

UNIVERSIDAD ESAN



**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE STANDS
DE VENTA DE POSTRES PERUANOS EN CENTROS COMERCIALES
DE LIMA METROPOLITANA**

**Tesis presentada en satisfacción parcial de los requerimientos para
obtener el grado de Maestro en Administración**

por:

Fátima Huamán Samaniego

Alfredo Orozco Mendoza

Alex Quispe Ayala

Ana Romaní Huamaní

**Programa de Maestría en Administración a Tiempo Parcial -
Weekend 02**

Surco, 04 de abril de 2018

Esta tesis

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE STANDS DE
VENTA DE POSTRES PERUANOS EN CENTROS COMERCIALES DE
LIMA METROPOLITANA**

ha sido aprobada.

.....
Cecilia Esteves Dejo (Jurado)

.....
Alejandro Perea Málaga (Jurado)

.....
César Neves Catter (Asesor)

Universidad ESAN

2018

A mi familia y amigos, quienes creyeron en mí y me apoyaron incondicionalmente en esta etapa de mi vida. Muchas gracias por tanto amor.

Fátima Huamán Samaniego.

A mis padres, Segundo y Sabina, que me acompañaron en este largo camino y que siempre fueron un soporte para mí.

Alfredo Orozco Mendoza.

A mis padres, Emilio e Isabel, y a Carmen que me brindaron todo su apoyo en esta etapa de mi vida, todo sacrificio tiene su recompensa.

Alex Quispe Ayala.

A mis padres, Aquelina y Raúl y a mis hermanas por la confianza, la paciencia y el apoyo incondicional que me brindaron a lo largo de este camino.

Ana Romaní Huamaní.

ÍNDICE GENERAL

CAPÍTULO I. ANTECEDENTES	25
1.1. Idea de negocio.	25
1.2. Objetivos de investigación	26
1.2.1 <i>Objetivo general</i>	26
1.2.2 <i>Objetivos específicos</i>	26
1.3. Metodología	26
1.4. Alcances y Limitaciones	29
1.4.1 <i>Alcances</i>	29
1.4.2 <i>Limitaciones</i>	29
1.5. Justificación del tema de investigación.....	30
1.5.1 <i>Justificación práctica aplicada a los integrantes del proyecto</i>	30
1.5.2 <i>Contribución del conocimiento del sector</i>	31
CAPÍTULO II. MARCO CONTEXTUAL.....	32
2.1. Historia.....	32
2.2. Información general del contexto nacional que resulta relevante para el negocio de postres	39
2.3. Identificación de información faltante que requiere ser recogida de fuentes primarias: información cualitativa y cuantitativa.	42
CAPÍTULO III. ANÁLISIS DEL ENTORNO	43
3.1. Análisis Macroentorno	43
3.1.1 <i>Entorno político y legal</i>	43
3.1.2 <i>Entorno económico</i>	44
3.1.3 <i>Entorno social y cultural</i>	45
3.2. Análisis Microentorno o Ambiente.....	46
3.2.1 <i>Proveedores</i>	46
3.2.2 <i>Compradores</i>	46
3.2.3 <i>Competencia actual</i>	46
3.2.4 <i>Competencia potencial</i>	48
3.3. Análisis de Oportunidades y Amenazas para el negocio de postres	48
3.4. Matriz EFE.....	49
3.5. Conclusiones	50
CAPÍTULO IV. MODELO DE NEGOCIO.....	51
4.1. Modelo de CANVAS.....	54
4.1.1 <i>Segmentos de Cliente:</i>	54
4.1.2 <i>Propuesta de valor:</i>	55
4.1.3 <i>Relación con los Clientes:</i>	55
4.1.4 <i>Canales:</i>	56
4.1.5 <i>Flujo de Ingresos:</i>	56
4.1.6 <i>Recursos Claves:</i>	56
4.1.7 <i>Actividades Claves:</i>	57
4.1.8 <i>Socios Claves:</i>	57
4.1.9 <i>Estructura de Costos:</i>	58

4.2. Conclusiones	58
CAPÍTULO V. ANÁLISIS DE MERCADO	59
5.1. Objetivos	59
5.2. Metodología	59
5.3. Análisis de la Oferta.....	60
5.3.1 <i>Recolección de Información</i>	60
5.3.2 <i>Análisis de situación del sector postres y sector retail.</i>	60
5.3.3 <i>Análisis de Ofertas en Centros Comerciales.</i>	63
5.3.4 <i>Tipos de Modelo de negocios.</i>	64
5.4. Análisis de la Demanda.....	65
5.4.1 <i>Recolección de Información</i>	65
5.4.2 <i>Análisis Cuantitativo.</i>	72
5.4.3 <i>Análisis Cualitativo.</i>	90
5.4.4 <i>Determinación del Tamaño de Mercado</i>	94
5.4.5 <i>Determinación de la Demanda</i>	100
5.5. Conclusiones	103
CAPÍTULO VI. ANÁLISIS ESTRATÉGICO	104
6.1. Misión y Visión.....	104
6.2. Estrategia del negocio	104
6.3. Ventaja competitiva	106
6.4. Conclusiones	106
CAPÍTULO VII. PLAN DE MARKETING Y VENTAS	107
7.1. Objetivos de Corto Plazo	107
7.2. Objetivos de Largo Plazo.....	107
7.3. Estrategia de Segmentación	107
7.4. Estrategias de Posicionamiento.....	108
7.5. Estrategia de Crecimiento	109
7.6. Estrategias de Marketing Mix.	111
7.6.1 <i>Estrategia de Producto</i>	111
7.6.2 <i>Estrategia de Precio</i>	114
7.6.3 <i>Estrategia de Plaza</i>	117
7.6.4 <i>Estrategia de Promoción y Ventas.</i>	118
7.7. Planes de acción	120
7.8. Implementación - Presupuesto de Marketing.....	122
7.9. Conclusiones.	122
CAPÍTULO VIII. PLAN DE OPERACIONES	124
8.1. Objetivos de la estrategia de operaciones.	124
8.2. Políticas de operaciones.	125
8.3. Canales de Distribución - Centro Comercial.	125
8.3.1 <i>Condiciones y Requisitos del Centro Comercial:</i>	125
8.4. Descripción del Proceso Operativo de POSTRES A PUNTO.....	126
8.5. Turnos de Atención de POSTRES A PUNTO.....	129
8.6. Cadena de Valor.....	130
8.7. Proveedores.	135
8.7.1 <i>Criterios de elección</i>	135

8.7.2 Proveedores de postres y bebidas.....	135
8.7.3 Proveedores de transporte.....	136
8.8. Infraestructura	136
8.8.1 Layout del stand.....	137
8.8.2 Diseño de uniformes	138
8.8.3 Oficina (Área administrativa) y Centro de Distribución:.....	139
8.8.4 Descripción del Proceso Preliminar de Elección de los Proveedores de POSTRES A PUNTO.....	139
8.8.5 Localización de la Oficina / Centro de Distribución:	140
8.8.6 Dirección del Centro de Distribución.....	142
8.9. Plan de Seguridad y Salud en el Trabajo.	143
8.10. Conclusiones	143
CAPÍTULO IX. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y	
RECURSOS HUMANOS.....	144
9.1. Estructura organizacional.....	144
9.2. Política de la empresa	146
9.3. Política de Remuneraciones	146
9.4. Administración de los Recursos Humanos	146
9.5. Presupuesto de Recursos Humanos.....	149
9.6. Conclusiones	151
CAPÍTULO X. EVALUACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA	152
10.1. Objetivos	152
10.2. Supuestos	152
10.3. Inversión Inicial	152
10.3.1 Activo Fijo.....	152
10.3.2 Capital de Trabajo.....	154
10.3.3 Gastos Pre operativos.....	154
10.3.4 Gastos Iniciales.....	155
10.4. Financiamiento.....	156
10.5. Ingresos	157
10.6. Costos de Ventas.....	159
10.7. Gastos Fijos.....	160
10.7.1 Gastos Fijos por Stand:	160
10.7.2 Gastos Fijos Generales:	162
10.8. Resultado de Evaluación:.....	163
10.8.1 Estados de Resultados.....	163
10.8.2 Flujo de Caja.	163
10.8.3 Punto de Equilibrio.....	164
10.9. Evaluación de Riesgos.	165
10.10. Conclusiones.	166
CAPÍTULO XI. CONCLUSIONES	167
ANEXOS Y BIBLIOGRAFÍA	169
Anexo 1: Guía Cuestionario.....	169
Anexo 2: Guía Focus Group	171
Anexo 3: Postres a ofrecer	175

Anexo 4: Manual de Funciones	185
Anexo 5: Perfiles de Puesto	187
Anexo 6: Marco Legal	190
Anexo 7: Cuadro Financiero – Demanda (Cantidad de postres)	192
Anexo 8: Cuadro Financiero – Estado de Resultados por Stand	193
Anexo 9: Estado de resultados - mensual	195

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla II.1 [<i>Población de Lima y Callao al 2016 – por rango de edad</i>]	40
Tabla II.2 [Datos de consumo de hogares y personas en Lima y Callao al 2016]	41
Tabla III.1 [Locales de venta de postres / dulces en centros comerciales]	47
Tabla III.2 [Otros locales de venta de postres / dulces fuera de centros comerciales]	47
Tabla III.3 [Matriz EFE]	49
Tabla IV.1 [Clasificación Centros Comerciales Lima Metropolitana]	53
Tabla V.1 [Apertura Centros Comerciales Lima 2016]	62
Tabla V.2 [Consumo promedio per cápita anual de productos de panadería (kg/persona)]	62
Tabla V.3 [Comparativa de los principales locales de venta de dulces en centros comerciales – Lima Metropolitana]	63
Tabla V.4 [Segmentación]	67
Tabla V.5 [Distribución de Zonas por NSE]	69
Tabla V.6 [Distribución de Zonas por NSE: Número de personas-Gasto Mensual - Gasto per cápita]	70
Tabla V.7 [Grupos a los que pertenecen los Centros Comerciales elegidos]	70
Tabla V.8 [Grupos a los que pertenecen los Centros Comerciales elegidos]	71
Tabla V.13 [Nivel de consumo: frecuencia y gasto por ocasión]	78
Tabla V.25 [% Demanda con Aceptación de Precios de los cinco centros comerciales] (% de menciones sobre el total de la muestra)	97
Tabla V.30 [Determinación de la demanda mensual por centro comercial]	101
Tabla VII.1 [Estrategia de Posicionamiento]	108
Tabla VII.2 [Estrategia de crecimiento]	110
Tabla VII.3 [Precio de los productos de la competencia]	115
Tabla VII.4 [Estrategia de Precios]	116
Tabla VII.5 [Plan de acción – Estrategia producto]	120
Tabla VII.6 [Plan de acción – Estrategia precio]	120
Tabla VII.7 [Plan de acción – Estrategia plaza]	121
Tabla VII.8 [Plan de acción – Estrategia promoción]	121
Tabla VII.9 [Presupuesto de marketing]	122
Tabla VIII.1 [Stand I Turno]	129
Tabla VIII.2 [Stand II Turno]	130
Tabla VIII.3 [Ayudante Stand II]	130
Tabla VIII.4 [Lista de Proveedores por producto]	135
Tabla VIII.5 [Proveedor de transporte]	136
Tabla VIII.6 [Lista de Elementos del Stand]	137
Tabla VIII.7 [Lista de Materiales de Limpieza]	137
Tabla VIII.8 [Lista de Materiales de Limpieza]	139
Tabla VIII.9 [Método de Ponderación de Factores de ubicación de local]	141
Tabla IX.1 [Principales aspectos del régimen laboral MYPE]	149
Tabla IX.2 [Cálculo del % de Costo Empresa]	150
Tabla IX.3 [Presupuesto RRHH]	150
Tabla X.1 [Activos Fijos Stands]	153
Tabla X.2 [Activos Fijos Centro de Distribución]	153

Tabla X.3 [Capital de trabajo].....	154
Tabla X.4 [Gastos preoperativos]	154
Tabla X.5 [Gastos Iniciales]	155
Tabla X.6 [Cálculo de WACC].....	157
Tabla X.7 [Cronograma de Pago]	157
Tabla X.8 [Precios por producto].....	158
Tabla X.9 [Ingresos Anuales por centro comercial]	158
Tabla X.10 [Ingresos por Producto].....	158
Tabla X.11 [Costo unitario de postres]	159
Tabla X.12 [Costo de venta por centro comercial]	159
Tabla X.13 [Costo de venta por producto].....	160
Tabla X.14 [Gastos Fijos por Stand].....	161
Tabla X.15 [Consumibles]	162
Tabla X.16 [Gastos Fijos Generales]	162
Tabla X.17 [Depreciación].....	162
Tabla X.18 [Estado de resultados del proyecto]	163
Tabla X.19 [Flujo de caja económico].....	164
Tabla X.20 [Punto de Equilibrio en Soles]	165
Tabla X.21 [Sensibilidad]	166

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura I.1 [Metodología de Plan de Negocio]	27
Figura II.1 [La cachanga].....	33
Figura II.2 [Bombitas de camote]	34
Figura II.3 [Turrón de Miel - Chumbeque].....	35
Figura II.4 [Turrón Crocante]	36
Figura II.5 [Suspiro a la Limeña].....	37
Figura II.6 [Cocada].....	37
Figura II.7 [Humita dulce]	38
Figura II.8 [Tres leches].....	39
Figura III.1 [Producto Bruto Interno y demanda interna peruana 2008-2016]	44
Figura IV.1 [Listado de 20 postres]	51
Figura V.1 [Metodología de Análisis de Mercado]	59
Figura V.2 [Evolución de los centros comerciales en el Perú]	61
Figura V.3 [Estilos de Vida en el Perú]	66
Figura V.4 [Asistencia a lugares de compra]	67
Figura V.5 [Estilo de vida en el Perú].....	68
Figura V.6 [Distribución de personas según NSE]	69
Figura V.7 [Fórmula muestreo aleatorio simple].....	73
Figura VII.1 [Factores valorados por el segmento objetivo]	109
Figura VII.2 [Visitas mensuales promedio a los centros comerciales – en millones de personas]	111
Figura VII.3 [Logo de la empresa].....	112
Figura VII.4 [Flor de servicio]	113
Figura VII.5 [Centros Comerciales seleccionados]	117
Figura VII.6 [Preferencia peruanos en redes sociales]	119
Figura VIII.1 [Descripción de Niveles de POSTRES A PUNTO]	131
Figura VIII.2 [Cadena de Valor MACRO de POSTRES A PUNTO].....	132
Figura VIII.3 [Cadena de Valor Intermedia de POSTRES A PUNTO]	132
Figura VIII.4 [Cadena de Valor MICRO de POSTRES A PUNTO]	133
Figura VIII.5 [Formato de Stand]	137
Figura VIII.6 [Formato de Stand]	138
Figura VIII.7 [Formato de Uniformes de Personal de atención en Stand]	138
Figura VIII.8 [Ubicación geográfica de los centros comerciales]	140
Figura VIII.9 [Ubicación geográfica de los centros comerciales y el Centro de Distribución].....	142
Figura VIII.10 [Foto de Centro de Distribución – 210 m ²]	142
Figura IX.1 [Organigrama de la empresa]	145

FÁTIMA HUAMÁN SAMANIEGO



PERFIL

Magíster (c) en Administración de empresas de la Universidad ESAN, Licenciada en Administración y Bachiller en Contabilidad y Finanzas de la Universidad de Lima, con un post grado en Auditoría Interna y Gestión de la Calidad. Con experiencia mayor a doce años tanto en el área de Auditoría Interna como en el sector de seguros. Con altos valores éticos, orientada a resultados y con dominio del idioma inglés a nivel avanzado.

FORMACIÓN ACADÉMICA

UNIVERSIDAD ESAN Maestría en Administración	Junio 2015-A la fecha
UNIVERSIDAD DE LIMA Diploma de Postgrado en Auditoría Interna y Gestión de Calidad	Febrero 2008
UNIVERSIDAD DE LIMA Bachiller en Contabilidad y Finanzas	Julio 2006
UNIVERSIDAD DE LIMA Licenciada en Administración	Julio 2002

EXPERIENCIA PROFESIONAL

MAPFRE PERÚ VIDA Cia. de Seguros y Reaseguros **Julio 2017 - A la fecha**
Gerente de la Unidad de Cumplimiento del Grupo MAPFRE PERÚ.

- Desarrollar políticas y procedimientos que cumplan con los requerimientos normativos respecto al Sistema de Prevención y Gestión de Riesgos de LA/FT
- Evaluar y verificar la aplicación de las políticas y procedimientos implementados en el Sistema de Prevención de LA/FT.
- Implementar un programa de capacitación anual sobre el Sistema de Prevención del LA/FT.
- Implementar controles automatizados para conocimiento del cliente.
- Elaborar y comunicar a Presidencia y al Directorio, los informes de la Unidad de Cumplimiento.
- Planificar visitas de prevención a las Oficinas del Grupo MAPFRE PERÚ a nivel nacional.
- Realizar seguimiento de los planes de acción y recomendaciones efectuadas por los entes supervisores.

- Capacitar a los nuevos colaboradores de MAPFRE PERÚ en los temas de Prevención de LA/FT.
- Coordinar y atender los requerimientos de los organismos reguladores (Superintendencias) y auditores externos e internos.

MAPFRE PERÚ Cia. de Seguros y Reaseguros

Marzo 2005 - Junio 2017

Jefe (Auditor A1) de la Unidad de Auditoría Interna.

- Realizar la planificación de trabajos y programas de auditoría.
- Documentar los trabajos de campo.
- Elaborar flujos de procesos e identificar controles.
- Elaborar y comunicar los informes de Auditoría Interna.
- Desarrollar auditorías bajo las técnicas y metodologías del Modelo COSO.
- Realizar seguimiento de los planes de acción y recomendaciones de cada trabajo.
- Capacitar a los nuevos integrantes de la Unidad en las funciones del área.
- Coordinar y atender los requerimientos de los organismos reguladores (Superintendencias) y auditores externos.
- Participar en los proyectos corporativos de la Dirección General de Auditoría Interna.

IDIOMAS

EF International Language Centres, Manchester (Inglaterra)	2013
Inglés – B2: Intermedio Avanzado.	
Asociación Cultural Peruano Británica.	2003
Inglés - Programa avanzado completo.	

MANEJO DE PROGRAMAS

Microsoft Office – Nivel Avanzado.
MS Access – Nivel Intermedio



PERFIL

Ingeniero Industrial con especialización en evaluación de proyectos, más de 6 años de experiencia laboral en planeamiento financiero, control de gestión y costos. Orientado al trabajo en equipo con carácter analítico frente a las responsabilidades y retos que se presentan, proactivo para el desarrollo de actividades tanto en el ámbito personal como profesional.

FORMACIÓN ACADÉMICA

UNIVERSIDAD ESAN MBA Gerencial	Jun15-Actual
UNIVERSIDAD DE PIURA Especialidad: Diplomado en Finanzas	Set13 - Dic13
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ Especialidad: Ingeniería Industrial	Julio 08
ASOCIACIÓN CULTURAL PERUANO BRITÁNICO Nivel Intermedio 2	2003 – 2008

EXPERIENCIA PROFESIONAL

RIPLEY Dic16 - Actualmente
Empresa Retail

Analista Senior de Proyectos

- Realicé análisis de viabilidad económica de proyecto de eficiencias, los cuales generaron ahorros a la compañía por US\$ 5.0 MM.
- Lideré la implementación de proyectos de eficiencia, asegurando la correcta implementación de los mismos, lo que permitía capturar los ahorros proyectados.
- Propuse proyectos corporativos de eficiencias que generaron disminución de gastos (se aplicaron en los países de Perú y Chile).

UNION DE CERVECERIAS PERUANAS BACKUS Y JOHNSTON

Empresa de bebidas May13 – Feb16

Analista de Planeamiento Financiero de manufactura

- Elaboré presupuesto anual de costos fijos (con metodología presupuesto base 0) y Costos variables (Costos de producción), calculando la productividad de la VP de Manufactura. Así como la actualización presupuestal en los Rolling Forecast.
- Realicé valorización de los costos de producción cumpliendo con lineamientos financieros.

- Elaboré modelos de seguimiento de control presupuestal mensual, tanto de costos fijos como variables, en el cual se identificaban las variaciones por drivers para un mejor control que era sustentado a la alta dirección.
- Lideré proceso de búsqueda de eficiencias tanto en costos fijos como en costos variables, utilizando metodología de mejora continua.
- Evalué financieramente las iniciativas de innovaciones, proyectos de reducción de costos y brindé soporte en la toma de decisiones de la VP de Manufactura.

RANSA COMERCIAL

May11 – May13

Operador Logístico

Analista de Control de Gestión

- Elaboré estudios de rentabilidad de negocios para definir el incremento de operaciones de las diferentes líneas que maneja la empresa.
- Elaboré el presupuesto anual de líneas de negocio de Consumo Masivo, Industria y Minería consolidando información tanto del área comercial como de operaciones.
- Controlé gastos fijos y costos variables mensuales comparándolo con el presupuesto para sustentar por drivers las variaciones que se presentaban.

AGRONEGOCIOS ORO VERDE

Ago10 - May11

Empresa comercializadora de productos perecibles

Analista de Finanzas

- Elaboré proyectos de inversión para la compra de maquinaria que permitieron reducir los costos directos.
- Elaboré proyectos de viabilidad para la comercialización de nuevos productos y el ingreso a nuevos mercados.
- Realicé proyecciones financieras para definir la mejor opción para la toma de un crédito de activo fijo, definiendo el monto y los plazos de pago.

TELEFONICA MOVILES S.A

Feb09 – Ago10

Empresa de Telecomunicaciones

Analista de Control de Gestión

- Realicé el control de ingresos y gastos de diferentes líneas de negocio de la compañía para lograr cumplir con los presupuestos establecidos.
- Elaboré el presupuesto de líneas de negocios de la compañía de acuerdo a los lineamientos brindados.
- Elaboré los informes de incobrabilidad y trabajé en la determinación de los tiempos para la definición del estado de la deuda según el tipo de cliente.

CORPORACIÓN ACEROS AREQUIPA S.A.

Oct07 – Oct08

Empresa de Producción de Aceros:

Practicante de Marketing

- Elaboré el informe mensual de los resultados obtenidos y análisis de las diferencias con las proyecciones mensuales.
- Logré disminuir los costos variables del producto así como mejorar el ISC.
- Realicé un análisis y propuse mejores que permitieron incrementar las ventas y posicionar el producto Acero Dimensionado.

ACTIVIDADES Y EVENTOS

EJUNIORS PUCP

Ene06 - Dic06

AREA OPERACIONES – Jefatura De Operaciones

ASOCIACIÓN DE ESTUDIANTES Y EGRESADOS DE INGENIERÍA INDUSTRIAL DE LA PUCP

Mar06 - Dic06

AREA DE FINANZAS

ALEX QUISPE AYALA



PERFIL

Magíster (c) en Administración de empresas de la Universidad ESAN, Economista titulado de la facultad de Ciencias Contables, Económicas y Financieras de la Universidad de San Martín de Porres, con 9 años de experiencia en Banca, evaluación de negocios y mejora de procesos. Con destreza analítica para liderar equipos de alto rendimiento. Con altos valores éticos, alta orientación a resultados e interés en seguir desarrollándome profesionalmente en el área financiera.

FORMACIÓN ACADÉMICA

UNIVERSIDAD ESAN Jun15-A la fecha
Maestría en Administración

UNIVERSIDAD ESAN Set13 - Dic13
Especialidad: **Análisis Estratégico Empresarial**

UNIVERSIDAD DE SAN MARTIN DE PORRES 2008
Especialidad: **Titulado en Economía**

UNIVERSIDAD DE SAN MARTIN DE PORRES 2002-2008
Especialidad: **Bachiller en Economía**

EXPERIENCIA PROFESIONAL

Banco Internacional del Perú - INTERBANK Junio 2008 – A la fecha
Ejecutivo de Crédito – Banca Pequeña Empresa

- Responsable de la suscripción de créditos por parte de los solicitantes y asesorándolos para la toma de financiamiento para su negocio. He logrado formar una cartera de clientes de S/. 10 millones, con una colocación promedio mensual de S/. 1 millón y se contuvo la cartera morosa que representa el 1% de la cartera en el año 2017. Se contribuyó con el lanzamiento del producto Leasing en Banca pequeña empresa, el cual generó un incremento en la cartera de colocaciones del 5% en el año 2014.
- Responsable de crear sinergia con la red de tiendas Lima, el 30% de las empresas captadas para la colocación tomaron otros productos con el banco (planillas, servicio de banca por internet, trading).

Agrícola Pampa Verde S.A.C.
Asistente de Gerencia

Febrero 2005 – Mayo 2008

- Responsable del área de Tesorería, mantener un control de los estados de cuenta de la empresa. Se elaboró un cronograma de pagos para proveedores en función al flujo de efectivo de la empresa.
- Encargado del Área de Compras, atender las requisiciones de compra por las diversas secciones de la empresa, coordinar con nuestros proveedores que me remitan una cotización, analizar los precios propuestos por los proveedores y escoger la mejor propuesta.

IDIOMAS

ASOCIACION CULTURAL PERUANO BRITANICO
Ingles Intermedio 6

2005

MANEJO DE PROGRAMAS

Microsoft Office – Nivel Avanzado.

ANA MELVA ROMANÍ HUAMANÍ



PERFIL

Magíster (c) en Administración de Empresas, titulada de la facultad de Ingeniería Civil de la Universidad Nacional de Ingeniería, con un posgrado en Gerencia de la Construcción. Experiencia laboral en obras de edificaciones y obras de infraestructura para el sector público y privado. Con habilidades para liderar e interactuar con grupos multidisciplinarios, proactiva, comprometida con la empresa y con las labores a cargo.

FORMACIÓN ACADÉMICA

Maestría en Administración de Empresas <i>Universidad ESAN</i>	Jun 2015 – Jun 2018
Programa de Gestión de Contratos para Proyectos de Construcción <i>Escuela de Posgrado GERENS</i>	2013
Diplomado en Gerencia de la Construcción <i>Universidad Privada de Ciencias Aplicadas U.P.C.</i>	2012
Titulada en Ingeniería Civil <i>Universidad Nacional de Ingeniería</i> <i>Nº CIP 113286</i>	2000-2005

EXPERIENCIA PROFESIONAL

CONSORCIO HOSPITALARIO LIMA (Obra EPC) Febrero 2017 – A la fecha
Mejoramiento de los servicios críticos y de consulta externa del Hospital Nacional PNP Luis N. Sáenz
Jefe de Valorizaciones

- Responsable del área de oficina técnica, encargada de las valorizaciones de ejecución de obra, seguimiento y control del avance, modificaciones y adicionales del proyecto.
- Comunicación y coordinación con la Ingeniería del Proyecto, Supervisión de Obra y el Cliente.

GRUPO JJC
Nueva Planta de Papel Tissue – PROTISA – Cañete
Jefe de Oficina Técnica

Abril 2016 – Enero 2017

- Responsable del área de oficina técnica, encargada de las valorizaciones de ejecución de obra, seguimiento y control del avance, modificaciones y adicionales del proyecto.
- Administración de Subcontratistas.
- Comunicación y coordinación con la Supervisión de Obra y el Cliente.

JJC CONTRATISTAS GENERALES S.A.
Oficina Central
Programadora de Proyectos

Enero 2015 – Marzo 2016

- Responsable de la planificación de proyectos y plan de ejecución de trabajos para licitaciones de obras de infraestructuras públicas y privadas, ubicadas dentro y fuera del Perú.
- Comunicación y coordinación con socios estratégicos nacionales e internacionales para las licitaciones de proyectos.

JJC CONTRATISTAS GENERALES S.A.
Obras Civiles Molino 8 y Embolsado 5 – Planta Cemento Andino
Administradora de Contratos

Mayo 2014 – Diciembre 2014

- Responsable de la administración del Contrato Principal de Obra firmado con el Cliente.
- Seguimiento y control de las afectaciones al costo y plazo de obra por trabajos adicionales del proyecto.
- Responsable de la administración y control de los contratos de Subcontratistas.
- Comunicación y coordinación directa con la Supervisión y el Cliente.

CONSORCIO JJC – HV – COINSA
Centro Comercial Real Plaza Salaverry
Jefe de Valorizaciones

Mayo 2013 – Abril 2014

- Responsable del control de cambios durante la ejecución del proyecto.
- Responsable de las valorizaciones de ejecución de obra.
- Seguimiento y control del avance, modificaciones y adicionales del proyecto.
- Comunicación y coordinación directa con la Supervisión y el Cliente.
- Administración de Subcontratistas.

IDIOMAS

ASOCIACION CULTURAL PERUANO BRITANICO
2015
Ingles Intermedio

MANEJO DE PROGRAMAS

Microsoft Office – Nivel Avanzado.

S10 – Nivel Avanzado.

MS Project – Nivel Avanzado

Autocad – Nivel Avanzado.

RESUMEN EJECUTIVO

En Lima Metropolitana, durante los últimos años, se ha incrementado los negocios de tipo retail, los cuales mantienen como parte de su oferta de locales varios dirigidos al sector de consumo de alimentos, como: comidas, postres y dulces al paso. A esta situación, se le suma la existencia de un gasto promedio mayor a 42 soles por mes durante el 2016, en todos los niveles socioeconómicos realizados en negocios de tipo fast food.

En tal sentido, la presente investigación busca identificar la existencia de demanda para el mercado de postres peruanos tradicionales, los cuales serán adquiridos en stands ubicados en cinco centros comerciales (Plaza San Miguel, Mall del Sur, Plaza Lima Sur, Plaza Norte y MegaPlaza), determinar el modelo de negocio ideal, las estrategias a utilizar para lograr la sostenibilidad del mismo, e identificar si su implementación resulta económicamente viable.

Para lograr los objetivos se realizó una investigación de mercado, conformada por investigaciones cualitativas y cuantitativas. La investigación cualitativa consistió en entrevistas a expertos del rubro retail y del rubro postres, observación de la oferta y demanda actual en los centros comerciales de postres al paso, y la realización de dos focus group, orientados principalmente a la presentación y prueba del producto. La investigación cuantitativa consistió en el levantamiento de 427 encuestas, las mismas que fueron contestadas por hombres y mujeres entre 18 y 60 años que consuman postres.

Para la determinación del mercado total, se ha considerado el porcentaje de encuestados que mencionaron consumen postres, multiplicándolo por el número de visitas mensuales por centro comercial (C.C.). Por lo tanto, el mercado total de visitas en los centros comerciales es equivalente a 10,187,170 visitas mensuales, sin embargo, el total de visitas con intención de compra de los postres en el stand asciende a 10,162,124. Para determinar el mercado objetivo, se ha considerado la disposición a pagar el precio de los postres, dando como resultado un total de 4,137,462 visitas mensuales. Finalmente, se ha decidido que se atenderá el 0.5%,

0.75% y 1% del mercado objetivo, por lo que el mercado meta del negocio asciende a 26,881 postres mensuales.

La evaluación del proyecto demuestra que el mismo es viable y rentable. Los cálculos se han realizado en base a alcanzar el total del mercado meta, obteniendo un VAN de S/.308,868, y una TIR de 31.2%.

INTRODUCCIÓN

Se ha identificado mediante trabajo de campo que el consumo de dulces en la población de Lima Metropolitana es alto y se ha verificado en visitas a los centros comerciales que esta demanda no está siendo satisfecha completamente (centros comerciales visitados: Real Plaza Centro Cívico, Plaza Lima Norte, Mall del Sur, Real Plaza Salaverry, Rambla San Borja, Real Plaza Primavera, Plaza Lima Sur y Plaza San Miguel). Además, se ha podido comprobar con datos estadísticos que en los últimos años las visitas y nivel de ventas en los centros comerciales han tenido un crecimiento exponencial, llevando no sólo un mayor acceso de los productos a los consumidores, sino las comodidades relacionadas como las líneas de crédito que permiten acceder a servicios colaterales que allí se ofrecen, tales como servicios de alimentación, ya sean restaurantes o locales que venden productos al paso, a esto se le suma que el peruano ha desarrollado con el tiempo una cultura importante sobre su alimentación, donde resalta el interés creciente hacia el arte culinario y el orgullo hacia su cocina nacional.

Conociendo estas tendencias, la idea del negocio surge como respuesta a la necesidad de satisfacer la demanda del consumo de dulces ofreciendo una variedad de postres tradicionales peruanos que son suspiro a la limeña, bombitas, cachangas, tres leches, cocadas, humita dulce, turrón y turrón crocante, muchos de los cuales no son fáciles de encontrar para poder adquirirlos y menos aún poder encontrarlos en un solo lugar dentro del canal tradicional.

La empresa va a formar parte del sector de postres y los productos que se ofrecerán serán elaborados con insumos de calidad y serán vendidos como una nueva alternativa en stands ubicados en centros comerciales con alta afluencia de público, facilitando la accesibilidad para su adquisición.

Estos postres están dirigidos a hombres y mujeres de 18 a 60 años de edad que visitan centros comerciales y que consumen dulces, asimismo a niños que visiten centros comerciales con sus familias.

La fuente de ingreso de este negocio será la venta de porciones de los postres tradicionales peruanos en los stands.

CAPÍTULO I. ANTECEDENTES

1.1. Idea de negocio.

Revisando noticias recientes sobre el consumo de dulces, visitas a canales modernos e identificación con lo nacional, se detectó una oportunidad de negocio con la cual se formuló posteriormente la idea de negocio. Respecto al consumo de dulces de los peruanos, Niels Segersbol Gerente de Grams, indicó que el peruano consume en promedio 3.5 kg de golosinas al año, lo cual representa un gasto de 55 soles, siendo Lima una de las principales ciudades en las cuales se consume dulces, además en los últimos años el número de visitas y el nivel de ventas por tienda en los centros comerciales muestra un incremento interesante de acuerdo a los indicadores y ratios que da a conocer la Asociación de Centros Comerciales del Perú al 2017, a esto se le suma que el peruano ha desarrollado con el tiempo una cultura importante sobre su alimentación, donde resalta el interés creciente hacia el arte culinario y el orgullo hacia su cocina nacional, como se demuestra en la encuesta de IPSOS realizada para El Comercio (2014) donde la comida nacional es el segundo motivo de orgullo para los peruanos después de Machu Picchu.

Buscando aprovechar estas nuevas tendencias, surge la idea de un negocio que pueda satisfacer la necesidad de consumir dulces de calidad en un canal moderno, a un precio accesible y que además permita a los clientes saber que consumen un producto peruano; en este caso es la venta de una variedad de postres tradicionales peruanos en un stand dentro de centros comerciales.

Cabe resaltar, que los centros comerciales llevan no sólo un mayor acceso de los productos a los consumidores, sino las comodidades relacionadas como las líneas de crédito que permiten acceder a servicios colaterales que allí se ofrecen, tales como servicios de alimentación, ya sean restaurantes o locales que venden productos al paso.

1.2. Objetivos de investigación

1.2.1 Objetivo general

- Desarrollar un plan de negocios que evalúe la viabilidad económica y financiera de la implementación de un stand para la venta de postres tradicionales peruanos en centros comerciales de Lima Metropolitana.

1.2.2 Objetivos específicos

- Cuantificar la existencia de demanda de consumo de postres y oferta en el mercado para este tipo de productos a través de la investigación de mercado (encuestas y focus groups).
- Determinar el modelo de negocio para la venta de postres en stands en centros comerciales.
- Definir diversas estrategias que ayuden a lograr la sostenibilidad del negocio.
- Definir su viabilidad económica y financiera.

1.3. Metodología

En esta sección se detallará la metodología empleada para estructurar el plan de negocios, así como la metodología para la recopilación de información.

Según Weinberger (2009) para la creación de nuevas empresas, es necesario y útil desarrollar un plan de negocios que permita evaluar la probabilidad de éxito de la empresa y reducir la incertidumbre y el riesgo que las actividades no planificadas tienen.

La metodología para el presente plan de negocios seguirá una secuencia de manera que se revise al término de cada capítulo el cumplimiento de sus objetivos, esta secuencia inicia con la idea de negocio una vez identificada la oportunidad, luego se realizará el análisis del entorno y el análisis del mercado, con los resultados obtenidos de los análisis se plantearán las alternativas de estrategia y se desarrollará el

plan de marketing, de operaciones y de recursos humanos para culminar con el análisis de la viabilidad económica y financiera.

Figura I.1 [Metodología de Plan de Negocio]



Fuente: Plan de Negocios – Karen Weinberger (2009)

Elaboración: Autores de esta tesis.

A continuación, se describe cada uno de estos pasos:

- **Idea de Negocio:**

La idea surge habiéndose identificado la oportunidad del negocio debido a la tendencia de consumo de dulces, además del crecimiento del número de visitas a los centros comerciales y el interés del peruano hacia su cocina nacional.

- **Análisis del entorno y del mercado:**

Se analizará el macroentorno para identificar los riesgos y como los factores externos pueden afectar la empresa, utilizándose los indicadores de entorno político – legal, económico y social – cultural.

De igual manera se analizará el microentorno identificando como afectan a la empresa los factores locales, se describirá el entorno inmediato bajo la perspectiva del nivel de competencia y poder de negociación que posee frente a sus proveedores, los compradores, la competencia actual directa o indirecta y los potenciales competidores del mercado.

Para el análisis del mercado se realizará el análisis de la oferta y de la demanda, para lo cual se procederá a la recopilación de información de fuentes secundarias y primarias.

- **Plan Estratégico:**

Con los resultados obtenidos del análisis del entorno y del mercado, se determinará la misión y visión de la empresa, asimismo la estrategia que seguirá el negocio de acuerdo al segmento de mercado al cual se va a dirigir y se establecerán las ventajas competitivas de la empresa.

- **Plan de Negocios**

En el desarrollo del plan de negocio se realizará:

- El plan de Marketing, se establecerán objetivos del plan de marketing a corto y largo plazo, la estrategia de marketing mix del producto (estrategia de producto, precio, plaza y promoción), además de los planes de acción y el presupuesto de la implementación.
- El plan de Operaciones, se definirán los objetivos de la estrategia de operaciones, se realizará el desarrollo del proceso operativo, se elaborará la cadena de valor del negocio, los criterios de elección de proveedores y detalles de la infraestructura de la oficina central, centro de distribución y stands.
- El plan de Recursos Humanos, se detallará la estructura organizacional, las políticas de la empresa y de remuneraciones, y el proceso de reclutamiento, selección y contratación del personal empleado.

- **Viabilidad económica y financiera**

Se realizará el análisis de los ingresos y costos de los productos para calcular la rentabilidad obtenida al implementar el presente negocio en un periodo de 5 años.

Con la finalidad de recabar información del mercado se utilizarán las siguientes fuentes:

- **Fuentes Secundarias:**

- Reportes periodísticos.

- Tesis de planes de negocios relacionados con sectores afines.

- **Fuentes Primarias:**
 - Entrevistas a expertos.
 - Focus Group.
 - Cuestionario.

1.4. Alcances y Limitaciones

1.4.1 Alcances

- El presente plan de negocio tiene como alcance geográfico inicialmente la ciudad de Lima, por lo cual se desarrollará específicamente en cinco centros comerciales de Lima Metropolitana, en estos centros comerciales se colocará un stand para la venta de postres tradicionales peruanos, se cuidará que los productos cumplan con altos estándares de calidad y con los requisitos que soliciten los centros comerciales para su comercialización.
- Los postres tradicionales que se ofrecerán en los stands serán los que han obtenido mayor preferencia de consumo de una lista total de 20 postres, de acuerdo a las entrevistas previas realizadas.
- Los productos serán comprados a proveedores especializados.
- El estudio de mercado se realizará a través de entrevistas a expertos, focus groups y encuestas realizadas dentro de los centros comerciales a cargo de la empresa IMASEN, teniendo como público objetivo a hombres y mujeres de 18 a 60 años que consumen dulces.
- El análisis de viabilidad económica y financiera del plan de negocio será para un periodo inicial de 5 años.

1.4.2 Limitaciones

Respecto a las limitaciones para la elaboración del plan de negocio se han tenido las siguientes:

- Poco acceso a la información del mercado de postres en Lima Metropolitana, debido a esto se ha empleado información del mercado de dulces en general.
- Respecto a la oferta, se ha evidenciado que no existe información pública de nivel de ventas de las empresas consideradas como competencia.
- Se ha tenido dificultades para obtener información sobre los requisitos y costos de alquiler de los espacios para stands en los centros comerciales, esto porque la información sólo la brindan a empresa constituida.
- Tiempo y recursos para realizar un estudio de mercado bajo el método de muestreo aleatorio simple. Al tratarse de una población casi infinita (visitas al centro comercial) se tendría que invertir demasiado tiempo y recursos en obtener los datos bajo este método.
- Por normativas de competencias no se logró obtener citas para entrevista a gerentes de empresas que serían considerados como competencia.
- Debido a que el alcance geográfico inicial del plan de negocios es la ciudad de Lima, no se ha elegido los centros comerciales del grupo Real Plaza a pesar de ser del interés de los autores de la tesis debido a su expansión y crecimiento, esto con la finalidad de evitar la colocación de stands a la solicitud del grupo en sus centros comerciales ubicados en diferentes provincias del Perú.

1.5. Justificación del tema de investigación

1.5.1 Justificación práctica aplicada a los integrantes del proyecto

- La presente investigación es valorada porque permitirá aplicar los conceptos aprendidos a lo largo de la maestría, llevándolos de la teoría a la práctica.
- Esta investigación se realiza debido a que no existe en los centros comerciales stands de postres tradicionales peruanos, además porque se está llevando a un canal moderno la venta de algunos postres que tuvieron acogida en los años 80's y 90's y actualmente no son de común comercialización, como las bombitas, cachangas y turrón crocante.

1.5.2 Contribución del conocimiento del sector

Como se mencionó anteriormente existe una tendencia de consumo de dulces en los peruanos, además las visitas a los centros comerciales han tenido un crecimiento exponencial y hay un incremento del interés del peruano hacia su cocina nacional, razones por lo cual el plan de negocios brindará la oportunidad de incrementar el conocimiento sobre el sector de postres específicamente postres tradicionales peruanos. Además, como resultado de la investigación, ésta dará indicadores del grado de aceptación de este tipo de negocios en un canal moderno como son los centros comerciales.

