



Facultad de Administración y Negocios  
Carrera de Administración y Marketing

Programa Especial de Titulación

**"Comercialización de bebidas de  
chocolate en el Centro Comercial  
Jockey Plaza – Santiago de Surco –  
Lima – Perú"**

Eche Davila Hefziba Ivette

Farromeque Rojas Elisa Victoria

Rodriguez Espino Guillermo Francisco

Para optar el Título Profesional de  
**Licenciado en Administración y Marketing**

Lima – Perú

2019

### Dedicatoria

El presente trabajo está dedicado a nuestras familias, por su amor, confianza y constante apoyo para lograr alcanzar nuestras metas trazadas como profesionales

## Agradecimiento

Agradecemos a nuestros docentes, por su preciada enseñanza, orientación y asesoramiento para lograr darle inicio a nuestro proyecto y a todas aquellas personas que participaron en nuestro proceso de investigación para poder establecer una base a nuestra idea de negocio y de esta manera, poder encaminarla.

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad, en el mercado existen muchas empresas dedicadas a la producción y comercialización de una diversidad de bebidas en el mismo establecimiento, ya sea de jugos, filtrantes, café, malteadas, entre otros, acompañados de una serie de productos complementarios, así como también, existen establecimientos especializados en determinadas bebidas, ya sea de jugos, como la empresa Frutix, o de café, como Starbucks Coffe o Juan Valdez, cada uno de ellos, satisface diferentes segmentos de mercado en base a sus necesidades y deseos. Sin embargo, a la fecha no existe una empresa especializada que ofrezca una variedad de bebidas elaboradas a base de polvo de cacao.

El presente trabajo se está desarrollando como una idea de negocio enfocada en la comercialización de bebidas preparadas principalmente con el Cacao Alcalino, aprovechando que nuestro país es uno de los mayores productores de este y se encuentra dentro de un ranking de los 5 primeros países de América Latina con mayor consumo de chocolate. Nuestro negocio denominado Dulce Amara, se encontrará situado en el Centro Comercial Jockey Plaza, ubicado en el Distrito de Santiago de Surco, dicho establecimiento cuenta con una afluencia de visitantes de manera diaria, acompañada de una oferta y demanda constante.

Nuestra fuente de ingreso se dará de manera diaria en base a las ventas alcanzadas de nuestras bebidas, las cuales serán presentadas al público en diferentes presentaciones, sabores, y precios.

Para la puesta en marcha de nuestro negocio, se necesitará de una inversión de S/126,895.17 soles. El aporte de los socios será de S/90,000.00 soles y el restante será cubierto por un préstamo bancario que solicitará la empresa, apoyada por una inmueble como garantía.

La viabilidad comprobada para la empresa dio un VANe DE S/.277,119.11, con una tasa de costo de oportunidad de 25.43% y un TIRe de 96.49% siendo el periodo de recuperación de 1 año y 3 meses.

## **RESUMEN EJECUTIVO**

La presente idea de negocio se encuentra basada en la comercialización de bebidas especializadas en chocolate dentro del Centro Comercial Jockey Plaza el cual se encuentra ubicado en el distrito de Santiago de Surco. El proyecto de negocio se crea en base a una carencia existente en el mercado, debido a que en el distrito no existe un modelo de negocio que ofrezca principalmente una especialización de bebidas elaboradas a base de polvo de cacao. El trabajo se encuentra estructurado en base a 8 capítulos, en los cuales se detallará desde información general de la principal materia prima utilizada por la empresa, la formulación de la idea de negocio, el plan de marketing y operativo del proyecto, hasta la culminación de este presentando una estructura financiera y la evaluación de su viabilidad.

En el primer capítulo, se dará a conocer una serie de información acerca de la principal materia prima utilizada por la empresa para la comercialización de sus productos especializados, el cual es el Cacao Peruano. Datos como los principales departamentos productores de cacao, la estacionalidad de producción, los usos y las propiedades que esta contiene, así como también el proceso de su elaboración.

En el segundo capítulo, se describirá la idea de negocio, la identificación del target al cual se dirige Chocolatería Peruana Amara SAC y los perfiles que estos mantienen, la metodología utilizada para la segmentación del mismo, el estudio de mercado realizado a través de la elaboración de una encuesta y la interpretación correspondiente realizada en base a los resultados obtenidos en el campo, asimismo, el estudio de la competencia y la demanda existente en el mercado.

En el tercer capítulo, detallaremos el plan de marketing a realizar, explicaremos brevemente las 7P's enfocados en nuestro negocio, las estrategias a utilizar tanto para la fijación del precio

como para la promoción y publicidad que se realizará a los productos a comercializar con el objetivo de captar a un mayor segmento de mercado, entre otros puntos.

En el cuarto capítulo, se da a conocer la forma de constitución de la empresa, quienes la conformarán, como se va a constituir y el régimen tributario y laboral al cual pertenecerá.

En el capítulo 5, se define la estructura y gestión operativa del negocio, quienes la conforman, las actividades que realizan, los requisitos que deben de cumplir para ocupar dichos cargos, sus horarios de trabajo y la remuneración que se les otorgará por el desempeño de sus actividades. Asimismo, se detalló el proceso productivo que realizará la empresa y los ingredientes y preparaciones de algunas de las bebidas que se ofrecerá al público. Adicionalmente, se detalló el plano de distribución del negocio y el horario de funcionamiento al cual se registrará. Finalmente, se realizó una cadena de valor para analizar las actividades que tiene la empresa y así identificar sus fuentes de ventaja competitiva.

En el sexto capítulo, se detallarán los costos de materia prima, gastos administrativos, operacionales y de ventas en los cuales incurrirá Dulce Amara para la puesta en marcha de su negocio, así como también, el total de IGV por sus gastos.

En el séptimo capítulo, explicaremos la inversión del proyecto, el financiamiento solicitado a una entidad bancaria y el cuadro de ingresos y egresos. Dentro de cada uno de ellos, se mencionará una serie de tablas para lograr brindar una mayor explicación, como, por ejemplo, las proyecciones de ventas, el punto de equilibrio, tablas de crecimiento, entre otros.

Por último, en octavo capítulo, mostraremos las ratios del negocio, justificando él porqué nuestro proyecto de negocio es una buena opción de inversión.

## DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

Dulce Amara es una empresa que se encargará de la producción y comercialización de una variedad de bebidas a base de chocolate que serán separadas en 2 tipos: bebidas frías y calientes, entre ellas tenemos: Frappe Dulce Manjar, Frappe Vainilla, Frappe Crema de Avellana, Latte Cookies and Cream, Choco Avellana y Chocolatada clásica, los cuales serán los productos pilares para iniciar las actividades de la empresa. Sin embargo, con el paso de los años tiene como objetivo ir agregando nuevos productos que sean referentes a la base del polvo de cacao, tales como: bombones, tabletas, postres, entre otros.

Por otro lado, la empresa estará ubicada en el Centro Comercial Jockey Plaza ubicado en el distrito de Santiago de Surco con un local en forma de isla que brindará comodidad a todos los clientes, cautivándolos con el grandioso olor del chocolate. Además, contará con un personal capacitado que desempeñe sus funciones de manera responsable y comprometida con la empresa y el usuario, buscando que la experiencia del cliente sea única e inigualable.

En otros términos, la empresa busca promover el consumo del cacao peruano a través de una presentación bebible, aprovechando que somos uno de los principales países productores de este insumo.

Los datos generales de la empresa son los siguientes:

**Razón Social:** Chocolatería Peruana Amara S.A.C

**Nombre Comercial de la marca:** “Dulce Amara”

**Dirección Fiscal:** Jirón Camilo Carrillo 225 Oficina 503, Jesús María

**Dirección Comercial:** Av. Javier Prado Este N° 4200, Segundo nivel – Santiago de Surco

**Eslogan:** “Conoce su dulzura”

Logotipo:



Variaciones:





# INDICE

|   |    |
|---|----|
| <b>CAPITULO I – CACAO PERUANO</b> .....   | 19 |
| <b>1.1. Generalidades</b> .....   | 19 |
| <b>1.1.1. Propiedades</b> .....   | 19 |
| <b>1.1.2. Usos</b> .....  | 21 |
| <b>1.1.3. Departamentos productores de cacao peruano</b> .....                              | 21 |
| <b>1.1.4. Producción del Cacao</b> .....  | 22 |
| <b>1.1.5. Estacionalidad del Cacao</b> .....  | 23 |
| <b>1.2. Proceso de la elaboración del polvo de cacao</b> .....                              | 24 |
| <b>1.2.1. Diagrama tecnológico de la elaboración del chocolate y sus subproductos</b> ..... | 26 |
| <b>1.3. Cacao Alcalino</b> .....  | 26 |
| <b>CAPITULO II – Estudio de Mercado</b> .....   | 28 |
| <b>2.1. Descripción de la Idea de Negocio</b> .....   | 28 |
| <b>2.1.1. Equipo de trabajo</b> .....   | 29 |
| <b>2.1.2. Ubicación del Negocio</b> .....   | 29 |
| <b>2.2. Justificación</b> .....   | 33 |
| <b>2.3. Objetivos del estudio de mercado</b> .....  | 34 |
| <b>2.3.1. Objetivo General</b> .....  | 34 |
| <b>2.3.2. Objetivos específicos</b> .....   | 34 |
| <b>2.4. Identificación del mercado objetivo</b> .....                                       | 34 |
| <b>2.4.1. Perfil del consumidor</b> .....   | 35 |
| <b>2.5. Estudio de la Demanda</b> .....   | 59 |
| <b>2.5.1. Información Histórica</b> .....   | 59 |
| <b>2.5.2. Proyección de la demanda con información Histórica</b> .....                      | 60 |
| <b>2.5.3. Proyección de la demanda con información primaria (métodos de proyección)</b> ..  | 61 |
| <b>2.5.4. Factores Estacionales</b> .....   | 64 |
| <b>2.5.5. Metodología y estrategias de la proyección de ventas vs la demanda</b> .....      | 66 |
| <b>2.6. Estudio de la Oferta</b> .....  | 68 |
| <b>2.6.1. Identificación de la competencia</b> .....  | 68 |
| <b>2.7. Análisis de la Competencia</b> .....  | 74 |
| <b>CAPITULO III – Plan de Marketing</b> .....   | 77 |
| <b>3.1. Descripción del Logotipo (Isologotipo)</b> .....                                    | 77 |
| <b>3.2. Las 7 P's del Marketing</b> .....   | 79 |
| <b>3.2.1. Producto</b> .....  | 79 |

|  |   |            |
|--|---|------------|
| 3.2.2.                                     | Precio.....   | 87         |
| 3.2.3.                                     | Plaza.....  | 89         |
| 3.2.4.                                     | Promoción.....                                      | 92         |
| 3.2.5.                                     | Personas.....                                       | 100        |
| 3.2.6.                                     | Procesos.....                                       | 101        |
| 3.2.7.                                     | Physical Evidence.....                              | 104        |
| 3.3.                                       | Plan de Marketing.....                              | 107        |
| 3.3.1.                                     | Visión.....   | 107        |
| 3.3.2.                                     | Misión.....   | 108        |
| 3.3.3.                                     | Objetivos a corto y largo plazo.....                | 108        |
| 3.3.4.                                     | Valores.....  | 108        |
| 3.3.5.                                     | Propuesta de Valor.....                             | 109        |
| 3.3.6.                                     | Presupuesto de Marketing.....                       | 110        |
| 3.3.7.                                     | Análisis del Entorno.....                           | 112        |
| 3.3.8.                                     | Matriz DAFO.....                                    | 127        |
| 3.3.9.                                     | Matriz Ansoff.....                                  | 128        |
| 3.3.10.                                    | Estrategia general de Marketing.....                | 129        |
| 3.3.11.                                    | Política de precios.....                            | 130        |
| 3.3.12.                                    | Política de Compras (Inventario).....               | 131        |
| <b>CAPITULO IV – ORGANIZACIÓN.....</b>     |   | <b>132</b> |
| 4.1.                                       | Organización.....                                   | 132        |
| 4.1.1.                                     | Constitución y Formalización.....                   | 132        |
| 4.1.2.                                     | Régimen Tributario.....                             | 133        |
| 4.1.3.                                     | Régimen Laboral.....                                | 134        |
| 4.2.                                       | Personería Jurídica de la Sociedad.....             | 136        |
| 4.2.1.                                     | Proceso de Constitución de Dulce Amara.....         | 136        |
| 4.3.                                       | Diagrama de Gantt – Constitución de la Empresa..... | 143        |
| 4.4.                                       | Análisis de la Estructura del Capital Social.....   | 144        |
| 4.5.                                       | Gestión de uso de la Marca Perú.....                | 144        |
| 4.6.                                       | Apertura de Cuenta Corriente.....                   | 145        |
| 4.6.1.                                     | Tasas y tarifas.....                                | 146        |
| <b>CAPITULO V – GESTIÓN OPERATIVA.....</b> |   | <b>147</b> |
| 5.1.                                       | Organigrama.....                                    | 147        |
| 5.2.                                       | Alcances Laborales.....                             | 148        |

|  |  |            |
|--|--|------------|
| 5.3.   | Horario de trabajo .....   | 151        |
| 5.4.   | Detalle salarial según número de participante según organigrama.....           | 151        |
| 5.4.1.   | Estructura salarial.....   | 152        |
| 5.5.   | Gestión Humana.....  | 152        |
| 5.5.1.   | Estrategias de gestión humana .....  | 152        |
| 5.6.   | Análisis técnico y funcional de la elaboración, fabricación del producto ..... | 153        |
| 5.6.1.   | Procesos Productivos .....   | 153        |
| 5.7.   | Cadena de Valor.....   | 154        |
| 5.8.   | Frecuencia de abastecimiento .....   | 155        |
| 5.9.   | Tamaño y planos de Local .....   | 155        |
| 5.9.1.   | Horario de Funcionamiento .....  | 156        |
| 5.10.  | Aforo y Capacidad .....  | 157        |
| <b>CAPITULO VI: COSTOS Y GASTOS .....</b>                          |  | <b>158</b> |
| 6.1.   | Costos .....   | 158        |
| 6.1.1.   | Costos de Materia Prima.....   | 158        |
| 6.2.   | Gastos .....   | 160        |
| 6.2.1.   | Gastos Administrativos .....   | 160        |
| 6.2.2.   | Gastos Operacionales .....   | 161        |
| 6.2.3.   | Gastos de ventas .....   | 164        |
| 6.2.4.   | Total de IGV por Gastos .....  | 166        |
| <b>CAPITULO VII: PRESUPUESTO, INVERSIÓN Y FINANCIAMIENTO .....</b> |  | <b>167</b> |
| 7.1.   | Inversión del proyecto.....  | 167        |
| 7.1.1.   | Inversión Intangible .....   | 167        |
| 7.1.2.   | Inversión Fija tangible .....  | 168        |
| 7.1.3.   | Capital de trabajo.....  | 168        |
| 7.1.4.   | Inversión total.....   | 169        |
| 7.2.   | Financiamiento de la inversión .....   | 170        |
| 7.2.1.   | Estructura del financiamiento.....   | 170        |
| 7.2.2.   | Evaluación de fuente de financiamiento .....                                   | 170        |
| 7.2.3.   | Forma de financiamiento .....  | 171        |
| 7.3.   | Demanda Anual.....   | 174        |
| 7.4.   | Crecimiento Anual en Ventas .....  | 176        |
| 7.4.1.   | Promedio de crecimiento de PBI: .....  | 176        |
| 7.4.2.   | Crecimiento del consumo de chocolate .....                                     | 176        |

|   |  |            |
|---|--|------------|
| 7.4.3.  | Crecimiento proyectado de Dulce Amara.....                 | 176        |
| 7.5.  | Cuadros de ingresos y egresos .....                        | 177        |
| 7.5.1.  | Proyección de ventas .....                                 | 177        |
| 7.5.2.  | Punto de Equilibrio .....                                  | 178        |
| 7.5.3.  | Cuadro de distribución de ventas.....                      | 179        |
| 7.5.4.  | Cuadro de ventas .....                                     | 179        |
| 7.5.5.  | Cuadro de ingresos .....                                   | 180        |
| 7.6.  | Cuadro de IGV.....   | 181        |
| 7.7.  | Flujo de caja económico y financiero.....                  | 182        |
| 7.8.  | Estado de resultados.....                                  | 183        |
| 7.9.  | Estado de resultados del primer año (2021) .....           | 184        |
| 7.10.   | Cuadro de pago de impuesto a la renta (Régimen Mype) ..... | 185        |
| 7.11.   | Flujo de efectivo.....                                     | 185        |
| 7.12.   | Manejo de Inventario .....                                 | 186        |
| 7.13.   | Estado de situación financiera .....                       | 191        |
| <b>CAPITULO VIII: EVALUACIÓN FINANCIERA Y SENSIBILIZACIÓN .....</b> |  | <b>192</b> |
| 8.1.  | Valor actual neto y tasa de retorno.....                   | 192        |
| 8.1.1.  | Cálculo del Cok y Van Económico .....                      | 192        |
| 8.1.2.  | Cálculo del TIR económico. ....                            | 193        |
| 8.1.3.  | Cálculo del WACC y VANf.....                               | 193        |
| 8.1.4.  | Cálculo del TIR financiero .....                           | 194        |
| 8.1.5.  | Ratio de Beneficio – Costo.....                            | 194        |
| 8.1.6.  | Cálculo del periodo de recuperación (Payback) .....        | 195        |
| 8.2.  | Ratios de liquidez, rentabilidad y solvencia .....         | 196        |
| 8.2.1.  | Ratios de liquidez.....                                    | 196        |
| 8.2.2.  | Ratios de rentabilidad .....                               | 199        |
| 8.2.3.  | Ratios de solvencia.....                                   | 204        |
| 8.3.  | Recomendaciones para manejar los índices de liquidez.....  | 208        |
| 8.4.  | Cálculos de sensibilización .....                          | 208        |
| 8.4.1.  | Identificación de las variables a sensibilizar .....       | 208        |
| <b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>  |  | <b>210</b> |
| <b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>                         |  | <b>212</b> |
| <b>ANEXOS.....</b>  |  | <b>215</b> |

## INDICE DE TABLAS

|   |    |
|---|----|
| <b>Tabla 1:</b> Usos del Cacao .....  | 21 |
| <b>Tabla 2:</b> Cuadro de homologación de plazas Elaboración propia .....   | 32 |
| <b>Tabla 3:</b> Cuadro de Ponderado de Homologación de Proveedores .....  | 32 |
| <b>Tabla 4:</b> Identificación del mercado .....  | 35 |
| <b>Tabla 5:</b> Segmentación del mercado.....   | 36 |
| <b>Tabla 6:</b> Población Estimada de Lima Metropolitana .....  | 38 |
| <b>Tabla 7:</b> Población de distritos del público objetivo – 2017.....   | 40 |
| <b>Tabla 8:</b> Población por distritos y edades de 20 - 24 años del público objetivo – 2015.....   | 40 |
| <b>Tabla 9:</b> Población por distritos y edades de 25 - 29 años del público objetivo – 2015.....   | 40 |
| <b>Tabla 10:</b> Población proyectada según distritos y edades de 22 - 26 años - 2017.....  | 41 |
| <b>Tabla 11:</b> Población proyectada según distritos y edades de 27 - 31 años – 2017.....  | 41 |
| <b>Tabla 12:</b> Población total del público objetivo según distrito y edades de 22 - 31 años – 2017.....   | 42 |
| <b>Tabla 13:</b> Distribución NSE (A, B y C) de la Zona 7 en Lima Metropolitana.....  | 43 |
| <b>Tabla 14:</b> Resultado de encuesta – Edad .....   | 47 |
| <b>Tabla 15:</b> Resultado de Encuesta - Distrito.....  | 48 |
| <b>Tabla 16:</b> Resultado de Encuesta - "¿Te gustan las bebidas de chocolate?" .....   | 49 |
| <b>Tabla 17:</b> Resultado de encuesta - "¿Estaría de acuerdo con que exista un lugar especializado en bebidas a base de chocolate ubicado en el C. C. Jockey Plaza?" ..... | 50 |
| <b>Tabla 18:</b> Resultado de encuesta: "¿En promedio al año, con qué frecuencia consumirías una bebida a base de chocolate?" .....   | 51 |
| <b>Tabla 19:</b> Resultado de Encuesta – “¿La temperatura afecta en tu decisión sobre el tomar una bebida fría o caliente de chocolate?” .....                              | 52 |
| <b>Tabla 20:</b> Resultado de Encuesta – “¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una bebida a base de chocolate (Mediana/450ml)? (S/9 min - S/20 max)" .....                 | 53 |
| <b>Tabla 21:</b> Resultado de encuesta - "¿Qué lo motiva a consumir bebidas a base de chocolate?" .....   | 54 |
| <b>Tabla 22:</b> Resultado de encuesta – “¿Con quién irías usualmente a consumir una bebida de chocolate?” .....  | 55 |
| <b>Tabla 23:</b> Resultado de encuesta: "¿En qué fechas especiales consumirías más este producto?" .....  | 56 |
| <b>Tabla 24:</b> Resultado de encuesta - “¿Qué factor considerarías el más importante al momento de elegir dónde comprar una bebida de chocolate?” .....                    | 57 |
| <b>Tabla 25:</b> Resultado de encuesta - ¿A través de qué medios le gustaría recibir información sobre nuestros productos?" .....   | 58 |
| <b>Tabla 26:</b> Ranking de consumo de chocolate Per cápita en América Latina .....   | 59 |
| <b>Tabla 27:</b> Estimación de la Demanda – 1er filtro.....   | 64 |
| <b>Tabla 28:</b> Estimación de la Demanda - 2do Filtro.....   | 64 |
| <b>Tabla 29:</b> Cuadro de crecimiento poblacional 2013 – 2017 .....  | 66 |
| <b>Tabla 30:</b> Cuadro de crecimiento del PBI 2014 – 2019.....   | 66 |
| <b>Tabla 31:</b> Cuadro de crecimiento del consumo de chocolate 2014 – 2017.....  | 67 |
| <b>Tabla 32:</b> Cuadro de aumento de temperatura anual 2014 – 2018 .....   | 67 |
| <b>Tabla 33:</b> Cuadro de Factores de Crecimiento Anual.....   | 67 |
| <b>Tabla 34:</b> Cuadro de Crecimiento Anual Promedio (%).....  | 68 |
| <b>Tabla 35:</b> Análisis de la Competencia – Starbucks .....   | 75 |
| <b>Tabla 36:</b> Análisis de la Competencia - Mc Café.....  | 75 |

|   |     |
|---|-----|
| <b>Tabla 37:</b> Análisis de la Competencia - Havana .....                    | 76  |
| <b>Tabla 38:</b> Análisis de la Competencia - Helena .....                    | 76  |
| <b>Tabla 39:</b> Análisis de la Competencia - La Ibérica .....                | 76  |
| <b>Tabla 40:</b> Cuadro de precios por producto.....                          | 88  |
| <b>Tabla 41:</b> Precios de bebidas frías.....                                | 89  |
| <b>Tabla 42:</b> Precio de bebidas calientes.....                             | 89  |
| <b>Tabla 43:</b> Cuadro de costo de Merchandising.....                        | 106 |
| <b>Tabla 44:</b> Presupuesto de Marketing .....                               | 110 |
| <b>Tabla 45:</b> Homologación de Proveedores - Polvo de Cacao.....            | 119 |
| <b>Tabla 46:</b> Homologación de proveedores – Vasos Biodegradables .....     | 121 |
| <b>Tabla 47:</b> Homologación de proveedores – Distribuidores mayoristas..... | 123 |
| <b>Tabla 48:</b> Homologación de proveedores – Merchandising/papelería .....  | 124 |
| <b>Tabla 49:</b> Matriz DAFO .....  | 127 |
| <b>Tabla 50:</b> Matriz de Ansoff.....  | 128 |
| <b>Tabla 51:</b> Diagrama de Gantt.....                                       | 143 |
| <b>Tabla 52:</b> Estructura del Capital Social .....                          | 144 |
| <b>Tabla 53:</b> Perfil y Funciones del Gerente General .....                 | 149 |
| <b>Tabla 54:</b> Perfil y funciones del Gerente de Tienda .....               | 150 |
| <b>Tabla 55:</b> Perfil y funciones de los colaboradores .....                | 150 |
| <b>Tabla 56:</b> Ejemplo de Horario de Trabajo por semana.....                | 151 |
| <b>Tabla 57:</b> Estructura Salarial.....                                     | 152 |
| <b>Tabla 58:</b> Costos de Frappe de Vainilla.....                            | 158 |
| <b>Tabla 59:</b> Costos de Latte Cookies and Cream .....                      | 158 |
| <b>Tabla 60:</b> Costos de Choco Avellanas.....                               | 159 |
| <b>Tabla 61:</b> Costos de Frappe Crema de Avellanas.....                     | 159 |
| <b>Tabla 62:</b> Costos de Chocolatada Caliente .....                         | 160 |
| <b>Tabla 63:</b> Gastos Administrativos .....                                 | 160 |
| <b>Tabla 64:</b> Cuadro de sueldos de personal operativo.....                 | 161 |
| <b>Tabla 65:</b> Cuadro de sueldos de personal administrativo .....           | 162 |
| <b>Tabla 66:</b> Cuadro de sueldos de personal de ventas .....                | 163 |
| <b>Tabla 67:</b> Gastos Operacionales.....                                    | 164 |
| <b>Tabla 68:</b> Gastos de ventas .....                                       | 164 |
| <b>Tabla 69:</b> Cuadro de Gastos de Marketing Mensual .....                  | 165 |
| <b>Tabla 70:</b> Cuadro de Gastos del área de Ventas Mensual.....             | 165 |
| <b>Tabla 71:</b> Cuadro de IGV de Gastos.....                                 | 166 |
| <b>Tabla 72:</b> Inversión Intangible .....                                   | 167 |
| <b>Tabla 73:</b> Inversión Tangible .....                                     | 168 |
| <b>Tabla 74:</b> Inversión total.....   | 170 |
| <b>Tabla 75:</b> Estructura del Financiamiento.....                           | 170 |
| <b>Tabla 76:</b> Estructura del Financiamiento.....                           | 171 |
| <b>Tabla 77:</b> Amortización de la deuda año 1 .....                         | 172 |
| <b>Tabla 78:</b> Amortización de la deuda año 2 .....                         | 172 |
| <b>Tabla 79:</b> Amortización de la deuda año 3 .....                         | 173 |
| <b>Tabla 80:</b> Distribución final de pago de préstamo .....                 | 173 |
| <b>Tabla 81:</b> Proyección en consumo (Porcentaje).....                      | 174 |

|  |     |
|--|-----|
| <b>Tabla 82:</b> Proyección de consumo (Unidades).....   | 174 |
| <b>Tabla 83:</b> Demanda Anual .....   | 175 |
| <b>Tabla 84:</b> Proyección de Ventas.....   | 177 |
| <b>Tabla 85:</b> Punto de Equilibrio .....   | 178 |
| <b>Tabla 86:</b> Distribución de Ventas.....   | 179 |
| <b>Tabla 87:</b> Ingresos proyectados .....  | 179 |
| <b>Tabla 88:</b> Egresos proyectados .....   | 180 |
| <b>Tabla 89:</b> Cuadro de IGV .....   | 181 |
| <b>Tabla 90:</b> Flujo de caja económico y financiero .....                                    | 182 |
| <b>Tabla 91:</b> Estado de Resultados .....  | 183 |
| <b>Tabla 92:</b> Estado de Resultados (1er año) .....  | 184 |
| <b>Tabla 93:</b> Pago de Impuesto a la Renta .....   | 185 |
| <b>Tabla 94:</b> Flujo de Efectivo .....   | 185 |
| <b>Tabla 95: Cuadro de Comportamiento de Inventario en costos anuales</b> .....                | 186 |
| <b>Tabla 96:</b> Cuadro de costo de frappe de vainilla anual.....                              | 187 |
| <b>Tabla 97:</b> Cuadro de costo de latte cookies and cream anual.....                         | 187 |
| <b>Tabla 98:</b> Cuadro de costo de Choco Avellanas anual .....                                | 188 |
| <b>Tabla 99:</b> Cuadro de costo de Frappe Crema de Avellana anual .....                       | 188 |
| <b>Tabla 100:</b> Cuadro de costo de Frappe Dulce Manjar anual.....                            | 189 |
| <b>Tabla 101:</b> Cuadro de costo de Chocolatada Caliente anual.....                           | 189 |
| <b>Tabla 102:</b> Cuantificación y valorización de inventario de materia prima anualizado..... | 190 |
| <b>Tabla 103:</b> Estado de Situación Financiera.....  | 191 |
| <b>Tabla 104:</b> Flujo de caja económico.....   | 192 |
| <b>Tabla 105:</b> Flujo de caja financiero.....  | 193 |
| <b>Tabla 106:</b> PayBack.....   | 195 |
| <b>Tabla 107:</b> Ratio de Liquidez.....   | 196 |
| <b>Tabla 108:</b> Prueba Ácida .....   | 197 |
| <b>Tabla 109:</b> Capital de Trabajo.....  | 198 |
| <b>Tabla 110:</b> Margen Bruto.....  | 199 |
| <b>Tabla 111:</b> Margen Neto.....   | 200 |
| <b>Tabla 112:</b> Margen Operativo .....   | 201 |
| <b>Tabla 113:</b> ROA .....  | 202 |
| <b>Tabla 114:</b> ROE .....  | 203 |
| <b>Tabla 115:</b> Estructura de capital.....   | 204 |
| <b>Tabla 116:</b> Razón Deuda .....  | 205 |
| <b>Tabla 117:</b> Razón de Patrimonio a Activo.....  | 206 |
| <b>Tabla 118:</b> Razón de composición de Deuda.....   | 207 |
| <b>Tabla 119:</b> Escenario Optimista .....  | 209 |
| <b>Tabla 120:</b> Escenario Negativo .....   | 209 |

## INDICE DE ILUSTRACIONES

|  |     |
|--|-----|
| <b>Ilustración 1:</b> Elaboración del cacao .....  | 24  |
| <b>Ilustración 2:</b> Diagrama tecnológico de la elaboración del chocolate y sus subproductos..... | 26  |
| <b>Ilustración 3:</b> <i>Ubicación del Negocio</i> .....   | 33  |
| <b>Ilustración 4:</b> Población en la provincia de Lima, según distrito 2014 - 2017 .....          | 39  |
| <b>Ilustración 5:</b> Distribución de NSE por zona en Lima Metropolitana .....                     | 42  |
| <b>Ilustración 6:</b> Proyección de consumo per cápita de cacao .....                              | 60  |
| <b>Ilustración 7:</b> Variación de temperatura en Lima .....                                       | 65  |
| <b>Ilustración 8:</b> Logotipo de Starbucks .....  | 68  |
| <b>Ilustración 9:</b> Producto Starbucks.....  | 69  |
| <b>Ilustración 10:</b> Logotipo de Mc Café.....  | 69  |
| <b>Ilustración 11:</b> Productos McCafé .....  | 70  |
| <b>Ilustración 12:</b> Logotipo de Havanna.....  | 70  |
| <b>Ilustración 13:</b> Productos Havanna Frappés .....   | 71  |
| <b>Ilustración 14:</b> Productos Havanna Chocolates .....  | 71  |
| <b>Ilustración 15:</b> Productos Havanna Lattes.....   | 72  |
| <b>Ilustración 16:</b> Logotipo de Helena .....  | 72  |
| <b>Ilustración 17:</b> Productos Helena.....   | 73  |
| <b>Ilustración 18:</b> Logotipo de La Ibérica.....   | 74  |
| <b>Ilustración 19:</b> Productos La Ibérica .....  | 74  |
| <b>Ilustración 20:</b> Logotipo Dulce Amara .....  | 78  |
| <b>Ilustración 21:</b> Variaciones de colores del isologotipo .....                                | 78  |
| <b>Ilustración 22:</b> Frappe Dulce Manjar .....   | 80  |
| <b>Ilustración 23:</b> Frappe Crema de Avellanas .....   | 81  |
| <b>Ilustración 24:</b> Frappe Vainilla.....  | 82  |
| <b>Ilustración 25:</b> Choco Avellanas.....  | 83  |
| <b>Ilustración 26:</b> Latte Cookies and Cream.....  | 84  |
| <b>Ilustración 27:</b> Chocolate Clásico.....  | 85  |
| <b>Ilustración 28:</b> Packaging bebida fría - Dulce Amara.....                                    | 86  |
| <b>Ilustración 29:</b> Packaging bebida caliente - Dulce Amara .....                               | 87  |
| <b>Ilustración 30:</b> Plano de ubicación del negocio en Jockey Plaza .....                        | 90  |
| <b>Ilustración 31:</b> Mapa de ubicación del Negocio en Jockey plaza según número de local.....    | 91  |
| <b>Ilustración 32:</b> Campaña de Lanzamiento – Diseño N°1 .....                                   | 95  |
| <b>Ilustración 33:</b> Campaña de Lanzamiento.....   | 96  |
| <b>Ilustración 34:</b> Campaña por Temporada - Cumpleaños.....                                     | 98  |
| <b>Ilustración 35:</b> Campaña por Temporada - Día de San Valentín .....                           | 99  |
| <b>Ilustración 36:</b> Campaña por Temporada - Navidad.....  | 100 |
| <b>Ilustración 37:</b> Proceso de compra de materia prima.....                                     | 101 |
| <b>Ilustración 38:</b> Proceso de Recepción de Materia prima.....                                  | 102 |
| <b>Ilustración 39:</b> Proceso de Venta.....   | 103 |
| <b>Ilustración 40:</b> Página web .....  | 104 |
| <b>Ilustración 41:</b> Fan Page.....   | 105 |
| <b>Ilustración 42:</b> Perfil de Instagram .....   | 105 |



|   |     |
|---|-----|
| <b>Ilustración 43:</b> Uniforme del Personal .....  | 106 |
| <b>Ilustración 44:</b> Merchandising - Taza .....   | 107 |
| <b>Ilustración 45:</b> Evolución de la Remuneración Mínima Vital en Perú .....              | 113 |
| <b>Ilustración 46:</b> Evolución del tipo de cambio 2018 .....                              | 114 |
| <b>Ilustración 47:</b> Evolución del Producto Bruto Interno en el Perú.....                 | 115 |
| <b>Ilustración 48:</b> Organigrama de Dulce Amara.....                                      | 118 |
| <i>Ilustración 49: Certificaciones Macchu Picchu Foods .....</i>                            | 119 |
| <i>Ilustración 50: Certificaciones - Qapac Runa .....</i>                                   | 121 |
| <b>Ilustración 51:</b> Certificaciones - Industrias Bio Green S.A.C. ....                   | 122 |
| <b>Ilustración 52:</b> Canales de marketing de consumidores .....                           | 126 |
| <b>Ilustración 53:</b> Características de las MYPE.....                                     | 134 |
| <b>Ilustración 54:</b> Pasos para registrar una empresa en el REMYPE.....                   | 135 |
| <b>Ilustración 55:</b> Pasos para constituir una empresa .....                              | 136 |
| <b>Ilustración 56:</b> Búsqueda de personas jurídicas inscritas .....                       | 137 |
| <b>Ilustración 57:</b> Formato Licencia de Funcionamiento - Santiago de Surco - Pág. 1..... | 141 |
| <b>Ilustración 58:</b> Formato Licencia de Funcionamiento - Santiago de Surco - Pág. 2..... | 142 |
| <b>Ilustración 59:</b> Organigrama de Dulce Amara.....                                      | 147 |
| <b>Ilustración 60:</b> Proceso productivos.....   | 153 |
| <b>Ilustración 61:</b> Cadena de Valor .....  | 154 |
| <b>Ilustración 62:</b> Diseño del negocio .....   | 155 |
| <b>Ilustración 63:</b> Plano de distribución del local .....                                | 156 |

## INDICE DE GRÁFICOS

|  |     |
|--|-----|
| <b>Gráfico 1:</b> Regiones productoras de cacao en el 2015.....  | 22  |
| <b>Gráfico 2:</b> Resultados de la pregunta filtro de encuesta piloto .....  | 37  |
| <b>Gráfico 3:</b> Resultado de encuesta – EDAD.....  | 47  |
| <b>Gráfico 4:</b> Resultado de Encuesta – Distrito.....  | 48  |
| <b>Gráfico 5:</b> Resultado de Encuesta - "¿Te gustan las bebidas de chocolate?".....  | 49  |
| <b>Gráfico 6:</b> Resultado de encuesta - "¿Estaría de acuerdo con que exista un lugar especializado en bebidas a base de chocolate ubicado en el C. C. Jockey Plaza?" ..... | 50  |
| <b>Gráfico 7:</b> Resultado de encuesta: "¿En promedio al año, con qué frecuencia consumirías una bebida a base de chocolate?".....  | 51  |
| <b>Gráfico 8:</b> Resultado de Encuesta – “¿La temperatura afecta en tu decisión sobre el tomar una bebida fría o caliente de chocolate?” .....                              | 52  |
| <b>Gráfico 9:</b> Resultado de Encuesta – “¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una bebida a base de chocolate (Mediana/450ml)? (S/9 min - S/20 max)” .....                 | 53  |
| <b>Gráfico 10:</b> Resultado de encuesta - "¿Qué lo motiva a consumir bebidas a base de chocolate? .....   | 54  |
| <b>Gráfico 11:</b> Resultado de encuesta – “¿Con quién irías usualmente a consumir una bebida de chocolate?”.....  | 55  |
| <b>Gráfico 12:</b> Resultado de encuesta: "¿En qué fechas especiales consumirías más este producto?" ....  | 56  |
| <b>Gráfico 13:</b> Resultado de encuesta - "¿Qué factor considerarías el más importante al momento de elegir dónde comprar una bebida de chocolate?" .....                   | 57  |
| <b>Gráfico 14:</b> Resultado de encuesta - ¿A través de qué medios le gustaría recibir información sobre nuestros productos?" .....  | 58  |
| <b>Gráfico 15:</b> Pregunta Filtro 1 .....   | 62  |
| <b>Gráfico 16:</b> Pregunta Filtro 2 .....   | 62  |
| <b>Gráfico 17:</b> Ratio de Liquidez.....  | 196 |
| <b>Gráfico 18:</b> Prueba Ácida .....  | 197 |
| <b>Gráfico 19:</b> Capital de Trabajo.....   | 198 |
| <b>Gráfico 20:</b> Margen Bruto.....   | 199 |
| <b>Gráfico 21:</b> Margen Neto.....  | 200 |
| <b>Gráfico 22:</b> Margen Operativo.....   | 201 |
| <b>Gráfico 23:</b> ROA .....   | 202 |
| <b>Gráfico 24:</b> ROE .....   | 203 |
| <b>Gráfico 25:</b> Estructura de Capital.....  | 204 |
| <b>Gráfico 26:</b> Razón Deuda .....   | 205 |
| <b>Gráfico 27:</b> Razón de Patrimonio a Activo.....   | 206 |
| <b>Gráfico 28:</b> Razón de composición de Deuda.....  | 207 |



## CAPITULO I – CACAO PERUANO

### 1.1. Generalidades

El cacao reconocido con el nombre técnico *Theobroma cacao*, es un producto que nace y se origina de los bosques tropicales ubicados en América del Sur y su punto de origen está localizada en la región situada entre las cuencas de los ríos Caquetá, Putumayo y Napo: tributarios del río Amazonas. (Durán, 2010)

El cacao peruano se cultiva en la parte baja de la vertiente occidental de los andes, y en la selva peruana, entre los 300 y 900 metros sobre el nivel del mar. Este producto fue declarado Patrimonio Natural de la Nación, siendo reconocido como uno de los cultivos más importantes en tierras peruanas. Adicionalmente, el MINAGRI declaró el 01 de octubre el “Día del Cacao y el Chocolate”.

