicitado.

- DNI original del representante legal de la Persona Jurídica.
- Original y copia de la Ficha o partida electrónica certificada emitida por los Registros Públicos (SUNARP), con una antigüedad no mayor a treinta (30) días calendario.
- Puedes utilizar cualquier documento privado o público en el que conste la dirección que necesites declarar tu domicilio fiscal.
- Si se trata de una persona jurídica, presentar correctamente llenados y firmados por el representante legal: Formulario 2119, 2054 y 2054-Anexo.

Paso 2: llevar todos los requisitos solicitados: Acércate a cualquier Centro de Servicios al Contribuyente (CSC) cercano a tu domicilio, o a la dependencia de la SUNAT que corresponda a tu domicilio fiscal o a los Centros autorizados.

Paso 3: activar el RUC.

Módulo de empresa: llenar la solicitud virtual con los datos correspondientes a la empresa y al (los) trabajador (es), la cual consta de tres pasos:

1. Registro de la empresa: Los datos de la empresa referidos a la razón social, actividad económica, fecha de inicio de actividades y domicilio fiscal son proporcionados por la base de datos de la SUNAT, el mismo que consigna información de manera automática.
2. Registro de trabajadores: Ingresar el número del DNI, y dar clic en el recuadro rojo (validación en línea con RENIEC). Aquí cargará automáticamente el apellido paterno, materno y nombres, la fecha de nacimiento, género y discapacidad si es que la hay.
3. Fin del registro: Debe dar clic en los recuadros de “sí, acepto” y “acepto y declaro”, y la solicitud virtual se remitirá al sistema del REMYPE.

3.1.7 Diagrama Gantt de las metas propuestas

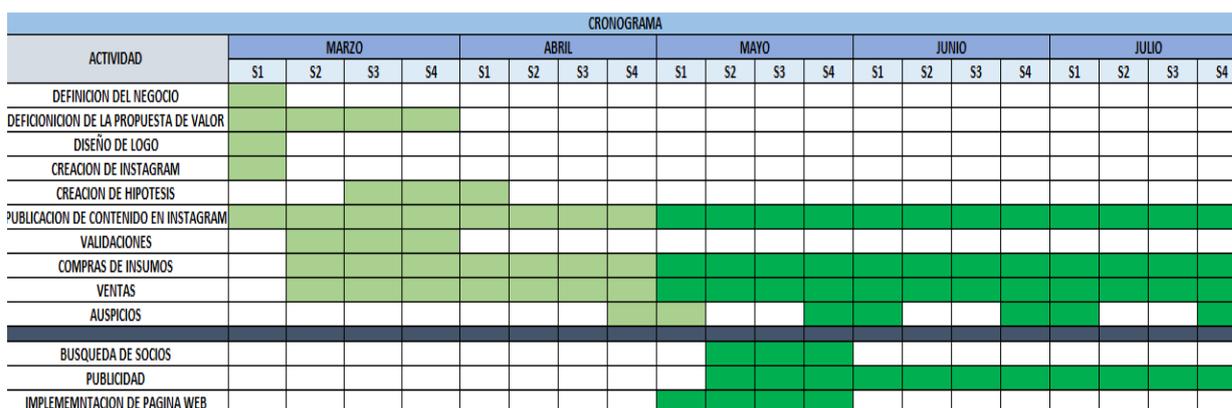


Figura 8. Diagrama de Gantt

3.2 Plan de operaciones

3.2.1 Cadena de valor

Tabla 8.
Cadena de valor

Infraestructura de la Empresa

Proceso de planeamiento estratégico (gestión de servicio e información de calidad), procesos de financiamiento, procesos de contabilidad, plan financiero (estructura de presupuestos y proyectado).

Gestión de Recursos Humanos

Procesos de reclutamiento y selección de acuerdo con el perfil requerido, procesos de capacitación para la atención al cliente, procesos de gestión de la cultura organizacional, proceso de sistema de remuneraciones.

Desarrollo de Tecnología

Dispositivo POS para el pago a través de tarjetas de débito/crédito, desarrollo de una base de datos de los clientes.

Compras

Compra de materias primas, realizar cotizaciones.

Logística de Entrada	Operaciones	Logística de Salida	Marketing y Ventas	Servicio Postventa
---------------------------------	--------------------	--------------------------------	-------------------------------	-------------------------------

Ingresar y almacenar materias primas de acuerdo con estándares de calidad. Control de inventario.	Procesamiento adecuado para los pedidos. Preparación de la masa. Añadir toppings. Limpieza.	Recepción de nuestro aliado estratégico para el envío. La persona viene a recogerlo. Entrega rápida y oportuna.	Página web. Comunidad en redes sociales (Facebook e Instagram). Publicidad mediante embajadores de la marca.	En las plataformas digitales se contará con un espacio para recoger, recomendar y opinar el producto y servicio.
--	--	---	--	--

3.2.2 Determinación de procesos

3.2.2.1 Mapa general de procesos de la organización

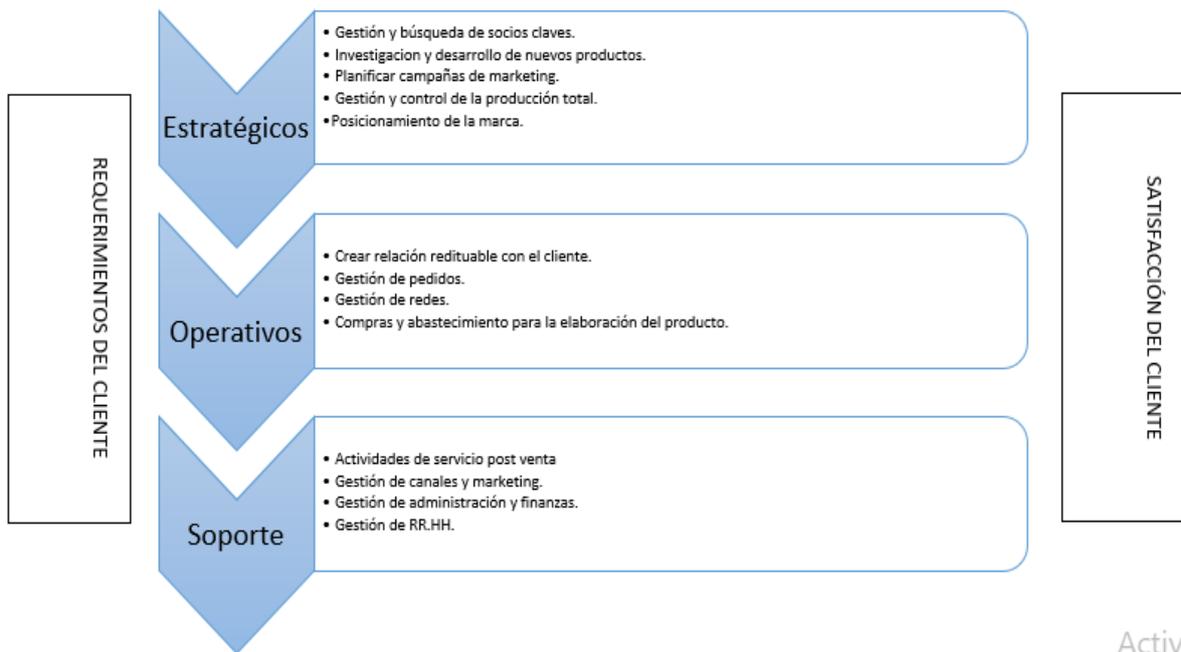


Figura 9. Mapa general de procesos

3.2.2.2 Descripción de procesos estratégicos

1.1.1.1. Descripción de procesos estratégicos:

- **Gestión y búsqueda de socios claves**

Para el correcto desarrollo y desempeño de nuestra empresa, debemos encontrar los socios claves que nos permitan optimizar nuestras operaciones. Entre ellos, destacamos a los proveedores de insumos, envase, etiqueta y el encargado de administrar nuestro principal canal de venta, que es el online.

- **Investigación y desarrollo de nuevos productos**

En este punto nos encargaremos de investigar a través de encuestas sobre las opiniones, sugerencias y mejoras que nuestros consumidores nos puedan proporcionar. Esto será de soporte para el área de marketing ya que esta información será de ayuda para poder implementar estrategias en base a promociones, presentaciones, entre otros.

- **Planificar campañas de marketing**

Con esta actividad nos encargaremos de que el producto pueda llegar al consumidor de manera eficiente a través un correcto canal de distribución y estrategia de comunicación para mantener informado y fidelizado a nuestros clientes actuales y poder cautivar a clientes potenciales.

- **Gestión y control de la producción total**

Para este proceso, nos encargaremos de abastecer eficientemente la demanda de nuestros productos. Además, nos aseguraremos de la calidad y correcta elaboración del producto, así como los demás procesos para obtener el producto final.

- **Posicionamiento de la marca**

Nos encargaremos de cumplir con la promesa de nuestra marca, que consiste principalmente en innovación, personalización y variedad de nuestro producto. Además, de estar al tanto de las nuevas tendencias y exigencias de nuestro consumidor para poder estar a la vanguardia.

3.2.2.3 Descripción y flujograma de procesos operativos



Figura 10. Compra de insumos

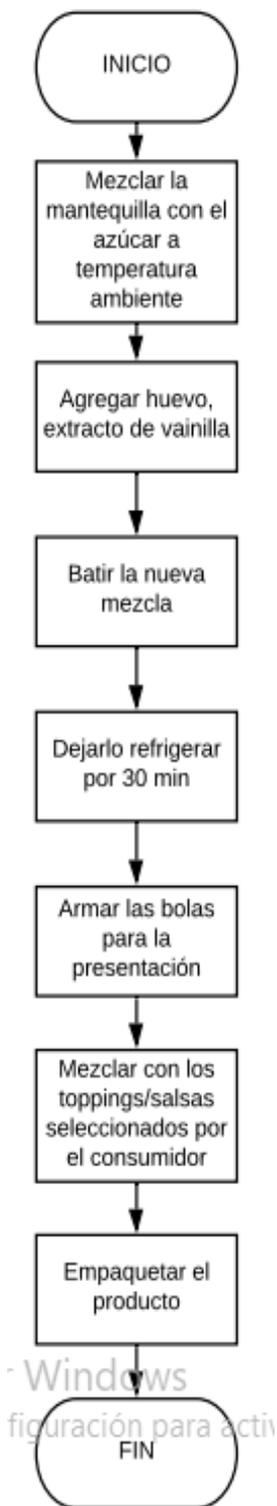


Figura 11. Preparación del producto.