CAPÍTULO II. MARCO CONTEXTUAL

2.1. Historia

La historia de los dulces en el Perú viene de antaño, más precisamente con la llegada de los españoles y la introducción de la caña de azúcar como siembra (TV PERÚ, 2015). Es importante señalar que ya los españoles tenían preparaciones que provenían de la influencia árabe la cual incluía el uso de la miel en la fabricación de postres. En algunos casos, su preparación incluía que sean fritos.

Los primeros dulces que se consumieron en el Perú estaban basados en estos productos, con el paso de los años y con la llegada de los ministros de la Iglesia Católica se comienzan a fundar diversos monasterios y conventos a lo largo del Perú, y es ahí donde el tema de dulces toma una mayor relevancia, debido a que en estos lugares se preparaban los dulces para ser vendidos y tener una fuente de ingresos extras.

Un hecho bastante resaltante en la historia de los dulces es que debido a su relación con las zonas de siembra de caña de azúcar en el Perú, el norte del país es conocido por su producción (zonas de Chiclayo y Lambayeque) y le sigue Lima.

A continuación, se presenta la historia de algunos de los dulces o postres que deleitan el paladar y que son los elegidos para la venta inicial en los stands de postres tradicionales peruanos:

- **La cachanga.**

Conocida torta u hoja de harina de maíz frita, que por lo general es bañada con miel, leche condensada y azúcar en polvo, entre otros.

Se suele consumir en Perú, así como otros países latinoamericanos como Argentina y Chile. Si bien es común la idea que su preparación fue introducida en América por los españoles, también es probable que se tratara de un alimento parte de

la dieta de pobladores de culturas prehispánicas, las cuales tenían al maíz como parte de su dieta.

Cabe resaltar que las evidencias muestran que los incas consumían una preparación similar a partir de harina de maíz, agua, anís y sal, denominada kachampu o kachanga en idioma quechua. Este alimento era entregado como ofrenda a personas que se admiraba, como gesto de aprecio o incluso como una muestra de afecto en el cortejo a una persona del sexo opuesto. Durante la época colonial se continuó con esta costumbre siendo utilizada como una manera de cortejar a la dama, pero untándole miel. SLOW FOOD (2017).

Este dulce tradicional es comercializado a través de vendedores ambulantes o pequeños comercios minoristas y establecimientos de comida.

Figura II.1 [La cachanga]



Fuente: Pinterest [Recuperado de <http://comidaperuana.about.com/od/Postres/r/Cachangas.htm>]

- **Las bombas de camote.**

El camote es nativo de América, y se le reconoce en el mundo con distintos nombres como batata, boniato, moniato, papa dulce, batata azucarada, patata dulce. Es en América donde se le puede encontrar en diversas variedades.

La preparación de bolas de camote se da en distintas presentaciones según la locación, ya sea sin relleno, o bien con rellenos dulces o salados. En el Perú se reconoce principalmente la presentación dulce, ya sea con o sin relleno de crema.

Este tipo de producto se remonta a los vianderos que tomaron posesión de esquinas claves, donde ofrecían dulces desde los clásicos hasta preparaciones originales como las yuquitas, derivadas de los buñuelos con miel. La versión antigua eran los pastelitos de yuca rellenos de puré de camote, que se freían en aceite bien caliente. Es uno de los tantos dulces de sartén que existen en el recetario nacional desde hace más de 50 años. Se puede considerar que estas bombas de camote proceden como una variante a las originales bombas de yuca con puré de camote de relleno (Paola Miglio, 2013).

Figura II.2 [Bombitas de camote]



- **Los turrónes de miel o chumbeque.**

El turrón se puede encontrar en dos presentaciones: el turrón blando y el turrón duro. Su presentación tradicional y original, la de mayor dureza, se elabora a partir de miel, azúcar y almendras enteras, tanto con una película blanca delgada de cobertura como sin ella. Tal como se menciona en la Historia de la Cachanga, la historia del turrón proviene de España, aunque su origen no es del todo claro y se podría localizar en dos momentos (Tony Castillo, 2015):

- a. La península arábiga, en el siglo VI, con el nombre turun. De allí pasó a tierras ibéricas e itálicas, de la mano de musulmanes.
- b. En los reinados de Felipe VI o Felipe V.

En ambos casos habría nacido de la necesidad de desarrollar un alimento de larga duración y por responsabilidad de un confitero de apellido Turróns.

Es de esa influencia que surge el turrón de miel roja peruano o también denominado chumbeque, pues a la llegada de los españoles al continente, las primeras haciendas azucareras se situaron en la zona del norte peruano, la cual se hizo muy conocida por la gran cantidad de dulces originarios como el chumbeque, dulce que se convirtió en el más popular a través de generaciones de peruanos, con sus tres capas muy unidas por miel de frutas y cuya vigencia se ha mantenido a través de los siglos (Natty Pe, 2013).

Muchos dulces identifican al norte peruano, pero el que dejó huella en todo el territorio del Perú fue el chumbeque, nombre mochica que se refiere a la unión apretada con miel de tres capas del turrón peruano. Este dulce era especialmente reconocido en Piura y Chiclayo.

**Figura II.3 [Turrón de Miel -
Chumbeque]**



- **Los turrónes crocantes.**

Así como se detalla en el postre anterior, también se cuenta con una versión de Turrón Crocante o Turrón fideo, el cual es recubierto con miel y servido en porciones cuadradas.

Figura II.4 [Turrón Crocante]



- **Suspiro a la Limeña**

El suspiro a la limeña es considerado un producto bandera del Perú y un símbolo de la cultura peruana costeña, ya que es consumido por todos los visitantes extranjeros y del interior del país.

El origen de este postre data desde mediados del siglo XIX en la ciudad de Lima. El primer dato con respecto a su elaboración se encuentra reseñado en el Nuevo Diccionario de Cocina del año 1968 bajo el nombre del Manjar Real del Perú. Es preparado con manjar blanco, leche, azúcar y yemas.

Según Josie Sisón Porras de la Guerra, sostiene que su amiga Amparo Gálvez Ayarza, hija del poeta y escritor José Gálvez (1885-1957), le contó una vez que fue su papá quien le puso el nombre con el que hoy se conoce, al probar un postre preparado por su esposa llamada Amparo Ayarez (LATINO, 2016).

El “Nuevo Diccionario Americano de Cocina”, menciona que este postre tiene una gran influencia islámica en su preparación. Hay que recalcar que tanto el manjar blanco como el merengue llegaron al Perú tras la conquista de los españoles.

Sergio Zapata Acha, en el “Diccionario de Gastronomía Peruana Tradicional”, lo describe como un “dulce típico capitalino de una crema consistente y suave al mismo tiempo, batida y cocida a partir de leche, azúcar y yemas, aromatizada con vino oporto o jerez. Se sirve en una copa y lleva una cobertura de merengue espolvoreado con

canela, lo que provoca un agradable contraste visual en la presentación” (El Comercio, 2011).

Figura II.5 [Suspiro a la Limeña]



Fuente: Youtube [Recuperado de:
<https://www.pinterest.es/source/postres.znoticias.com/>]

- **Cocada**

Según el Diccionario de la Lengua Castellana, esta palabra se aplica a un “Dulce en pastillas que se hace en América de la médula del coco rallado” (1855).

El coco maduro se ralla, se le agrega un poco de leche y el azúcar rubia o blanca se cocina y se le da punto. Luego se forman las cocadas cortando en cuadrados o rombos pequeños.

Figura II.6 [Cocada]



Fuente: Recetas de dulces y postres [Recuperado de
<http://recetasdedulcesypostres.blogspot.pe/2013/05/receta-de-cocadas.html>]

- **Humita dulce**

De acuerdo con el antropólogo peruano Humberto Rodríguez Pastor (2002), la aparición de la humita en el Perú proviene desde las épocas preincaicas. Asimismo, menciona que esta creación proviene de los andes, y ya se le llamaba en el siglo XVII “bollicos de maíz como tamales” (Gonzales Holguin, 1989). El principal ingrediente de la humita es el maíz molido, específicamente para el caso de la humita dulce, este maíz es mezclado con azúcar y en algunos casos, se le agrega pasas y manjarblanco.

Toda esta preparación es envuelta en una panca de choclo, luego es amarrada y colocada en el fuego para que se cocine ya sea en horno, o en tierra (estilo pachamanca).

Figura II.7 [Humita dulce]



Fuente: [Recuperado de:
<http://restaurantecampestrelaponderosa.com>]

- **Tres leches**

El origen del pastel de tres leches no está definido, se sabe que procede de Latinoamérica y la mayoría de historiadores señalan a Nicaragua como el inventor del pastel, otros dicen que es original de México y otras versiones indican que a finales del siglo XIX surgió la receta en América Latina como parte de una campaña para aumentar las ventas de una empresa vendedora de leche enlatada.

Figura II.8 [Tres leches]



Fuente: Lima Easy [Recuperado de: <http://www.limaeasy.com/peruvian-food-guide/typical-desserts/tres-leches>]

2.2. Información general del contexto nacional que resulta relevante para el negocio de postres

Entre algunos datos relevantes del mercado y del contexto local se tiene:

- El mercado potencial general del negocio propuesto se establece entre los residentes de Lima Metropolitana, la cual incluye la provincia de Lima y la Provincia Constitucional del Callao. Este mercado alcanza los 10'055,473 de personas, de ambos sexos, de toda edad y estrato socioeconómico, quienes pueden considerarse como posibles consumidores, pues los productos que conformarían la oferta no tienen restricción alguna y el precio de las porciones propuesto es bastante accesible.
- Tomando en consideración que el stand se colocará dentro de un centro comercial, de la Tabla II.1 se identifican algunos distritos con mayor cantidad de población y con centros comerciales importantes de acuerdo a la información que brinda el MINSA - Ministerio de Salud.

Tabla II.1 [Población de Lima y Callao al 2016 – por rango de edad]

PROVINCIA/ DISTRITO	EDAD	TOTAL NSE A B C D E	TOTAL NSE B C D E	Gasto Mensual en alimentos en fast food en NSE B C D E	Gasto Mensual per cápita en alimentos en fast food en NSE B C D E
	De 18 a 54 años				
DPTO. LIMA	7,071,913				
PROV. LIMA	6,433,220	9,028,397	8,571,002		
LIMA (CERCADO)	210,228	275,988	264,121	16,895,810	64
ANCON	28,644	44,048	44,048	2,518,474	57
ATE	435,871	639,124	625,689	36,987,235	59
BARRANCO	24,385	30,415	29,227	1,862,568	64
BREÑA	60,009	77,091	73,776	4,719,462	64
CARABAYLLO	203,576	306,616	305,083	17,873,571	59
CHACLACAYO	32,036	44,051	43,125	2,549,303	59
CHORRILLOS	236,032	330,216	317,325	20,222,245	64
CIENEGUILLA	33,266	47,803	47,803	2,733,168	57
COMAS	376,768	532,957	530,292	31,067,670	59
EL AGUSTINO	134,497	194,110	190,029	11,233,467	59
INDEPENDENCIA	156,144	220,152	215,749	13,709,227	64
JESUS MARIA	60,416	72,762	62,803	4,574,020	73
LA MOLINA	135,568	174,109	111,541	8,099,407	73
LA VICTORIA	130,410	174,418	166,918	10,677,759	64
LINCE	41,806	51,051	44,064	3,209,221	73
LOS OLIVOS	273,047	376,931	369,392	23,472,112	64
LURIGANCHO	149,851	222,118	217,449	12,854,337	59
LURIN	56,498	86,440	86,440	4,961,103	57
MAGDALENA DEL MAR	44,753	55,551	47,949	3,492,135	73
MAGDALENA VIEJA (PUEBLO LII	62,904	77,360	66,773	4,863,102	73
MIRAFLORES	71,307	83,107	53,242	3,866,066	73
PACHACAMAC	83,560	131,645	131,645	7,555,580	57
PUCUSANA	11,018	17,306	17,306	989,482	57
PUENTE PIEDRA	233,485	358,754	356,960	20,912,852	59
PUNTA HERMOSA	5,360	7,726	7,726	441,739	57
PUNTA NEGRA	5,552	8,056	8,056	460,607	57
RIMAC	123,556	167,444	160,244	10,250,816	64
SAN BARTOLO	5,343	7,817	7,817	446,942	57
SAN BORJA	93,412	113,533	72,734	5,281,486	73
SAN ISIDRO	46,827	54,984	35,225	2,557,813	73
SAN JUAN DE LURIGANC	760,650	1,108,066	1,108,066	67,315,371	61
SAN JUAN DE MIRAFLORES	289,708	409,797	393,799	25,095,694	64
SAN LUIS	44,345	58,427	57,198	3,381,244	59
SAN MARTIN DE PORRES	510,498	710,932	696,713	44,270,903	64
SAN MIGUEL	108,792	137,725	118,875	8,657,785	73
SANTA ANITA	164,553	231,699	226,829	13,408,830	59
SANTA MARIA DEL MAR	1,067	1,633	1,633	93,368	57
SANTA ROSA	12,860	19,039	19,039	1,088,567	57
SANTIAGO DE SURCO	273,960	349,180	223,699	16,243,613	73
SURQUILLO	72,777	92,656	89,039	5,674,210	64
VILLA EL SALVADOR	315,643	470,126	470,126	26,982,223	57
VILLA MARIA DEL TRIUN	312,238	455,435	455,435	26,139,054	57
CALLAO	735,202	1,025,463	1,013,170	61,672,930	61

Fuente: [MINSA, 2017]

Elaboración: Autores de esta tesis.

- Adicionalmente, a partir de fuentes como los reportes de INEI (Instituto Nacional de Estadística e Informática, APEIM (Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados) y artículos especiales difundidos a través del diario Gestión, se ha identificado la siguiente información:

Tabla II.2 [Datos de consumo de hogares y personas en Lima y Callao al 2016]

	DATOS IMPORTANTES				
	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	NSE E
(A) Gasto mensual familiar por alimentos (S/.)	997	787	692	582	467
N° de hogares Lima / Callao	135,179	550,372	967,979	588,995	171,388
N° de habitantes Lima / Callao	457,396	1,889,607	3,815,329	2,216,072	649,994
(B) N° de habitantes por hogar Lima / Callao	3.4	3.4	3.9	3.8	3.8
(C = A / B) Gasto mensual por alimentos per cápita (S/.)	295	229	176	155	123
(D) Consumo mensual por alimentos fuera del hogar (% sobre el gasto en alimentos) (1)	35.8				
(E = D x A / 100) Consumo mensual por alimentos fuera del hogar per cápita (S/.)	105.5	82.1	62.9	55.4	44.1
(F) Gasto mensual por alimentos fuera del hogar por persona (S/.) (2)	66				
Consumo anual en pasteles y tortas (kg por persona) - INEI quintiles	3.1	1.8	1	0.9	0.5
Consumo mensual en pasteles y tortas (kg por persona) - INEI quintiles	0.26	0.15	0.08	0.08	0.04
(G) Gasto mensual en fast food (S/.) (1)	64				
(H = G x E/F) Gasto mensual por alimentos fuera del hogar por persona hechos en fast food (S/.)	102.3	79.6	60.9	53.7	42.7

(1) Diario Gestión (2017)
(2) APEIM (2016)

Fuente: [Gestión, 2017]

Elaboración: Autores de esta tesis.

Entonces, a partir de estos datos de gasto promedio en alimentos fuera del hogar realizados en negocios fast food (como el que se pretende crear a partir del presente plan de negocio), se puede determinar cuál es el nivel de gasto promedio de los pobladores de NSE A, B, C, D y E de los distritos de Lima y Callao, mostrando así el potencial de cada uno de los segmentos.

- Otra fuente revisada ha sido la obtenida del estudio de Centros Comerciales 2017 elaborado por Arellano Márketing (El Comercio, 2017) el cual incluye el ránking de los centros comerciales del país según la preferencia y frecuencia de visita de los compradores peruanos. Dado que para el éxito del negocio estos factores son relevantes.

De acuerdo con dicho estudio, la preferencia de los centros comerciales se distribuye de la siguiente manera, en cuanto a los cuatro primeros lugares:

- Jockey Plaza, ocupa el primer lugar de preferencia.
- Plaza Norte y MegaPlaza, comparten un segundo lugar.
- Plaza San Miguel, aparece en el tercer lugar.
- Mall del Sur, se encuentra en el cuarto lugar.

2.3. Identificación de información faltante que requiere ser recogida de fuentes primarias: información cualitativa y cuantitativa.

La información que será recogida por vía directa, encuestas, focus group, y entrevistas a profundidad será aquella relacionada con:

- Conocer la percepción de los clientes potenciales en cuanto a la oferta de postres en el stand.
- Conocer la percepción de los clientes potenciales en cuanto a la presentación de los postres.
- Conocer la percepción de los expertos del sector dulces y retails del negocio propuesto.

CAPÍTULO III. ANÁLISIS DEL ENTORNO

3.1. Análisis Macroentorno

Es necesario investigar y evaluar qué factores externos pueden afectar al negocio, analizar el entorno es importante para identificar los riesgos en diversos ámbitos, en este caso se utilizarán algunos de los indicadores propuestos por el análisis SEPTTEG, el cual permite identificar las principales variables exógenas que pueden impactar en el plan de negocio propuesto.

El análisis del entorno si bien comprende cinco ámbitos, se han considerado los siguientes tres ámbitos como los principales que tienen incidencia sobre el presente y futuro de la empresa: el político y legal, el económico, el social y cultural. Cada uno de ellos es cubierto a continuación con la información de los elementos de mayor relevancia para el desarrollo del proyecto propuesto.

3.1.1 Entorno político y legal

Perú desde ya hace más de 15 años ha vivido en un clima de estabilidad política y democracia, orientada a una fuerte promoción a la inversión y mayor apertura comercial. En los últimos meses esta estabilidad se ha visto interrumpida, principalmente desde el inicio del gobierno de Pedro Pablo Kuczynski, debido a graves casos de corrupción, y pugnas por parte de los poderes del Estado: Ejecutivo, Legislativo y Judicial.

Esta inestabilidad ha generado temor en los inversionistas, por lo que se están postergando proyectos de construcción de diferentes malls; en Lima, por ejemplo, se ha vuelto a postergar el inicio de obras del mall de Puruchuco (Ate), que para el proyecto podría generar menos oportunidades de crecimiento, y una menor apertura de los operadores actuales respecto a la posibilidad de ingresos de nuevas empresas.

Desde el punto de vista legal, en el año 2017 se implementó la norma que permite disminuir los tiempos para la creación de empresa, llegando incluso a la posibilidad de

crear una empresa en 24 horas, por lo que se han acortado los plazos para el inicio de operación del proyecto, generando esta disminución de plazos beneficios económicos.

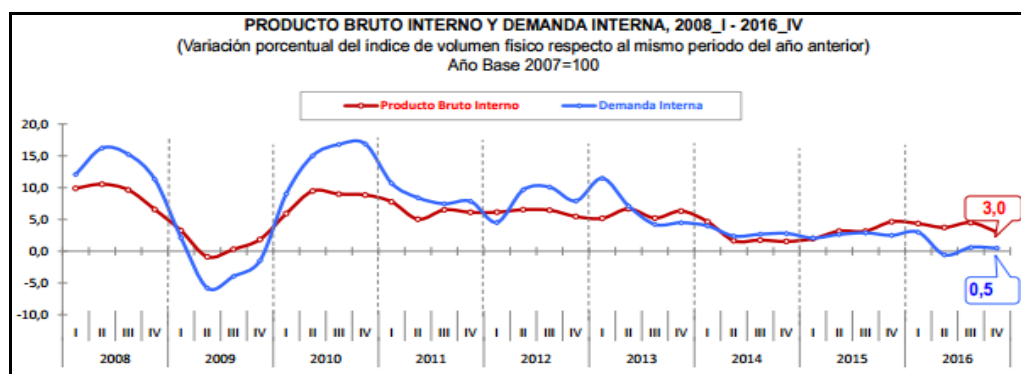
3.1.2 Entorno económico

Según el Banco Mundial (2016), el Perú ha mantenido un equilibrio fiscal importante en el marco de políticas prudentes. Asimismo, la economía peruana ha sido una de las economías de más rápido crecimiento en la región con una tasa de crecimiento promedio de 5.9% y una tasa de inflación baja de aproximadamente 2.9% (Banco Mundial, 2016). No obstante, dicha tasa encuentra presiones al alza, debido a problemas con la oferta y los últimos sucesos ocurridos en el país en el 2017 (Banco Mundial, 2017).

De acuerdo a Euromonitor (2017), los gastos anuales de consumo per cápita ascendieron a US\$ 4,059. Ya para el período 2017-2030, se espera un crecimiento de 4.4% anual con respecto al gasto total de los consumidores.

No se debe dejar de lado tampoco que la performance de la economía peruana se ha visto deteriorada por la reducción de la demanda interna, ya que el gasto público retrocedió al igual que la inversión pública. En el 2017 el crecimiento del PBI ha desacelerado ligeramente, ello debido a los problemas políticos antes mencionados.

Figura III.1 [Producto Bruto Interno y demanda interna peruana 2008-2016]



Fuente: INEI. (15 de Febrero de 2017). *Comportamiento de la Economía Peruana*. Recuperado de: https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/01-informe-tecnico-n01_producto-bruto-interno-trimestral-2016iv.PDF

De la figura anterior, es importante señalar que las perspectivas económicas influyen en dos aspectos importantes en el proyecto, en primer lugar al tener un crecimiento constante del PBI y un riesgo país bajo, genera expectativas importantes en los grandes inversionistas, que derivará en una mayor apuesta en el país, mayor apertura de centros comerciales que generan mayores oportunidades de expansión, por el lado contrario genera también que marcas reconocidas en el mundo de postres o dulces apuesten en el país, ya sea mediante franquicias o inversión propia, ello podría generar al proyecto una mayor cantidad de competidores.

Otro punto a considerar es que el crecimiento económico genera un mayor consumo per cápita, ello a la larga genera una oportunidad para que el proyecto tenga una mayor posibilidad de crecimiento, ya que los consumidores están más dispuestos a consumir productos que antes no lo hacían.

3.1.3 Entorno social y cultural

Según el INEI (2017), la población peruana ha crecido en 1.08% durante el último año, alcanzando los 31.48 millones de personas, de las cuales, el 49.9% son mujeres. Euromonitor (2017), espera una población de 36.9 millones en 2030. La media de edad alcanzó los 27.8 años en 2016 y debería aumentar a 32.4 años en 2030. De esta cantidad, la mitad de todos los peruanos viven cerca de la costa, y la mayoría de ellos en Lima.

En el aspecto social y cultural existe una amplia oportunidad para todos los proyectos que se desarrollarán en el canal moderno, principalmente debido a la baja penetración que tienen los centros comerciales, por ejemplo, en Lima se tiene una penetración 13.1m² por cada 100 habitantes que comparado con Chile que tiene 22.1, es bastante bajo.

Este crecimiento vendrá acompañado de oportunidades de desarrollo, por lo que la apuesta en el canal moderno es interesante, aun a pesar del alto desarrollo que se ha dado en los últimos años.

3.2. Análisis Microentorno o Ambiente.

Igual de importante que el análisis del macroentorno es necesario investigar y evaluar qué factores locales pueden afectar al negocio. En tal sentido, se describirá el entorno más próximo a la organización bajo la perspectiva del nivel de competencia y poder de negociación que posee frente a sus proveedores, compradores, la competencia actual directa y los potenciales competidores del mercado.

3.2.1 Proveedores

Para el negocio de la comercialización de postres, los insumos principales pueden obtenerse de los mercados de Lima, y a precios bajos por compras al por mayor.

Entre aquellos proveedores del producto final, se encuentran las panaderías, pastelerías, maestros pasteleros independientes, entre otros.

El poder de los proveedores para el negocio no es crítico debido a que existe oferta de proveedores en el mercado.

3.2.2 Compradores

Con respecto a los compradores, el consumidor peruano ha ido evolucionando en los últimos años gracias a la globalización, volviéndose cada vez más exigente con los productos que adquiere, ya que ahora tiene mayor información al alcance de sus manos y además cuenta con una capacidad mayor para decidir e influenciar en los demás a través de las redes sociales.

El poder que tiene el comprador es alto, y además tiene la posibilidad de que él mismo prepare los postres, ya que puede acceder a internet para ver videos y/o descargar recetas para preparar la mayor variedad de postres a elección.

3.2.3 Competencia actual

De acuerdo con Rodríguez y Munuera (2007) en la competencia actual se deben considerar todas las alternativas de postres al paso que se ofrecen en los centros comerciales, ya sean los mismos postres que el proyecto ofertará u otros tipos de postres que pueden ser ofrecidos.

A continuación, se muestra un cuadro de las principales alternativas que tienen los consumidores que asisten a los centros comerciales.

Tabla III.1 [Locales de venta de postres / dulces en centros comerciales]

Stands de dulces	Tipo de productos
Ay que churro	Churros
Casa del alfajor	Alfajores
Cinnamon Roll	Rollos de canela
Laritza	Helados y postres
Havanna	Alfajores
Happy Factory	Dulces al peso
Heladería Zacateca	Helados
Gelarti (Helados Gourmet)	Helados
Dunkin Donuts	Donas, sándwiches
Ice Pop Flavor	Helados

Elaboración: Autores de esta tesis.

Es importante resaltar que a pesar de que los productos no son los mismos que se ofertarán en el negocio, han sido considerados como competencia debido a que el consumidor busca un postre al paso y estos son los que han sido mencionados.

Otros competidores son las tiendas de postres con puerta a la calle como, por ejemplo:

Tabla III.2 [Otros locales de venta de postres / dulces fuera de centros comerciales]

Nombre de la Tienda	Distrito
Maga	Miraflores
Doña Celestina	Surco
Santa Rosa	Magdalena
La Roja y Blanca	Magdalena
Dulces Peruanos	San Borja

Elaboración: Autores de esta tesis.

En este caso las tiendas de postres con puerta a la calle pueden ofrecer los mismos postres de la oferta del negocio, por lo cual se les considera competencia actual a pesar de no estar en centro comercial.

3.2.4 Competencia potencial

Al momento de analizar toda aquella empresa que podría presentar alguna alternativa similar a la propuesta por el negocio en el presente documento, se debe tener en cuenta a:

- Marcas internacionales de dulces que no han llegado a Perú, como Chocolates LACASA.
- Empresas en expansión dedicadas a la oferta de comida peruana tradicional, que podrían desarrollar un concepto de postres peruanos, ya sea en formato de tienda puerta a la calle o también mediante stands en centros comerciales.
- Emprendimientos de menor tamaño dirigidos a explotar un nicho de mercado a través de nuevos conceptos, como pueden ser los Food Trucks, o quienes trabajan a través de stands y ofrecen productos que tradicionalmente se ofrecen en puestos de comida informales en la calle, como son Emoliente Gourmet o empanadas Paulinas que bien podrían ampliar su oferta con poco esfuerzo.

3.3. Análisis de Oportunidades y Amenazas para el negocio de postres

Como conclusión del análisis de entorno externo e interno y de la información de contexto nacional detallada en capítulos anteriores, se han podido identificar oportunidades y amenazas para el proyecto, las cuales son:

- **Oportunidades:**
 - Falta de alguna empresa que consolide una oferta variada de postres peruanos.
 - Crecimiento de canal moderno: centros comerciales.
 - Existencia de consumo de postres en el país.

- Variedad de proveedores que pueden fabricar los postres.
- **Amenazas:**
 - Ingreso de competidores existentes al canal moderno.
 - Ingreso de nuevos competidores en la industria de postres.
 - Aumento de campañas para un menor consumo de azúcares.
 - Bajas barreras de entrada.

3.4. Matriz EFE

Con la información obtenida se ha elaborado la matriz EFE (evaluación de factores externos).

Tabla III.3 [Matriz EFE]

Factores Externos Claves Ponderados	Peso	Ponderacion	Puntaje
Falta de alguna empresa que consolide una oferta variada de postres.	0.05	3	0.15
Crecimiento de canal moderno: centros comerciales.	0.20	4	0.80
Existencia de consumo de postres en el país.	0.15	3	0.45
Variedad de proveedores que pueden fabricar los postres.	0.05	3	0.15
Ingreso de competidores existentes al canal moderno.	0.10	2	0.20
Ingreso de nuevos competidores en la industria de postres.	0.10	2	0.20
Aumento de campañas para un menor consumo de azucars.	0.15	1	0.15
Bajas barreras de entrada	0.20	2	0.40
			2.50

Elaboración: Autores de esta tesis.

El resultado obtenido en la matriz EFE de 2.5 indica que las oportunidades que presenta el entorno para la organización son favorables, por lo tanto, se realizarán las estrategias para aprovecharlas correctamente, asimismo se prestará atención a las amenazas del entorno con la finalidad de ser mitigadas con estrategias de innovación y expansión futura.

3.5. Conclusiones

- A pesar de los problemas políticos que han afectado la economía en los últimos meses se considera que la oportunidad de crecimiento de mercado peruano es atractiva para iniciativas en el canal moderno.
- El desarrollo social, así como el ámbito cultural van a contribuir a seguir modernizando los canales de comercialización permitiendo de esta manera tener una mayor penetración en el mercado peruano.
- El negocio tiene una variedad importante de competidores actuales y potenciales competidores por lo que es importante que la oferta esté bien delimitada para permitir diferenciarse de los demás.
- En general, tanto el microentorno como el macroentorno ofrecen oportunidades para el desarrollo de proyectos, en este caso proyecto de dulces peruanos, ya que el mercado local tiene síntomas de continuar teniendo cifras económicas importantes, estabilidad jurídica, así como también poca penetración de centros comerciales.

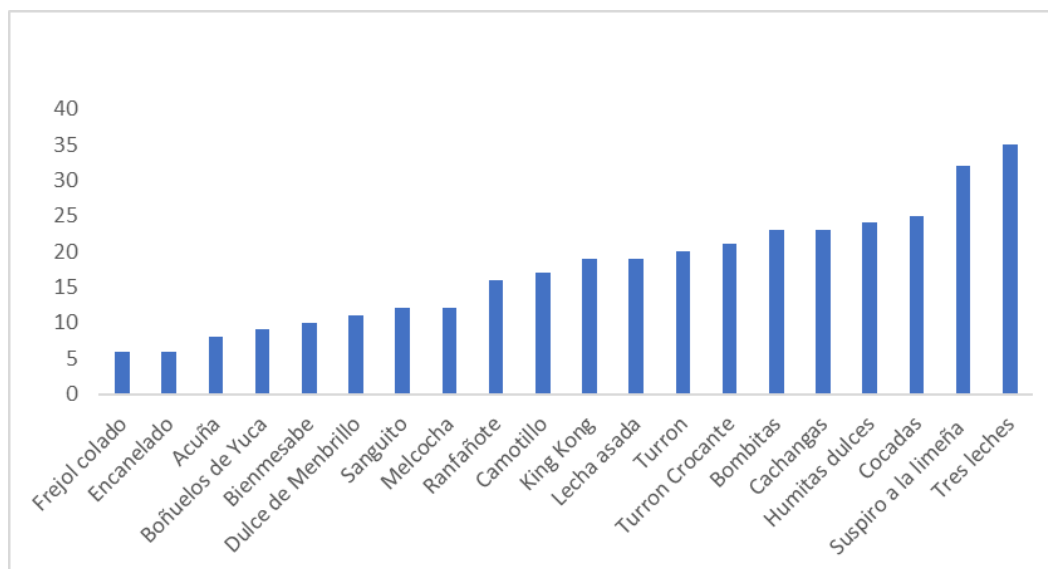
CAPÍTULO IV. MODELO DE NEGOCIO

En el presente capítulo se describe el modelo de negocio utilizado en la venta de postres tradicionales peruanos el cual aprovecha la alta circulación de personas que frecuentan los Centros Comerciales, instalando en ellos stands llamativos que atraigan la compra por impulso con la finalidad de satisfacer un antojo de dulce de manera rápida, con garantía de calidad y a un precio asequible.

Para la elección de la carta de postres al inicio del proyecto se elaboró una amplia lista de postres que podrían ser comercializados, pero algunos a pesar de ser tradicionales peruanos, su preparación y conservación no es el adecuado para su venta en el canal moderno, razón por la cual no han sido considerados en el listado final de 20 postres, siendo estos: mazamorra morada, arroz con leche, picarones, entre otros.

Habiéndose seleccionado la lista final de postres, se realizaron entrevistas para determinar aquellos postres a ser comercializados, obteniéndose los siguientes resultados:

Figura IV.1 [Listado de 20 postres]



Elaboración: Autores de esta tesis.

Como se puede observar en los resultados obtenidos, los postres que tienen una mayor aceptación son:

1. Tres leches.
2. Suspiro a la limeña.
3. Cocada.
4. Humitas dulces.
5. Cachangas.
6. Bombitas.
7. Turrón crocante.
8. Turrón.

Además, con la finalidad de decidir la ubicación de los stands de postres peruanos, se ha tomado en cuenta la distribución geográfica a nivel nacional de los grupos económicos a los cuales pertenecen los centros comerciales, utilizando la información del estudio de Centros Comerciales 2017 elaborado por Arellano Márketing.

En tal sentido, debido a la orientación de los productos elegidos para el negocio y tomando en cuenta el ránking de Arellano, el centro comercial Jockey Plaza no ha sido considerado, por lo que este estudio da soporte a la decisión de la elección de los siguientes centros comerciales:

- Plaza Norte.
- MegaPlaza.
- Plaza San Miguel.
- Mall del Sur.
- Plaza Lima Sur.

Cabe señalar, que el centro comercial Plaza Lima Sur ha sido elegido por encontrarse en una zona cercana al Mall del Sur y aprovechar la cercanía para la distribución de los postres.

Adicionalmente, también se ha tenido en cuenta los criterios de clasificación de la International Council of Shopping Centers (ICSC), los centros comerciales se pueden clasificar de la siguiente manera: Super regionales, regionales, comunitario y estilo de vida (ver tabla IV.1)

Tabla IV.1 [Clasificación Centros Comerciales Lima Metropolitana]

Data Actualizada	Centro Comercial	Clasificación ICSC	Grupo Empresarial	Año de apertura	Ubicación	Venta anual (S/.-MM)	Ticket Promedio S/.	Público Objetivo
2016	MegaPlaza Norte	Superregional	Inmuebles Panamericana SA	2002	Independencia	2,300	65	B, B+, C, C+
2016	Plaza Lima Norte	Superregional	Corporacion E. Wong SAC	2009	Independencia	1,400	55	B, B+, C, C+
2016	Mall del Sur	Superregional	Corporacion E. Wong SAC	2016	San Juan de Miraflores	580	53	B, B+, C, C+
2016	Plaza Lima Sur	Superregional	Cencosud	2005	Chorrillos	650	42	B, C, C+
2016	Plaza SanMiguel	Superregional	Univ. Catolica del Perú	1969	San Miguel	2,006	59	B, C, C+

Fuente y elaboración: Regalado, Fuentes, Aguirre, García, Miu, Vallejo (2009).

“Factores críticos de éxito en los centros comerciales de Lima Metropolitana y el Callao”.

Actualización: Autores de la tesis

Datos 2016. ACCEP

Los centros comerciales elegidos se encuentran en la clasificación de Super regional. Se caracterizan por tener más tiendas anclas, una selección más amplia de mercancías y atraen a una base mayor de la población.

Esta decisión se refuerza con la publicación de APEIM, que menciona que en las zonas donde se ubican los centros comerciales elegidos existe una mayor densidad de personas que se encuentran en la clase media que gasta en alimentos.

Los postres tradicionales en un principio serán comprados a terceros, debido a que la demanda estimada no cubriría toda la capacidad instalada de una planta propia. A los proveedores de los postres se les hará el seguimiento, control y evaluación de la calidad de los insumos utilizados para la elaboración de los mismos, siendo éste un factor clave para el negocio.

Se contará, con una Oficina Central donde se desarrollarán las funciones administrativas del negocio y con un Centro de Distribución donde se ubicará el

almacén de postres, desde el cual se repartirán los mismos, a los diferentes centros comerciales, enfatizando el rol de supervisión en la calidad antes de la distribución final.

Posteriormente, si se obtiene la rentabilidad esperada y se cumplen los objetivos iniciales se podrá pensar en la escalabilidad del negocio, el cual podrá expandirse a más centros comerciales y/o brindar servicios a terceros.

4.1. Modelo de CANVAS.

De acuerdo con el autor Alex Osterwalder (2009) en su libro “Business Model Generation” existen nueve elementos que conforman el modelo CANVAS, los cuales se encuentran agrupados según cuatro grandes preguntas, las cuales se aplicarán como procedimiento para generar el modelo de negocio.

Las preguntas que deberán ser respondidas por el modelo de negocio son:

- ¿Qué producto se ofrece en el stand de postres tradicionales?
- ¿A quién se le ofrece este producto?
- ¿Cómo se pondrá en marcha el stand de postres tradicionales?
- ¿Cuánto costará la implementación del stand de postres tradicionales?, así como la manera en que se registrarán dichos ingresos.

A continuación se describirá los nueve elementos que conforman el Modelo Canvas:

4.1.1 Segmentos de Cliente:

- Los clientes son hombres y mujeres, entre 18 y 60 años, que visitan centros comerciales y que consumen postres.
- Los centros comerciales visitados deben ser: Plaza San Miguel, Mall del Sur, Plaza Lima Sur, Plaza Norte y MegaPlaza.

4.1.2 Propuesta de valor:

La propuesta de valor que este negocio ofrecerá a sus clientes es:

- **Calidad:** Los postres tradicionales serán elaborados con insumos de calidad, los cuales le darán el rico sabor, y para ello se realizará un riguroso proceso de selección de proveedores, que son los que prepararán los postres a ofrecer. Estos postres son: bombitas, tres leches, humita dulce, cocadas, turrón de miel, turrón crocante, suspiro a la limeña y cachangas, los cuales serían acompañados de bebidas conocidas como chicha morada y maracuyá.
- **Fácil acceso:** dado que el stand de postres se encontrará ubicado en una zona de alto flujo peatonal, la adquisición de estos postres será rápida, llamando la atención por ser postres peruanos al paso.

Es por ello que POSTRES A PUNTO busca satisfacer esa necesidad que actualmente los competidores no logran cumplir ya que ellos se encuentran especializados (rollos de canela como “Cinnabon” y churros como “Ay que churro”).

La propuesta de valor de POSTRES A PUNTO, está basada en ofrecer la mayor variedad de postres del país, no necesariamente los postres criollos más conocidos, sino más bien postres tradicionales diversos, con ello se garantizaría que los clientes puedan encontrar un postre de acuerdo con su gusto o al de sus acompañantes.

Actualmente, de acuerdo con Percy Vigil, el consumidor busca encontrar una propuesta que tenga una gran variedad de alternativas de postres, es decir que en un mismo lugar pueda encontrar postres que satisfagan diversos gustos.

4.1.3 Relación con los Clientes:

Esta sección es importante para el modelo de negocio ya que está orientada a lograr que el cliente regrese a comprar los postres. En tal sentido, la comunicación con

el cliente se realizará mediante las campañas de marketing planificadas en el Capítulo 7.

Adicionalmente, POSTRES A PUNTO facilitará la comunicación y el proceso de compra de postres de la siguiente manera:

- Atención ágil en los stands de los centros comerciales.
- Línea telefónica y correo electrónico para atención al Cliente, donde se podrá recibir sugerencias y quejas.

4.1.4 Canales:

El canal describe la manera en cómo se entregará la propuesta de valor al cliente:

- Los postres serán ofrecidos en stands llamativos ubicados en los halls de los centros comerciales elegidos para una rápida atención.
- Adicionalmente, estos postres serán publicados en Redes Sociales, Páginas web, publicidad en centros comerciales y volanteo.

4.1.5 Flujo de Ingresos:

Los ingresos serán el resultado de ofrecer satisfactoriamente la propuesta de valor al cliente.

En POSTRES A PUNTO los ingresos se registrarán con las ventas de porciones de los postres en los stands de los centros comerciales, los pagos de los clientes se realizarán en efectivo y con tarjetas de crédito/débito VISA.

4.1.6 Recursos Claves:

Los recursos más importantes para el adecuado funcionamiento de los stands son:

- Capital humano, dado que es importante contar con personal proactivo y capacitado en temas de atención al cliente y al tratamiento de los productos.
- El Centro de Distribución, desde donde se despacharán los postres recibidos de los proveedores, es importante que éste cuente con la infraestructura adecuada para lograr una rápida distribución y solución de problemas del negocio.

- Infraestructura del stand, debido a que debe atraer la atención del cliente.

4.1.7 Actividades Claves:

Para poner en marcha el negocio, se debe llevar a cabo las siguientes actividades principales:

- Abastecimiento de los productos, orientado a contar con los postres de los proveedores en los tiempos programados, para que sean adecuadamente distribuidos entre los centros comerciales elegidos.
- Adquisición de productos de calidad, actividad relacionada con la propuesta de valor, dado que la elección de los proveedores es importante para la estrategia del negocio.
- Atención al cliente, actividad relacionada con el recurso humano que atenderá en los stands.
- Estas actividades serán desarrolladas en el Capítulo 8.

4.1.8 Socios Claves:

En el negocio es importante la elección y posterior relación comercial con los Centros Comerciales debido a que la colocación de un stand no es fácil por los requisitos de ingreso solicitados, además el negocio debe ser atractivo para los centros comerciales impactando de manera positiva en el incremento de visitas, también es importante la relación con los proveedores de los postres tradicionales peruanos para garantizar el buen sabor, la calidad y el abastecimiento oportuno de los productos.

Por lo antes expuesto, los principales socios son:

- **Centros Comerciales:** en los cuales se ubicarán los stands de postres peruanos.
- **Proveedores de productos:** considerando a los que realizarán la elaboración de los ocho postres que se ofrecerán en el stand.

- **Medios de Pago:** en el caso de VISA se debe tener en cuenta el contar con un representante que nos dé solución rápida de presentarse algún inconveniente con las transacciones.