A continuación, se detallarán datos principales del cacao peruano, como las propiedades que esta contiene, los usos que se les da, los principales departamentos productores, la estacionalidad de producción, y el tipo de cacao en polvo a utilizar para la elaboración de las bebidas.

#### 1.1.1. Propiedades.

El consumo del cacao y sus derivados ofrecen una serie de propiedades, entre ellas:

- a) Mejora el estado de ánimo:

El cacao es percibido por los consumidores como un alimento energético, que brinda fuerzas en diversas situaciones de cansancio, ya sea físico, mental o emocional. Así mismo, ayuda a producir endorfinas, que son hormonas que ayudan a mejorar el estado de ánimo.



b) Es estimulante del sistema nervioso:

El cacao posee diversos componentes que actúan como estimulantes y euforizantes. Esta cualidad genera al ser humano una sensación de bienestar debido a la presencia de feniletilamina, la cual actúa en el cerebro desencadenando un estado de bienestar emocional y de euforia.

c) Es estimulante del sistema digestivo:

Gracias a diversos estudios realizados por expertos, se ha logrado constatar que uno de los beneficios del cacao es aliviar el estreñimiento, dado que es un alimento ideal para tonificar y estimular el sistema digestivo. Un estudio realizado en la Universidad del Estado de Luisiana (Estados Unidos), encontró que existen sustancias presentes en el cacao que llegan hasta el colon, donde son fermentados por microorganismos y bacterias buenas presentes en nuestra flora bacteriana.

d) Permite mantener una buena salud cardiovascular

El cacao es un alimento rico en antioxidantes. Estos componentes naturales ayudan a prevenir la degeneración de nuestras células (responsables de la aparición de enfermedades).

e) Bueno para la piel y contra la celulitis

El cacao posee una serie de beneficios para el organismo humano, muchas de ellas cuentan con actividades antioxidantes, anticelulíticas e incluso suavizantes.

Debido a ello, en diversas ocasiones son aprovechadas y explotadas para realizar la chocolaterapia: terapias basadas en aplicar chocolate en la piel de las personas a través de masajes.

### 1.1.2. Usos

El cacao presenta diversas presentaciones, las cuales cada una de ellas está especializada en ciertas producciones como se muestra en la tabla 1. Sin embargo, la empresa Dulce Amara utilizará el polvo de cacao debido a que es especial para bebidas de chocolate.

| Producto                    | Uso del cacao  |
|-----------------------------|--|
| Manteca de cacao            | Elaboración de confitería y chocolates, industria farmacéutica, además, en cosmética a través de la fabricación de cremas humectantes y jabones. |
| Pulpa de cacao              | Utilizados para la producción y elaboración de bebidas alcohólicas y no alcohólicas  |
| Cáscara                     | Realización de alimentos para animales.  |
| Cenizas de cáscara de cacao | Elaboración de jabón, y como fertilizante de diversos cultivos.  |
| Jugo de cacao               | Producción de jaleas y mermeladas  |
| Polvo de cacao              | Usado como ingrediente para la elaboración de diferentes productos, como postres, tortas, bebidas, galletas, entre otros.                        |

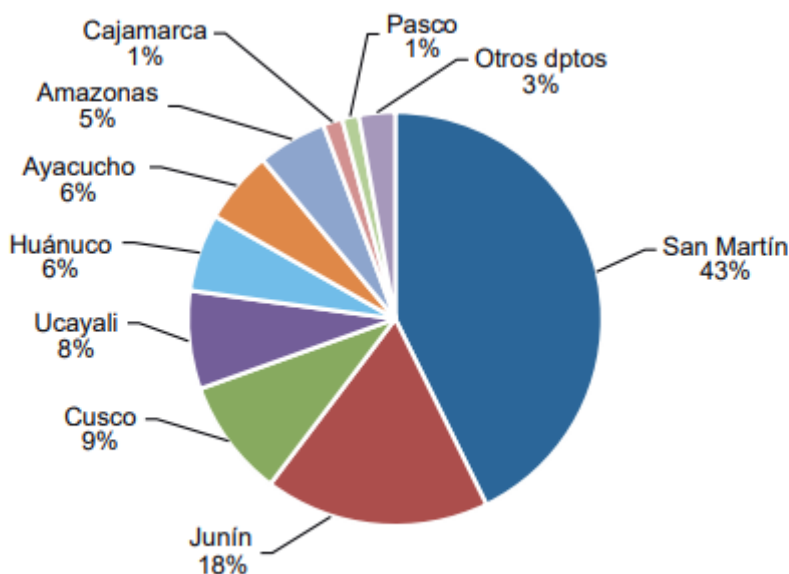
**Tabla 1:** Usos del Cacao

**Fuente:** Diseño de la línea de producción de chocolate orgánico

### 1.1.3. Departamentos productores de cacao peruano.

En Perú existe una variedad de regiones encargadas de la producción del cacao en grano, alguna de ellas con volumen superior o inferior a otros. Entre ellos, las regiones que más destacan, según el gráfico 1, con un mayor volumen de producción son San Martín, Junín, Cusco, Ucayali y Huánuco, mientras que, por el otro lado, se encuentran regiones como Ayacucho, Pasco, Amazonas, entre otros. (Luis, 2018)

**Regiones productoras de cacao en el 2015 (toneladas producidas)**



Fuente: MINAGRI-DGSEP-DEA

Elaboración: MINAGRI-DGPA-DEEIA

**Gráfico 1:** Regiones productoras de cacao en el 2015

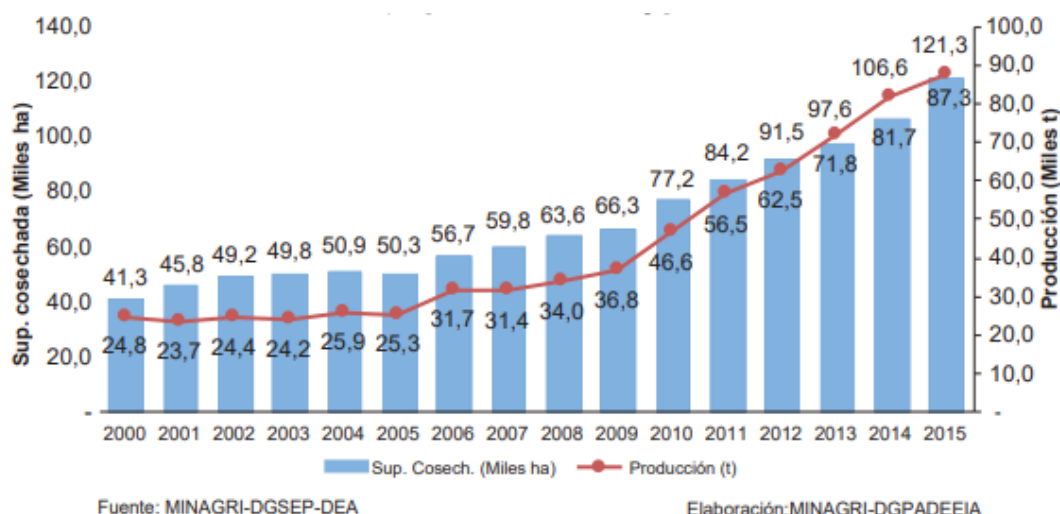
**Fuente:** Minagri-DGSEP-DEA

**Elaboración:** Minagri-DGSEP-DEA

**1.1.4. Producción del Cacao.**

El volumen de producción del cacao peruano desde el año 2000 ha ido variando de forma positiva año tras año, acompañado por un aumento en cada intervalo.

Según MINAGRI (2016), “Entre los años 2000-2008, la producción de cacao presentó un crecimiento anual (promedio) de un 4%; y en una segunda etapa, entre los años 2009 y 2015, muestra un incremento promedio anual de un 15,5%. En el año 2000 la producción de cacao en grano es de 24,8 mil toneladas y al año 2008 se había elevado a solo 34 mil toneladas (37% aumento entre ambos años). Sin embargo, a partir del 2009 se observa un fuerte crecimiento de la producción nacional, de manera que, de 36,8 mil toneladas producidas en el 2009, se eleva en los siguientes años hasta las 87,3 mil toneladas en el 2015 (137,2% de incremento entre ambos años).”



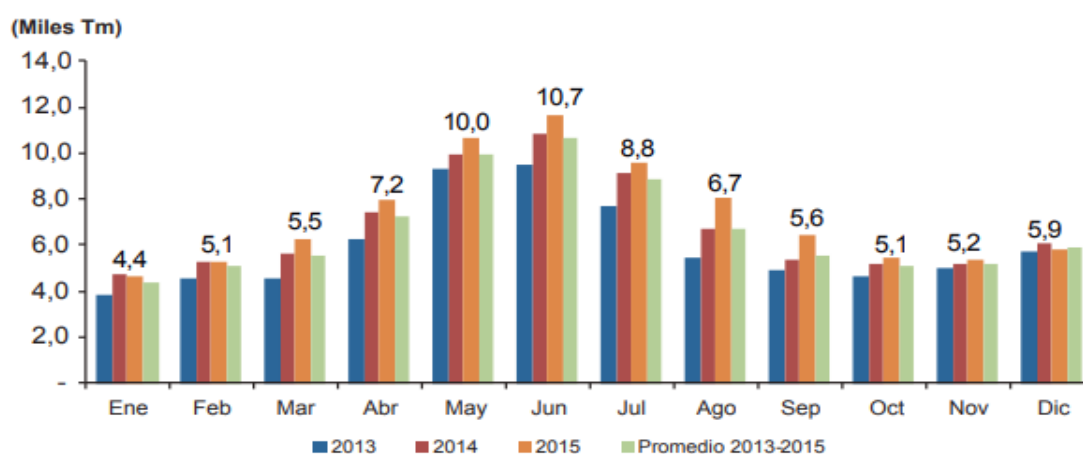
**Gráfico N°2:** Superficie cosechada de cacao y producida en Perú

**Fuente:** Minagri-DGSEP-DEA

**Elaboración:** Minagri-DGSEP-DEA

### 1.1.5. Estacionalidad del Cacao.

La estacionalidad de producción del cacao en tierras peruanas se realiza durante todo el año, sin embargo, los volúmenes de producción tienen un incremento durante los meses de abril hasta agosto. Según MINAGRI, esta mayor producción se debe “a las mayores cosechas efectuadas durante este período en las regiones de San Martín, Junín, Ayacucho, Piura y Huánuco. Mientras que regiones como Cusco, Cajamarca, Amazonas, presentan una producción regular, a lo largo de todo el año.” (MINAGRI, 2016)

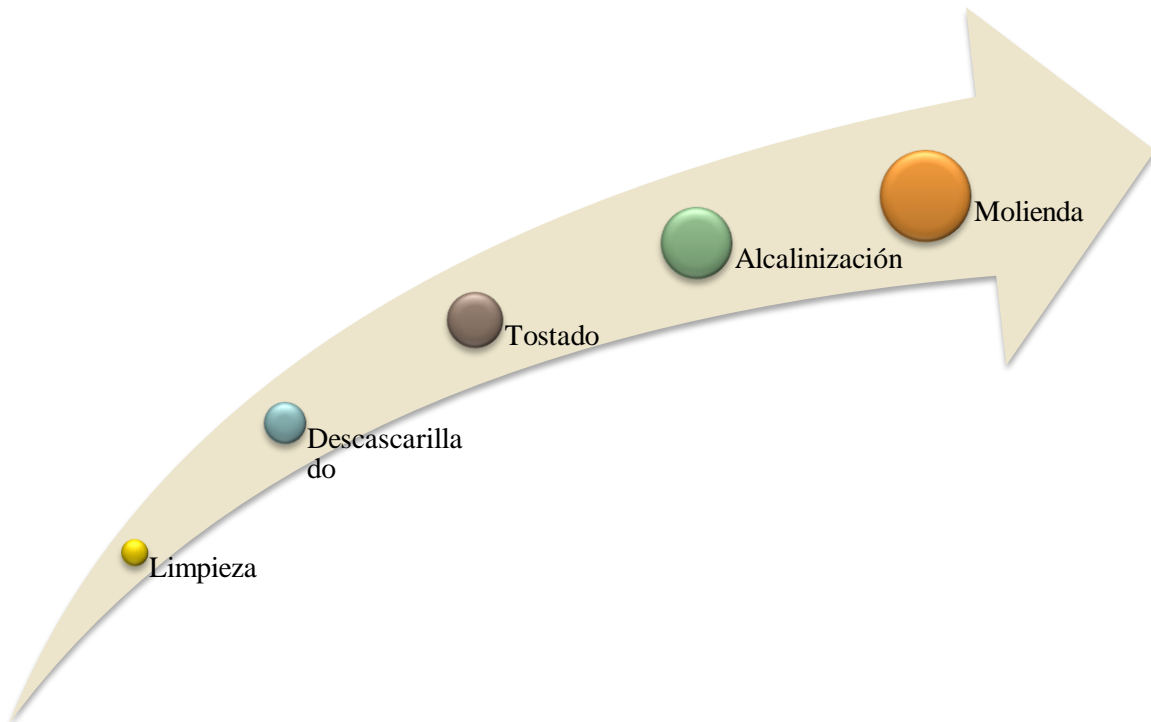


**Gráfico N°3:** Estacionalidad de la producción de cacao en grano

**Fuente:** Minagri-DGSEP-DEA

**Elaboración:** Minagri-DGSEP-DEA

## 1.2. Proceso de la elaboración del polvo de cacao



*Ilustración 1: Elaboración del cacao*

*Fuente: Investigador. INIA. Centro Nacional de Investigaciones Agrícolas. Maracay, estado Aragua.*

*Elaboración propia*

### 1.- Limpieza

Esta es la primera etapa del proceso de la elaboración del polvo de cacao, en ella, se deberá limpiar y quitar todo tipo de materiales tóxicos que puedan perjudicar el proceso, tales como: metales, trozos o piedras, sin embargo, existe la posibilidad de que algunos residuos aún persistan, los cuales deberán ser desechados manualmente.

### 2.- Descascarillado

En esta parte del proceso se deberá excluir la cáscara del grano de cacao, la cual forma parte de la cubierta exterior de la semilla.

En este proceso, se elimina la cáscara que constituye la cubierta exterior de la semilla del cacao.

Indiferentemente de los distintos fines que se persigan con los granos del cacao en la industria,





todos deben someterse primero a un proceso de descascarillado antes de que se transformen en pasta o licor de cacao.

Existen dos etapas importantes de este proceso. El primero consiste en el tostado previo del grano junto con su cáscara a bajas temperaturas, y después, se procede con la eliminación de esta última. En la segunda, se realiza el descascarillado previo, el secado de los granos con radiación infrarroja, el descascarillado y el proceso de tostado de los cotiledones hasta el punto deseado. Este último proceso se considera más adecuado para el procesamiento de grandes volúmenes de cacao debido a su alta rentabilidad.

### **3.- Tostado**

Esta operación es primordial debido a que, a partir del contenido de humedad natural, mezclado con el calentamiento, se difunde un conglomerado de reacciones químicas, en la cual interfiere compuestos que se formaron durante la fermentación y el secado, el cual originará el sabor y aroma inicial del chocolate, el cual dependerá de la variedad del cacao.

### **4.- Alcalinización**

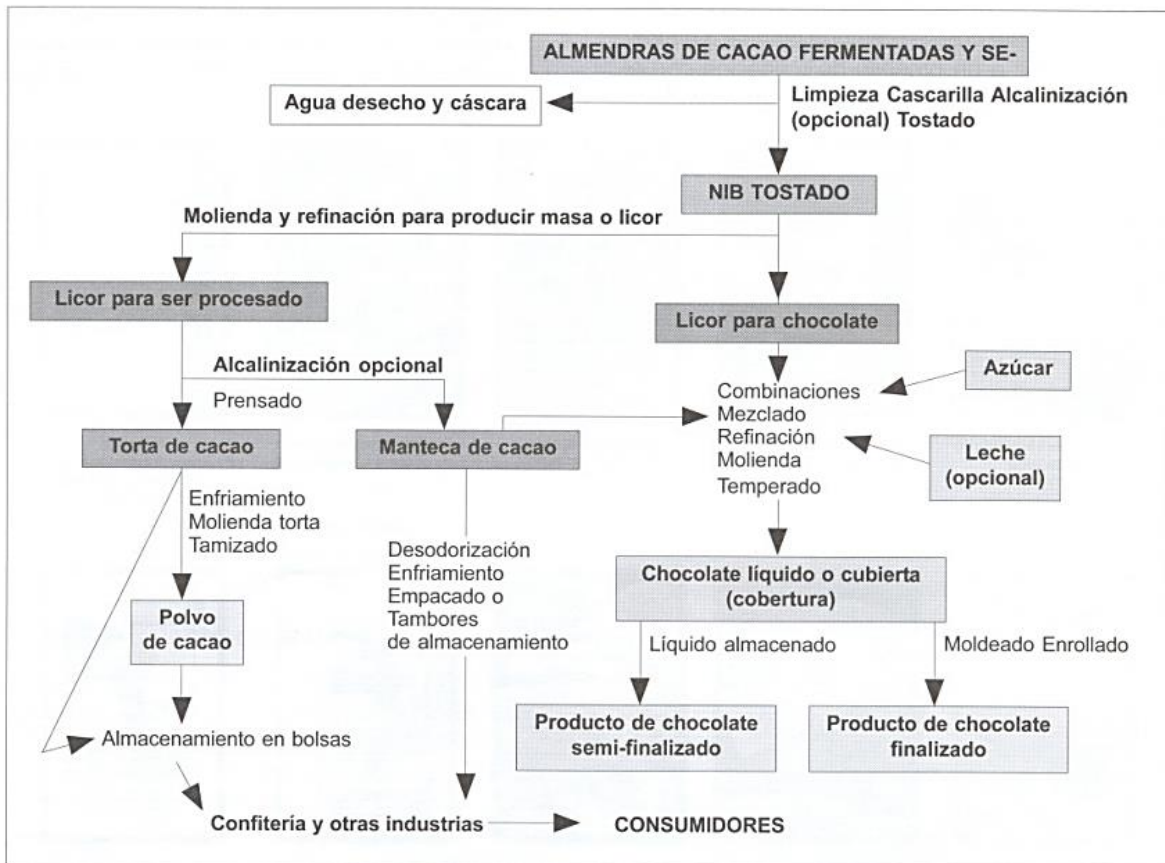
En dicho proceso, se hace un proceso de alcalinización generalmente con carbonato de sodio, el cual intensifica el sabor y color del producto terminado. Este proceso se puede aplicar en distintos niveles.

### **5.- Molienda**

Los granos de cacao deberán ser molidos para la producción de licor de cacao, luego las partículas son suspendidas en manteca de cacao. El cacao tostado y limpio se muele mediante rodillos. El licor de cacao luego cambia a prensas; aquí es cuando se separa la grasa de la masa o licor hasta el porcentaje que se desea, luego, el residuo que deja durante el proceso da por resultado la torta de cacao. La torta se pulveriza con la finalidad de preparar el

polvo de cacao. Usualmente, el polvo de cacao es saborizado con vainilla, canela y entre otras especias en polvo. Estos saborizantes se añadirán en forma de polvo; sin embargo, el tamaño de sus partículas debe ser mucho menor a las partículas que constituyen el polvo de cacao.

**1.2.1. Diagrama tecnológico de la elaboración del chocolate y sus subproductos**



**Ilustración 2:** Diagrama tecnológico de la elaboración del chocolate y sus subproductos  
**Fuente:** Investigador. INIA. Centro Nacional de Investigaciones Agrícolas. Maracay, estado Aragua.

**1.3. Cacao Alcalino**

El tipo de polvo de cacao a utilizar para la producción de nuestras bebidas especializadas en chocolate, será el cacao alcalino, debido a que, a diferencia del natural, este realiza un proceso de composición adicional para lograr obtener un sabor más suave, agradable, con mayor capacidad de disolución y aun así contar con las mismas propiedades, asimismo, el color presentado es más oscuro y su nivel de PH es de 7, mientras que del natural es de 5, motivo por el cual tiene un sabor más ácido. (CaféVerde, 2017). Debido a todos los motivos



anteriormente presentados, el cacao alcanizado es el preferido para la elaboración de repostería, pastelería, y bebidas, debido a que también presenta una mejor capacidad de mezcla con otros ingredientes. Por último, este puede ser utilizado para fines de consumo humano, en desayunos (bebidas de chocolate caliente), en mezclas para la elaboración de Instantáneos, coberturas, polvos para flan y helados, galletería, pastelería y productos de confitería, por lo que también podrá ser utilizado futuramente en la ampliación de productos a base de chocolate.

- Características Físicas y Químicas:
  - Contenido de Grasa (%): 20 – 22
  - Humedad (%): 4 máx.
  - Fineza (200 mesh: 75 $\mu$ m) (%): 98,5 mín.
  - pH (al 10%): 6,8 – 7,2
  - Cenizas (%): 10,0 máx.



## CAPITULO II – Estudio de Mercado

### 2.1. Descripción de la Idea de Negocio

Se pudo observar que, en Lima Metropolitana especialmente en la zona 7, según APEIM, que son los distritos de Miraflores, San Borja, Santiago de Surco, San Isidro y La Molina, no existe un modelo de negocio donde se ofrezcan principal y exclusivamente bebidas preparadas a base de polvo de cacao, solo existen empresas que tienen como complemento esta bebida sin ninguna variación. Para cubrir esta carencia en el mercado y otorgar un lugar donde se pueda compartir con amigos y familia el gusto por el chocolate, se crea la marca “Dulce Amara”, una empresa que ofrecerá un ambiente agradable en donde las personas podrán adquirir bebidas y futuramente productos relacionados al rubro especializado del chocolate, explorando variedad de nuevos sabores y presentaciones innovadoras.

La actividad principal que realiza la empresa es ofrecer una gama de bebidas a base de polvo de cacao en diferentes sabores, otorgando al consumidor la comodidad de poder elegir entre consumir en el establecimiento o para tomar en el camino.

Esta idea de negocio se llevará a cabo en el local en forma de isla que se alquilará en el Centro Comercial Jockey Plaza, el cual tendrá un ambiente cálido y cómodo para que los consumidores disfruten su estancia durante su consumo y/o la espera de su compra para llevar. Por otro lado, contaremos con todos los equipos necesarios para la preparación de los productos, asegurando la calidad, rapidez y buen sabor. De esta manera se logrará la satisfacción de un público que actualmente no cuenta con dicha oferta.

Nuestra ventaja competitiva será contar con un ambiente especializado en las bebidas de chocolate, debido a que hasta el momento no existe una presente en el mercado, convirtiéndonos así en la empresa pionera en el rubro. Además, contaremos con un servicio



de alta calidad que se brindará a los clientes, ya que el personal será capacitado constantemente tanto en producción, calidad, limpieza y servicio. Por último, tendremos presencia en medios digitales para poder dar a conocer nuestros productos, promociones, activaciones y demás publicidad.

Nuestros clientes serán personas del nivel socioeconómico A, B y C que concurran el Centro Comercial Jockey Plaza, sean amantes del chocolate y estén acostumbrados a ambientes similares a cafés. El tamaño potencial del mercado para nuestro negocio es de aproximadamente 9 millones 320 mil clientes (INEI: 2018).

### **2.1.1. Equipo de trabajo**

El equipo de trabajo de Dulce Amara será conformado por un staff de profesionales, que tendrán como objetivo cubrir la necesidad de satisfacer los requerimientos y exigencias del consumidor actual. Los profesionales que constituirán este negocio serán 3 socios: Hefziba Eche Dávila, Elisa Farromeque Rojas y Guillermo Rodríguez Espino, pilares y accionistas de la organización que está buscando diferenciarse con este nuevo rubro en el mercado bajo la innovación de los productos que caracteriza la empresa.

### **2.1.2. Ubicación del Negocio**

La empresa “Dulce Amara” estará ubicada estratégicamente en la Avenida Javier Prado Este N° 4200, dentro del Centro Comercial Jockey Plaza, ubicado en el distrito de Santiago de Surco, en el segundo nivel – pabellón denominado “Barrio”.

#### ***2.1.2.1. Justificación de plaza del Plan de Negocio***

Los factores que se usaron para comparar y evaluar la plaza en la cual nos ubicaremos fueron los siguientes:



- **Precio del Alquiler**

- Le dimos un peso de 0.25 sobre 1 a este factor en el cual calificamos con una nota del 1 al 5, la menor nota es equivalente a un costo de alquiler por metro cuadrado mayor, y una mayor nota es equivalente a un costo menor.
- En esta evaluación el que obtiene un mayor puntaje es el “Real plaza Centro Cívico” ya que posee el costo por metro cuadrado más bajo de entre todos los centros comerciales.

- **Nivel de Seguridad**

- Le dimos un peso de 0.10 sobre 1 a este factor en el cual calificamos con una nota del 1 al 5, la menor nota es equivalente a una percepción de seguridad menor y una mayor nota es equivalente a una percepción mayor de seguridad.
- En esta evaluación los locales que obtienen el mayor puntaje son “Centro Comercial Jockey Plaza”, “Centro Comercial El Polo” y “Real Plaza Salaverry” ya que cuentan con una cantidad considerable de personal de seguridad y cámaras de vigilancia.

- **Status**

- Le dimos un peso de 0.15 sobre 1 a este factor en el cual calificamos con una nota del 1 al 5, la menor nota es equivalente a una percepción de presencia de presencia de público con menor nivel socio económico y una mayor nota es equivalente a una percepción de un público con mayor nivel socioeconómico.
- En esta evaluación el local que obtiene un mayor puntaje es, “Centro Comercial El Polo” ya que percibimos que las personas que asisten a ese centro comercial poseen un mayor nivel socioeconómico.



- **Proximidad con Target**

- Le dimos un peso de 0.20 sobre 1 a este factor en el cual calificamos con una nota del 1 al 5, la menor nota es equivalente a que la ubicación del centro comercial se encuentra lejos de distritos con un alto nivel socioeconómico, y una mayor nota indica que es más cercano al público objetivo.
- En esta evaluación los locales que obtienen el mayor puntaje son “Centro Comercial Jockey Plaza”, “Centro Comercial El Polo” y “Larcomar” ya que encuentran cerca de distritos con presencia de un público con mayor nivel socioeconómico promedio.

- **Servicios Complementarios**

- Le dimos un peso de 0.15 sobre 1 a este factor en el cual calificamos con una nota del 1 al 5, la menor nota es equivalente a que la plaza no cuenta con un valor agregado y una mayor nota equivale a que si cuenta con características o servicios adicionales incluidos.
- En esta evaluación el local que obtiene un mayor puntaje es, “Centro Comercial Jockey Plaza” ya que este cuenta con más de 10 servicios complementarios y gratuitos para sus clientes, entre ellos el transporte gratuito, guarda ropas, ambientes especiales para bebés, sillas de ruedas, etc.

- **Tiendas Ancla**

- Le dimos un peso de 0.15 sobre 1 a este factor en el cual calificamos con una nota del 1 al 5, la menor nota es equivalente a que el centro comercial cuenta con una menor cantidad de tiendas ancla y una mayor nota es equivalente a que posee una mayor cantidad de tiendas ancla.



- En esta evaluación el local que obtiene un mayor puntaje es, “Centro Comercial Jockey Plaza” ya que posee 6 tiendas ancla, “Tottus, Ripley, Saga Falabella, Paris, Sodimac y Oechsle”.

| Local Comercial          | Alquiler       | Seguridad | Status | Proximidad con Target | Servicios Complementarios | Tiendas Ancla |
|--------------------------|----------------|-----------|--------|-----------------------|---------------------------|---------------|
|                          | 25%            | 10%       | 15%    | 20%                   | 15%                       | 15%           |
| Jockey Plaza             | \$85 m2<br>2   | 4         | 4.5    | 4.5                   | 4.5                       | 5             |
| C.C El Polo              | \$50 m2<br>3   | 4         | 5      | 4.5                   | 2.5                       | 1             |
| Real Plaza Salaverry     | \$45 m2<br>3.5 | 4         | 4      | 4                     | 4                         | 4             |
| Real Plaza Centro Cívico | \$35 m2<br>4.5 | 2.5       | 2.5    | 3                     | 2                         | 3             |
| Larcomar                 | \$85 m2<br>2   | 3         | 4      | 4.5                   | 3                         | 1.5           |

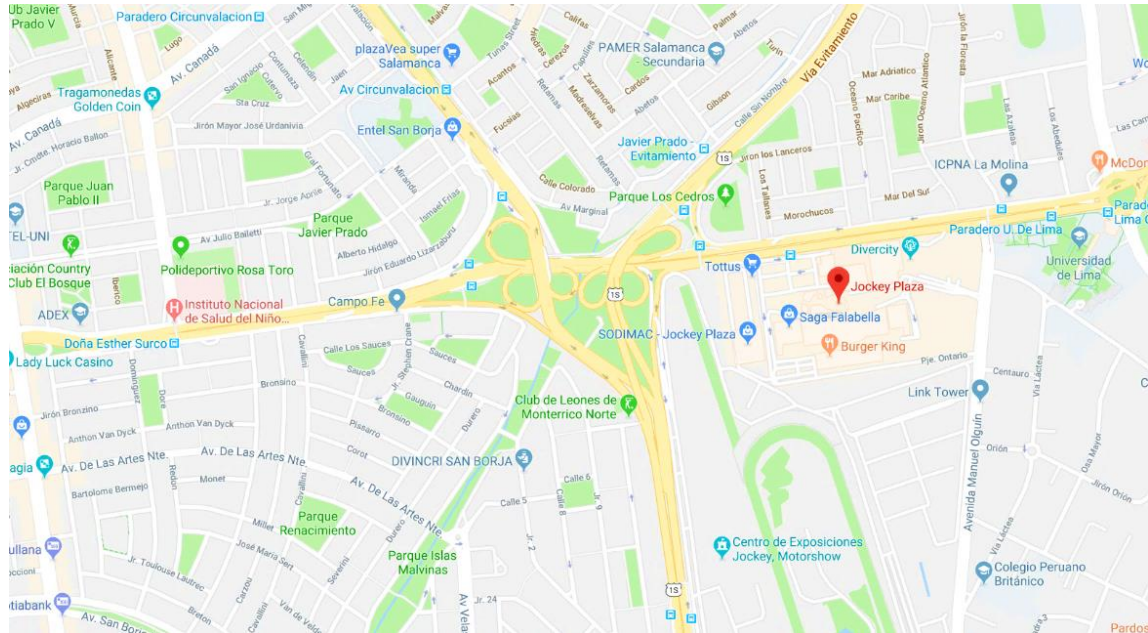
**Tabla 2:** Cuadro de homologación de plazas  
Elaboración propia

| Local Comercial          | Ponderado |
|--------------------------|-----------|
| Jockey Plaza             | 3.9       |
| C.C El Polo              | 3.3       |
| Real Plaza Salaverry     | 3.87      |
| Real Plaza Centro Cívico | 3.1       |
| Larcomar                 | 2.97      |

**Tabla 3:** Cuadro de Ponderado de Homologación de Proveedores  
Elaboración propia

En conclusión, el lugar estratégico que obtuvo mayor puntaje es el Centro Comercial Jockey Plaza, ubicado en el distrito Santiago de Surco – Lima, debido a todas las consideraciones ya analizadas en la homologación. Además, dicho centro comercial nos da la mayor facilidad de acceso a nuestro público objetivo en el caso de NSE, adicional al espacio de zona de trabajo que nos permite dar mayor comodidad a nuestros clientes de manera indirecta, además de poseer la facilidad de tener un espacio como isla comercial dentro del establecimiento.





**Ilustración 3:** Ubicación del Negocio

**Fuente:** Google Maps

## 2.2. Justificación

El proyecto de Dulce Amara se crea debido a la ausencia de una empresa que cubran las necesidades de los amantes del chocolate que buscan nuevas variedades de este, siendo más específicos, en el formato de bebidas de chocolate. Aprovechando esta carencia en la oferta, Dulce Amara plantea posicionarse como la empresa referente en el mercado de bebidas de chocolate.

Además, debido a que Perú cuenta con departamentos donde se produce la materia prima principal del negocio, el cacao, como se muestra en el Gráfico 1, una repercusión de esta actividad económica sería la creación de más plazas de trabajo en las zonas productoras principales como San Martín y Junín quienes suman el 61% de la producción del Cacao, creando así, mayores puestos de trabajo tanto de manera directa como indirecta.

Así mismo, se plantea aprovechar la tendencia actual hacia los productos peruanos, naturales y eco amigables en todos los productos y presentaciones con los que cuenta la empresa.



### **2.3. Objetivos del estudio de mercado**

#### **2.3.1. Objetivo General.**

- Analizar el comportamiento de las personas que conforman nuestro mercado objetivo, y a través de ello, verificar que tan aceptable y viable será la idea de negocio.

#### **2.3.2. Objetivos específicos.**

- Identificar el potencial de mercado para ofrecer bebidas a base de chocolate
- Determinar la demanda en base a la frecuencia de consumo y cantidad de personas con las cuales asisten.
- Conocer las fechas de alta demanda y las bebidas con mayor potencial a vender.