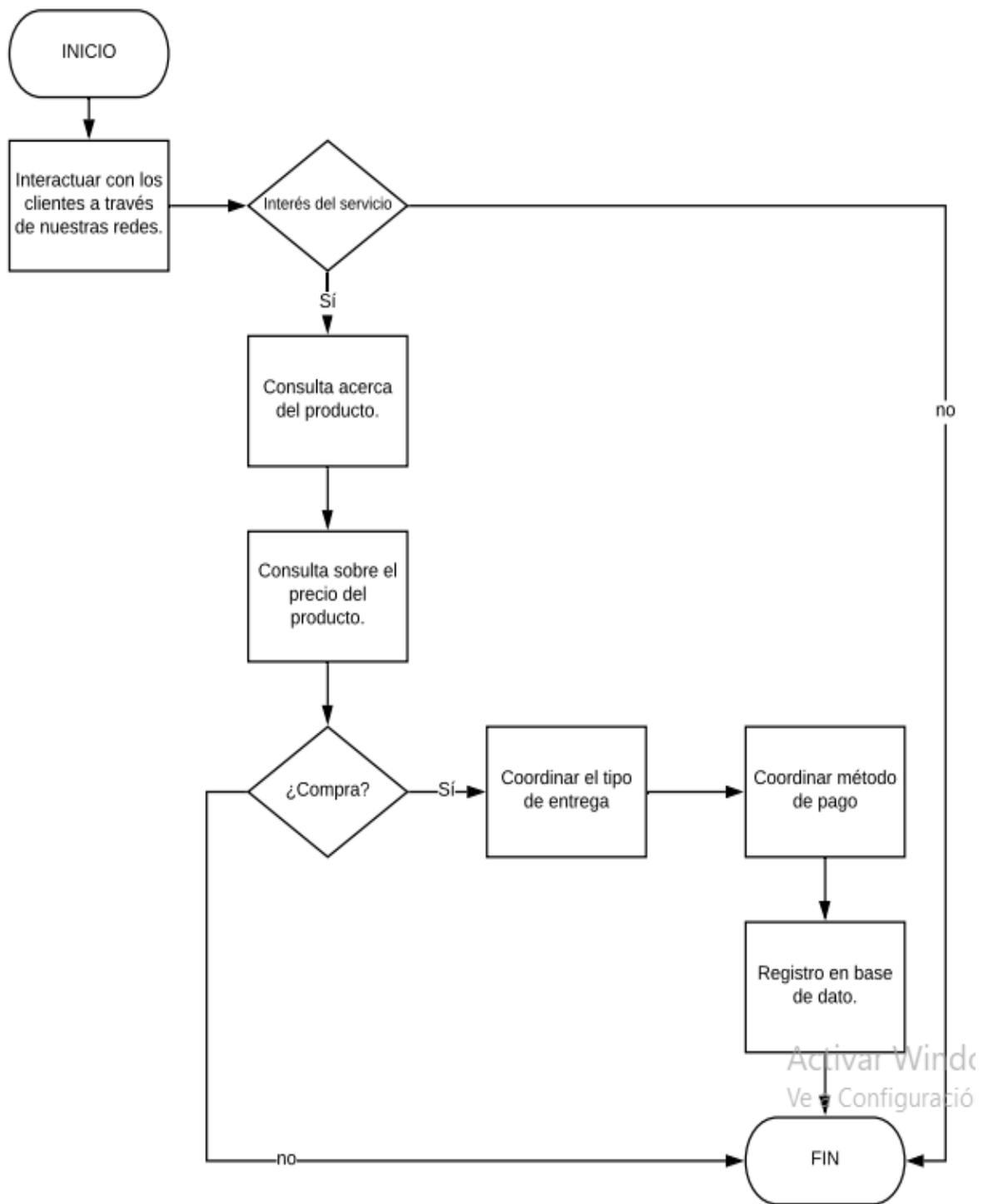


Figura 12. Proceso de compra

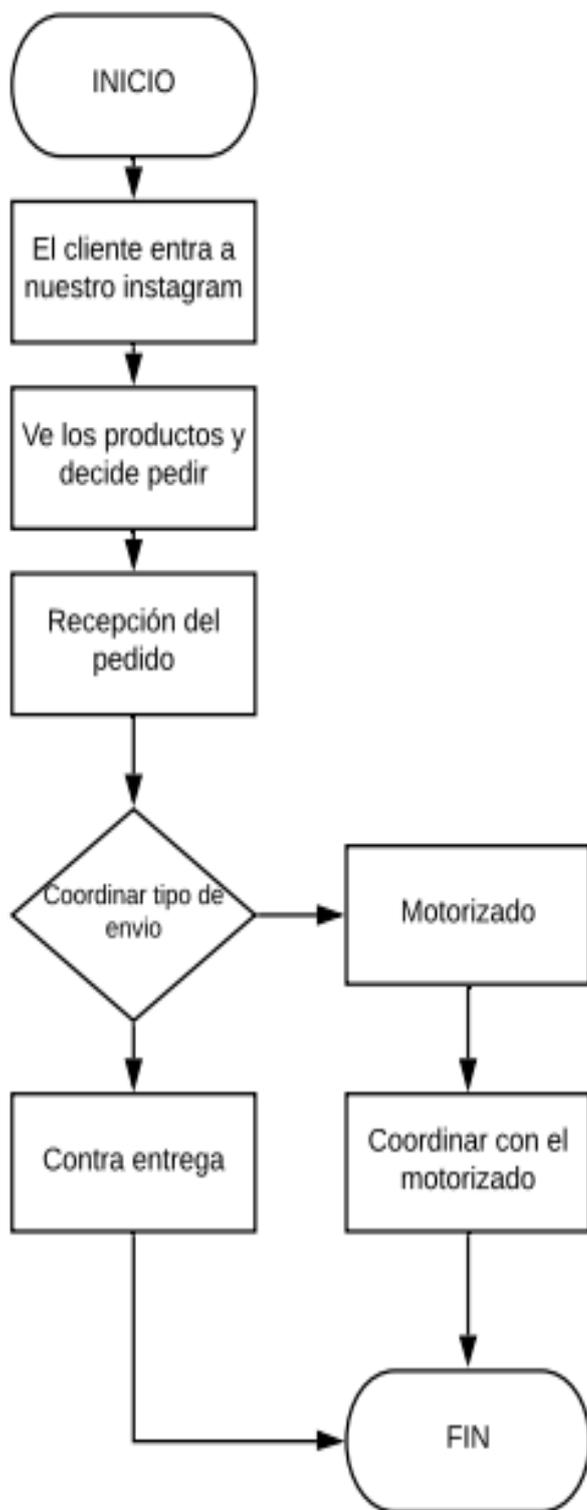


Figura 13. Recepción de pedido

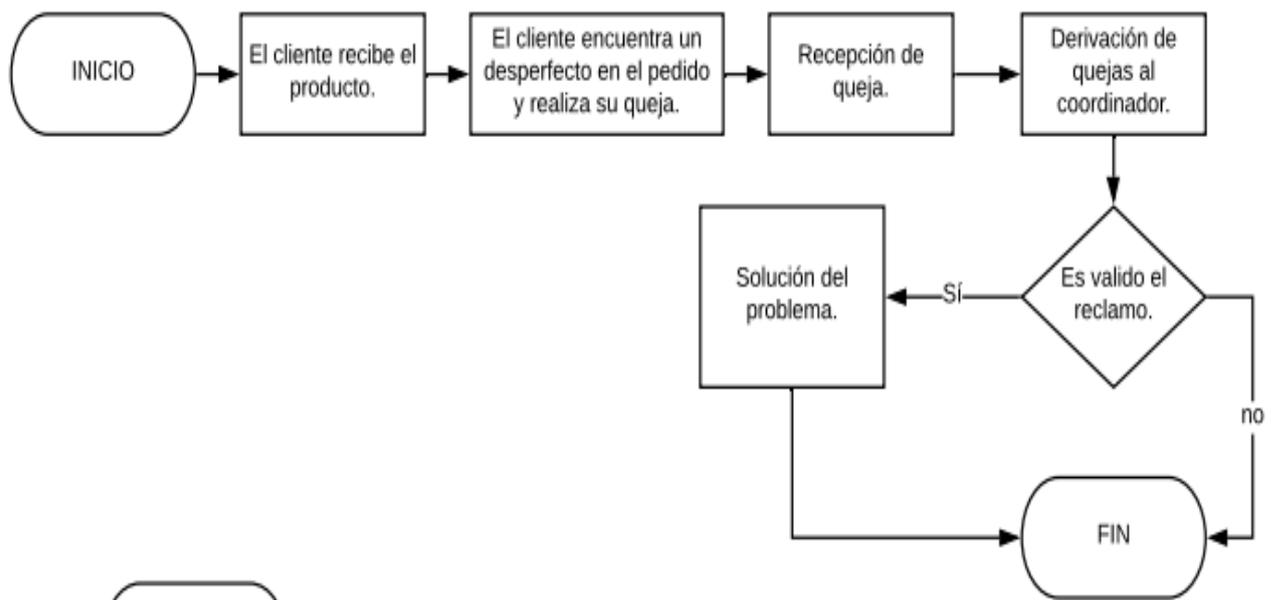


Figura 14. Recepción de quejas

3.2.2.4 Descripción de procesos de soporte

- **Actividad de servicio post venta**

Este proceso es vital para la fidelización de nuestro cliente, ya que, es importante que ellos tengan una experiencia de compra gratificante para así conservar a nuestros clientes y generar segundas oportunidades de ventas, además, nos pueden ayudar a través del boca a boca a incrementar ventas.

- **Gestión de administración y finanzas**

En este punto se ejecutarán las acciones necesarias para administrar y gestionar los procesos comerciales y financieros de la empresa. Aquí se velan por mantener la sostenibilidad de la empresa a través del eficiente control y gestión de nuestros recursos económicos, así como proyecciones de ventas.

- **Gestión de RR.HH.**

Este proceso iniciará con el correcto reclutamiento, selección y evaluación del personal. El cual se dará mediante páginas laborales. Además se desarrollarán actividades para incentivar a nuestros colaboradores. Aquí también, se verán los pagos.

3.2.2.5 Capacidad de producción y/o servicio

Nuestra empresa se caracteriza por producir el producto, empaquetarlo y luego proceder con el despacho ya sea por nosotros mismos (el cliente viene a recogerlo) o a través de un motorizado que es solicitado y pagado por el mismo cliente (GLOVO). Consideramos que la capacidad de instalación centrada en una persona encargada de producir la masa de galleta y empaquetarla, es, al menos, durante esta etapa de inicio suficiente.

Respecto a la atención y al experimento realizado se ha identificado que una persona puede encargarse de 56 pedidos a la semana con el fin de mantener un ritmo de atención adecuado y controlado, sin precipitar el movimiento del personal. Hemos llegado a esta conclusión en base a la cantidad de producto que puede hacer por hora trabajada los siete días a la semana.

Unidades producidas por hora	8
Horas diarias trabajadas	1
Días de la semana trabajados	7

Figura 15. Capacidad de producción

$$8 \times 1 \times 7 = 56 \text{ Productos Semanales}$$

3.2.3 Presupuesto

3.2.3.1 Inversión inicial

Para empezar las operaciones iniciales de nuestro negocio, tuvimos que invertir en los insumos que requeríamos para poder producir nuestra cookie *dough*. No incurrimos en otros gastos puesto que nuestro canal de ventas era el online y aperturar cuentas en Instagram y Facebook son gratuitas.

Tabla 9.
Inversión inicial

Descripción	Monto
3 Paquete x 25 envases	S/ 36.00
Manjar Blanco Nestlé	S/ 12.50
Cobertura Bitter	S/ 8.50
100g Grageas	S/ 2.20
Marshmallows	S/ 5.50
Harina Favorita	S/ 4.80
100g gomitas	S/ 1.60
200g lentejas	S/ 4.40
2 Mantequillas Gloria	S/ 15.50
	S/ 91.00

3.2.3.2 Costos fijos, variables y unitarios

Tabla 10.
Costos de productos

Tipo	Producto	Precio (con IGV)	Precio (sin IGV)	Costo (con IGV)	Costo (sin IGV)
P1	COKDO Cookie Dough	12.00	10.17	3.12	2.64
P2	COKDOT Cookie Dough + Toppings	14.00	11.86	4.12	3.49
P3	COKDOP Cookie Dough + Toppings Premium	15.00	12.71	4.62	3.92
			11.58		3.35

Tabla 11.
Costos de IME

TANGIBLES	Cantidad	Costo unitario (con IGV)	Total (con IGV)	Total (sin IGV)
Computadoras	2	1,099	2,198	1,863
Impresoras	1	799	799	677
Camara fotográfica	1	2,500	2,500	2,119
Escritorios	3	800	2,400	2,034
Sillas	3	200	600	508
Equipo de preparaci3n	2	899	1,798	1,524
Refrigeradora	1	1,050	1,050	890
Utensilios	1	800	800	678
Inmueble, maquinaria y equipo			12,145	10,292

3.3 Plan de Recursos Humanos

3.3.1 Estructura organizacional

Presentamos el organigrama de la empresa. Recalcando que no todos trabajaremos al inicio de las operaciones, dado que lo que ganemos lo queremos reinvertir para seguir con el negocio. Para las proyecciones de los siguientes años sí se incluirán los pagos.