4.1.9 Estructura de Costos:

Los costos necesarios para la puesta en marcha del negocio son:

- **Costos Fijos:**
 - Costo de alquiler por espacio para stand y del centro de distribución.
 - Remuneraciones de empleados.
 - Equipo y depreciación.
 - Gastos de capacitación, publicidad, transporte y mantenimiento.
- **Costos Variables:**
 - Costo de elaboración de productos.
 - Costo de empaque.
 - Variable por ventas al Centro Comercial.
 - Medios de Pago.

4.2. Conclusiones

- El presente capítulo establece los lineamientos para la identificación y descripción del modelo de negocios de la venta de postres peruanos, visualizando la idea de negocio y materializándola a través de actividades concretas, cuya finalidad es definir quiénes son los clientes del negocio, los socios claves, así como la propuesta de valor que se ofrecerá al cliente, la cual redituará en ingresos para POSTRES A PUNTO.
- Tanto para ingresar al mercado, como para mantenerse será necesario desarrollar actividades de marketing, de operaciones y de recursos humanos las cuales deben transmitir la propuesta de valor del negocio.

CAPÍTULO V. ANÁLISIS DE MERCADO

En este capítulo se describe los pasos realizados durante el estudio de mercado de consumo de postres peruanos. En tal sentido, una vez identificados los objetivos del capítulo, se establecen las herramientas de recolección de información a utilizar para determinar la oferta actual de productos competidores, así como posteriormente determinar la demanda de los postres utilizando los resultados de la encuesta (análisis cuantitativo). Del mismo modo, se realizará un análisis cualitativo (focus group).

5.1. Objetivos

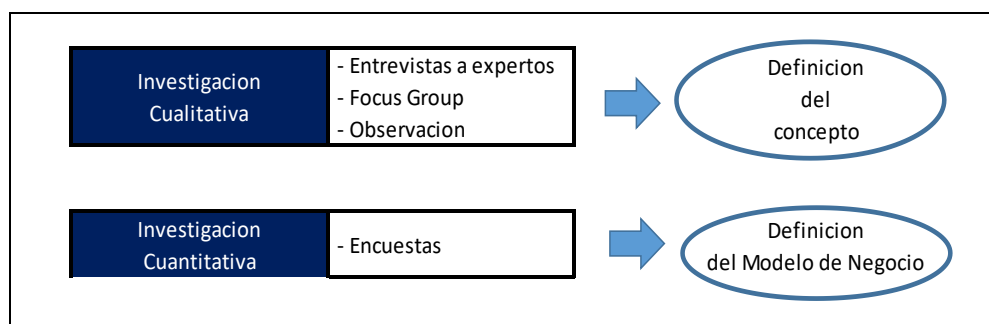
Entre los objetivos a desarrollar se encuentran los siguientes:

- Definir la población total de consumidores de postres.
- Identificar los principales competidores.
- Analizar el sector de postres.
- Identificar la participación esperada de la empresa en el mercado local (mercado meta).

5.2. Metodología

Para proceder con la investigación de mercado, se ha considerado la siguiente metodología basada en cuatro instrumentos que se muestran a continuación:

Figura V.1 [Metodología de Análisis de Mercado]



Elaboración: Autores de esta tesis.

Estos instrumentos recogerán información para determinar la oferta y demanda para el negocio propuesto de postres peruanos. Los resultados se detallarán posteriormente.

5.3. Análisis de la Oferta

5.3.1 Recolección de Información

Como se ha mencionado en anteriores capítulos, la información de la oferta ha sido obtenida utilizando fuentes primarias como entrevistas a expertos y fuentes secundarias consultando revistas de negocios, de franquicias, así como también páginas especializadas en brindar información de centros comerciales.

En el caso de las fuentes primarias, se han realizado preguntas sobre la oferta del mercado de postres actual y realidad del sector retail, considerando aquellos postres que son adquiridos en los centros comerciales y los costos de colocar un stand en un centro comercial. Esta información fue consultada por el empresario Percy Vigil, (Gerente de MegaPlaza).

En tal sentido, se han realizado visitas a diversos centros comerciales para determinar la oferta de postres o dulces que se ofrecen, siendo estos: Real Plaza Centro Cívico, Plaza Lima Norte, Mall del Sur, Real Plaza Salaverry, Rambla San Borja, Real Plaza Primavera, Plaza Lima Sur y Plaza San Miguel.

En el caso de las fuentes secundarias, se ha realizado investigación bibliográfica a publicaciones efectuadas por la asociación de centros comerciales del Perú y de fuentes periodísticas (diarios, revistas y publicaciones digitales).

5.3.2 Análisis de situación del sector postres y sector retail.

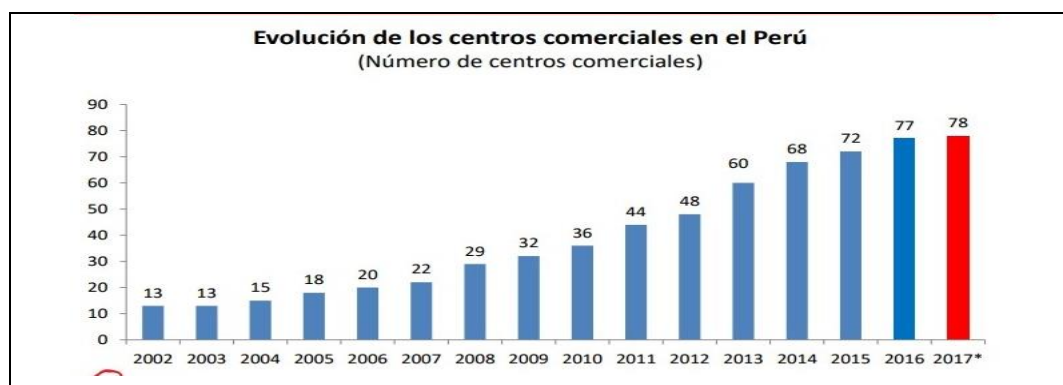
Desde el 2010, las distintas tendencias han señalado a Perú como el siguiente mayor destino culinario a nivel global, estableciendo oportunidades tanto para los operadores de servicios de alimentación nacionales y extranjeros.

El peruano ha desarrollado con el tiempo una cultura importante hacia su alimentación, donde resalta el orgullo hacia su cocina nacional, el interés creciente hacia el arte culinario, pero sin alejarse de las cadenas internacionales de comida (incluso con actores como KFC con 5% de participación en el mercado de comidas preparadas).

Tal tendencia se ha visto beneficiada por las condiciones en que se desarrolla: una economía en crecimiento, con ingresos disponibles para gastos entre la población que han crecido 57% en el período 2007 – 2012, donde gana lugar el gasto en ocio y servicios relacionados a la preparación de alimentos, se incrementa el interés de inversionistas y operadores internacionales, preparando el escenario para un despegue más que importante.

Es importante mencionar que cada vez existe una relación más fuerte entre los shoppings malls y los restaurantes. Como se observa en el siguiente gráfico, existe un crecimiento de los malls en el Perú los cuales han incrementado en cuatro (4) nuevos centros comerciales en las periferias de Lima (ACCEP 2018 – Asociación de Centros Comerciales del Perú), lo cual no sólo ha llevado a un mayor acceso de los productos a consumidores, sino a comodidades relacionadas como líneas de crédito que permiten acceder a servicios colaterales que allí se ofrecen, como los de alimentación, ya sean de restaurantes o locales que venden comida al paso.

Figura V.2 [Evolución de los centros comerciales en el Perú]



Fuente: ACCEP (2018). Recuperado de: <http://www.peru-retail.com/inversiones-malls-peru-2018/>

Elaboración: Autores de esta tesis.

Tabla V.1 [Apertura Centros Comerciales Lima 2016]

Proyecto	Ubicación	Operador
Adquisición Plaza Jesús María*	Jesús María	Parque Arauco
Mall del sur	San Juan de Miraflores	Corporación EW SAC
Mega Plaza Villa el Salvador II	Villa el Salvador	Inmuebles Panamericana

Fuente: ACCEP

Elaboración: Autores de esta tesis.

Según Percy Vigil (2016) Gerente General de MegaPlaza (Independencia), sorprende que cada vez más, hay mayor presencia de restaurantes en centros comerciales, algo impensado hace algunos años. Se considera que el consumidor ahora más que antes quiere tener todo lo que busca en un solo lugar.

Y que aún existen espacios para crecer en este sector. Los operadores de mall han visto ya las oportunidades existentes en el interior del país, y en zonas donde predomina la población de menores recursos, los cuales pueden acompañarse de diversas ofertas de alimentación. Los nuevos formatos de servicio a través de canales más sofisticados y un consumidor ávido por probar nuevas alternativas pueden generar oportunidades atractivas para el sector.

Ahora, haciéndose foco en el mercado de postres y dulces en general, se tiene un bajo consumo de postres en el Perú como se puede observar en el siguiente cuadro:

Tabla V.2 [Consumo promedio per cápita anual de productos de panadería (kg/persona)]

Productos	Total	Lima	Resto País	Área				
		Metropolitana (1)		Urbana	Rural	Costa	Sierra	Selva
Galletas	1.7	1.9	1.7	1.8	1.5	1.8	1.6	1.6
Pan	24	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

Nota: (1) Incluye provincia de Lima y la Provincia constitucional del Callao. Fuente: INEI Encuesta Nacional de Presupuestos Familiares 2008-2009

Fuente: INEI (2009)

Según la publicación de 2016 de “El Comercio”, Niels Segersbol, gerente general de Grams (empresa peruana dedicada al expendio de confitería a granel), en el Perú se consumen alrededor de 3,5 kilos per cápita por año en golosinas, los cuales están muy por debajo de los consumos en la región como México, Brasil y Argentina. En tal sentido, este sector muestra oportunidad de crecimiento, el cual estará relacionado con el estilo de vida y los niveles de ingreso per cápita.

5.3.3 Análisis de Ofertas en Centros Comerciales.

Entre los meses de junio y agosto de 2017, se han realizado visitas a cinco (5) centros comerciales en Lima Metropolitana, con la finalidad de identificar la oferta de dulces o postres que estas mantienen en los centros comerciales visitados:

Tabla V.3 [Comparativa de los principales locales de venta de dulces en centros comerciales – Lima Metropolitana]

Empresa	Dunkin Donuts	Cinnabon	Q'Churros	La casa del alfajor
¿Quiénes son?	- Ofrece rosquillas al estilo americano, café y sándwiches.	- Empresa fundada en la ciudad de Seattle, Washington que ofrece rollos de canela.	- Nace como la primera cadena de churrerías del Perú bajo un concepto innovador.	- Fundada en el año de 1987, ofrece productos dulces como alfajores, milhojas
Modalidad de Venta	- Venta Personal - Venta por Teléfono - Venta Online	- Venta Personal - Venta por Teléfono - Venta Online	- Venta Personal - Venta por Teléfono - Venta Online	- Venta Personal - Venta por Teléfono - Venta Online - Venta por correo.
Canales de venta	- Establecimientos propios. - Establecimientos en los corredores de centros comerciales. - Establecimiento en el aeropuerto	- Establecimientos en los corredores de centros comerciales. - Establecimiento en el aeropuerto	- Establecimientos en los corredores de centros comerciales. - Módulos	- Establecimientos propios. - Establecimientos en los corredores de centros comerciales. - Módulos
N de locales	53 locales	8 locales	13 locales	21 locales
Portafolio de productos	- Donuts (19 variedades)	- Cinnabon Clásico. - Caramel Pecanbon. - Cinnabon bites. - Chocobon nutella - Cinnabon Stix - Chillatas	- Churros Glaseados. - Churros Rellenos. - Q chups (temporada verano)	- Alfajores de harina - Alfajores de Maicena - Alfajores de
Porción o Tamaño	- Unidad - Pack de 6. - Pack de 12	- Por unidad - Pack de 6 - Familiar	- Por unidad - Pack de 4 - Pack de 6	- Pack de 10 - Pack de 20 - Familiar (mediano o grande) -
Otras categorías:	- Café - Te - Sándwiches.	- Café	- Chocolate caliente - Chicha - Maracuyá	- Sandwiches - Empanadas - Brownies - Mil hojas - Encanelados - Chicha - Café

Elaboración: Autores de esta tesis.

Se debe mencionar que existen otras cadenas que ofrecen la venta de dulces que no han sido consideradas para efectos de presentación del cuadro comparativo.

Adicionalmente, durante la semana del 10 al 15 de abril de 2018, se realizó la visita a los cinco centros comerciales mencionados en diferentes horarios para obtener información sobre la cantidad de productos que venden a diario (método de conteo) y se obtuvo la siguiente información:

- En los centros comerciales elegidos, se llega a vender como mínimo 350 productos diarios.
- El horario de mayor afluencia de público es a partir de las 3:00pm a 10:00pm donde se llega a vender el 60% de los productos.
- La venta de productos se incrementa en los días festivos y fines de semana en un 30% a 40%. También depende de los eventos organizados por los centros comerciales.

5.3.4 Tipos de Modelo de negocios.

Se puede señalar que existen los siguientes modelos de negocio para este sector:

- Módulos de venta de dulces en los centros comerciales: Se encuentran ubicados en los pasillos del centro comercial, donde hay una gran afluencia de público, cuentan con un stand o barra para el consumo de los mismos. En este rubro se encuentran las empresas como Dunkin' Donuts, La casa del alfajor y Q'Churros.
- Tiendas no anclas de venta de dulces o bocadillos en los centros comerciales: Se encuentran distribuidos a lo largo del centro comercial, cuentan con mesas para el consumo de los mismos. En este rubro se encuentran las empresas como Laritza, Starbucks y Cinnabon.
- Panaderías y pastelerías de supermercados: Se encuentran ubicadas dentro de los centros comerciales. Ofrecen pasteles, tortas, bocaditos dulces y salados. En este rubro se encuentran Metro, Plaza Vea, Tottus.

- Panaderías y pastelerías del distrito: Algunas de ellas se ubican en avenidas y calles no principales de las zonas de vivienda. Ofrecen pasteles, postres clásicos (tres leches, torta helada, selva negra, orejitas, entre otros) en un ambiente sencillo y cómodo que en algunos casos cuentan con un par de meses para el consumo.
- Pastelerías, cafeterías y fuentes de soda del distrito: Algunas de ellas se ubican en avenidas y calles donde hay mayor afluencia de público. Ofrecen mayor variedad y productos de mejor calidad. En la zona sur de San Juan de Miraflores se encuentran los locales “El trigo de oro”, “Las delicias” entre otros.

5.4. Análisis de la Demanda

Es cierto que años atrás para definir el público objetivo al cual quería enfocarse un negocio se debía tener en cuenta los niveles socioeconómicos, hoy en día de acuerdo al estudio realizado por Arellano Marketing (2014), se conoce al Cliente por el estilo de vida que llevan, en el caso de Clientes de centros comerciales se identifica que son más jóvenes que el promedio de la población, con mayor afluencia de mujeres de estilo de vida moderno y hombres formales, en ambos casos con mayor poder adquisitivo que años anteriores.

Sobre este estudio, el gerente de MegaPlaza Percy Vigil, indica que la teoría del nivel socioeconómico ya pasó y ahora cuenta el poder adquisitivo.

5.4.1 Recolección de Información

Se ha recolectado información de fuentes secundarias como páginas web, libros y estudios de mercado y de fuentes primarias a través de entrevistas y focus group.

- **Perfil de Visitantes a Centros Comerciales**

Utilizando algunos criterios para el perfil de los visitantes, se hace referencia a la definición de segmentación de Rolando Arellano:

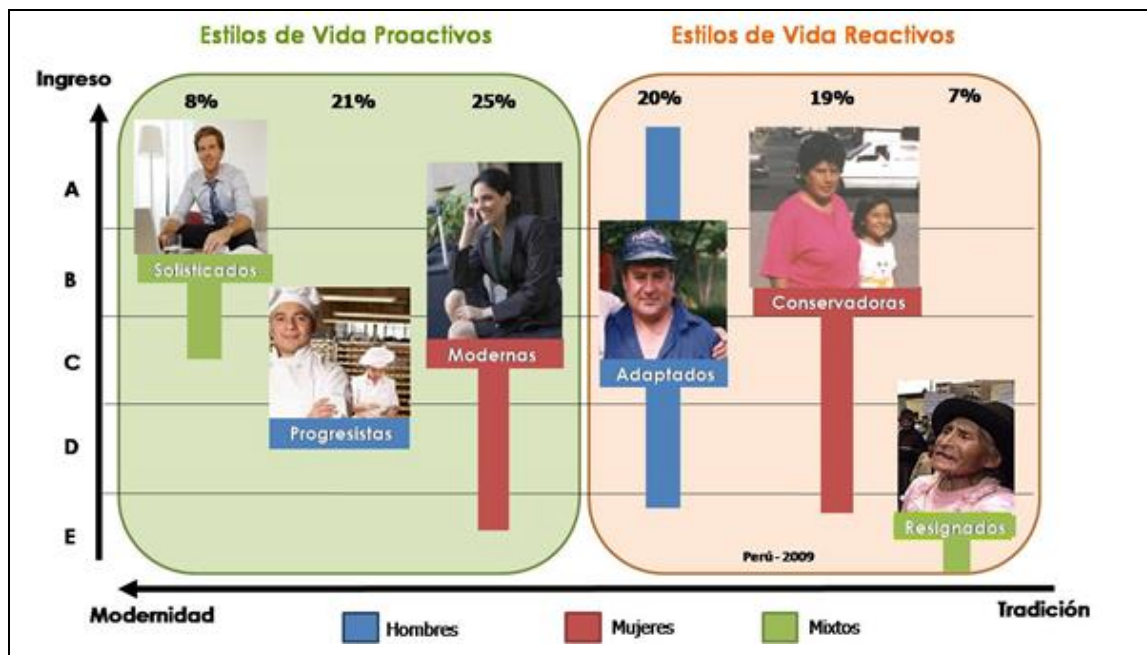
- **Segmentación Psicográfica**

La segmentación Psicográfica divide a los consumidores en diversos grupos según la clase social, el estilo de vida o características de la personalidad (Kotler, 2012).

En el Perú, de acuerdo al estudio realizado por Arellano Marketing, existe un modelo de estilo de vida en el cual existen 6 tipos de estilos de vida (Figura IV.3), principalmente basados sobre 2 ejes: el nivel de ingreso y el de modernidad-tradición.

El estilo de vida son grupos de personas que se parecen en su manera general de ser, tienen creencias similares, buscan lo mismo de sus acciones y tienen una idea muy parecida de lo que esperan del futuro.

Figura V.3 [Estilos de Vida en el Perú]



Fuente: Rolando Arellano "Al medio hay sitio"

El estilo de vida, que mejor se adapta al plan de negocios de acuerdo a los productos y servicios ofrecidos con la venta de postres al paso, son los Sofisticados, Progresistas y Modernas, los cuales tiene las siguientes características:

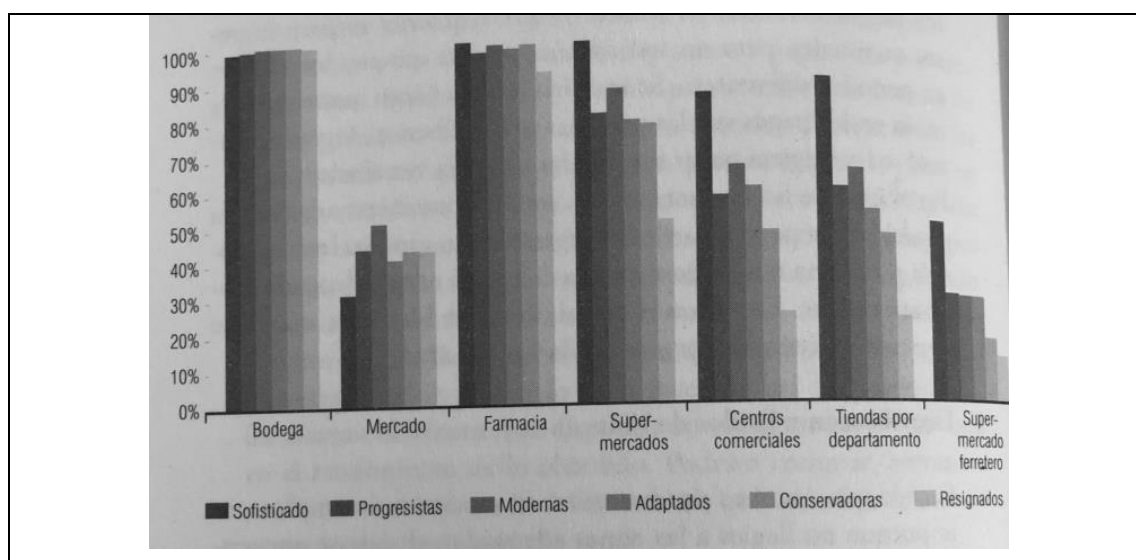
Tabla V.4 [Segmentación]

Sofisticados	Progresistas	Modernas
- Hombres y Mujeres de Mediana Edad del NSE /B/C	- Hombres de todos los NSE	- Mujeres de todos los NSE
- Buscan Marca, calidad y servicio	- Son utilitarios en su consumo	- Buscan Marca y Moda
- La Marca es un símbolo de diferenciación.	- Buscan el progreso personal	- Mayor importancia a la calidad
- El Precio es un indicador de calidad	- Son prácticos y modernos	- Luego al precio

Elaboración: Autores de esta tesis.

Adicionalmente, Arellano en su libro “Al medio hay sitio” menciona que existe la creencia que los que asisten a centros comerciales y supermercados son personas que tienen altos ingresos, sin embargo, esto no corresponde con la realidad, en la Figura V.4 se muestra que los que asisten en mayor proporción a un centro comercial (aproximadamente en 80%) son los sofisticados, progresistas, modernas, adaptados y conservadoras.

Figura V.4 [Asistencia a lugares de compra]



Fuente: Rolando Arellano “Al medio hay sitio”

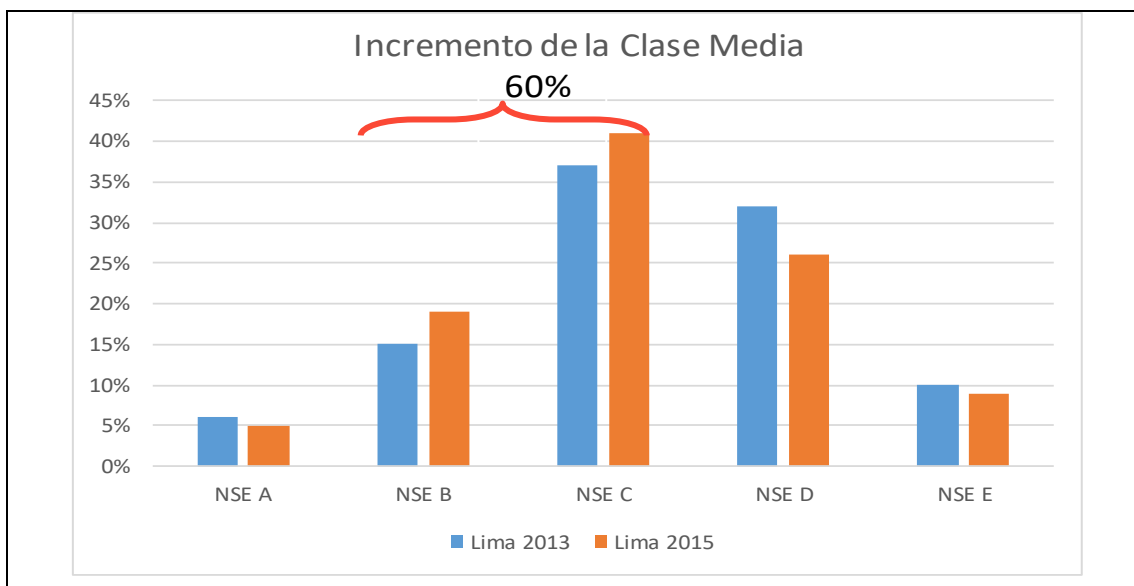
Según Percy Vigil (2014), el mercado primario de un centro comercial está conformado por lo menos con el 70% a 80%, de zonas aledañas.

Utilizando los criterios de Arellano y APEIM, existen otras maneras de segmentar la demanda:

- **Segmentación por Nivel socioeconómico**

Considerando la segmentación tradicional, según un estudio efectuado por Arellano Marketing, se puede observar un incremento porcentual en la clase media de Lima Metropolitana (Figura V.5), ha pasado de un 52% a un 60%, se ha incrementado 8 puntos porcentuales y también hay una reducción de la pobreza reflejado en una reducción en el NSE D y E.

Figura V.5 [Estilo de vida en el Perú]



Fuente: Arellano Marketing

Elaboración: Autores de esta tesis

Según APEIM (2017), la clase media está representada por el nivel socioeconómico B y C que representa el 66.7% de la población de Lima Metropolitana (Tabla V.5), de los cuales, la mayor participación de los NSE B y C se encuentran en la zona 1,2 y 3 con un 24%, estas zonas son zonas de influencia de un mall en la zona norte, y por la zona sur se cuenta con una participación de los NSE B y C del 20%.

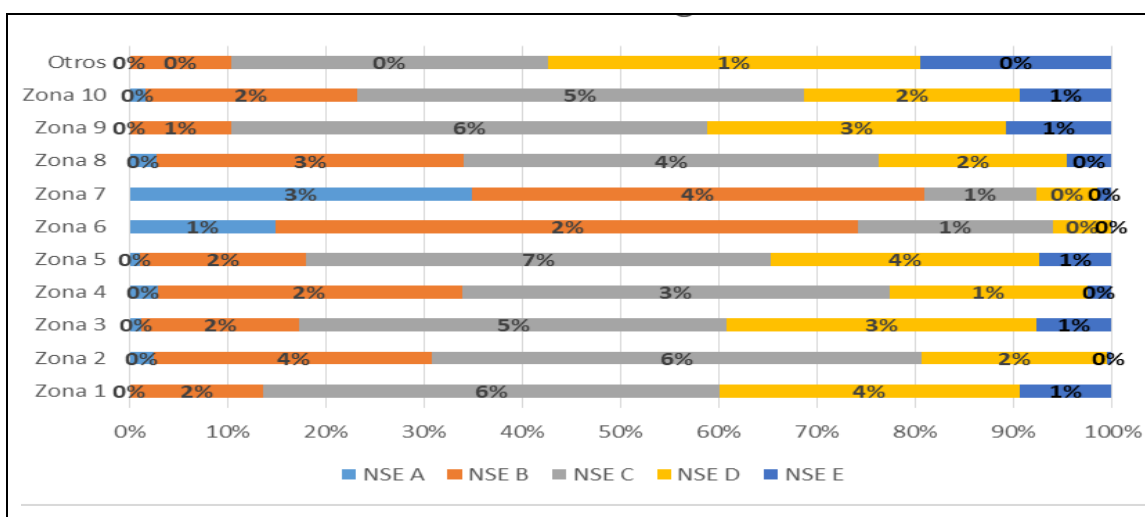
Tabla V.5 [Distribución de Zonas por NSE]

Zona	Distritos
Zona 1	Puente Piedra, Comas, Carabayllo.
Zona 2	Independencia, Los Olivos, San Martín de Porres.
Zona 3	San Juan de Lurigancho.
Zona 4	Lima Cercado, Breña, La Victoria, Rímac.
Zona 5	Ate, Chaclacayo, Lurigancho, Santa Anita, San Luis, El Agustino.
Zona 6	Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel.
Zona 7	Miraflores, San Borja, San Isidro, Surco, La Molina.
Zona 8	Surquillo, Barranco, Chorrillos, SJM.
Zona 9	VES, VMT, Lurín, Pachacamac.
Zona 10	Callao, Bellavista, La Perla, La Punta, Carmen de la Legua, Ventanilla.

Fuente: APEIM

Elaboración: Autores de esta tesis.

Figura V.6 [Distribución de personas según NSE]



Fuente: APEIM

El siguiente cuadro muestra qué zonas tienen un mayor consumo per cápita, como la zona 7 que tiene 75.88 pero cuenta con una población de 445,245 personas, en cambio hay otra como la zona 2 que cuenta con un mayor mercado potencial de 1,021,560 habitantes. Ello evidencia la necesidad de no sólo fijarse en los distritos de mayor poder adquisitivo, sino de aquellos distritos en los conos de Lima que albergan una nueva población con potencial de consumo.

Tabla V.6 [Distribución de Zonas por NSE: Número de personas-Gasto Mensual - Gasto per cápita]

Zona	TOTAL NSE B C	Gasto Mensual en alimentos en fast food en NSE B C	Gasto Mensual per cápita en alimentos en fast food en NSE B C
Zona 1 (Puente Piedra, Comas, Carabayllo)	718,996	46,857,087	65.17
Zona 2 (Independencia, Los Olivos, San Martín de Porres)	1,021,560	69,157,231	67.70
Zona 3 (S JL)	660,407	43,573,567	65.98
Zona 4 (Lima Cercado, Breña, La Victoria, Rimac)	518,426	35,609,929	68.69
Zona 5 (Ate, Chaclacayo, Lurigancho, Santa Anita, San Luis, El Agustino)	894,361	58,914,017	65.87
Zona 6 (Jesus Maria, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel)	311,698	23,350,075	74.91
Zona 7 (Miraflores, San Borja, San Isidro, Surco, La Molina)	445,245	33,783,373	75.88
Zona 8 (Surquillo, Barranco, Chorrillos, SJM)	635,866	43,791,849	68.87
Zona 9 (VES, VMT, Lurin, Pachacamac)	672,464	43,200,810	64.24
Zona 10 (Callao, Bellavista, La Perla, La Punta, Carmen de la Legua, Ventanilla)	687,399	45,998,292	66.92
Zona 11 (Otros)	65,360	4,277,947	65.45

Fuente: APEIM

Elaboración: Autores de esta tesis.

- Segmentación por Tipo de consumidores

Un estudio realizado por la empresa 1 por 1 Marketing Integrado (2005) menciona que los tipos de consumidores que asisten a un centro comercial pueden ser identificados como buscadores, compradores y clientes frecuentes (ver tabla V.7):

Tabla V.7 [Grupos a los que pertenecen los Centros Comerciales elegidos]

Buscadores	Compradores	Clientes Frecuentes
Este tipo de cliente visita los centros comerciales cuando busca satisfacer sus necesidades de compra o entretenimiento.	Son aquellos que tienen definido una necesidad específica de compra y el lugar donde la realizarán.	Son aquellos clientes que logran satisfacer sus necesidades de compra y entretenimiento en un determinado centro comercial y por ello acuden de forma frecuente

Fuente: Aldeco, 2005.

En la Tabla V.8 se observa los grupos a los cuales pertenece cada uno de los Centros Comerciales elegidos. Como se hizo mención anteriormente se prefirieron

aquellos que den mayores facilidades de tener stands en los centros comerciales de Lima.

Tabla V.8 [Grupos a los que pertenecen los Centros Comerciales elegidos]

	2013	2014	2015	2016	2017 (e)
Cencosud Shopping Center	Plaza Lima Sur, Arequipa Center, Balta Shopping, La Molina (p.i)				
Distritos	Chorrillos, Arequipa, Miraflores, La Molina				
Facturación (en millones de soles)	744	765	827	852	869
Visitantes por mes (en millones)	1.5	1.7	2	2.2	2.3
Área arrendable (en m ²)	90,779	90,779	90,779	90,779	90,779
Nº de tiendas no ancla	250	250	250	244	250
Nº de tiendas ancla	6	6	6	6	6
Ventas brutas por m ²	8,195.7	8,427.1	9,110.0	9,385.4	9,572.7
Ventas brutas por persona	41.3	37.5	34.5	32.3	31.5
Ventas brutas por tienda	2,906,250.0	2,988,281.3	3,230,468.8	3,408,000.0	3,394,531.3
Corporación E Wong SAC	Plaza Norte, Mall del Sur, Mall Santa Maria (p.i)				
Distritos	Independencia, San Juan de Miraflores, Santa Maria				
Facturación (en millones de soles)	1,500	1,785	1,953	2,580	2,967
Visitantes por mes (en millones)	3.5	3.6	3.8	5.5	6
Área arrendable (en m ²)	115,000	127,359	138,013	229,187	229,187
Nº de tiendas no ancla	510	653	689	1,095	1,095
Nº de tiendas ancla	5	8	7	14	14
Ventas brutas por m ²	13,043.5	14,015.5	14,150.8	11,257.2	12,945.8
Ventas brutas por persona	35.7	41.3	42.8	39.1	41.2
Ventas brutas por tienda	2,912,621.4	2,700,453.9	2,806,034.5	2,326,420.2	2,675,383.2
Inmuebles Panamericana	Megaplaza, Megaplaza Express				
Distritos	Independencia, Pisco, Chincha, Chimbote, Jaén, Cañete, Huaral, Barranca, Villa El Salvador, Chorrillos				
Facturación (en millones de soles)	1,800	1,950	2,100	2,300	2,580
Visitantes por mes (en millones)	4.1	4.8	5.8	6.1	6.5
Área arrendable (en m ²)	161,800	182,500	202,000	228,000	238,500
Nº de tiendas no ancla	513	579	767	911	942
Nº de tiendas ancla	24	27	22	28	28
Ventas brutas por m ²	11,124.8	10,684.9	10,396.0	10,087.7	10,817.6
Ventas brutas por persona	36.6	33.9	30.2	31.4	33.1
Ventas brutas por tienda	3,351,955.3	3,217,821.8	2,661,597.0	2,449,414.3	2,659,793.8
San Miguel	Plaza San Miguel				
Distritos	San Miguel				
Facturación (en millones de soles)	1,620	1,641	1,911	2,100	2,129
Visitantes por mes (en millones)	2.8	3	2.9	2.9	3.0
Área arrendable (en m ²)	78,810	82,842	82,842	83,695	90,616
Nº de tiendas no ancla	217	218	215	236	248
Nº de tiendas ancla	3	3	3	3	3
Ventas brutas por m ²	20,555.8	19,808.8	23,068.0	25,091.1	23,494.7
Ventas brutas por persona	48.2	45.6	54.9	60.3	59.1
Ventas brutas por tienda	7,363,636.4	7,425,339.4	8,766,055.0	8,786,610.9	8,482,071.7

Fuente: ACCEP
Elaboración: Autores de esta tesis.

Debido a las limitaciones del presente plan de negocios, los autores de la tesis optaron por evaluar solamente en la ciudad de Lima Metropolitana. Sin embargo, no

se descarta que, en una segunda etapa, se podría ingresar a provincias con el modelo de negocios planteado.

5.4.2 Análisis Cuantitativo

La investigación cuantitativa se realiza con el fin de determinar y analizar los atributos que requieren los productos que se ofrecerán y qué expectativas tienen los consumidores de los mismos.

- **Encuestas y Metodología de realización**

En un primer momento se realizaron unas entrevistas a consumidores de postres que asistían a los centros comerciales de nuestro estudio, la encuesta se realizó de manera virtual, por 3 días de jueves a sábado, siendo entrevistados 40 personas,

Los resultados de la misma sirvieron como base para determinar la carta de postres a ser comercializados.

La recolección de datos para la investigación cuantitativa se realizó por el método de encuestas, las cuales consisten en un trabajo de campo dentro de cada uno de los centros comerciales elegidos, en espacios comunes como halls, patio de comidas y pasadizos, para tal fin, se contrató a una empresa de reclutamiento de encuestadores.

Las encuestas se aplicaron en la semana del 27 de noviembre al 03 de diciembre de 2017 y sin tener en cuenta ninguna distinción de las personas elegidas para ser encuestadas.

Con el fin de contar con una mayor representación de la población y minimizar el sesgo, las encuestas realizadas fueron distribuidas entre todos los días de la semana, y en distintos horarios.

El modelo del cuestionario utilizado en el Trabajo de Campo se adjunta en el Anexo 1.

- **Postres considerados en la encuesta:**

En las encuestas se han considerado los 8 postres elegidos conforme se indica en el Capítulo IV. Modelo de Negocio, los cuales son: tres leches, suspiro a la limeña, cocadas, bombitas, cachangas, humita dulce, turrón crocante y turrón.

- **Número de Encuestas por Centro Comercial:**

Para la determinación del número de encuestas a realizar en cada Centro Comercial, se utilizó la información del número de visitas por mes a los centros comerciales (ACCEP).

Tabla V.9 [Frecuencia de visita mensual al Centro Comercial]

Centro Comercial	Visitas mes	*Muestra (número de encuestas por C.C)
Mall del Sur	2,300,000	60
MegaPlaza	4,200,000	60
Plaza Lima Norte	3,800,000	60
Plaza Lima Sur	1,500,000	60
San Miguel	3,000,000	60

Fuente: ACCEP.

Elaboración: Autores de esta tesis.

Asimismo, se utilizó la fórmula del muestreo aleatorio simple para la determinación de la cantidad de encuestas a realizar por centro comercial:

Figura V.7 [Fórmula muestreo aleatorio simple]

$$n = \frac{Z^2 p q N}{(N - 1) E^2 + Z^2 p q}$$

Elaboración: Autores de esta tesis.

Las variables fueron:

Z ²	3.84145882
alfa	0.05

p	0.5
q	0.5
E	0.126

A manera de ejemplo, se desarrolla la determinación de cantidad de encuestas a desarrollar en el Mall del Sur:

$$n = \frac{3.841458821 \times 0.5 \times 0.5 \times 2,300,000}{\left(\frac{2,300,000 - 1}{2,300,000} \right) 0.015876 + (3.841458821 \times 0.5 \times 0.5)}$$

$$n = \frac{2,208,838.82}{36,515.74}$$

$$n = 60.49$$

En la práctica se tomaron algunas encuestas adicionales por Centro Comercial.

- **Distribución de Encuestas**

Se realizaron en total 470 encuestas entre los cinco centros comerciales, de las cuales se obtuvieron 330 encuestas con resultados positivos a las preguntas filtros (Preguntas A1 y A3), las cuales se distribuyen de la siguiente forma:

Tabla V.10 [Composición de la muestra]

	% de encuestas
SEXO	
Masculino	48.5
Femenino	51.5
EDAD	
De 18 a 24 años	32.4
De 25 a 45 años	36.7
De 45 a más años	30.9
CENTRO COMERCIAL	
Plaza San Miguel	18.8
Mall del Sur	18.8
Plaza Lima Sur	21.8
Plaza Norte	21.8
Mega Plaza	18.5

Fuente: Resultados de la Encuesta (330)
Elaboración: Autores de esta tesis.

Asimismo, se pudo obtener que el 44.5% de los encuestados indicó tener hijos menores de 18 años. Este porcentaje suele ser mayor en Plaza San Miguel (53.2%) y en Plaza Lima Sur (50%), mientras es menor en Plaza Norte (35.6%) y en MegaPlaza (37.7%).

Entre quienes tienen hijos, un 46.3% manifestó tener hijos de 0 a 5 años (con un promedio de 1.2 hijos en ese rango de edad), 46.3% hijos de 6 a 11 años (1.1 hijos entre esas edades) y 39.5% de 12 a 17 años (1.2 hijos en promedio en ese intervalo de edad).

Figura V.7 [Encuesta - Edades de los Hijos de las personas encuestadas]



Fuente: Resultados de la Encuesta (147)

Elaboración: Autores de esta tesis.

- **Desarrollo de la Información**

La presente investigación tiene como objetivo analizar la demanda de postres peruanos y sus características, así como la posibilidad de implementar un stand de venta de postres de origen nacional en los grandes centros comerciales ubicados en los conos de Lima.

El presente documento busca presentar los principales hallazgos obtenidos a partir de la aplicación de la encuesta. Esta información ha sido reordenada por secciones temáticas para una mejor exposición de dichos hallazgos.

a. Consumo de Postres

Al momento de leer el presente documento debe tenerse en cuenta que la encuesta se aplicó solamente a personas que suelen consumir postres cuando salen de casa y además se llevó la contabilidad de las personas que no consumen los postres fuera de casa o no les gusta los postres. Incluso debe considerarse que el 100% de quienes tienen hijos menores de 18 años compran postres para ellos cuando salen de casa.

Un primer aspecto sobre el que se indagó en la encuesta fue la frecuencia con la que concurrían al centro comercial donde se realizó la encuesta. Al respecto, es importante ver que casi el 90% de encuestados señaló visitar el centro comercial al menos 1 vez por mes, tal como lo demuestra la siguiente tabla:

**Tabla V.11 [¿Con qué frecuencia asiste a este centro comercial?
(% sobre el total de la muestra)]**

	TOTAL	Centro Comercial				
		Plaza San Miguel	Mall del Sur	Plaza Lima Sur	Plaza Norte	Mega Plaza
Menos de 1 vez cada 3 meses / Ocasionalmente	3.9	1.6	4.8		11.0	1.6
1 vez cada 3 meses	3.0	1.6	6.5	2.8	2.7	1.6
1 vez cada 2 meses	3.6	1.6	1.6	1.4	9.6	3.3
1 vez por mes	30.9	22.6	33.9	45.8	26.0	24.6
1 vez cada 15 días	27.9	22.6	30.6	15.3	28.8	44.3
1 vez por semana o más	30.6	50.0	22.6	34.7	21.9	24.6
PROMEDIO (veces por mes)	2.12	2.69	1.89	2.17	1.78	2.14

Fuente: Resultados de la Encuesta (330)

Elaboración: Autores de esta tesis.

Los encuestados visitan los centros comerciales en promedio 2.12 veces por mes. La mayor frecuencia de visitas se puede encontrar entre quienes acuden al centro comercial Plaza San Miguel (2.69 veces por mes), mientras es Plaza Norte el que muestra una menor frecuencia de concurrencia durante el mes (1.78 veces por mes).