### **2.4. Identificación del mercado objetivo**

Según la ubicación del negocio, que será en el Centro Comercial Jockey Plaza, localizado en el distrito de Santiago de Surco, hemos identificado que el público al que se va a dirigir son tanto hombres como mujeres, en el rango de edad de 22 a 31 años del NSE A, B y C que residan en zonas aledañas al centro comercial. Los distritos que se encuentran en zonas aledañas se ha considerado Surco, Barranco, San Isidro, La Molina, San Borja y Miraflores. Además, se tendrán ciertas consideraciones para poder hallar los mercados, divididas en 4 categorías como se puede observar en la Tabla 2.

| Concepto                  | Disposición         | Mercado local   |
|---------------------------|---------------------|---|
| <b>Mercado Potencial</b>  | <b>INTERÉS</b>      | Todas las personas pertenecientes al NSE A, B y C de 22 a 31 años que residan en Miraflores, Santiago de Surco, San Borja, Lince y La Molina. |
| <b>Mercado disponible</b> | <b>CALIFICACIÓN</b> | Todas las personas que sí le guste las bebidas a base de chocolate.   |
| <b>Mercado efectivo</b>   | <b>ORIENTACIÓN</b>  | Todas las personas dispuestas a consumir variedades de bebidas a base de chocolate que se encuentren en el Centro Comercial Jockey Plaza.     |
| <b>Mercado objetivo</b>   | <b>TARGET</b>       | 0.5% del mercado efectivo y teniendo en cuenta la participación de mercado de la competencia.   |

**Tabla 4:** Identificación del mercado  
Elaboración propia

#### 2.4.1. Perfil del consumidor.

Algunas características del perfil del consumidor son personas de 22 a 31 años, tanto hombres como mujeres, amantes del chocolate, con un nivel socioeconómico A, B y C que sean estudiantes y/o trabajadores. Por otro lado, son personas que para cada tipo de empresa tienen un top como loemark y suelen recomendar la marca cuando ya se sienten identificadas con ella y que tengan un consumo habitual. Son muy activos con las redes sociales y comparten gran parte de sus actividades diarias para dar su opinión o reforzar su estatus. Sin embargo, conocen de distintas marcas y disfrutan de ellas al conocerlas mejor.

### 2.4.1.1. Metodología para la segmentación de mercado.

Para la segmentación de mercados de los clientes se ha tenido en consideración 4 factores importantes que nos van a definir a qué público se va a dirigir y qué características en común tiene:

|                     |  |
|---------------------|--|
| <b>Demográfica</b>  | <b>Edad:</b> entre 22 y 31 años<br><b>NSE:</b> A, B y C<br><b>Sexo:</b> Femenino y Masculino<br><b>Ciclo de Vida:</b> Jóvenes Solteros, Jóvenes Casados sin hijos, Jóvenes Casados con hijos<br><b>Categoría socio profesional:</b> Empresarios, Profesionales, empleados, estudiantes.<br><b>Educación:</b> Universitario, Egresados, Bachillerato, Magister<br><b>Nacionalidad:</b> peruana y extranjera |
| <b>Geográfica</b>   | <b>Distritos:</b> Miraflores, San isidro, San Borja, Surco y La Molina<br><b>Hábitat:</b> Urbano   |
| <b>Psicográfico</b> | <b>Clase Social:</b> Media y Alta<br><b>Estilo de Vida:</b> Sofisticados, Progresistas, Modernas<br><b>Personalidad:</b> Extrovertido, Independiente, Alegre, Detallista, Romántico  |
| <b>Conductual</b>   | <b>Ocasión de Compra:</b> Ocasiones regulares, Ocasiones especiales.<br><b>Beneficios esperados:</b> Calidad, buen sabor, comodidad.   |

**Tabla 5:** Segmentación del mercado  
 Elaboración propia

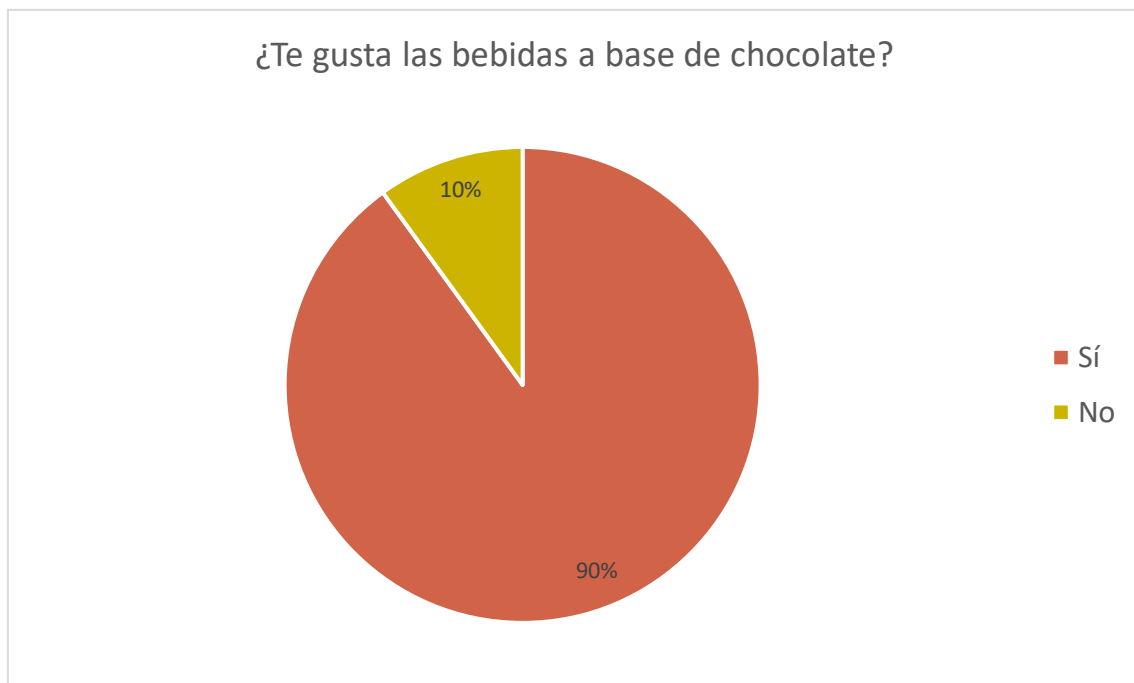
### 2.4.1.2. Tamaño de la muestra, encuestas piloto y general.

#### a) Encuesta piloto

Se realizó una encuesta piloto antes de aplicar la final, ya que, esta es importante para poder determinar la cantidad de encuestas a realizar, esto, basados en la cantidad de personas que estén conformes con el consumo del producto. Para ello, se escogió hacer la prueba piloto a 50 personas al azar en C. C. Jockey Plaza (las cuales deberán cumplir con el perfil de nuestro cliente) ubicado en el distrito de Santiago de Surco, con la finalidad de determinar la proporción estimada de aceptación y rechazo de nuestro negocio. Esta prueba

piloto nos ayuda también a mejorar la calidad de la encuesta y hacerla más amigable para el encuestado. El método de muestreo que se utilizó es el muestreo aleatorio, tanto a hombres como a mujeres con un perfil joven entre los 22 a los 31 años, las encuestas fueron hechas en lugares cercanos a los locales de Starbucks, Havana y “espacio de trabajo” del Jockey Plaza. Dichas encuestas se realizaron con el fin de validar el entendimiento de las preguntas y obtener los valores de “p” y “q” que utilizaremos para determinar la cantidad de personas que serán nuestra muestra representativa.

1. ¿Te gustan las bebidas de chocolate?



**Gráfico 2:** Resultados de la pregunta filtro de encuesta piloto  
*Elaboración propia*

**Interpretación:**

El 90 % de la población de la encuesta piloto, respondieron que sí les gusta las bebidas de chocolate, mientras que el 10% respondió que no.

**b) Valor de “p” y “q”**

Basados en los resultados de aceptación en nuestra encuesta piloto en las que se indica que un 90% de personas si gustan de las bebidas de chocolate, podemos determinar que el valor de p es de 90% o 0.9 y por lo tanto el valor de q es de 10% o 0.1.

**c) Tamaño de la Muestra****- Mercado Potencial**

Está compuesta por el total de personas peruanas que viven en Lima Metropolitana.

|             |           |
|-------------|-----------|
| <b>2013</b> | 8,617,314 |
| <b>2014</b> | 8,751,741 |
| <b>2015</b> | 8,890,792 |
| <b>2016</b> | 9,031,640 |
| <b>2017</b> | 9,174,855 |

**Tabla 6:** Población Estimada de Lima Metropolitana

**Fuente:** Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) 2017

*Elaboración propia*

Se puede observar en la tabla 4 que la población de Lima Metropolitana ha crecido constantemente, esto sin contar a los turistas, personas que también podrían consumir el producto, de esta forma el mercado potencial es sumamente amplio.

**- Mercado Disponible**

Para conocer el tamaño de nuestro público objetivo primero determinamos la cantidad de personas que viven dentro de los distritos de Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco y La Molina.



| DISTRITO   | POBLACIÓN 2017 |
|------------|----------------|
| Miraflores | 85800          |
| San Isidro | 56800          |
| San Borja  | 116700         |
| Surco      | 357600         |
| La Molina  | 178200         |

**Tabla 7:** Población de distritos del público objetivo – 2017

**Fuente:** INEI – Instituto Nacional de Estadística e Informática

*Elaboración propia*

Posterior a ello consideramos la cantidad de personas que cumplen el rango de edad deseado

en cada uno de los distritos que es de 22 – 31 años, encontrando estos datos:

| DISTRITO<br>2015 | POBLACIÓN<br>TOTAL | POBLACIÓN 20-24<br>AÑOS | PROPORCIÓN 20-24<br>AÑOS |
|------------------|--------------------|-------------------------|--------------------------|
| Miraflores       | 81932              | 5699                    | 6.956%                   |
| San Isidro       | 54206              | 3562                    | 6.571%                   |
| San Borja        | 111928             | 8894                    | 7.946%                   |
| Surco            | 344242             | 27340                   | 7.942%                   |
| La Molina        | 171646             | 15074                   | 8.782%                   |

**Tabla 8:** Población por distritos y edades de 20 - 24 años del público objetivo – 2015

**Fuente:** INEI – Instituto Nacional de Estadística e Informática

*Elaboración propia*

| DISTRITO<br>2015 | POBLACIÓN<br>TOTAL | POBLACIÓN 25-29<br>AÑOS | PROPORCIÓN 25-29<br>AÑOS |
|------------------|--------------------|-------------------------|--------------------------|
| Miraflores       | 81932              | 6154                    | 7.511%                   |
| San Isidro       | 54206              | 3615                    | 6.669%                   |
| San Borja        | 111928             | 8375                    | 7.482%                   |
| Surco            | 344242             | 25292                   | 7.347%                   |
| La Molina        | 171646             | 13032                   | 7.592%                   |

**Tabla 9:** Población por distritos y edades de 25 - 29 años del público objetivo – 2015

**Fuente:** INEI – Instituto Nacional de Estadística e Informática

*Elaboración propia*





Usando la información anterior sumada a la población del 2017 de los mismos distritos obtenemos la siguiente tabla.

| <b>DISTRITO<br/>2017</b> | <b>POBLACION<br/>TOTAL</b> | <b>POBLACION 22-26<br/>AÑOS</b> | <b>PROPORCION 22-26<br/>AÑOS</b> |
|--------------------------|----------------------------|---------------------------------|----------------------------------|
| Miraflores               | 85800                      | 5968                            | 6.956%                           |
| San Isidro               | 56800                      | 3732                            | 6.571%                           |
| San Borja                | 116700                     | 9273                            | 7.946%                           |
| Surco                    | 357600                     | 28401                           | 7.942%                           |
| La Molina                | 178200                     | 15650                           | 8.782%                           |

**Tabla 10:** Población proyectada según distritos y edades de 22 - 26 años - 2017

**Fuente:** INEI – Instituto Nacional de Estadística e Informática

*Elaboración propia*

| <b>DISTRITO<br/>2017</b> | <b>POBLACION<br/>TOTAL</b> | <b>POBLACION 27-31<br/>AÑOS</b> | <b>PROPORCION 27-31<br/>AÑOS</b> |
|--------------------------|----------------------------|---------------------------------|----------------------------------|
| Miraflores               | 85800                      | 6445                            | 7.511%                           |
| San Isidro               | 56800                      | 3788                            | 6.669%                           |
| San Borja                | 116700                     | 8732                            | 7.482%                           |
| Surco                    | 357600                     | 26273                           | 7.347%                           |
| La Molina                | 178200                     | 13530                           | 7.592%                           |

**Tabla 11:** Población proyectada según distritos y edades de 27 - 31 años – 2017

**Fuente:** INEI – Instituto Nacional de Estadística e Informática

*Elaboración propia*

Se suma la cantidad de personas que tienen de 22 a 31 años en el año 2017

| DISTRITO 2017 | POBLACION 22-26 AÑOS | POBLACION 27-31 AÑOS | TOTAL, POBLACION 22 - 31 AÑOS |
|---------------|----------------------|----------------------|-------------------------------|
| Miraflores    | 5968                 | 6445                 | 12413                         |
| San Isidro    | 3732                 | 3788                 | 7520                          |
| San Borja     | 9273                 | 8732                 | 18005                         |
| Surco         | 28401                | 26273                | 54674                         |
| La Molina     | 15650                | 13530                | 29179                         |
|               |                      | <b>TOTAL</b>         | <b>121792</b>                 |

**Tabla 12:** Población total del público objetivo según distrito y edades de 22 - 31 años – 2017

**Fuente:** INEI – Instituto Nacional de Estadística e Informática

*Elaboración propia*

Finalmente, podemos concluir que en el año 2017 contamos con un público de 121,792 personas que tienen entre 22 a 31 años pertenecientes a los distritos de Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco y La Molina. Por último, calculamos cuanto es el total de personas que cumplen con el nivel socioeconómico A, B o C, esto mediante una tabla informativa que cuenta el APEIM.



### DISTRIBUCIÓN DE NSE POR ZONA APEIM 2018 - LIMA METROPOLITANA

(%) HORIZONTALES

| ZONA  | TOTAL | NSE A | NSE B | NSE C | NSE D | NSE E | Muestra | Error (%)* |
|---|-------|-------|-------|-------|-------|-------|---------|------------|
| Total   | 100   | 4.7   | 23.2  | 41.3  | 24.4  | 6.4   | 4058    | 1.54       |
| Zona 1 (Puente Piedra, Comas, Carabaylo)  | 100   | 0.0   | 15.0  | 37.8  | 38.2  | 9.0   | 291     | 5.74       |
| Zona 2 (Independencia, Los Olivos, San Martín de Porras)                                  | 100   | 2.2   | 26.9  | 49.3  | 19.3  | 2.3   | 353     | 5.22       |
| Zona 3 (San Juan de Lurigancho)   | 100   | 1.1   | 17.4  | 43.2  | 28.9  | 9.5   | 276     | 5.9        |
| Zona 4 (Cercado, Rimac, Breña, La Victoria)   | 100   | 2.5   | 26.7  | 43.0  | 24.1  | 3.8   | 526     | 4.27       |
| Zona 5 (Ate, Chaclacayo, Lurigancho, Santa Anita, San Luis, El Agustino)                  | 100   | 1.0   | 10.4  | 45.1  | 33.3  | 10.2  | 331     | 5.39       |
| Zona 6 (Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel)                          | 100   | 14.4  | 56.0  | 23.9  | 3.9   | 1.8   | 284     | 5.82       |
| Zona 7 (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina)                              | 100   | 34.6  | 46.4  | 13.7  | 4.2   | 1.1   | 338     | 5.33       |
| Zona 8 (Surquillo, Barranco, Chorrillos, San Juan de Miraflores)                          | 100   | 2.0   | 28.8  | 47.4  | 18.1  | 3.7   | 289     | 5.76       |
| Zona 9 (Villa El Salvador, Villa María del Triunfo, Lurín, Pachacamac)                    | 100   | 0.4   | 7.2   | 49.2  | 34.0  | 9.3   | 318     | 5.5        |
| Zona 10 (Callao, Bellavista, La Perla, La Punta, Carmen de la Legua, Ventanilla, Mi Perú) | 100   | 1.3   | 18.7  | 45.7  | 24.6  | 9.8   | 1019    | 3.07       |
| Otros   | 100   | 0.0   | 8.8   | 42.6  | 32.8  | 15.7  | 33      | 17.06      |

**Ilustración 5:** Distribución de NSE por zona en Lima Metropolitana

**Fuente:** APEIM – 2018

| <b>NSE</b>   | <b>DISTRIBUCION<br/>NSE ZONA 7</b> |
|--------------|------------------------------------|
| <b>NSE A</b> | 34.60%                             |
| <b>NSE B</b> | 46.40%                             |
| <b>NSE C</b> | 13.70%                             |
| <b>TOTAL</b> | <b>94.70%</b>                      |

**Tabla 13:** Distribución NSE (A, B y C) de la Zona 7 en Lima Metropolitana

**Fuente:** APEIM

*Elaboración propia*

#### - Mercado Potencial

Contando ya con la distribución de los niveles socioeconómicos, podemos calcular que el 94.70% de una población de 121792 es 115337 personas, siendo este nuestro mercado potencial.

Con ello concluimos que en el año 2017 hubo 115337 personas del nivel socioeconómico A, B o C, entre las edades de 22 a 31 años en los distritos de Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco y La Molina.

Con motivos de obtener el resultado más aproximado posible para el trabajo de investigación y determinar la totalidad de nuestro público objetivo se asume que ahora en el año 2019 la información de este sería la siguiente:

En el año 2019 existen 115337 personas del nivel socioeconómico A, B o C, entre las edades de 24 a 33 años en los distritos de Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco y La Molina.



- **Mercado Disponible**

Para hallar nuestro mercado disponible usamos nuestra pregunta filtro la cual cuestiona sobre si les gusta las bebidas de chocolate en la cual un 97.50% muestran un agrado por ella, siendo este porcentaje del mercado potencial 112,454.

- **Mercado Efectivo**

Para hallar nuestro mercado efectivo, usamos nuestra pregunta filtro la cual cuestiona sobre si les gustaría que existiera un local que venda bebidas de chocolate en C. C Jockey Plaza, en la cual un 95.86% se muestran conformes con que el ingreso de nuestro modelo de negocio al mercado, siendo este porcentaje del mercado disponible 107,796.

- **Mercado Objetivo**

Del total del mercado efectivo 107,796 personas, deseamos llegar a un 0,50% de ellos, siendo este número 538.98 personas.

Este 0,50% si bien es alto se justifica ya que no es un público general o no segmentado, por el contrario, ha pasado por un proceso de segmentación que considera:

- Edad
- Ubicación (Cercanía)
- Nivel socio económico

**d) Tamaño de la muestra**

Cálculo de muestra: Debido a que la población del mercado efectivo obtenido es de 107,796 personas, esta al ser mayor a 100,000 usa la siguiente formula. (Datum, s.f.)

$$n = \frac{Z^2 * p * q}{e^2}$$



Siendo cada uno de los elementos los siguientes:

$Z$  = Nivel de confianza (el mismo corresponde con la tabla de valores de  $Z$ )

$q$  = Porcentaje de la población que tiene el atributo deseado.

$P$  = Porcentaje de la población que no tiene el atributo deseado.

$e$  = Error estimado máximo aceptado

$n$  = Tamaño de la muestra

Dándole valor a las variables:

**$Z = 2.17$**

El nivel de confianza, el cual se representa con la letra  $Z$  en la formula, toma el valor de 2.17, esto ya que para contar con la mayor precisión posible en la investigación se tomó como referencia el 97% de confiabilidad, siendo 2,17 el valor que toma este porcentaje de confianza en la tabla  $Z$ .

**$q = 90\%$  o  $0.9$**

La variable " $q$ " toma el valor de 0.9 ya que en la encuesta piloto el 90% de personas se consideran a favor del consumo de una bebida de chocolate.

**$p = 10\%$  o  $0.1$**

La variable " $p$ " toma el valor de 0.1 ya que en la encuesta piloto el 10% de personas no se consideraron a favor de consumir una bebida de chocolate.

**$e = 3\%$  o  $0.03$**



La variable “e”, que es el margen de error, toma el valor de 3% ya que es la diferencia que tiene el 100% con el nivel de confianza que utilizamos que es del 97%.

Reemplazamos las variables

$$n = \frac{2.17^2 * 0.9 * 0.1}{0.03^2}$$

$$n = 470.89$$

La variable “n”, que es el tamaño de la muestra que representara a nuestro público total de 100,818, tiene el valor de 470.89, lo que significa que como mínimo realizaremos 471 encuestas para considerar que los resultados serán representativos.

### **Proceso estadístico de los resultados e interpretación**

A continuación, se mostrará los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas en el Centro Comercial Jockey Plaza realizada en el mes de abril del año 2019.

Para lograr obtener un análisis más claro y conciso, se creó un archivo en el programa Microsoft Excel, el cual nos permite realizar las tablas y gráficos necesarios a cada una de nuestras preguntas, para posteriormente interpretarlas.

Cabe mencionar, que para la realización de este instrumento de investigación se hizo una breve segmentación al público encuestado a fin de darle un mejor enfoque. Sólo se realizó la encuesta a personas que oscilen entre los 22 a 31 años pertenecientes a los distritos de la zona 7, haciendo las preguntas filtro antes de iniciar la encuesta.



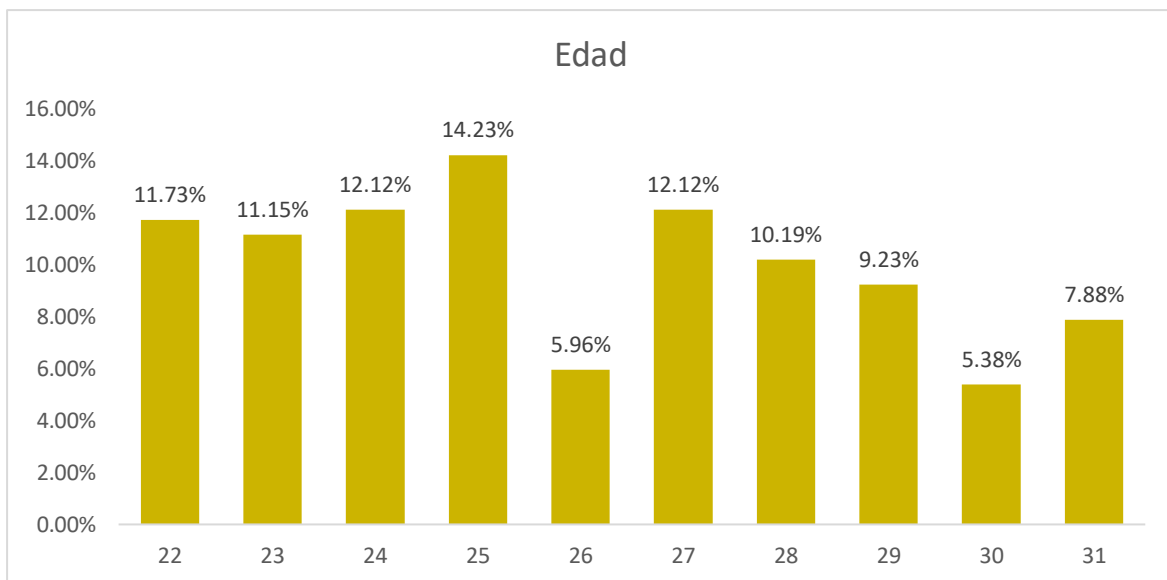
**Datos demográficos:**

Se recopilaron distintos datos demográficos de los encuestados, realizando preguntas como la edad, y el distrito donde residen.

**- Edad**

| Respuesta | Cantidad   |
|-----------|------------|
| 22        | 61         |
| 23        | 58         |
| 24        | 63         |
| 25        | 74         |
| 26        | 31         |
| 27        | 53         |
| 28        | 53         |
| 29        | 48         |
| 30        | 28         |
| 31        | 41         |
|           | <b>520</b> |

**Tabla 14:** Resultado de encuesta – Edad  
*Elaboración propia*



**Gráfico 3:** Resultado de encuesta – EDAD  
*Elaboración propia*

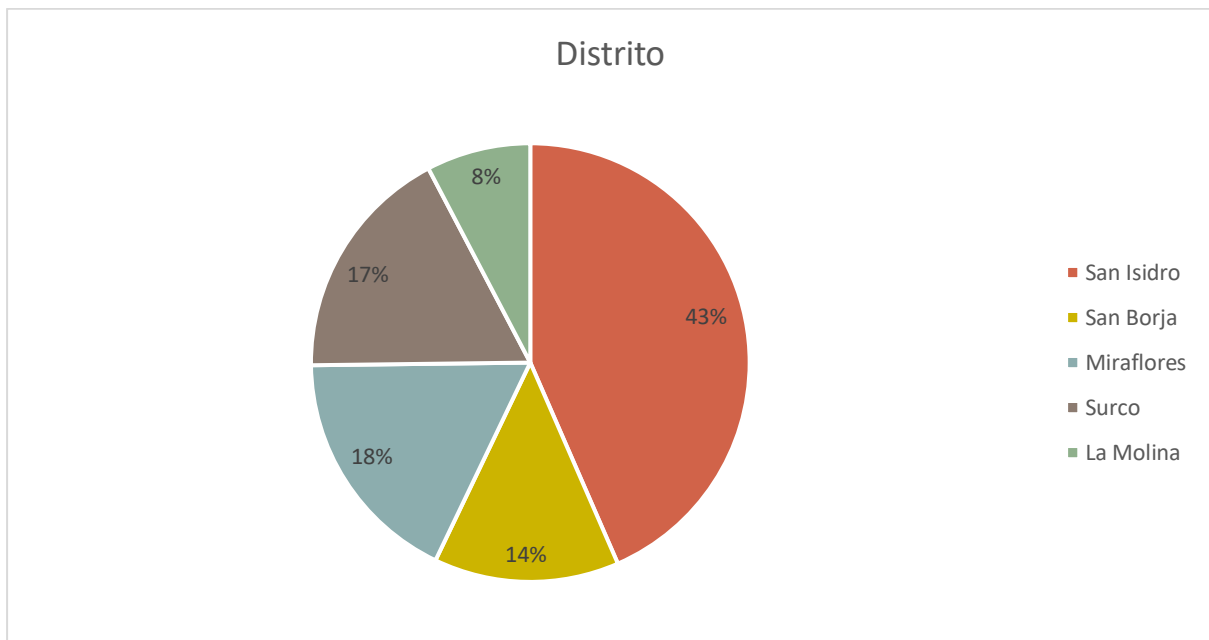


- **Interpretación:** Se evidenció que dentro de los encuestados las edades que más predominaron es de 25 y 27 años, seguido de 24 años.

- **Distrito**

| Respuesta  | Cantidad   |
|------------|------------|
| San Isidro | 226        |
| San Borja  | 71         |
| Miraflores | 92         |
| Surco      | 91         |
| La Molina  | 40         |
|            | <b>520</b> |

**Tabla 15:** Resultado de Encuesta - Distrito  
Elaboración propia



**Gráfico 4:** Resultado de Encuesta – Distrito  
Elaboración propia

- **Interpretación:** Se pudo observar que el 43% de los encuestados son del distrito de San Isidro, seguido de Miraflores y Surco con un 17% para cada distrito.

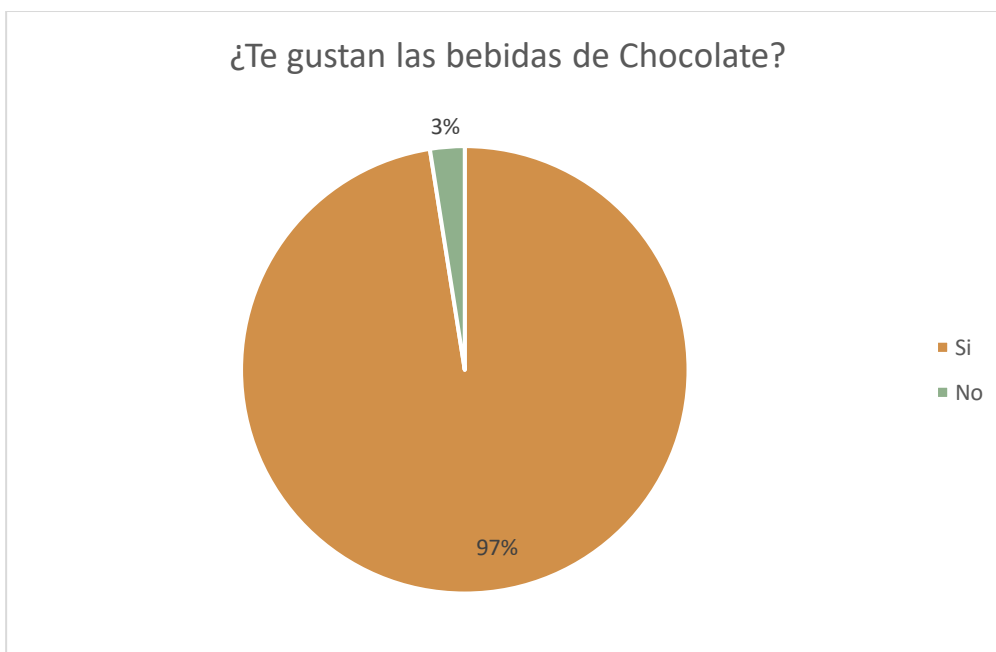


**ENCUESTA:**

**1. ¿Te gustan las bebidas de chocolate?**

| Respuesta | Cantidad   |
|-----------|------------|
| Si        | 507        |
| No        | 13         |
|           | <b>520</b> |

**Tabla 16:** Resultado de Encuesta - "¿Te gustan las bebidas de chocolate?"  
Elaboración propia



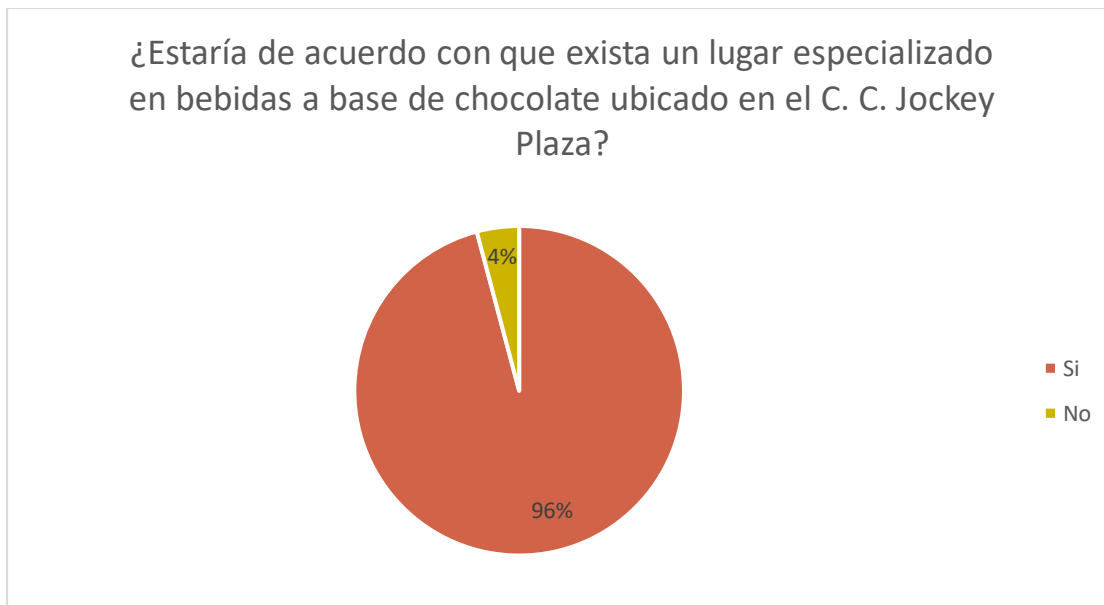
**Gráfico 5:** Resultado de Encuesta - "¿Te gustan las bebidas de chocolate?"  
Elaboración propia

- **Interpretación:** Se puede validar que la idea de negocio tiene una alta aceptación por parte del mercado, dado que es un producto que gusta a gran parte de los consumidores. El 97% de los encuestados indicaron que el chocolate es de su agrado, mientras que a 3%, no les gusta por diferentes motivos.

**2. ¿Estaría de acuerdo con que exista un lugar especializado en bebidas a base de chocolate ubicado en el C. C. Jockey Plaza?**

| Respuesta | Cantidad   |
|-----------|------------|
| Si        | 486        |
| No        | 21         |
|           | <b>507</b> |

**Tabla 17:** Resultado de encuesta - "¿Estaría de acuerdo con que exista un lugar especializado en bebidas a base de chocolate ubicado en el C. C. Jockey Plaza?"  
Elaboración propia



**Gráfico 6:** Resultado de encuesta - "¿Estaría de acuerdo con que exista un lugar especializado en bebidas a base de chocolate ubicado en el C. C. Jockey Plaza?"  
Elaboración propia

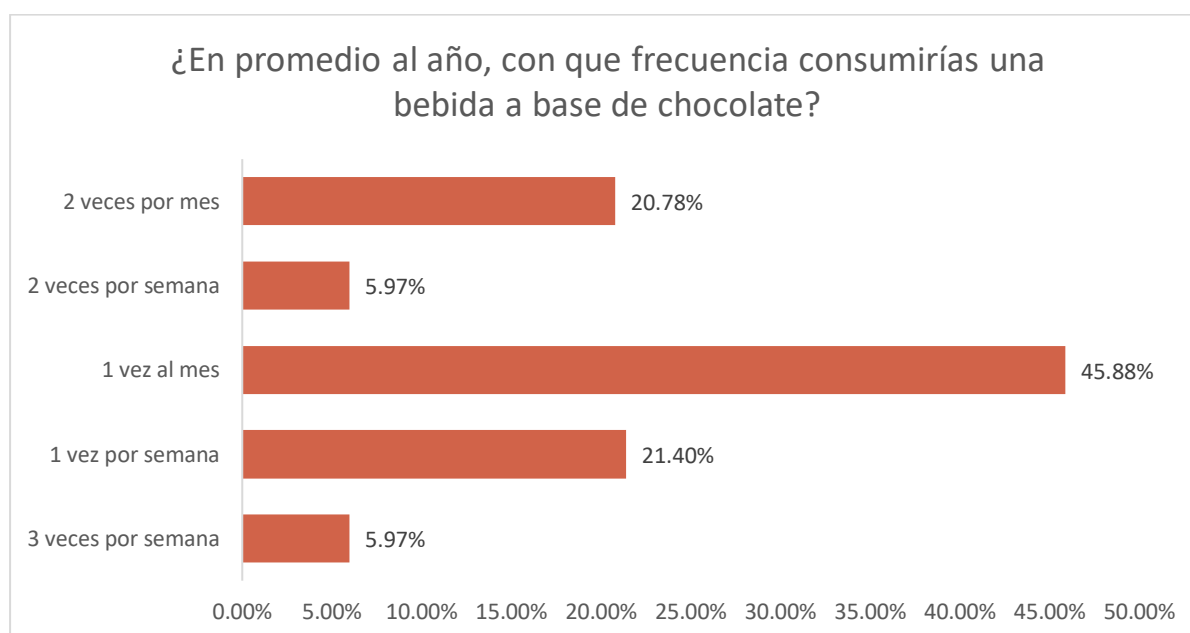
- **Interpretación:** Se puede observar que el 96% de las personas indicaron que estarían de acuerdo en que exista un lugar especializado en bebidas a base de chocolate en el C.C. Jockey plaza, mientras que a 4% no estaría de acuerdo.

**3. ¿En promedio al año, con qué frecuencia consumirías una bebida a base de chocolate?**

| Respuesta          | Cantidad   |
|--------------------|------------|
| 3 veces por semana | 29         |
| 1 vez por semana   | 104        |
| 1 vez al mes       | 223        |
| 2 veces por semana | 29         |
| 2 veces por mes    | 101        |
|                    | <b>486</b> |

**Tabla 18:** Resultado de encuesta: "¿En promedio al año, con qué frecuencia consumirías una bebida a base de chocolate?"

Elaboración propia



**Gráfico 7:** Resultado de encuesta: "¿En promedio al año, con qué frecuencia consumirías una bebida a base de chocolate?"