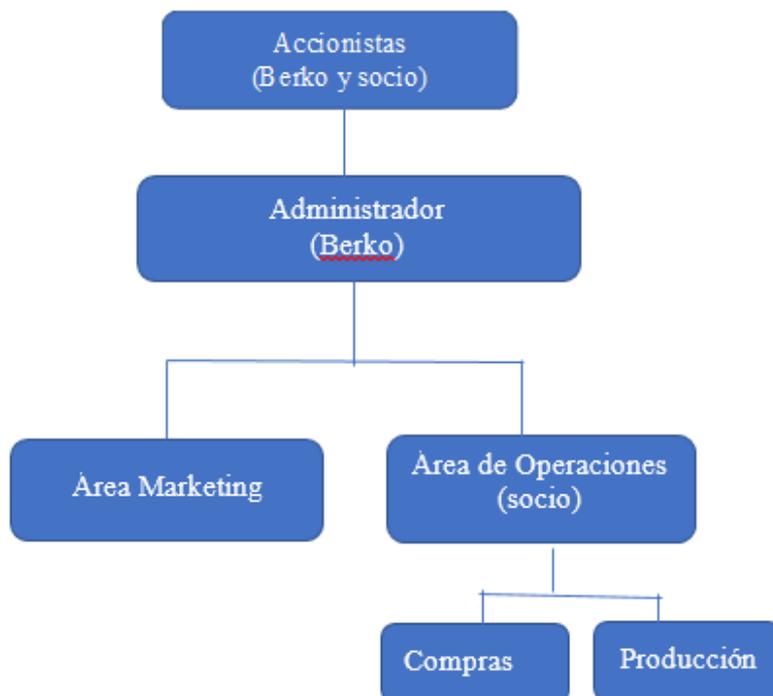


Figura 16. Organigrama

3.3.2 Descripción de los puestos de trabajos requeridos

Tabla 12.
Descripción de puesto Administrador

DATOS DEL PUESTO	
Nombre del puesto:	Administrador
Jefe inmediato:	-
Supervisa a:	Jefaturas de la empresa
MISIÓN	
Lograr un crecimiento rentable a corto y largo plazo. Es el mayor responsable de la eficiencia de la empresa, ya que se encarga de dirigir y gestionar las actividades administrativas de la empresa.	
RESPONSABILIDADES DEL PUESTO	
<ul style="list-style-type: none"> - Definir los objetivos que se requieran lograr en la organización. - Realizar y evaluar el presupuesto, las ventas y productividad junto a las áreas correspondientes. - Analizar y aprobar los presupuestos financieros y operativos de la organización y los proyectos a realizar. - Elaborar, supervisar y medir el cumplimiento del planeamiento estratégico de la organización. - Diseñar la estructura organizacional actual y futura, junto con el área de Recursos Humanos. - Motivar y guiar en el cumplimiento de todas las actividades de todas las áreas. 	
COMPETENCIAS	
COMPETENCIAS GENERALES	
<ul style="list-style-type: none"> - Liderazgo - Visionario - Tomador de decisiones - Trabajo en equipo 	

<ul style="list-style-type: none"> - Resolución de conflictos - Analítico - Estratégico <p>COMPETENCIAS ESPECÍFICAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Experiencia mínima de 1 año en funciones similares. - Conocimiento intermedio – avanzado en Microsoft Office. - Conocimiento del rubro.
PROFESIÓN / OCUPACIÓN
Egresado de la carrera de Administración.

Tabla 13.
Descripción puesto jefe de marketing

DATOS DEL PUESTO	
Nombre del puesto:	Jefe de Marketing
Jefe inmediato:	Gerente General
Supervisa a:	-
MISIÓN	
<p>Desarrollar e implementar estrategias de venta, precio, plaza y publicidad para lograr la fidelización de los clientes. Administrar los diferentes canales de ventas que nos permita tener una eficiente distribución para poder atender a todos nuestros clientes en el momento oportuno.</p>	
RESPONSABILIDADES PRINCIPALES DEL PUESTO	
<ul style="list-style-type: none"> - Definir los mejores canales de distribución para nuestros productos. - Crear contenido dinámico en redes sociales. - Captar clientes por medios digitales y atender sus consultas o pedidos. - Responder los mensajes de los clientes. - Brindarle información acerca del proceso de la compra del producto. - Desarrollar campañas de acuerdo con las necesidades de los clientes. - Crear una campaña de marketing eficiente en costos y resultados. - Elaborar e implementar el plan de fuerza de ventas. - Preparar estrategias de precios óptimos según nuestro segmento. - Velar por mantener una buena imagen corporativa y mejorar el posicionamiento de la organización. - Impulsar el crecimiento de la empresa a través de las redes sociales. - Hay que asegurar que el plan de ventas responda a la misión y visión de la empresa. - Organizar o participar en eventos para la promoción de la estrategia. 	

COMPETENCIAS	
COMPETENCIAS GENERALES	
<ul style="list-style-type: none"> - Creatividad - Atención al cliente - Empatía - Planificación/Organización - Toma de decisiones - Trabajo en equipo - Resolución de conflictos - Actitud de servicio - Habilidad analítica 	
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	
<ul style="list-style-type: none"> - Experiencia mínima de 1 año en funciones similares. - Conocimiento del rubro. - Buen manejo de redes sociales (Marketing Digital). - Conocimiento intermedio – avanzado en Microsoft Windows, Word y Excel. - Conocimiento intermedio – avanzado en Photoshop/Adobe. 	
PROFESIÓN / OCUPACIÓN	
Administración y Marketing/Comunicaciones y Marketing.	
GRADO DE INSTRUCCIÓN	
Último ciclo o Bachiller en Administración y Comunicaciones, Marketing o carreras afines.	

Tabla 14.
Descripción puesto operaciones

DATOS DEL PUESTO	
Nombre del puesto:	Jefe de Operaciones
Jefe inmediato:	Gerente General
Supervisa a:	-
MISIÓN	
Planificar, implementar y supervisar el desarrollo óptimo y la ejecución de todas las actividades y procesos diarios. Proveer de materiales, evaluar los precios, administrar y contabilizar y velar por el cumplimiento de las políticas de compra.	

RESPONSABILIDADES PRINCIPALES DEL PUESTO	
<ul style="list-style-type: none"> - Supervisar las áreas de producción y compras. - Aprobar la lista de requerimientos de ambas áreas. - Aprobar presupuestos de compras. - Elaborar las políticas del área de compras. 	
COMPETENCIAS	
COMPETENCIAS GENERALES	
<ul style="list-style-type: none"> - Creatividad - Liderazgo - Planificación/Organización - Toma de decisiones - Trabajo en equipo - Resolución de conflictos - Actitud de servicio 	
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	
<ul style="list-style-type: none"> - Experiencia mínima de 1 año en funciones similares. - Conocimiento del rubro. - Conocimiento intermedio – avanzado en Microsoft Windows, Word y Excel. - Manejo de redes sociales. - Manejo de Photoshop y programas de edición. 	
PROFESIÓN/OCUPACIÓN	
Administración.	
GRADO DE INSTRUCCIÓN	
Último ciclo o Bachiller en Administración o carreras afines.	

Tabla 15.
Descripción puesto compras

DATOS DEL PUESTO	
Nombre del puesto:	Encargado de Compras
Jefe inmediato:	Jefe de Operaciones
Supervisa a:	-
MISIÓN	

El área de compras es la encargada de realizar todas las gestiones necesarias para que podamos producir de la manera óptima nuestro producto final, esta área luego de realizar las compras respectivas de insumo las distribuye con el jefe de cocina para que pueda preparar los pedidos.	
RESPONSABILIDADES PRINCIPALES DEL PUESTO	
<ul style="list-style-type: none"> - Supervisar la calidad de los productos. - Revisar los productos finales para la aprobación. - Compra de insumos para la elaboración de productos. - Envío de consolidado de gastos de fabricación que se han realizado para la elaboración del producto. - Desarrollo de nuevos proveedores y negociaciones de servicios requeridos. - Control y seguimiento de los pagos de facturas a nuestros proveedores. - Revisión y reposición semanales de insumos. 	
COMPETENCIAS	
COMPETENCIAS GENERALES	
<ul style="list-style-type: none"> - Planificación / Organización - Toma de decisiones - Trabajo en equipo - Resolución de conflictos con proveedores - Actitud de servicio 	
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	
<ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento del puesto - Conocimiento intermedio – avanzado en Microsoft Windows, Word y Excel. - Conocimiento intermedio – avanzado en SAP. 	
PROFESIÓN/OCUPACIÓN	
Administración/Marketing/Negocios Internacionales.	
GRADO DE INSTRUCCIÓN	
Último ciclo o Bachiller en Administración, Negocios Internacionales, Marketing o carreras afines.	

Tabla 16.
Descripción puesto producción

DATOS DEL PUESTO	
Nombre del puesto:	Producción

Jefe inmediato:	Jefe de Operaciones
Supervisa a:	-
MISIÓN	
Elaborar los productos terminados que serán entregados a los clientes según su requerimiento, asegurando la calidad y salubridad de la preparación de los productos.	
RESPONSABILIDADES PRINCIPALES DEL PUESTO	
<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar los productos solicitados por el cliente. - Realizar el pesaje de cada ingrediente para asegurar la estandarización del producto. - Solicitar los requerimientos para poder obtener todo lo que necesita. 	
COMPETENCIAS	
COMPETENCIAS GENERALES	
<ul style="list-style-type: none"> - Planificación/Organización - Toma de decisiones - Trabajo en equipo - Resolución de conflictos - Actitud de servicio 	
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	
<ul style="list-style-type: none"> - Experiencia mínima de 1 año en funciones similares. - Conocimiento del rubro. - Buen manejo de redes sociales (Marketing Digital). - Conocimiento intermedio – avanzado en Microsoft Windows, Word y Excel. - Conocimiento intermedio – avanzado en Photoshop/ Adobe. 	
PROFESIÓN/OCUPACIÓN	
Chef pastelero.	
GRADO DE INSTRUCCIÓN	
Egresado técnico en pastelería.	

3.3.3 Presupuesto

Para el primer año de nuestras operaciones, el administrador no percibirá ningún salario, puesto que, como mencionamos anteriormente, se quiere reinvertir el dinero ganado, sin embargo, sí se le pagará al publicista y a la persona que produce la cookie doughs, puesto que son parte clave del negocio. Cabe mencionar que a partir de agosto planeamos contar con 2 personas encargadas de la producción de nuestros productos. Además, al encargado de compras y atención al cliente, lo cuales serán uno por área, se les empezará a pagar a partir del sexto mes.