Al referirnos sobre el consumo de postres cuando visitan estas instalaciones, el panorama pasa a ser más heterogéneo:

**Tabla V.12 [Considerando que los postres de origen peruano son la mazamorra morada, turrone, suspiro a la limeña, arroz zambito, bombitas, cachangas, entre otros. ¿Con qué frecuencia consume postres de origen peruano fuera de casa?]
(% sobre el total de la muestra)**

	TOTAL	Centro Comercial				
		Plaza San Miguel	Mall del Sur	Plaza Lima Sur	Plaza Norte	Mega Plaza
Menos de 1 vez cada 3 meses / Ocasionalmente	1.5				5.5	1.6
1 vez cada 3 meses	2.4		4.8	1.4	4.1	1.6
1 vez cada 2 meses	4.5	1.6	4.8	4.2	8.2	3.3
1 vez por mes	18.2	19.4	11.3	13.9	30.1	14.8
1 vez cada 15 días	12.1	14.5	8.1	12.5	13.7	11.5
1 vez por semana	29.7	21.0	17.7	54.2	15.1	39.3
2 veces por semana	19.4	19.4	33.9	13.9	11.0	21.3
<u>Interdiario</u>	9.1	17.7	17.7		5.5	6.6
Diariamente	3.0	6.5	1.6		6.8	
PROMEDIO (veces por mes)	5.20	6.94	6.35	3.69	4.83	4.47

Fuente: Resultados de la Encuesta (330)

Elaboración: Autores de esta tesis.

Más de 60% de los encuestados declara consumir al menos semanalmente postres peruanos como los indicados. Por ello, en promedio, un encuestado adquiere postres de origen nacional 5.2 veces por mes, aspecto que suele ser más frecuente entre los asistentes de Plaza San Miguel (6.94 veces por mes) y Mall del Sur (6.35). En cambio, Plaza Lima Sur muestra un menor potencial en cuanto a frecuencia de compra se refiere.

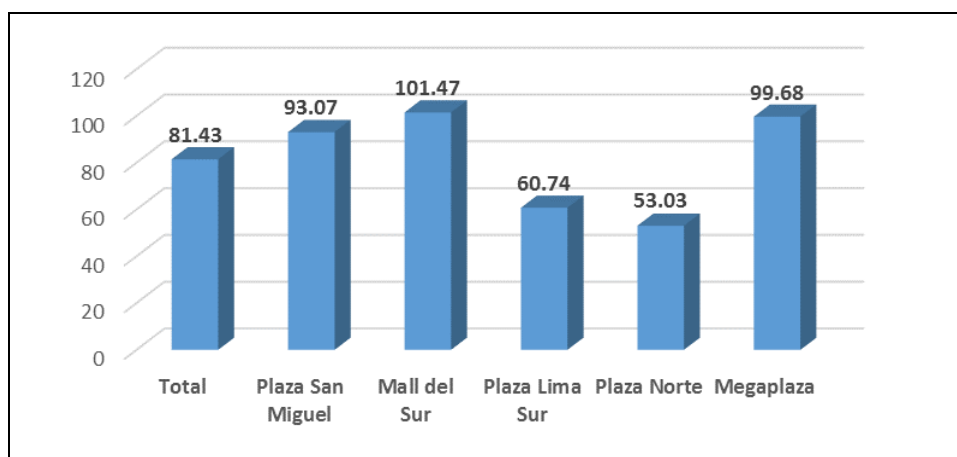
A partir de ello, y con la información sobre el gasto aproximado por ocasión de compra de este tipo de productos, se puede determinar el nivel de gasto promedio mensual. Con esta información se puede determinar que, en los centros comerciales evaluados, un individuo en promedio gasta cerca de S/. 81.43 por mes.

Tabla V.93 [Nivel de consumo: frecuencia y gasto por ocasión]

	TOTAL	Centro Comercial				
		Plaza San Miguel	Mall del Sur	Plaza Lima Sur	Plaza Norte	Mega Plaza
Frecuencia de consumo (promedio de ocasiones por mes)	5.20	6.94	6.35	3.69	4.83	4.47
Gasto promedio (en S/. por cada ocasión)	15.66	13.41	15.98	16.46	10.98	22.30
GASTO MENSUAL PER CÁPITA (S/. por mes)	81.43	93.07	101.47	60.74	53.03	99.68

Fuente: Resultados de la Encuesta (330)
Elaboración: Autores de esta tesis.

Figura V.8 [Gasto Mensual Per Cápita - S/. por mes]



Fuente: Resultados de la Encuesta (330)
Elaboración: Autores de esta tesis.

Este nivel de gasto general es mayor en el caso de los visitantes de Mall del Sur (101.47 nuevos soles por mes) y en MegaPlaza (99.68 soles). Sin embargo, las razones de este mayor nivel de gasto no son iguales en estos centros, pues mientras

Mall del Sur basa ese promedio en una mayor frecuencia de compra (6.35 veces por mes), en el caso de MegaPlaza el gasto por ocasión es considerablemente mayor (22.30 soles por vez). Esto muestra una primera evidencia del atractivo de estos dos Mall para la propuesta de negocio evaluada. Plaza San Miguel acompañaría a este grupo, aunque se debe destacar su menor nivel de gasto por ocasión (13.41 soles por ocasión).

Por el contrario, Plaza Norte y Plaza Lima Sur son las que menor atractivo muestran en cuanto a esta primera variable de análisis de mercado, derivado tanto de una menor frecuencia de consumo y un menor nivel de gasto por ocasión, sin embargo, su gasto mensual sigue estando dentro de lo buscado para el negocio.

b. Evaluación de la Propuesta

Un primer elemento de evaluación de la propuesta es la aceptación de los productos que inicialmente integrarán la oferta comercial. En esta ocasión, se evaluaron el conocimiento, experiencia, preferencia e interés de los visitantes en adquirir tanto para sí como para sus hijos.

A nivel general, la situación es la siguiente:

Tabla V.14 [Conocimiento, preferencia e interés en adquirir los productos propuestos

(% sobre el total de la muestra – sólo respuestas afirmativas)]

	TOTAL	Centro Comercial				
		Plaza San Miguel	Mall del Sur	Plaza Lima Sur	Plaza Norte	Mega Plaza
Suspiro a la limeña						
Conoce	77.0	69.3	87.1	76.1	72.6	68.8
Le gusta consumirlo	41.2	35.5	56.4	38.9	42.4	32.8
Interesado en adquirirlo para sí mismo en stand	37.6	30.7	53.2	33.4	42.4	27.8
Interesado en adquirirlo para su hijo en stand	10.1	15.1	14.8	4.2	--	9.8

	TOTAL	Centro Comercial				
		Plaza San Miguel	Mall del Sur	Plaza Lima Sur	Plaza Norte	Mega Plaza
Bombitas						
Conoce	71.2	72.5	69.4	70.8	75.3	67.2
Le gusta consumirlo	27.9	46.8	27.4	19.4	32.8	13.2
Interesado en adquirirlo para sí mismo en stand	19.1	38.7	14.5	9.8	24.6	8.2
Interesado en adquirirlo para su hijo en stand	8.9	24.2	--	4.2	15.0	--
Cachanga						
Conoce	82.1	74.2	74.2	94.4	82.2	83.6
Le gusta consumirlo	33.0	38.7	24.2	33.3	34.2	34.5
Interesado en adquirirlo para sí mismo en stand	24.6	33.9	14.5	26.6	20.5	27.8
Interesado en adquirirlo para su hijo en stand	13.4	24.2	3.3	16.7	13.6	8.2
Tres leches						
Conoce	93.6	88.7	96.8	95.8	89.0	98.3
Le gusta consumirlo	76.6	75.8	95.1	63.9	72.6	78.7
Interesado en adquirirlo para sí mismo en stand	71.2	67.8	83.2	54.2	76.7	77.0
Interesado en adquirirlo para su hijo en stand	32.6	38.7	34.4	29.2	26.0	36.1
Cocadas						
Conoce	75.8	75.8	72.6	80.5	74.0	75.4
Le gusta consumirlo	26.0	46.8	17.7	16.6	26.0	24.6
Interesado en adquirirlo para sí mismo en stand	19.4	45.2	8.1	11.1	20.5	13.1
Interesado en adquirirlo para su hijo en stand	7.3	19.4	1.6	2.8	10.9	1.6
Humita dulce						
Conoce	83.9	74.2	88.7	87.5	78.1	91.8
Le gusta consumirlo	39.4	45.2	40.4	27.8	31.5	55.8
Interesado en adquirirlo para sí mismo en stand	30.9	38.7	30.6	15.3	26.0	47.5
Interesado en adquirirlo para su hijo en stand	12.5	16.1	11.5	7.0	15.0	13.1

	TOTAL	Centro Comercial				
		Plaza San Miguel	Mall del Sur	Plaza Lima Sur	Plaza Norte	Mega Plaza
Turrón						
Conoce	87.3	85.4	80.6	90.2	86.3	93.4
Le gusta consumirlo	45.1	45.2	24.2	34.7	50.6	72.2
Interesado en adquirirlo para sí mismo en stand	37.3	45.2	14.5	25.0	42.4	60.6
Interesado en adquirirlo para su hijo en stand	18.9	32.3	6.6	12.5	23.2	19.7
Turrón crocante						
Conoce	59.1	74.2	54.8	61.1	54.8	50.8
Le gusta consumirlo	19.4	45.2	12.9	15.3	17.8	--
Interesado en adquirirlo para sí mismo en stand	13.4	38.7	8.1	5.6	13.7	--
Interesado en adquirirlo para su hijo en stand	6.4	19.4	--	2.8	9.5	--

Fuente: Resultados de la Encuesta
Elaboración: Autores de esta tesis.

Salvo el turrón crocante, los productos propuestos gozan de un alto nivel de conocimiento (más del 70% lo conoce o ha probado). Sin embargo, su nivel de preferencia no es tan alto, pues menos de la mitad de quienes lo conocen indican que es de su agrado.

La principal excepción al argumento anterior es el postre denominado tres leches, el cual resulta ampliamente conocido (93.6%) y de elevado nivel de preferencia (76.6%), lo cual deriva a su vez en un alto nivel de interés en adquirirlo entre los encuestados (71.2%). Es por ello que esta opción se presenta como la principal opción a incluir en el portafolio de productos propuesto, la cual servirá de base para sostener la inclusión de postres que se encuentran menos difundidos entre negocios modernos como los que se ubican en un centro comercial.

Entre los demás postres, las cachangas, las humitas dulces y el turrón se manifiestan como opciones válidas para complementar el portafolio en un inicio, con

niveles de preferencia e interés en adquirirlos que bordean o superan el 30% de menciones.

A nivel de centros comerciales, se destaca que son Plaza San Miguel y Plaza Norte los que muestran un mayor nivel de interés de adquisición por opciones menos convencionales, pues por ejemplo en ambos casos más del 40% de encuestados declara su interés por adquirir el turrón, e incluso sobre opciones como las bombitas o el turrón crocante, donde se bordea el 30% de interés de adquisición y podrían convertirse en lugares donde se les podría incluir una mayor participación en el portafolio de productos.

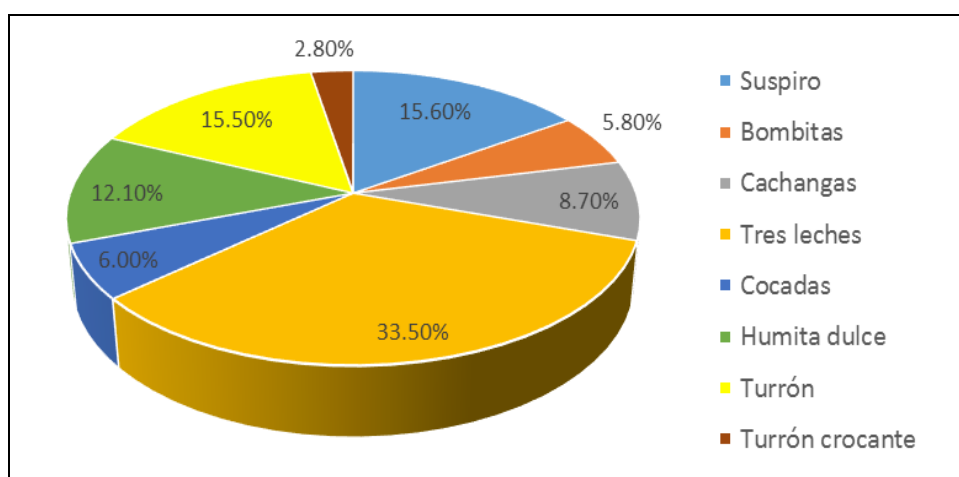
De las preferencias declaradas en las encuestas, se calcula el interés de adquisición de cada uno de los postres sobre un 100%, obteniendo los resultados siguientes:

Tabla V.15 [% participación de mención de postre sobre el total de respuestas brindadas al interés en adquirirlo]

	% demanda	Plaza San Miguel	Mall del Sur	Plaza Lima Sur	Plaza Norte	Mega Plaza
Suspiro	15.6	5.7	24.2	19.8	17.9	10.4
Bombitas	5.8	10.4	6.2	3.7	7.3	2.6
Cachangas	8.7	7.5	6.1	15.1	4.9	10.4
Tres leches	33.5	27.4	37.8	34.0	38.2	30.0
Cocadas	6.0	14.1	3.0	4.7	4.9	4.6
Humita dulce	12.1	10.4	13.6	7.6	8.1	18.3
Turrón	15.5	14.1	6.1	14.2	17.9	23.5
Turrón crocante	2.8	10.4	3.0	0.9	0.8	0.2

Fuente: Resultados de la Encuesta (330)
Elaboración: Autores de esta tesis.

Figura V.9 [% de Preferencia de los Postres Ofrecidos]



Fuente: Resultados de la Encuesta (330)
Elaboración: Autores de esta tesis.

Para el análisis de la disposición de pago, se establecieron preguntas para determinar la intención de pagar determinados montos por una porción de sus postres peruanos preferidos, la cual bien podría ser establecida como el Target que se podría alcanzar en un mediano plazo.

Para determinar el porcentaje de encuestados más aproximado que llevaría a cabo la compra ante cada posibilidad de precio, se realiza el siguiente análisis:

Tabla V.16 [En una escala del 1 al 4, donde 1 es definitivamente no y 4 es definitivamente sí, ¿estaría dispuesto a pagar S/.7 por una porción de los postres que le gustan?

(% de menciones sobre el total de la muestra]

	% de menciones	Corrección	
		Factor	% Corregido
Definitivamente sí	44.8	0.60	26.88
Probablemente sí	19.1	0.30	5.73
Probablemente no	8.2	0.07	0.57
Definitivamente no	27.0	0.01	0.27
NS / NR	0.9	--	--
% DEMANDA ESTIMADA TOTAL			33.5

Fuente: Resultados de la Encuesta (330)
Elaboración: Autores de esta tesis.

De esta manera se obtiene que al precio de S/. 7 por porción, aproximadamente un 33.5% de los visitantes lo adquiriría efectivamente.

Los factores de corrección responden a la necesidad de corregir la brecha entre la actitud declarada (pretenderían hacer) y la actitud efectiva (lo que efectivamente hacen). El valor de estos factores se deriva de las experiencias previas de empresas de investigación de mercados ante estimaciones de demanda declarada y demanda efectiva para distintos tipos de productos y servicios.

Este porcentaje revela el máximo potencial a mediano plazo que podría obtenerse a partir de una estrategia de lanzamiento exitosa y una campaña de comunicación adecuada y utilizando esa tarifa.

Finalmente, para determinar la curva de demanda, se plantearon distintos precios alternativos por porción, donde el menor valor fue el establecido como el monto mínimo exigible para los consumidores que permita alcanzar un punto de equilibrio en las operaciones del negocio.

**Tabla V.17 [En una escala del 1 al 4, donde 1 es definitivamente no y 4 es definitivamente sí, ¿estaría dispuesto a pagar S/..... por una porción de los postres que le gustan?
(% de menciones sobre el total de la muestra)
(% sobre el total de la muestra)]**

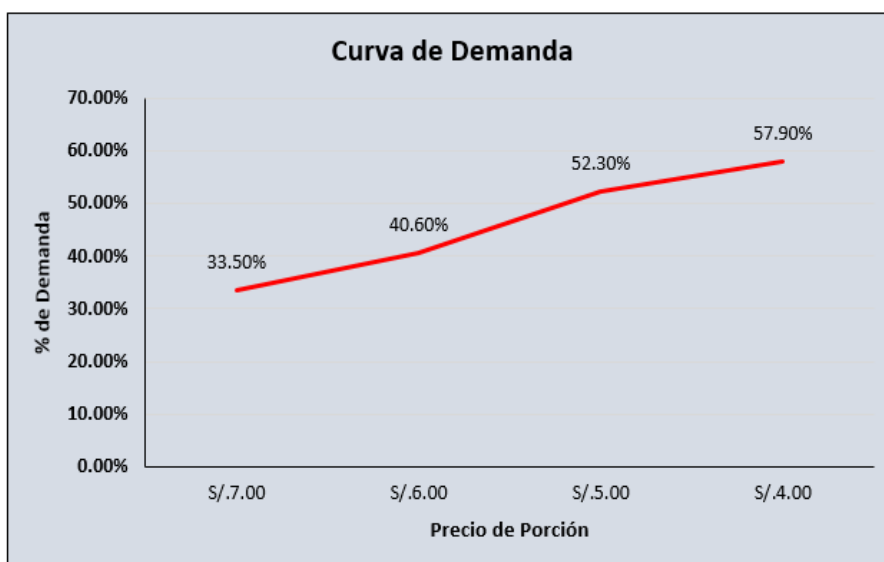
	Def. no 1	2	3	Def. sí 4	No Responde	% Demanda
S/. 7	27.0	8.2	19.1	44.8	0.9	33.5
S/. 6	17.6	9.1	12.7	60.0	0.6	40.6
S/. 5	6.1	2.1	8.8	82.4	0.6	52.3
S/. 4	1.5	0.6	1.8	95.5	0.6	57.9

Fuente: Resultados de la Encuesta (330)
Elaboración: Autores de esta tesis.

En este cuadro se muestran los porcentajes sobre el total de la muestra según su disposición de realizar el pago por porción. El porcentaje de demanda resulta de aplicar factores de corrección similares a los utilizados en el caso de la demanda total de la tabla V.9. De esta forma, estos porcentajes nos muestran la curva de demanda.

Es interesante observar que existe un porcentaje importante de visitantes dispuestos a pagar aún los precios por porción más altos evaluados, lo que indica que ellos se encuentran a un nivel adecuado frente a las condiciones actuales de comercialización de productos similares.

Figura V.10 [Curva de Demanda de Disposición de Pago]



Fuente: Resultados de la Encuesta (330)
Elaboración: Autores de esta tesis.

Sin embargo, a fin de maximizar las posibilidades del negocio propuesto, es probable, al menos dentro del período de introducción, un precio por porción de S/.5 para cualquier producto integrante del portafolio.

En un futuro, a partir de la evaluación de la respuesta del mercado y los consumidores, se podrá plantear precios diferentes por producto y por punto de venta, teniendo en consideración los resultados obtenidos para cada centro comercial que se muestra en la tabla V.18.

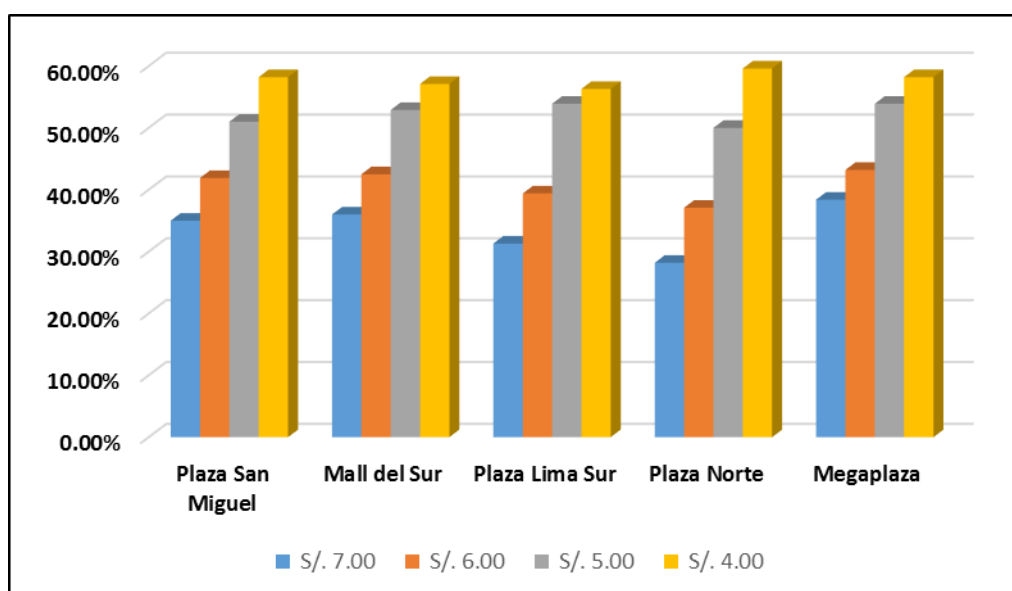
**Tabla V.18 [Demanda por centro comercial
(% de menciones sobre el total de la muestra)]**

	% demanda	Plaza San Miguel	Mall del Sur	Plaza Lima Sur	Plaza Norte	Mega Plaza
S/. 7	33.5	35.0	36.0	31.3	28.2	38.4
S/. 6	40.6	41.9	42.5	39.4	37.1	43.2
S/. 5	52.3	51.0	52.9	53.9	50.0	53.9
S/. 4	57.9	58.2	57.1	56.3	59.6	58.2

Fuente: Resultados de la Encuesta (330)

Elaboración: Autores de esta tesis.

Figura V.11 [% Aceptación de Precios por Centro Comercial]



Fuente: Resultados de la Encuesta (330)

Elaboración: Autores de esta tesis.

Finalmente, se evaluaron las opciones de complemento del portafolio principal de postres. Al respecto, el 72.1% mencionó como la opción adecuada a la chicha morada, seguido por un 33.3% que señaló a las bebidas gaseosas, 31.5% a la cebada o emoliente, 27.6% al refresco de maracuyá y un 11.8% a opciones de agua embotellada (mineral o no mineral). Estas cuatro opciones bien podrían ser establecidas como las alternativas más adecuadas para complementar la oferta comercial del negocio evaluado.

Adicionalmente a ellas, a partir de las diferencias encontradas a nivel de centros comerciales, se podrían considerar a los jugos de fruta (8.1% en Plaza San Miguel, 19.4% en Plaza Lima Sur y 8.2% en Plaza Norte), limonadas (8.1% en Mall del Sur, 13.7% en Plaza Norte) o las infusiones (8.3% en Plaza Lima Sur, 11.5% en MegaPlaza).

En cuanto a la disposición de pago por estas alternativas, el 67% de encuestados se mostró a favor de pagar S/. 3 por un vaso de 250 ml de cualquiera de estas bebidas para acompañar los postres. Este porcentaje incluso es más alto en los centros comerciales de Plaza San Miguel, Mall del Sur y MegaPlaza (79%, 74.2% y 78.7% respectivamente).

Y, en caso de una combinación o “combo”, prácticamente la totalidad de visitantes encuestados (92.1%) estaría dispuesto a pagar un valor de S/. 1.50 adicional por un postre acompañado de la bebida de su preferencia, lo cual se repite en todos los centros comerciales evaluados.

c. Factores de Elección de Compra

En un segundo momento, se evaluaron los aspectos de un local de venta de productos propuestos que toma en cuenta el consumidor de estos centros comerciales. Al respecto, los resultados se muestran en la siguiente tabla:

Tabla V.19 [En una escala del 1 a 6, donde 1 es nada y 6 es mucho, ¿cuánto valora usted al momento de decidir qué postre consumir al paso cuando sale de su casa...?

(% sobre el total de la muestra)

	Nada 1	2	3	4	5	Mucho 6	No responde	PRO- MEDIO
El diseño del stand	1.2	0.6	6.1	20.0	30.3	41.8	0.3	5.05
La limpieza del stand	-.-	0.3	0.9	4.8	21.2	72.4	0.3	5.65
El trato de la persona que atiende en el stand	0.3	0.3	1.2	4.8	31.8	61.2	0.3	5.52
El uniforme de las personas que atienden en el stand	-.-	0.6	4.5	12.4	30.0	52.1	0.3	5.28

Fuente: Resultados de la Encuesta (330)

Elaboración: Autores de esta tesis.

Si bien todos los aspectos serían considerados importantes (pues todos los promedios superan la calificación de 5), sí se pueden observar algunas diferencias relevantes:

- Se deberá implementar sistemas de control de calidad para el mantenimiento y limpieza del stand, demanda que es normal teniendo en cuenta los últimos acontecimientos ocurridos con distintos servicios de alimentación y productos envasados para consumo humano, lo cual ha centrado más aún la atención de los consumidores sobre la limpieza del stand e incluso la limpieza con la cual se preparan los postres.
- El trato se convierte en otro importante aspecto a cuidar en la implementación de la propuesta de negocio, por lo cual será importante invertir en una adecuada selección de personal de atención y la capacitación constante en atención al cliente.

- Si bien a nivel general no sería tan relevante, el diseño del stand toma una importancia mayor en el caso de Plaza San Miguel, donde un 71% de encuestados asigna la calificación de 6 a este factor, muy por encima de los demás centros comerciales. Este aspecto se tendrá en consideración de ingresar a esta locación, y será importante realizar una evaluación sobre los requerimientos específicos de diseño entre los visitantes a este centro comercial.
- El uso de uniformes se valora más en Plaza San Miguel y MegaPlaza, donde más del 90% de encuestados asigna las calificaciones de 5 ó 5 sobre este elemento. Se tiene en cuenta que este detalle sin duda contribuye en la percepción de limpieza del stand y de la forma en que se preparan los alimentos.

Adicionalmente a las condiciones del local, se evaluaron las condiciones de comercialización de los productos, encontrándose la siguiente situación:

Tabla V.20 [En una escala del 1 a 6, donde 1 es nada y 6 es mucho, ¿cuánto valora usted... al momento de decidir qué postre consumir al paso cuando sale de su casa? (% sobre el total de la muestra)]

	Nada 1	2	3	4	5	Mucho 6	No responde	PRO- MEDIO
La envoltura o empaque en la que se entregan	1.2	2.1	6.4	20.0	27.6	42.7	--	4.99
El sabor de los postres	--	--	--	3.3	13.0	83.6	--	5.80
El precio de los postres	0.9	--	3.3	13.0	32.7	50.0	--	5.27
Los insumos con los que se elaboran los postres	0.6	1.2	2.4	6.1	22.7	66.1	0.9	5.50
Que se trate de un postre de origen nacional	1.2	0.9	3.0	5.5	19.4	69.7	0.3	5.50
Los combos que se ofrecen	0.9	1.5	3.9	9.7	30.6	53.0	0.3	5.27
Los descuentos por compras mayores a una porción	1.2	0.3	2.7	11.2	31.5	52.4	0.6	5.30

Fuente: Resultados de la Encuesta (330)

Elaboración: Autores de esta tesis.

El sabor del postre, la calidad de insumos y el que se trate de un producto tradicional peruano son los elementos más valorados por los encuestados al decidir qué postre consumir. Nuevamente Plaza San Miguel se muestra como el centro comercial más exigente, pues la gran mayoría de los visitantes allí encuestados asignan las más altas calificaciones a cada factor, mostrando que requieren la más alta calidad en todos los detalles del negocio.

Estos tres aspectos sin duda no sólo serán considerados en el desarrollo del negocio, sino también en la comunicación y promoción del mismo, a manera de diferenciarse no sólo de los locales existentes en el centro comercial, sino de aquellos locales formales e informales a los que tienen acceso los visitantes en las cercanías del centro comercial o de sus hogares.

En ese sentido, y a mediano plazo se propone no sólo vender las opciones clásicas cuyo sabor es bastante reconocido, sino plantear algunas modificaciones puntuales sobre la elaboración que permitan diferenciarlo de las versiones clásicas. Para lo cual se realizaría una evaluación previa del concepto y agrado sobre el mismo, esto permitirá también sustentar pagos superiores por una porción del postre a los que se dan en el mercado.

Es importante mencionar que las preguntas que forman parte del cuestionario, se han utilizado para implementar el modelo de negocio propuesto y para establecer diversas estrategias para el capítulo de marketing y operaciones.

5.4.3 Análisis Cualitativo

El objetivo de realizar una investigación cualitativa es que este método ayuda a descubrir las tendencias del mercado al cual se quiere ingresar, y la motivación y razonamiento de los que participan en dicho mercado.

- **Entrevista a expertos**

Es una de las herramientas más utilizadas en este tipo de investigación, la cual tiene como objetivo conocer los aspectos más importantes e influyentes de la industria de los dulces

Objetivos de las entrevistas a expertos

- El objetivo principal es conocer la viabilidad de establecer un stand para la venta de dulces tradicionales y los factores a considerar para la definición del modelo de negocio.

Los objetivos secundarios serían los siguientes:

- Conocer los factores que influyen en el sector de dulces.
- Conocer los factores a considerar para abrir un stand en un centro comercial y/o centro de producción de los dulces tradicionales.
- Conocer las posibles amenazas de ingreso de nuevos competidores, analizar la rivalidad entre los competidores.
- Conocer las posibles amenazas de los productos sustitutos.

- **Focus Group**

Se emplea la técnica de focus group, las cuales están dirigidas a personas que les gusta los postres, la finalidad de realizar el focus es de identificar los atributos que hacen que el producto a ofrecer sea vendible.

El Focus Group se realizará con entrevistas a grupos de 6-8 personas bajo la dirección de un moderador quien realizará las preguntas que proveerán respuestas a los objetivos planteados.

Objetivo:

- Prueba de producto (postres peruanos), evaluación de presentación/empaque y prueba simple del concepto (stand en centro comercial).

Realización:

Para la realización del Focus Group se ha contado con la participación de hombres y mujeres, entre 18 y 60 años, visitantes de los cinco centros comerciales elegidos y que consuman postres. Se reunirán a dos grupos, uno de 18 a 30 años y otro de 31 a más, la reunión de Focus Group debe durar entre 1 hora y 1.5 horas. Ver modelo de guía utilizado en el Focus Group en el Anexo 2.

La dinámica de las sesiones ha sido realizada de la siguiente manera:

- Presentación Moderador / Participantes.
 - Indagación de visitas a Centros Comerciales y de consumo de postres.
 - Evaluación del producto.
 - Posibles nombres para el stand
 - Dinámica de Degustación – Simulación de compra (se simuló la venta frente al stand)
 - Cierre.
- **Resultados principales de los grupos:**

Grupo 1: Edades de 18 a 30 (8 personas)

Entre los principales puntos claves identificados se obtienen los siguientes:

- Algunos no reconocen a todos los productos ofrecidos; sin embargo, los más jóvenes coinciden en que los probarían.
- Empaque: algunos mencionan que no consumirían las bombitas en el centro comercial por ser muy empalagosa; sin embargo, con la presentación para llevar podrían adquirirlas para consumo fuera del centro comercial.
- Los empaques y la presentación llaman la atención.
- Se destaca que no se menciona nada relacionado con la salud y el consumo de azúcares.
- De manera general, se menciona que la idea de negocio es atractiva. Si bien algunos mencionan que ya existen tiendas o módulos que ofrecen postres o dulces en general, se valora que el stand haga hincapié en lo de postres peruanos.

- En cuanto al nombre, se proponen nombres relacionados con las características de “rico”, “dulce”, y como frase adicional al nombre, algo relacionado con los “postres peruanos”. Se mencionan frases como el sabor que tienen que tener los postres y que la preparación debe estar “en su punto”.
- El grupo no diferencia entre dulce o postre peruano o no a la hora de su elección de compra.

Grupo 2: Edad de 31 a más (8 personas)

Entre los principales puntos claves identificados se obtienen los siguientes:

- Aproximadamente el 50% de los asistentes mencionan que algunos de estos postres les hacen recordar su infancia o época escolar. La gran mayoría los conoce.
- La mayoría de participantes indica como desventaja el ensuciarse la mano.
- También se reitera la buena aceptación del negocio, sobre todo considerando que tienen buen sabor.
- Se escuchan comentarios de que se podrían modificar las dimensiones de algunos de los postres.
- Empaque: nadie manifiesta desagrado sobre la presentación de los postres.
- El negocio también es atractivo para los participantes del Focus Group.
- Se destaca que al ser un grupo de adultos, suelen comprar postres para sus familias, y que en algunos casos, su consumo obedece más por impulso que por compra planeada.
- Similar al grupo anterior, en cuanto al nombre, se proponen nombres relacionados con las características de “rico”, “dulce”, “dulce nacional”, y como frase adicional al nombre, algo relacionado con los “postres peruanos”; sin embargo, también se observa que el grupo no elige si es peruano o no a la hora de determinar el consumo de un postre.
- Se hace referencia a otros nombres de los competidores, como “Ay que churro” pero en este caso, al ofrecerse diversos productos, se mencionan nombres de los diferentes postres, mencionándose el uso genérico de la palabra “postre”.

5.4.4 Determinación del Tamaño de Mercado

- **Mercado Total:**

Para la determinación del mercado total, se ha considerado la información publicada por la ACCEP (2016) que describe el número de visitas realizadas en los cinco centros comerciales elegidos (Mall del Sur, Plaza Lima Sur, Plaza Norte, MegaPlaza y Plaza San Miguel), dando un total de 14,800,000 visitas mensuales.

Posteriormente, con la aplicación de la encuesta, este mercado disminuye en un 31%, dando así un mercado total final de 10'187,170 visitas mensuales (Ver Tabla V.21). Esta disminución se debe a aquellos que respondieron negativamente a las preguntas filtro sobre el consumo de postres fuera de casa, para su propio consumo o el de sus hijos.

A manera de ejemplo, se desarrolla la determinación del Mercado Total del centro comercial Plaza Lima Sur:

Tabla V.21 [Mercado Total del Centro Comercial Plaza Lima Sur]

	(1)	(2)	(1)* (2) = (3)
Centro Comercial	Visitas mes	% de consumo de Postres fuera de casa	Mercado Total
Plaza Lima Sur	1,500,000	(72 / 90) = 80%	1,200,000

Fuente: ACCEP (2016)

Elaboración: Autores de esta tesis.

Tabla V.22 [Mercado Total de los cinco centros comerciales]

Centro Comercial	Visitas mensuales	Mercado Total
Plaza Lima Sur	1,500,000	1,200,000
Plaza Norte	3,800,000	2,774,000
Mall del Sur	2,300,000	1,584,470
San Miguel	3,000,000	2,066,700
Mega Plaza	4,200,000	2,562,000
Total Número de Visitas Mensuales	14,800,000	10,187,170

Fuente: ACCEP (2016)

Elaboración: Autores de esta tesis.

El proyecto puede considerar como cliente potencial a todas las personas que asisten a los centros comerciales y puedan consumir postres para su propio consumo o para sus hijos.

- **Mercado Potencial:**

El mercado potencial está definido por las personas que estarían dispuestas a comprar en el stand alguno de los ocho postres ofrecidos.

Por este motivo, para calcular el mercado potencial (Ver Tabla V.24) se aplicó una pregunta en la encuesta, la cual es “¿Cuál(es) estaría interesado en comprar en el stand?” (Pregunta 6c), ya que se quiere definir qué mercado potencial del proyecto existe sin considerar el precio del producto, tamaño de la porción u otro factor que pueda hacer variar la intención de compra del postre, quedando un total de 10,162,124 visitas mensuales a los cinco centros comerciales.

Este sería el mercado potencial del proyecto dado que se identifica el porcentaje de cuántas visitas tendrían una primera intención de comprar el producto.

A manera de ejemplo, se desarrolla la determinación del Mercado Potencial del centro comercial Plaza Lima Sur:

Tabla V.23 [Mercado Potencial del centro comercial Plaza Lima Sur]

	(3)	(4)	(3) * (4) = (5)
Centro Comercial	Mercado Total	% Interesado en comprar postres	Mercado Potencial
Plaza Lima Sur	1,200,000	100%	1,200,000

Fuente: ACCEP (2016)

Elaboración: Autores de esta tesis.

Tabla V.24 [Mercado Potencial de los cinco centros comerciales]

Centro Comercial	Visitas mensuales	Mercado Total	% Interesado en comprar postres en el Stand	Mercado Potencial
Plaza Lima Sur	1,500,000	1,200,000	100.00%	1,200,000
Plaza Norte	3,800,000	2,774,000	100.00%	2,774,000
Mall del Sur	2,300,000	1,584,470	99.70%	1,579,717
San Miguel	3,000,000	2,066,700	99.39%	2,054,093
Mega Plaza	4,200,000	2,562,000	99.70%	2,554,314
Total Número de Visitas Mensuales	14,800,000	10,187,170	99.75%	10,162,124

Fuente: ACCEP (2016)

Elaboración: Autores de esta tesis.

- **Mercado Objetivo:**

El mercado objetivo es más pequeño que el mercado potencial, dado que su cálculo es realizado basándose en una pregunta aplicada en la encuesta (Pregunta 7), la cual indicaba si a un precio de S/.6 estarían dispuestos a comprar cualquiera de los ocho postres ofrecidos en los cinco centros comerciales. Cabe señalar, que esta pregunta sólo se aplica a aquellos que serían considerados como mercado potencial.

En tal sentido, el mercado objetivo da un total de 4,137,462 visitas mensuales a los centros comerciales.

De alguna manera el mercado objetivo permite segmentar el mercado potencial, ya que gracias a éste se puede identificar aquellos clientes que se ajustan a la oferta de postres presentada y bajo los supuestos de cómo se desarrollará el proyecto.

A manera de ejemplo, se desarrolla la determinación del Mercado Objetivo del centro comercial Plaza Lima Sur:

Tabla V.2510 [% Demanda con Aceptación de Precios de los cinco centros comerciales] (% de menciones sobre el total de la muestra)]

	% demanda	Plaza San Miguel	Mall del Sur	Plaza Lima Sur	Plaza Norte	Mega Plaza
S/. 7	33.5	35.0	36.0	31.3	28.2	38.4
S/. 6	40.6	41.9	42.5	39.4	37.1	43.2
S/. 5	52.3	51.0	52.9	53.9	50.0	53.9
S/. 4	57.9	58.2	57.1	56.3	59.6	58.2

Fuente: Resultados de la Encuesta (330)

Elaboración: Autores de esta tesis.

Tabla V.26 [Mercado Objetivo del centro comercial Plaza Lima Sur]

Tabla V.24 según C.C.

Centro Comercial	Producto	(5) Mercado Potencial	(6) % Interesado en comprar en Stand p/tipo de postre	(5) * (6) = (7) Mercado Potencial por postre	(8) % Que aceptaría nuestro precio de S/. 6.00	(7) * (8) = (9) Mercado Objetivo
Plaza Lima Sur		1,200,000				
	Suspiro a la limeña		19.80%	237,600	39.40%	93,614
	Bombitas		3.70%	44,400	39.40%	17,494
	Cachanga		15.10%	181,200	39.40%	71,393
	Tres leches		34.00%	408,000	39.40%	160,752
	Cocadas		4.70%	56,400	39.40%	22,222
	Humita dulce		7.60%	91,200	39.40%	35,933
	Turrón		14.20%	170,400	39.40%	67,138
	Turrón crocante		0.90%	10,800	39.40%	4,255
				1,200,000		472,800

Elaboración: Autores de esta tesis.

Tabla V.27 [Mercado Objetivo de los cinco centros comerciales]

Centro Comercial	Visitas mensuales	Mercado Total	Mercado Potencial	Mercado Objetivo
Plaza Lima Sur	1,500,000	1,200,000	1,200,000	472,800
Plaza Norte	3,800,000	2,774,000	2,774,000	1,029,154
Mall del Sur	2,300,000	1,584,470	1,579,717	671,380
San Miguel	3,000,000	2,066,700	2,054,093	860,665
Mega Plaza	4,200,000	2,562,000	2,554,314	1,103,464
Total # de visitas mensuales	14,800,000	10,187,170	10,162,124	4,137,462

Elaboración: Autores de esta tesis.

- **Mercado Meta:**

Una vez identificado el Mercado Objetivo por centro comercial y también por cada producto, se continúa con el cálculo del mercado meta, el cual es el porcentaje de mercado que se desea capturar.

Se pueden considerar diversos factores que generarán una mayor o menor participación, entre los principales se tiene:

- Ubicación del stand en el centro comercial.
- Nivel de ventas de negocios similares en el Centro Comercial.
- Desarrollo de nuevos productos.
- Tiempo de reposición.
- Respuesta de los competidores.
- Antigüedad de los centros comerciales.

Luego de analizar los factores mencionados que pueden afectar la participación de mercado que el proyecto pueda obtener, a continuación se detalla el porcentaje a capturar del mercado objetivo por centro comercial:

- Plaza Lima Sur : 1.00%
- Mall del Sur : 0.75%
- Plaza Lima Norte : 0.50%

- MegaPlaza : 0.50%
- Plaza San Miguel : 0.75%

Estos porcentajes se explicarán en el siguiente punto 5.4.5 Determinación de la Demanda.

A manera de ejemplo, se desarrolla la determinación del Mercado Meta del centro comercial Plaza Lima Sur:

Tabla V.28 [Mercado Meta del centro comercial Plaza Lima Sur]

Centro Comercial	Producto	(9) Mercado Objetivo	(10) % mercado a atender	(9) * (10) = (11) Mercado Potencial por postre
Plaza Lima Sur				
	Suspiro a la limeña	93,614	1.00%	936
	Bombitas	17,494	1.00%	175
	Cachanga	71,393	1.00%	714
	Tres leches	160,752	1.00%	1,608
	Cocadas	22,222	1.00%	222
	Humita dulce	35,933	1.00%	359
	Turrón	67,138	1.00%	671
	Turrón crocante	4,255	1.00%	43

4,728

Elaboración: Autores de esta tesis.

Tabla V.29 [Mercado Meta de los cinco centros comerciales]

Centro Comercial	Visitas mensuales	Mercado Total	Mercado Potencial	Mercado Objetivo	% mercado a atender	Mercado Meta
Plaza Lima Sur	1,500,000	1,200,000	1,200,000	472,800	1.00%	4,728
Plaza Norte	3,800,000	2,774,000	2,774,000	1,029,154	0.50%	5,146
Mall del Sur	2,300,000	1,584,470	1,579,717	671,380	0.75%	5,035
San Miguel	3,000,000	2,066,700	2,054,093	860,665	0.75%	6,455
Mega Plaza	4,200,000	2,562,000	2,554,314	1,103,464	0.50%	5,517
Total # de visitas mensuales	14,800,000	10,187,170	10,162,124	4,137,462		26,881

Elaboración: Autores de esta tesis.