Elaboración propia

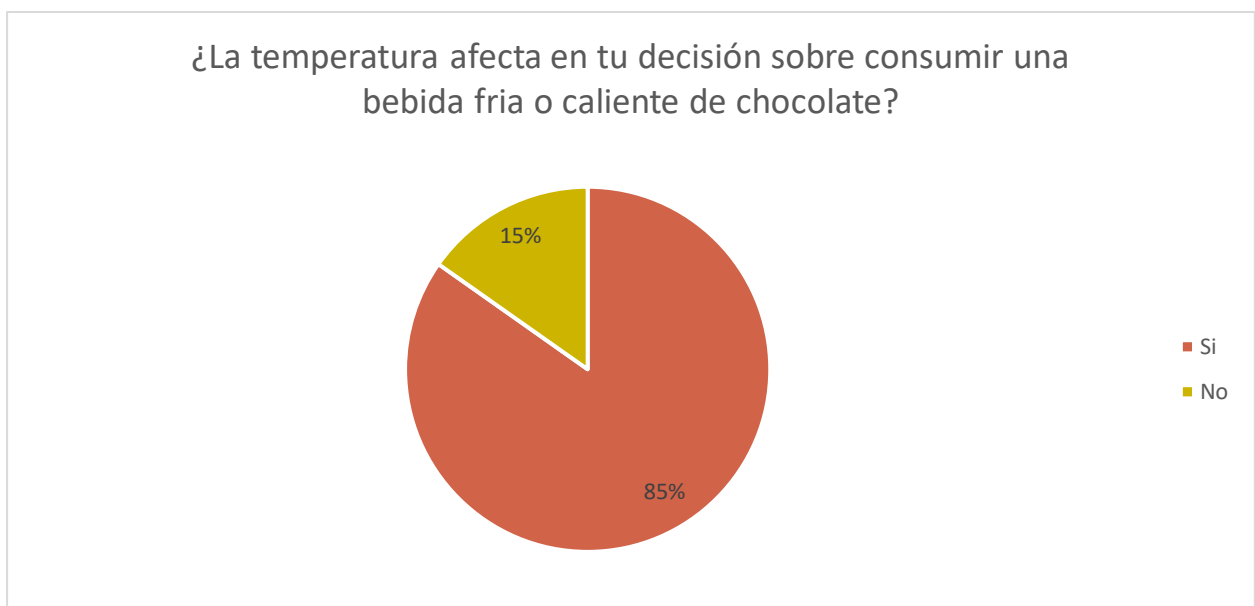
- Interpretación:** En términos de frecuencia de consumo, el 45.88% de los encuestados indican que lo consumirían al menos 1 vez al mes, el 20.78% menciona que lo consumiría 2 veces por mes, el 21.40% pronunció que 1 vez por semana, el 5.97% 2 veces por semana y el 5.97% 3 veces por semana.

**4. ¿La temperatura afecta en tu decisión sobre el tomar una bebida fría o caliente de chocolate?**

| Respuesta | Cantidad   |
|-----------|------------|
| Si        | 412        |
| No        | 74         |
|           | <b>486</b> |

**Tabla 19:** Resultado de Encuesta – “¿La temperatura afecta en tu decisión sobre el tomar una bebida fría o caliente de chocolate?”

*Elaboración propia*



**Gráfico 8:** Resultado de Encuesta – “¿La temperatura afecta en tu decisión sobre el tomar una bebida fría o caliente de chocolate?”

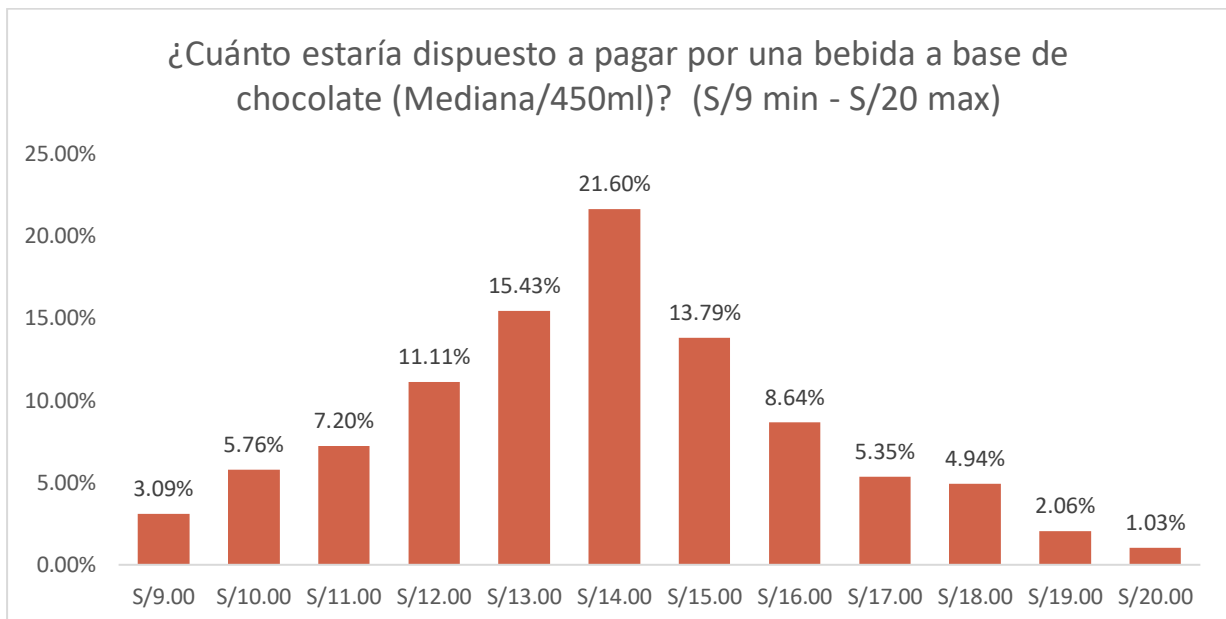
*Elaboración propia*

- **Interpretación:** Se puede observar que en el 86% de los encuestados si afecta su decisión de comprar una bebida caliente o fría, mientras que al 14% no causa ningún tipo de efecto, lo cual lo vuelve neutral.

5. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una bebida a base de chocolate (Mediana/450ml)? (S/9 min. - S/20 max.)

| Respuesta | Cantidad   |
|-----------|------------|
| S/9.00    | 15         |
| S/10.00   | 28         |
| S/11.00   | 35         |
| S/12.00   | 54         |
| S/13.00   | 75         |
| S/14.00   | 105        |
| S/15.00   | 67         |
| S/16.00   | 42         |
| S/17.00   | 26         |
| S/18.00   | 24         |
| S/19.00   | 10         |
| S/20.00   | 5          |
|           | <b>486</b> |

**Tabla 20:** Resultado de Encuesta – “¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una bebida a base de chocolate (Mediana/450ml)? (S/9 min - S/20 max)”  
Elaboración propia



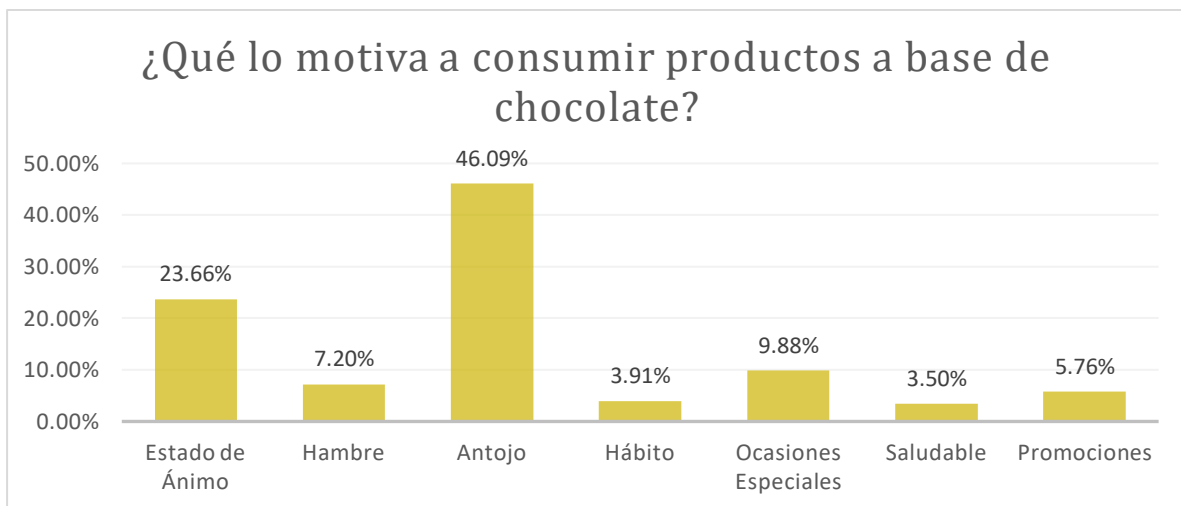
**Gráfico 9:** Resultado de Encuesta – “¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una bebida a base de chocolate (Mediana/450ml)? (S/9 min - S/20 max)”  
Elaboración propia

- **Interpretación:** Se pudo observar que el 21.6% pagaría un promedio de 14 soles por una bebida, seguido de un 15.43% que su respuesta fue de 13 soles, mientras que el resto de encuestados dio un estimado desde los 9 a 20 soles.

**6. ¿Qué lo motiva a consumir productos a base de chocolate?**

| Respuesta            | Cantidad   |
|----------------------|------------|
| Estado de Ánimo      | 115        |
| Hambre               | 35         |
| Antojo               | 224        |
| Hábito               | 19         |
| Ocasiones Especiales | 48         |
| Saludable            | 17         |
| Promociones          | 28         |
|                      | <b>486</b> |

**Tabla 21:** Resultado de encuesta - "¿Qué lo motiva a consumir bebidas a base de chocolate?"  
Elaboración propia



**Gráfico 10:** Resultado de encuesta - "¿Qué lo motiva a consumir bebidas a base de chocolate?"  
Elaboración propia

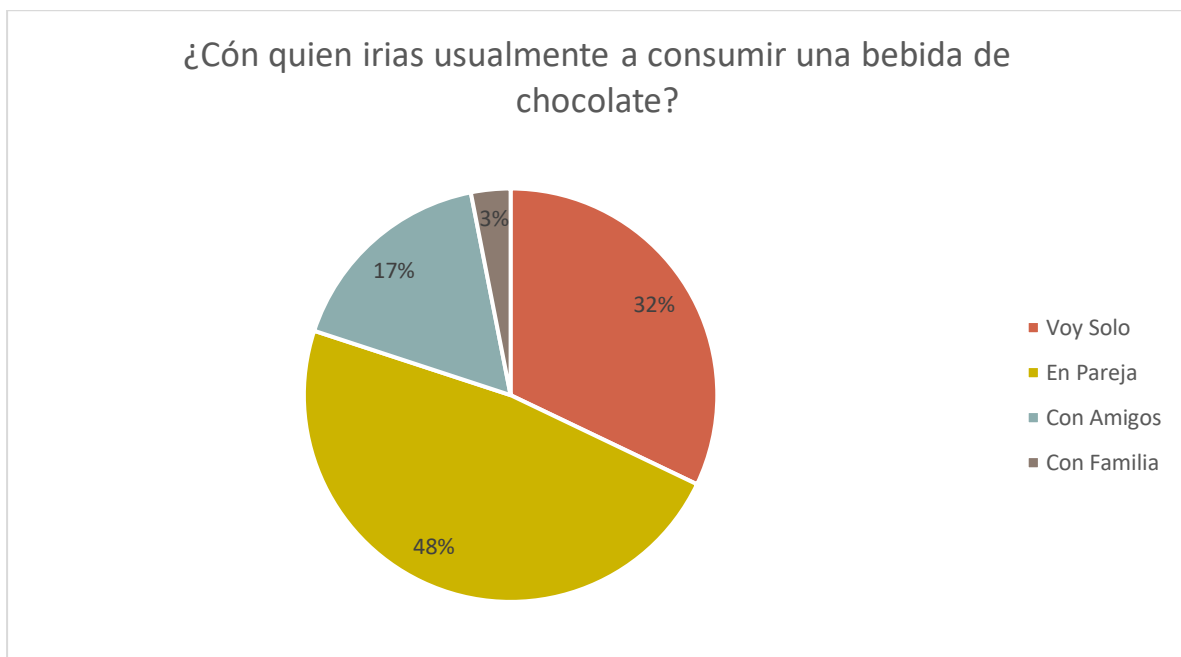
- **Interpretación:** Se pudo observar que por lo que más le motiva a consumir chocolate al consumidor es por antojo con un 47.26%, seguido del estado de ánimo con un 23.29%, según ocasiones especiales con 9.59%, el resto considera que es por hambre, hábito, salud y promociones.

7. ¿Con quién irías usualmente a consumir una bebida de chocolate?

| Respuesta   | Cantidad   |
|-------------|------------|
| Voy Solo    | 156        |
| En Pareja   | 233        |
| Con Amigos  | 82         |
| Con Familia | 15         |
|             | <b>486</b> |

**Tabla 22:** Resultado de encuesta – “¿Con quién irías usualmente a consumir una bebida de chocolate?”

*Elaboración propia*



**Gráfico 11:** Resultado de encuesta – “¿Con quién irías usualmente a consumir una bebida de chocolate?”

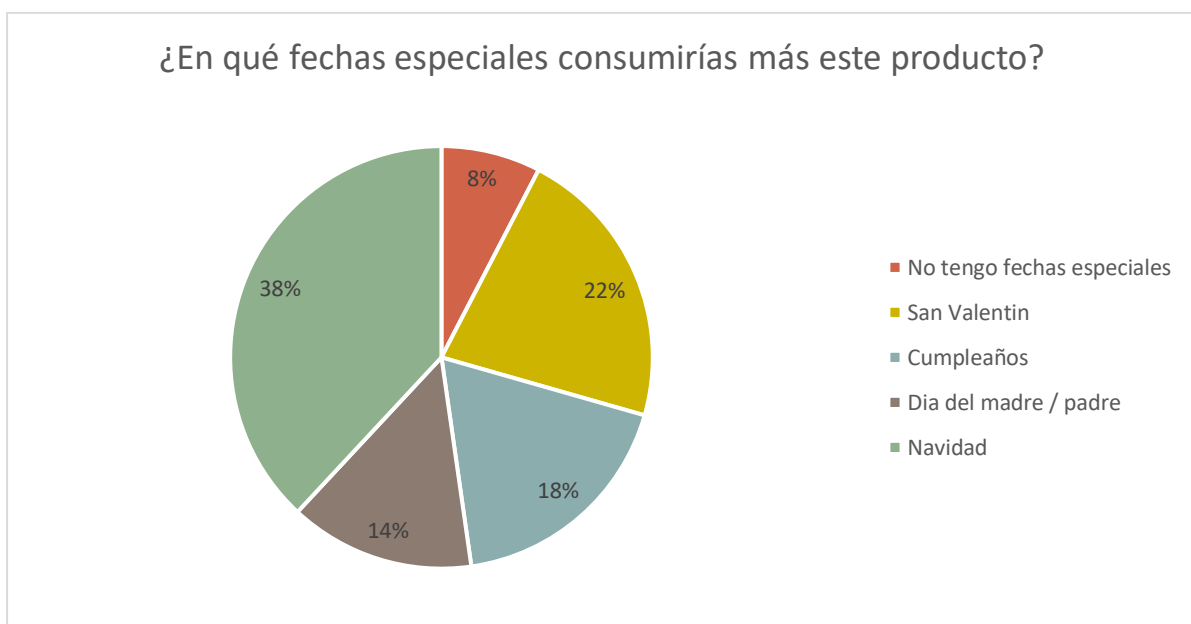
*Elaboración propia*

- **Interpretación:** Se puede observar que el 48% suele ir en pareja a este tipo de negocio, seguido de un 32% que va solo, luego un 17% iría con amigos y el resto acompañado de su familia.

**8. ¿En qué fechas especiales consumirías más este producto?**

| Respuesta                  | Cantidad   |
|----------------------------|------------|
| No tengo fechas especiales | 37         |
| San Valentín               | 106        |
| Cumpleaños                 | 89         |
| Día de la madre / padre    | 69         |
| Navidad                    | 185        |
|                            | <b>486</b> |

**Tabla 23:** Resultado de encuesta: "¿En qué fechas especiales consumirías más este producto?"  
Elaboración propia



**Gráfico 12:** Resultado de encuesta: "¿En qué fechas especiales consumirías más este producto?"

Elaboración propia

- **Interpretación:** La fecha que consideran más importante es la Navidad con un 38%, seguido de San Valentín, con un 22%, luego Cumpleaños con un 18%, por último, Día de la madre/padre con 14% y no tienen fechas especiales el 8%.



**9. ¿Qué factor considerarías el más importante al momento de elegir dónde comprar una bebida de chocolate?**

| Respuesta       | Cantidad   |
|-----------------|------------|
| Precio          | 50         |
| Calidad         | 77         |
| Sabor           | 221        |
| Marca           | 6          |
| Especialización | 132        |
|                 | <b>486</b> |

**Tabla 24:** Resultado de encuesta - “¿Qué factor considerarías el más importante al momento de elegir dónde comprar una bebida de chocolate?”

Elaboración propia



**Gráfico 13:** Resultado de encuesta - “¿Qué factor considerarías el más importante al momento de elegir dónde comprar una bebida de chocolate?”

Elaboración propia

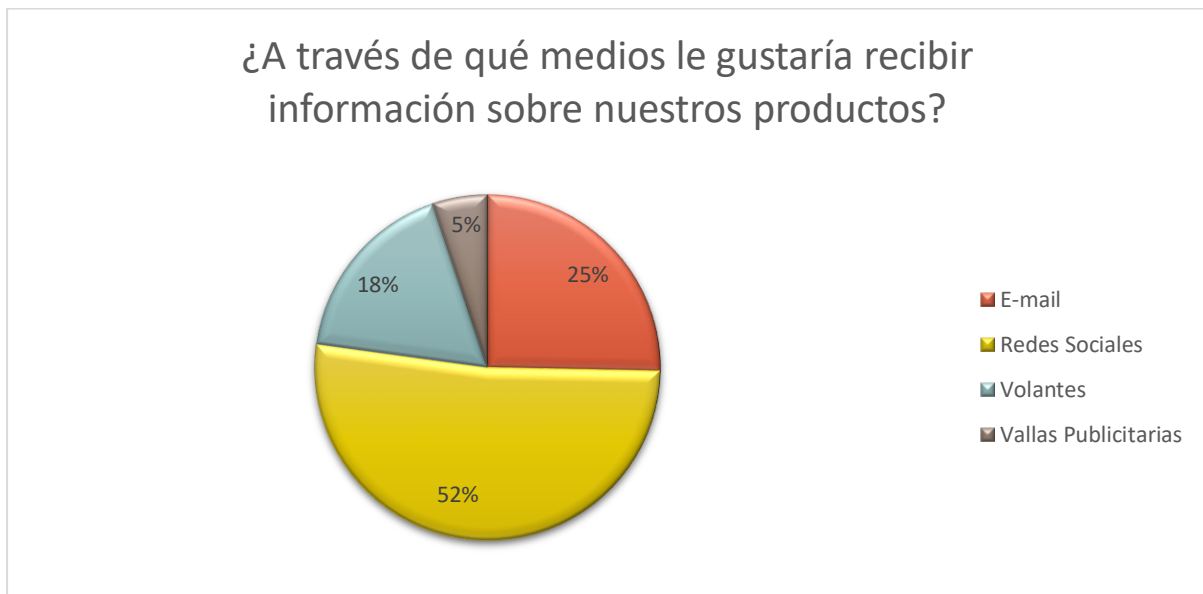
**Interpretación:** Se observa en las respuestas que, el 46% considera que el sabor es el factor más importante a la hora de elegir donde tomar una bebida de chocolate, seguida de la especialización con un 27%, luego un 16% considera la calidad, y los demás tienen presente la marca y precio.

10. ¿A través de qué medios le gustaría recibir información sobre nuestros productos?

| Respuesta            | Cantidad   |
|----------------------|------------|
| E-mail               | 123        |
| Redes Sociales       | 252        |
| Volantes             | 86         |
| Vallas Publicitarias | 25         |
|                      | <b>486</b> |

**Tabla 25:** Resultado de encuesta - ¿A través de qué medios le gustaría recibir información sobre nuestros productos?"

Elaboración propia



**Gráfico 14:** Resultado de encuesta - ¿A través de qué medios le gustaría recibir información sobre nuestros productos?"

Elaboración propia

- **Interpretación:** Se logra validar que las redes sociales son los medios que más tráfico tiene, motivo por el cual, el 52% de los encuestados, indicaron que desearían obtener información a través de este medio, seguido por el E-mail con un 25% y a través de volantes con un 17%.

## 2.5. Estudio de la Demanda

### 2.5.1. Información Histórica.

Según un estudio realizado por la empresa consultora Euromonitor Internacional y América Económica sobre el consumo del chocolate en América Latina, reveló que Perú se encuentra dentro del ranking en el quinto lugar, con un consumo per cápita del 0.7 kg de chocolate, como se muestra en la Tabla 24. (Euromonitor I. , 2015)

Este estudio se realizó recopilando respecto del año 2014, tomando en cuenta sólo las medidas de consumo del chocolate envasado, dejando de lado los que son usados para la cocina.

| Puesto | País      | CONSUMO (Kg)      |
|--------|-----------|-------------------|
| 1      | Chile     | 2.1 Kg per cápita |
| 2      | Uruguay   | 1.8 Kg per cápita |
| 3      | Brasil    | 1.6 Kg per cápita |
| 4      | Argentina | 1.0 Kg per cápita |
| 5      | Perú      | 0.7 Kg per cápita |
| 6      | Colombia  | 0.3 Kg per cápita |

**Tabla 26:** Ranking de consumo de chocolate Per cápita en América Latina

**Fuente:** Euromonitor Internacional y América Económica 2015

**Elaboración propia**

Una fuente de información primaria recopilada de un periódico reconocido en el mercado peruano denominado La República, donde en una entrevista al Sr. Tiago Tenreiro, Gerente de Marketing Senior Confitería de Nestlé indicó que “El mercado de chocolates está muy saludable, registró un crecimiento de entre 10% y 11% durante el primer semestre del 2018.

Y en los últimos cuatro años, el promedio fue de un 4,5% pero este año está creciendo más del doble. En este primer semestre es un mayor crecimiento porque el año pasado sucedió el Fenómeno El Niño y afectó la industria. Se espera que el mercado crezca un 9% en todo el año.” (LaRepública, 2018)

Mediante esta entrevista, se valida que el consumo del chocolate viene creciendo de forma periódica a pesar de la caída que tuvo en la producción del mismo durante el año 2017 en el que se produjo el fenómeno del niño, lo cual indica que existe una demanda creciente en el mercado que busca satisfacer esta necesidad y/o deseo.

### 2.5.2. Proyección de la demanda con información Histórica

Para el año 2018 se estimó que el consumo de chocolate rondaba los 700 gramos por persona en el país, dando ello un consumo en Lima, con 9 millones de habitantes, de 6.4 toneladas de chocolate. Según la consultora Euromonitor, para el año 2021 el consumo promedio de chocolate subiría a 0.8 Kg gramos por persona, significando esto un aumento en casi 1 tonelada de chocolate al año. (Euromonitor, 2018)



**Ilustración 6:** Proyección de consumo per cápita de cacao  
**Elaboración:** Consultora Euromonitor



### 2.5.3. Proyección de la demanda con información primaria (métodos de proyección)

La proyección de la demanda se va a determinar de acuerdo con la información recolectada en la encuesta, además de datos que se han obtenido mediante información confiable como la INEI, y otros datos que ayuden a engrandecer el estudio.

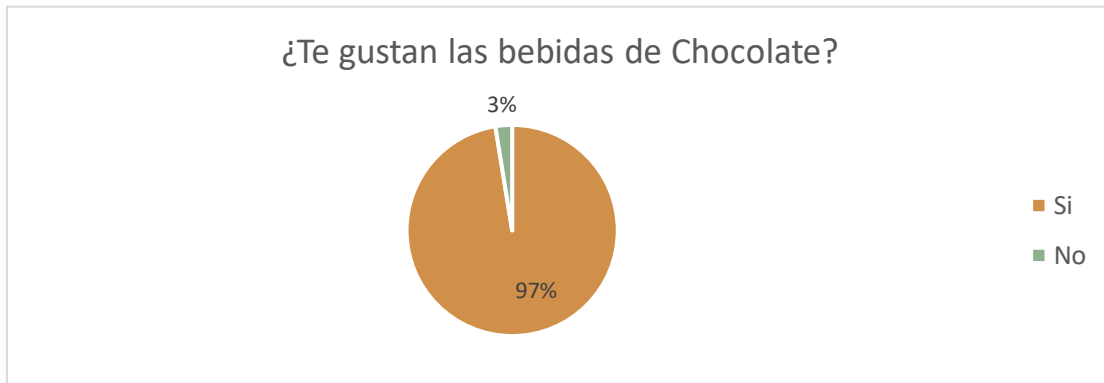
En lima metropolitana, la población asciende a los 9,174,855 habitantes (según la Tabla 4), sin embargo, el rango de edades solicitados para este plan de negocios es desde los 22 a 31 años y que residan en los distritos de la zona 7 (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina), quedando una población de 121,792 habitantes (según Tabla 10), datos extraídos de la INEI. A continuación, se segmentará según NSE, según el mercado objetivo la empresa, que es A, B y C, la cual representa un 94.70% de la población (según Tabla 11), datos extraídos del APEIM.

Calculando:

$$\text{Población Potencial} = 121,792 * 94.70\%$$

$$\text{Población Potencial} = \mathbf{115,337}$$

Entonces, la población potencial es de 115, 337 habitantes que pertenecen al NSE A, B y C, que tengan entre 22 a 31 años de los distritos de la zona 7 (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina). Por otro lado, para hallar el cálculo de la demanda, se tomará en cuenta fuentes primarias, como son las encuestas, siendo algunas preguntas utilizadas como pregunta filtro para la estimación de la población de la demanda. De la respuesta obtenida de la pregunta N° 1, pregunta filtro usada para conocer el consumo de la materia prima a utilizar en el negocio, es decir: ¿Te gustan las bebidas de chocolate? siendo el resultado 97.50% afirmativo. Esta pregunta filtro ayudará a la determinación del mercado disponible.



**Gráfico 15: Pregunta Filtro 1**  
Elaboración propia

La interpretación de esta pregunta es que la idea de negocio basada en la chocolatería tiene una aceptación del 97.5% por parte del mercado. Este resultado nos ayudará a obtener el cálculo del mercado disponible.

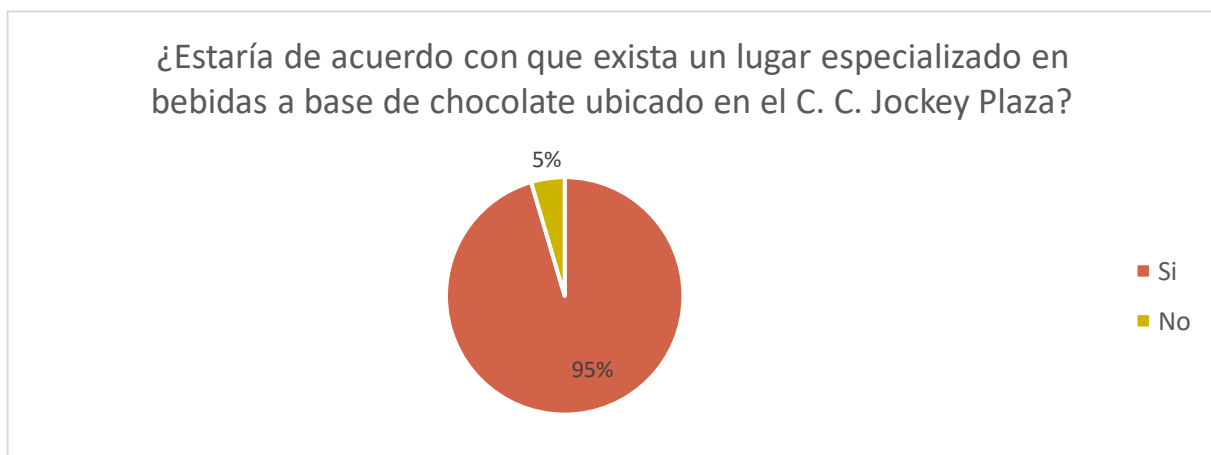
Calculando:

$$\text{Mercado Disponible} = \text{Mercado Potencial} * \text{Pregunta Filtro \%}$$

$$\text{Mercado Disponible} = 115,337 * 97.5\%$$

$$\text{Mercado Disponible} = \mathbf{112,453 \text{ habitantes}}$$

De la respuesta obtenida de la pregunta N° 11, pregunta filtro usada para conocer la aceptación del lugar donde operará el negocio, es decir: ¿Estaría de acuerdo con que exista un lugar que ofrezca productos a base de chocolate ubicado en el C. C. Jockey Plaza?, siendo el resultado 95.86% afirmativo.



**Gráfico 16: Pregunta Filtro 2**  
Elaboración propia



La interpretación de esta pregunta es que el 95.86% de los encuestados indicaron que estarían dispuestos a que exista un lugar que ofrezca productos a base de chocolate en el C. C. Jockey Plaza. Este resultado nos ayudará a obtener el cálculo del mercado efectivo.

Calculando:

$$\text{Mercado Efectivo} = \text{Mercado Disponible} * \text{Pregunta Filtro \%}$$

$$\text{Mercado Efectivo} = 112,399 * 95.86\%$$

$$\text{Mercado Efectivo} = \mathbf{107,795 \text{ habitantes}}$$

Teniendo los resultados del mercado efectivo, se considerará como nivel de participación para identificar el público objetivo, un porcentaje del mercado efectivo siendo un 0.5%.

Calculando:

$$\text{Mercado Objetivo} = \text{Mercado Efectivo} * 0.5\%$$

$$\text{Mercado Objetivo} = 107,795 * 0.5\%$$

$$\text{Mercado Objetivo} = \mathbf{538.98 \text{ habitantes}}$$

Entonces, obtenemos que el mercado objetivo asciende a los 539 habitantes, según el porcentaje de nivel de participación. Sin embargo, para hallar la demanda se considerará como factor la cantidad de veces al año un potencial consumidor compraría en el local lo cual será filtrada según la pregunta N° 5, es decir: ¿En promedio al año, con qué frecuencia consumirías una bebida a base de chocolate?, y también se tendrá en cuenta como factor la cantidad de personas que comprarían hipotéticamente a la vez que un consumidor hace una compra, la cual será filtrada con la pregunta N° 9, es decir: ¿En promedio al año, con qué frecuencia consumirías una bebida a base de chocolate?, lo cual nos ayudará a conocer la concurrencia de cada habitante dentro del mercado objetivo.



| ENCUESTA    | VALOR DE RESULTADO | CANTIDAD DE PERSONAS PROMEDIO | PORCENTAJE | DISTRIBUCION POBLACIONAL | CANTIDAD DE PERSONAS |
|-------------|--------------------|-------------------------------|------------|--------------------------|----------------------|
| Voy Solo    | 1                  | 156                           | 32.10%     | 173                      | 173                  |
| En Pareja   | 2                  | 233                           | 47.94%     | 258                      | 517                  |
| Con Amigos  | 3                  | 82                            | 16.87%     | 91                       | 273                  |
| Con Familia | 3                  | 15                            | 3.09%      | 17                       | 50                   |
|             |                    | 486                           | 100.00%    | 538.98                   | 1013                 |

**Tabla 27:** Estimación de la Demanda – 1er filtro

Elaboración propia

| ENCUESTA           | VALOR DE RESULTADO | FRECUENCIA MENSUAL PROMEDIO | PORCENTAJE | DISTRIBUCION POBLACIONAL | FRECUENCIA DE VISITAS | CONSUMO DE BEBIDAS |
|--------------------|--------------------|-----------------------------|------------|--------------------------|-----------------------|--------------------|
| 1 vez al mes       | 1                  | 223                         | 45.88%     | 247                      | 247                   | 465                |
| 2 veces por mes    | 2                  | 101                         | 20.78%     | 112                      | 224                   | 421                |
| 1 vez por semana   | 4                  | 104                         | 21.40%     | 115                      | 461                   | 867                |
| 2 veces por semana | 8                  | 29                          | 5.97%      | 32                       | 257                   | 483                |
| 3 veces por semana | 12                 | 29                          | 5.97%      | 32                       | 386                   | 725                |
|                    |                    | 486                         | 100.00%    | 538.98                   | 1576                  | <b>2960</b>        |

**Tabla 28:** Estimación de la Demanda - 2do Filtro

Elaboración propia

El resultado según los filtros nos indica que se tendría una demanda 2960 bebidas en el mes de abril, debido a que la investigación fue dada en ese mes, este dato nos ayudará para poder tener una proyección de ventas como punto de partida, teniendo en cuenta el factor estacionario.

#### 2.5.4. Factores Estacionales

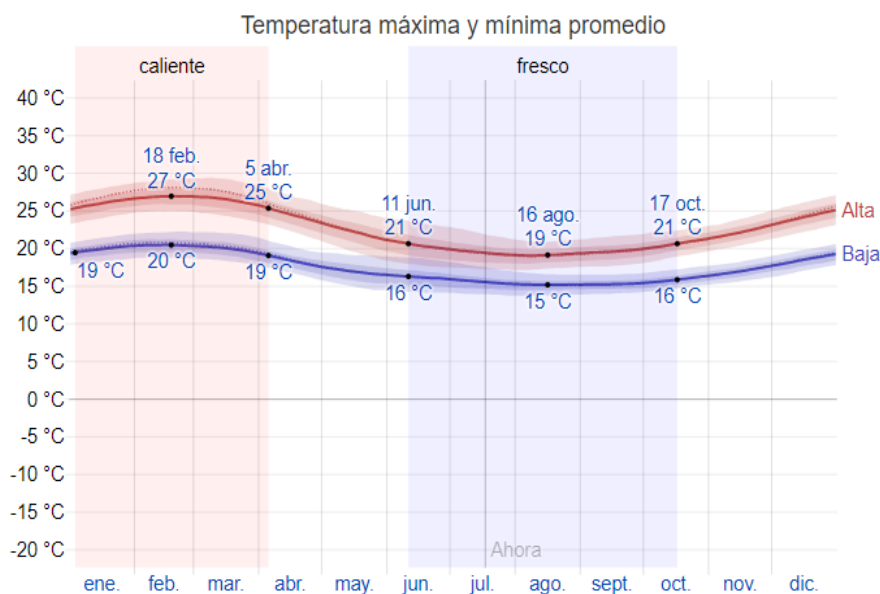
En nuestro plan de negocio, consideramos a las variaciones estacionales como un factor externo influyente en las ventas, que repercutirá en la demanda y acogida que logre obtener nuestra empresa. Debido a ello, se toma de manera imprescindible tener al alcance dicha información.



Dulce Amara ofrece a su público bebidas especializadas elaboradas a base de cacao, por lo que se estima que el mayor volumen de consumo y ventas se da estacionalmente en aquellos meses en los cuales desciende la temperatura atmosférica, dado que el consumidor peruano mantiene un insight de amplia percepción y relación entre el frío corporal y el chocolate. Asimismo, cabe recalcar que el volumen de ventas proyectadas aumentará a partir del mes de abril a medida que va disminuyendo la temperatura, y mantendrá un crecimiento considerable hasta el mes de octubre.

A continuación, detallamos las fechas de inicio y término de cada estación del año, así como también, una variación de temperatura en Lima, considerando posibles temperaturas máximas y mínimas que pueda alcanzar.

- **Verano:** del 22 de diciembre al 21 de marzo.
- **Otoño:** del 22 de marzo al 21 de junio.
- **Invierno:** del 22 de junio al 22 de septiembre.
- **Primavera:** del 23 de septiembre al 21 de diciembre.