Tabla 17.
Presupuesto RRHH año 1

Gastos de personal	Salario (\$)													
Administrador	1,750	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Jefe de marketing (practicante)	1,200	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1
Publicidad (practicante)	1,098	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Producción (practicante)	1,008	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2
Encargado de compras (practicante)	1,000	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1
Atención al cliente (practicante)	935	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1
9%	Planilla nominal	2,106	2,106	2,106	2,106	2,106	2,106	5,241	6,249	6,249	6,249	6,249	6,249	6,249
	ESSALUD	190	190	190	190	190	190	472	562	562	562	562	562	562
	Gratificación	-	-	-	-	-	-	2,296	-	-	-	-	-	5,876
	CTS	-	-	-	-	1,244	-	-	-	-	-	-	3,530	-
	Flujo de caja	2,296	2,296	2,296	2,296	3,540	2,296	8,008	6,811	6,811	6,811	6,811	10,342	12,687
Gasto	2,851	2,851	2,851	2,851	2,851	2,851	7,094	8,458	8,458	8,458	8,458	8,458	8,458	
Planilla por pagar	555	1,110	1,665	2,220	1,531	2,086	1,171	2,818	4,465	6,112	4,229	0	0	

Para el segundo año, el incremento de nuestras ventas aumenta y con ello aumenta también nuestra producción por lo cual tendremos que incrementar a 3 en el área de producción. Para las demás áreas, se asigna un encargado. En este año, todos empiezan a percibir sueldos.

Tabla 18.
Presupuesto RRHH año 2

Gastos de personal	Salario (\$)													
Administrador	1,950	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Jefe de marketing	1,500	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Jefe de operaciones	1,570	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Compras	1,000	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Producción	1,008	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
9%	Planilla nominal	9,044	9,044	9,044	9,044	9,044	9,044	9,044	9,044	9,044	9,044	9,044	9,044	9,044
	ESSALUD	814	814	814	814	814	814	814	814	814	814	814	814	814
	Gratificación	-	-	-	-	-	-	9,858	-	-	-	-	-	9,858
	CTS	-	-	-	-	5,343	-	-	-	-	-	-	5,343	-
	Flujo de caja	9,858	9,858	9,858	9,858	15,201	9,858	19,716	9,858	9,858	9,858	15,201	19,716	19,716
Gasto	12,392	12,392	12,392	12,392	12,392	12,392	12,392	12,392	12,392	12,392	12,392	12,392	12,392	
Planilla por pagar	2,534	5,067	7,601	10,134	7,324	9,858	2,534	5,067	7,601	10,134	7,324	0	0	

Para el tercer año, siendo consecuentes con el esperado crecimiento de nuestras ventas requeriremos 4 personas en el área de producción y consideramos que, para la carga de trabajo para este año, un encargado de cada área sigue siendo suficiente.

Tabla 19.
Presupuesto RRHH año3

Gastos de personal	Salario (\$/)												
Administrador	2,500	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Jefe de marketing	2,000	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Jefe de operaciones	1,800	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Compras	1,400	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Producción	1,200	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
	Planilla nominal	12,500											
9%	ESSALUD	1,125	1,125	1,125	1,125	1,125	1,125	1,125	1,125	1,125	1,125	1,125	1,125
	Gratificación	-	-	-	-	-	-	13,625	-	-	-	-	13,625
	CTS	-	-	-	-	7,385	-	-	-	-	-	7,385	-
	Flujo de caja	13,625	13,625	13,625	13,625	21,010	13,625	27,250	13,625	13,625	13,625	21,010	27,250
	Gasto	17,127	17,127	17,127	17,127	17,127	17,127	17,127	17,127	17,127	17,127	17,127	17,127
	Planilla por pagar	3,502	7,003	10,505	14,007	10,123	13,625	3,502	7,003	10,505	14,007	10,123	0

3.4 Plan de Marketing

3.4.1 Estrategias de Marketing

3.4.1.1 Descripción de estrategias del producto

Ey! Dough es un producto innovador en el mercado, ya que no cuenta con competidores directos. Nuestro producto está basado en un nuevo formato, en donde los clientes pueden personalizar su pedido eligiendo el sabor de la cookie dough y añadiendo toppings a su gusto. En cuanto al empaque, tiene un diseño llamativo y divertido, en donde los colores y el logo son los que resaltan principalmente. Respecto a nuestro portafolio, contamos con 5 variedades de productos hechos a base de cookie dough. En primer lugar, nuestro producto estrella, el Cookie Dough. En segundo lugar, los Cookie Dough Bites. Estas son trufas rellenas de cookie dough, bañadas con cobertura de chocolate. En tercer lugar, la Taza Cookie Dough, la cual es una taza hecha a base de cookie dough rellena con Nutella. En cuarto lugar, el Alfajor Cookie Dough, el cual está elaborado con 2 capas de cookie dough rellenas de manjar y merengue. Por último, tenemos el Cookie Dough Brownie Cake, que contiene una capa de brownie, cookie dough y Nutella. Cabe mencionar que, en un futuro no muy lejano, esperamos ampliar nuestro portafolio contando con más productos hechos a base de cookie dough como: helados, donuts, milkshakes, entre otros.

3.4.1.2 Descripción de estrategias de fijación de precios

Nuestros precios varían según el producto. Para establecer el precio final nos basamos en 2 cosas, los usuarios y la competencia. Realizamos focus group para ver cuánto estaban dispuestos a pagar nuestros posibles clientes como máximo y mínimo, y en base a ello, establecimos un precio promedio. También, tuvimos en cuenta nuestra competencia indirecta, en este caso Pinkberry, quien tiene precios similares. Nosotros manejamos precios medio-altos porque nuestro producto es de calidad, innovador y, además, este se ve respaldado gracias a las ventas ya realizadas.

3.4.1.3 Descripción de estrategias de plaza

Ofrecemos nuestros productos de forma online únicamente, siendo nuestro canal de ventas más fuerte, el Instagram. Por ello, contamos con el servicio de entrega a domicilio, el cual tiene un costo adicional dependiendo de la zona de envío, el cual es cubierto por nuestros clientes. Pero también contamos con el recojo en nuestro centro actual de producción. Recientemente hemos estado presentes en diferentes eventos como: la feria de la Universidad del Pacífico y el Burger Fest. Esto con la finalidad de hacer más conocida nuestra marca.

En un futuro, esperamos contar con un local en zona céntrica para poder tener un punto más como alternativa para que nuestros clientes puedan obtener los productos

3.4.1.4 Descripción de estrategias de promoción

Para la promoción, hemos utilizado publicidad pagada tanto en Facebook como Instagram. También, realizamos sorteos en nuestro perfil de Instagram, ya que es el que tiene mayor alcance y para incrementar seguidores en el Facebook se hizo un sorteo también en esa red social. Además, como ya mencionamos en el punto anterior, hemos participado en eventos para poder dar a conocer más la marca, contando con un roller screen para la publicidad de la marca y otros materiales POP. Asimismo, trabajaremos el marketing directo con la entrega de volantes. Cabe mencionar que, también hacemos publicidad con influencers en modalidad de canje, el cual para nuestro público objetivo funciona muy bien para captar la atención de ellos.

3.4.2 Presupuesto

Para el primer año, realizaremos pagos en las dos principales redes sociales. Sin embargo, para Instagram, duplicaremos el gasto ya que es la red preferida por nuestros clientes y donde captamos más ventas. Contamos con un roll screen para la participación de eventos como un material de apoyo visual y los influencers serán nuestro socio estratégico principal. Además, volantearemos en puntos estratégicos de la ciudad, para poder dar a conocer más la empresa.

Tabla 20.
Presupuesto marketing año1

ITEM	DESCRIPCIÓN	M01	M02	M03	M04	M05	M06	M07	M08	M09	M10	M11	M12
1	Digital												
	Pauta Digital Facebook	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
	Pauta Digital Instagram	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
2	Merchandising para marketing directo												
	Volantes	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
	Roll Screen	260											
	Influencers	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
	Total con IGV	760	500										
	Total sin IGV	644	424										

Para el segundo año pagaremos el doble en Facebook e Instagram, siempre dándole mayor inversión al Instagram por ser nuestro principal canal de venta. Además, volantearemos para

poder aumentar el conocimiento de la marca y dar a conocer más nuestras páginas en redes. Seguiremos trabajando con influencers y renovaremos nuestro screen roll para eventos en los que lo necesitemos.

Tabla 21.
Presupuesto marketing año2

ITEM	DESCRIPCIÓN	M01	M02	M03	M04	M05	M06	M07	M08	M09	M10	M11	M12
1	Digital												
	Pauta Digital Facebook	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250
	Pauta Digital Instagram	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450
2	Merchandising para marketing directo												
	Roll Screen	350											
	Influencers	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
	Total con IGV	1,250	900										
	Total sin IGV	1,059	763										

Para el tercer año, seguiremos creciendo, pero como las personas ya conocen más la empresa, los esfuerzos en pagar publicidad serán menores, pero nos centraremos en seguir trabajando con influencers para poder mantener activa la marca.

Tabla 22.
Presupuesto marketing año3

ITEM	DESCRIPCIÓN	M01	M02	M03	M04	M05	M06	M07	M08	M09	M10	M11	M12
1	Digital												
	Pauta Digital Facebook	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
	Pauta Digital Instagram	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400
2	Merchandising para marketing directo												
	Volantes	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
	Roll Screen	300											
	Influencers	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150
	Total con IGV	1,250	950										
	Total sin IGV	1,059	805										

3.5 Plan de Responsabilidad Social

3.5.1 Matriz de acciones alineadas de los grupos de interés vs emprendimiento

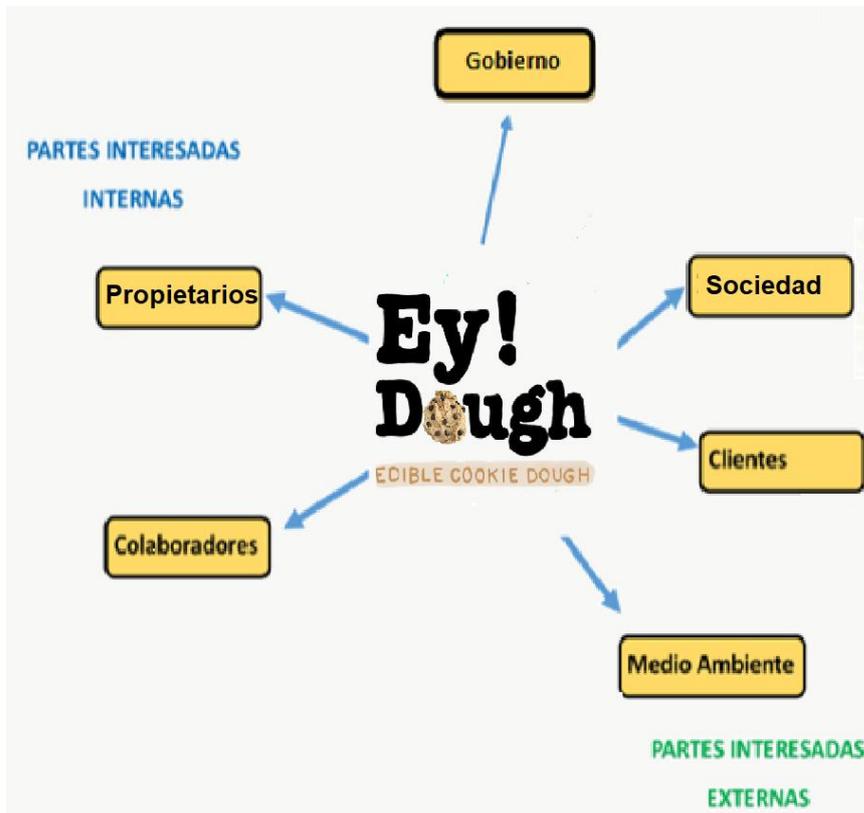


Figura 17. Matriz de grupo de interés

Tabla 23.
Grupos de interés

Grupos de interés	Expectativas del grupo de interés	Riesgo si no atiende las expectativas	Importancia para la sostenibilidad	Acciones que debe ejecutar
Colaboradores	Retribución económica puntual	Alta rotación	Media / 7	Pago de haberes puntual y ofrecer incentivos
	Buen clima laboral	Insatisfacción en el trabajo, lo cual conlleva a que brinden un mal servicio	Alta / 8	Reuniones entre los trabajadores con el fin de motivarlos
Propietarios/ Accionistas	Aumento de Rentabilidad y sostenibilidad	Menor inversión/ abandono del proyecto	Alta / 10	Accesibilidad a la información de los Estados Financieros de la empresa
Clientes	Buena reputación e imagen del negocio	Desvinculación progresiva con la empresa	Alta / 10	Información de forma transparente y constante (mensual)
	Atención rápida y personalizada	Predisposición negativa de volver a contactarnos	Alta / 10	Ofrecer un servicio de calidad y personalizado
	Amplia variedad y disponibilidad de productos	Búsqueda de productos similares o sustitutos	Medio / 7	Ampliar nuestra cartera de negocio. Además, de contar con stock de insumos
Gobierno	Percibir el pago de los impuestos	Multas administrativas que afectan al negocio	Alto / 8	Pago puntual de los impuestos, tener la documentación al día