5.4.5 Determinación de la Demanda

Para determinar la demanda del negocio se han considerado diversos criterios, los cuales explicamos a continuación:

- Se han realizado visitas a cada uno de los centros comerciales, observándose las cantidades promedio de postres vendidos al día. Estas cantidades se han extrapolado, identificando niveles de venta de postres mensuales por stand y por centro comercial.
- Se ha accedido a la información de ventas mensuales por stand brindada por cada centro comercial; sin embargo, al ser información confidencial, no se puede colocar en el presente documento, obteniéndose niveles de venta de negocios similares.

Con esta información se estima el nivel de ventas mensuales de negocios similares, por lo que los porcentajes recogen las ventas de los stands de menor rotación.

Tabla V.3011 [Determinación de la demanda mensual por centro comercial]

Centro Comercial	Visitas mensuales	% de consumo de Postres	Mercado Total	% Compra postres en el Stand (Promedio)	Mercado Potencial	% de aceptación según precio (Promedio)	Mercado Objetivo	% mercado a atender	Mercado Meta
Plaza Lima Sur	1,500,000	80.00%	1,200,000	100.00%	1,200,000	39.40%	472,800	1.0%	4,728
Plaza Norte	3,800,000	70.59%	2,774,000	100.00%	2,774,000	37.10%	1,029,154	0.5%	5,146
Mall del Sur	2,300,000	66.67%	1,584,470	99.70%	1,579,717	42.50%	671,380	0.8%	5,035
San Miguel	3,000,000	73.17%	2,066,700	99.39%	2,054,093	41.90%	860,665	0.8%	6,455
Mega Plaza	4,200,000	76.92%	2,562,000	99.70%	2,554,314	43.20%	1,103,464	0.5%	5,517
Total # de visitas mensuales	14,800,000		10,187,170		10,162,124		4,137,462		26,881

Fuente: ACCEP (2016)
 Elaboración: Autores de esta tesis.

Tabla V.31 [Determinación de la demanda mensual por producto]

Centro Comercial	Producto	Visitas mes	% de consumo de Postres fuera de casa	Mercado Total	% Interesado en comprar postres en el Stand	Mercado Potencial	% Interesado en comprar en Stand p/tipo de postre	Mercado Potencial p/tipo de postre	% Que aceptaría nuestro precio de S/. 6.00	Mercado Objetivo	% de mercado a Atender	Mercado Meta
Plaza Lima Sur		1,500,000	80.00%	1,200,000	100.00%	1,200,000						
	Suspiro a la limeña						19.8%	237,600	39.4%	93,614	1.00%	936
	Bombitas						3.7%	44,400	39.4%	17,494	1.00%	175
	Cachanga						15.1%	181,200	39.4%	71,393	1.00%	714
	Tres leches						34.0%	408,000	39.4%	160,752	1.00%	1,608
	Cocadas						4.7%	56,400	39.4%	22,222	1.00%	222
	Humita dulce						7.6%	91,200	39.4%	35,933	1.00%	359
	Turrón						14.2%	170,400	39.4%	67,138	1.00%	671
	Turrón crocante						0.9%	10,800	39.4%	4,255	1.00%	43
Plaza Norte		3,800,000	73.00%	2,774,000	100.00%	2,774,000						
	Suspiro a la limeña						17.9%	496,546	37.1%	184,219	0.50%	921
	Bombitas						7.3%	202,502	37.1%	75,128	0.50%	376
	Cachanga						4.9%	135,926	37.1%	50,429	0.50%	252
	Tres leches						38.2%	1,059,668	37.1%	393,137	0.50%	1,966
	Cocadas						4.9%	135,926	37.1%	50,429	0.50%	252
	Humita dulce						8.1%	224,694	37.1%	83,361	0.50%	417
	Turrón						17.9%	496,546	37.1%	184,219	0.50%	921
	Turrón crocante						0.8%	22,192	37.1%	8,233	0.50%	41
Mall del Sur		2,300,000	68.89%	1,584,470	99.70%	1,579,717						
	Suspiro a la limeña						24.2%	382,291	42.5%	162,474	0.75%	1,219
	Bombitas						6.2%	97,942	42.5%	41,626	0.75%	312
	Cachanga						6.1%	96,363	42.5%	40,954	0.75%	307
	Tres leches						37.8%	597,133	42.5%	253,781	0.75%	1,903
	Cocadas						3.0%	47,391	42.5%	20,141	0.75%	151
	Humita dulce						13.6%	214,841	42.5%	91,308	0.75%	685
	Turrón						6.1%	96,363	42.5%	40,954	0.75%	307
	Turrón crocante						3.0%	47,391	42.5%	20,141	0.75%	151
San Miguel		3,000,000	68.89%	2,066,700	99.39%	2,054,093						
	Suspiro a la limeña						5.7%	117,083	41.9%	49,058	0.75%	368
	Bombitas						10.4%	213,626	41.9%	89,509	0.75%	671
	Cachanga						7.5%	154,057	41.9%	64,550	0.75%	484
	Tres leches						27.4%	562,822	41.9%	235,822	0.75%	1,769
	Cocadas						14.1%	289,627	41.9%	121,354	0.75%	910
	Humita dulce						10.4%	213,626	41.9%	89,509	0.75%	671
	Turrón						14.1%	289,627	41.9%	121,354	0.75%	910
	Turrón crocante						10.4%	213,626	41.9%	89,509	0.75%	671
Mega Plaza		4,200,000	61.00%	2,562,000	99.70%	2,554,314						
	Suspiro a la limeña						10.4%	265,649	43.2%	114,760	0.50%	574
	Bombitas						2.6%	66,412	43.2%	28,690	0.50%	143
	Cachanga						10.4%	265,649	43.2%	114,760	0.50%	574
	Tres leches						30.0%	766,294	43.2%	331,039	0.50%	1,655
	Cocadas						4.6%	117,498	43.2%	50,759	0.50%	254
	Humita dulce						18.3%	467,439	43.2%	201,934	0.50%	1,010
	Turrón						23.5%	600,264	43.2%	259,314	0.50%	1,297
	Turrón crocante						0.2%	5,109	43.2%	2,207	0.50%	11

Fuente: ACCEP (2016)

Elaboración: Autores de esta tesis.

5.5. Conclusiones

- En cuanto a la oferta se ha identificado los distintos modelos de negocios con los cuales se competirá.
- Se observa una oferta variada, pero se enfocará en la oferta presente en los centros comerciales en los cuales participará el negocio.
- El análisis de la demanda ha sido concentrado en un inicio en los visitantes a los centros comerciales.
- El análisis indica que existe una demanda potencial importante para los postres, la misma que debería ser alcanzada con la estrategia de marketing a seguir.
- El mercado meta calculado está basado en una porción del mercado objetivo, utilizando para ello un comparativo con negocios similares.

CAPÍTULO VI. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

6.1. Misión y Visión

- **Misión:**

Ser una empresa dedicada a la venta de postres peruanos de alta calidad, permitiendo el acercamiento de los consumidores a sus postres preferidos. Además, afianzar las buenas relaciones con los Grupos Corporativos que son dueños de los centros comerciales para facilitar el ingreso de Postres A Punto a nuevos centros comerciales.

- **Visión:**

Convertirse en la cadena más importante de venta de postres tradicionales del Perú, sin distinguir en los postres los diversos sabores y regiones de donde procedan, siempre que sean los preferidos de los consumidores, para satisfacer su necesidad de un dulce y al mismo tiempo recuperar las raíces culinarias.

6.2. Estrategia del negocio

Según Michael Porter (1980) describió los diversos tipos de estrategias en la cual las empresas pueden desempeñarse en diversos escenarios (competitivos o defensivos), para que la empresa pueda lograr una ventaja sostenible que le permita superar a otras empresas que operan en el sector.

Las estrategias genéricas que han tenido un gran éxito, son las siguientes:

- Liderazgo total en costos.
- Diferenciación.
- Enfoque o alta segmentación.

Una estrategia basada en liderazgo en costos consiste en ofrecer bienes o servicios con un costo menor al de la competencia. Esta estrategia es válida cuando la empresa posee la capacidad de captar una gran porción del mercado (Weinberger, 2009).

Una estrategia basada en diferenciación, en esta estrategia la empresa debe destacar por diferenciarse de la competencia y ser única en el sector. Esta estrategia depende de la percepción del consumidor, el cual le da un valor a los productos ofrecidos.

Una estrategia basada en el enfoque o segmentación es una opción elegida por las empresas que tienen una sola línea de producto y desea atender un segmento de mercado específico.

POSTRES A PUNTO seguirá una estrategia de segmentación de nicho de mercado, pues busca establecerse en lugares de alto tránsito en los cuales las personas estén dispuestas a gastar su dinero en la compra de postres, razón por la cual se ha elegido la venta de sus productos en stands dentro de los centros comerciales, iniciando sus actividades en cinco centros comerciales para posteriormente llegar al resto de centros comerciales de Lima y provincias.

Además, si bien existen empresas que se dedican a la venta de postres peruanos en la ciudad de Lima (Maga, Don Fredy, Dulces Santa Rosa), éstas no se encuentran centralizadas y son los consumidores quienes tienen que acercarse a sus locales o carretillas para consumirlos.

POSTRES A PUNTO también seguirá una estrategia de diferenciación, pues al contar con una línea de productos principales que son los postres y una línea de productos complementarios que son las bebidas, se diferenciará de la competencia en tener productos de calidad elaborados por proveedores de experiencia y además tendrá como exclusividad la venta de algunos de los postres (bombitas, cachangas, humita dulce, etc.) los cuales no son comercializados actualmente en centros comerciales.

6.3. Ventaja competitiva

Teniendo en consideración que se trata de una empresa nueva, el lugar donde se establecerá y los productos que ofrecerá, se han determinado las siguientes ventajas competitivas:

- Exposición y venta de los productos al público en lugares de alto tránsito donde las personas están dispuestas a gastar en postres, a diferencia de otros negocios donde el cliente debe ir a sus locales.
- Venta de postres que actualmente no son comercializados en centros comerciales, no son de fácil acceso y tendrán calidad garantizada.

6.4. Conclusiones

- Con la misión y visión que se ha establecido para la empresa se proyecta tener un crecimiento y escalabilidad para llegar a ser una cadena de postres a nivel nacional.
- Por las características propias del negocio, POSTRES A PUNTO seguirá una estrategia de segmentación de nicho de mercado al atender en Centros Comerciales conjuntamente con una estrategia de diferenciación al vender productos de calidad y que actualmente no son comercializados en el canal de distribución elegido.
- Las estrategias elegidas buscan aprovechar la notable expansión y el éxito que han tenido los centros comerciales en incrementar el número de visitas mensuales (ratios de Asociación de Centros Comerciales del Perú al 2017), además se busca aprovechar el buen paladar de los peruanos y la identificación con su cocina nacional (encuesta de IPSOS realizada para El Comercio en el 2014) ofreciéndoles postres tradicionales.

CAPÍTULO VII. PLAN DE MARKETING Y VENTAS

Sainz de Vicuña (2013) menciona que “Marketing es un proceso responsable orientado a identificar, anticipar y satisfacer las necesidades del cliente, con la finalidad de fidelizarte, de forma que la empresa pueda obtener sus objetivos estratégicos”.

En el presente capítulo se describirán de manera detallada las estrategias de marketing a implementar con respecto a la segmentación y posicionamiento. Adicionalmente, se desarrollará el marketing mix de la empresa (producto, precio, plaza y promoción), finalizando en el presupuesto de marketing.

7.1. Objetivos de Corto Plazo

- Posicionar al nuevo stand de postres tradicionales como una propuesta innovadora que ofrece 100% productos peruanos.
- Captar el 100% del mercado meta en el primer año de operaciones en los centros comerciales elegidos.

7.2. Objetivos de Largo Plazo

- Incremento del 6% en ventas para el segundo año, 4% para el tercero y 3% anual en el cuarto y quinto año de operaciones en los centros comerciales elegidos.

7.3. Estrategia de Segmentación

El segmento del mercado meta se encuentra conformado por hombres y mujeres, cuya edad fluctúe entre 18 y 60 años, perteneciente a todos los niveles socioeconómicos (ver Capítulo V – Análisis de Mercado).

7.4. Estrategias de Posicionamiento.

Según Kotler (2012), “El posicionamiento significa hacer que un producto ocupe un lugar claro, distintivo y deseable en la mente de los consumidores meta, en relación con los productos de los competidores”.

Según Lambin (1991), “hay que valorar un producto por sus características o atributos más diferenciadores (objetivos o reales) en comparación con los productos de la competencia, y ello respecto a los compradores para quienes ese elemento de diferenciación es importante”.

La estrategia de posicionamiento que mejor se adecúa a la propuesta de negocio planteada, es en el cuadrante “Más por lo mismo”.

Tabla VII.1 [Estrategia de Posicionamiento]

		Precio		
		Mas	Lo Mismo	Menos
Beneficios	Mas	Mas por mas	Mas por lo mismo	Mas por menos
	Lo Mismo			Lo mismo por menos
	Menos			Menos por mucho menos

Fuente: Kotler (2012)

Elaboración: Autores de esta tesis.

Para construir un posicionamiento del producto se debe tomar en cuenta los factores más valorados por el segmento objetivo de acuerdo con los resultados del estudio de mercado (ver Capítulo V – Análisis de Mercado). Los factores más valorados por el segmento objetivo son: Sabor, Calidad, Nacional, Ambiente y Limpieza, los cuales se ilustran en la Figura VII.1.

Según la propuesta de valor del plan de negocio y tomando en cuenta los factores más valorados por el segmento meta, se construye el posicionamiento del producto.

Figura VII.1 [Factores valorados por el segmento objetivo]



Elaboración: Autores de esta tesis.

- **Sabor:** Tiene que ver con la impresión que causa un alimento u otra sustancia al ser ingerido. Este factor es el más importante.
- **Calidad:** Tiene que ver con la estandarización o fabricación de los productos, los cuales son percibidos por el cliente.
- **Nacional:** Tiene que ver con el origen del producto.
- **Ambiente:** Se refiere al entorno que rodea a nuestro producto, debe ser agradable al segmento objetivo.
- **Limpieza:** Se refiere a la higiene que se tiene para ofrecer los productos. Este factor genera confianza en el segmento objetivo.

7.5. Estrategia de Crecimiento

Para establecer una estrategia de crecimiento adecuada, se analizó la propuesta de negocio a través del modelo de Ansoff, este modelo dice que cuando una empresa busca oportunidades de crecimiento tiene cuatro opciones, las cuales se detallan a continuación en el siguiente cuadro:

Tabla VII.2 [Estrategia de crecimiento]

Mercado	Producto	
	Actuales	Nuevos
Actuales	Penetración de Mercados	Desarrollo de nuevos productos
Nuevos	Desarrollo de nuevos mercados	Diversificación

Fuente: Ansoff (1957)

Elaboración: Autores de esta tesis.

La propuesta de negocio se encuentra en búsqueda de “penetración de mercados a través de productos existentes”. Una vez identificado el cuadrante que corresponde al negocio, se procederá a desarrollar la estrategia a seguir.

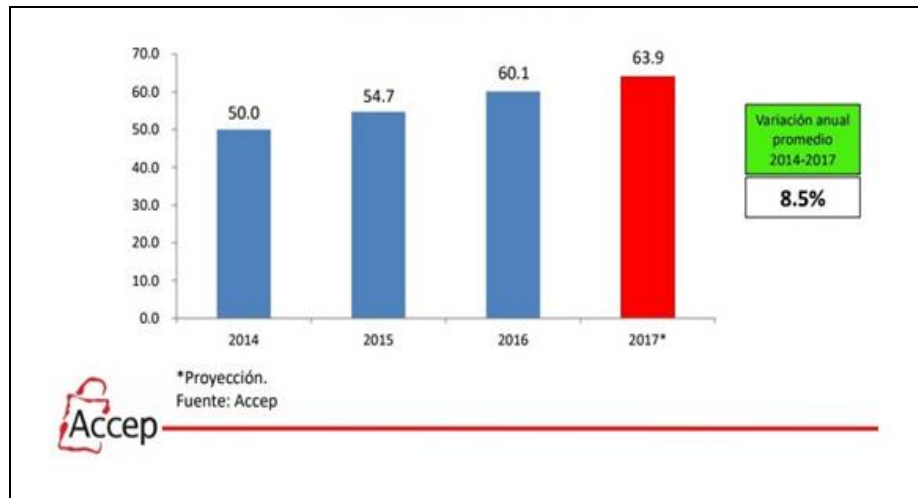
Esta decisión está justificada en base a los siguientes factores:

- **Penetración de Mercados:**

Actualmente existe un mercado de postres tradicionales, los cuales tienen como canales de venta, locales comerciales puerta a las calles ubicados en diversos distritos de Lima Metropolitana, carretillas de postres ubicados en el Parque Kennedy, en Miraflores o en la Alameda Chabuca Granda, en el Rímac.

Con el modelo de negocio propuesto, se quiere aprovechar la gran afluencia de público que existe en los centros comerciales, ya que según el ACCEP el 47% de los peruanos visita los centros comerciales (Perú Retail, 2017).

Figura VII.2 [Visitas mensuales promedio a los centros comerciales – en millones de personas]



Fuente: Accep (2017)

A la fecha, existe un solo competidor directo en los centros comerciales (Supermercado Metro) que ofrece dos productos de la gama de productos que se ofrecerán (Suspiro a la Limeña y Tres leches).

- **Es un producto actual:**

Se considera un producto actual, debido a que es un producto conocido por el cliente, sin embargo, la diferenciación con el competidor directo (Metro), será ofrecer una variedad de postres tradicionales que sean de buena calidad, y el cliente lo verá reflejado en el buen sabor del producto.

7.6. Estrategias de Marketing Mix.

7.6.1 Estrategia de Producto

POSTRES A PUNTO contará con dos líneas de productos: postres tradicionales y productos complementarios. El Mix de productos ha sido elaborado teniendo en cuenta los resultados obtenidos en la fase inicial de prueba de encuestas, los focus groups y los cuestionarios, dichos resultados han sido mencionados en el Capítulo V -

Análisis de Mercado. La lista de los postres a ofrecer, así como sus características, se encuentran detalladas en el Anexo 3 - Postres a ofrecer.

POSTRES A PUNTO iniciará operaciones en cinco centros comerciales. Se considera que los productos se encuentran en la etapa de introducción con buenas posibilidades de capturar al público objetivo y lograr fidelización.

El producto a vender está considerado como un producto de conveniencia, es decir que el cliente lo adquiere con frecuencia, de inmediato y con un mínimo esfuerzo de comparación y compra (Kotler, 2012).

Desarrollo de la marca.

Nombre: El nombre POSTRES A PUNTO hace referencia a que los postres tienen un determinado tiempo de cocción para lograr un olor agradable y un sabor delicioso.

La marca busca relacionar el concepto de sabor, calidad y que sea de origen nacional.

Logo: El logo ha sido diseñado utilizando colores vivos que hacen alusión al concepto del negocio y se ha utilizado como logo principal el producto mayormente aceptado según las encuestas (Ver la Figura VII.3).

Figura VII.3 [Logo de la empresa]



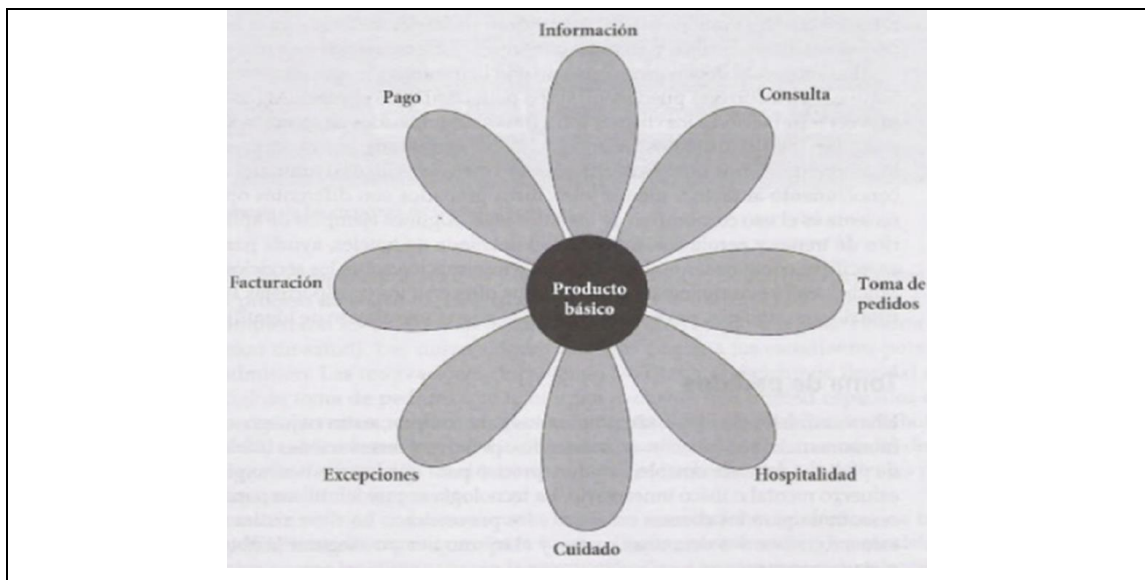
Elaboración: Autores de esta tesis

Flor de servicio.

Lovelock (1996) menciona que los servicios complementarios que brinda una empresa mejoran la satisfacción del cliente y el valor del producto final. Del párrafo anterior, se puede inferir que una buena calidad en servicios complementarios otorgaría a POSTRES A PUNTO diferenciarse de la competencia.

En la Figura VII.4, se presentan los servicios complementarios que otorgará la empresa POSTRES A PUNTO.

Figura VII.4 [Flor de servicio]



Fuente: Fundamentos de Mercadeo

Información: El personal de POSTRES A PUNTO debe conocer todos los detalles de los postres, ya que informará a los clientes sobre las características del producto, la manera de solicitar el pedido, y los medios que pago que tiene para efectuar la compra. Esta información también se muestra en la Página Web de la empresa.

Consultas: Con el objetivo de captar los comentarios, sugerencias y oportunidades de mejora de los clientes, POSTRES A PUNTO mantendrá una

interacción con los clientes a través de las redes sociales (Facebook) y página web en donde en ambos casos se brindará un teléfono de contacto.

Toma de pedidos: A fin de ofrecer una atención amable y rápida, el personal de POSTRES A PUNTO contará con una caja registradora en la cual ingresará el pedido del cliente de manera ágil para así valorar el tiempo del cliente.

Hospitalidad: El personal de POSTRES A PUNTO tratará a los clientes con cortesía y amabilidad durante todo el proceso de compra.

Cuidado: A través del personal de POSTRES A PUNTO se entregará el producto de manera adecuada a los clientes, ya que ellos son quienes representan a la empresa.

Excepciones: Los empleados de POSTRES A PUNTO están capacitados para dar soluciones a las quejas o reclamos de los clientes ante situaciones de emergencia.

Facturación: POSTRES A PUNTO emitirá un comprobante de pago por cada compra que efectúa el cliente.

Pago: POSTRES A PUNTO contará con dos opciones de pago para los clientes, a través de VISA (aplica para el uso de tarjeta de débito y crédito) y el pago en efectivo.

Esta herramienta permite determinar qué servicios complementarios se deben ofrecer para lograr cierta ventaja y poder diferenciarse de la competencia.

7.6.2 Estrategia de Precio

Considerando que la estrategia genérica de POSTRES A PUNTO está basada en la diferenciación y nicho de mercado, a partir de dicha estrategia se ha definido utilizar una estrategia de precios más acorde a la competencia para que sea aceptado por el público meta.

Los precios de la competencia para la estimación del precio unitario de los productos de la línea de postres y bebidas se muestran en la siguiente Tabla VII.3 en la cual se puede observar que en el caso del suspiro a la limeña en Supermercados Metro lo venden a S/.5.70, la copa de tres leches lo venden desde S/.6.90. El precio del vaso de chicha de 12oz es de S/.3.00 y de 21oz es de S/.5,00. En el caso de las máquinas dispensadoras es de S/.2.50 por 400ml (aproximadamente 20oz).

Tabla VII.3 [Precio de los productos de la competencia]

Empresa	Productos	Precio
Q' Churros SAC	Churro Relleno	S/. 3.90
	Pack de Churros Glaseados	S/. 5.50
	Chicha – 12oz	S/. 3.00
	Chicha – 21oz	S/. 5.00
	Churro relleno + chicha	S/. 5.90
	Copa de helado (oreo, merengado, fiesta, manjar)	S/. 5.90
	Copa Sundae	S/. 3.50
	Milshake	S/. 7.50
	Combo 1 – Churro relleno + café americano	S/. 7.50
	Combo 2 – Churro relleno + chocolate caliente o cappuccino	S/. 9.50
	Combo 3 - 2 glaseados + chocolate caliente o cappuccino	S/. 9.50
	Combo 4 – 2 glaseados + café americano	S/. 6.50
	Combo 5 – Pack de glaseados + café americano	S/. 9.00
	Churros Rellenos (Paga 5 y lleva 6) – (Paga 9 y lleva 12)	S/. 19.20 – S/. 34.70
Churros Glaseados (Paga 10 y lleva 12) – (Paga 19 y lleva 24)	S/. 10.60 – S/.20.60	
Metro	Copa Tres leches (lúcuma)	S/. 7.70
	Copa Tres leches (de fresa, de chocolate)	S/. 6.90
	Mini crocante de chocolate, Torta Helada	S/. 5.90
	Copa Durazno	S/. 5.70
	Suspiro a la limeña	S/. 5.70

Elaboración: Autores de esta tesis.

Teniendo en consideración el rango de precios de la competencia y los productos sustitutos, el precio escogido debería estar dentro de dicho rango y de acuerdo con el centro comercial.

Considerando esto, el precio a adoptar para nuestros productos son los siguientes:

Tabla VII.4 [Estrategia de Precios]

Producto	Plaza Lima Sur	Mall del Sur	Plaza Norte	Mega Plaza	San Miguel
Suspiro a la limeña	S/. 6.00	S/. 6.00	S/. 6.00	S/. 6.00	S/. 6.00
Bombitas	S/. 5.00	S/. 5.00	S/. 5.00	S/. 5.00	S/. 5.00
Cachanga	S/. 5.00	S/. 5.00	S/. 5.00	S/. 5.00	S/. 5.00
Tres leches	S/. 6.00	S/. 6.00	S/. 6.00	S/. 6.00	S/. 6.00
Cocadas	S/. 5.00	S/. 5.00	S/. 5.00	S/. 5.00	S/. 5.00
Humita Dulce	S/. 5.00	S/. 5.00	S/. 5.00	S/. 5.00	S/. 5.00
Turrón	S/. 6.00	S/. 6.00	S/. 6.00	S/. 6.00	S/. 6.00
Turrón Crocante	S/. 6.00	S/. 6.00	S/. 6.00	S/. 6.00	S/. 6.00

Elaboración: Autores de esta tesis

Con los precios descritos en el punto anterior, el margen de operaciones del presente proyecto es del 70%.

La estrategia de precios adoptada está en función al análisis de demanda efectuado en el Capítulo V – Análisis de Mercado, en donde se ha podido observar que existe una gran demanda de los productos ofrecidos.

De acuerdo con los resultados obtenidos en la encuesta, se ha obtenido el público objetivo que está dispuesto a pagar un precio de S/.6.00 por la diversa variedad de postres. Cabe destacar que el resultado obtenido en las encuestas indican que el precio no debería superar más de S/.7.00 ya que a medida que éste se incrementa disminuye la predisposición de pago por parte del público objetivo, conforme se muestra en la curva de demanda del Capítulo V.

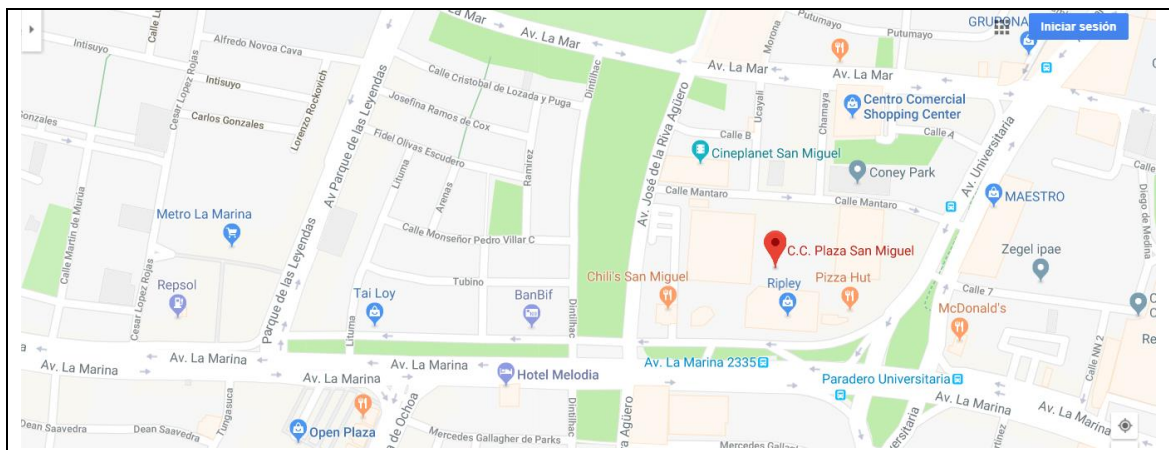
7.6.3 Estrategia de Plaza

El canal a utilizar será un canal directo, no habrá intermediarios, la estrategia estaría enfocada al modelo B2C, en este tipo de estrategia las compras son más impulsivas.

Los stands de postres se encuentran dentro de los siguientes centros comerciales:

Figura VII.5 [Centros Comerciales seleccionados]





Ubicación C.C. Plaza San Miguel

Elaboración: Autores de esta tesis.

Los centros comerciales fueron escogidos con la finalidad de aprovechar la gran afluencia del público objetivo que conoce el producto y lo ha consumido en alguna oportunidad, además se encuentran ubicados en avenidas principales y los operadores de centros comerciales sólo tienen presencia en Lima.

7.6.4 Estrategia de Promoción y Ventas

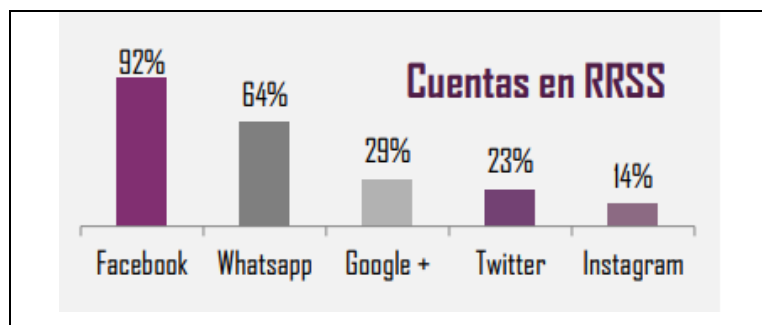
La mezcla de promoción de una compañía consiste en la mezcla específica de las herramientas promocionales que la compañía utiliza para comunicar de manera persuasiva a los clientes y establecer relaciones con ellos. (Kotler, 2012)

La estrategia de promoción para POSTRES A PUNTO se menciona a continuación:

- Se realizará una campaña publicitaria por inauguración y lanzamiento de producto. Al ser una empresa nueva, se invertirá en el primer año un importe de S/.10,000 anuales, el cual se está considerando como inversión inicial (mayor detalle en el Capítulo X - Evaluación Económica y Financiera). Se contratará un artista conocido para atraer clientes en la inauguración.

- Se entregarán volantes para dar a conocer los productos a las personas que visiten el stand y también se entregará volantes por personal tercerizado en la entrada del centro comercial o en zonas de alto tránsito. Dicho personal estará debidamente uniformado, con esta acción se busca impulsar la venta de los postres.
- Se tendrá presencia en redes sociales como Facebook, de acuerdo con un estudio realizado por Datum (2017), la red preferida por los peruanos es Facebook con un 92%, sin distinción de edad (Figura VII.6). Adicionalmente, se contratará el servicio de publicidad para el mercado meta.

Figura VII.6 [Preferencia peruanos en redes sociales]



Fuente: Datum Internacional

- Se creará una página web “POSTRES A PUNTO”, en la cual se mostrarán los productos a ofrecer, contará con información actualizada sobre la ubicación de los puntos de venta y se pondrán los datos de contacto de la empresa para poder realizar pedidos.
- Se invertirá en publicidad de Google Adworks y para aparecer en el motor de búsqueda con palabras como: postres, centro comercial, gusto (10 clicks diarios).
- Se informará detalladamente sobre los productos por parte del personal de la empresa, los cuales están debidamente capacitados y se les brindará de un uniforme de color blanco y rojo con el logo de “POSTRES A PUNTO”.

7.7. Planes de acción

Es importante diseñar los planes de acción en un plan de marketing, Sainz de Vicuña (2013), menciona que “la definición y ejecución de los planes de acción es la fase de mayor dinamismo dentro del plan de marketing. Una estrategia debe traducirse en acciones concretas para ser una estrategia efectiva. Además, es importante asignar un responsable que supervise y ejecute los planes de acción en los plazos previstos (calendario de acciones), así como asignar los recursos humanos, materiales y financieros requeridos, evaluar los costes previstos y, de una manera especial, jerarquizar la atención y dedicación que se debe prestar a dichos planes en función de su urgencia e importancia”. (Sainz de Vicuña, 2013: 323).

En la siguiente tabla se prioriza los planes de acciones a seguir:

Tabla VII.5 [Plan de acción – Estrategia producto]

Estrategia	Cod	Acciones	Responsable	Plazo
Diferenciación De Productos	1	Políticas que garanticen la calidad del producto	Gerente General	Antes de inicio de operaciones
	2	Elección del empaque para los productos	Administrador	Antes de inicio de operaciones
	3	Elección de los proveedores	Gerente General	Antes de inicio de operaciones
Nivel de Aceptación de los productos	4	Medir la aceptación de cada producto	Administrador	Cada Tres Meses

Elaboración: Autores de esta tesis.

Tabla VII.6 [Plan de acción – Estrategia precio]

Estrategia	Cod	Acciones	Responsable	Plazo
Definir una estrategia de Precios	5	Benchmarking con competidores directos e indirectos	Vendedor de cada stand	Mensual
	6	Revisión de los precios de los productos	Gerente General	Cada Seis Meses

Elaboración: Autores de esta tesis.

Tabla VII.7 [Plan de acción – Estrategia plaza]

Estrategia	Cod	Acciones	Responsable	Plazo
Fabricación de Modulo “POSTRES A PUNTO”	7	Mandar a fabricar el stand.	Gerente General	Antes de inicio de operaciones
	8	Acondicionamiento del módulo.	Gerente General	Antes de inicio de operaciones

Elaboración: Autores de esta tesis.

Tabla VII.8 [Plan de acción – Estrategia promoción]

Estrategia	Cod	Acciones	Responsable	Plazo
Elaboración Página Web	9	Mandar a diseñar la página web de la empresa	Gerente General	Antes de inicio de operaciones
	10	Administrar y Actualizar de la página web	Community Manager	Mensual
Merchandising y publicidad	11	Mandar a diseñar los volantes	Administrador	Enero
	12	Impresión de los volantes	Administrador	Mensual
	13	Campaña por Día de San Valentín – Página Web, Redes sociales.	Community Manager	Febrero
	14	Campaña por Día de la Madre – Página Web y Redes sociales.	Community Manager	Mayo
	15	Campaña por Día de la Padre – Página Web y Redes sociales.	Community Manager	Junio
	16	Campaña por Fiestas Patrias – Página Web y Redes sociales.	Community Manager	Julio
	17	Campaña por Día del Niño – Página Web y Redes sociales.	Community Manager	Agoto
	18	Campaña por Navidad – Página Web y Redes sociales.	Community Manager	Diciembre
Presencia en redes sociales	19	Crear un perfil y fan page en Facebook	Community Manager	Enero
	20	Publicidad de Facebook	Community Manager	Cada 2 meses
Servicio al cliente	21	Entrenamiento de los vendedores	Administrador	Anual
	22	Entrega de Uniformes	Administrador	Anual

Elaboración: Autores de esta tesis.

7.8. Implementación - Presupuesto de Marketing.

Tabla VII.9 [Presupuesto de marketing]

Tipo de Estrategia	Detalle	Forma de Pago	Inversión Inicial	Inversión Mensual	Inversión Anual
Campaña Publicitaria	Lanzamiento de Productos	Único Pago	S/. 10,000		
Volantes	Entrega de folletos en C.C por personal de la empresa	Pago Mensual		S/. 320	S/. 3,840
Contratación personal Externo para volantear	En zonas de alto tránsito	Pago Mensual		S/. 1,050	S/. 12,600
Contratación de publicidad móvil - Publiman		Pago Mensual		S/. 1,150	S/. 13,800
Desarrollo e implementación de Pagina Web		Único Pago	S/. 2,106		
Publicidad en Facebook	Publicidad al segmento meta	Pago Mensual		S/. 1,000	S/. 12,000
Google Search adwords	Presencia en buscadores con palabras claves – 10 clicks	Pago MENSUAL		S/. 280	S/. 3,360
TOTAL			S/. 12,106	S/ 3,800	S/. 45,600

Elaboración: Autores de esta tesis.

7.9. Conclusiones.

- El plan de marketing es una actividad clave cuando se inicia un negocio, dado que permite establecer las actividades que se van a desarrollar para introducir el producto al mercado y lograr posicionar a la marca en la mente de los consumidores.
- A través de la matriz de Ansoff se determinó que la mejor estrategia de crecimiento para POSTRES A PUNTO es “penetración de mercado”. Esto se debe a que son productos que el público conoce y que se encuentran en el mercado actual.

- Se concluye que el nombre y el logo de la empresa tiene un concepto de precisión y sabor, que va de acuerdo con el posicionamiento que se quiere lograr.
- La estrategia de servicios es de suma importancia para captar al público meta, debiendo contar con un perfil de vocación de servicio.
- A través del análisis efectuado, se define que el precio de venta de los productos oscila entre S/.6.00 y S/.5.00.
- El plan de promoción está adecuado al público meta que se quiere atraer porque se enfoca en el uso de redes sociales e internet, estas herramientas son de uso frecuente por las personas que asisten a los centros comerciales.
- Dentro de las actividades de promoción, para dar a conocer el producto se está priorizando la entrega de volantes en los centros comerciales y en zonas de alto tránsito.
- El canal de distribución elegido son los centros comerciales de: Plaza Lima Sur, Mall del Sur, Plaza Lima Norte, MegaPlaza y Plaza San Miguel.

CAPÍTULO VIII. PLAN DE OPERACIONES

Tal como se ha indicado en capítulos anteriores, la venta de postres peruanos se realizará a través de la colocación de stands en centros comerciales, dichos stands contarán con los equipos e infraestructura necesarios para la venta de los postres.

Asimismo, al ser tercerizada la producción, se realizará con anticipación un análisis de los proveedores de tal manera que se garantice la calidad y disponibilidad de los postres que se ofrezcan al público.

Esta calidad debe basarse en el sabor, que sea un postre rico al gusto, y que sea de bajo costo.

8.1. Objetivos de la estrategia de operaciones.

Los objetivos del presente capítulo son:

- Verificar el proceso de control de la calidad.
- Optimizar el proceso logístico de entrega de los postres en los centros comerciales.
- Optimizar el uso de recursos en los stands de atención al público.

Según la propuesta de Franco (2009), la empresa debe elegir al menos dos estrategias en la fase de operaciones, en tal sentido POSTRES A PUNTO ha elegido las siguientes:

- **Estrategia de calidad:**
 - Ejercer un control preventivo de los productos, realizando visitas a los proveedores quienes preparan los mismos.
 - Considerar como factor para la elección de los proveedores el cumplimiento de normas de calidad.
 - Obtener de los proveedores, postres con rico sabor (dato importante según los resultados de la encuesta)

- Exigir calidad de los insumos, los cuales están estrechamente relacionados con la calidad final del postre y el sabor.
- **Estrategia de costos:**
 - Buscar eficiencia en la operativa de la empresa, reduciendo costos a través de contratos y alianzas estratégicas con los proveedores de la elaboración de los postres.

8.2. Políticas de operaciones.

Entre los principales lineamientos de la política de operaciones, se encuentran las siguientes:

- La definición de los flujos de procesos se desarrolla de manera interna.
- La producción de postres y el transporte de los mismos se desarrolla por terceros.
- Los proveedores deben contar con requisitos establecidos por POSTRES A PUNTO, que garanticen la inocuidad de los productos.

8.3. Canales de Distribución - Centro Comercial.

Dado que POSTRES A PUNTO estará ubicado en los centros comerciales, a continuación, se señalan los principales lineamientos requeridos por éstos para la colocación de un stand:

8.3.1 Condiciones y Requisitos del Centro Comercial:

De la información obtenida de las entrevistas a profundidad, se ha identificado que para ingresar a un centro comercial se solicitan requisitos tales como:

- Conformación social de la empresa, N° de RUC - Registro Único de Contribuyentes.
- Nombre del establecimiento

- Definición del negocio: si es mayorista o minorista
- Relación de productos a vender: detalle en porcentajes.
- Trayectoria en el mercado.
- Mercado objetivo.
- Número de locales

Asimismo, el centro comercial, dentro de sus costos de alquiler del espacio para el stand:

- No incluye el Agua, ni Luz del Centro Comercial
- No exige la tenencia de una licencia de funcionamiento Municipal.
- Se asigna determinados puntos de energía para el funcionamiento de los equipos.

La evaluación para determinar la participación o no en un centro comercial la realiza el gerente general en coordinación con el administrador, dado que se tratan de decisiones de nivel estratégico.

8.4. Descripción del Proceso Operativo de POSTRES A PUNTO

A continuación, se detalla el proceso de la puesta en operación del stand, iniciando el proceso desde el centro de distribución y finalizando en el Stand del centro comercial:

Centro de Distribución:

- El proceso de recepción de productos se inicia desde el envío del proveedor hasta la puesta en puerta de los productos en el centro de distribución de POSTRES A PUNTO (6:00 am), siendo el responsable de almacén y el ayudante los responsables de recibir la mercadería (postres, refrescos y envases).
- Luego, ellos revisan que la cantidad sea la solicitada y que los postres se encuentren en buen estado, con la prueba de calidad (probando un producto de cada postre). Se firma la guía de remisión.