**Ilustración 7:** Variación de temperatura en Lima

**Elaboración:** Weather Park

### 2.5.5. Metodología y estrategias de la proyección de ventas vs la demanda.

Para determinar el crecimiento de nuestras ventas y lograr una proyección más cercana a la realidad, consideramos 3 factores:

- 1) Crecimiento poblacional
- 2) Crecimiento promedio del PBI
- 3) Crecimiento del consumo de chocolate
- 4) Aumento de la temperatura anual

#### 1) Crecimiento poblacional

|                                |                 |              |
|--------------------------------|-----------------|--------------|
| <b>Crecimiento Poblacional</b> | 2013            | 1.34%        |
|                                | 2014            | 1.32%        |
|                                | 2015            | 1.29%        |
|                                | 2016            | 1.26%        |
|                                | 2017            | 1.23%        |
|                                | <b>Promedio</b> | <b>1.29%</b> |

**Tabla 29:** Cuadro de crecimiento poblacional 2013 – 2017

**Fuente:** Banco Mundial

- Obtenemos un crecimiento poblacional promedio de 1.29%

#### 2) Crecimiento del PBI

|                        |                 |              |
|------------------------|-----------------|--------------|
| <b>Crecimiento PBI</b> | 2014            | 2.40%        |
|                        | 2015            | 3.30%        |
|                        | 2016            | 4.00%        |
|                        | 2017            | 2.50%        |
|                        | 2018            | 3.99%        |
|                        | 2019            | 2.30%        |
|                        | <b>Promedio</b> | <b>3.08%</b> |

**Tabla 30:** Cuadro de crecimiento del PBI 2014 – 2019

**Fuente:** Investinperu

- Obtenemos un crecimiento poblacional promedio de 3.08%

## 3) Crecimiento en el consumo de chocolate

| <b>Crecimiento Consumo Chocolate</b> |                 |              |
|--------------------------------------|-----------------|--------------|
|                                      | 2014            | 4.50%        |
|                                      | 2015            | 4.50%        |
|                                      | 2016            | 4.50%        |
|                                      | 2017            | 4.50%        |
|                                      | <b>Promedio</b> | <b>4.50%</b> |

**Tabla 31:** Cuadro de crecimiento del consumo de chocolate 2014 – 2017

**Fuente:** La Republica

## 4) Aumento de temperatura anual (Estacionalidad)

| <b>Aumento de temperatura</b> | <b>Año</b>      | <b>Temperatura</b> | <b>Variación</b> |
|-------------------------------|-----------------|--------------------|------------------|
|                               | 2014            | 19.54              | 6.527%           |
|                               | 2015            | 20.81              | -2.464%          |
|                               | 2016            | 20.30              | -1.112%          |
|                               | 2017            | 20.07              | -2.985%          |
|                               | 2018            | 19.48              |                  |
|                               | <b>Promedio</b> | 20.04              | -0.008%          |

**Tabla 32:** Cuadro de aumento de temperatura anual 2014 – 2018

**Fuente:** Instituto Nacional de Estadística e Informática

## ➤ Cálculo total de la proyección de la demanda

| <b>Factores de Crecimiento Anual</b> |        |
|--------------------------------------|--------|
| Crecimiento poblacional              | 1.29%  |
| Crecimiento del PBI Promedio         | 3.08%  |
| Crecimiento Consumo Chocolate        | 4.50%  |
| Aumento de temperatura               | -0.01% |

**Tabla 33:** Cuadro de Factores de Crecimiento Anual

**Elaboración propia**

Multiplicamos el crecimiento de las 4 variables a considerar, lo cual nos resulta 9.10%

|                                   |              |
|-----------------------------------|--------------|
| <b>Crecimiento Anual Promedio</b> | <b>9.10%</b> |
|-----------------------------------|--------------|

**Tabla 34:** Cuadro de Crecimiento Anual Promedio (%)

*Elaboración propia*

## 2.6. Estudio de la Oferta

### 2.6.1. Identificación de la competencia.

En la actualidad, no existe un negocio que se especialice en el rubro de bebidas a base de chocolate, por ello es complicado identificar quien sería un competidor directo para nuestro producto principal. Sin embargo, se ha podido identificar una serie de competidores indirectos y sustitutos.

#### a) STARBUCKS

Es una cadena norteamericana que ingreso al mercado peruano aproximadamente en el año 2003 y actualmente cuenta con más de 88 locales. Es una marca que no se enfoca en vender su producto, por lo contrario, ofrece y vende experiencias.

Esta empresa es considerada competencia indirecta de la chocolatería Dulce Amara ya que, dentro de su amplia gama de productos a base de café, también posee bebidas a base de chocolate, sin embargo, no son el producto más simbólico de la marca. Ubicada en el segundo piso en el pasadizo principal de la zona “Nave Central” contando con un local mediano en el cual las personas pueden comprar los productos y sentarse en el interior a consumir las bebidas o productos.

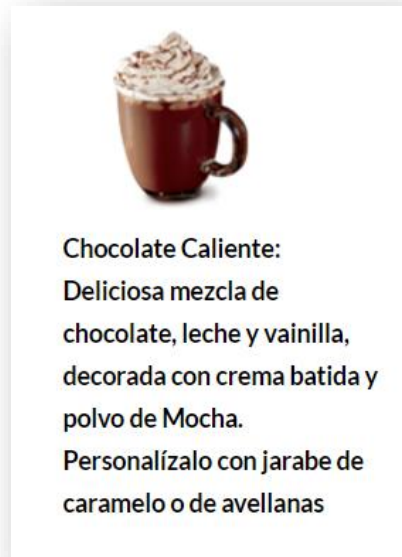


**Ilustración 8:** Logotipo de Starbucks

**Fuente:** Starbucks

**Productos:**

En su menú solo menciona su única bebida caliente a base de chocolate, pero, durante el año presenta diversas presentaciones por temporada que incluye muchas veces el chocolate como ingrediente.



*Ilustración 9: Producto Starbucks*  
*Fuente: Página web Starbucks Perú*

**b) MC CAFÉ**

Marca creada por McDonald's Corp., la cual busca competir directamente con Starbucks y Dunkin Donuts ofreciendo a los clientes una amplia gama de cafés, buscando basarse en el éxito de brindar desayunos durante todo el día. Al igual que Starbucks, Mc Café es considerado como competencia indirecta debido a que presenta al público bebidas de chocolate, sin embargo, no son de su especialización



*Ilustración 10: Logotipo de Mc Café*  
*Fuente: Mc Café*

**Productos:**

En McCafé, presentan una gama de productos que principalmente se consumen para el desayuno, sin embargo, dentro de su menú presenta bebidas a base de chocolate.



**Ilustración 11:** *Productos McCafé*  
**Fuente:** *Página web McCafé Perú*

**c) HAVANNA**

Es una cadena de cafeterías argentina, especializada en la venta de alfajores y chocolates artesanales. Cuenta con más de 270 locales en Latinoamérica y Europa.

Es considerada competencia indirecta para la chocolatería Dulce Amara, debido a que ofrecen productos y bebidas a base de chocolate, sin embargo, no es su producto principal.

Cuenta con un establecimiento grande el ubicado en el primer piso, en la denominada zona “Nave Central” del Jockey Plaza, se ubica en uno de los pasadizos del mismo y en la ruta central.



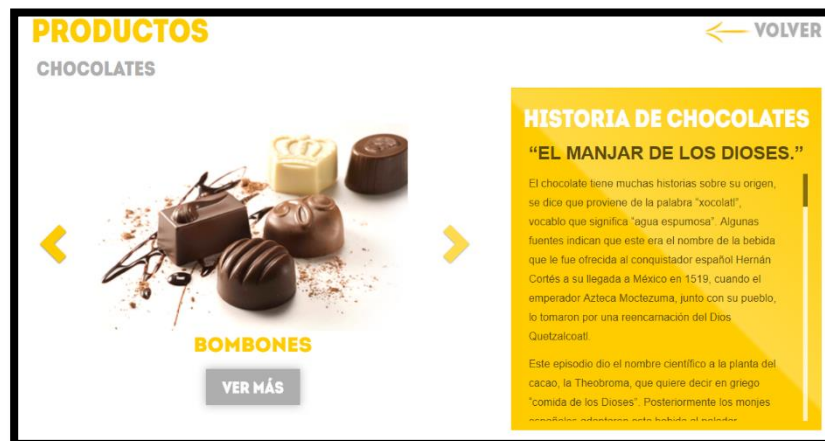
**Ilustración 12:** *Logotipo de Havanna*  
**Fuente:** *Havanna*

**Productos:**

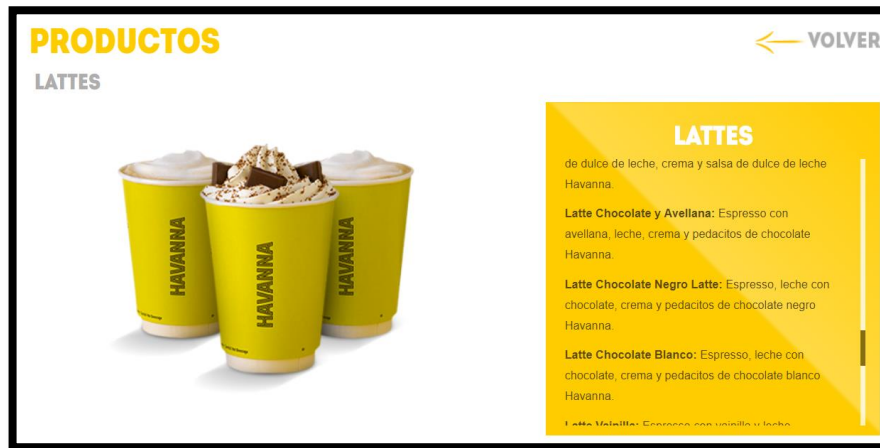
Havanna es considerada como la competencia más fuerte debido a no solo su amplia variedad de productos que ofrece, sino también por su enfoque en productos a base de chocolates, como Lattes, Frappés y bombones.



*Ilustración 13: Productos Havanna Frappés*  
*Fuente: Página web Havanna Perú*



*Ilustración 14: Productos Havanna Chocolates*  
*Fuente: Página web Havanna Perú*



**Ilustración 15:** *Productos Havana Lattes*  
**Fuente:** *Página web Havana Perú*

**d) HELENA**

Es una empresa familiar que se originó 1975, en la ciudad de Ica – Perú. Tiene una amplia variedad de productos de chocolate, como son las trufas, bombones, tejas, etc., que venden en distintos centros comerciales. Además, cuenta con una tienda virtual donde vende sus productos a nivel local y nacional.

Helena es considerada competencia sustituta debido a que ofrece productos a base de cacao, pero no de la misma presentación soluble. Sin embargo, no ofrece la experiencia de consumo dentro del local.

Cuenta con una un local pequeño para solo compra de productos y no consumo dentro del mismo local, está ubicado en el primer piso en la denominada “Nave Central” del Jockey Plaza y se encuentra en el pasillo principal del mismo.



**Ilustración 16:** *Logotipo de Helena*  
**Fuente:** *Helena*



**Productos:**

En el caso de Helena, es considerada como una competencia sustituta debido a que no ofrece bebidas de chocolate, sin embargo, ofrece bombones y productos sólidos de chocolate.



*Ilustración 17: Productos Helena*

*Fuente: Página web Helena Perú*

**e) LA IBÉRICA**

Es una empresa familiar fundada en 1909 en Arequipa – Perú, se dedica a comercializar productos a base de chocolate como: chocolates, toffees, mazapanes, turrone y otros productos de confitería. La Ibérica es competencia sustituta debido a que ofrece, de igual manera que Helena, productos de confitería en distintos centros comerciales y establecimientos que no son propios como: grifos, supermercados, etc. Es la única empresa de este rubro que cuenta con más de un local en un mismo establecimiento, separando los mismos en dos categorías, chocolates pequeños y chocolates premium,

ambos ubicados en el primer piso, uno en formato de módulo y otro con formato tienda, en la “Nave Central” y “Boulevard” del Jockey Plaza respectivamente.



**Ilustración 18:** Logotipo de La Ibérica

**Fuente:** La Ibérica

**Productos:**

En el caso de La Ibérica, al igual que Helena, es considerada como competencia sustituta debido a sus productos sólidos a base de chocolate.



**Ilustración 19:** Productos La Ibérica


**Fuente:** Página web La Ibérica

**2.7. Análisis de la Competencia**

| STARBUCKS   | FORTALEZAS  | DEBILIDADES  |
|---|---|--|
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cantidad de Locales</li> <li>- Años de experiencia en el mercado nacional e internacional</li> <li>- Marca posicionada en el mercado</li> <li>- Buen ambiente para el público</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Alta rotación de colaboradores</li> <li>- Al ser una franquicia, parte de sus utilidades se paga con regalías</li> <li>- Falta de cámaras de seguridad</li> </ul> |

|  |  |  |
|--|--|--|
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Manejo de economías de escala</li> <li>- Posee procesos certificados.</li> <li>- Variedad de Productos e innovaciones constantes</li> <li>- Gestión de capacitación y gama de beneficios a sus colaboradores.</li> <li>- Beneficios por pertenecer a del grupo DELOSI</li> <li>- Aparente crecimiento en el mercado</li> <li>- Empresa socialmente responsable</li> <li>- Presencia en algunas instituciones importantes</li> </ul> |  |
|--|--|--|

**Tabla 35:** Análisis de la Competencia – Starbucks  
Elaboración propia

| MC CAFÉ   | FORTALEZAS  | DEBILIDADES  |
|---|---|--|
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ser parte de una empresa grande como McDonald's</li> <li>- Tiene opciones económicas para los clientes</li> <li>- Diseña su menú según lo que el cliente quiere</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Su estrategia de promoción depende de lo que haga su competidor</li> <li>- No tiene muchos locales</li> </ul> |

**Tabla 36:** Análisis de la Competencia - Mc Café  
Elaboración Propia

| HAVANNA | FORTALEZAS  | DEBILIDADES   |
|---------|---|---|
|         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Variedad de Productos</li> <li>- Calidad de sus productos</li> <li>- Tiene una línea propia de chocolates</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- No cuenta con mucho personal</li> <li>- No cuenta con presencia en redes sociales en Perú</li> </ul> |

**Tabla 37:** Análisis de la Competencia - Havanna

Elaboración propia

| HELENA | FORTALEZAS  | DEBILIDADES   |
|--------|---|---|
|        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Calidad</li> <li>- Innovación en sus empaques</li> <li>- Presencia en tiendas ajenas a su local propio</li> <li>- Valor de la marca</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pocos locales</li> <li>- Falta de conocimiento acerca de los productos por parte de los empleados</li> </ul> |

**Tabla 38:** Análisis de la Competencia - Helena

Elaboración propia

| LA IBÉRICA | FORTALEZAS   | DEBILIDADES   |
|------------|--|---|
|            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reconocimiento de Marca.</li> <li>- Presencia en distintos distritos de Lima.</li> <li>- Conocida por su calidad</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Poca publicidad en los medios de comunicación.</li> <li>- Desconocimiento por parte de los consumidores acerca de los beneficios del cacao.</li> </ul> |

**Tabla 39:** Análisis de la Competencia - La Ibérica


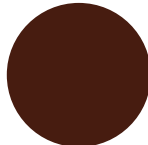

Elaboración propia

## CAPITULO III – Plan de Marketing

### 3.1. Descripción del Logotipo (Isologotipo)

Para la construcción del isologotipo se empleó dos aspectos iconográficos ensamblados: el cacao vectorizado que representa la esencia del negocio y la tipografía personalizada, acompañado de 2 líneas que asemejan un círculo alrededor.

El isologotipo de la empresa tendrá 2 colores representativos: amarillo y marrón, debido a que, “en cada sociedad, el amarillo está asociado con el sol. Por ese motivo, este color comunica optimismo, positivismo, luz y calidez. Ciertas formas parecen motivar y estimular el pensamiento y la energía creativa.”. (Consulting, 2008) En el caso del color marrón se utilizó por una asociación al color típico del chocolate. Por último, los demás colores serán variantes usados.

| Pantone PMS   | CMYK (Impresión)                                | RGB (Web)                 | Hexa Chrome / Navegador Seguro |
|---|---|---------------------------|--------------------------------|
|  | C: 0%<br>M: 20.51%<br>Y: 93%<br>K: 0%           | R: 255<br>G: 204<br>B: 0  | #ffcc00                        |
|  | C: 44.7%<br>M: 83.63%<br>Y: 80.19%<br>K: 70.85% | R: 71<br>G: 28<br>B: 16   | #471c10                        |
|  | C: 66.09%<br>M: 9.96%<br>Y: 88.99%<br>K: 0.29%  | R: 100<br>G: 167<br>B: 71 | #64a747                        |



**Ilustración 20:** Logotipo Dulce Amara  
Elaboración propia

Por otra parte, el tipo de letra se utilizó un estilo redondo haciendo semejanza a la textura del chocolate, el tipo de letra es personalizada. Además, cuenta con una imagen vectorizada del cacao para dar a conocer la materia prima con la que trabajará la empresa. Además, tendrá variaciones de colores uniformes como son: blanco, marrón y amarillo el cual será utilizado para ciertos diseños de publicidad y unificar colores como se muestra en la ilustración 20.



**Ilustración 21:** Variaciones de colores del isologotipo  
Elaboración propia



### **Significado de la Marca:**

Todas las empresas tienen un significado referente ya sea al rubro del negocio, significado cultural o familiar. En el caso de la empresa, “Dulce” hace referencia al chocolate el cual es conocido por ese típico sabor, y “Amara” debido a que tiene relación al amor en una versión femenina, lo cual se sabe tiene relación con el ser alguien enérgica y activa además de la personalidad típica de una mujer que es la creatividad, originalidad y perseverancia, lo cual son características que la empresa quiere representar.

## **3.2. Las 7 P’s del Marketing**

### **3.2.1. Producto.**

“Dulce Amara” presentará al público 6 bebidas clave hechas a base chocolate que cubrirán la demanda en distintas temporadas y estaciones del año, especialmente las dos principales: verano e invierno, los cuales se dividirán en las siguientes categorías:

#### **a. Bebidas Frías**

Dentro de esta categoría se ubican las bebidas frías, las cuales se combinan con hielo para obtener una textura más espesa, ideal para temporadas con temperaturas altas. Por otra parte, estas bebidas estarán mezcladas con distintos sabores que logren una experiencia de sabor diferente. Entre ellas tenemos:

- **Frappe con Vainilla**
- **Choco Crema de Avellanas**
- **Frappe Dulce Manjar**

#### **b. Bebidas Calientes**

En esta categoría están las bebidas calientes, que regularmente se consume en épocas de las épocas de invierno u otoño. Estas bebidas, también serán mezcladas con diferentes sabores. Entre ellas tenemos:

- **Choco Avellanas**
- **Latte cookies and cream**
- **Chocolate caliente**

#### **3.2.1.1. Recetas**

Cada bebida tendrá una medida exacta para su preparación, es decir será una preparación estandarizada, es por esto por lo que se tendrá en cuenta las siguientes indicaciones:

- **FRAPPE DULCE MANJAR**



*Ilustración 22: Frappe Dulce Manjar  
Elaboración propia*

#### **Ingredientes:**

- 15 - 18 cubos de hielo
- 2 cucharadas de cacao
- 3 1/2 cucharadas de Dulce de leche
- 200 ml taza de Leche



- 1 cuchara de azúcar

**Preparación:** Colocar todos los ingredientes en una licuadora, batir hasta conseguir una textura espesa, luego servir y decorar con chantilly y algún adicional como dulce de leche.

- **FRAPPE CREMA DE AVELLANAS**



*Ilustración 23: Frappe Crema de Avellanas  
Elaboración propia*

**Ingredientes:**

- 200ml de leche evaporada
- 15 - 18 cubos de hielo
- 3 cucharadas de crema de avellanas
- 2 cucharadas de chocolate
- 2cdas .de azúcar

**Preparación:** Colocar todos los ingredientes en una licuadora, batir hasta conseguir una textura espesa, luego servir, decorar con chantilly y algún adicional como crema de avellanas, cocoa o fudge de chocolate.

- **FRAPPE VAINILLA**



*Ilustración 24: Frappe Vainilla  
Elaboración propia*

**Ingredientes:**

- 200 ml de leche
- 5 cucharadas de helado (sabor vainilla)
- 1 ½ cucharada de azúcar
- 1 ½ cucharada de cacao
- 1 ½ cucharada de leche condensada

**Preparación:** Colocar todos los ingredientes en una licuadora, batir hasta conseguir una textura espesa, luego servir, decorar con chantilly y algún adicional como leche condensada, canela o vainilla en polvo.

- **CHOCO AVELLANAS**



*Ilustración 25: Choco Avellanas  
Elaboración propia*

**Ingredientes:**

- 450 ml de leche caliente
- 2 cucharadas de avellana
- 2 cucharadas de chocolate en polvo
- 1 de cucharadas de azúcar

**Preparación:** Colocar todos los ingredientes en una licuadora, batir hasta conseguir una textura espesa, luego servir, decorar con algún adicional como cacao en polvo o canela.

- **LATTE COOKIES AND CREAM**



*Ilustración 26: Latte Cookies and Cream*  
*Elaboración propia*

**Ingredientes:**

- 450 ml de leche caliente
- 2 cucharadas de cacao en polvo
- 8 galletas Oreo + algunas más para decorar
- 2 de leche condensada
- 1 cucharada de azúcar

**Preparación:** Colocar todos los ingredientes en una licuadora, batir hasta conseguir una textura espesa, luego servir, decorar con algún adicional, en este caso las galletas de oreo molidas.

- **CHOCOLATE CLÁSICO**



*Ilustración 27: Chocolate Clásico*  
*Elaboración propia*

**Ingredientes:**

- 400 ml de leche caliente
- 2 cucharadas de cacao en polvo
- 15 gramos de azúcar

**Preparación:** Colocar todos los ingredientes en una licuadora, batir hasta conseguir una textura espesa, luego servir, decorar con algún adicional.

### 3.2.1.2. *Packaging*

Dulce Amara usará un packaging de presentación única de 450ml que será de material biodegradable, con el logotipo de la empresa.

- **Envase Biodegradable**

Dulce Amara ofrecerá sus productos a través de envases biodegradables, los cuales tienen la posibilidad de descomponerse y degradarse al entrar en contacto con el medio ambiente por la acción de microorganismos o agentes biológicos externos al ser humano.

- a. **Vaso Biodegradable para bebidas frías**

En el caso de los vasos para bebidas frías tendrán una capacidad de 450ml /450cc de material PLA o ácido poli láctico, hecho a base de plantas, principalmente almidón de maíz, materiales que le dan propiedades como transparencia, dureza, firmeza y cero emisiones de olor o sustancias tóxicas.

- Capacidad: 450cc
- Color: Transparente
- Material: PLA
- Característica: Apto para bebidas frías que no superen los 40°



**Ilustración 28:** *Packaging bebida fría - Dulce Amara*  
**Fuente:** *Ecopack*

**b. Vaso Biodegradable para bebidas calientes**

En el caso de los vasos para bebidas calientes también tendrán una capacidad de 450ml /450cc de material PLA + Papel, un material combinado que aumenta la resistencia del vaso a elementos calientes, en su mayoría está hecho a base de plantas, principalmente almidón de maíz, materiales que le dan propiedades como resistencia, dureza, firmeza y cero emisiones de olor o sustancias tóxicas.

- Capacidad: 450cc
- Color: blanco papel
- Material: PLA + Papel
- Característica: Apto para bebidas calientes que no superen los 120°



**Ilustración 29:** Packaging bebida caliente - Dulce Amara

**Fuente:** Ecopack

**3.2.2. Precio.**

. Los factores que se consideraron para la fijación del precio fueron los siguientes:

- **Resultados de la encuesta:** en este caso se consideró el resultado de la pregunta N° 5 de la encuesta, donde en su mayoría S/ 14.00 es el precio que estarían dispuestos a pagar los consumidores por una bebida de chocolate básica.



- **Competencia:** en este caso se ha considerado el precio promedio del mercado, que empresas similares al rubro tienen en su carta, considerando que es lo que los clientes pagan normalmente por una bebida semejante.
- **Percepción del precio y el valor por parte de los consumidores:** aquí se considera la manera en que el consumidor percibiría el precio frente a la propuesta de valor de la empresa la cual se enfoca en ser la empresa pionera especializada en la comercialización de bebidas de chocolate.
- **Variación en Receta:** Al contar con 6 productos distintos, se considera que las recetas son diferentes para cada una, por lo cual cada bebida tendrá un precio basado en su costo, presentación y valor.
- **Psicológico:** Consideramos el usar precios que visualmente terminen en “.90” para aumentar el atractivo de la bebida aparentando un precio menor.

| PRODUCTO                 | PRECIOS SIN IGV |       | PRECIOS CON IGV |       |
|--------------------------|-----------------|-------|-----------------|-------|
| FRAPPE DE VAINILLA       | S/              | 11.78 | S/              | 13.90 |
| LATTE COOKIES AND CREAM  | S/              | 12.63 | S/              | 14.90 |
| CHOCO AVELLANAS          | S/              | 12.63 | S/              | 14.90 |
| FRAPPE CREMA DE AVELLANA | S/              | 13.47 | S/              | 15.90 |
| FRAPPE DULCE MANJAR      | S/              | 13.47 | S/              | 15.90 |
| CHOCOLATADA CALIENTE     | S/              | 8.39  | S/              | 9.90  |

*Tabla 40: Cuadro de precios por producto  
Elaboración propia*

- **Estrategia de por Valor Percibido**

La empresa Dulce Amara, establecerá los precios a cada uno de sus productos en base al valor percibido por parte de sus clientes, es decir, deberá conocer que es lo que ellos buscan recibir y como los valoran. Cabe mencionar, que esto dependerá de la percepción que tengan en su mente sobre el producto que adquieran y los atributos y beneficios que le otorguen sobre su consumo. Debido a ello, trabajaremos constantemente en no sólo ofrecer





un producto especializado de calidad, sino también, brindar una atención cordial y empática además de un espacio para que puedan compartir.

Para establecer un precio por valor percibido positivo, el comprador compara lo que debe pagar vs los beneficios que recibe a cambio por su adquisición. Asimismo, el cliente podrá considerar otros factores adicionales que aumentarán el valor de la compra del producto, como, por ejemplo: el ambiente, la imagen de la empresa, etc.

| <b>BEBIDAS FRÍAS</b>             | <b>PEQUEÑO</b> |
|----------------------------------|----------------|
| <b>Frappe con Vainilla</b>       | S/ 13.90       |
| <b>Frappe Crema de Avellanas</b> | S/ 15.90       |
| <b>Frappe Dulce Manjar</b>       | S/ 15.90       |

*Tabla 41: Precios de bebidas frías  
Elaboración propia*

| <b>BEBIDAS CALIENTES</b>       | <b>PEQUEÑO</b> |
|--------------------------------|----------------|
| <b>Choco Avellanas</b>         | S/ 14.90       |
| <b>Latte cookies and cream</b> | S/ 14.90       |
| <b>Chocolate caliente</b>      | S/9.90         |

*Tabla 42: Precio de bebidas calientes  
Elaboración propia*

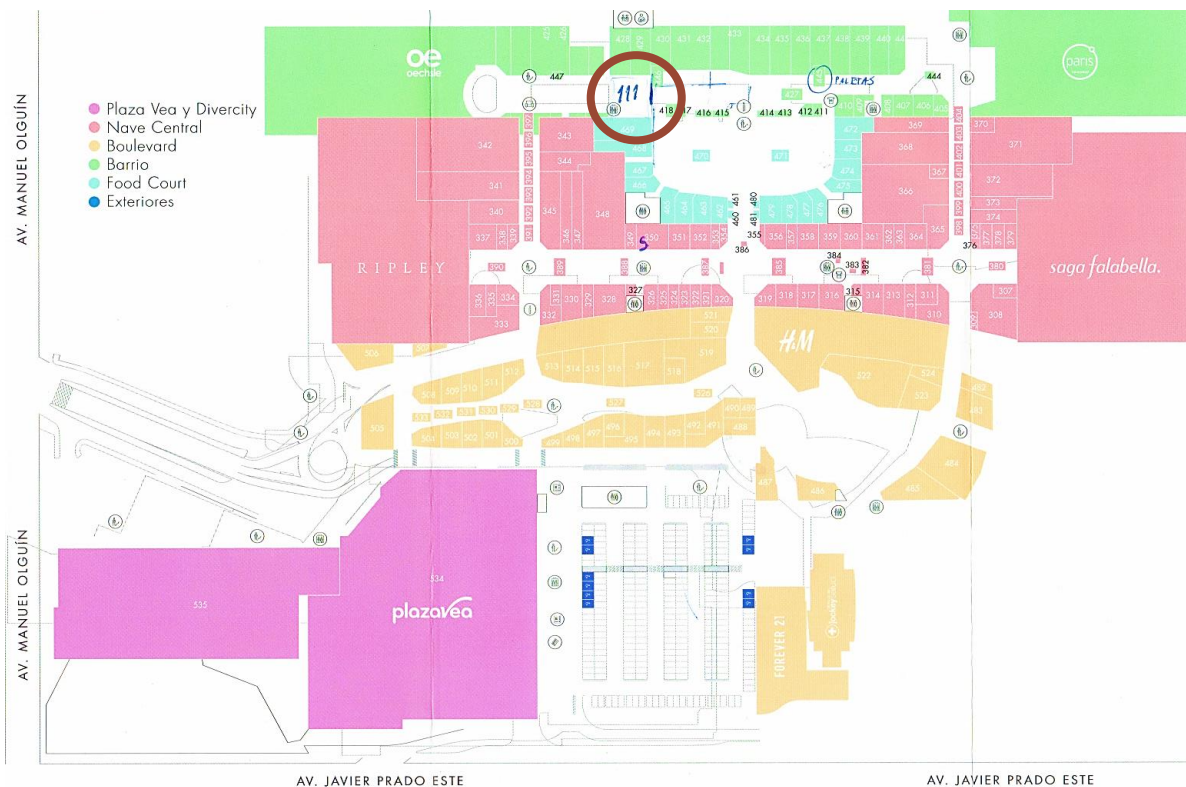
### **3.2.3. Plaza.**

Dulce Amara tendrá presencia con un local en forma de isla de 32 metros cuadrados en el Centro comercial Jockey Plaza ubicada en el distrito de Santiago de Surco – Lima – Perú.

En el segundo piso de dicho centro comercial existe un área denominada “Barrio”, una sección del Jockey Plaza que ha abierto sus puertas recientemente y cuyo tráfico empieza a aumentar día a día. Dulce Amara, específicamente estará ubicado en el área que actualmente se llama

“Zona de trabajo”, una zona paralela a donde se encuentra la empresa “Paletas” que aprovecha el espacio compartido, para usar la menor cantidad de metros cuadrados en su estructura y a su vez usar las mesas y sillas que hay en esa área.

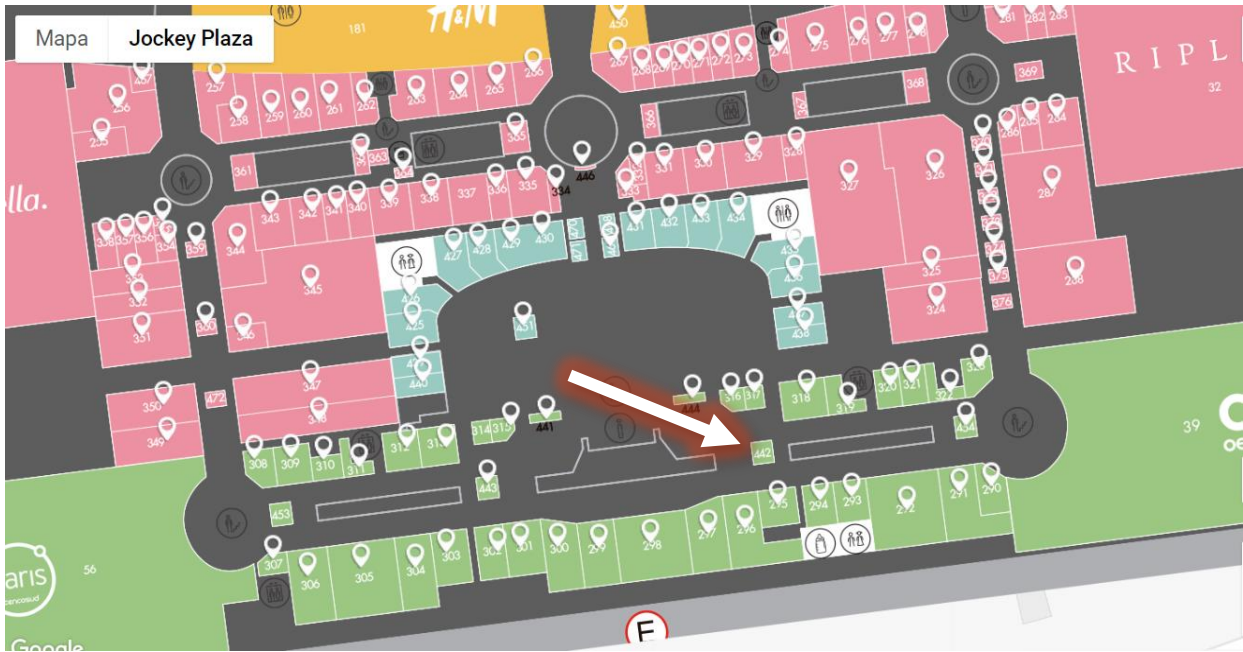
Se eligió el centro comercial debido a el tráfico de personas que este tiene, un tráfico aproximado en 30 millones de visitas al año de usuarios que tienen las características requeridas del mercado objetivo. Además, el centro comercial presenta presencia de personas con el perfil al cual nos estamos dirigiendo.



**Ilustración 30:** Plano de ubicación del negocio en Jockey Plaza

**Fuente:** Administración de Jockey Plaza

**Elaboración:** Jockey Plaza



**Ilustración 31:** Mapa de ubicación del Negocio en Jockey plaza según número de local

**Fuente:** Página web de Jockey Plaza

**Elaboración:** Jockey Plaza

Chocolatería Peruana Amara SAC, optó por aperturar el negocio colocando una isla dentro del Centro Comercial Jockey Plaza, la cual tendrá un área de 32 metros cuadrados que constará de un espacio para la preparación del producto y, otro para colocar las mesas y sillas para los clientes.

Las razones por las cuales fue elegida una isla comercial son las siguientes:

- Incremento en el costo de inversión inicial: La inversión inicial considerada para la implementación de una isla es de S/14,380, sin embargo, si se llegara a optar por el alquiler de un local, el costo de implementación sería mayor a S/25,000, ello haría que tanto la inversión inicial como el préstamo se elevaran afectando así al beneficio percibido.
- Incremento en el costo de Alquiler: Como ya se ha podido mencionar, el precio del metro cuadrado de un local dentro del C. C. Jockey Plaza es de 82 dólares en promedio, mientras que una isla puede ser alquilada desde 32 metros cuadrados, los locales son mucho



más grandes con un área de 50 metros cuadrados en adelante, lo que aumentaría como mínimo un 56% el precio del alquiler, haciendo insostenible el desarrollo de la idea de negocio.

- **Disponibilidad de plaza:** En base a la investigación de campo realizada en el C. C. Jockey Plaza, detectamos que se encuentra disponible un espacio para una isla comercial de 32 metros cuadrados ubicado en el segundo próximo a la denominada área de trabajo, mientras que los locales comerciales que ofrecen suelen tener un área mayor a 50 metros cuadrados.
- **Mayor visibilidad al público:** Una isla comercial correctamente amoblada y ambientada, obtiene una gran cantidad de tráfico peatonal en su área comercial o de negocios, lo cual permitirá captar la atención de los clientes quienes podrán detenerse a revisar el producto y conocer de él.
- **Acceso a zona de trabajo:** La ubicación elegida en formato de Isla Comercial en el C. C. Jockey Plaza, permite hacer uso de un espacio amoblado adicional al que nosotros contamos, es decir, tenemos la opción de que nuestros clientes hagan uso de las sillas y mesas colocadas por el propio establecimiento sin que este afecte a los que la Dulce Amara posee. Con ello, logramos que una mayor cantidad de clientes puedan disfrutar de nuestras bebidas de manera cómoda y a gusto.

#### **3.2.4. Promoción**

La chocolatería Dulce Amara, contará con 4 campañas significativas que van a promover el conocimiento de la marca entre los usuarios. Además, tendrá a lo largo de los años distintas promociones que irán de acuerdo con las festividades que se presenten en distintas temporadas durante el año.



**a) Campaña de Intriga**

Se realizará una campaña de intriga para que el mercado pueda tener conocimiento de la pronta apertura de la chocolatería, sin embargo, no sabrán específicamente qué productos se ofrecerán, es decir, solo conocerán de manera general que es un negocio relacionado al rubro del chocolate.

Se utilizarán 2 redes sociales fundamentales para dicha campaña debido al gran impacto que tiene en el mercado actualmente, como son, Facebook e Instagram.

Específicamente, en Facebook se empezará a difundir las publicaciones pagadas 2 meses antes de la apertura del establecimiento, el cual tendrá 1 mes duración que respectivamente sería en el mes de noviembre.

Constará de 2 publicaciones por semana, lo cual suma un total de 8 publicaciones en el mes, donde la mitad de las publicaciones tendrán como objetivo comercial obtener mayor cantidad de likes en la página y el otro 50% tendrá como objetivo interacciones y reacciones de la comunidad.