3.5.2 Actividades a desarrollar

En lo que respecta a Responsabilidad Social Empresarial, esta puede definirse como la contribución activa y voluntaria al mejoramiento social, económico y ambiental por parte de las empresas. Además, sostenibilidad se refiere al hecho de satisfacer las necesidades del presente sin comprometer las necesidades de las generaciones futuras y preservando el medio ambiente a corto y largo plazo.

Por lo mencionado con anterioridad, “Ey! Dough” busca ser una empresa RSE y seguirá una serie de pasos:

1. Definir los objetivos estratégicos de la organización:
 - Posicionarnos en la mente de los consumidores como una empresa que ofrece una manera distinta de comer la masa de la galleta.
 - Tener al menos una opción ideal que se acomode a cada tipo de cliente.
 - Lograr que nuestros clientes actuales nos recomienden a sus círculos de confianza.
 - Difundir una imagen de empresa sólida.
 - Tener colaboradores identificados con la empresa y que conozcan de su importancia para nosotros.
2. Identificar los grupos de interés prioritarios y sus expectativas:
 - Clientes
 - Propietarios y/o Accionistas
 - Colaboradores
 - Gobierno
3. Conocer la percepción de los Grupos de Interés y los impactos positivos y negativo:

Tabla 24.
Impactos positivos y negativos grupo de interés

Grupo de interés	Percepción	Impactos positivos	Impactos negativos
Clientes	Producto de alta calidad y variado	El cliente se siente satisfecho y tiene ganas de volver a comprarnos	El cliente no le agrada el producto, busca productos sustitutos
	Precio acorde a la calidad y variedad del producto	El cliente se siente a gusto con el pago que realizó por el producto	El cliente siente que este producto solo sería para un consumo una vez al mes
Propietarios y/o Accionistas	Transparencia en la comunicación	Adecuado clima para las negociaciones	Desacuerdos a la hora de tomar decisiones
	Recuperación de la inversión de acuerdo con la proyección	Rentabilidad esperada	Se decide por no seguir invirtiendo, puesto que no recuperaron su inversión
Colaboradores	Trato igualitario por parte de los gerentes	Aumento de la productividad del personal y por ende de la rentabilidad	Falta de compromiso y seriedad con la empresa.
	Retribución económica justa	Personal comprometido con la organización	Personal conformista sin deseos de renovar
Gobierno	Cumplir con el pago de impuestos	La empresa sea formal	Empresa informal, lo que conlleva a dificultades por expandirse

Planificar la gestión de los grupos de interés: Estamos viviendo en un entorno más global y de constantes cambios, la sostenibilidad y los resultados de una empresa son condicionados por los grupos de interés, impactando de forma directa o indirecta. Por este motivo, las empresas que pretenden ser sostenibles necesitan anticiparse y tener una buena relación con sus grupos de interés para identificar, comprender y responder a sus requerimientos y preocupaciones. Todo esto con el objetivo de conseguir como resultado un mejor rendimiento económico y, asimismo, una creación de valor para la sociedad y el medio ambiente. Por ello, el equipo de Ey! Dough ha realizado un plan que vaya acorde con los intereses de nuestros *stakeholders*.

Ejecutar el plan: En primer lugar, ejecutaremos un plan con respecto al medio ambiente. Reemplazaremos nuestro envase de polipapel por uno que sea biodegradable. Para ello, nuestro nuevo envase estará creado con caña de azúcar, la ventaja es que no emite ningún químico y se biodegradan. De esta manera, estaremos dando un ejemplo positivo a las demás empresas que participan en nuestro rubro. En segundo lugar, a través de nuestras redes sociales se incentivarán el cuidado del medio ambiente mediante mensajes de concienciación, informaciones medioambientales, etc. En tercer lugar, con la merma que se produce al producir las cookies dough y residuos de los insumos, estas serán entregadas a Sinba, programa que convierte los desechos de nuestros alimentos en comida para animales, con esta medida lo que buscamos es disminuir la acumulación de basura en el país y que esta merma sirva como alimento para chanchos. Por último, realizaremos ayuda humanitaria, una vez al año, con la organización “Suyay Perú”, esta asociación busca mejorar las condiciones de vida de las personas más necesitadas del distrito de Villa María del Triunfo. Asimismo, realizaremos 2 veces al año, actividades de repostería en un colegio de Pamplona Alta. Con el fin que los niños del distrito de San Juan de Miraflores puedan desarrollar habilidades y destrezas. Ambas actividades se harán a partir del segundo año.

3.5.3 Presupuesto

Tabla 25.
Presupuesto resp. social 1-3 años

Descripción	Año		
	1	2	3
Medio Ambiente			
Envases de caña de azúcar	S/ 0.00	S/ 600.00	S/ 750.00
Sinba	S/ 0.00	S/ 0.00	S/ 0.00
Ayuda Humanitaria			
Suyay Perú	S/ 0.00	S/ 100.00	S/ 100.00
Actividades en colegios de SJM	S/ 0.00	S/ 240.00	S/ 240.00
Total de presupuesto	S/ 0.00	S/ 940.00	S/ 1,090.00

3.6 Plan Financiero

3.6.1 Ingresos y egresos

Para poder determinar las ventas para el primer año. Tomamos datos reales de nuestras ventas realizadas durante los primeros meses, la cual nos indicaba un crecimiento de ventas mensuales del 15%. Por ello asumimos ese mismo incremento durante el primer año. Para el segundo, año, como se explica en líneas anteriores, incrementamos nuestras ventas al doble de lo inicial, debido a que haremos mayor esfuerzo de marketing, además incrementaremos nuestra mano de obra (producción) para poder abastecer la demanda proyectada. Asumimos que creceremos el doble, ya que orgánicamente tuvimos una buena aceptación del público y ventas, por lo que implementando estrategias de promoción, comunicación, nuestros ingresos aumentarán. Para el año 3, al entrar a una etapa de madurez, nuestras ventas incrementan solo en un 40%. Cabe mencionar, que nos estamos enfocando en un escenario conservador, para ceñirnos más a la realidad ya que así consideramos que obtendríamos resultados más reales.

Tabla 26.
Ingresos y egresos

	A01	A02	A03
INGRESOS			
Ventas	110,834	320,037	448,051
Egresos			
Costo de venta	30,643	88,482	123,875
Pago de planilla	66,489	148,698	205,521
Alquiler de oficina y servicio	17,400	22,200	27,600
Gastos operativos	12,105	16,855	16,539
Gastos financieros	-	-	-

3.6.2 Inversiones

Con respecto a nuestras inversiones, estas consisten en el acondicionamiento de un local de producción y una pequeña oficina que sirva para la entrega de nuestros productos. Para ello necesitamos computadoras, impresoras, sillas, entre otros equipos que se detallan en el cuadro ubicado líneas arriba. Además de ello, tenemos al capital de trabajo requerido el cual es de S/. 37,770 soles. Este último, se detallará líneas más abajo.

Tabla 27.
Inversiones

TANGIBLES	Cantidad	Costo unitario (con IGV)	Total (con IGV)	Total (sin IGV)
Computadoras	2	1,099	2,198	1,863
Impresoras	1	799	799	677
Camara fotográfica	1	2,500	2,500	2,119
Escritorios	3	800	2,400	2,034
Sillas	3	200	600	508
Equipo de preparación	2	899	1,798	1,524
Refrigeradora	1	1,050	1,050	890
Utensilios	1	800	800	678
Inmueble, maquinaria y equipo			12,145	10,292
INTANGIBLES	Cantidad	Costo unitario (con IGV)	Total (con IGV)	Total (sin IGV)
			-	-
Intangibles			-	-

3.6.3 Estados financieros

Tabla 28.
EEFF

	A01	A02	A03
Estado de resultados			
Ventas	110,834	320,037	448,051
- Costo de ventas	- 30,643	- 88,482	- 123,875
Utilidad Bruta	80,191	231,555	324,177
- Personal	- 66,489	- 148,698	- 205,521
- Alquiler de oficinas y servicios	- 17,400	- 22,200	- 27,600
- Gastos operativos	- 12,105	- 16,855	- 16,539
- Depreciación	- 2,058	- 2,058	- 2,058
- Amortización Intangibles	-	-	-
EBIT	- 17,861	41,743	72,458
- Gastos financieros	-	-	-
- Otros ingresos y gastos	-	-	-
Utilidad antes de impuestos	- 17,861	41,743	72,458
- Impuesto a la renta 29.5%	-	- 7,045	- 21,375
Utilidad neta	- 17,861	34,697	51,083
EBITDA = EBIT + DEPRECIACIÓN	- 15,802	43,801	74,517

Tabla 29.
Balance gral

Balance general			
Efectivo y equivalentes	20,507	58,760	113,465
Cuentas por cobrar	-	-	-
Inventario	819	1,229	1,720
Activos corrientes	21,326	59,989	115,185
Inmueble, maquinaria y equipo	10,292	10,292	10,292
Depreciación	- 2,058	- 4,117	- 6,175
Intangibles	-	-	-
Amortización	-	-	-
Goodwill	-	-	-
Activos fijos	8,234	6,175	4,117
Total activos	29,560	66,165	119,302
Costos de ventas por pagar	-	-	-
Planilla por pagar	0	0	0
Alquiler de oficinas y servicios por pagar	725	925	1,150
Otros gastos fijos por pagar	412	692	677
IGV por pagar	2,791	4,219	6,063
Pasivos corrientes	3,928	5,835	7,890
Deuda a largo plazo	-	-	-
Pasivos a largo plazo	-	-	-
Total pasivos	3,928	5,835	7,890

Patrimonio en efectivo	43,493	43,493	43,493
Resultados acumulados	- 19,821	14,369	63,645
Resultados del periodo	1,961	2,467	4,274
Total Patrimonio	25,632	60,329	111,412
Total Patrimonio + Pasivos	29,560	66,165	119,302
Margen bruto	72%	72%	72%
Margen neto	-16%	11%	11%
ROA	-60%	52%	43%
ROE	-70%	58%	46%
Precio unitario promedio (sin IGV)	12	12	12
Costo variable unitario promedio (sin IGV)	3	3	3
Contribución marginal unitaria	8	8	8
Costos fijos	95,994	187,754	249,660
Punto de equilibrio operativo (unidades)	11,661.55	22,809	30,329