- Se procede a entregarle al proveedor los productos que no fueron vendidos, si se requiere.
- El responsable de almacén procede a colocar todos los pedidos en la mesa de acero, distinguiendo entre los productos a repartir para el I Turno y para el II Turno.
- Se procede a etiquetar los envases de los postres.
- Se preparan cajas que contendrán postres envasados, postres sin envasar y sus envases.
- Se agrupan las cajas de los diferentes postres por centro comercial, los cuales se destinarán a cada centro comercial (8:00am).
- Los transportes, previamente contratados, llegarán al local de Los Olivos, para que desde allí se dirijan a cada centro comercial.
 - Hora de salida zona sur: 8:30 am. (Plaza Lima Sur - Mall del Sur).
 - Hora de salida zona norte: 9:00 am. (MegaPlaza - Plaza Lima Norte - Plaza San Miguel).
- Las cajas son ubicadas en el vehículo de manera ordenada.
- Para el segundo envío de postres a los centros comerciales, los transportes llegarán:
 - Hora de salida Zona Sur: 1:00 pm. (Plaza Lima Sur - Mall del Sur).
 - Hora de salida Zona Norte: 1:30 pm. (MegaPlaza - Plaza Lima Norte - Plaza San Miguel).
- A las 5:30pm, el responsable de almacén recibirá el stock de postres de todos los stands vía telefónica, para proceder a solicitar mayor/menor stock de postres al proveedor para el día siguiente.

Stand de Centro Comercial:

- Una vez en el centro comercial, el cajero del stand recepcionará los postres, los envases sueltos y los ubicará/ordenará en el stand (antes de la hora de apertura del centro comercial).
- Nota:** se ha considerado como hora de apertura del Centro Comercial 10:00 am.
- El cajero firmará la guía de remisión del proveedor de transporte.

- De igual manera, de ser necesario, el cajero entregará al proveedor de transporte los postres que deben ser devueltos al centro de distribución, porque no fueron vendidos y cuyo período de exposición a la venta es mayor de dos días.
- El cajero colocará los postres dentro de las exhibidoras. Existen dos tipos de postres:
 - Los envasados que ya vienen con el envase con la marca y logo.
 - Los sin envasar que serán servidos y colocados en los envases con logo, cuando el cliente lo adquiera.

Atención en el Stand de Centro Comercial:

- El cliente solicitará el postre a adquirir.
- El cajero registrará el pedido y entregará el ticket de consumo al cliente (en caso de realizarse una venta haciendo uso del POS de VISA, se solicitará al cliente su firma en el voucher y la presentación del DNI según el importe de compra).
- Si el cliente:
 - solicitó un producto envasado (suspiro o tres leches), se le hará entrega del postre.
 - solicitó un producto no envasado (cocadas, turrón crocante, turrón de miel, cachanga y bombitas), procederá a colocarlos dentro del envase respectivo, y le servirá con miel de ser necesario.
 - solicitó un producto caliente (humita), se procederá a calentarla en el horno y se le entregará en el envase respectivo.

Para todos los casos, se les entregará servilletas, y toallas húmedas, dependiendo del postre.

Actividades de Control de los Stand:

Estas actividades serán desarrolladas por el gerente general y el administrador, y consiste en monitorear la operativa de los stands:

- Frecuencia de visitas: dos veces por semana desde el centro de distribución.

- Durante la visita se realizarán las siguientes actividades de control:
 - Conciliación de caja (recepción de vouchers).
 - Monitoreo de uniformes (limpieza)
 - Monitoreo de exposición de productos.
 - Utilización del libro de reclamaciones.
 - Conocimiento de actividades del centro comercial.
 - Cualquier tema de relevancia que afecte a la operativa del stand.

8.5. Turnos de Atención de POSTRES A PUNTO

Se cuenta con dos turnos de trabajo en los cuales se contará con la presencia del cajero que atiende los stands: I turno (mañana) y II turno (tarde/noche). Este último turno contará con el apoyo de un ayudante.

A continuación, el cajero del stand del I Turno:

Tabla VIII.1 [Stand I Turno]

Horario propuesto	Actividad
9:00 am	Arribo al centro comercial, encendido de caja registradora y recepción/entrega de postres del/al proveedor de transporte.
9:30 am	Puesta en orden de los postres en el exhibidor. Encendido de equipos.
10:00 am	En adelante, le corresponde el registro de las ventas del día.
2:00 pm	Se realizará el cierre de caja (cierre I Turno)
2:30 pm	Depositará en el banco el saldo resultante de las ventas menos el importe de la caja chica que es S/.100.00. en sencillo. Posteriormente, dejará el voucher en el Stand.
3:00 pm	Hora de refrigerio de I Turno
4:00 pm	Regreso al stand.
6:00 pm	Hora de salida, dejará el stand al empleado del II Turno.

Elaboración: Autores de esta tesis.

A continuación, el cajero del stand del II Turno:

Tabla VIII.2 [Stand II Turno]

Horario propuesto	Actividad
2:00 pm	Una vez realizado el cierre del cajero I Turno, procederá a registrar su usuario en la caja registradora hasta la hora de salida. Recibirá los productos del segundo envío desde el centro de distribución.
5:00 pm	A la hora pactada, contará con el apoyo del ayudante de Stand.
5:00 pm	Realizará un depósito en el banco con ayuda del ayudante, manteniendo los S/.100 en efectivo como caja chica.
5:30 pm	Inventario de postres y comunicación a centro de distribución.
9:30 pm	Iniciará las funciones de cierre de caja e inventario final de postres.
10:00 pm	Dejará la caja cerrada, el dinero en efectivo guardado en caja chica y cerrará el stand.

Elaboración: Autores de esta tesis.

A continuación, el ayudante del stand del II Turno:

Tabla VIII.3 [Ayudante Stand II]

Horario propuesto	Actividad
5:00 pm	Llegando al stand, iniciará con el depósito de efectivo en el banco según orden de cajero I Turno.
8:30 pm	Actividades de limpieza del stand.
9:00 pm	Salida.

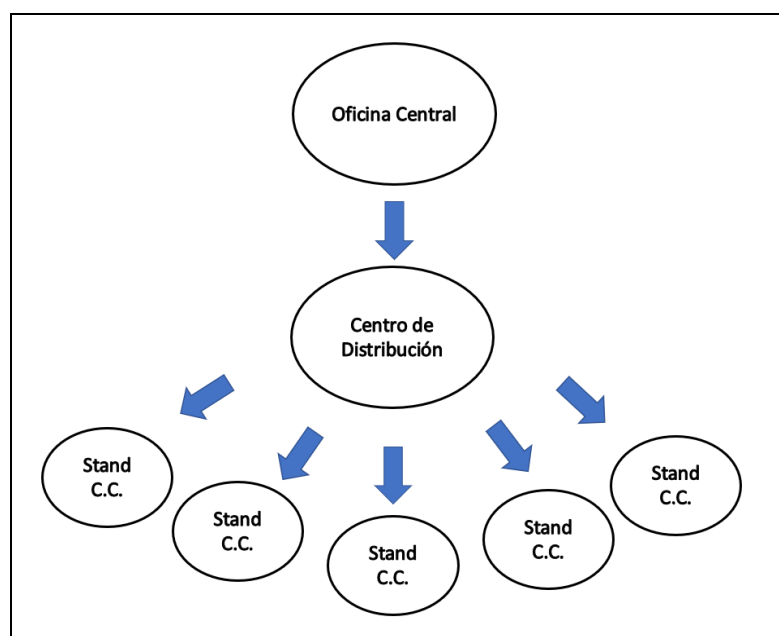
Elaboración: Autores de esta tesis.

8.6. Cadena de Valor

Antes de iniciar con la descripción de la cadena de valor, se grafica a manera de resumen los principales niveles en los que participa la empresa (Figura VIII.1):

- Un primer nivel, representado por la oficina central, desde la cual se toman las decisiones estratégicas.
- Un segundo nivel, el del centro de distribución, donde se realizan las actividades de almacén y despacho de postres. Es el nexo entre la oficina central y los stands ubicados en los centros comerciales.
- Un tercer nivel, el operativo, representado por cada stand.

Figura VIII.1 [Descripción de Niveles de POSTRES A PUNTO]

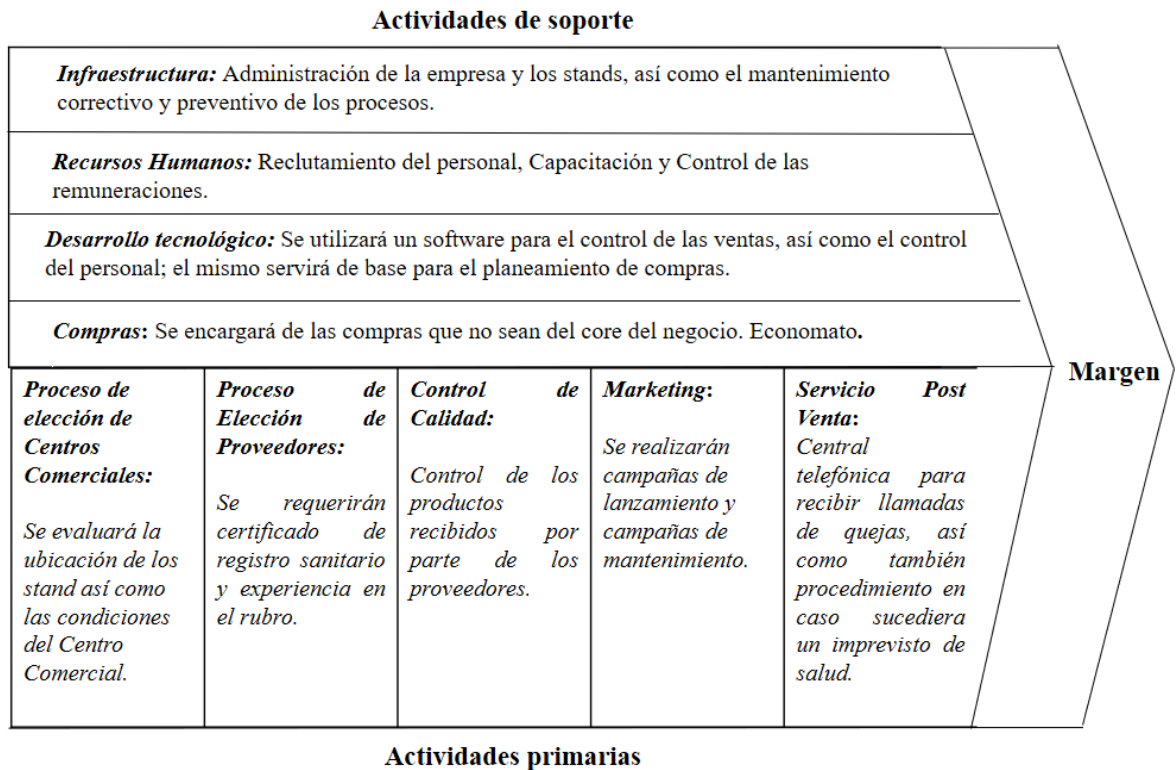


Elaboración: Autores de esta tesis.

Todos estos niveles intervienen en el proceso operativo, el cual se ve reflejado en la siguiente cadena de valor, la misma que ha sido elaborada tomando la base del modelo de Porter, diferenciándose entre actividades primarias y de soporte llevadas a cabo en la oficina central, y las actividades primarias realizadas en el centro de distribución y en cada stand. En tal sentido se ha creído conveniente graficar este análisis utilizando tres cadenas de valor, una a nivel macro (Figura VIII.2), tomando en cuenta las actividades realizadas en la oficina central, una intermedia (Figura VIII.3), por las actividades realizadas en el centro de distribución; y otra a nivel micro (Figura VIII.4), tomando en cuenta las actividades realizadas en el stand ubicado en el centro comercial.

Figura VIII.2 [Cadena de Valor MACRO de POSTRES A PUNTO]

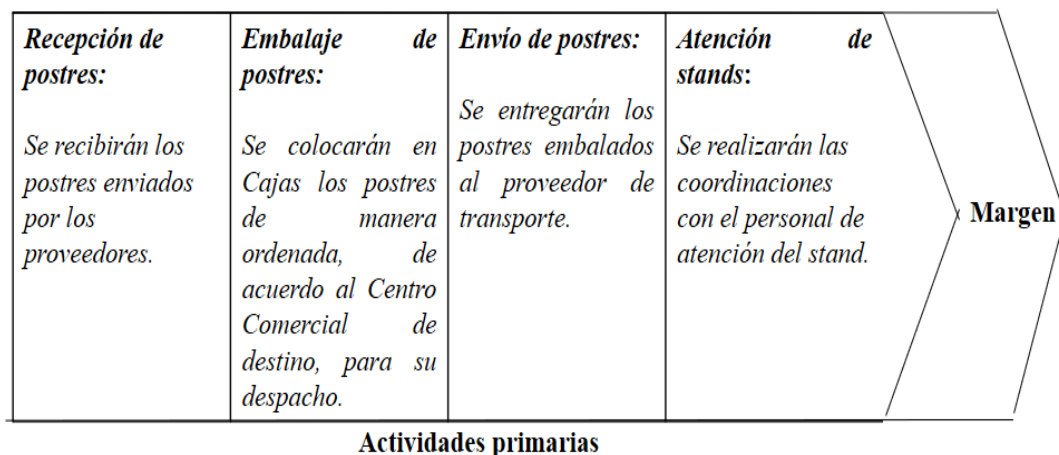
Cadena de valor Macro - Oficina Central



Elaboración: Autores de esta tesis.

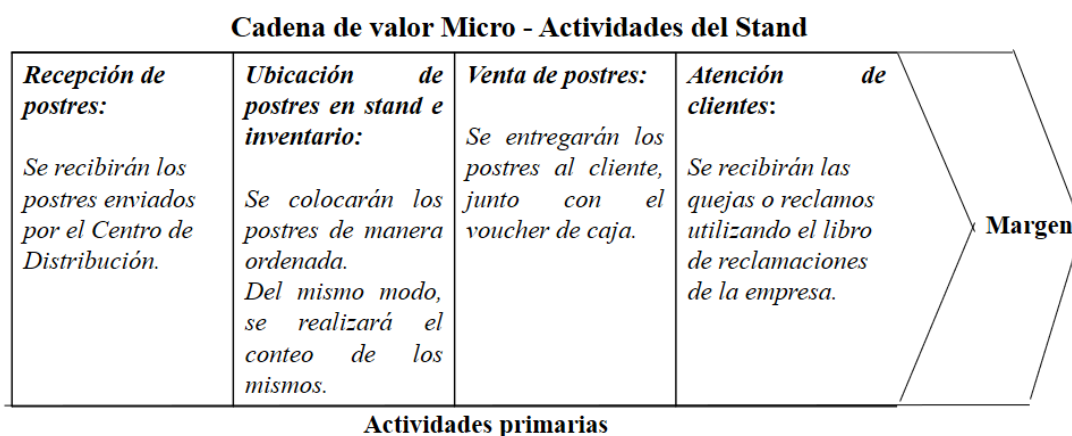
Figura VIII.3 [Cadena de Valor Intermedia de POSTRES A PUNTO]

Cadena de valor Intermedia - Actividades del Centro de Distribución



Elaboración: Autores de esta tesis.

Figura VIII.4 [Cadena de Valor MICRO de POSTRES A PUNTO]



Elaboración: Autores de esta tesis

Cadena de Valor Macro:

Se ha considerado dentro de las actividades primarias de la cadena de valor macro las siguientes:

- Elección de centros comerciales: el cual se detalla en el acápite 8.3.
- Elección de proveedores: de acuerdo con criterios establecidos en el acápite 8.7.
- Control de calidad: centralizado en el centro de distribución.
- Marketing: las actividades de este tipo se detallan en el capítulo VII.
- Servicio Post-Venta, centralizado en el centro de distribución. El cual consiste en hacer seguimiento a los registros efectuados en el libro de reclamaciones, así como atender cualquier consulta efectuada por teléfono o por la Web.

Del mismo modo, dentro de procesos de soporte se encuentran aquellos relacionados con la infraestructura de la empresa, los sistemas de información, la compra de artículos que no representan el core del negocio; así como la captación de los recursos humanos.

Cadena de Valor Intermedia:

Se ha considerado dentro de las actividades primarias de la cadena de valor intermedia las siguientes:

- Recepción de postres: se recibirán los postres enviados por los proveedores de POSTRES A PUNTO.

- Embalaje de postres: personal de almacén realizará la agrupación de postres por centro comercial de destino, para su posterior envío.
- Envío de postres: se entregan los postres embalados al proveedor de transporte para que despache finalmente los postres a cada stand.
- Atención de stands: se realizarán coordinaciones permanentes con el personal de atención de los stands dado que se requiere conocer el estado del stock de productos.

Cadena de Valor Micro:

De otro lado, considerando aquellas actividades propias realizadas en los diferentes stands, se plasman las siguientes actividades primarias de la cadena de valor micro:

- Recepción de postres.
- Ubicación de postres en el stand e inventario.
- Venta de postres.
- Atención a clientes.

Analizando la cadena de valor macro, intermedia y micro en su conjunto, se debe poner énfasis al proceso estratégico relacionado con el control de calidad, función que es imprescindible para mantener la confianza y fidelidad de los clientes en cuanto a sabor y presentación, promoviendo que los productos lleguen adecuadamente al consumidor final.

Se debe comentar que, de ocurrir algún inconveniente con el producto recibido por el cliente, el personal del stand tomará los datos del cliente y procederá a comunicarse con el centro de distribución para ofrecer las disculpas del caso vía telefónica, reponiendo el producto o el dinero, a elección del cliente.

8.7. Proveedores.

8.7.1 Criterios de elección

El control y manejo de proveedores, es un factor importante sino el principal, en este tipo de negocios, donde la producción de los postres es realizada por terceros.

8.7.2 Proveedores de postres y bebidas

La empresa tercerizará la producción de los postres y el envío del insumo para la preparación de las bebidas.

En tal sentido, para la elaboración de los productos a ofrecer se ha distribuido la producción entre tres proveedores, a los cuales se les solicitará permisos o licencias con la finalidad de asegurarnos la calidad e inocuidad de los postres.

Tabla VIII.4 [Lista de Proveedores por producto]

N° de productos	Proveedor	Productos	Licencias
1	Cheff Junior O.	Suspiro a la Limeña	- Registro Sanitario - Experiencia en el rubro
2		Bombitas (miel aparte)	
3		Cachangas	
4		Tres leches	
5		Cocadas	
6		Turrón	
7		Turrón Crocante	
8	Empresa H.	Humita dulce	- Registro Sanitario - Experiencia en el rubro
9	Empresa NATURALE	Refresco de maracuyá	- Registro Sanitario
10		Refresco de chicha	- Experiencia en el rubro

Elaboración: Autores de esta tesis.

Entre las principales consideraciones contractuales que se tendrá con los proveedores de los productos está:

- Productos a elaborar (especificaciones de tamaño y peso)
- Calidad de los productos (con la finalidad de contar con buenos ingredientes y manteniendo el mismo sabor en todas las entregas)
- Plazos de entrega y distribución al centro de distribución de la empresa.
- Los productos que no se vendan serán devueltos al proveedor.

8.7.3 Proveedores de transporte

Del mismo modo, se ha tercerizado el transporte de entrega de productos a los diferentes centros comerciales, a través de la alianza con una compañía de transporte que utilicen vehículos station wagon.

Tabla VIII.5 [Proveedor de transporte]

Proveedor	Ruta	Requisitos
Proveedor de Transporte	Recorrido de la planta (almacén) hacia los diferentes centros comerciales (Ida y vuelta).	<ul style="list-style-type: none"> - Licencia de conducir - Licencia de funcionamiento. - Seguro SOAT.

Elaboración: Autores de esta tesis.

8.8. Infraestructura

“POSTRES A PUNTO” contará con la siguiente infraestructura:

- 5 stands de postres (uno por cada centro comercial en que se participará)
 - 1 centro de distribución (almacenamiento temporal y oficinas administrativas).
- **Lista de elementos para el stand de postres:**
Cada uno de los cinco stands de postres contará con iguales elementos.

Tabla VIII.6 [Lista de Elementos del Stand]

Concepto	Cantidad	Unitario	Total
Módulo Instalado	5	S/ 20,000	S/ 100,000
Caja registradora digital	5	S/ 1,500	S/ 7,500
Horno microondas	5	S/ 300	S/ 1,500
Exhibidores de Postres Frio/Caliente	5	S/ 3,600	S/ 18,000
Cámaras de Seguridad	5	S/ 250	S/ 1,250
TOTAL		S/ 25,650	S/ 128,250

Elaboración: Autores de esta tesis.

- **Lista de Materiales de limpieza para el stand de postres:**

Cada uno de los cinco stands de postres contará con iguales materiales de limpieza:

Tabla VIII.7 [Lista de Materiales de Limpieza]

Material
Trapos
Materiales de Limpieza

Elaboración: Autores de esta tesis.

8.8.1 Layout del stand

A continuación, se ha elegido el siguiente diseño para el stand de POSTRES A PUNTO.

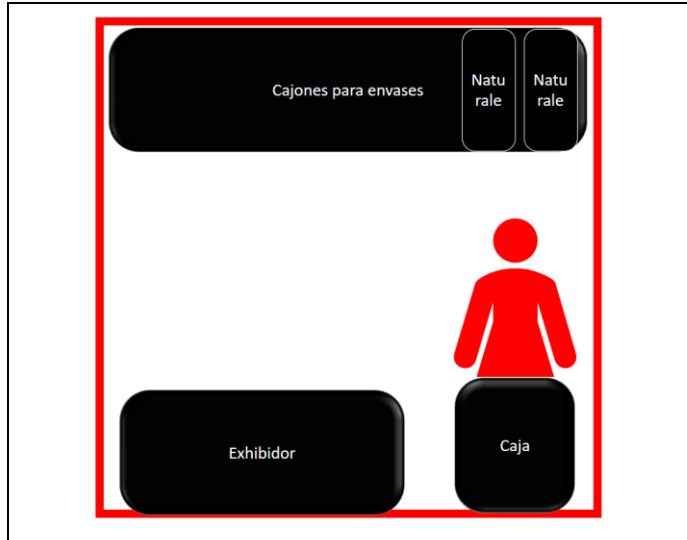
Figura VIII.5 [Formato de Stand]



Fuente: Dreamstime [Recuperado de: www.dreamstime.com]
Elaboración: Autores de esta tesis.

En cuanto al diseño del stand se muestra a continuación el diseño propuesto para su organización, considerando que las dimensiones son de 2 x 2 m2:

Figura VIII.6 [Formato de Stand]



Elaboración: Autores de esta tesis.

8.8.2 Diseño de uniformes

El personal que atenderá el stand de POSTRES A PUNTO, usará el siguiente uniforme:

Figura VIII.7 [Formato de Uniformes de Personal de atención en Stand]



Fuente: Alibaba (2017). [Recuperado de: https://www.alibaba.com/product-detail/Chinese-factory-wholesale-100-ployester-wait_60721645672.html]

8.8.3 Oficina (Área administrativa) y Centro de Distribución:

Locación central para las diferentes coordinaciones a realizar entre los administradores y supervisores de los stands:

Se necesitará mobiliario de oficina básico y necesario para la comunicación y reunión con proveedores. Asimismo, contará con equipos de cómputo (software y hardware) para controlar la producción de los diversos stands de postres, de los diferentes centros comerciales.

Se almacenará el inventario de consumibles (servilletas, cucharitas, etc.)

Tabla VIII.8 [Lista de Materiales de Limpieza]

Concepto	Cantidad	Unitario	Total
Muebles de Oficina	1	S/ 2,500	S/ 2,500
Mesa de Trabajo de Acero 3 x 1,5	1	S/ 2,500	S/ 2,500
Computadoras	1	S/ 800	S/ 800
Laptops	2	S/ 1,500	S/ 3,000
Refrigerador Industrial	1	S/ 2,500	S/ 2,500
Cámaras de Seguridad	3	S/ 250	S/ 750
Software Ventas	1	S/ 5,000	S/ 5,000
TOTAL		S/ 15,050	S/ 17,050

Elaboración: Autores de esta tesis.

8.8.4 Descripción del Proceso Preliminar de Elección de los Proveedores de **POSTRES A PUNTO**

- Durante la contratación del proveedor, existirá la prueba inicial de producto para definir la receta final.
- Con la receta aprobada, se procederá a realizar pruebas de producto, uno a la vez por cada envío. En tal sentido, el envío de cantidad siempre incluirá una unidad más de cada postre.
- Por ejemplo, si se compra 100 unidades de un postre, se paga por 100 unidades, y se reciben 101. Esta unidad extra será probada de manera aleatoria para validar que el sabor y la forma del producto sea el contratado.
- En el empaque se incluirá la fecha de producción de los postres.

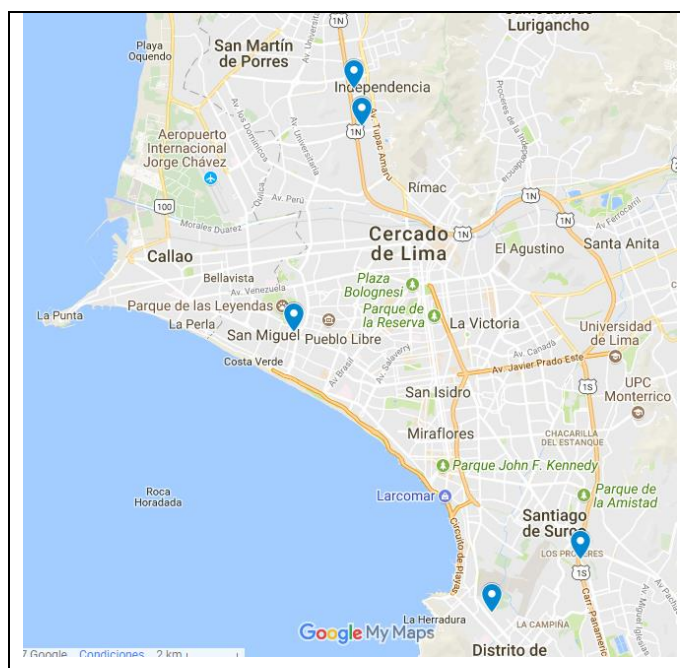
- El responsable de almacén tendrá que recibir el pedido y ver que coincida la cantidad enviada versus la guía de remisión.
- El contrato establece la puesta en puerta, la receta de los postres y la forma de pago (se entrega primero y se paga después).
- El administrador ha establecido las cantidades que debe remitir diariamente cada uno de los proveedores.

8.8.5 Localización de la Oficina / Centro de Distribución:

Para definir la ubicación del centro de distribución/oficina, se ha utilizado el método de ponderación de factores, los mismos que han sido definidos por los autores de la tesis.

A continuación, se muestran los locales de los centros comerciales, utilizando el aplicativo Google maps:

Figura VIII.8 [Ubicación geográfica de los centros comerciales]



Fuente: Google
Elaboración: Autores de esta tesis.

Se ha tenido en cuenta los distritos aledaños a los centros comerciales y que cuentan con zonas industriales o de comercio permitido, identificándose lo siguiente:

Tabla VIII.9 [Método de Ponderación de Factores de ubicación de local]

Crterios	Ponde- ración	Breña	Lince	San Luis	Surquillo	Los Olivos
Menor Recorrido	30%	5.00	3.00	3.00	4.00	5.00
Costo de Alquiler	30%	5.00	3.00	4.50	4.00	4.50
Seguridad	20%	3.00	5.00	5.00	4.00	5.00
Permisos Municipales	10%	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00
Zona Industrial*	10%	5.00	3.00	5.00	5.00	5.00
	100%	4.60	3.50	4.15	4.10	4.75

* Se refiere a si la zona cuenta con zona industrial.

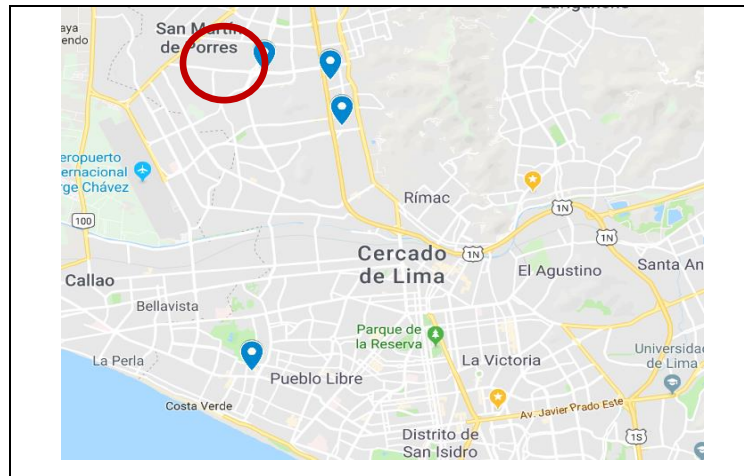
Elaboración: Autores de esta tesis.

Las variables consideradas están relacionadas con:

- Menor recorrido: entre la ubicación del proveedor principal y el centro de distribución.
- Costo de alquiler: información proporcionada por páginas web inmobiliarias.
- Seguridad: se ha priorizado zonas cercanas a avenidas principales
- Permisos municipales: los costos municipales impactan en el alquiler del local.
- Zona industrial: se privilegia que el distrito tenga áreas comerciales importantes.

En tal sentido, la mejor ubicación para el centro de distribución es el Distrito de Los Olivos.

Figura VIII.9 [Ubicación geográfica de los centros comerciales y el Centro de Distribución]



Fuente: Google
Elaboración: Autores de esta tesis.

8.8.6 Dirección del Centro de Distribución

Dado que el distrito que resultó con mejor ponderación fue el de Los Olivos, se procedió a la búsqueda de local.

Dirección: Av. Carlos Izaguirre Cdra 1400, Los Olivos, Lima.

Figura VIII.10 [Foto de Centro de Distribución – 210 m²]



Fuente: Google. [Recuperado de: <http://www.adondevivir.com/propiedades/los-olivos-local-comercial-en-esquina-at-210-m2-52599806.html>]
Elaboración: Autores de esta tesis.

8.9. Plan de Seguridad y Salud en el Trabajo.

Por normativa local, la empresa deberá contar con un sistema de seguridad y salud en el trabajo, dicha norma exige capacitaciones en materia de seguridad y salud en el trabajo, por lo menos cuatro veces al año.

8.10. Conclusiones

- Se ha considerado para el plan de operaciones que la producción de postres se encuentra tercerizada.
- El proceso óptimo para la entrega de postres a los centros comerciales incluye la tercerización del servicio de transporte, por lo que el proveedor debe asegurar el mejor estado de conservación y manipuleo.
- Para un mejor control de calidad y optimización de costos se considera necesaria la instalación de un centro de distribución.
- Para un eficiente uso de los recursos humanos se considera la contratación de personal de medio tiempo
- Al tratarse de ventas de productos frescos, la logística es un factor importante, por lo que el contrato con el proveedor debe incluir alguna cláusula relacionada con penalizaciones por entrega de productos en mal estado o por un traslado deficiente de los postres.

CAPÍTULO IX. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y RECURSOS HUMANOS

En este capítulo se desarrollará la óptima estructura organizacional y de recursos humanos con el objetivo de garantizar un equipo que otorgue valor a la empresa a través del servicio que brindará.

Asimismo, se detallarán las políticas de la empresa, las políticas de remuneraciones y la administración de los recursos humanos describiendo los perfiles de los puestos, aprovechando al máximo el talento de las personas.

9.1. Estructura organizacional

Se busca obtener una óptima estructura organizacional para la empresa con la finalidad que se logren cumplir los objetivos del negocio de manera eficiente.

La empresa entra en la calificación MYPE y su estructura organizacional será horizontal, de esta manera los empleados pueden hacer frente a las necesidades que surjan del negocio en el día a día, logrando minimizar los costos de control y al mismo tiempo se logra que los empleados tengan una mejor y más fluida comunicación con la administración y la gerencia de la empresa.

Para el inicio del negocio se ha considerado sólo el personal clave y necesario, como explica Pinson (2008), muchos negocios cuando están iniciando fracasan por contar con más personal del indispensable.

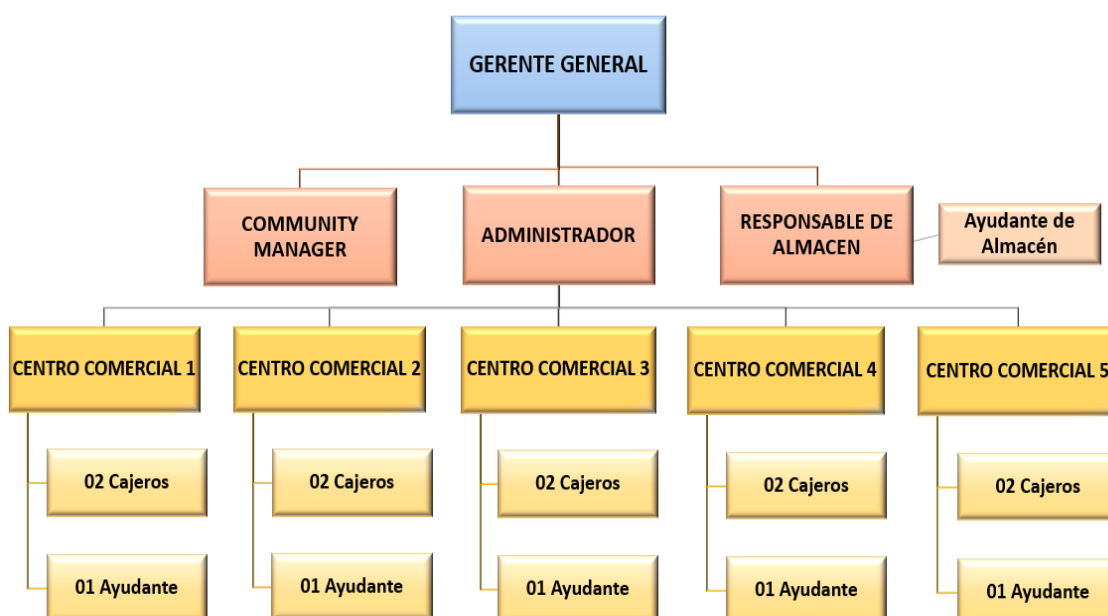
- **Organigrama**

En la figura N° IX.1 se muestra la estructura organizacional para el negocio, en el cual se han clasificado los empleados en dos grupos de acuerdo a su zona de trabajo y la labor a realizar:

- El primer grupo son los empleados que trabajan en el centro de distribución realizando funciones administrativas y de estrategia los cuales son: un gerente general, un administrador, un community manager, un responsable de almacén y un ayudante.
- El segundo grupo son los empleados que trabajan en el stand y realizan labores de atención al cliente los cuales son: cajeros y ayudantes.

Además de ellos se contará con un contador el cual será tercerizado.

Figura IX.1 [Organigrama de la empresa]



Elaboración: Autores de esta tesis.

- **Manual de Funciones**

Se ha realizado una descripción detallada de cada uno de los puestos de trabajo mencionados en el organigrama, incluyendo las funciones a desempeñar, las responsabilidades y el perfil necesario para el puesto de trabajo. (Ver Anexo 4)

9.2. Política de la empresa

Las políticas de la empresa son reglas que se deben de seguir con la finalidad de mantener el control en las actividades que realiza cada área dentro de la empresa y el buen trabajo en equipo, para la empresa de venta de postres en stand dentro de los centros comerciales se tendrá las siguientes políticas:

- Cumplir con los horarios de trabajo establecidos en sus contratos.
- El personal estará capacitado en atención eficaz y de calidad a los clientes.
- Usar durante las horas de trabajo el uniforme completo en perfectas condiciones de limpieza.
- Mantener limpio y ordenado el lugar de trabajo.
- Por ninguna circunstancia salvo eventos fortuitos se dejará el puesto de trabajo a menos que se cuente con el personal de reemplazo o de apoyo.
- El goce de vacaciones será de acuerdo al cronograma anual.
- Hacer uso correcto de los equipos del stand.

9.3. Política de Remuneraciones

La política de remuneraciones para el gerente general, administrador, community manager, responsable de almacén, empleados de caja y ayudantes será en base a un sueldo básico fijo el cual estará estipulado en el contrato de trabajo, con excepción del contador que tendrá un pago con recibo por honorarios.

9.4. Administración de los Recursos Humanos

Los recursos humanos que se requerirán para la empresa son los que se han establecido en el organigrama y forman la estructura organizacional de la empresa, los mismos que se incorporarán 15 días antes del lanzamiento del negocio con la finalidad de brindarles una introducción a la empresa y los objetivos que se buscan cumplir.

A continuación, se detallarán los procedimientos de reclutamiento, selección, contratación y las estrategias de capacitación y motivación.

- **Reclutamiento**

Previo a la etapa de reclutamiento se ha definido el perfil básico que debe cumplir cada postulante en función a la actividad que realizará (Ver Anexo 5). El reclutamiento se inicia con la convocatoria de los postulantes que cumplan con el perfil básico antes mencionado, se espera captar el interés de profesionales jóvenes y emprendedores de administración de empresas, contadores, conocimientos de control de calidad y personal con experiencia en atención al cliente y manejo de caja registradora. La finalidad del reclutamiento es obtener las hojas de vida de los postulantes para continuar con el proceso de evaluación.

- **Evaluación**

En esta etapa se realiza la evaluación de los postulantes la cual consistirá inicialmente en una entrevista preliminar realizada por los inversionistas del negocio para corroborar lo descrito en las hojas de vida, posteriormente se tomarán pruebas que determinen de forma objetiva un óptimo grado cognitivo y psicológico que demuestren lo adquirido en la etapa de estudios y/o la experiencia ejerciendo estas funciones, se culmina esta etapa de evaluación con una entrevista final en la cual se pondrá mayor énfasis en la demostración de las competencias técnicas adquiridas, con estas pruebas se logrará reducir la cantidad de postulantes para seleccionar sólo los que cumplan con las competencias requeridas por la empresa.

- **Selección**

Posterior a la evaluación de todos los postulantes se realiza la selección de aquellos que hayan obtenido los mejores puntajes en las pruebas cognitivas y mejores resultados en las pruebas psicológicas, además que hayan tenido el mejor desempeño en las entrevistas, es decir se selecciona a los candidatos con el perfil más próximo al del puesto vacante, por ejemplo: grado académico, experiencia profesional, etc.

- **Contratación**

Habiendo seleccionado a los candidatos que cubrirán los puestos vacantes se procede a la contratación, es decir se firma un contrato entre el trabajador y la empresa, en el cual se detallarán el cargo, las funciones que realizará, la remuneración que recibirá, la modalidad y el tiempo de duración del contrato.

Para el caso de los puestos de gerente general y administrador, se realizará un contrato fijo de 1 año y renovable cada 6 meses.

Para el caso de los empleados de caja, responsable de almacén y ayudante, se realizará un contrato fijo de 6 meses y renovable cada 3 meses, con un período de prueba de 1 mes.

El horario de atención será de lunes a domingo de 10:00 am a 10:00 pm, se trabajará 48 horas a la semana y se dará un día de descanso en la semana a cada empleado.

- **Capacitación, Motivación y Retroalimentación**

Una vez contratado el nuevo personal pasará por una charla de introducción a la empresa para conocer su misión, visión y las políticas que la rigen, además de conocer los principales objetivos a cumplir con el trabajo que realizará, se buscará que el trabajador se sienta identificado con la empresa. Además de las capacitaciones constantes para el correcto desempeño de su puesto.

La empresa buscará mantener a sus trabajadores motivados para el mejor desempeño de sus funciones generando valor al cliente, esto se realizará a través del cumplimiento puntual de los pagos, respetando sus horarios y fechas de vacaciones previamente programadas y reconociendo la labor que realizan día a día.

Es importante que los colaboradores de la empresa reciban una retroalimentación oportuna, por lo cual se realizarán reuniones personales en donde se hará mención a sus fortalezas y los puntos que deben reforzar en función a la labor que desempeñan

para que se cumplan los objetivos del negocio y sus objetivos personales esta retroalimentación la realizará el administrador.

9.5. Presupuesto de Recursos Humanos

Para el cálculo del presupuesto de los recursos humanos con los que contará la empresa se ha tenido en consideración los principales aspectos económicos del régimen laboral MYPE, los cuales se detallan en la tabla N° IX.1.

Tabla IX.1 [Principales aspectos del régimen laboral MYPE]

INDICADOR/RÉGIMEN	PEQUEÑA EMPRESA
Beneficios sociales	<ol style="list-style-type: none"> 1. Remuneración mínima vital. 2. Jornada máxima. 3. Descanso semanal. 4. Feriados. 5. Vacaciones: 15 días. Posibilidad de reducción de 15 a 7 días calendario. 6. CTS: 15 remuneraciones diarias por año completo de servicios. Tope máximo de 90 remuneraciones diarias. 7. Dos gratificaciones al año: Fiestas patrias y navidad. Equivalentes a ½ remuneración cada una. 8. SCTR a cargo de empleador. 9. Seguro de vida a cargo del empleador. 10. Derechos colectivos. 11. Derecho a participar de la utilidades.
Indemnización por despido arbitrario	Equivalente a 20 remuneraciones diarias por cada año completo de servicios. Tope máximo de 120 remuneraciones diarias. Las fracciones de año se abonan por dozavos.
Seguro complementario de trabajo de riesgo	Sí

Fuente: SUNAFIL

- **Cálculo del % de Costo Empresa para una Pequeña Empresa**

Teniendo en consideración los beneficios sociales se realizó el cálculo del % de costo que significarán los empleados dentro de la empresa, siendo el resultado 30.62%.