En el caso de Instagram, estará vinculada a la cuenta de Facebook para que de igual manera difunda las campañas con publicidad pagada. Cada publicidad, tendrá una duración de 3 a 4 días aproximadamente dependiendo del éxito del post.

Por otro lado, para poder realizar esta campaña se hará una inversión de S/ 1900, y así poder tener una mayor cantidad de interacción con el público.

Además, se repartirá volantes de manera aleatoria en el C. C. Jockey Plaza los sábados y domingos del mes de campaña de intriga, para lo cual se contratará una persona externa a fin de realizar dicha actividad, su pago será de S/ 50 por día, es decir, se tendrá una inversión de S/400 en el mes.



Por otro lado, el costo del millar de volantes es de S/ 40 y se repartirán un total de 5 millares, sumando una inversión de S/ 200. Finalmente, para la realización de esta campaña se considerará una inversión de S/ 2500.

Para medir el resultado de dicha de campaña en redes sociales tendremos como indicadores:

KPI de Interacción y Alcance:

- Cantidad de usuarios alcanzados promedio por publicación:
  - o  $\text{Usuarios alcanzados promedio por publicación} = \frac{\text{número de usuarios alcanzados últimos 28 días}}{\text{total publicaciones en ese periodo}}$
- Cantidad de comentarios positivos:
  - o  $\text{Comentarios positivos promedio por publicación} = \frac{\text{número de comentarios últimos 28 días}}{\text{total publicaciones en ese periodo}}$
- Cantidad de post compartido promedio por publicación (En Instagram no aplica)
  - o  $\text{Compartido promedio por publicación} = \frac{\text{número de compartidos últimos 28 días}}{\text{total publicaciones en ese periodo}}$
- Cantidad de reacciones positivas (Me Gusta, Me encanta y Me asombra) promedio en la publicación
  - o  $\text{Cantidad de reacciones positivas} = \frac{\text{número de me gusta últimos 28 días}}{\text{total publicaciones en ese periodo}}$
- Interacción total en Facebook (Reacciones, Compartidos, Comentarios, Clic en el enlace, Clic en la foto, Otros clics)

- Interacciones totales de Instagram (Me gusta, Comentarios, Reenvío a otros usuarios. Guardado como favorito, Visitas al perfil, Clics en el perfil, Seguimientos).

**KPI de Comunidad y Gestión:**

- Cantidad de seguidores, lo cual nos ayudará a conocer el crecimiento de cada red social,



*Ilustración 32: Campaña de Lanzamiento – Diseño N°1  
Elaboración propia*

**b) Campaña de Lanzamiento**

En esta parte de la campaña, se dará a conocer la fecha de apertura del local en forma de isla en el Centro Comercial Jockey Plaza a través de nuestras redes sociales, como son el Facebook e Instagram. Para dicha campaña se tomará un presupuesto de S/500 soles para las campañas.

La fecha de apertura será el: 01 de enero de 2021.



*Ilustración 33: Campaña de Lanzamiento  
Elaboración propia*

### c) Campaña Eco-Friendly

En el caso de la campaña Eco Friendly, constará de hacer un descuento del 10% en todas las bebidas únicamente en 2 fecha festivas: La primera estará relacionada al tema ecológico, como es el “Día Mundial del Medio Ambiente” que se celebra cada 05 de junio, el cual tendrá un presupuesto de S/. 1400. La segunda serán en Fiestas Patrias que se celebra el 28 y 29 de julio de cada año, al cual se le asignará un presupuesto de S/600. La finalidad de la campaña es motivar al público con un reconocimiento por comprar en un establecimiento que incentiva los envases ecológicos y cuida el medio ambiente.

Los Términos y condiciones de las campañas serán las siguientes:

- “Día Mundial del Medio Ambiente”
  - La promoción se dará desde la apertura del local hasta su cierre.





- Tendrá una duración de 07 días calendario, fechas cercanas al día central de la festividad, la cual variará anualmente el día de inicio y final.
  - Stock máximo de 800 bebidas.
  - La promoción es válida 1 vez por cliente.
  - No acumulable con otras promociones y/o descuentos.
- Fiestas Patrias
- La promoción se dará desde la apertura del local hasta su cierre.
  - Se aplicará la promoción solo en las fechas de 28 y 29 de julio.
  - Stock máximo de 400 bebidas.
  - La promoción es válida 1 vez por cliente.
  - No acumulable con otras promociones y/o descuentos.

#### **d) Promociones por temporadas**

Dulce Amara presentará diversas campañas por temporadas en distintas ocasiones especiales que ocurren a lo largo del año ya sea San Valentín, Día de la Madre, Navidad, etc.

##### **a. Promoción por cumpleaños**

Esta promoción es válida automáticamente para los usuarios registrados en la base de datos de la campaña “Chocolover” y los clientes que no estén afiliados deberán presentar su DNI o Carnet de extranjería de manera voluntaria para reclamar su bebida gratis. Esta promoción será válida de las 12:00 p.m. hasta las 8:00 p.m. del mismo día del onomástico. La bebida gratis se entregará después de haber realizado una compra en el establecimiento, ya sea del usuario que cumple años o de un amigo/familiar que hizo una compra.



*Ilustración 34: Campaña por Temporada - Cumpleaños  
Elaboración propia*

#### **b. Promoción por San Valentín**

En dicha promoción, conociendo el insight referido al chocolate que es el amor, amistad y romanticismo, debido a esto se lanzará una promoción por San Valentín, que se celebra en el mes de febrero. Consta de regalar una segunda bebida por la compra de una. La segunda bebida deberá ser la misma que se compró en un primer instante. La promoción tendrá una vigencia desde la 1:00 p.m. hasta las 9:00 p.m. de la fecha del 14 de febrero del 2021.



*Ilustración 35: Campaña por Temporada - Día de San Valentín  
Elaboración propia*

### **c. Navidad**

Se sabe que en estas fechas del año las personas tienden a relacionarlo mucho al chocolate, es por ello por lo que se lanza esta campaña en la cual se dará un descuento del 50% en la segunda bebida que compre el cliente. Dicha campaña valdrá desde la 1:00 p.m. hasta las 10:30 p.m. solo en bebidas de tipo caliente en la fecha del 24 de diciembre del 2021. Además, el descuento es válido solo en la misma compra de un cliente.



*Ilustración 36: Campaña por Temporada - Navidad*  
 Elaboración propia

### 3.2.5. Personas.

#### a) Cliente interno

Conocemos que las personas en una empresa son lo más importante ya que son quienes representan a la misma cuando se atiende a cada cliente, por ello el mantener la moral y el ambiente lo mejor posible es algo muy importante, en especial en este rubro.

En sector de comida rápida y alimentos el nivel de rotación es alto, motivo por el cual la empresa, además de dar todos los beneficios de acuerdo con la ley, toma las siguientes acciones específicas para reducir la misma.

- Descuentos para el personal.
- Regalos para fechas especiales (día de la madre, día del padre, cumpleaños de hijo(a), entre otros).
- Pagos quincenales.
- Eventos corporativos – Integración.

- Horarios flexibles.
- Pago de la gratificación correspondiente a los meses de julio y diciembre, los cuales se irán entregando a los colaboradores de manera mensual y proporcional.

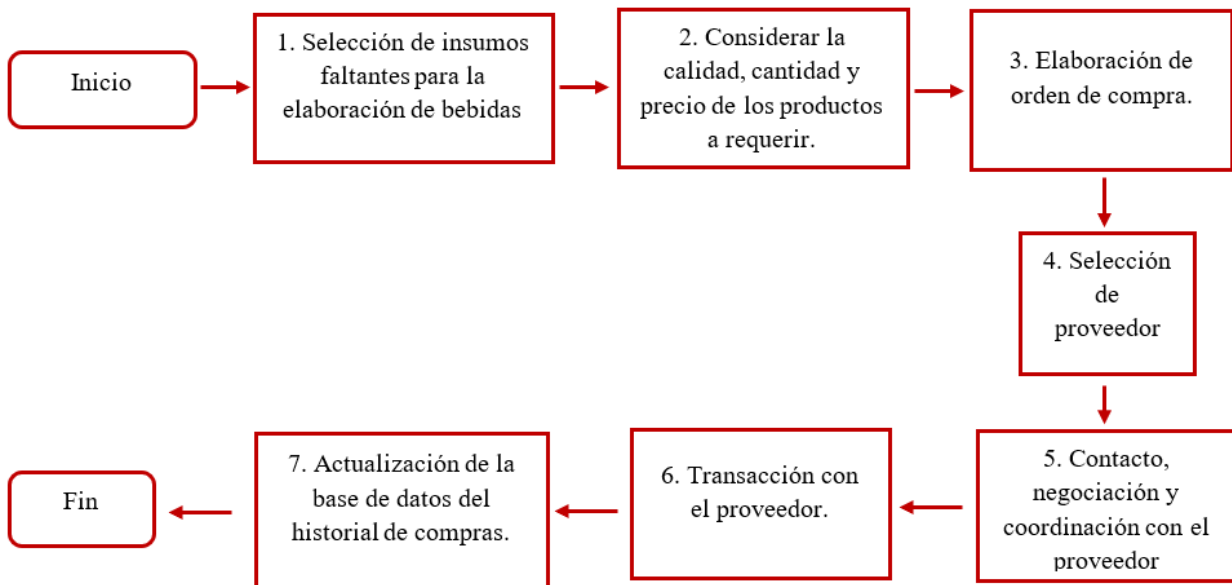
**b) Cliente externo**

Con respecto al cliente externo, son ellos quienes le generan ingresos al establecimiento y también por lo que Dulce Amara existe, motivo por lo cual se llevaran a cabo las siguientes acciones:

- Ambiente cómodo.
- Sistema de fidelización según sus compras.
- Calidad de producto.
- Wifi gratis.
- Promociones en distintas fechas especiales.

**3.2.6. Procesos.**

**a) Proceso de compra de materia prima**



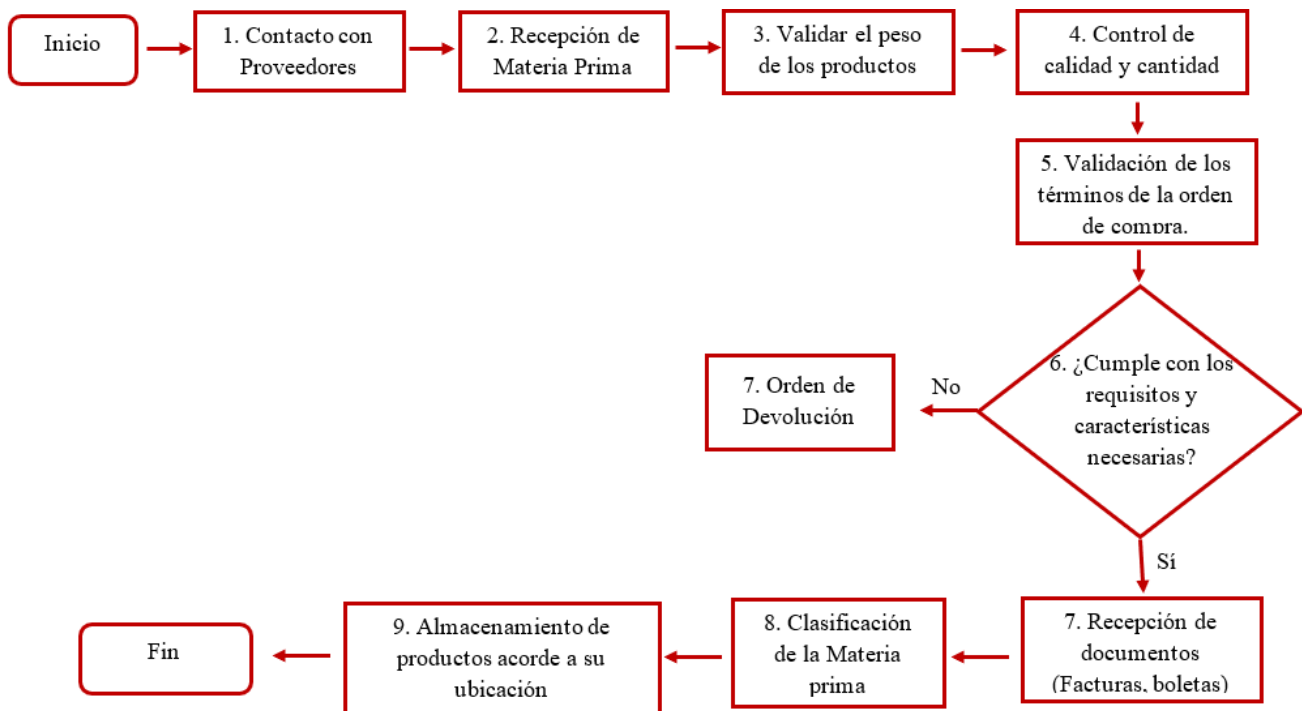
*Ilustración 37: Proceso de compra de materia prima  
Elaboración propia*



El proceso de compra es realizado por el Gerente de tienda de forma periódica acorde a la necesidad de la tienda, con la finalidad de que no se encuentre desabastecida.

El proceso de compra de nuestros insumos inicia desde la evaluación del stock en almacén para poder seleccionar aquellos productos faltantes para la elaboración de nuestras bebidas, posteriormente consideramos la calidad, cantidad y precios de los productos a solicitar para elaborar una orden de compra. En base a nuestros requerimientos, contactamos con nuestro proveedor a fin de con la negociación y coordinación de compra, entrega y pago considerando factores como tiempo, precio, calidad, entre otros. Finalmente, realizamos la actualización de la base de datos del historial de compras con la finalidad de llevar un mejor control.

**b) Proceso de recepción de materia prima**

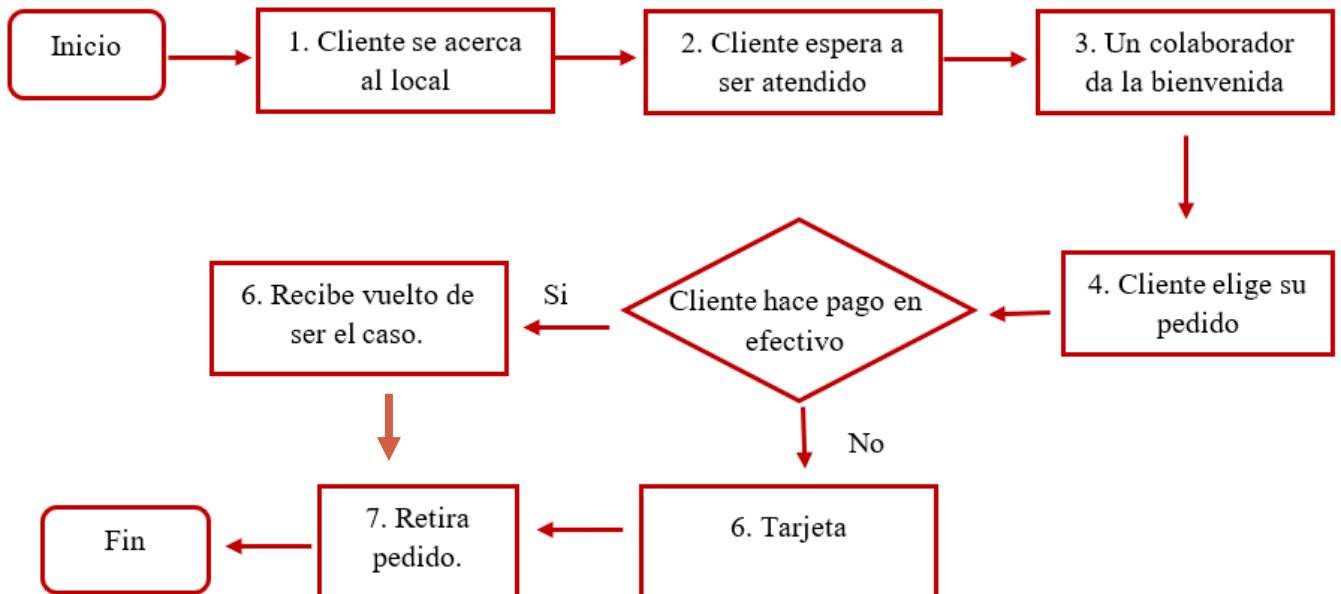


**Ilustración 38:** Proceso de Recepción de Materia prima  
Elaboración propia

El proceso de Logística de entrada se encuentra ubicada dentro de la actividad primaria denominada “Logística de Entrada” y es ejecutada por el Gerente de tienda:

El proceso de la recepción de materia prima inicia con el contacto con los proveedores para la coordinación de entrega de la orden de compra, una vez coordinado, se procede a la recepción de la materia prima solicitada realizando las validaciones respectivas de los mismos, que se encuentren en buen estado, que tengan el peso solicitado, etc. , con la finalidad de que lo recepcionado cumpla con los términos estipulados en la orden de compra, en caso no cumpla con ellos, se procede a realizar la devolución de la orden al proveedor, de lo contrario, se acepta los documentos que el proveedor entregue, tanto boletas como facturas. Finalmente, se clasifican los insumos para que posteriormente sean almacenados acorde a su ubicación.

**c) Proceso de venta**



**Ilustración 39: Proceso de Venta**  
Elaboración propia

El proceso de consumo en el local es realizado directamente por los colaboradores en tienda. El presente proceso inicia desde la llegada del cliente a nuestro establecimiento, donde espera ser atendido por uno de los colaboradores en tienda quien al recibirlo le brinda la bienvenida adecuada y sigue una pauta establecida en el Speech corporativo para que el cliente proceda a realizar su orden.

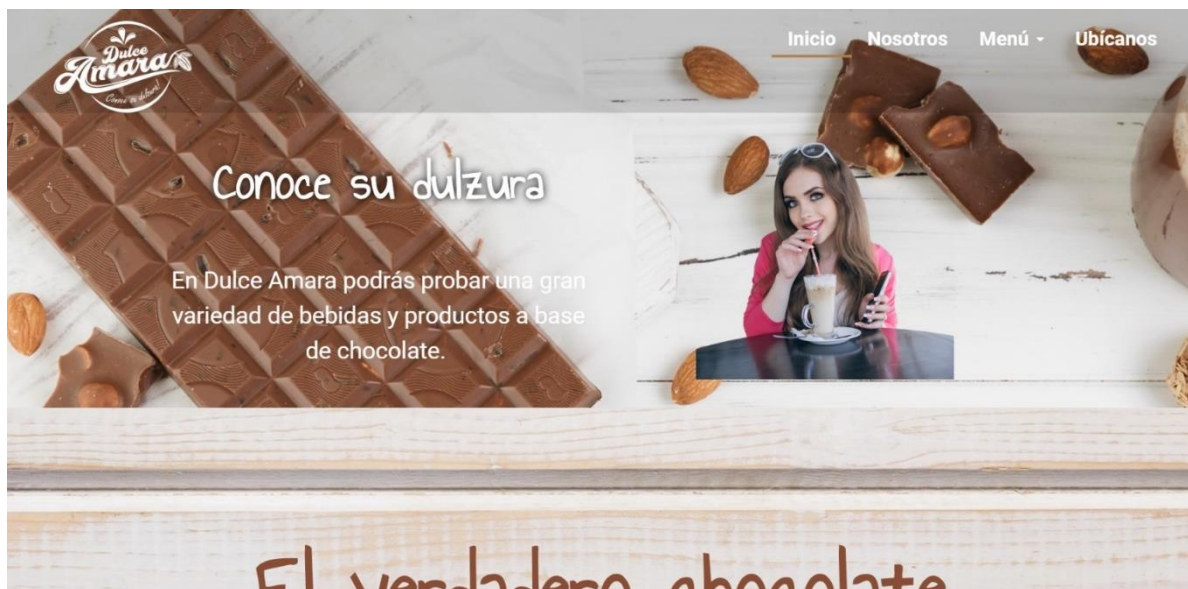
Posteriormente, se procede a la realizar la transacción de compra y el cliente indica el método de pago a utilizar, ya sea en efectivo o con tarjeta de débito o crédito.

Una vez pagada la orden de compra, se procede a realizar la entrega del pedido al cliente y se agradece por su visita a nuestro local.

### 3.2.7. Physical Evidence

La chocolatería Dulce Amara contará con diversas evidencias físicas las cuales ayudarán tanto a la identidad corporativa como a la calidad que quiere representar la empresa.

#### a) Página Web

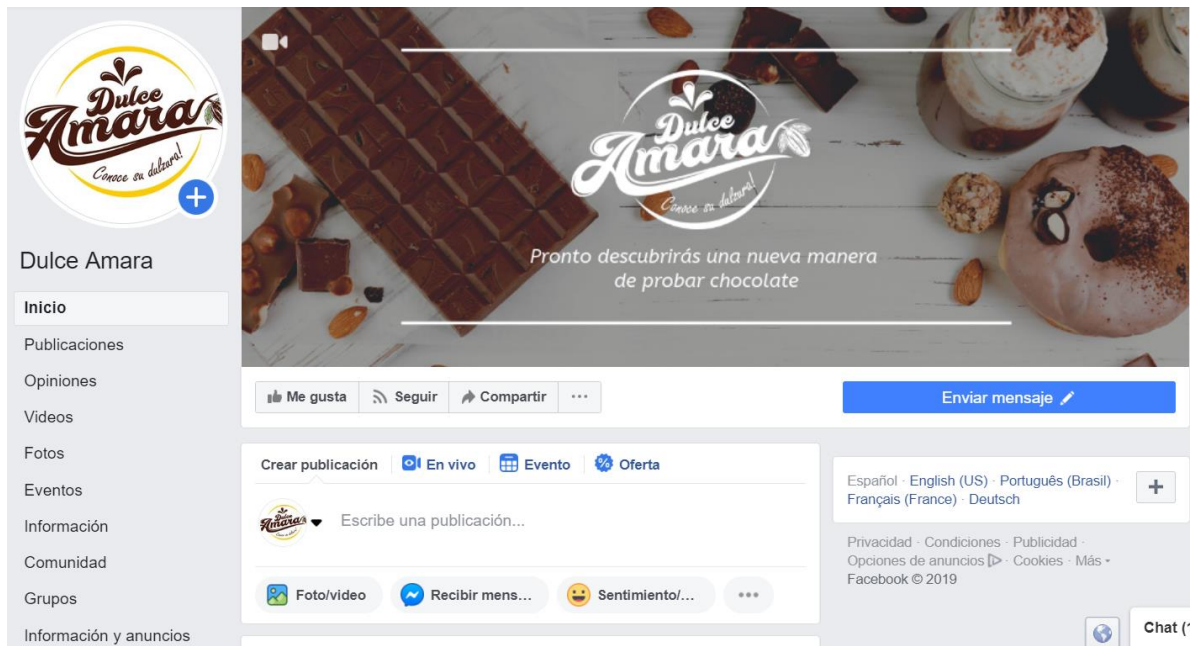


*Ilustración 40: Página web*

*Elaboración propia*



**b) Fan Page**



*Ilustración 41: Fan Page  
Elaboración propia*

**c) Instagram**



*Ilustración 42: Perfil de Instagram  
Elaboración propia*

**d) Uniformes del Personal**



**Ilustración 43:** Uniforme del Personal  
Elaboración propia

**e) Merchandising**

Dulce Amara, contará con estrategia de Merchandising la cual consistirá en hacer un sorteo 1 vez por semana, sea sábado o domingo, donde se obsequiará a 5 ganadores dicho material, donde los participantes se obtendrán de aquellos clientes que hicieron una compra en el establecimiento durante la semana. Para dicha estrategia se hará una inversión de S/. 876 para poder obtener 20 unidades mensualmente, lo que significaría 240 unidades al año, la cual será distribuida de la siguiente manera:

| Merchandising        | Cantidad Mensual | Cantidad Anual | Precio / Unidad | Inversión anual |
|----------------------|------------------|----------------|-----------------|-----------------|
| Taza                 | 10               | 120            | S/. 2.50        | S/. 300         |
| Gel Anti-bacterial   | 10               | 120            | S/. 2.80        | S/. 336         |
| Papelería/Formulario | 4001             | 48020          | S/0.005         | S/. 240         |
| <b>Total</b>         | <b>20</b>        | <b>240</b>     | <b>-</b>        | <b>S/. 876</b>  |

**Tabla 43:** Cuadro de costo de Merchandising  
Elaboración propia

**Método de Sorteo:** El cliente al realizar una compra dejará sus datos escritos, como son: Nombre completo, DNI y número de celular en un formulario, dicho proceso no es obligatorio. Posterior a ello, se hará el sorteo semanal presentando cada domingo a la 6:00pm los ganadores. Finalmente, ellos podrán reclamar su premio en el mismo establecimiento presentando su DNI, en cualquier fecha dentro del horario de atención. Cabe mencionar que, los clientes que participen de los sorteos serán quienes hagan alguna compra desde la apertura del local cada lunes hasta el domingo a las 5:00 pm de la misma semana.



*Ilustración 44: Merchandising - Taza  
Elaboración propia*

### 3.3. Plan de Marketing

#### 3.3.1. Visión.

- Para el año 2025 ser una marca consolidada en la comercialización y elaboración de una variedad de bebidas elaboradas a base de cacao peruano, reconocida por su calidad, atención y compromiso con el medio ambiente.



### 3.3.2. Misión.

- Somos una empresa peruana enfocada en la elaboración y comercialización de bebidas especializadas a base de cacao nacional. A su vez, buscamos fomentar el consumo del cacao peruano y desarrollar una comunidad entorno a la cultura de consumo del mismo.

### 3.3.3. Objetivos a corto y largo plazo.

#### a) Objetivos a corto plazo

- Lograr recuperar la totalidad de la inversión del negocio al término del segundo año de funcionamiento del negocio.

#### b) Objetivos a largo plazo

- Aperturar un segundo local propio al finalizar el cuarto año de funcionamiento del negocio.
- Ampliar la gama de productos de la carta a variedades como postres, bombones, etc.

### 3.3.4. Valores.

En la chocolatería Dulce Amara tenemos establecidos determinados valores para la puesta en marcha de nuestro negocio, con la finalidad de que sea cumplido por cada uno de nuestros clientes internos.

- **Servicio:** La atención ofrecida por parte de nuestros colaboradores buscan superar las expectativas de los clientes.
- **Responsabilidad:** Se busca cumplir de manera correcta cada una de las actividades realizadas por nuestro personal, para lograr ofrecer un servicio y producto de calidad a nuestros clientes.
- **Pasión:** Amamos lo que hacemos, amamos el chocolate.



- **Respeto:** A los clientes tanto internos, como externos.
- **Puntualidad:** Se busca cumplir cada de una de las tareas de manera rápida y eficiente, con la finalidad de entregar los productos en un tiempo de espera moderado.

### 3.3.5. Propuesta de Valor

La empresa Dulce Amara tendrá como propuesta de valor ser la empresa pionera especializada en la elaboración y comercialización de una variedad de bebidas de chocolate en Lima, debido a la inexistencia de una empresa enfocada en el rubro, debido a las siguientes razones :

#### ➤ Posicionamiento rápido

El ser los primeros en el rubro de bebidas de chocolate, generará un impacto mayor en el mercado, siendo un producto que logre posicionarse con rapidez estableciéndose como único e inigualable. Además, uno de los beneficios es que al empezar una campaña publicitaria, esta tendrá una respuesta mayor por lo única y segmentada que es.

#### ➤ No se puede copiar

Dulce Amara al ser la empresa pionera en el rubro, aumenta la barrera de entrada de cualquier empresa en el mercado, debido a que no podrán tener nuestra propuesta de valor de ser primeros en dicha especialización, lo cual afectará a la competencia al momento de querer posicionarse en el mismo rubro.

#### ➤ La especialización y sus ventajas

Dulce Amara estará especializada en ofrecer bebidas de chocolate combinada con diversos sabores, dando una experiencia diferente en cada bebida. Así mismo, dicha especialización trae consigo ventajas que beneficiarán a la empresa, como son:



- Los clientes pagan un precio superior: Esto quiere decir, que los clientes ya no buscan productos baratos o comunes, sino que quieren productos nuevos y mejores, sabiendo que esto tiene un costo adicional por el valor agregado que ofrecen.
- Menor cantidad de competidores: En segmentos de mercado más pequeños, el número de competidores suele ser menor por ser tal vez menos atractivo o no explorados, pues para muchas empresas aún creen en la generalización y la masificación.
- Fuente de diferenciación: En este punto, los clientes logran percibir el valor agregado que ofrece la empresa en su idea de negocio gracias a la especialización de sus productos.

### 3.3.6. Presupuesto de Marketing

El presupuesto asignado para las estrategias de marketing será distribuido de la siguiente manera:

| Evento                              | Monto    | Frecuencia |
|-------------------------------------|----------|------------|
| Campaña de Cumpleaños               | S/. 510  | Mensual    |
| Campaña de Navidad                  | S/. 640  | Anual      |
| Campaña de San Valentín             | S/. 500  | Anual      |
| Campaña Eco-Friendly                | S/. 2000 | Anual      |
| Afiches Publicitarios               | S/. 120  | Mensual    |
| Volantes (5 millares)               | S/. 400  | Mensual    |
| Merchandising                       | S/. 876  | Anual      |
| Publicidad pagada en redes sociales | S/. 500  | Mensual    |

**Tabla 44:** Presupuesto de Marketing  
Elaboración propia

En el caso de la Campaña de Cumpleaños, consta en obsequiar una bebida gratis a los clientes presentando su DNI, para poder obtener el presupuesto que cubrirá esta campaña hemos dividido la cantidad de personas que se presenta en la proyección de la demanda



anual entre 12 meses, a dicha cantidad se le multiplica por el costo promedio de las bebidas, dando como resultado un presupuesto de S/340 mensuales, agregando un 30% adicional para evitar falta de stock, dando un total de S/510. Límite de promoción: 5 bebidas por día. Por otro lado, se tiene la Campaña de San Valentín, en el cual se presentará la promoción de 2x1, es decir, por cada compra se obsequiará una bebida, donde se tendrá un stock de unidades a regalar de 160 unidades, el cual se le destinó un presupuesto de S/500 anuales. En el caso de la Campaña de Navidad, se descontará el 50% a la segunda bebida. El stock con descuento es de 200 unidades, lo cual representa una inversión de alrededor S/ 640 anuales, debido a que en este mes se proyecta una mayor demanda.

Se utilizará un presupuesto de S/ 120 mensuales para la elaboración de afiches publicitarios que se utilizará para la parte visual de la isla comercial.

Se asignará un presupuesto mensual de S/200 para la elaboración de volantes que se entregará periódicamente presentando las diversas campañas, promociones, productos y descuentos. Para esto se contratará una persona externa encargada de repartir de manera aleatoria en distintos puntos estratégicos, como son algunas universidades cercanas al establecimiento y dentro del mismo centro comercial, de manera aleatoria, su pago será de S/ 50 por día trabajado, cabe mencionar que se realizará una vez al mes. En total, tendrá una inversión adicional de S/200 mensuales.

En el caso del merchandising, se presenta un presupuesto anual de S/ 876, el cual se requerirá para una estrategia que se dará de manera periódica en el establecimiento.

Por último, se colocará un presupuesto de S/500 mensual para la publicidad en redes sociales, tanto para campañas como para diversas promociones y/o descuentos.



### 3.3.7. Análisis del Entorno.

#### 3.3.7.1. Análisis Externo.

##### a) Político

Las principales macro variables del entorno político y legal son el libro de reclamaciones, la ley de la promoción de la alimentación saludable para niños, niñas y adolescentes, y la ley de la inocuidad de los alimentos:

- Libro de reclamaciones: Los consumidores tienen el derecho de registrar su constancia de reclamo o queja sobre el bien adquirido a través del libro de reclamaciones, ya sea de forma física o virtual. Ley N° 29571, Código de protección y defensa del consumidor.
- Ley de la promoción de la alimentación saludable para niños, niñas y adolescentes: El gobierno peruano fomenta que la alimentación se dé de manera saludable, buscando disminuir el consumo de alimentos con altos porcentajes de grasa, debido al aumento del índice de obesidad registrado en el Perú. Ley N° 30021, Promoción de la alimentación saludable para niños, niñas y adolescentes.
- Decreto Legislativo de la inocuidad de los alimentos: Hoy en día se viene exigiendo que las empresas tengan la certificación de principios generales de higiene o de validación técnica oficial del plan HACCP emitido por la autoridad sanitaria a nivel nacional. Decreto Legislativo N°1222, Decreto Legislativo de la inocuidad de los alimentos.



- Aumento de la remuneración vital mínima

| DISPOSITIVO         | VIGENCIA   |               | OBREROS   | EMPLEADOS (mensual) |
|---------------------|--|---------------|-----------|---------------------|
| D.S N° 003-92-TR    | Del 09.02.1992   | al 31.03.1994 | S/. 2.40  | S/. 72.00           |
| D.U. N° 10-94       | Del 01.04.1994   | al 30.09.1996 | S/. 4.40  | S/. 132.00          |
| D.U. N° 73-96       | Del 01.10.1996   | al 31.03.1997 | S/. 7.17  | S/. 215.00          |
| D.U. N° 27-97       | Del 01.04.1997   | al 30.04.1997 | S/. 8.83  | S/. 265.00          |
| D.U. N° 34-97       | Del 01.05.1997   | al 30.08.1997 | S/. 10.00 | S/. 300.00          |
| D.U. N° 74-97       | Del 01.09.1997   | al 09.03.2000 | S/. 11.50 | S/. 345.00          |
| D.U. N° 12-2000     | Del 10.03.2000   | al 14.09.2003 | S/. 13.67 | S/. 410.00          |
| D.U. N° 22-2003     | Del 15.09.2003   | al 31.12.2005 | S/. 15.33 | S/. 460.00          |
| D.S N° 016-2005-TR  | Del 01.01.2006   | al 30.09.2007 | S/. 16.67 | S/. 500.00          |
| D.S N° 022-2007-TR  | Del 01.10.2007   | al 31.12.2007 | S/. 17.67 | S/. 530.00          |
| D.S N° 022-2007-TR  | Del 01.01.2008   | al 30.11.2010 | S/. 18.33 | S/. 550.00          |
| D.S N° 011-2010-TR  | Del 01.12.2010   | al 31.01.2011 | S/. 19.33 | S/. 580.00          |
| D.S N° 011-2010-TR  | Del 01.02.2011   | al 14.08.2011 | S/. 20.00 | S/. 600.00          |
| D.S N° 011-2011-TR  | Del 15.08.2011   | al 31.05.2012 | S/. 22.50 | S/. 675.00          |
| D.S. N° 007-2012-TR | Del 01.06.2012   | al 30.04.2016 | S/. 25.00 | S/. 750.00          |
| D.S. N° 005-2016-TR | Del 01.05.2016   | al 31.03.2018 | S/. 28.33 | S/. 850.00          |
| D.S. N° 004-2018-TR | Del 01.04.2018<br>(Para microempresas a partir del 01-05-2018) | en adelante   | S/. 31.00 | S/. 930.00          |

**Ilustración 45:** Evolución de la Remuneración Mínima Vital en Perú

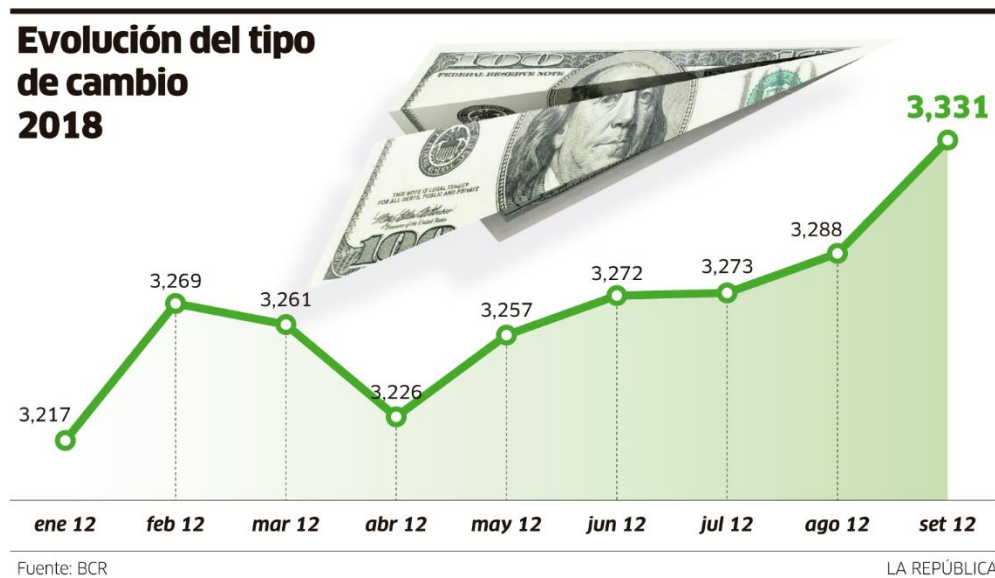
**Fuente:** Colegio de Contadores Públicos de Arequipa

**Elaboración:** Colegio de Contadores Públicos de Arequipa

**b) Económico**

- **Tipo de cambio**

La variación del tipo de cambio de forma temporal de Dólar a Sol es un factor externo de suma importancia en la empresa y su entorno, debido a ello se debe tomar precauciones y trabajar en base a la moneda local para evitar futuros riesgos o pérdidas monetarias.