Tabla 30.
Flujo de caja libre

FLUJO DE CAJA LIBRE				
NOPAT = UN	-	12,592	29,429	51,083
+ Depreciación & amortización		2,058	2,058	2,058
+/- Capital de trabajo				37,770
+/- Inversión en activos	-	10,292	-	-
Flujo de caja libre a la empresa	- 43,493	- 20,826	31,487	90,911
Saldo de préstamo	-	-	-	-
Amortización		-	-	-
Intereses		-	-	-
Servicio de deuda		-	-	-
Escudo fiscal		-	-	-
Flujo de financiamiento neto	-	-	-	-
Flujo de caja para el accionista	- 43,493	- 20,826	31,487	90,911

Cálculo mensual del capital de trabajo: Es una única inversión que se realiza en el primer mes del proyecto. Para ello, se utilizó el método de déficit de acumulado máximo, es decir, ponemos toda la inversión requerida al inicio para todo el año. El total de inversión de capital de trabajo neto requerido para soportar las pérdidas en los periodos posteriores es de 37,770 soles. Se compone de las siguientes variables:

- Costos de ventas totales de los 3 principales productos:

Tabla 31.
Costo de productos principales

Cookie Dough	558	642	738	849	976	1,122	1,291	1,484	1,707	1,963	2,258	2,596
Cookie Dough + Toppings	375	431	495	570	655	753	866	996	1,146	1,318	1,515	1,743
Cookie Dough + Toppings Premium	124	143	164	189	217	249	287	330	379	436	501	577
	1,057	1,215	1,397	1,607	1,848	2,125	2,444	2,811	3,232	3,717	4,274	4,916

- Costo de la planilla de los 6 primeros meses:

Tabla 32.
Costo de planillas

Planilla nominal	2,106	2,106	2,106	2,106	2,106	2,106
ESSALUD	190	190	190	190	190	190
Gratificación	-	-	-	-	-	-
CTS	-	-	-	-	1,244	-
Flujo de caja	2,296	2,296	2,296	2,296	3,540	2,296

- Alquiler de los primeros 6 primeros meses:

Tabla 33.
Costo de planilla

Alquiler de local							
# de trabajadores			2	2	2	2	2
Alquiler de local	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300
Servicios y mantenimiento	150	150	150	150	150	150	150
Total Alquiler de local		1,450	1,450	1,450	1,450	1,450	1,450

- Gastos Operativos de los 6 primeros meses:

Tabla 34.
Gastos totales operativos

Total Gastos operativos	3,044	824	824	824	824	824
--------------------------------	--------------	------------	------------	------------	------------	------------

- Cubrir el IGV de los primeros 6 meses:

Tabla 35.
IGV 6 primeros meses

Impuesto a las ventas	18%											
Saldo inicial	-	1,974	1,592	1,091	454	-	-					
Ingresos	-	688	-	791	-	910	-	1,046	-	1,203	-	1,384
Crédito fiscal		2,662		409		409		409		409		409
Saldo final		1,974		1,592		1,091		454		-		-

3.6.4 Indicadores financieros

VAN: Es el indicador más común y utilizado para determinar el valor de nuestro negocio (luego de haber realizado los flujos de caja proyectados) a tiempo presente. En otras palabras, determina el monto mínimo que debemos esperar de cualquier ofertante que esté interesado en adquirir la totalidad de nuestra empresa. El VAN para nuestro proyecto es de 21,792 soles.

TIR: Sus siglas significan Tasa Interna de Retorno, en otras palabras, nos permite medir la viabilidad de nuestro proyecto comparándolo con el WACC (Coste Promedio Ponderado de Capital). Si es mayor que el WACC, el proyecto es viable (como es nuestro caso) La TIR es la tasa que hace que nuestro VAN sea 0.

Margen bruto: Este indicador financiero evalúa la utilidad bruta y las ventas realizadas. Es decir, la diferencia entre el valor de venta y sus costos de venta. Para nuestro proyecto, obtuvimos 72% para los 3 años.

Margen neto: Este indicador financiero funciona muy parecido al anterior, sin embargo, toma como referencia a la utilidad neta y las ventas. Ayuda a medir la rentabilidad del negocio. Respecto a nuestro proyecto, obtuvimos -16% para el primer año y 11% para los siguientes dos.

PRI: Sus siglas significan Periodo de Retorno de Inversión, en otras palabras; mide la eficiencia del proyecto para devolver el primero sol positivo al accionista, luego de haber realizado la inversión en el mes 0. Es uno de los

indicadores más atractivos para los inversionistas al momento de decidir por algún proyecto. Para efecto de nuestro proyecto, el PRI es de 2.63 años. Es decir, el accionista recupera la inversión luego de 2 años y medio.

Punto de equilibrio operativo: se busca el total de unidades a vender, para estar en equilibrio, tomando en cuenta la contribución marginal unitaria y los costos fijos. Para nuestro proyecto, para el primer año se deberían vender 11,661.55 unidades, para el segundo año 22,809 y finalmente 30,329 unidades para el tercer año.

EBITDA: es un indicador financiero que representa las ganancias de nuestro negocio antes de efectos tributarios y financieros; además de tomar en cuenta la amortización y depreciación de nuestro proyecto. Para el mismo, obtuvimos 15,802 para el primer año, 43,801 para el segundo y 74,517 para el tercer año.

Tabla 36.
Indicadores financieros

Margen bruto	72%	72%	72%
Margen neto	-16%	11%	11%
ROA	-60%	52%	43%
ROE	-70%	58%	46%
Precio unitario promedio (sin IGV)	12	12	12
Costo variable unitario promedio (sin IGV)	3	3	3
Contribución marginal unitaria	8	8	8
Costos fijos	95,994	187,754	249,660
Punto de equilibrio operativo (unidades)	11,661.55	22,809	30,329

Cabe resaltar que, tanto para el proyecto como para el accionista, son los mismos datos, debido que no tenemos financiamiento por parte de ninguna identidad bancaria.

Tabla 37.
Indicadores para proyecto y accionista

Para el proyecto:	
Fondos Requeridos	43,493
WACC	15%
TIR	30%
VAN	21,792
PRD (años)	2.63

Para el accionista:	
Fondos Requeridos	43,493
COK	15%
TIR	30%
VAN	21,792
PRD (años)	2.63

3.6.5 Análisis de los estados financieros del proyecto

El Balance General, nos muestra la situación económica y financiera de la empresa para los primeros 3 años. En el primer año tendríamos un balance de 29 mil soles aproximadamente. Para el segundo año, el balance aumenta a 66 mil. Finalmente, para el tercer año, nuestro balance sería de 119 mil soles. Esto significa que nuestra empresa se encuentra en solvencia.

Con respecto al Estado de Ganancias y Pérdidas, para el año 1 nos encontramos en pérdida de 15 mil soles aproximadamente. Sin embargo, para el año 2 y 3, empezaríamos a recuperarnos obteniendo ganancias de 43 mil y 74 mil soles respectivamente. En base a ello, podemos concluir que nuestra empresa está vendiendo y está administrando los gastos de manera óptima, por ello generamos utilidades.

Con respecto a nuestro Flujo de Caja, para el primer año no contamos con liquidez. Sin embargo, para el segundo y tercer año, nuestra liquidez sería 31 mil y 90 mil soles respectivamente. Por ello, consideramos que nuestra empresa está siendo administrada de manera óptima y está obteniendo sus recursos de su misma operación, no basándose en deudas y apalancamiento.

Con respecto al capital de trabajo mensual, podemos decir que ha ido aumentando cada año. Esto se debe al incremento de colaboradores, lo cual generó una mayor producción cada año.

3.7 Plan de Financiamiento

3.7.1 Identificación y justificación de los modelos de financiación propuestos

Como primer método de financiamiento, hemos evaluado como primera opción financiarnos a través de inversionistas. El monto total de la inversión es de 43130 soles. Para ello, buscaremos accionistas que estén interesados en el proyecto y dispuestos a invertir en nuestra empresa. Actualmente contamos con un socio clave, el cual llegó a nosotros al saber de nuestro modelo de negocio y su aceptación por el público. Lo que se concretó es que él iba a solventar los gastos en los que nosotros no podíamos incurrir, como ingreso a ferias o caterings. Si bien no obtenemos ninguna ganancia económica, la participación en estas ferias nos ayuda como reforzamiento para validar nuestro modelo de negocio y para el recordamiento y conocimiento de nuestra marca al público.

3.7.2 Cálculo del valor del emprendimiento

Según el principal indicador para determinar en cuánto está valorizada la empresa el día de hoy (VAN); nuestra empresa va a aceptar como mínimo una oferta por 21792 soles.

Tabla 38.
VAN del proyecto

Para el proyecto:	
Fondos Requeridos	43,493
WACC	15%
TIR	30%
VAN	21,792
PRD (años)	2.63

Sin embargo, a ello se le va a añadir el tiempo que tenemos en el mercado y el valor de la marca hasta la fecha de operación. Por lo tanto, hemos decidido que 34292 soles sería el monto mínimo posible para vender nuestro negocio.

4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- Respecto a nuestros flujos de caja proyectados a 3 años, se puede determinar que la TIR (rentabilidad promedio por año) es mayor que el WACC que pide el accionista. Lo que significa, que nuestro negocio no solo es rentable, sino que también crea valor para él.
- Al final de los 3 años, lo mínimo que estamos dispuestos a recibir por la compra de nuestro negocio es de 21,792 soles. Ese es solo el precio base, sin embargo, añadiendo el valor de nuestra marca, el tiempo invertido en el trabajo, entre otros factores cualitativos; el valor de nuestra empresa llega a ser de 34,292 soles.
- Para poder seguir teniendo esta diferenciación, debemos innovar constantemente y ofrecer diversidad de productos, diversos *toppings*, como cereales andinos, usar frutas oriundas de nuestro país, entre otros. De tal manera, la competencia no podrá imitarnos tan fácilmente.
- El éxito de nuestro proyecto se basa en la efectividad de las redes sociales para poder realizar comercio electrónico haciendo así que las visitas de la página se conviertan en futuros clientes, por eso es importante generar buen contenido y ofrecer mediante este canal un excelente servicio antes, durante y posterior a la venta, para así fidelizar a nuestros clientes, puedan elegirnos nuevamente y ayudar a generar un boca a boca positivo.
- Para que nuestra empresa siga creciendo, consideramos necesario adquirir otros locales con el fin de que crezca nuestra producción y a la vez nuestra rentabilidad. Además, podríamos evaluar sacar una submarca con el fin de

atacar otros segmentos más bajos, con el fin de abarcar mayor mercado y que nuestra marca principal sea el respaldo de esta submarca.