Tabla IX.2 [Cálculo del % de Costo Empresa]

Ítem	Descripción	Sueldos/Año	Tasa Base	Incidencia	Observaciones
1.00	Vacaciones	0.5		4.5455	Valor más crítico
2.00	Gratificación	1		8.3333	
3.00	CTS	0.5		4.8611	
4.00	Essalud / EPS		9.0000%	9.0000	6.75% Essalud, 2.25% EPS
5.00	Essalud sobre Vacaciones		9.0000%	0.4091	
6.00	Essalud sobre Gratificación		9.0000%	0.7500	
7.00	SCTR				
	Salud		0.6000%	0.6773	0.6% de planilla
	Pensiones		0.9785%	1.1045	0.95% + 3% de planilla
8.00	Vida Ley		0.3500%	0.3962	Muerte accidental = 32 sueldos Muerte natural = 16 sueldos
9.00	Seguro de Accidentes Personales		0.4800%	0.5465	28 sueldos
% Costo Empresa				30.62	

Elaboración: Autores de esta tesis.

- **Presupuesto**

Para la estimación de los sueldos básicos de los empleados de acuerdo al mercado se tomó en consideración lo indicado por el gerente general de Zonacel y un dueño de franquicia- Disfruta

Para el cálculo del presupuesto se multiplicará al sueldo básico el % de costo empresa, obteniendo:

Tabla IX.3 [Presupuesto RRHH]

Ítem	Descripción del Puesto	Cantidad	Sueldo Básico	Costo
01	Gerente General	01	4,500.00	5,878.10
02	Administrador	01	3,500.00	4,571.80
03	Community Manager	01	900.00	1,175.60
04	Cajeros	13	1,000.00	16,981.10
05	Ayudante (medio tiempo)	06	500.00	3,918.70
06	Responsable de almacén	01	1,000.00	1,306.20
07	Ayudante de Almacén	01	850.00	1,110.30

Elaboración: Autores de esta tesis.

9.6. Conclusiones

- POSTRES A PUNTO tendrá una estructura organizacional horizontal, dejando que los empleados resuelvan las necesidades que surgen en el día a día del negocio, minimizando costos de supervisión permanente y control de empleados.
- El personal empleado es clave para el éxito del negocio, razón por la cual seguirá una secuencia ordenada y minuciosa para el reclutamiento, selección y contratación del personal de manera que fluya sin inconvenientes para lograr un servicio diferenciado.
- Con la finalidad de lograr un servicio diferenciado, POSTRES A PUNTO realizara una retroalimentación de manera oportuna, con la finalidad de identificar y potenciar al personal que brinda atención al cliente.

CAPÍTULO X. EVALUACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA

10.1. Objetivos

- Demostrar viabilidad económica del proyecto.
- Realizar la sensibilización de los factores claves del proyecto.

10.2. Supuestos

- No se considera IGV para los análisis.
- El impuesto a la renta considerado es de 29.5%, vigente en el año 2018.
- Todos los montos considerados son en Soles (S/).
- Se asume que el banco brinda el crédito necesario para iniciar operaciones.
- No existen ventas al crédito.
- Los productos no vendidos serán devueltos al proveedor.
- Se considera pago a los proveedores 7 días.
- Se considera la Garantía de los locales dentro de capital de trabajo.

10.3. Inversión Inicial

La inversión inicial estará compuesta por 3 conceptos: Activo Fijo, Gastos pre operativos, y capital de trabajo, el detalle de los mismos se mostrará en los siguientes puntos.

Adicionalmente se tienen gastos iniciales, que se registrarán en el año 1.

10.3.1 Activo Fijo

En los activos fijos se consideran los bienes que necesita la empresa para iniciar operaciones, los mismos que pueden activarse. Se realizó una separación entre los activos fijos necesarios para los stands y el Centro de Distribución.

En cuanto a los costos de los activos fijos de los stands se detalla lo siguiente:

Tabla X.1 [Activos Fijos Stands]

Concepto	Cantidad	Unitario	Total
Módulo Instalado	5	S/ 20,000	S/ 100,000
Caja registradora digital	5	S/ 1,500	S/ 7,500
Horno microondas	5	S/ 300	S/ 1,500
Exhibidores de Postres Frio/Caliente	5	S/ 3,600	S/ 18,000
Cámaras de Seguridad	5	S/ 250	S/ 1,250
		S/ 25,650	S/ 128,250

Elaboración: Autores de esta tesis.

Como se observa, el gasto total para la instalación de los cinco stands tiene un costo de S/.128,250, lo que da un costo unitario por instalación de stand de S/.25,650, este costo incluye todo lo necesario para el correcto funcionamiento de los stands.

En cuanto a los activos necesarios para poner en funcionamiento el Centro de Distribución se detalla lo siguiente:

Tabla X.2 [Activos Fijos Centro de Distribución]

Concepto	Cantidad	Unitario	Total
Muebles de Oficina	1	S/ 2,500	S/ 2,500
Mesa de Trabajo de Acero 3 x 1,5	1	S/ 2,500	S/ 2,500
Computadoras	1	S/ 800	S/ 800
Laptops	2	S/ 1,500	S/ 3,000
Refrigerador Industrial	1	S/ 2,500	S/ 2,500
Cámaras de Seguridad	3	S/ 250	S/ 750
Software Ventas	1	S/ 5,000	S/ 5,000
		S/ 15,050	S/ 17,050

Elaboración: Autores de esta tesis.

Como se puede observar la inversión total para poner en funcionamiento el Centro de Distribución es de S/.17,050, esto incluye los muebles, sistemas de seguridad e implementos para un eficiente funcionamiento.

10.3.2 Capital de Trabajo

El capital de trabajo es el dinero necesario en caja para iniciar operaciones, en este caso se ha incluido las garantías solicitadas por los centros comerciales, estas garantías son cinco meses de alquiler de cada centro comercial incluyendo el IGV y la caja inicial necesaria para comenzar operaciones, el detalle de los mismos se muestra en la siguiente tabla:

Tabla X.3 [Capital de trabajo]

Centro Comercial	Concepto	Costo
MegaPlaza	Garantía	S/ 41,300
Plaza Lima Norte	Garantía	S/ 41,300
Plaza San Miguel	Garantía	S/ 47,200
Mall del Sur	Garantía	S/ 35,400
Plaza Lima Sur	Garantía	S/ 35,400
Centro de Distribucion	Garantía	S/ 15,000
Todos	Caja Inicial	S/ 100,000
		S/ 315,600

Elaboración: Autores de esta tesis.

10.3.3 Gastos Pre operativos

Son los gastos generados antes que inicien las operaciones del negocio, los mismos no pueden generar escudo tributario porque la empresa aún no se encuentra en funcionamiento y por lo tanto aún no cuenta con un RUC.

Tabla X.4 [Gastos preoperativos]

Concepto	Cantidad	Unitario	Total
Formación de Empresa	1	S/ 3,000	S/ 3,000
Búsqueda de Centros Comerciales	1	S/ 10,000	S/ 10,000
			S/ 13,000

Elaboración: Autores de esta tesis.

10.3.4 Gastos Iniciales

Los gastos iniciales son los gastos en los cuales la empresa incurrirá antes de que inicien las operaciones, es necesario mencionar que los mismos no serán activados ya que no se considera inversión, se podrán considerar los pies de ingresos como un arras por lo que se considerará como gasto en el año 5, en cambio los demás gastos iniciales se pueden considerar gastos en el primer año. La suma de ambos se muestra en la siguiente tabla:

Tabla X.5 [Gastos Iniciales]

Centro Comercial	Concepto	Costo
MegaPlaza	Pie de Ingreso	S/ 10,370
	Revisión de planos	S/ 600
Plaza Lima Norte	Pie de Ingreso	S/ 10,370
	Revisión de planos	S/ 600
Plaza San Miguel	Pie de Ingreso	S/ 13,333
	Revisión de planos	S/ 600
Mall del Sur	Pie de Ingreso	S/ 8,889
	Revisión de planos	S/ 600
Plaza Lima Sur	Pie de Ingreso	S/ 8,889
	Revisión de planos	S/ 600
	Bandejas para postres	S/ 516
	Pinzas reposteras	S/ 24
	Lanzamiento del Proyecto	S/ 10,000
	Página Web	S/ 2,160
		S/ 67,552

Elaboración: Autores de esta tesis.

Es necesario mencionar que los principales gastos iniciales son los pies de ingreso a los centros comerciales y los mismos van en relación con los costos de alquiler que cobra cada centro comercial.

10.4. Financiamiento

El financiamiento necesario para el proyecto es de S/.541,452, el mismo que será asumido en un 40% por los accionistas y el 60% restante será asumido por el Banco Interbank ya que brinda mayores facilidades para el préstamo. A pesar de ello, el banco solicita los siguientes requisitos a la empresa:

- Debe tener 18 meses de antigüedad.
- Copia del contrato de alquiler vigente.
- Ventas mínimas mensuales de S/.15 mil soles.
- Tres últimos PDT's mensuales.
- Ultima declaración anual solo si la empresa se encuentra en el régimen general.

POSTRES A PUNTO considera necesario realizar un financiamiento con el banco, pero se cuenta con diferentes restricciones debido a los requisitos solicitados por la entidad bancaria.

Por lo mismo, se ha decidido que un socio tenga la mayoría accionaria, la cual se dividiría en socio principal 70% y tres socios de 10% cada uno, ello para que el socio principal tenga la posibilidad de servir como aval para la solicitud del préstamo.

En el siguiente cuadro se podrá observar el detalle a financiar, así como el cálculo del WACC (costo promedio ponderado de capital):

Tabla X.6 [Cálculo de WACC]

Monto a Financiar	-S/ 324,871
Tasa de Banco	15%
Tasa Accionista	20%
Financiamiento	
Capital Propio	40%
Prestamo	60%
WACC	14.35%

Elaboración: Autores de esta tesis.

Y a partir del monto a financiar y la tasa de pago se obtiene el siguiente cronograma de pago:

Tabla X.7 [Cronograma de Pago]

Detalle	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Deuda	-324,871	-276,688	-221,277	-157,554	-84,273	-
Amortización		-48,183	-55,411	-63,723	-73,281	-84,273
Intereses		-48,731	-41,503	-33,192	-23,633	-12,641

Elaboración: Autores de esta tesis.

Como se puede observar en el cuadro, en el primer año se pagará más intereses que amortización lo que irá cambiando conforme transcurra el tiempo del préstamo.

10.5. Ingresos

El Pronóstico de ingresos se basa en la demanda calculada en el Capítulo V, que se muestra detallada por centro comercial en el Anexo 7.

En cuanto a la determinación de los precios, los mismos fueron asignados de acuerdo con el mercado meta al cual se quiere llegar, basados en el porcentaje de personas que aceptarían un determinado precio.

Los precios asignados por producto se muestran a continuación:

Tabla X.8 [Precios por producto]

Producto	2018-2022	
Suspiro a la limeña	S/	6.00
Bombitas	S/	5.00
Cachanga	S/	5.00
Tres leches	S/	6.00
Cocadas	S/	5.00
Humita dulce	S/	5.00
Turrón	S/	6.00
Turrón crocante	S/	6.00
Refresco	S/	3.00

Elaboración: Autores de esta tesis.

Los precios de venta mostrados consideran IGV que al momento de calcular los ingresos serán retirados.

Como ingresos anuales se obtienen los siguientes:

Tabla X.9 [Ingresos Anuales por centro comercial]

Centro Comercial	2018		2019		2020		2021		2022	
Plaza Lima Sur	S/	331,237	S/	351,126	S/	365,077	S/	376,001	S/	387,281
Plaza Norte	S/	363,602	S/	385,361	S/	400,826	S/	412,700	S/	425,056
Mall del Sur	S/	353,868	S/	375,022	S/	389,998	S/	401,664	S/	413,687
Plaza San Miguel	S/	444,740	S/	471,409	S/	490,292	S/	504,972	S/	520,198
Mega Plaza	S/	383,884	S/	406,910	S/	423,116	S/	435,781	S/	448,855
Total	S/	1,877,331	S/	1,989,828	S/	2,069,308	S/	2,131,119	S/	2,195,077

Elaboración: Autores de esta tesis.

Como ingresos por producto se obtienen los siguientes:

Tabla X.10 [Ingresos por Producto]

Ingresos por Producto	2018		2019		2020		2021		2022	
Venta de Postres	S/	1,549,292	S/	1,642,129	S/	1,707,722	S/	1,758,732	S/	1,811,512
Venta de Refresco	S/	328,039	S/	347,699	S/	361,586	S/	372,386	S/	383,565
Venta Total	S/	1,877,331	S/	1,989,828	S/	2,069,308	S/	2,131,119	S/	2,195,077

Elaboración: Autores de esta tesis.

10.6. Costos de Ventas

Para el costo de venta, se consideran los siguientes precios de compra de los postres, los mismos son los mejores precios encontrados en la búsqueda de proveedores que se detalla en el Capítulo VIII - Plan de Operaciones. Adicionalmente, se ha considerado el precio de los utensilios (cucharitas) y los envases; es importante mencionar que los mismos ya no consideran IGV.

Tabla X.11 [Costo unitario de postres]

Producto	2018-2022	
Suspiro a la limeña	S/	1.82
Bombitas	S/	0.93
Cachanga	S/	0.93
Tres leches	S/	1.82
Cocadas	S/	1.03
Humita dulce	S/	0.93
Turrón	S/	1.36
Turrón crocante	S/	1.36
Refresco	S/	0.64

Elaboración: Autores de esta tesis.

Y con la demanda mostrada en el Anexo 7 se tendrá el cálculo de los costos de venta totales por cada centro comercial.

Tabla X.12 [Costo de venta por centro comercial]

Centro Comercial	2018	2019	2020	2021	2022
Plaza Lima Sur	S/ -98,588	S/ -104,501	S/ -108,660	S/ -111,910	S/ -115,270
Plaza Norte	S/ -109,517	S/ -116,072	S/ -120,724	S/ -124,305	S/ -128,024
Mall del Sur	S/ -107,756	S/ -114,199	S/ -118,765	S/ -122,318	S/ -125,985
Plaza San Miguel	S/ -124,139	S/ -131,583	S/ -136,856	S/ -140,957	S/ -145,205
Mega Plaza	S/ -109,566	S/ -116,133	S/ -120,757	S/ -124,375	S/ -128,106
Total	S/ -549,566	S/ -582,488	S/ -605,762	S/ -623,866	S/ -642,591

Elaboración: Autores de esta tesis.

Tabla X.13 [Costo de venta por producto]

Costo por Producto	2018	2019	2020	2021	2022
Costo de Postres	S/ -466,375	S/ -494,312	S/ -514,064	S/ -529,428	S/ -545,319
Costo de Refresco	S/ -83,191	S/ -88,176	S/ -91,698	S/ -94,437	S/ -97,272
Costo Total	S/ -549,566	S/ -582,488	S/ -605,762	S/ -623,866	S/ -642,591

Elaboración: Autores de esta tesis.

10.7. Gastos Fijos

Se han identificado dos tipos de gastos:

10.7.1 Gastos Fijos por Stand:

Los gastos por stand están compuestos por los gastos de transporte, del centro de distribución al centro comercial ida y vuelta, gasto de personal de atención al público, depreciación del stand, gasto de alquiler del stand, este gasto puede ser fijo o variable dependiendo del nivel de venta y por último gastos varios entre los que se tienen utilities, internet, celulares, seguros y gastos de POS.

En el siguiente cuadro se muestran los gastos totales mencionados por cada stand:

Tabla X.14 [Gastos Fijos por Stand]

Plaza Lima Sur

Gasto por Stand	2018	2019	2020	2021	2022
POS	S/ -4,124	S/ -4,372	S/ -4,545	S/ -4,681	S/ -4,822
Transporte	S/ -23,040	S/ -23,040	S/ -23,040	S/ -23,040	S/ -23,040
Alquiler	S/ -78,000	S/ -78,000	S/ -78,000	S/ -78,000	S/ -78,000
Personal	S/ -50,159	S/ -50,159	S/ -50,159	S/ -50,159	S/ -50,159
Gastos varios	S/ -5,482	S/ -5,482	S/ -5,482	S/ -5,482	S/ -5,482
Depreciación	S/ -5,130	S/ -5,130	S/ -5,130	S/ -5,130	S/ -5,130
Total Año	S/ -165,935	S/ -166,182	S/ -166,356	S/ -166,492	S/ -166,633

Plaza Norte

Gasto por Stand	2018	2019	2020	2021	2022
POS	S/ -4,527	S/ -4,798	S/ -4,990	S/ -5,138	S/ -5,292
Transporte	S/ -13,500	S/ -13,500	S/ -13,500	S/ -13,500	S/ -13,500
Alquiler	S/ -91,000	S/ -91,000	S/ -91,000	S/ -91,000	S/ -91,000
Personal	S/ -50,159	S/ -50,159	S/ -50,159	S/ -50,159	S/ -50,159
Gastos varios	S/ -5,482	S/ -5,482	S/ -5,482	S/ -5,482	S/ -5,482
Depreciación	S/ -5,130	S/ -5,130	S/ -5,130	S/ -5,130	S/ -5,130
Total Año	S/ -169,798	S/ -170,069	S/ -170,261	S/ -170,409	S/ -170,563

Mall del Sur

Gasto por Stand	2018	2019	2020	2021	2022
POS	S/ -4,406	S/ -4,669	S/ -4,855	S/ -5,001	S/ -5,150
Transporte	S/ -23,040	S/ -23,040	S/ -23,040	S/ -23,040	S/ -23,040
Alquiler	S/ -78,000	S/ -78,000	S/ -78,000	S/ -78,000	S/ -78,000
Personal	S/ -50,159	S/ -50,159	S/ -50,159	S/ -50,159	S/ -50,159
Gastos varios	S/ -5,482	S/ -5,482	S/ -5,482	S/ -5,482	S/ -5,482
Depreciación	S/ -5,130	S/ -5,130	S/ -5,130	S/ -5,130	S/ -5,130
Total Año	S/ -166,217	S/ -166,480	S/ -166,666	S/ -166,812	S/ -166,961

Plaza San Miguel

Gasto por Stand	2018	2019	2020	2021	2022
POS	S/ -5,537	S/ -5,869	S/ -6,104	S/ -6,287	S/ -6,476
Transporte	S/ -27,000	S/ -27,000	S/ -27,000	S/ -27,000	S/ -27,000
Alquiler	S/ -104,000	S/ -104,000	S/ -104,000	S/ -104,000	S/ -104,000
Personal	S/ -50,159	S/ -50,159	S/ -50,159	S/ -50,159	S/ -50,159
Gastos varios	S/ -5,482	S/ -5,482	S/ -5,482	S/ -5,482	S/ -5,482
Depreciación	S/ -5,130	S/ -5,130	S/ -5,130	S/ -5,130	S/ -5,130
Total Año	S/ -197,308	S/ -197,640	S/ -197,875	S/ -198,058	S/ -198,247

Mega Plaza

Gasto por Stand	2018	2019	2020	2021	2022
POS	S/ -4,779	S/ -5,066	S/ -5,268	S/ -5,425	S/ -5,588
Transporte	S/ -13,500	S/ -13,500	S/ -13,500	S/ -13,500	S/ -13,500
Alquiler	S/ -91,000	S/ -91,000	S/ -91,000	S/ -91,000	S/ -91,000
Personal	S/ -50,159	S/ -50,159	S/ -50,159	S/ -50,159	S/ -50,159
Gastos varios	S/ -5,482	S/ -5,482	S/ -5,482	S/ -5,482	S/ -5,482
Depreciación	S/ -5,130	S/ -5,130	S/ -5,130	S/ -5,130	S/ -5,130
Total Año	S/ -170,050	S/ -170,337	S/ -170,539	S/ -170,696	S/ -170,859

Elaboración: Autores de esta tesis.

10.7.2 Gastos Fijos Generales:

Los gastos fijos generales están compuestos por depreciación de todos los activos del Centro de Distribución, los consumibles y los gastos fijos generales. En este último punto se incluye personal general, seguros, gastos de marketing, alquiler de Centro de Distribución, uniformes, servicios generales entre otros.

En las siguientes tablas se podrán observar el detalle por años de los conceptos de gastos antes mencionados:

Tabla X.15 [Consumibles]

Producto	2018	2019	2020	2021	2022
Servilletas	S/ -14,516	S/ -14,516	S/ -14,516	S/ -14,516	S/ -14,516
Trapos	S/ -4,563	S/ -4,563	S/ -4,563	S/ -4,563	S/ -4,563
Materiales de Limpieza	S/ -2,400	S/ -2,400	S/ -2,400	S/ -2,400	S/ -2,400
Total	S/ -21,478	S/ -21,478	S/ -21,478	S/ -21,478	S/ -21,478

Elaboración: Autores de esta tesis.

Tabla X.16 [Gastos Fijos Generales]

Servicio	2018	2019	2020	2021	2022
Contador	S/ 18,000	S/ 18,000	S/ 18,000	S/ 18,000	S/ 18,000
Sueldo de Personal	S/ 168,504	S/ 168,504	S/ 168,504	S/ 168,504	S/ 168,504
Alquiler de Centro de Dis	S/ 60,000	S/ 60,000	S/ 60,000	S/ 60,000	S/ 60,000
Servicios Públicos	S/ 2,160	S/ 2,160	S/ 2,160	S/ 2,160	S/ 2,160
Internet	S/ 960	S/ 960	S/ 960	S/ 960	S/ 960
Celular	S/ 1,495	S/ 1,495	S/ 1,495	S/ 1,495	S/ 1,495
Gastos Varios Oficina	S/ 1,200	S/ 1,200	S/ 1,200	S/ 1,200	S/ 1,200
Campañas de Marketing	S/ 45,600	S/ 45,600	S/ 45,600	S/ 45,600	S/ 45,600
Bandejas para postres	S/ 516	S/ 516	S/ 516	S/ 516	S/ 516
Jabas Plasticas	S/ 180	S/ 180	S/ 180	S/ 180	S/ 180
Pinzas reposteras	S/ 144	S/ 144	S/ 144	S/ 144	S/ 144
Seguros	S/ 500	S/ 500	S/ 500	S/ 500	S/ 500
Uniformes	S/ 3,040	S/ 3,040	S/ 3,040	S/ 3,040	S/ 3,040
Total	S/ 302,299	S/ 302,299	S/ 302,299	S/ 302,299	S/ 302,299

Elaboración: Autores de esta tesis.

Tabla X.17 [Depreciación]

	2018	2019	2020	2021	2022
Depreciacion	S/ 3,410	S/ 3,410	S/ 3,410	S/ 3,410	S/ 3,410

Elaboración: Autores de esta tesis.

10.8. Resultado de Evaluación:

10.8.1 Estados de Resultados

En el siguiente cuadro se podrá observar el estado de resultados de todo el proyecto, considerando todos los ingresos, costos y gastos que han sido detallados en el presente capítulo.

Tabla X.18 [Estado de resultados del proyecto]

	2018	2019	2020	2021	2022
Ventas	S/ 1,877,331	S/ 1,989,828	S/ 2,069,308	S/ 2,131,119	S/ 2,195,077
Costo de Ventas	S/ -549,566	S/ -582,488	S/ -605,762	S/ -623,866	S/ -642,591
Utilidad Bruta	S/ 1,327,765	S/ 1,407,340	S/ 1,463,546	S/ 1,507,253	S/ 1,552,486
Gastos Stand	S/ -869,308	S/ -870,708	S/ -871,698	S/ -872,467	S/ -873,263
Gastos Generales	S/ -394,739	S/ -327,187	S/ -327,187	S/ -327,187	S/ -327,187
Utilidad Operativa	S/ 63,718	S/ 209,444	S/ 264,661	S/ 307,599	S/ 352,035
Costo Financiero	S/ -54,810	S/ -46,681	S/ -37,332	S/ -26,582	S/ -14,218
Utilidad Antes de Impuestos	S/ 8,908	S/ 162,763	S/ 227,329	S/ 281,017	S/ 337,817
Impuesto a la Renta	S/ -2,628	S/ -48,015	S/ -67,062	S/ -82,900	S/ -99,656
Utilidad Neta	S/ 6,280	S/ 114,748	S/ 160,267	S/ 198,117	S/ 238,161

Elaboración: Autores de esta tesis.

Como se observa en el cuadro, los resultados obtenidos son bastante positivos, siendo un factor muy importante que el costo de venta sea aproximadamente 30% de las ventas, lo que permite afrontar los fuertes gastos fijos que soporta este negocio.

Para ver el detalle del estado de resultado por cada centro comercial se podrá revisar el Anexo 8.

Adicionalmente, se muestra un estado de resultados mensualizado del año 1 en el Anexo 9.

10.8.2 Flujo de Caja.

Con la información obtenida en el estado de resultados, las inversiones consideradas y el cálculo de la tasa de retorno, mencionados en el presente capítulo, se

prepara el flujo de caja operativo y el flujo de caja económico, que permitirá determinar si el proyecto es viable económicamente:

Tabla X.19 [Flujo de caja económico]

	2018	2019	2020	2021	2022
Ingresos	1,877,331 S/	1,989,828 S/	2,069,308 S/	2,131,119 S/	2,195,077
Costos de Venta	-549,566	-582,488	-605,762	-623,866	-642,591
Gastos Stand	-869,308 S/	-870,708 S/	-871,698 S/	-872,467 S/	-873,263
Gastos Generales	-327,187 S/	-327,187 S/	-327,187 S/	-327,187 S/	-327,187
Depreciacion	29,060 S/	29,060 S/	29,060 S/	29,060 S/	29,060
Impuesto	-18,797	-61,786	-78,075	-90,742	-103,850
Flujo de Caja de Operación	S/ 141,533 S/	176,718 S/	215,646 S/	245,917 S/	277,245
Inversion	S/ -145,300				
Gastos Pre Operativos	S/ -13,000				
Gasto Inicial	S/ -67,552				
Capital de Trabajo	S/ -315,600			S/	315,600
Flujo Caja Economico	S/ -541,452 S/	141,533 S/	176,718 S/	215,646 S/	245,917 S/
					592,845

Elaboración: Autores de esta tesis.

Con el flujo económico mostrado se obtiene los siguientes indicadores

VPN	S/ 308,868
TIR	31.2%

El VAN y el TIR obtenidos son positivos, lo que nos indica que el proyecto es viable económicamente con los supuestos considerados.

10.8.3 Punto de Equilibrio.

Es importante conocer cuáles serían las ventas mínimas que debería obtener cada stand para que la ganancia en el mismo sea S/0.00. En el siguiente cuadro se muestran las ventas anuales por centro comercial, con las cuales se llegaría al punto de equilibrio en cada stand:

Tabla X.20 [Punto de Equilibrio en Soles]

Centro Comercial	Ventas Anuales									
	2018		2019		2020		2021		2022	
Plaza Lima Sur	S/	236,252	S/	236,598	S/	236,852	S/	237,044	S/	237,247
Plaza Norte	S/	242,985	S/	243,373	S/	243,644	S/	243,859	S/	244,077
Mall del Sur	S/	238,991	S/	239,372	S/	239,645	S/	239,854	S/	240,074
Plaza San Miguel	S/	273,707	S/	274,168	S/	274,496	S/	274,752	S/	275,013
Mega Plaza	S/	237,970	S/	238,368	S/	238,649	S/	238,872	S/	239,100
	S/	1,229,906	S/	1,231,879	S/	1,233,285	S/	1,234,381	S/	1,235,511

Elaboración: Autores de esta tesis.

Tomando en consideración las ventas anuales por Stand (Tabla X.20), se puede concluir que en promedio cada stand debe de vender S/. 20,500 soles mensuales para llegar a su punto de Equilibrio.

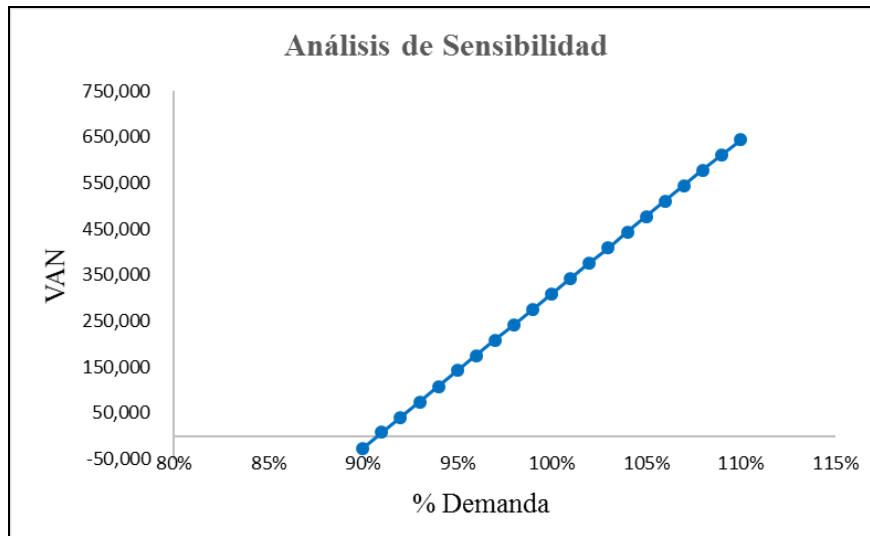
Es importante mencionar que para este cálculo se está considerando solo los gastos propios del stand, incluyendo depreciación.

10.9. Evaluación de Riesgos.

Para la evaluación de riesgo de POSTRES A PUNTO se realiza el análisis de sensibilidad de su variable crítica que es la Demanda. En el análisis se obtuvieron los valores del VAN para variaciones de la demanda proyectada desde el 90% hasta el 110%.

De los resultados obtenidos se puede observar que para una demanda proyectada mayor a 90%, el VAN se vuelve positivo, lo cual indica que el proyecto tiene un rango de 10% para tomar acción en caso de una caída de demanda.

Tabla X.21 [Sensibilidad]



Elaboración: Autores de esta tesis.

10.10. Conclusiones.

- El proyecto es económicamente viable ya que obtiene un VAN positivo de S/.308,868 y una TIR (Tasa de Retorno) de 31.2%.
- La tasa de préstamo otorgada por el banco asciende a 15% que es la correspondiente a un préstamo para pequeña empresa. Este porcentaje es alto debido a la dificultad de financiamiento que se tiene para este tipo de emprendimiento.
- Los puntos de equilibrio mostrados indican que en promedio cada stand debe vender S/.20,500 al mes.
- Se demuestra que el proyecto es muy sensible a la variación de la demanda.
- Del estado de resultados se concluye que el Margen de Ventas es alrededor de 70%, lo cual es un porcentaje óptimo para este tipo de proyectos, según lo indicado por expertos del sector.

CAPÍTULO XI. CONCLUSIONES

- Con respecto a cuantificar la existencia de la demanda de postres, por intermedio de la encuesta se determinó que el 99% de personas que asisten a los centros comerciales, consumen postres fuera de casa. Adicionalmente, los postres escogidos gozan de un alto nivel de aceptación, siendo el producto más representativo el tres leches.
- Con respecto a determinar la oferta de postres para los productos escogidos, a través de la investigación cualitativa (entrevista a expertos, método de observación), se puede determinar que solo hay un competidor directo (Supermercado Metro) y que tiene presencia en el centro comercial Plaza Lima Sur y Plaza Lima Norte. También hay empresas competencia indirecta que ofrecen diversos postres entre los cuales son empresas que cuentan con marcas reconocidas en el sector (Cinnabon, Dunkin Donuts, Q'Churros).
- Se ha identificado que el modelo idóneo incluye la tercerización de la producción y tercerización del servicio de distribución, ello para evitar tener capacidad instalada subutilizada.
- Se considera necesario la instalación de un centro de distribución, debido a que se contará con diversos proveedores, además que se busca realizar un control de calidad de los productos.
- Se identificó que para hacer más óptimo el tiempo del personal se contrate también empleados part time.
- Se considera necesario destinar todos los años un presupuesto de marketing con la finalidad de contar con la participación del mercado deseada.

- En el análisis financiero realizado se muestra que el proyecto es viable y rentable, obteniéndose un VAN de S/.308,868 y una TIR de 31.2%, lo cual indica que el proyecto es económicamente viable.
- Se identificó que el proyecto es bastante sensible a la demanda, observándose que si la demanda fuera menor al 90% de la calculada, el proyecto obtendría un VAN negativo y por ende no sería viable económicamente.

ANEXOS Y BIBLIOGRAFÍA

Anexo 1: Guía Cuestionario

EMASEN S.A.C.
Jr. Brigadier Pumacahua 2557, Lima - Perú
Teléfono: 221-0760

CUESTIONARIO _____
NOVIEMBRE 2017

ESTUDIO SOBRE CONSUMO DE POSTRES

Buenos días/ tardes, soy entrevistador de EMASEN y actualmente estamos investigando sobre el consumo de postres entre los asistentes a los principales centros comerciales de Lima. Agradecemos su disposición de ofrecernos su tiempo para ayudarnos con este estudio que definirá la factibilidad de un nuevo negocio con este tipo de productos. Por lo tanto, le agradeceremos nos proporcione su respuesta más objetiva. Esta encuesta tomará menos de 10 minutos. La información que nos proporcione la mantendremos en absoluta confidencialidad. ¡MUCHASGRACIAS!

SOLO PERSONAS QUE ASISTEN A CENTROS COMERCIALES (18-60 años)

FILTROS

A1. ¿Suele usted consumir postres fuera de casa?

Si	1	Ir a A2
No	0	Ir a A2

A2. ¿Tiene usted hijos(as) menores de 18 años?

Si	1	Ir a A3
No	0	FIN DE LA ENTREVISTA SI RESPONDIÓ "NO" EN A1

A2A. SI TIENE HIJOS, INDICAR LAS EDADES (E: RESPUESTA MÚLTIPLE)

De 0 a 5 años	De 6 a 11 años	De 12 a 17 años
1	2	3

A3. Cuando se encuentran fuera de casa, ¿usted compra postres para sus hijos?

Si	1	Ir a P1
No	0	FIN DE LA ENTREVISTA SI RESPONDIÓ "NO" EN A1

INGRESAR A LA ENCUESTA...

P1. Centro comercial donde se realiza la encuesta (E: indicar centro comercial donde se realiza la encuesta)

Plaza San Miguel	1
Mall del Sur	2
Plaza Lima Sur	3
Plaza Norte	4
Mega Plaza	5

P2. ¿Con qué frecuencia asiste a este centro comercial?

Menos de 1 vez cada 3 meses / ocasionalmente	1
1 vez cada 3 meses	2
1 vez cada 2 meses	3
1 vez por mes	4
1 vez cada quince días	5
1 vez por semana o más	6

P3. Considerando que los postres de origen peruano son la mazamorra morada, turrones, suspiro a la limeña, arroz zambito, bombitas, cachangas, entre otros. ¿Con qué frecuencia consume postres de origen peruano fuera de casa?

Menos de 1 vez cada 3 meses / Ocasionalmente	1
1 vez cada 3 meses	2
1 vez cada 2 meses	3
1 vez al mes	4
1 vez cada quince días	5
1 vez por semana	6
2 veces por semana	7
Interdiario	8
Diariamente	9
No consume postres peruanos fuera de casa	64
No sabe / No responde	999

P4. En promedio, ¿cuánto gasta en consumo de postres de origen peruano en cada ocasión?

S/. _____ por ocasión
999. No sabe / No responde

(E: leer a encuestado) Ahora quisiera presentarle el siguiente concepto de negocio: Stand ubicado en este centro comercial que se dedica a la venta al paso de postres peruanos listos para consumir y para llevar. En este stand podrá satisfacer un antojo de dulce de manera rápida y con garantía de calidad en cada uno de sus productos.

P5. En una escala del 1 al 6 (donde 1 es nada y 6 es mucho), ¿cuánto valora usted ... como el mencionado al momento de decidir qué postre consumir al paso cuando sale de su casa?

	Nada						Mucho						NS / NR
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	
El diseño del stand	1	2	3	4	5	6	999						
La limpieza del stand	1	2	3	4	5	6	999						
El trato de la persona que atiende en el stand	1	2	3	4	5	6	999						
El uniforme de las personas que atienden en el stand	1	2	3	4	5	6	999						

De los siguientes postres, ... (E: Mostrar Tarjeta N°1)

P6a. ¿Cuál(es) conoce o ya ha probado? (E: respuesta múltiple)

P6b. ¿Cuál(es) le gusta(n)? (E: respuesta múltiple)

P6c. ¿Cuál(es) estaría interesado en comprar en el stand?

(E: respuesta múltiple)

P6d. SOLO A QUIENES TIENEN HIJOS (RESPONDIO "SI" EN

A2) ¿Cuál(es) estaría interesado en comprar para sus hijos?

(E: respuesta múltiple)

	P6a	P6b	P6c	P6d
Suspiro a la limeña	1	1	1	1
Bombitas	2	2	2	2
Cachangas	3	3	3	3
Tres leches	4	4	4	4
Cocadas	5	5	5	5
Humita dulce	6	6	6	6
Turrón	7	7	7	7
Turrón crocante	8	8	8	8
Todos	63	63	63	63
Ninguno	64	64	64	64
NS / NR	999	999	999	999

P7. En una escala del 1 al 4, donde 1 es definitivamente no y 4 definitivamente sí, ¿estaría dispuesto a pagar ... soles por una porción de los postres que le gustan? (E: mostrar Tarjeta N°2) (E: dejar de aplicar una vez que responda DEF. SI)

	Def. no			Def. sí		NS / NR
	1	2	3	4	4	
S/. 7.0	1	2	3	4	4	999
S/. 6.0	1	2	3	4	4	999
S/. 5.0	1	2	3	4	4	999
S/. 4.0	1	2	3	4	4	999

P8. ¿Con cuál o cuáles de las siguientes bebidas (E: leer alternativas) acompañaría estos postres? (E: respuesta múltiple)

Chicha morada	1
Cebada / Emoliente	2
Refresco de maracuyá	3
Otros (especificar)	
Ninguno	64
NS / NR	999

P9. ¿Usted estaría dispuesto a pagar 3 soles por un vaso de 250 ml de la bebida elegida para acompañar estos postres?

Si	1
No	0

P10. ¿Usted estaría dispuesto a pagar 1.5 soles adicionales al valor del postre elegido por un combo que incluya un vaso de 250 ml de la bebida de su preferencia?

Si	1
No	0

P11. En una escala del 1 al 6 (donde 1 es nada y 6 es mucho), ¿cuánto valora usted ... al momento de decidir qué postre consumir al paso cuando sale de su casa?

	Nada			Mucho			NS / NR
	1	2	3	4	5	6	
La envoltura / empaque en el que se entregan los postres	1	2	3	4	5	6	999
El sabor de los postres	1	2	3	4	5	6	999
El precio de los postres	1	2	3	4	5	6	999
Los insumos que se utilizan en la preparación	1	2	3	4	5	6	999
El que se trate de un postre de origen nacional	1	2	3	4	5	6	999
Los combos que se ofrecen	1	2	3	4	5	6	999
Los descuentos por compras mayores a una porción de postre	1	2	3	4	5	6	999

DATOS DE CONTROL

Sexo: 1. Masculino 2. Femenino

Edad: 1. De 18 a 24 años
2. De 25 a 45 años
3. De 45 a más años

Distrito de residencia: _____

Nivel de educación alcanzado:

Primaria completa o menos	1
Secundaria incompleta	2
Secundaria completa	3
Superior / Técnica incompleta	4
Técnica completa	5
Superior completa	6
Postgrado	7

Anexo 2: Guía Focus Group

GUÍA DE FOCUS GROUP

BIENVENIDA AL GRUPO

- Agradecemos su asistencia.
- El motivo de la reunión es para hacerles unas preguntas sobre postres peruanos consumidos en centros comerciales.
- Sus nombres se mantendrán en total confidencialidad.
- Siéntanse libres de participar.