*Ilustración 46: Evolución del tipo de cambio 2018*

*Fuente: BCR*

*Elaboración: La República*

- **Producto Bruto Interno (PBI)**

El PBI es un factor relevante para analizar la evolución de la economía peruana en forma temporal. En el año 2018, se registró un crecimiento (3.9%) en la economía peruana a diferencia de la registrada en el año 2017 (2.6%), dado que decayó debido a la presencia del Fenómeno del Niño Costero, la cual impacto en diferentes sectores dentro del país y genero un crecimiento por debajo del esperado.

Según el Reporte Semanal Macroeconómico y de Mercados (2018), el Banco de Crédito del Perú señaló que el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) mantiene su

proyección de crecimiento del PBI en 4.2% para el 2019 en su Informe de Actualización de Proyecciones Macroeconómicas 2019-2022 (IAP). Gracias a esta proyección, esperamos que los agentes económicos se inclinen más hacia el gasto, lo cual generará una oportunidad para la puesta en marcha de nuestro negocio.

| PBI global y por sectores |      | ■ Variación porcentual (%) |       |       |  |
|---------------------------|------|----------------------------|-------|-------|--|
| Sectores                  | 2015 | 2016                       | 2017* | 2018* |  |
| PBI                       | 3.3  | 4                          | 2.6   | 3.9   |  |
| Agropecuario              | 3    | 1.8                        | 2.1   | 4.1   |  |
| Pesca                     | 15.9 | -10.1                      | 32.8  | 8.3   |  |
| Minería - hidrocarburos   | 9.5  | 16.3                       | 3.9   | 6.5   |  |
| Manufactura               | -1.7 | -1.6                       | 0.9   | 3.7   |  |
| Electricidad y agua       | 6    | 7.3                        | 1.9   | 4.3   |  |
| Construcción              | -5.8 | -3.1                       | 1.1   | 7.2   |  |
| Comercio                  | 4    | 1.8                        | 1.2   | 3.1   |  |
| Servicios                 | 5.1  | 4.2                        | 3.3   | 3.4   |  |

\* Datos estimados por la CCL

FUENTE: BCRP, MEF e INEI

**Ilustración 47:** Evolución del Producto Bruto Interno en el Perú

**Fuente:** BCRP, MEF e INEI

### c) Socio – Cultural

Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (2018), informó que, según la estimación de población, la provincia de Lima cuenta con una población de 9 millones 320 mil habitantes, respecto al año 2018, lo cual genera un impacto favorable en el ingreso de nuestro negocio al mercado, debido a que existe un mayor mercado potencial para la compra y consumo de nuestros productos.

Por otro lado, el fomentar la venta y fabricación de un producto con nacionalidad peruana, es un factor relevante y muy considerado por nuestra población, lo cual generará una alta aceptación y expansión de este. Los cambios en los estilos de vida de los consumidores es un factor que va variando constantemente, lo cual no concreta la alta o poca demanda del producto durante su estadía en el mercado.

#### **d) Tecnológico**

Actualmente, los avances tecnológicos generan una serie de beneficios tanto a la empresa como al consumidor, generando así un gran impacto en la sociedad. El más importante de ellos, es que permiten mantenerlos conectados de forma constante, logrando generar una comunicación bilateral.

La aparición de las redes sociales y los constantes cambios y actualizaciones de los equipos móviles ha generado la necesidad en diversas empresas de acoplarse al nuevo modelo de negocio que se está creando, debido a la serie de beneficios que posee, como el obtener una comunicación más rápida, directa y económica con sus clientes, hasta captar nuevos mercados. Así mismo, las nuevas tecnologías en maquinarias permiten una mayor estandarización de producción, permitiendo disminuir tiempos y riesgos en la entrega del producto o servicio.

#### **e) Ambiental**

La existencia de diferentes fenómenos naturales en nuestro entorno es uno de los factores más relevantes, debido a que pueden afectar con gran fuerza la producción de las materias primas utilizadas para la elaboración de nuestros productos, un claro ejemplo de ello es el fenómeno del niño registrado en el año 2017, lo cual generó miles de pérdidas en las cosechas de muchos agricultores, y por consiguiente en las empresas debido a que existía un desabastecimiento o alza de precio en los productos que necesitaban adquirir para el funcionamiento de su negocio.

Por otro lado, la responsabilidad ambiental en nuestro país es un tema que viene tomando cada vez más fuerza, y que años anteriores no se tomaba en cuenta por las empresas peruanas debido a que existía una falta de compromiso, conocimiento e indiferencia

frente al cuidado del medio ambiente, mientras que las empresas internacionales ya venían trabajando y desarrollando diferentes conceptos a favor y a cuidado de nuestro entorno.

En una entrevista realizada por el diario peruano Gestión al Sr. Héctor Miranda, director gerente de Red Regenerativa, indicó que:

“Las transnacionales que ya están operando en el Perú ya tienen esos conceptos bien desarrollados por sus matrices en los países donde vienen trabajando”

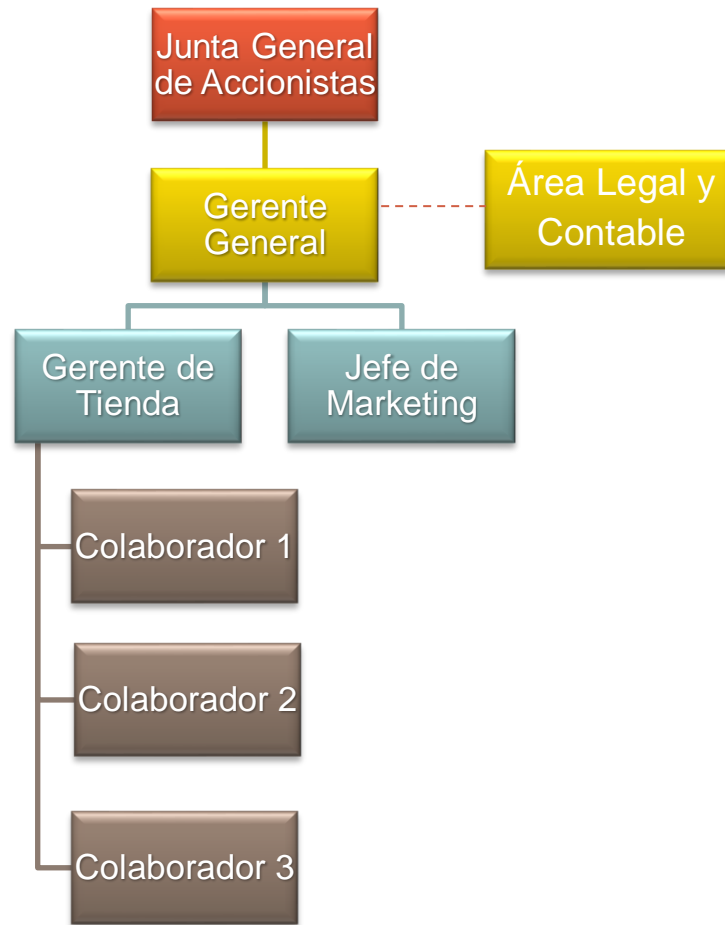
Así mismo, informó que en el Perú existe solo un 2% de empresas peruanas que vienen tomando en cuenta la importancia de enfocar parte de su esfuerzo corporativo en la responsabilidad ambiental, mientras que el resto hace caso omiso del mismo debido a que "El enfoque del empresario siempre ha estado en las ganancias, sin importar el daño que se pueda hacer con el producto que se está transformando, ya sea con una fábrica que extrae los recursos naturales, cómo los procesa, cómo los distribuye y qué resultados genera el ciclo de vida del producto". Actualmente, se busca cambiar este enfoque que tienen gran parte de las empresas por uno en el que el medio ambiente sea el beneficiado.

#### **3.3.7.2. *Análisis Interno.***

##### **a) *Compañía***

La chocolatería Dulce Amara, además del área administrativa, necesitará de un staff de colaboradores para el apoyo tanto en preparación de los productos como en el servicio de atención al cliente.

El organigrama de la empresa estará compuesto de la siguiente manera:



**Ilustración 48:** Organigrama de Dulce Amara  
Elaboración propia

**b) Proveedores**

La empresa contará con 6 proveedores clave, los cuales nos brindarán el equipamiento y soporte necesarios para hacer funcionar el negocio. Estos proveedores fueron elegidos sobre los demás debido a su tiempo de entrega, facilidad de pago, certificaciones y precio, por ello se realizó una homologación para poder descubrir cuál sería el proveedor más calificado.

➤ **Polvo de Cacao:**

| <b>HOMOLOGACIÓN DE PROVEEDORES</b> |        |                   |                   |                 |       |
|------------------------------------|--------|-------------------|-------------------|-----------------|-------|
| <b>POLVO DE CACAO</b>              | Precio | Tiempo de entrega | Facilidad de Pago | Certificaciones | Total |
|                                    | 25%    | 20%               | 20%               | 35%             | 100%  |
| Machu Picchu Foods                 | 3      | 3                 | 3                 | 5               | 3.7   |
| Percacao                           | 3      | 3                 | 3                 | 3               | 3     |
| Candela                            | 4      | 4                 | 2                 | 3               | 3.25  |

**Tabla 45:** Homologación de Proveedores - Polvo de Cacao  
Elaboración propia

- Machu Picchu Foods S.A.C (20500985322) con domicilio fiscal en Av. Cádiz Nro. 206 Int. 208 Urb. Country Club Lima - Lima - San Isidro es una empresa dedicada y especializada en suministrar productos y servicios hechos a medida para grandes y pequeñas empresas de la industria del chocolate y confitería.

Cuenta con una serie de certificaciones que le dan respaldo y renombre como marca, las cuales presentamos a continuación:



**Ilustración 49:** Certificaciones Macchu Picchu Foods

**Fuente:** Machu Picchu Foods SAC

Asimismo, esta marca exporta el cacao peruano a una serie de países extranjeros, ya sea europeo, latinoamericano, etc. También trabaja con una serie de empresas reconocidas y posicionadas en el mercado peruano, a las cuales les ofrece calidad, certificación y seguridad en cuanto a la solicitud y entrega de su producto. Es una empresa que cuenta con una gran cartera de clientes, algunas ya posicionados y reconocidos en el país tales como Starbucks, Grupo Bimbo, PepsiCo, etc, así como también pequeñas empresa que se están formalizando para el negocio, a las cuales les daría una ventaja y confianza por la trayectoria e imagen de su empresa. Cabe mencionar, que la compra de la materia prima



necesaria para la puesta en marcha del negocio se dará directamente a la empresa, quienes lo solicitan a uno de los agricultores de sus 35 Centros de Acopio en el Perú, asegurando así el abastecimiento del cacao a diferentes empresas. Cuentan con una página web estructurada y actualizada, mediante la cual brindan una serie de información, entre ellas, los procedimientos que realizan como empresa para obtener el resultado final del Cacao, las variedades que ofrecen, los clientes que tiene, etc. Por otro lado, cuentan con un método de pago particular, dando las facilidades correspondientes a la empresa que solicitó el producto previa coordinación, es decir, enviando el producto a su tienda mediante delivery o recojo en tienda, coordinar la forma y fechas de pago, etc.

- Percacao (20556383147) con domicilio fiscal en Cal. Los Recuerdos Nro. 270 Urb. Chacarilla Del Estanque (Altura Cuadra 9 Av. Primavera) Lima - Lima - San Borja es una empresa peruana dedicada a comercializar productos derivados del cacao orgánico, los cuales son cultivados en base a los estándares exigidos por el mercado.

Ellos cuentan con 2 certificaciones, el cual corrobora la calidad de sus productos y procesos por los cuales estos deben pasar. El método de pago que aplican es de 50% por pedido y el restante contra entrega del producto. Entregan el polvo de cacao en la presentación de 25kg embolsado en polietileno de gran densidad y papel de 3 pliegos.

- Candela Perú (20110804483) ubicado en Mz. F Lote. 9 Parque Industrial Parcela I Lima - Lima - Villa El Salvador, es una empresa productora de cacao que enfoca su compromiso con el medio ambiente, el buen estado de los productos y la salud de cada uno de sus consumidores finales. Se encuentran asociados a diferentes organizaciones internacionales a fin de dar respaldo a su marca.



➤ **Vasos Biodegradables:**

Para la homologación de proveedores correspondiente a los vasos biodegradables, hemos considerado a 3 empresas.

| <b>HOMOLOGACIÓN DE PROVEEDORES</b> |        |                               |                   |                            |       |
|------------------------------------|--------|-------------------------------|-------------------|----------------------------|-------|
| <b>VASOS BIODEGRADABLES</b>        | Precio | Tiempo y facilidad de entrega | Facilidad de Pago | Certificaciones de calidad | Total |
|                                    | 30%    | 25%                           | 20%               | 25%                        | 100%  |
| Qapac Runa                         | 2      | 3                             | 2                 | 4                          | 2.75  |
| Green Pack Perú                    | 5      | 4                             | 2                 | 2                          | 3.4   |
| Ecopack                            | 3      | 5                             | 3                 | 4                          | 3.75  |

**Tabla 46:** Homologación de proveedores – Vasos Biodegradables  
Elaboración propia

- Qapac Runa (20602242901) ubicada en Al. Acapulco Nro. 858 Urb. Sol De La Molina III Etapa (Casa 2) Lima - Lima - La Molina, que comercializa productos biodegradables seguros y de alta calidad. Ellos cuentan con las siguientes certificaciones:



**Ilustración 50:** Certificaciones - Qapac Runa

**Fuente:** Qapac Runa

Asimismo, según la cotización solicitada a la empresa, el precio que ofrece para la venta del millar de vasos biodegradables es de S/ 560.00 (precio incluye IGV) y el pago es 100% al contado, siendo 50% por pedido y el restante contra entrega. Ofrecen el servicio de delivery a partir de una determinada cantidad acorde a zona de entrega.

- Green Pack Perú (20601795729) ubicada Av. José Ramírez Gastón Nro. 290 Urb. Los Tulipanes Lima - Lima – Miraflores, es una empresa “verde” dedicada a brindar soluciones sostenibles al sector Horeca (Hoteles, restaurantes y cafeterías), con productos hechos a base de plantas, las cuales son amigables con nuestra tierra. Cuenta con productos compostables certificados por BPI y FDA. Por otro lado, en base a cotización solicitada a la empresa, indicaron que el precio por el millar de vasos biodegradables por 16 oz tanto para bebidas frías como calientes es de S/ 549.00 (precio incluye IGV), las cuales son entregadas por delivery con un cargo adicional acorde a la zona de entrega y la cantidad de pedido solicitado.

- Industrias Bio Green Perú S.A.C. – Ecopack (20602563473) ubicada en Av. de la Merced Nro. 665 Urb. Alicia Lima - Lima - Santiago De Surco es una empresa comprometida con el cuidado del medio ambiente, a través de productos innovadores hechos a partir de fibras naturales, amigables con el medio ambiente, y de esta forma reducir la contaminación. Ellos cuentan con las siguientes certificaciones:



**Ilustración 51:** Certificaciones - Industrias Bio Green S.A.C.

**Fuente:** Industrias Bio Green S.A.C.

Por otro lado, el precio del millar de vasos biodegradables según la cotización solicitada es de S/396.00 (precio incluye IGV). Cuentan con delivery a zonas de Lima Metropolitana y el costo de envío dependerá del lugar de entrega. Asimismo, para el tema de pago aceptan una serie de tarjetas, sea debido o crédito, así como también el tema de pago por partes.



➤ **Distribuidores Mayoristas (Lácteos):**

En el caso de la distribución mayorista de los productos lácteos se ha considerado a 3 empresas: Makro, Mayorsa y Favel, siendo los resultados:

| HOMOLOGACIÓN DE PROVEEDORES |        |                   |                   |                     |       |
|-----------------------------|--------|-------------------|-------------------|---------------------|-------|
| DISTRIBUIDORES MAYORISTAS   | Precio | Tiempo de entrega | Facilidad de Pago | Calidad de servicio | Total |
|                             | 30%    | 25%               | 20%               | 25%                 | 100%  |
| Makro                       | 3      | 3                 | 1                 | 4                   | 2.85  |
| Mayorsa                     | 4      | 4                 | 4                 | 4                   | 4     |
| Favel                       | 3      | 4                 | 4                 | 4                   | 3.7   |

**Tabla 47:** Homologación de proveedores – Distribuidores mayoristas  
*Elaboración propia*

- En el caso de Makro es una distribuidora que cuenta con 9 locales ubicados en Lima y otros departamentos del Perú, para acceder a hacer un pedido primero se deberá obtener un pasaporte Makro registrando el RUC de la empresa el cual es gratuito.

En el caso de la facilidad de pago, Makro coloca a disposición diversos métodos de pago para las compras en todas sus tiendas:

- Tarjeta de crédito Única Makro
- Tarjeta de débito MasterCard Scotiabank y CrediScotia
- Otras tarjetas MasterCard, solo en la categoría no alimentos: menaje, utensilios, equipamiento horeca y economato.
- Efectivo.

No aceptan VISA, sin embargo, disponen de cajeros electrónicos en todas sus tiendas.

Los precios por mayor de sus productos son, en comparación, mayores que del promedio. Además, los pedidos se hacen y se recogen en la misma tienda lo cual dificulta y retrasa procesos.

- Por otro lado, Mayorsa es una empresa con presencia en Lima con 7 locales, para poder hacer un pedido, tiene la facilidad de realizarlo a través de su página web, en el cual solo se necesita completar un formulario. Además, la empresa acepta todo tipo de tarjetas y efectivo para poder completar el pago del pedido. Finalmente, los precios son más accesibles y bajos que el resto.
- Por último, la empresa Favel cuenta con solo 1 local en Lima, ubicada en Santa Anita. Además, los pedidos se pueden hacer a través de la página web, llenando un formulario. Los precios disminuyen muy poco al comprar por mayor y el método de pago es con cualquier medio de pago.

➤ **Merchandising (Papelería):**

En el caso de Merchandising y papelería consideramos a las siguientes empresas: Krea Ideas, AMG Pro Merchandising y Create Publicidad, lo cual se consideraron los siguientes ítems:

| <b>HOMOLOGACIÓN DE PROVEEDORES</b>  |        |                   |                   |                     |       |
|-------------------------------------|--------|-------------------|-------------------|---------------------|-------|
| <b>MERCHANDISING/<br/>PAPELERIA</b> | Precio | Tiempo de entrega | Facilidad de Pago | Calidad de servicio | Total |
|                                     | 30%    | 25%               | 20%               | 25%                 | 100%  |
| Krea Ideas                          | 3      | 4                 | 4                 | 4                   | 3.7   |
| AMG Pro Merchandising               | 3      | 3                 | 4                 | 5                   | 3.7   |
| Create Publicidad                   | 4      | 4                 | 5                 | 4                   | 4.2   |

**Tabla 48:** Homologación de proveedores – Merchandising/papelería  
*Elaboración propia*

- En el caso de Krea Ideas, los precios de los productos son relativamente elevados, además su tiempo de entrega es de 5 a 12 días hábiles, siendo el pago en efectivo y/o con tarjeta VISA.
- Por otro lado, la empresa AMG Pro Merchandising, tiene un precio elevado, aunque posee mayor variedad de modelos en cuanto a su cartera de productos. Además, el tiempo de entrega es de 8 a 15 días hábiles. El pago solo se puede hacer mediante efectivo y/o tarjeta VISA.



- Finalmente, la empresa Create Publicidad ofrece precios más bajos que la competencia, dando a sus clientes la opción de elegir entre una amplia variedad de modelos para merchandising, los cuales pueden ser comprados a través de la página web o en tienda. El tiempo de entrega es de 5 a 10 días hábiles, aceptando el pago con tarjeta o en efectivo. Cabe mencionar, que dicha empresa nos brinda la facilidad de pagar hasta en 2 cuotas cada pedido.

### **c) Clientes**

Como ya se mencionó la chocolatería Dulce Amara está enfocada en un cliente que tenga un nivel socioeconómico A, B y C debido a que el rubro requiere una inversión alta tanto en maquinaria, local e innovación. Además, que tenga un promedio de edad entre los 22 y 31 años. Por otro lado, que les guste probar nuevas cosas y sean amantes del chocolate.

Se ha podido observar que los clientes tienen diferentes comportamientos de compra debido a que, están ligados a las tendencias que se presentan en ciertas temporadas, es decir, que su frecuencia de compra podría variar en ocasiones. Por ello, lo que busca la empresa Dulce Amara es crear un hábito de consumo en los consumidores con respecto al cacao, y así no sea cuestión de moda, porque desaparece muy rápido de la mente del consumidor.

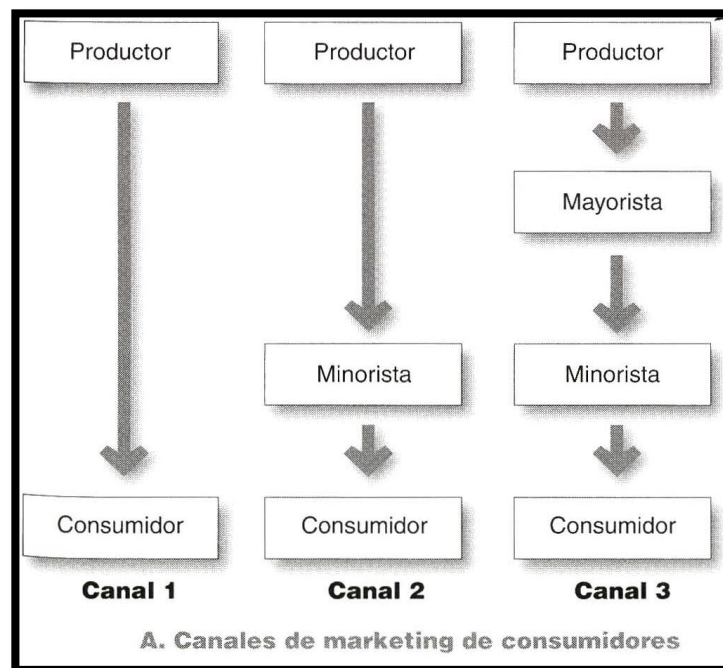
### **d) Competencia**

Como ya hemos mencionado, no existe en Lima una empresa que se especialice en bebidas a base de chocolate, sin embargo existen empresas que venden dicho producto como algo complementario a su concepto principal, además dichas y otras empresas ofrecen además derivados del cacao como chocolates en barra, bombones, trufas, postres, entre otros; los cuales también se dirigen a personas amantes del chocolate y cubren la necesidad de consumo del mismo, entre estas empresas están Helena, Starbucks, Ibérica, Havanna; de todas ellas Helena, Ibérica y Havanna se identifican como chocolaterías y que centran sus

ventas en el chocolate, siendo solo Helena quien usa chocolate peruano. Las 4 empresas mencionadas cuentan con una ubicación dentro del C.C. Jockey Plaza, motivo por el cual las personas que deseen consumir chocolate dentro del establecimiento cuentan con todas estas opciones para poder elegir, en su mayoría ubicadas en el primer piso, motivo por el cual nuestro establecimiento se encontrará en el segundo nivel.

**e) Intermediarios**

La chocolatería Dulce Amara no contará con ningún tipo de intermediarios que colabore con la facilitación de alguna operación en el negocio, es decir, se tendrá una comunicación directa con el cliente, por lo cual toda operación será responsabilidad de la empresa, siendo este el Canal 1 de marketing con el consumidor.



**Ilustración 52:** Canales de marketing de consumidores

**Fuente:** Diseño de una estrategia y una mezcla de marketing orientadas a crear valor para el cliente PDF



**3.3.8. Matriz DAFO**

|   | <b>FORTALEZAS</b>   | <b>DEBILIDADES</b>  |
|---|---|---|
|   | 1. Variedad de bebidas a base de chocolate.<br>2. Uso de cacao peruano.<br>3. Estar ubicados en un país productor de cacao<br>4. Poseer la Marca Perú.<br>5. Ubicación estratégica.<br>6. Empresa socialmente responsable<br>7. Ser la primera empresa enfocada en las bebidas de chocolate en Lima | 1. Nuevos en el mercado<br>2. No contar en un inicio con certificados de calidad<br>3. No contar con experiencia en el mercado<br>4. No contar con un local propio  |
| <b>OPORTUNIDADES</b>  | <b>ESTRATEGIAS F.O.</b>   | <b>ESTRATEGIAS D.O.</b>   |
| 1. Crecimiento en el consumo per cápita de chocolate<br>2. Alianzas con empresas proveedoras<br>3. Acceder a nuevos nichos de mercado<br>4. Aumentar en número de locales.  | - Innovación constante de productos para fomentar el consumo per cápita en la sociedad. (F1 – O1)<br>- Realizar estrategias de co-branding con la finalidad de reforzar el valor de marca en la población (F8 – O2)   | - Acceder a nuevos mercados nos permitirá llegar a nuevos nichos no explorados. (D1 – O3)<br>- Abrir un nuevo local para así crecer junto con el consumo per cápita de chocolate. (D4 – O1)   |
| <b>AMENAZAS</b>   | <b>ESTRATEGIAS F.A.</b>   | <b>ESTRATEGIAS D.A.</b>   |
| 1. Subida de costes de alquiler<br>2. Posible emergencia sanitaria<br>3. Mitos en torno al chocolate que afecten su consumo<br>4. Entrada de posibles competidores<br>5. Problemas naturales con la producción del cacao.<br>6. Cambios de leyes, políticas o normas que afecten a la organización. | - Realizar estrategias de publicidad que informen sobre los beneficios del consumo del cacao. (F2 – A3)<br>- Realizar estrategias de promoción y publicidad para posicionar la marca y se pueda mitigar el impacto de entrada de nuevos competidores. (F6 – A1)                                     | - Firmar contrato a largo plazo por la prestación del local, y así, evitar incrementos en costes. (A1 – D4)<br>- Tramitar certificaciones de calidad para reforzar la imagen de marca y ser competentes frente a la entrada de nuevas empresas. (D2 – A4) |

**Tabla 49:** Matriz DAFO

*Elaboración propia*

**3.3.9. Matriz Ansoff**

|                            | <b>Productos Existentes</b>  | <b>Productos Nuevos</b>   |
|----------------------------|--|---|
| <b>Mercados existentes</b> | <p><b>Estrategias de Penetración</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Campaña de Intriga</li> <li>- Campaña de Lanzamiento</li> <li>- Campaña de Fidelización</li> <li>- Promociones por Temporadas (verano, Cumpleaños, San Valentín, Día de La Madre, Navidad).</li> </ul> | <p><b>Estrategia de Desarrollo de Productos</b></p> <p>Especialización de bebidas elaboradas a base de cacao peruano, las cuales irán variando en sabor y precio.</p> |
| <b>Mercados nuevos</b>     | <b>Estrategias de Desarrollo de Mercados</b>   | <b>Estrategias de Diversificación</b>   |

**Tabla 50:** Matriz de Ansoff

**Fuente:** Estratega Igor Ansoff

*Elaboración propia*

Al identificar la matriz logramos observar que la empresa “Dulce Amara” estaría situada en la sección de Mercados existente/Productos nuevos, ubicándonos en el cuadrante número 2, esto ya que la empresa cuenta con un producto novedoso o al menos no muy conocido y que se dirige a un mercado ya existente que en este caso serían los “amantes del chocolate”.

Por consiguiente, lo que la empresa busca es la diferenciación de sus productos, siendo el principal las bebidas a base de chocolate que estará acompañado a lo largo del tiempo por productos complementarios elaborados con la misma materia prima, los cuales serán mezclados con distintos sabores como: frutas, dulces de leche, galletas, etc. Por otro lado, la empresa espera en un largo plazo empezar a trabajar estrategias de co-branding con marcas como “Nestlé” tanto en productos dulces comerciales como





“Chocolate Princesa”, “Chocolate Triangulo D’Onofrio”, “Chocolate Sublime”, entre otros productos en su cartera como “NesCafé”; esto con el fin de aprovechar el peso y público cautivo que tienen la marca con la cual se haría co-branding para obtener un impulso en las ventas.

Además, mediante el análisis de fortalezas y debilidades de la competencia logramos crear una propuesta que cubre las carencias que tienen la mayoría de los establecimientos similares, así como aprovechar sus fortalezas haciéndolas propias y parte de nuestra estrategia.

Sumado a esto, el packaging utilizado serán eco-friendly para fomentar el cuidado ecológico y concientizar a la población.

En conclusión, usando la matriz Ansoff concluimos que tenemos que crear productos adaptados a este tipo de consumidor ya definido, aprovechando todo el conocimiento adquirido en la investigación de locales de la competencia. También gracias a la investigación se detecta que el Perú tiene un gran margen de crecimiento en cuanto a la cantidad de chocolate consumido por año. Dulce Amara será un móvil para que esta cantidad se eleve impulsando la cultura del consumo del cacao.

### **3.3.10. Estrategia general de Marketing**

Al ser una empresa enfocada en un producto que no se comercia con regularidad en el mercado peruano optamos por una estrategia genérica de marketing de diferenciación y de enfoque:

#### **a) Estrategia de diferenciación en el producto**

La empresa Dulce Amara al no tener competencia directa puede optar por una estrategia de diferenciación, esto ayudará a posicionarnos de manera rápida en el



sector ya que todos nuestros mensajes estarían alineados con la cultura del consumo de chocolate.

- Publicaciones relacionadas a las bebidas de chocolate en Facebook e Instagram
- Diseño de local en el que resalte el mensaje hacia las bebidas de chocolate.
- Sistema de CRM para fidelización de clientes.
- Creación de merchandising que vaya acorde con el motivo de la marca y la materia prima, el chocolate.

#### **b) Estrategia de Enfoque**

Al contar con un público objetivo muy definido como lo que son las personas amantes del chocolate, nos permitirá crear promociones enfocadas en ellos para así fidelizarlos ya que este público puede permitirse gastar mucho más que el promedio por desear probar productos especializados.

Así mismo la empresa busca darles un lugar de reunión a las personas del nicho para que consideren nuestros establecimientos como un punto de reunión.

#### **3.3.11. Política de precios**

La empresa seguirá la política de precios establecida para determinar cada uno de los precios de los productos.

Algunos principales puntos son los siguientes:

- Cubrir los costos de materia prima y operativos.
- Mantener una relación coherente entre el valor percibido por el cliente y el precio del producto.



- Obtener rentabilidad a menos que se trate de una acción de marketing que aumente el alcance de los productos.

### **3.3.12. Política de Compras (Inventario)**

El inventario es la parte operativa donde se deberá llevar un adecuado control y orden de los insumos o materias primas que se tienen disponibles para la posterior producción y comercialización de bebidas en caso de aumento de la demanda o desabastecimiento de insumos. Consiste en mantener un stock almacenado de los principales insumos a utilizar para la puesta en marcha del negocio. Cabe mencionar, que se deberá tomar en cuenta el tiempo de perecibilidad que tengan estos productos, debido a ello, se debe realizar este registro de forma minuciosa y especializada ya que, de no llevarlo de manera adecuada, perjudicaría la salud de los consumidores y, por consiguiente, la imagen y reputación de la empresa.

La política de inventarios con el cual contará Dulce Amara será de un 20% sobre los insumos que compren de manera quincenal, de manera que, con él se logre mantener un stock de insumos almacenados para su posterior uso, cuidando siempre la calidad y salubridad de estos. Considerando que se está trabajando con productos perecibles, se hará uso del sistema FIFO (First in – First out), la cual consiste en que los insumos con mayor tiempo de antigüedad sean los que se usen primero para así empezar a realizar la rotación del stock.

Finalmente, llevar un control adecuado y responsable del inventario generará a la empresa una serie de beneficios que reforzarán su imagen y reputación, siempre y cuando tengan el cuidado correspondiente con los insumos que utilicen, procurando que estos se encuentren en óptimas condiciones.



## CAPITULO IV – ORGANIZACIÓN

### 4.1. Organización

#### 4.1.1. Constitución y Formalización

La constitución jurídica hace referencia a la forma jurídica elegida al momento de crear la empresa. Existen diversos tipos de formas jurídicas como EIRL (Empresa Individual de Responsabilidad Limitada), SRL (Sociedad de Responsabilidad Limitada), SAC (Sociedad Anónima Cerrada) Y SA (Sociedad Anónima). La empresa Dulce Amara se constituirá como una SAC debido a que contaría con algunos beneficios como contar con una responsabilidad limitada en cuanto a deudas y la facilidad que esta tiene al momento de comprar o vender acciones entre los socios.

Cabe mencionar que para poder utilizar el nombre de Chocolatería Peruana Amara SAC se debe hacer una búsqueda en Registros Públicos.

Por otro lado, las características que tiene ser una S.A.C son las siguientes:

- La empresa deberá ser conformada por 2 accionistas como mínimo y 20 como máximo. En el caso de Dulce Amara, será conformada por 3 accionistas.
- En el caso del capital social, se representa por acciones nominativas y se conforma por los aportes, sean bienes y/o efectivo, de los socios.
- Para la denominación, deberá estar acompañada permanentemente de la indicación: “Sociedad Anónima Cerrada”, o la abreviatura S.A.C.
- En el caso de los órganos de la empresa, son obligatorios la presencia de la Junta General de Accionistas y Gerente General.



#### **4.1.2. Régimen Tributario**

La empresa será inscrita en el registro único de contribuyentes de la SUNAT (Superintendencia de Administración Tributaria), y así cumplir con los requisitos que se establecen para la tributación de acuerdo a ley.

La legislación tributaria en la cual la empresa Chocolatería Peruana Amara SAC va a pertenecer es el Régimen MYPE tributario, debido a que este régimen está orientado a pequeñas empresas que realicen actividades de comercialización de bienes que adquieran o produzcan.

Sin embargo, el régimen MYPE tributario tiene características que como pequeña empresa se deberá cumplir y así mantenerse en dicho régimen, por ejemplo:

##### **Requisito:**

- El monto de ingresos anuales no deberá ser mayores a 1700 UIT o S/7,140,000.

##### **Impuestos:**

- El Impuesto General a las Ventas (IGV) tiene una tasa del 18%.
- El Impuesto a la Renta anual, corresponde al 10% de la utilidad en caso esta no supere las 15 UIT o S/63,000, caso contrario el impuesto a la renta a pagar sería del 29.5%.

##### **Comprobantes de pago:**

- La empresa al efectuar una venta deberá emitir obligatoriamente boleta de venta, tickets impresos de máquina registradora con derecho a crédito fiscal y/o facturas. Sin embargo, no es obligatorio emitir boletas de venta o tickets por ventas menores a S/ 5, salvo que el comprador lo exija.

### Libros y Registros:

Los libros contables que se debe llevar son:

- Registro de Compras
- Registro de Ventas
- Libro Diario de Formato Simplificado

Los libros deberán ser legalizados antes de su uso. Por otro lado, cabe mencionar que dichos libros podrán ser llevados también de manera electrónica.

#### 4.1.3. Régimen Laboral

La empresa Dulce Amara será constituida como una MYPE, la cual tiene las siguientes características:

|   | Microempresa                                      | Pequeña empresa   | Mediana empresa   |
|---|---|---|---|
| Características   | Ventas anuales hasta el monto máximo de 150 UIT's | Ventas anuales superiores a 150 UIT's y hasta el monto máximo de 1700 UIT's | Ventas anuales superiores a 1700 UIT's y hasta el monto |
| (*) Características aplicables a las MYME constituidas desde el 03. 07.2013 |   |   |   |
| (*) Ya no se exige un número máximo de trabajadores                         |   |   |   |

**Ilustración 53:** Características de las MYPE

**Fuente:** SUNAFIL

##### 4.1.3.1. El REMYPE

La empresa Dulce Amara para que sea considerada una micro y pequeña empresa se inscribirá en el Registro Nacional de Micro y Pequeña Empresa (REMYPE), según la ley MYPE (D.S. N° 013-2013-PRODUCE), la cual se realizará a través de la plataforma web del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, donde solo se requiere el RUC de la empresa y la clave SOL.