5 BIBLIOGRAFÍA

- EL COMERCIO. (2018). *5 millones de peruanos compran por Internet*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/mercados/5-millones-peruanos-compran-internet-noticia-537715> [Consulta: 12 de abril de 2019]
- EL COMERCIO (2017). *¿Qué porcentaje de peruanos compra por internet*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/suplementos/comercial/vamos-compras/que-porcentaje-peruanos-compra-internet-1003215> [Fecha de consulta: 12 de abril de 2019]
- INEI (2019). *Situación del mercado laboral en Lima Metropolitana*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/04-informe-tecnico-n04-mercado-laboral-ene-feb-mar2019.pdf> [Fecha de consulta: 11 de abril del 2019]
- IPSOS (2018). *Millennials: Mitos y Realidades*. Recuperado de https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2018-06/ipsos_peru_-_millennials_0.pdf [Fecha de consulta: 12 de abril de 2019]
- EL COMERCIO (2018). *Glovo y Uber Eats: Mercado de apps de delivery se dinamiza*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/dia-1/glovo-uber-eats-mercado-apps-reparto-dinamiza-noticia-496670> [Fecha de consulta: 12 de abril de 2019]
- Código (2015). *Nueve de cada 10 peruanos se atrevería a probar un postre diferente*. Recuperado de <https://codigo.pe/nueve-de-cada-10-peruanos-se-atreveria-a-probar-un-postre-distinto/> [Fecha de consulta: 12 de abril de 2019]
- UNICEF (2018). *Los más de 175.000 niños que se conectan en línea por primera vez todos los días disfrutan de grandes oportunidades, pero confrontan también graves riesgos*. Recuperado de https://www.unicef.org/peru/spanish/media_37981.html [Fecha de consulta: 12 de abril de 2019]

- DATUM. *¿EN QUÉ SE DIFERENCIAN LOS MILLENNIALS DEL PERÚ?* Recuperado de http://www.datum.com.pe/new_web_files/files/pdf/Millennials.pdf [Fecha de consulta: 12 de abril de 2019]
- GESTIÓN (2018). *E-commerce: Indecopi prepara medidas para proteger al consumidor online.* Recuperado de <https://gestion.pe/economia/indecopi-adaptara-reglamento-proteccion-consumidor-atender-reclamos-e-commerce-229482> [Fecha de consulta: 12 de abril de 2019]
- EL COMERCIO (2018). *E-Commerce: Ventas superan los US\$57 mil millones en América Latina.* Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/personal/e-commerce-ventas-superan-us-57-mil-millones-america-latina-noticia-584782> [Fecha de consulta: 12 de abril de 2019]
- GESTIÓN (2018). *PBI de Perú crecería más este año que en el 2019, estimó el Banco Mundial.* Recuperado de <https://gestion.pe/economia/pbi-peru-creceria-ano-2019-estimo-banco-mundial-246266> [Fecha de consulta: 12 de abril de 2019]
- ANDINA (2017). *BCR: Analistas elevan proyección de PBI de Perú para 2017 y 2018.* Recuperado de <https://andina.pe/agencia/noticia-bcr-analistas-elevan-proyeccion-pbi-peru-para-2017-y-2018-681406.aspx> [Fecha de consulta: 12 de abril de 2019]
- RPP (2017). *Congreso aprobó fortalecer el mercado de capitales peruano.* Recuperado de <https://rpp.pe/economia/economia/congreso-aprobo-fortalecer-el-mercado-de-capitales-peruano-noticia-1086508> [Fecha de consulta: 12 de abril de 2019]
- EL COMERCIO (2017). *Se aprueba proyecto para reformar el mercado de capitales.* Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/aprueba-proyecto-reformar-mercado-capitales-noticia-479944> [Fecha de consulta: 12 de abril de 2019]
- GESTIÓN (2018). *CAF: Perú es líder en mejoramiento de infraestructura.* Recuperado de <https://archivo.gestion.pe/noticia/367936/caf-peru-lider-mejoramiento-infraestructura> [Consultado: 13 de Abril de 2019]
- GESTIÓN (2013). *“Empresas solo destinan el 0.8% de su presupuesto de marketing a estudios de mercado”.* Recuperado de

<https://gestion.pe/economia/empresas/empresas-destinan-0-8-presupuesto-marketing-estudios-mercado-35337> [Consultado: 13 de Abril de 2019]

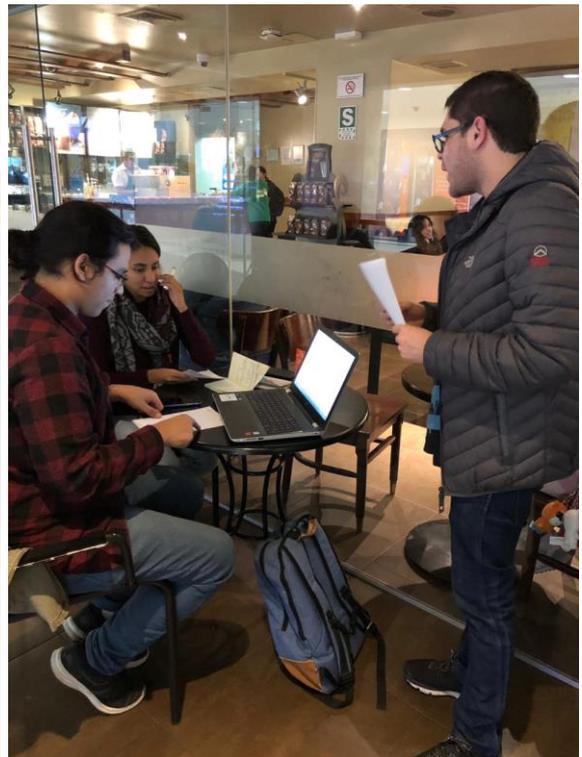
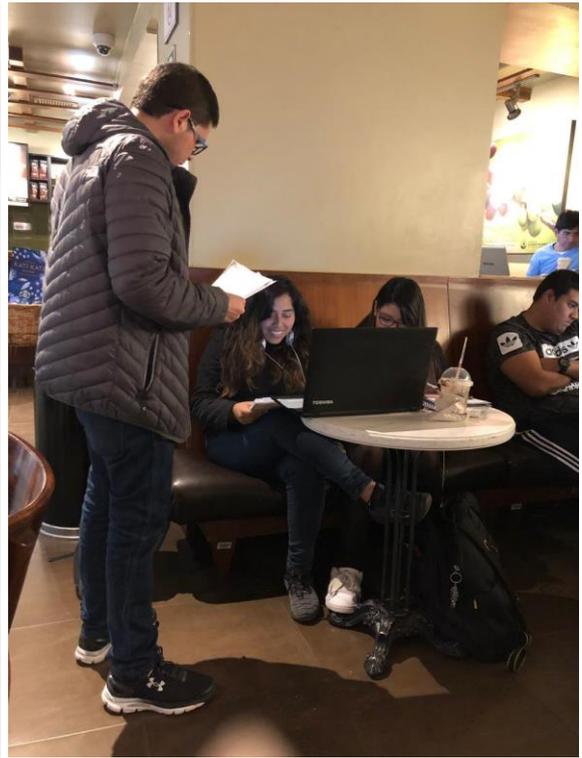
- CPI (2017). “*Población del Perú*”. Recuperado de http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacion_peru_2017.pdf [Consultado: 13 de Abril de 2019]
- INEI (2009). “*Consumo de alimentos y bebidas*”. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1028/cap01.pdf [Consultado: 13 de abril de 2019]
- GESTIÓN (2018). “*El 18% de cibernautas peruanos ya realiza compras por internet*”. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/18-cibernautas-peruanos-realiza-compras-internet-228487> [Consultado: 25 de Mayo de 2019]

6. ANEXOS

Anexo 1: Entrevistas grupales



Anexo 2: Encuestas personales



Anexo 3: Focus group para saber el sabor ideal





Anexo 4: Cuestionario para validar el precio

¿Sabes qué es edible cookie dough?
Sí No

¿Has probado antes este producto?
Sí No

¿De las tres muestras cuál te gusto más?

¿Qué mejorarías?

¿Cuánto pagarías por este producto?

¿Cuántas veces por semana lo consumirías?

- Una vez por semana
- Dos veces por semana
- Tres veces por semana
- Otros (especificar) _____

¿Qué otros sabores te gustaría que haya?

¿En qué categoría lo ubicarías?

- Postre
- Snack

Anexo 5: Primera publicación en redes sociales



Anexo 6: Publicación mostrando el producto

Publicaciones



👍
💬
📌
⋮
🔖

👤 Les gusta a berkoheringman y 757 más
ey.dough ¿Qué es Ey! Dough?
 Una nueva manera de comer masa de galleta.
 Simplemente escoge tu sabor favorito, agrégale toppings y a disfrutar!! Los sabores son:
 - Chocolate chips
 - Manjar
 - Oreo
 - Lentejas
 Pronto habrá más novedades!! Están atentos 🍪👀

Comentarios

👤 **jennifergleiser** Se ve espectacularaaar 🥰
 12sem 1 Me gusta Responder

👤 **marbrel** 🤩🤩🤩❤❤
 12sem Responder

👤 **mariagracia.aramayo** @paolaedelta
 11sem 1 Me gusta Responder

👤 **paolaedelta** @mariagracia.aramayo
 🤔🤔🤔🤔
 11sem Responder

👤 **iguanazolezzi**
 @dianananananananananananan
 11sem Responder

👤 **renatandg1** Precio por fis
 11sem Responder

👤 **andrea__1298** Precio plss
 11sem Responder

Anexo 7: Sorteo en Instagram



772 Me gusta

ey.dough ¡SORTEOOO!

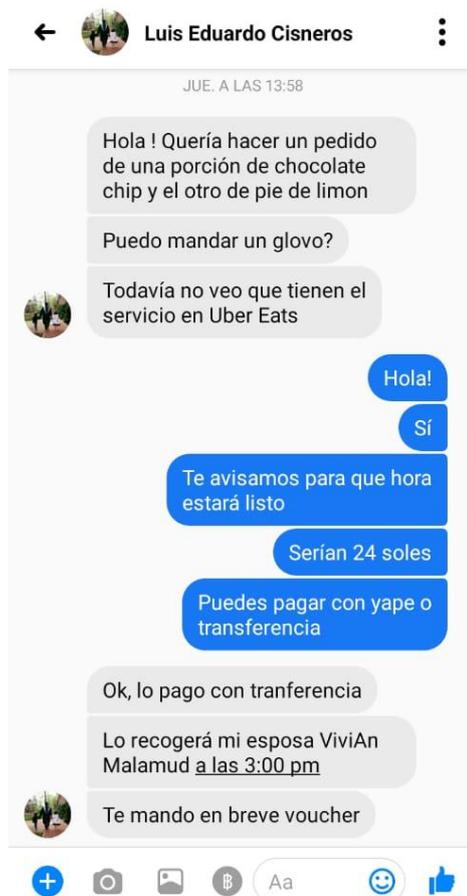
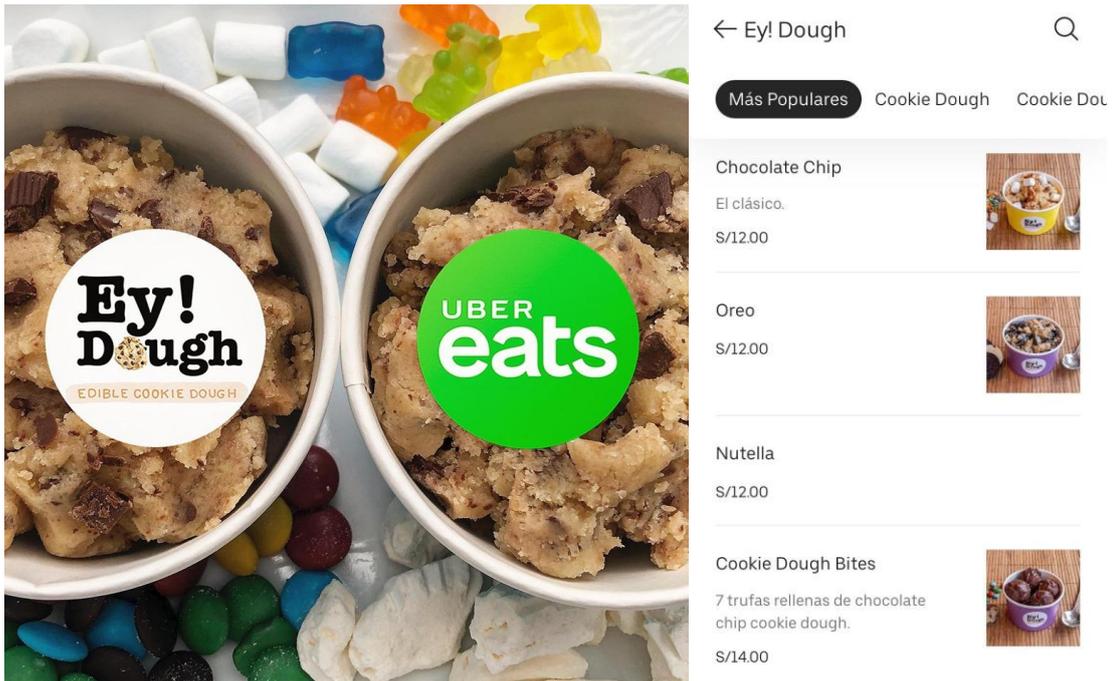
Llegamos a los 1000 seguidores y eso hay que celebrarlo!!! 🎉... más