PREGUNTAS PRINCIPALES	PARA PROFUNDIZAR	PROCESO
Presentaciones		
<p>1. Vamos a dar inicio a nuestras presentaciones para hacer más fluida nuestra participación. Empecemos compartiendo nuestros nombres, edad y algo breve sobre lo que hacen en sus ratos libres, y cómo es su familia. Empezaré yo y luego iremos rotando las respuestas.</p>	<p>Mencionar si en los ratos libres van al centro comercial solos o con familia (si no lo mencionan)</p>	
<p>2. Y cuál es el motivo por el que van al centro comercial, la mayoría de las veces.</p>	<p>Se repregunta para saber si la motivación es: para almorzar, para distraerse. Se quiere entender el motivo de la visita: por familia, o por horario de oficina.</p>	
<p>3. ¿A quiénes aquí les gusta los postres? y ¿Cuáles son sus postres favoritos o que consumen con mayor frecuencia?</p> <p>4. ¿Los compran preparados o los hacen? ¿Los consumen frescos? ¿Dónde los compran? ¿Los compran en algún momento en especial?</p>	<p>Mencionar los productos que ofrecerá el “stand”: cachanga, bombitas, tres leches, suspiro, turrón, u otro. (si no los mencionan)</p> <p><i>Indagar sobre qué es lo que comen. Si es algo planeado o por antojo (al paso). Comer en el lugar o para llevar.</i></p>	

<p>5. Y ¿cuál es su opinión de los postres tradicionales peruanos?</p> <p>6. Para ustedes existe alguna diferencia entre consumir un postre peruano y uno que no lo es. Lo consideran a la hora de elegir el postre.</p>	<p>Repreguntar para identificar si existe alguna diferencia para los participantes entre los postres en general, y los postres peruanos. O como lo diferenciarían.</p>	
<p>7. ¿Cuál es su postre peruano tradicional favorito?</p> <p>8. ¿Consumen algún postre peruano cada vez que asisten al Centro Comercial?</p> <p>9. O identifica algún local para adquirir los postres peruanos, o algún lugar donde venden mezcla de postres (peruanos y no peruanos)</p>		
<p>Ahora, les voy a presentar una idea de negocio. La cual ha sido diseñada para personas como ustedes que asisten a Centros Comerciales y que pueden consumir alimentos/postres de manera rápida.</p> <p>10. ¿Qué les parece?</p> <p>11. ¿Qué les parece la idea de contar con un stand de postres peruanos en el hall de un centro comercial?</p>	<p>Describir donde se ubicaría el stand.</p> <p>Leer el texto que describe sencilla y claramente el concepto del negocio (producto).</p> <p>Compartir las características del producto y cualquier material relevante (fotografías).</p>	<p>Mostrar una foto o esquema del stand.</p>

Evaluación del Producto		
<p>12. Les voy a presentar <i>las cachangas, bombitas, suspiro, tres leches, turrón...</i> (mencionar los 8 productos) Nos gustaría contar con su opinión acerca de la presentación/empaque de estos productos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué les viene a la mente cuando los prueban? • <i>Indagar si consideran que es apropiado para ellos.</i> 	<p>Mostrar los productos (uno a uno) como se presentarían en el stand.</p>
<p>13. <u>Empaque:</u> ¿Qué les parece la presentación de los productos? ¿Qué tan provocativo es para ustedes a simple vista la presentación/empaque?</p>		
<p>14. ¿Considerando mencionar de 3 a 5 características, qué es lo que les gustó de estos postres?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Por qué? • <i>Indagar sobre qué características del producto atraen más.</i> 	

<p>15. ¿Considera que habría algo que modificar en este tipo de presentación/empaque?</p> <p>16. ¿Existe algo adicional que le agregarían o retirarían?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Por qué? • <i>Indagar sobre qué características del producto atraen menos.</i> Si es por limpieza, preguntar que les gustaría que le entregase el stand. • <i>Indagar sobre lo que les gusta y lo que les disgusta</i> Si debe tener algún empaque para llevar. 	
<p>17. Consideran que se diferenciarían de otros competidores, similares ¿Por qué sí o por qué no?</p>		
<p>18. ¿Qué le agregarían al stand o al empaque para que se diferencie?</p>		
Nombre del Stand		
<p>19. Desearíamos obtener su opinión acerca de un nombre para el stand de postres peruanos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Algo más? 	<p>Preguntar rápidamente para obtener las reacciones inmediatas acerca del nombre.</p>

Degustación – Simular la compra (máximo dos por persona)		
<p>20. Les voy a presentar los postres que se ofrecerán en el stand para su degustación. Imaginemos que nos encontramos en el stand de postres en el Centro Comercial, ¿cuál de estos postres elegirían para su compra (¿cuál es el que más le gusta)? Nos gustaría contar con su opinión acerca de estos productos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué les viene a la mente cuando los prueban? • <i>Indagar sobre el sabor.</i> • <i>Preguntar sobre la reacción inmediata.</i> 	<p>Mostrar los productos. Degustar máximo dos postres por persona (para evitar saturación del sabor). Combinar con agua para limpiar el paladar.</p> <p>En el caso de la cachanga, bombita, ver si hay algún recuerdo.</p>
<p>21. ¿Considerarían que el resto de productos tienen el mismo sabor?</p>		
Cierre		
<p>Gracias. Sus respuestas y conversaciones han sido muy útiles e informativas. Les agradecemos su participación</p>		

Anexo 3: Postres a ofrecer

A continuación, se describen los postres y los envases que serán utilizados para la puesta en venta de los productos de POSTRES A PUNTO:

Postres a ofrecer

A continuación, se exponen los productos que serán ofertados en los stands:

- **Humitas Dulces:**

La humita dulce es un postre que tiene diversas formas en que puede ser preparado, también existe en variedad salada, y también es un complemento de un plato bastante consumido como es la pachamanca.

Los ingredientes comunes que se usa en su preparación son:

- Choclos Desgranados
- Pasas
- Leche Evaporada
- Azúcar
- Margarina
- Canela
- Pancas de choclo
- Sal

Se manejarán porciones de aproximadamente 200gr, las cuales serán presentadas dentro de las pancas de choclo para vista del público, el producto será presentado de la siguiente manera:

Humita dulce



Fuente: Pinterest [Recuperado de <https://www.pinterest.es/pin/360428776413100623/>]

Para el despacho se utilizará envases PET con tapa, que permitirá que el producto se vea y se conserve con una temperatura adecuada. Es importante mencionar que el producto puede

ser servido ya sea con las pancas de choclo o sin ellas, en este último caso se encontrarán listas para consumir en ese momento.

Envase para la humita dulce



Fuente: Seijasenvases [Recuperado de <http://www.seijasenvases.com/envases-de-plastico/>]

- **Cocadas:**

Es un dulce típico de diversos países de Sudamérica, en el Perú existen dos formas de preparación, cuando los ingredientes se hierven, o cuando los ingredientes se hornean.

Los ingredientes que llevan principalmente son:

- Coco
- Leche
- Azúcar
- Canela Entera
- Huevo
- Margarina
- Vainilla

Se entregarán porciones de aproximadamente 160 gr, la presentación será 4 cocadas de aproximadamente 40 gr cada uno que serán servidas directamente al envase de entrega al cliente.

El producto se presentará en el stand de la siguiente manera:

Las Cocadas



Fuente: Pinterest [Recuperado de <http://www.dulceisis.com/2012/06/cocadas.html> /]

Para el despacho se utilizarán envases PET sin tapa, debido a que el producto no debe ser calentado y podrá ser consumido inmediatamente de servido, así como también que será práctico para ir comiéndolo mientras se camina por el centro comercial.

Envase para las cocadas



Fuente: Seijasenvases [Recuperado de <http://www.seijasenvases.com/envases-de-plastico/>]

- **Tres leches:**

El pastel de tres leches es un postre tradicional de Latinoamérica, es un bizcochuelo y lleva este nombre por contener en su preparación tres tipos de leche, las cuales son: leche evaporada, crema de leche y leche condensada.

Los ingredientes que se usarán en su preparación son:

- Harina de trigo leudante
- Huevos
- Azúcar
- Vainilla
- Polvo para hornear
- Leche evaporada
- Leche condensada
- Leche líquida
- Crema de leche

En los stands el postre será vendido en empaques individuales (vaso).

Tres leches



Fuente: Pinterest [Recuperado de https://mulpix.com/instagram/tortas_tres_leches_en.html]

El envasado será utilizando vasos acrílicos que garanticen la conservación refrigerada del postre, además al ser transparentes permite a los clientes ver la textura y las condiciones en las que se encuentra el postre. Si se solicita para llevar, se le adicionará una tapa.

Envase de Tres leches



Fuente: Pinterest

- **Bombitas:**

Las bombitas de camote con miel son consideradas una variante a las originales bombas de yuca con puré de camote que se vendían en las esquinas claves hace más de 50 años.

Los ingredientes que se usan en su preparación son:

- Camote
- Huevos
- Leche
- Manteca / margarina
- Harina
- Pan rallado
- Sal
- Azúcar rubia
- Aceite y especias varias.

En los stands estas bombitas serán vendidas acompañadas de miel y la porción consistirá en 4 unidades de bombitas.

Bombitas



Fuente: Pinterest

El envase en el cual se servirá para comer en el momento será táper pequeños de plástico transparente y si se solicita para llevar se adicionará una tapa.

Envase de Bombitas



Fuente: Pinterest

- **Suspiro a la limeña:**

Es considerado un producto bandera del Perú y un símbolo de la cultura peruana costeña, el cual está inspirado en la mujer limeña, consumido por todos los visitantes extranjeros y del interior del país.

Los ingredientes para la preparación de 6 porciones son los siguientes:

Para el manjar blanco	Para el merengue
• 400g de leche evaporada	• 150gr claras de huevo
• 400gr leche condensada	• 300gr azucar
• 2 yemas de huevo	• 30ml de Oporto
	• Canela en polvo para espolvorear.

El postre en el stand se presentará de la siguiente manera:

Tres Leches



Fuente: Pinterest

Se entregará una porción de 230ml, los cuales se ubican dentro de una vitrina, cada porción (unidad) ya está servido en los envases los cuales están listos para llevar.

Envase de Tres Leches



Fuente: Pinterest [Recuperado de: <http://www.monouso.es/vasos-degustacion/vasito-de-postre-para-cocktail-o-helado-ps-230-ml-25-uds-3537.html>]

- **Turrón de miel o chumbeque:**

Es un postre típico de la región de Piura, se caracteriza por ser muy energizante y de buen sabor.

Se entregará una porción de 100gr, los cuales se ubican dentro de una vitrina en planchas, cada porción (unidad) será servida directamente en los envases.

Los ingredientes para preparar 22 porciones aproximadamente son los siguientes:

Para la masa	Para el relleno
• 4kg de Harina de trigo.	• Jugo de 4 limones (colados).
• 1 litro de agua.	• 2 kg de azúcar blanca.
• 1 ½ kilo de manteca vegetal.	
• Canela en polvo.	
• Colorante vegetal amarillo, cantidad necesaria.	
• 4 onzas de bicarbonato.	

Turrón de miel



Fuente: El Tiempo – Diario de Piura [Recuperado de: <http://eltiempo.pe/los-chumbeques-tienes-probar-piura-mp/>]

El envoltorio será de papel parafinado, con logo de empresa a colores.

Envase de Turrón de miel



Fuente: Cylex [Recuperado de: <https://www.cylex.com.co/medellin/distrilijas+%26+parafinados-11126886.html>]

- **Turrón crocante:**

Es un dulce peruano típico de la época colonial, dado que toma como base los turrones que preparaban los españoles, con un toque local con los dulces que ya preparaban los antiguos peruanos.

Turrón crocante



Elaboración: Autores de esta tesis.

Los ingredientes que llevan principalmente son:

- 200 gr. harina sin preparar
- 1 cucharada achiote
- 1/8 cucharadita de bicarbonato
- 1/8 cucharadita de sal
- 100 ml agua
- Miel: 2 cucharadas de glucosa, 400 gr. Azúcar, ½ taza de agua, ¼ cucharita de limón, colorante rojo.

Para el proyecto se entregarán porciones de aproximadamente 160 gr, la presentación será un turrón que será servido directamente al envase de entrega al cliente.

El envoltorio será de papel parafinado, con logo de empresa a colores.

Envase de Turrón crocante



Fuente: Cylex [Recuperado de:
<https://www.cylex.com.co/medellin/distrijas+%26+parafinados-11126886.html>]

- **Cachanga:**

Es un dulce peruano, con una forma redonda irregular, el cual debe freírse en aceite muy caliente.

Cachanga



Elaboración: Autores de esta tesis.

Los ingredientes que llevan principalmente son:

- 3 cucharadas azúcar rubia
- 6 cucharadas achiote
- 1 taza agua hervida
- 2 tazas harina preparada
- 1 taza harina de camote
- 1 litro de aceite
- ½ bola de chancaca
- Jugo de 2 naranjas
- 2 tazas de azúcar
- 3 clavos de olor
- 1 rama de canela
- Cáscara de 2 naranjas, en tiras

Fuente: <http://unarecetadecocina.com/2013/05/05/receta-de-cachangas/>

Para el proyecto se tiene pensando entregar una porción de aproximadamente 50 gr cada una que serán servidas directamente al envase de entrega al cliente.

Para la entrega al cliente se utilizará papel parafinado, con logo de empresa a colores.


Envase de Cachanga



Fuente: Cylex [Recuperado de: <https://www.cylex.com.co/medellin/distribujas+%26+parafinados-11126886.html>]

Bebidas a ofrecer

Adicionalmente a los postres, se ofrecerán bebidas como chicha y maracuyá del siguiente tamaño:

	Tamaño 1
Presentación sugerida	
Onzas	12
Material	Polipapel
Altura (mm)	109
Diámetro (mm)	80

Fuente: Pamolsa. [Recuperado de: <http://www.pamolsa.com.pe/productos/ usos-y-aplicaciones/bebidas-frias/v-vaso-12-oz-chicha-maracuya-polyboard>]

Anexo 4: Manual de Funciones

➤ GERENTE GENERAL

Funciones:

- Tomar decisiones sobre las inversiones, realizar la valoración de los resultados económicos y decidir sobre financiación y créditos, aprobar los estados financieros de cierre de ejercicio.
- Supervisar las labores de la administración.
- Aprobar la incorporación de venta de nuevos productos, tomar decisiones sobre las estrategias comerciales y de marketing.
- Negociar con los proveedores.
- Controlar el estado de los avances de la gestión mediante indicadores de ventas y de personal.
- Participar con los inversionistas en el proceso de selección de los puestos: Puesto del administrador.
- Participar en conjunto con la administración en el proceso de selección de los puestos: contador y empleados.
- Realizar visitas a los stands en los Centros Comerciales, en forma alternada con el administrador.

➤ ADMINISTRADOR

Funciones:

- Registrar las facturas de compras, realizar el seguimiento a las cobranzas e incidencias administrativas con clientes y proveedores, emitir correspondencia comercial.
- Controlar y monitorear las ventas mensuales e informar a la gerencia general.
- Supervisar de forma directa a los empleados de los stands.
- Controlar y gestionar todos los pagos relacionados con el funcionamiento del local y de empleados.
- Gestionar los pedidos de compra a los proveedores de los postres, bebidas y materiales consumibles (servilletas, cucharitas, trapos, etc.).
- Atender de forma personalizada, vía telefónica y correo electrónico a los representantes de los centros comerciales.
- Realizar visitas a los stands en los Centros Comerciales, en forma alternada con el gerente general.

➤ COMMUNITY MANAGER

Funciones:

- Administrar la página web de la empresa.
- Desarrollar la comunidad online, gestionar las redes sociales creando una relación directa con los clientes.
- Elaborar propuestas de mejoras de las estrategias de marketing de acuerdo a la información recibida de las redes sociales.
- Elaborar el calendario anual de publicidad de la marca, organizar las campañas de lanzamiento de productos, degustaciones y promociones, todas estas actividades se harán en coordinación con la Gerencia General.

➤ **RESPONSABLE DE ALMACEN**

Funciones:

- Recibir y contabilizar los productos de los proveedores (guía de remisión, embalaje, cantidad, etc.).
- Realizar el control de calidad de los postres mediante muestreo aleatorio.
- Realizar la devolución de las mermas de los productos a los proveedores.
- Realizar la contabilidad para los pedidos a los proveedores mediante el administrador.
- Manejar el inventario de los materiales consumibles (servilletas, cucharitas, trapos, etc.).
- Solicitar las movilizaciones para el reparto de los productos a los stands de los centros comerciales.
- Mantener el orden y limpieza en el almacén.

➤ **AYUDANTE DE ALMACEN**

Funciones:

- Realizar la descarga en el almacén de los productos recibidos de los proveedores.
- Apoyar en lo que indique el Encargado de Almacén.
- Mantener el orden en su lugar de trabajo.
- Realizar la limpieza del almacén y de las oficinas.
- Apoyar al administrador en el reparto de correspondencia comercial.

➤ **EMPLEADO CAJERO**

Funciones:

- Atender los pedidos de los clientes.
- Realizar el cobro por las ventas de los productos (postres y bebidas).
- Hacer el reporte de los ingresos por modalidad: tarjeta de crédito, débito y efectivo.
- Mantener la limpieza del stand.
- Apoyar las labores de publicidad, promociones y venta de combos de los productos.
- Asesorar a los clientes en la elección de los postres.
- Depositar el dinero en la cuenta bancaria de la empresa.
- Recibir por las mañanas y ordenar en el stand los productos que llegan del almacén.

➤ **AYUDANTE DE STAND**

Funciones:

- Atender los pedidos de los clientes.
- Mantener la limpieza del stand.
- Apoyar las labores de publicidad, promociones y venta de combos de los productos.
- Asesorar a los clientes en la elección de los postres.
- Separar y contabilizar las mermas de productos.

Anexo 5: Perfiles de Puesto

➤ **GERENTE GENERAL**

Perfil académico:

- Bachiller o titulado en Administración de Empresas, Ingeniería Industrial o carreras afines.
- Inglés intermedio.
- Conocimientos de Marketing y ventas.
- Experiencia mínima de 5 años desempeñando la misma función.

Competencias:

- Liderazgo
- Sentido de Trascendencia.
- Orientación a clientes
- Orientación a los resultados
- Negociación efectiva.
- Comunicación efectiva.
- Innovación
- Dirección y manejo de personas.
- Resolución de problemas.
- Emprendimiento.
- Compromiso.

Personalidad:

- Responsable.
- Integrador.
- Respetuoso.

➤ **ADMINISTRADOR**

Perfil académico:

- Bachiller o titulado en Administración de Empresas o carreras afines.
- Inglés intermedio.
- Conocimiento de informática y archivo.
- Experiencia mínima de 3 años desempeñando la misma función.

Competencias:

- Liderazgo
- Orientación a clientes
- Orientación a resultados
- Innovación
- Negociación efectiva.
- Comunicación efectiva.
- Dirección y manejo de personas.
- Resolución de problemas.
- Emprendimiento.
- Compromiso.
- Analítico

Personalidad:

- Extrovertido

- Responsable
- Respetuoso

➤ **COMMUNITY MANAGER**

Perfil académico:

- Bachiller o estudiante de últimos ciclos de Marketing o diseño digital.
- Conocimientos de publicidad y comunicación.
- Conocimientos de redes sociales y afines.
- Inglés Intermedio.

Competencias:

- Creatividad
- Asertividad
- Empatía
- Paciencia
- Trabajo en Equipo

Personalidad:

- Ordenado
- Sociable
- Proactivo
- Moderador
- Freaky de las nuevas tecnologías.

➤ **RESPONSABLE DE ALMACEN**

Perfil académico:

- Bachiller en Contabilidad, Logística, Practicante de Cocina o carreras afines.
- Conocimientos de control de calidad.
- Conocimiento de manipulación de alimentos.

Competencias:

- Trabajo en equipo
- Sentido de la urgencia
- Comunicación efectiva
- Planificación.

Personalidad:

- Ordenado
- Sociable
- Proactivo

➤ **AYUDANTE DE ALMACEN**

Perfil académico:

- Nivel secundario completo.

Competencias:

- Trabajo en equipo
- Sentido de la urgencia
- Comunicación efectiva

- Paciencia

Personalidad:

- Dinámico
- Proactivo
- Sentido de servicio

➤ **EMPLEADO CAJERO**

Perfil académico:

- Practicante de Contabilidad.
- Conocimientos de contabilidad básica.
- Experiencia en puesto similar.

Competencias:

- Conocimientos de manejo de caja registradora
- Expresión oral adecuada.
- Técnicas básicas de ventas
- Reglas básicas de higiene.
- Sentido de la urgencia
- Habilidad numérica
- Paciencia

Personalidad:

- Dinámico
- Orientación a Clientes
- Proactivo
- Amabilidad
- Empatía

➤ **AYUDANTE DE STAND**

Perfil académico:

- Nivel secundario completo.

Competencias:

- Trabajo en equipo
- Sentido de la urgencia
- Comunicación efectiva
- Paciencia

Personalidad:

- Amabilidad
- Dinámico
- Proactivo
- Sentido de servicio
- Empatía

Anexo 6: Marco Legal

Tipo de Compañía

La empresa POSTRES A PUNTO será conformada como una Sociedad de Responsabilidad Limitada (SRL), cuyas características son:

Características de SRL

A). SOCIEDAD COMERCIAL DE RESPONSABILIDAD LIMITADA	
CARACTERÍSTICAS	De 2 a 20 socios participacionistas
DENOMINACIÓN	La denominación es seguida de las palabras "Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada", o de las siglas "S.R.L."
ÓRGANOS	Junta General de Socios y Gerencia
CAPITAL SOCIAL	Representado por participaciones y deberá estar pagada cada participación por lo menos en un 25%
DURACIÓN	Indeterminada
TRANSFERENCIA	La transferencia de participaciones se formaliza mediante escritura pública y debe inscribirse en el Registro Público de Personas Jurídicas.

Fuente: Proinversión (2017). [Recuperado de: <http://www.proinversion.gob.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?prf=0&jer=5732&sec=1>]

En las SRL predomina el elemento personal de la confianza, aunque también demanda la responsabilidad de los socios para la gestión de la empresa (ESAN, 2017)

De acuerdo con los requisitos establecidos por la normativa local, para la formalización del stand de dulces se requerirá contar con los siguientes permisos o licencias:

Servicio de carnet de salud

De acuerdo con los requisitos establecidos por la Municipalidad de Lima, extraídos de la Página Web, el portar este carnet determina que la persona que manipula o no alimentos y/o expende productos en servicios públicos y privados se encuentra en condiciones óptimas para desarrollar sus actividades.

El carnet está dirigido a personas y empresas que tengan colaboradores que, por la naturaleza de sus labores, brinden servicios al público o tengan contacto directo con productos destinados al consumo humano, sea en condición de propietarios o dependientes.

El objetivo es garantizar las buenas condiciones de salud de los trabajadores que manipulan o no alimentos en servicios públicos y privados.

Y que para efectos del stand será de requisito obligatorio.

Licencia de funcionamiento

De acuerdo con los requisitos establecidos por la Municipalidad de Lima, según la información establecida en su Página Web, se requiere de la “Licencia” otorgada por las municipalidades para el desarrollo de actividades económicas en un establecimiento determinado, en favor del titular de las mismas. Su vigencia es indeterminada.

Ley de Inocuidad de los Alimentos

De acuerdo con el “Decreto Legislativo N° 1062” publicado por el “El Peruano” del 28 de junio de 2008 esta Ley establece el régimen jurídico aplicable para garantizar la inocuidad de los alimentos destinados al consumo humano con el propósito de:

- Proteger la vida y la salud de las personas.
- Reconocer y asegurar los derechos de los consumidores.
- Promover la competitividad de los agentes económicos.

Código de Protección y Defensa del Consumidor

De acuerdo con la “Ley N° 29571” publicado por el “El Peruano” del 2 de setiembre de 2010, se tiene que considerar para el trabajo de tesis la importancia de conocer la normativa aplicable al INDECOPI.

INDECI

De acuerdo con el Instituto Nacional de Defensa Civil del Perú (INDECI) se deberán considerar las normas aplicables al Centro Comercial donde se localizarán los stands de postres.

Anexo 7: Cuadro Financiero – Demanda (Cantidad de postres)

Centro Comercial	Producto	2018	2019	2020	2021	2022
Plaza Lima Sur		56,736	60,141	62,547	64,423	66,355
	Suspiro a la limeña	11,234	11,908	12,384	12,756	13,139
	Bombitas	2,099	2,225	2,314	2,383	2,454
	Cachanga	8,567	9,081	9,444	9,727	10,019
	Tres leches	19,290	20,448	21,266	21,904	22,561
	Cocadas	2,667	2,827	2,940	3,028	3,119
	Humita dulce	4,312	4,571	4,754	4,897	5,044
	Turrón	8,057	8,540	8,882	9,148	9,422
	Turrón crocante	511	541	563	580	597
Plaza Norte		61,749	65,454	68,072	70,114	72,219
	Suspiro a la limeña	11,053	11,716	12,185	12,551	12,928
	Bombitas	4,508	4,778	4,969	5,118	5,272
	Cachanga	3,026	3,207	3,335	3,435	3,538
	Tres leches	23,588	25,004	26,004	26,784	27,588
	Cocadas	3,026	3,207	3,335	3,435	3,538
	Humita dulce	5,002	5,302	5,514	5,679	5,849
	Turrón	11,053	11,716	12,185	12,551	12,928
	Turrón crocante	494	524	545	561	578
Mall del Sur		60,424	64,049	66,610	68,609	70,669
	Suspiro a la limeña	14,623	15,500	16,120	16,604	17,102
	Bombitas	3,746	3,971	4,130	4,254	4,382
	Cachanga	3,686	3,907	4,063	4,185	4,311
	Tres leches	22,840	24,211	25,179	25,934	26,712
	Cocadas	1,813	1,921	1,998	2,058	2,120
	Humita dulce	8,218	8,711	9,059	9,331	9,611
	Turrón	3,686	3,907	4,063	4,185	4,311
	Turrón crocante	1,813	1,921	1,998	2,058	2,120
San Miguel		77,460	82,106	85,391	87,951	90,588
	Suspiro a la limeña	4,415	4,680	4,867	5,013	5,163
	Bombitas	8,056	8,539	8,881	9,147	9,421
	Cachanga	5,809	6,158	6,404	6,596	6,794
	Tres leches	21,224	22,497	23,397	24,099	24,822
	Cocadas	10,922	11,577	12,040	12,401	12,773
	Humita dulce	8,056	8,539	8,881	9,147	9,421
	Turrón	10,922	11,577	12,040	12,401	12,773
	Turrón crocante	8,056	8,539	8,881	9,147	9,421
Mega Plaza		66,208	70,180	72,988	75,179	77,437
	Suspiro a la limeña	6,886	7,299	7,591	7,819	8,054
	Bombitas	1,721	1,825	1,898	1,955	2,014
	Cachanga	6,886	7,299	7,591	7,819	8,054
	Tres leches	19,862	21,054	21,896	22,553	23,230
	Cocadas	3,046	3,228	3,357	3,458	3,562
	Humita dulce	12,116	12,843	13,357	13,758	14,171
	Turrón	15,559	16,492	17,152	17,667	18,197
	Turrón crocante	132	140	146	150	155

Anexo 8: Cuadro Financiero – Estado de Resultados por Stand

Todos los cuadros son elaboración de los autores.

Plaza Lima Sur:

	2018	2019	2020	2021	2022
Ventas	S/ 331,237	S/ 351,126	S/ 365,077	S/ 376,001	S/ 387,281
<i>Costo de Ventas</i>	-S/ 98,588	-S/ 104,501	-S/ 108,660	-S/ 111,910	-S/ 115,270
UB	S/ 232,649	S/ 246,625	S/ 256,417	S/ 264,090	S/ 272,010
<i>POS</i>	-S/ 4,124	-S/ 4,372	-S/ 4,545	-S/ 4,681	-S/ 4,822
<i>Transporte</i>	-S/ 23,040	-S/ 23,040	-S/ 23,040	-S/ 23,040	-S/ 23,040
<i>Alquiler</i>	-S/ 78,000	-S/ 78,000	-S/ 78,000	-S/ 78,000	-S/ 78,000
<i>Personal</i>	-S/ 50,159	-S/ 50,159	-S/ 50,159	-S/ 50,159	-S/ 50,159
<i>Gastos varios</i>	-S/ 5,482	-S/ 5,482	-S/ 5,482	-S/ 5,482	-S/ 5,482
<i>Depreciación</i>	-S/ 5,130	-S/ 5,130	-S/ 5,130	-S/ 5,130	-S/ 5,130
UO	S/ 71,844	S/ 85,572	S/ 95,191	S/ 102,728	S/ 110,508

Plaza Norte:

	2018	2019	2020	2021	2022
Ventas	S/ 363,602	S/ 385,361	S/ 400,826	S/ 412,700	S/ 425,056
<i>Costo de Ventas</i>	-S/ 109,517	-S/ 116,072	-S/ 120,724	-S/ 124,305	-S/ 128,024
UB	S/ 254,085	S/ 269,289	S/ 280,103	S/ 288,396	S/ 297,032
<i>POS</i>	-S/ 4,527	-S/ 4,798	-S/ 4,990	-S/ 5,138	-S/ 5,292
<i>Transporte</i>	-S/ 13,500	-S/ 13,500	-S/ 13,500	-S/ 13,500	-S/ 13,500
<i>Alquiler</i>	-S/ 91,000	-S/ 91,000	-S/ 91,000	-S/ 91,000	-S/ 91,000
<i>Personal</i>	-S/ 50,159	-S/ 50,159	-S/ 50,159	-S/ 50,159	-S/ 50,159
<i>Gastos varios</i>	-S/ 5,482	-S/ 5,482	-S/ 5,482	-S/ 5,482	-S/ 5,482
<i>Depreciación</i>	-S/ 5,130	-S/ 5,130	-S/ 5,130	-S/ 5,130	-S/ 5,130
UO	S/ 89,417	S/ 104,350	S/ 114,971	S/ 123,116	S/ 131,599

Mall del Sur:

	2018	2019	2020	2021	2022
Ventas	S/ 353,868	S/ 375,022	S/ 389,998	S/ 401,664	S/ 413,687
<i>Costo de Ventas</i>	-S/ 107,756	-S/ 114,199	-S/ 118,765	-S/ 122,318	-S/ 125,985
UB	S/ 246,112	S/ 260,823	S/ 271,233	S/ 279,346	S/ 287,702
<i>POS</i>	-S/ 4,406	-S/ 4,669	-S/ 4,855	-S/ 5,001	-S/ 5,150
<i>Transporte</i>	-S/ 23,040	-S/ 23,040	-S/ 23,040	-S/ 23,040	-S/ 23,040
<i>Alquiler</i>	-S/ 78,000	-S/ 78,000	-S/ 78,000	-S/ 78,000	-S/ 78,000
<i>Personal</i>	-S/ 50,159	-S/ 50,159	-S/ 50,159	-S/ 50,159	-S/ 50,159
<i>Gastos varios</i>	-S/ 5,482	-S/ 5,482	-S/ 5,482	-S/ 5,482	-S/ 5,482
<i>Depreciación</i>	-S/ 5,130	-S/ 5,130	-S/ 5,130	-S/ 5,130	-S/ 5,130
UO	S/ 85,026	S/ 99,473	S/ 109,696	S/ 117,665	S/ 125,870

Plaza San Miguel:

	2018	2019	2020	2021	2022
Ventas	S/ 444,740	S/ 471,409	S/ 490,292	S/ 504,972	S/ 520,198
<i>Costo de Ventas</i>	-S/ 124,139	-S/ 131,583	-S/ 136,856	-S/ 140,957	-S/ 145,205
UB	S/ 320,601	S/ 339,826	S/ 353,435	S/ 364,015	S/ 374,993
<i>POS</i>	-S/ 5,537	-S/ 5,869	-S/ 6,104	-S/ 6,287	-S/ 6,476
<i>Transporte</i>	-S/ 27,000	-S/ 27,000	-S/ 27,000	-S/ 27,000	-S/ 27,000
<i>Alquiler</i>	-S/ 104,000	-S/ 104,000	-S/ 104,000	-S/ 104,000	-S/ 104,000
<i>Personal</i>	-S/ 50,159	-S/ 50,159	-S/ 50,159	-S/ 50,159	-S/ 50,159
<i>Gastos varios</i>	-S/ 5,482	-S/ 5,482	-S/ 5,482	-S/ 5,482	-S/ 5,482
<i>Depreciación</i>	-S/ 5,130	-S/ 5,130	-S/ 5,130	-S/ 5,130	-S/ 5,130
UO	S/ 128,423	S/ 147,316	S/ 160,690	S/ 171,087	S/ 181,875

MegaPlaza:

	2018	2019	2020	2021	2022
Ventas	S/ 383,884	S/ 406,910	S/ 423,116	S/ 435,781	S/ 448,855
<i>Costo de Ventas</i>	-S/ 109,566	-S/ 116,133	-S/ 120,757	-S/ 124,375	-S/ 128,106
UB	S/ 274,318	S/ 290,777	S/ 302,359	S/ 311,406	S/ 320,749
<i>POS</i>	-S/ 4,779	-S/ 5,066	-S/ 5,268	-S/ 5,425	-S/ 5,588
<i>Transporte</i>	-S/ 13,500	-S/ 13,500	-S/ 13,500	-S/ 13,500	-S/ 13,500
<i>Alquiler</i>	-S/ 91,000	-S/ 91,000	-S/ 91,000	-S/ 91,000	-S/ 91,000
<i>Personal</i>	-S/ 50,159	-S/ 50,159	-S/ 50,159	-S/ 50,159	-S/ 50,159
<i>Gastos varios</i>	-S/ 5,482	-S/ 5,482	-S/ 5,482	-S/ 5,482	-S/ 5,482
<i>Depreciación</i>	-S/ 5,130	-S/ 5,130	-S/ 5,130	-S/ 5,130	-S/ 5,130
UO	S/ 109,398	S/ 125,570	S/ 136,950	S/ 145,839	S/ 155,019

Anexo 9: Estado de resultados - mensual

Se adjunta el estado de resultados para el año 1:

	Ene-18	Feb-18	Mar-18	Abr-18	May-18	Jun-18	Jul-18	Ago-18	Set-18	Oct-18	Nov-18	Dic-18
Ventas	S/ 110,432	S/ 138,013	S/ 124,237	S/ 138,013	S/ 151,868	S/ 151,868	S/ 179,456	S/ 165,662	S/ 165,662	S/ 165,662	S/ 165,662	S/ 220,857
Costo de Ventas	S/ -32,328	S/ -40,402	S/ -36,368	S/ -40,402	S/ -44,456	S/ -44,456	S/ -52,533	S/ -48,494	S/ -48,494	S/ -48,494	S/ -48,494	S/ -64,652
Utilidad Bruta	S/ 78,105	S/ 97,611	S/ 87,869	S/ 97,611	S/ 107,412	S/ 107,412	S/ 126,923	S/ 117,168	S/ 117,168	S/ 117,168	S/ 117,168	S/ 156,205
Gastos Stand	S/ -76,003	S/ -76,346	S/ -76,175	S/ -76,346	S/ -76,519	S/ -76,519	S/ -76,862	S/ -76,690	S/ -76,690	S/ -76,690	S/ -76,690	S/ -77,378
<i>POS</i>	S/ -1,375	S/ -1,718	S/ -1,547	S/ -1,718	S/ -1,891	S/ -1,891	S/ -2,234	S/ -2,062	S/ -2,062	S/ -2,062	S/ -2,062	S/ -2,750
<i>Transporte</i>	S/ -8,340	S/ -8,340	S/ -8,340	S/ -8,340	S/ -8,340	S/ -8,340	S/ -8,340	S/ -8,340	S/ -8,340	S/ -8,340	S/ -8,340	S/ -8,340
<i>Alquiler</i>	S/ -36,833	S/ -36,833	S/ -36,833	S/ -36,833	S/ -36,833	S/ -36,833	S/ -36,833	S/ -36,833	S/ -36,833	S/ -36,833	S/ -36,833	S/ -36,833
<i>Personal Stand</i>	S/ -20,900	S/ -20,900	S/ -20,900	S/ -20,900	S/ -20,900	S/ -20,900	S/ -20,900	S/ -20,900	S/ -20,900	S/ -20,900	S/ -20,900	S/ -20,900
<i>Gastos Fijos por Stand</i>	S/ -2,284	S/ -2,284	S/ -2,284	S/ -2,284	S/ -2,284	S/ -2,284	S/ -2,284	S/ -2,284	S/ -2,284	S/ -2,284	S/ -2,284	S/ -2,284
<i>Depreciacion Stand</i>	S/ -6,271	S/ -6,271	S/ -6,271	S/ -6,271	S/ -6,271	S/ -6,271	S/ -6,271	S/ -6,271	S/ -6,271	S/ -6,271	S/ -6,271	S/ -6,271
Gastos Generales	S/ -94,817	S/ -27,266	S/ -27,266	S/ -27,266	S/ -27,266	S/ -27,266	S/ -27,266	S/ -27,266	S/ -27,266	S/ -27,266	S/ -27,266	S/ -27,266
<i>Consumibles</i>	S/ -1,790	S/ -1,790	S/ -1,790	S/ -1,790	S/ -1,790	S/ -1,790	S/ -1,790	S/ -1,790	S/ -1,790	S/ -1,790	S/ -1,790	S/ -1,790
<i>Gastos Fijos Generales</i>	S/ -11,150	S/ -11,150	S/ -11,150	S/ -11,150	S/ -11,150	S/ -11,150	S/ -11,150	S/ -11,150	S/ -11,150	S/ -11,150	S/ -11,150	S/ -11,150
<i>Sueldo de Personal</i>	S/ -14,042	S/ -14,042	S/ -14,042	S/ -14,042	S/ -14,042	S/ -14,042	S/ -14,042	S/ -14,042	S/ -14,042	S/ -14,042	S/ -14,042	S/ -14,042
<i>Depreciación General</i>	S/ -284	S/ -284	S/ -284	S/ -284	S/ -284	S/ -284	S/ -284	S/ -284	S/ -284	S/ -284	S/ -284	S/ -284
<i>Gasto Inicial</i>	S/ -67,552											
Utilidad Operativa	S/ -92,715	S/ -6,000	S/ -15,572	S/ -6,000	S/ 3,628	S/ 3,628	S/ 22,795	S/ 13,212	S/ 13,212	S/ 13,212	S/ 13,212	S/ 51,562
Costo Financiero	S/ -4,281	S/ -4,231	S/ -4,181	S/ -4,130	S/ -4,079	S/ -4,027	S/ -3,974	S/ -3,921	S/ -3,867	S/ -3,813	S/ -3,758	S/ -3,702
Utilidad Antes de Impuestos	S/ -96,996	S/ -10,231	S/ -19,753	S/ -10,130	S/ -451	S/ -399	S/ 18,821	S/ 9,290	S/ 9,344	S/ 9,399	S/ 9,454	S/ 47,860
Impuesto a la Renta	S/ 28,614	S/ 3,018	S/ 5,827	S/ 2,988	S/ 133	S/ 118	S/ -5,552	S/ -2,741	S/ -2,757	S/ -2,773	S/ -2,789	S/ -14,119
Utilidad Neta	S/ -68,382	S/ -7,213	S/ -13,926	S/ -7,142	S/ -318	S/ -282	S/ 13,268	S/ 6,550	S/ 6,588	S/ 6,626	S/ 6,665	S/ 33,741

BIBLIOGRAFÍA

- ACCEP. (03 de Marzo de 2017). *Asociación de Centros Comerciales y de Entretenimiento del Perú*. Recuperado el 04 de Abril de 2017, de <http://accep.org.pe/wp-content/uploads/2017/06/BROCHURE-FINAL-2017.pdf>
- Ansoff, I. (1997). *La dirección estratégica en la práctica empresarial* (Segunda edición ed.). Buenos Aires: Addison-Wesley Iberoamericana. Recuperado el 12 de Enero de 2018
- APEIM. (Agosto de 2016). *Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados*. Recuperado el 15 de Abril de 2017, de <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2016.pdf>
- APEIM. (Agosto de 2017). *Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados*. Recuperado el 6 de Noviembre de 2017, de <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2017.pdf>
- Arellano, R. (2017). *Al medio hay sitio. El crecimiento social según los esilos de vida* (Octava ed.). Lima, Lima, Peru: Planeta Peru S.A. Recuperado el 05 de Enero de 2018
- Banco Mundial. (17 de Abril de 2017). *Banco Mundial*. Recuperado el 20 de Agosto de 2017, de <http://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview#1>
- Datum Internacional. (2017). *Datum Internacional*. Recuperado el 05 de Enero de 2018, de http://www.datum.com.pe/new_web_files/files/pdf/Internet.pdf
- El Comercio. (05 de Junio de 2011). Recuperado el 15 de Abril de 2017, de <http://archivo.elcomercio.pe/gastronomia/peruana/dulce-historia-suspiro-limena-postre-republicano-noticia-768594>
- El Comercio. (19 de Setiembre de 2016). Recuperado el 01 de Noviembre de 2017, de <https://elcomercio.pe/economia/peru/consumo-per-capita-golosinas-peru-3-5-kilos-ano-225536>
- El Comercio. (19 de Setiembre de 2016). El Comercio. Recuperado el 20 de Junio de 2017, de <https://elcomercio.pe/economia/peru/consumo-per-capita-golosinas-peru-3-5-kilos-ano-225536>
- El Comercio. (19 de Setiembre de 2016). Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/consumo-per-capita-golosinas-peru-3-5-kilos-ano-225536>
- El Comercio. (2 de octubre de 2017). Recuperado el 12 de abril de 2018, de <https://elcomercio.pe/economia/dia-1/malls-caza-engreidos-consumidor-noticia-462345>
- Franco, P. (2009). *Planes de negocios: una metodología alternativa* (2da ed.). Lima: Universidad del Pacifico. Recuperado el 14 de Diciembre de 2017
- Fundamentos del Mercadeo. (10 de Febrero de 2015). *Fundamentos del Mercadeo*. Recuperado el 12 de Enero de 2018, de <http://fmercadeousb.blogspot.pe/2015/02/dimensiones-del-servicio-la-flor-del.html>
- INEI. (Mayo de 2012). *Instituto Nacional de Estadística e Informática*. Recuperado el 01 de Marzo de 2017, de

- https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1028/cap01.pdf
- INEI. (17 de Febrero de 2017). *Instituto Nacional de Estadística e Informática*. Recuperado el 26 de Marzo de 2017, de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/01-informe-tecnico-n01_producto-bruto-interno-trimestral-2016iv.PDF
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing* (Decimocuarta edición ed.). México: Pearson Educación. Recuperado el 15 de Diciembre de 2017
- Lambin, J. (2009). *Dirección de marketing : gestión estratégica y operativa del mercadeo* (Segunda edición ed.). México, D.F.: McGraw-Hill. Recuperado el 04 de Enero de 2018
- LATINO. (02 de Septiembre de 2016). Recuperado el 05 de Marzo de 2017, de <http://www.latino.edu.pe/wp/2016/09/02/la-historia-de-los-postres-de-antano-del-peru/>
- Lovelock, C. (1997). *Mercadotecnia de servicios* (3a ed ed.). México, DF: Prentice-Hall. Recuperado el 16 de Enero de 2018
- Munuera Aleman, J. L. (2007). *Estrategias de Marketing*. Madrid: Esic Editorial.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Obtenido de <http://www.convergenciamultimedial.com/landau/documentos/bibliografia-2016/osterwalder.pdf>
- Perú Retail. (15 de Setiembre de 2017). *Perú Retail*. Recuperado el 23 de Noviembre de 2017, de <https://www.peru-retail.com/inversiones-malls-peru-2018/>
- Pinson, L. (2008). *Anatomy of a Business Plan: A Step-by-step Guide to Building the Business and Securing Your Company's Future* (7a ed. ed.). Tustin: Out of your mind...and into the marketplace.
- Sainz de Vicuña, J. (2013). *El plan de marketing en la práctica*. Madrid: ESIC. Recuperado el 15 de Enero de 2018
- TVPerú (Dirección). (2015). *Sucedió en el Perú* [Película]. Recuperado el 18 de Febrero de 2017, de <https://www.youtube.com/watch?v=EwwLVIp9UWM>
- Vigil, P. (19 de Setiembre de 2014). *Arellano Marketing Investigacion*. Obtenido de <http://www.arellanomarketing.com/inicio/el-cliente-moderno-y-sofisticado-marca-hoy-la-tendencia-en-los-malls/>
- Weinberger, K. (2009). *Plan de Negocios*. Lima: Nathan Associates Inc.
- REGALADO, Otto (2009). *Factores críticos de éxito en los centros comerciales de Lima Metropolitana y el Callao*. – Lima : Universidad ESAN, 2009. – 216 p.