[Ver los 708 comentarios](#)

Anexo 8: Ey! Dough en la feria de la Universidad del Pacífico



Anexo 9: Ey! Dough en UberEats



Anexo 10: Página de Facebook

Ey! Dough
Publicado por Ey! Dough [?] · 9 de marzo · 🌐

¿Qué es Ey! Dough?
Una nueva manera de comer masa de galleta. Simplemente escoge tu sabor favorito, agrégale toppings y a disfrutar!! Los sabores son:
- Chocolate chips
- Manjar
- Oreo... Ver más



Mejoramiento de tu publicación

906 Personas alcanzadas

57 Reacciones, comentarios y veces que se compartió

46 Me gusta	11 En publicación	35 En contenido compartido
2 Me encanta	1 En publicación	1 En contenido compartido
1 Me asombra	0 En publicación	1 En contenido compartido
2 Comentarios	0 En publicación	2 En contenido compartido
6 Veces que se compartió	6 En publicación	0 En contenido compartido

194 Clics en publicaciones

40 Visualizaciones de fotos	0 Clics en el enlace	154 Clics de otro tipo
---------------------------------------	--------------------------------	----------------------------------

COMENTARIOS NEGATIVOS

0 Ocultar publicación	0 Ocultar todas las publicaciones
0 Reportar como spam	0 Ya no me gusta esta página

Puede haber un retraso en las estadísticas del informe con respecto...

Anexo 11: Estadísticas de publicación en Facebook

Fecha	Publicación	Tipo	Segmentación	Alcance	Participación	Promocionar
25/06/2019 23:31	La experiencia de comer Ey!	📄	🌐	111	9 8	Promocionar publicación
24/06/2019 15:46	#DOUGHTIP: combinar Cookie	📄	🌐	118	2 7	Promocionar publicación
24/06/2019 00:26	¡ENCUENTRAN OS EN UBER	📄	🌐	455	19 36	Promocionar publicación
15/06/2019 18:01	Queremos que partan la torta! 🍰	📄	🌐	331	23 20	Promocionar publicación
11/06/2019 15:22	Un chocolate caliente y un	📄	🌐	125	8 9	Promocionar publicación

12/04/2019 10:49		Esperando todo el día para meter			103		5 8		Promocionar publicación
10/04/2019 20:29		Nada como disfrutar los			263		36 16		Promocionar publicación
07/04/2019 20:23		NUEVOS SABORES!! -			707		67 26		Promocionar publicación
07/04/2019 10:37		Alegra tu día con un Cookie			139		6 8		Promocionar publicación
04/04/2019 11:08		¿Buscas algo dulce? Prueba			160		12 11		Promocionar publicación
02/04/2019 17:09		¿Te encanta el café? Pues			118		1 10		Promocionar publicación
01/04/2019 17:40		Con ustedes, nuestra nueva			305		21 20		Promocionar publicación
31/03/2019 13:20		¡Que tengas un excelente			179		17 13		Promocionar publicación
30/03/2019 15:51		¿Junta de patas? Pídan su			331		25 18		Promocionar publicación

Anexo 12: Publicaciones de influencers





Anexo 13: Alcance del sorteo en Instagram



Publicado el 26/03/2019 a las 11:11

774

708

91

Interacciones

1.618

Clics en la promoción

Visitas al perfil 2.800
57% a partir de la promoción

Llamadas 12
58% a partir de la promoción

Descubrimiento

54.212

Personas alcanzadas

El 98% no estaba entre tus seguidores

El 93% procede de tu promoción



Anexo 14: Inversión en Instagram

Descubrimiento

54.212

Personas alcanzadas

El 98% no estaba entre tus seguidores

El 93% procede de tu promoción

Impresiones 84.389
84% a partir de la promoción

Seguimientos 416

Promoción

95 días

Tiempo transcurrido de la promoción

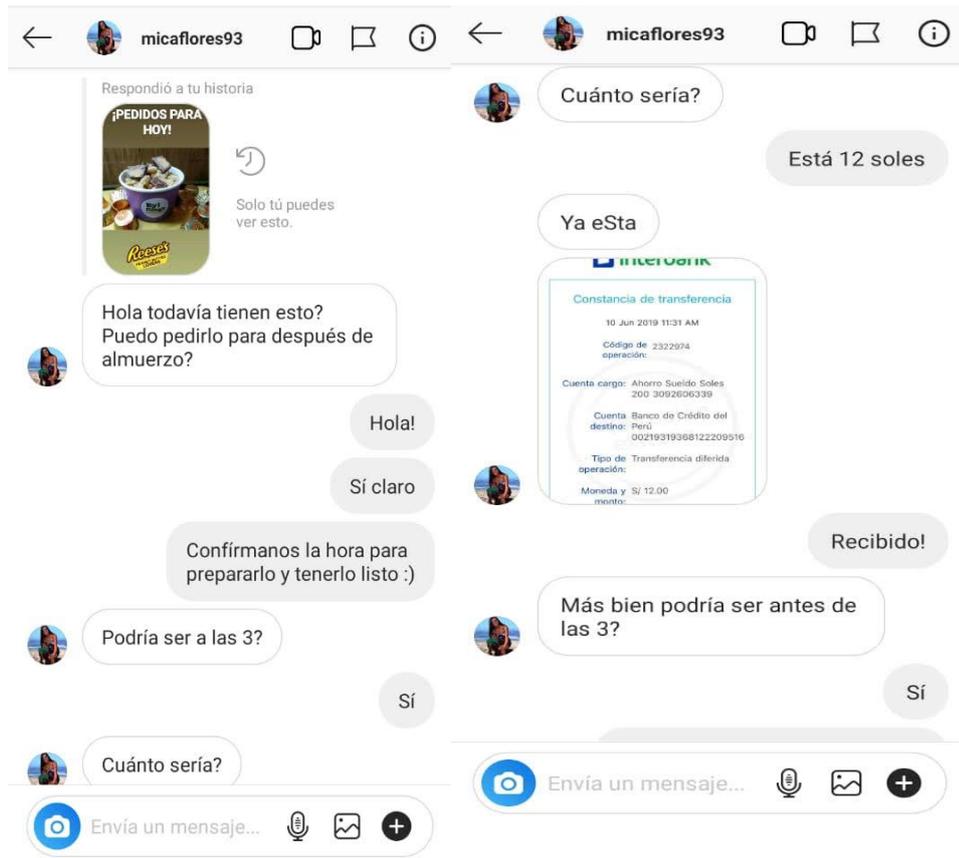
Hoy es el último día de la promoción

Gasto S/59,99
100% de tu presupuesto de S/60

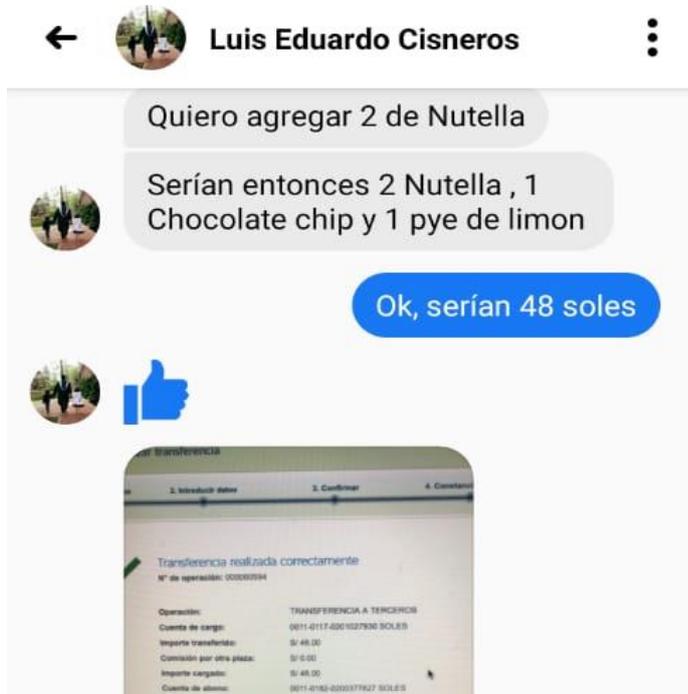
Público

Sexo









Anexo 16: Boleta de Compra de Insumos

VIVANDA - SUPERMERCADOS PERUANOS S.A.
 RUC 20100070970 - Morelli 181 P-2 Lima
 Lima - San Borja
BOLETA DE VENTA ELECTRONICA
 BA08-05243725

CANTIDAD	PRECIO	DESCRIPCION	TOTAL
50			
1	12.60	BELLS AZUC.R	12.60
18	6.99	M GLORIA S/S	125.82
6	3.70	HARINA FAVOR	22.20
1	7.35	BELL AZU.BL	7.35
SUBTOTAL			167.97
IMPORTE UNIDAD(ES)			
1	142.35	CHAVADA	142.35
1	25.62	IMPORTE UNIDAD(ES)	25.62
IMPORTE TOTAL			167.97
TOTAL A PAGAR			167.97
CIENTO SESENTA Y SIETE Y 97/100 SOLES			
1	167.97	IMPORTE UNIDAD(ES)	167.97
1	0.00	IMPORTE UNIDAD(ES)	0.00

COPLAST SOCIEDAD ANONIMA CERRADA
 C/BOCADERO NRO 168 - LIMA - LIMA - LINCE
 TEL: 4410924 - CEL: 947352099 / 998300230
 CORREO: tiendarocoplast@gmail.com
RUC: 20543187748

BOLETA DE VENTA ELECTRONICA
 B001 00022363

FECHA: 30/05/2018 HORA: 12:00
 VENDEDOR: 20543187748
 CLIENTE: CLIENTES - -
 DNI: 999

CANT.	PRODUCTO	TOTAL
5 000	PAQUETE X 25	60.00
	PORTA CUPCAKES	
	C/TAPA-BF8 5SM-LL	
6 000	PAQUETE X 25	72.00
	PORTA CUPCAKES	
	C/TAPA-BF8 5SM-BB	
5 000	PAQUETE X 25	60.00
	PORTA CUPCAKES	
	C/TAPA-BF8 5SM-PK	
	**Valor V. S/Dcto.	S/ 192.00
	**Descuento	S/ 0.00
	**OP. EXONERADA	S/ 192.00
	**IMPORTE TOTAL	S/ 192.00

FORMA DE PAGO	MONTO
DEP BCP	192.00