Por ende, el registro para el REMYPE deberá seguir una serie de pasos que se seguirán a detalle, antes de la inscripción se debe tener en cuenta que se necesita saber el RUC, usuario y clave SOL.



**Ilustración 54:** Pasos para registrar una empresa en el REMYPE

**Fuente:** Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo

**Elaboración:** Propia

#### **Beneficios Laborales de una Microempresa:**

- Remuneración Mínima Vital (RMV), actualmente es S/930.00
- Descanso Vacacional, 15 días por cada año de trabajo
- Jornada Laboral, 8 horas diarias o 48 horas Semanales
- Descanso obligatorio por semana, 24 horas
- Remuneración por trabajo en horas extras.
- Descanso en Feriados, según fecha de calendario
- Seguro de Salud, afiliados a un Sistema integral de Salud
- Cobertura de seguridad social en salud a través del Seguro Integral De Salud (SIS)
- Cobertura Previsional
- Indemnización por despido de 10 días de remuneración por año de servicios (con un tope de 90 días de remuneración).

## 4.2. Personería Jurídica de la Sociedad

- Nombre Jurídico: **Chocolatería Peruana Amara S.A.C**
- Nombre Comercial: **Dulce Amara**

### 4.2.1. Proceso de Constitución de Dulce Amara

La constitución de una empresa es un proceso que se debe hacer para formalizar un negocio ante el Estado, y así obtener diversos beneficios de este.

Por ello, para poder formalizar la empresa se debe seguir una serie de pasos siguiendo ciertos requisitos que se necesitan para obtener la formalización como se muestra en la ilustración 71.



**Ilustración 55:** Pasos para constituir una empresa

**Fuente:** Sunarp

*Elaboración Propia*



## 1. Búsqueda y reserva de nombre.

Chocolatería Peruana Amara SAC inicia con la búsqueda de la disponibilidad del nombre deseado, para ello procedimos e ingresar al portal web de SUNARP donde realizamos esta actividad, una vez que el resultado fue que no existía una empresa con el mismo nombre procedimos con el proceso de reserva, el cual se puede realizar de manera virtual en la misma plataforma llenando los datos solicitados como los datos del solicitante y el nombre que se deseaba registrar, este procedimiento tuvo un costo de S/20.

BÚSQUEDA DE PERSONAS JURÍDICAS INSCRITAS

CRITERIO DE BÚSQUEDA

1.- Razón o Denominación: CHOCOLATERIA DULCE AMARA

2.- Siglas:

Buscar Limpiar

BÚSQUEDA DE PERSONAS JURÍDICAS INSCRITAS

Lo sentimos, no se encontraron resultados vuelva a intentarlo con otro criterio...

*Ilustración 56: Búsqueda de personas jurídicas inscritas*

*Fuente: SUNARP*

## 2. Elaboración de la Minuta de Constitución de la Empresa o Sociedad.

Hecha la reserva del nombre se procedió a acercarnos a uno de los módulos del Programa Nacional “Tu Empresa” en la cual nos facilitaron la “Ficha de solicitud de constitución de empresas/modificaciones de estatutos”, en ese mismo momento se hizo la entrega la información que este procedimiento requiere que son:

- **Ficha de reserva de nombre:**
  - **Datos generales y DNI de todos los socios:**

- **Elisa Farromeque Rojas**



- **Hefziba Eche Dávila**



- **Guillermo Rodríguez Espino**



- **Giro de la empresa:** Comercialización de bebidas a base de chocolate
- **Tipo de empresa:** S.A.C. (Sociedad Anónima Cerrada)
- **Tiempo de duración de la empresa:** Indeterminado
- **Inicio de actividades:** 01 de enero de 2021
- **Domicilio comercial:** Av. Javier Prado Este N° 4200, Segundo nivel – Santiago de Surco
- **Representante de la Empresa:** Guillermo Francisco Rodríguez Espino



- **Aporte de los socios: S/. 40,000** cada socio
- **Capital Social: S/. 120,000**
- **Objeto social:**
  - La compra y venta de productos alimenticios, distribución de alimentos, compras al por mayor y menor, servicios en todas las áreas relativas a la gestión, optimización de procesos y planificación.
  - Procesamiento de materia prima en actividades de maquila, tercerización, fabricación de productos para el consumo final, proceso de empaquetado y distribución.
  - El desarrollo de proyectos, publicidad en general y distribución de anuncios de publicidad, periódicos, revistas, libros, volantes, tarjetas de presentación, avisos de publicidad de toda índole y diseños gráficos, tipografía, grabado, litografía, fotografía, empastados en general, corretaje en todo tipo de actividades a personas naturales y jurídicas, representar y proyectar campañas para internet, estrategias online y redes sociales, creaciones de marca y tramitación de las mismas, vender productos y servicios digitales, pudiendo importar y exportar todo tipo de equipos de computación, radio televisión y/o para cualquier otro sector de la actividad económica, para venderlos, arrendarlos o cederlos y explotarlos bajo cualquier modalidad contractual.
  - La prestación de servicios en la distribución y comercialización múltiple al por mayor y menor de toda clase bienes, provisión de toda clase de servicios en general, comisiones, representaciones, consignaciones, importaciones y exportaciones en atención de



- personas naturales y jurídicas, privadas y públicas, estatales, municipales y regionales y demás operaciones mercantiles en general, complementarias, conexos y afines de: publicidad y marketing, útiles de oficina y de escritorio, accesorios y servicios de limpieza, repuestos automotrices, equipos de cómputo y sistemas de informática, insumos y proyectos de electricidad, etc., sin más limitaciones que las que establezca la legislación peruana, así como la prestación de todo tipo de servicios relacionados con las mencionadas operaciones.
- Asimismo, la empresa podrá desarrollar en forma general cualquier otra actividad a la cual decida emprender sin reserva ni limitación alguna.

### **3. Elaboración de Escritura Pública ante el notario.**

Toda la información y documentación solicitada fue necesaria para poder elaborar la minuta de constitución a una tarifa social ofrecida por la institución “Tu Empresa” a un costo de S/150.

### **4. Inscripción de la empresa en el Registro de Personas Jurídicas de la Sunarp.**

Para la inscripción de la empresa en el Registro de Personas Jurídicas nos acercamos personalmente a SUNARP en la cual cancelamos el precio de S/20 soles por la inscripción de esta y S/120 por el registro del cargo del Gerente General.

### **5. Inscripción al RUC para Persona Jurídica.**

Con la Escritura Publica el Gerente General se acercó a SUNAT para solicitar el RUC de la empresa y habilitarlo, con ello y desde ese momento pudiendo realizar operaciones comerciales.

• LICENCIA DE FUNCIONAMIENTO

Por otro lado, la empresa Dulce Amara deberá contar con una licencia de funcionamiento que es exigida por la Municipalidad del distrito de Santiago de Surco, según la ordenanza de la ley N° 28976 – “Ley Marco de Licencia de Funcionamiento y Modificatorias”.

Dicho trámite se encuentra en la página web de la municipalidad del distrito:

<https://www.munisurco.gob.pe/>, se entra en la sección de “Licencias” y ahí se selecciona

el enlace de descarga que dice “Declaración Jurada para Licencia de Funcionamiento”.

| Municipalidad de Santiago de Surco<br>Gerencia de Desarrollo Económico<br>Licencias de Comercio, Industria y Minería y<br>Inspección Técnica de Seguridad en Edificaciones  |  | DECLARACIÓN JURADA PARA LICENCIA DE<br>FUNCIONAMIENTO<br>LEY Nº 28976 - Ley Marco de Licencia de Funcionamiento y Modificatorias   |  |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|--|--|--|
| VER INSTRUCCIONES PARA EL LLENADO (Página 2)  |  |  |  |  |  |  |  |
| I MODALIDAD DEL TRÁMITE QUE SOLICITA (marcar más de una alternativa si corresponde)   |  |  |  |  |  |  |  |
| <input type="checkbox"/> Indeterminada<br><input type="checkbox"/> Temporal<br><small>Indicar si plaza</small><br><br><input type="checkbox"/> Licencia de funcionamiento más autorización de anuncio publicitario<br><small>Tipo de anuncio (especificar)</small><br><br><input type="checkbox"/> Licencia para cesionario<br><br><input type="checkbox"/> Licencias para mercaderías de abastos, galerías comerciales y centros comerciales | <input type="checkbox"/> Cambios o modificaciones<br><small>Cambio de denominación o nombre comercial de la persona jurídica (Solo completar secciones I, II y III)</small><br><small>N° de licencia de funcionamiento</small><br><br><small>Indicar nuevo denominación o nombre comercial</small><br><br><input type="checkbox"/> Transferencia de licencia de funcionamiento (Solo completar secciones I, II, III y adjuntar copia simple de contrato de transferencia)<br><small>N° de licencia de funcionamiento</small> | <input type="checkbox"/> Otros<br><small>Cursos de actividades (Solo completar secciones I, II y III)</small><br><small>N° de licencia de funcionamiento</small><br><br><small>Otros (especificar)</small> |  |  |  |  |  |
| II DATOS DEL SOLICITANTE  |  |  |  |  |  |  |  |
| Apellidos y nombres/ Razón social   |  |  |  |  |  |  |  |
| N° DNI/ N° C.E.   | N° RUC   | N° Teléfono  | Correo electrónico   |  |  |  |  |
| Dirección   |  | Distrito y Provincia   |  |  |  |  |  |
| Av./ Jr./ Ca./ P.e./ Otros  |  |  |  |  |  |  |  |
| N° Int./ Mts./ L./ Otros  |  |  |  |  |  |  |  |
| Urb./ AA./ H./ Otros  |  |  |  |  |  |  |  |
| III DATOS DEL REPRESENTANTE LEGAL APODERADO   |  |  |  |  |  |  |  |
| Apellidos y nombres   |  | N° DNI/ N° C.E.  | N° de partida electrónica y asento de integración S.U.P.A.B. (por correspondencia) |  |  |  |  |
| IV DATOS DEL ESTABLECIMIENTO  |  |  |  |  |  |  |  |
| Nombre comercial  |  |  |  |  |  |  |  |
| Código CIIU *   | Giro/A *   | Actividad  | Zanificación   |  |  |  |  |
| Dirección   |  |  |  |  |  |  |  |
| Av./ Jr./ Ca./ P.e./ Otros  |  | Distrito y Provincia   |  |  |  |  |  |
| N° Int./ Mts./ L./ Otros  |  |  |  |  |  |  |  |
| Urb./ AA./ H./ Otros  |  |  |  |  |  |  |  |
| Autorización Sectorial (de corresponder)  |  |  |  |  |  |  |  |
| Entidad que otorga autorización   | Denominación de la autorización sectorial  | Fecha de autorización  | Número de autorización   |  |  |  |  |
| Área total solicitada (m <sup>2</sup> )   |  |  |  |  |  |  |  |
| Cruces de ubicación   |  |  |  |  |  |  |  |
| <table border="1" style="width: 100%; height: 50px;"> <tr> <td style="width: 25%;"></td> <td style="width: 25%;"></td> <td style="width: 25%;"></td> <td style="width: 25%;"></td> </tr> </table>   |  |  |  |  |  |  |  |
|   |  |  |  |  |  |  |  |
| <small>* Fica Información es basada por el representante de la municipalidad.<br/>           1 Comercio      4 Electrico<br/>           2 Servicio      5 Industrial<br/>           3 Industria</small>   |  |  |  |  |  |  |  |

**Ilustración 57:** Formato Licencia de Funcionamiento - Santiago de Surco - Pág. 1  
**Fuente:** Municipalidad de Santiago de Surco



|  |   |   |   |
|--|---|---|---|
|  <p>Municipalidad del Distrito de Surco<br/> <b>Centro de Desarrollo Económico</b><br/>         Subgerencia de Comercialización y Atención al<br/>         Consumidor<br/>         Dirección de Gestión de Seguridad en Edificios</p>   | <b>FORMATO DE DECLARACIÓN JURADA PARA LICENCIA DE FUNCIONAMIENTO</b>    |   | N° de expediente:                             |
|  | LEY Nº 28076 - Ley Marco de Licencia de Funcionamiento y Modificaciones |   | Página: 2 de 2                                |
|  |   |   | Fecha de recepción:                           |
|  |   |   | N° de recibido de pago:                       |
|  |   | Fecha de pago:                            |   |
| <b>V DECLARACIÓN JURADA</b>  |   |   |   |
| <b>Declaro (DE CORRESPONDER MARCAR CON X)</b>  |   |   |   |
| Cuento con poder suficiente vigente para actuar como representante legal de la persona jurídica conductora [Atención: Llamamos a la persona natural que represento]:   |   |   |   |
| El establecimiento cumple con las condiciones de seguridad en edificaciones y es sometido a la inspección técnica que corresponde en función al riesgo, de conformidad con la legislación aplicable.   |   |   |   |
| El establecimiento cumple con la dotación reglamentaria de estacionamientos, de acuerdo con lo previsto en la ley.   |   |   |   |
| Cuento con título profesional vigente y escrow habilitado por el colegio profesional correspondiente [en el caso de servicios relacionados con la salud]:  |   |   |   |
| Tengo conocimiento de que la presente Declaración Jurada y documentación está sujeta a la fiscalización posterior. En caso de haber proporcionado informaciones, documentos, formatos o declaraciones que no corresponden a la verdad, se me aplicarán las sanciones administrativas y penales correspondientes, declarándose la nulidad o revocatoria de la licencia o autorización otorgada. Asimismo, brindaré las facilidades necesarias para las acciones de control de la autoridad municipal competente.  |   |   |   |
| Observaciones o comentarios del solicitante:   |   |   |   |
| Fecha:   |   |   |   |
| Firma del solicitante/ Representante legal/ Apoderado  |   |   |   |
| DNI:   |   |   |   |
| Nombres y Apellidos:   |   |   |   |
| <b>VI CLASIFICACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO (Para ser llenado por el calificador designado de la municipalidad) *</b>  |   |   |   |
| <input type="checkbox"/> ITSE Riesgo baja  | <input type="checkbox"/> ITSE Riesgo medio                              | <input type="checkbox"/> ITSE Riesgo alta | <input type="checkbox"/> ITSE Riesgo muy alto |
| Firma y sello del calificador municipal  |   |   |   |
| Nombres y Apellidos:   |   |   |   |
| * Esta información debe ser llenada por el calificador designado por la municipalidad, de acuerdo con los anexos 7 y 8 del Manual de Ejecución de Inspección Técnica de Seguridad en Edificaciones.  |   |   |   |
| <b>INSTRUCCIONES PARA EL LLENADO</b>   |   |   |   |
| <p><b>Sección II:</b> Marcar con una "X" en la casilla según la realidad del trámite que solicita, en caso de corresponder puede marcar más de una alternativa. De haber marcado "Cambios de documentación o nombre comercial de la persona jurídica" o "Cambio de actividades", solo debe completar las secciones I, II y III. De haber marcado "Transferencia de Licencia de Funcionamiento", debe adjuntar una copia simple del contrato de transferencia y solo debe completar las secciones I, II y III.</p> <p><b>Nota:</b> Si el establecimiento se cuenta con una licencia de funcionamiento y el titular o un tercero va a realizar alguna de las actividades simultáneas y adicionales establecidas por el Ministerio de la Producción mediante Decreto Supremo Nº 013 2021-PR/DUC, no corresponde utilizar este formato sino el "Formato de Declaración Jurada para informar el desarrollo de actividades simultáneas y adicionales a la licencia de funcionamiento". Si el establecimiento ya cuenta con una licencia de funcionamiento, el titular puede realizar actividades de riesgo correspondiente sin necesidad de solicitar una modificación, ampliación o nueva licencia de funcionamiento ni realizar ningún trámite adicional.</p> <p><b>Sección III:</b> En caso de persona natural, consignar los datos personales del solicitante. En caso de persona jurídica, consignar la razón social y el número de RUC.</p> <p><b>Sección IV:</b> En caso de representación de personas naturales, adjuntar copia simple firmada por el poderdante indicando de manera obligatoria su número de documento de identidad. En caso de representación de personas jurídicas consignar los datos del representante legal, número de partida electrónica y asiento de inscripción en la Superintendencia Nacional de Registros Públicos (SUNARP).</p> <p><b>Sección V:</b> Consignar los datos del establecimiento, el tipo de actividad a desarrollar y la zonificación. Los campos correspondientes al "Código CIU" y "Sineq" son completados por el representante de la municipalidad.<br/>         Para aquellas actividades que, conforme al D.S. Nº 006-2019-PCM, requieren autorización sectorial previa al otorgamiento de la licencia de funcionamiento, consignar los datos de la autorización sectorial.<br/>         Consignar el área total para la que solicita la licencia de funcionamiento.<br/>         Consignar en el croquis la ubicación exacta del establecimiento.</p> <p><b>Sección VI:</b> De corresponder, marcar con una X.</p> <p><b>Sección VII:</b> Sección llenada por el calificador designado de la municipalidad.</p> |   |   |   |

**Ilustración 58: Formato Licencia de Funcionamiento - Santiago de Surco - Pág. 2**  
**Fuente: Municipalidad de Santiago de Surco**



**4.3. Diagrama de Gantt – Constitución de la Empresa**

| Actividad                      | DICIEMBRE |       |       |       |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        | Enero  |        |
|--------------------------------|-----------|-------|-------|-------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
|                                | 4-Dic     | 7-Dic | 8-Dic | 9-Dic | 10-Dic | 11-Dic | 12-Dic | 13-Dic | 14-Dic | 15-Dic | 16-Dic | 17-Dic | 18-Dic | 21-Dic | 22-Dic | 23-Dic | 28-Dic | 02-Ene | 03-Ene |
| Búsqueda de nombre Sunarp      | ■         |       |       |       |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
| Reserva de Nombre              |           | ■     | ■     | ■     |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
| Visita a Tu Empresa            |           |       |       |       | ■      |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
| Elaboración de la Minuta       |           |       |       |       | ■      | ■      | ■      |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
| Elevar la Minuta               |           |       |       |       |        |        |        | ■      | ■      |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
| Entrega de Información         |           |       |       |       |        |        |        |        |        | ■      |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
| Registro en Sunarp             |           |       |       |       |        |        |        |        |        |        | ■      | ■      | ■      | ■      |        |        |        |        |        |
| Tramitar el RUC                |           |       |       |       |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        | ■      |        |        |        |        |
| Legalizar los libros contables |           |       |       |       |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        | ■      | ■      | ■      | ■      |

*Tabla 51: Diagrama de Gantt  
Elaboración propia*

#### 4.4. Análisis de la Estructura del Capital Social

Previo a la constitución de Dulce Amara se realiza la investigación correspondiente para determinar el dinero necesario para realizar el emprendimiento, esto incluye costo de capital de trabajo calculado y la inversión inicial, sumando así S/126,895.17. Al momento de la constitución se toma en cuenta que cada socio puede aportar S/30,000 de su propio capital siendo este aportado de manera efectiva en las cuentas de la empresa y repartiendo las acciones en partes equitativas.

| Socios                                   | Acciones %  | Monto             |
|--|-------------|-------------------|
| Eche Dávila, Hefziba<br>Ivette           | 33.33%      | S/. 30,000        |
| Farromeque Rojas, Elisa<br>Victoria      | 33.33%      | S/. 30,000        |
| Rodriguez Espino,<br>Guillermo Francisco | 33.33%      | S/. 30,000        |
| <b>TOTAL</b>                             | <b>100%</b> | <b>S/. 90,000</b> |

*Tabla 52: Estructura del Capital Social  
Elaboración propia*

#### 4.5. Gestión de uso de la Marca Perú

La empresa Chocolatería Peruana Amara S.A.C, realizará las gestiones correspondientes para lograr hacer uso de la reconocida “Marca Perú”, la cual generará un efecto positivo en la imagen de la empresa y a los productos que vayamos a ofrecer al público. Cabe resaltar, que podemos hacer uso de esta debido a que el principal insumo utilizado para la elaboración de las bebidas es el cacao peruano el cual es oriundo de nuestras tierras, es decir, cumplimos con el principal requisito para poder hacer uso de la marca. Por otro lado, se generaría un efecto positivo para el país, sus residentes, y la economía en general de este.





**Pasos para hacer uso de la Marca Perú:**

1. Ingresa al portal <http://www.peru.info> y seleccionar la opción “Quiero usar la Marca Perú”.
2. Crear una cuenta para poder ingresar desde ella a la solicitud.
3. El portal solicitará ingresar una serie de información propia de la empresa (razón social, ruc, ficha ruc, etc) y posteriormente te dará a elegir el tipo de licencia a solicitar (en que categoría se encuentra nuestra empresa) la cual en nuestro caso será “Producto” debido a que buscamos hacer uso de la Marca Perú en nuestros envases y publicidad referida a lo ofrecemos.
4. La Dirección de Comunicaciones e Imagen País, realizará la revisión respectiva de la documentación enviada por parte de la empresa la cual pasará por una serie de evaluaciones a fin de determinar si esta procede a obtener la Marca o no.
5. La Dirección de Comunicaciones e Imagen País realizará el pronunciamiento respectivo en un máximo de 25 días calendario para comunicar a la empresa la decisión tomada.

Finalmente, cabe mencionar, que el trámite de la licencia es de manera gratuita y sin costo alguno.

**4.6. Apertura de Cuenta Corriente**

Dulce Amara contará con una cuenta corriente en el Banco BCP, ya que a través de este medio, a diferencia de la cuenta ahorros, logrará realizar diferentes operaciones, como por ejemplo, realizar pagos de seguros a sus colaboradores o proveedores logrando hacer uso de cheques u algún otro título valor, realizar hasta 8 operaciones sin costo en ventanilla de forma mensual y las operaciones a realizar por Cajeros Automáticos BCP, Banca por Internet y App Banca Móvil BCP no cuenta con costo alguno, en la misma



provincia donde se apertura la cuenta. Así mismo, se le podrá asignar una línea de sobregiro a la cuenta en caso sea requerido.

#### **4.6.1. Tasas y tarifas**

##### **TEA REFERENCIAL:**

- Cuentas en soles: 0%
- Cuentas en dólares: 0%

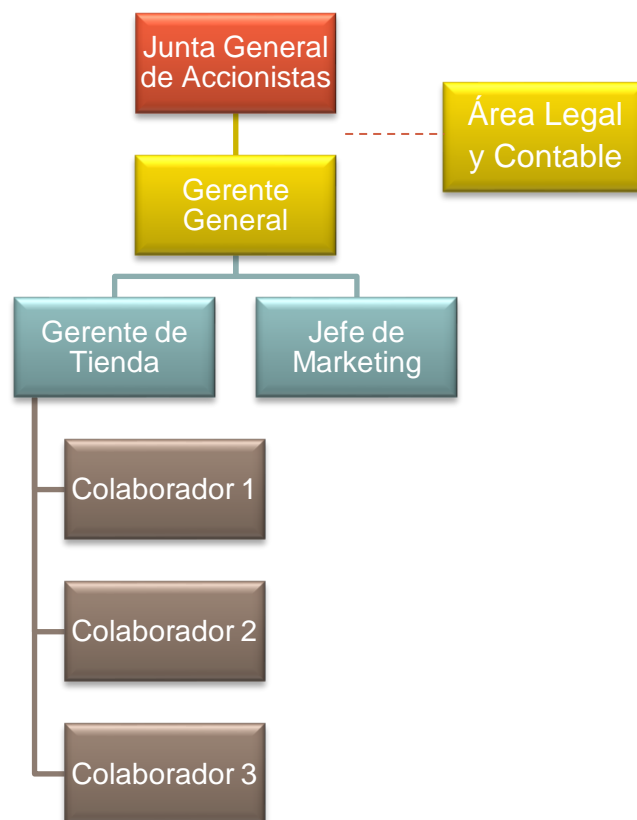
##### **REQUISITOS BANCO BCP:**

- Se requiere realizar una evaluación previa de los representantes legales en el sistema financiero.
  - Copia legalizada de la Escritura Pública sobre constitución social de la empresa.
  - Copia simple de la copia literal de la partida registral de la empresa (con una antigüedad no mayor a 30 días).
  - Copia simple de la Ficha RUC
  - Copia simple de los documentos de identidad.
  - Formulario SUFP 5340. Formulario que puede recabarse en cualquier plataforma comercial del BCP. Este formato debe de contar con la firma (la que debe guardar identidad con la registrada en RENIEC) y huella dactilar del representante legal autorizado a manejar la cuenta corriente adicional de la empresa.
- ✓ **Monto mínimo de apertura:** No existe monto mínimo.
  - ✓ **Pago de mantenimiento:** S/ 8.00 o US\$ 3.01 mensuales de mantenimiento, dependiendo del saldo en tu cuenta. Es importante que sepas que las cuentas deudoras tendrán un costo de mantenimiento de S/ 22.50 o US\$ 8.49 mensual.

## CAPITULO V – GESTIÓN OPERATIVA

### 5.1. Organigrama

Dulce Amara tiene como parte esencial de su negocio el personal que la conforma. Debido a ello, es de suma importancia establecer e identificar cada uno de los colaboradores que la integrarán, y con ello, los conocimientos, habilidades y experiencia con la cual deben contar para posteriormente desempeñar con éxito sus funciones dentro de la empresa. La estructura de nuestro organigrama se planificó en base al uso racional y eficiente de los recursos a utilizar, así como también, a la necesidad temporal por parte de la organización, la cual podrá ir variando a lo largo de su crecimiento en el mercado. A continuación, se presenta el Organigrama establecido para la empresa Dulce Amara, la cual irá evolucionando a lo largo del tiempo acorde al crecimiento que tenga.




*Ilustración 59: Organigrama de Dulce Amara  
Elaboración propia*

Como se puede apreciar, Dulce Amara hace uso de una estructura de organigrama de tipo vertical, encabezada y liderada por la Junta General de Accionistas por ser una Sociedad Anónima Cerrada, seguido a ello, se ubica el Gerente General, para posteriormente ubicar al Gerente de Tienda y el Jefe de Marketing. Cabe mencionar, que el Gerente de tienda se encontrará a cargo de 3 colaboradores que se encargarán de la parte operativa en la tienda.

Cada una de las personas que conforman la puesta en marcha del negocio, tienen a su cargo diferentes roles y funciones, sin embargo, la cooperación y el trabajo en equipo que vayan realizando día a día ayudará al rápido y favorable crecimiento de la empresa.

## 5.2. Alcances Laborales

Las actividades que se realizará según los puestos requeridos son los siguientes:

|   |  |                               |
|---|--|-------------------------------|
|  | <b>Manual de Funciones<br/>Chocolatería Peruana Amara S.A.C</b>  |                               |
| <b>Gerente General</b>  |  |                               |
| <b>Requisito</b>  | <b>Descripción</b>   | <b>Método de Verificación</b> |
| <b>Educación</b>  | Titulado en Administración de Empresas, Ingeniería Industrial o Ingeniería Comercial.  | Diplomas o certificados.      |
| <b>Experiencia</b>  | Experiencia previa de 4 a 5 años en el cargo o en posiciones similares relacionadas al mercado retail.   | Referencias laborales.        |
| <b>Supervisa:</b>   | Se encargará de la supervisión directa del Gerente de tienda y el Supervisor de tienda.  |                               |
| <b>Descripción del cargo:</b>   | El Gerente General será el encargado de manejar directamente el negocio, elaborando y analizando diversas estrategias y tácticas que posteriormente ejecutará dentro de la empresa para cumplir determinados objetivos planificados. Así mismo, realizará coordinaciones con la empresa que se encargará de realizar las actividades de publicidad y ventas. |                               |
| <b>Funciones:</b>   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. El Gerente General es el líder dentro de la empresa, quien se encarga de dirigir, supervisar y tomar las decisiones más acertadas para el éxito de esta.</li> </ol>  |                               |

|  |   |
|--|---|
|  | <ol style="list-style-type: none"> <li>2. Establecer objetivos específicos y generales en un corto, mediano y/o largo plazo</li> <li>3. Analizar los problemas que se vayan presentando dentro de la organización, ya sea en el aspecto financiero, de ventas, administrativo, de personal, etc.</li> <li>4. Organizar y modificar la estructura de la empresa presente y futura, y con ella, las funciones y cargos de cada colaborador.</li> <li>5. Organizar y planificar reuniones con el Administrador de tienda y Supervisor para analizar la situación en la que se encuentra la empresa de forma periódica, ya sea semanal y/o mensual, y a través de ellas, conocer la situación en la que se encuentra la empresa, y poder plantear estrategias, tácticas, objetivos, entre otros.</li> <li>6. Tomar decisiones respecto a la selección, contratación, capacitación y ubicación del personal adecuado para ocupar diferentes cargos dentro de la empresa.</li> <li>7. Ejecutar diversos cálculos financieros y matemáticos para que posteriormente sean analizados y concluidos.</li> </ol> |
|--|---|

**Tabla 53: Perfil y Funciones del Gerente General**

*Elaboración Propia*

|                               |  |
|-------------------------------|--|
|                               | <p><b>Manual de Funciones</b><br/><b>Chocolatería Peruana Amara S.A.C</b></p>  |
| <b>Gerente de Tienda</b>      |  |
| <b>Requisito</b>              | <b>Descripción</b>   |
| <b>Educación</b>              | Licenciado y/o titulado en las carreras de Ing. Industrial, Administración, Marketing y afines   |
| <b>Experiencia</b>            | Experiencia de 1 año en puestos de gerencia retail.  |
| <b>Supervisa:</b>             | Se encargará de la supervisión de cada colaborador en tienda.  |
| <b>Descripción del cargo:</b> | El Gerente de tienda General será el encargado de supervisar y tener a cargo a cada colaborador de tienda. Así mismo, será el soporte y apoyo del Gerente General, realizando reportes, validaciones, coordinaciones con proveedores, etc, que serán solicitadas por el mismo. |

|                   |   |
|-------------------|---|
| <b>Funciones:</b> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gestionar la tienda manteniendo los estándares de operación y atención al cliente.</li> <li>2. Asegurarse de que el personal se encuentre cumplimiento con los estándares de calidad.</li> <li>3. Estar a cargo del equipo de tienda y liderarlo (4 colaboradores).</li> <li>4. Generar inventarios de tienda de forma periódica, semanal, mensual y anual.</li> <li>5. Brindar retroalimentación a cada colaborador de forma continua acerca del desempeño en cada una de sus funciones.</li> <li>6. Involucrarse en la operación de la tienda en todos sus turnos (preparación de bebidas, limpieza, manejo de caja, entre otras funciones).</li> <li>7. Realizar la solicitud y pedido de los insumos requeridos por la tienda.</li> <li>8. Recibir y validar la recepción conforme en tienda del pedido solicitado de los insumos por parte de los proveedores.</li> <li>9. Análisis de los estados financieros de la tienda y manejo de indicadores (rotación, auditoría, entre otros).</li> </ol> |
|-------------------|---|

**Tabla 54:** Perfil y funciones del Gerente de Tienda

Elaboración propia

|                               |   |   |
|-------------------------------|---|---|
|                               | <b>Manual de Funciones</b><br><b>Chocolatería Peruana Amara S.A.C</b>   |   |
| <b>Colaboradores (3)</b>      |   |   |
| <b>Requisito</b>              | <b>Descripción</b>  | <b>Método de Verificación</b>           |
| <b>Educación</b>              | Estudiantes universitarios y/o técnicos que cursen el 3er a 5to ciclo.  | Comprobantes de pago, boletas de notas. |
| <b>Experiencia</b>            | Experiencia mínima de 6 meses en atención al cliente y/o ventas.  | Referencias laborales.                  |
| <b>Descripción del cargo:</b> | Serán los encargados de realizar toda la parte operativa en tienda para el buen funcionamiento del negocio y atención al público.   |   |
| <b>Funciones:</b>             | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dar soporte en lo requerido por el Gerente de tienda.</li> <li>2. Realizar informes solicitados por el Gerente, ya sea sobre inventarios, horarios, entre otros.</li> <li>3. Limpieza del área de trabajo,</li> <li>4. Arqueo de caja,</li> <li>5. Manejo de efectivo.</li> <li>6. Atención al cliente,</li> <li>7. Elaboración, preparación y entrega de los productos.</li> </ol> |   |

**Tabla 55:** Perfil y funciones de los colaboradores

Elaboración Propia

### 5.3. Horario de trabajo

El horario de trabajo del personal será de manera rotativa e irá variando semanalmente según la disponibilidad de tiempo de los colaboradores. En un horario de Full Time (8hrs laborales) contarán con un día de descanso. El personal que apertura el local tendrá que empezar su jornada una hora antes del horario de funcionamiento para que haga la apertura correspondiente, la preparación, orden y limpieza. Asimismo, el personal que cierre su jornada terminará una hora después de cierre del local debido a que realizará la limpieza, orden, guardado de insumos y/o cierre de caja. Las funciones se basan según el cargo y funciones correspondientes.

|                  | Lunes | Martes | Miércoles | Jueves | Viernes | Sábado | Domingo |
|------------------|-------|--------|-----------|--------|---------|--------|---------|
| 9:00am - 6:00pm  | C1    | C2     | C3        | C1     | C2      | C2     | C2      |
| 11:00am - 8:00pm | C3    | C1     | C2        | C2     | C1      | C1     | C3      |
| 2:30pm - 11:30pm | C2    | G      | G         | C3     | C3      | C3     | C1      |
|                  |       |        |           | G      | G       | G      | G       |

**Tabla 56:** Ejemplo de Horario de Trabajo por semana  
Elaboración Propia

### 5.4. Detalle salarial según número de participante según organigrama

En la siguiente tabla, se muestra el pago mensual de los colaboradores que formarán parte de Dulce Amara. El importe fue calculado a detalle en base al nuevo monto de sueldo mínimo vital oficializado por El Gobierno Peruano, que según decreto N.º 004-2018-TR, a partir del 1ero de Mayo del 2018 todo trabajador sujeto al régimen laboral de actividad privada debe recibir una remuneración mínima de S/950.00 mensuales.



### 5.4.1. Estructura salarial

**PERSONAL OPERATIVO**

| Año 2021          | INGRESO TRABAJADOR |           |                 |              | DESCUENTO  | SUELDO       | APORTACIONES DEL EMPLEADOR |            |            |                 | EGRESO       | TOTAL         |
|-------------------|--------------------|-----------|-----------------|--------------|------------|--------------|----------------------------|------------|------------|-----------------|--------------|---------------|
| PUESTO            | Básico             | Asig. Fam | Benef. Nocturno | Total Bruto  | ONP        | NETO         | EsSalud                    | Vacaciones | CTS        | Gratificaciones | MENSUAL      | ANUAL         |
| Gerente de Tienda | S/. 1,500.00       | S/. -     | S/. -           | S/. 1,500.00 | S/. 195.00 | S/. 1,305.00 | S/. 135.00                 | S/. 125.00 | S/. 125.00 | S/. 250.00      | S/. 2,135.00 | S/. 25,620.00 |
|                   | S/. -              | S/. -     | S/. -           | S/. -        | S/. -      | S/. -        | S/. -                      | S/. -      | S/. -      | S/. -           | S/. -        | S/. -         |
|                   | S/. 1,500.00       | S/. -     | S/. -           | S/. 1,500.00 | S/. 195.00 | S/. 1,305.00 | S/. 135.00                 | S/. 125.00 | S/. 125.00 | S/. 250.00      | S/. 2,135.00 | S/. 25,620.00 |

**PERSONAL ADMINISTRATIVO**

| Año 2021                             | INGRESO TRABAJADOR |           |                 |              | DESCUENTO  | SUELDO       | APORTACIONES DEL EMPLEADOR |            |            |                 | EGRESO       | TOTAL         |
|--------------------------------------|--------------------|-----------|-----------------|--------------|------------|--------------|----------------------------|------------|------------|-----------------|--------------|---------------|
| PUESTO                               | Básico             | Asig. Fam | Benef. Nocturno | Total Bruto  | ONP        | NETO         | EsSalud                    | Vacaciones | CTS        | Gratificaciones | MENSUAL      | ANUAL         |
| Gerente General                      | S/. 2,600.00       | S/. -     | S/. -           | S/. 2,600.00 | S/. 338.00 | S/. 2,262.00 | S/. 234.00                 | S/. 216.67 | S/. 216.67 | S/. 433.33      | S/. 3,700.67 | S/. 44,408.00 |
| Coordinador Comercial y de Marketing | S/. 1,300.00       | S/. -     | S/. -           | S/. 1,300.00 | S/. 169.00 | S/. 1,131.00 | S/. 117.00                 | S/. 108.33 | S/. 108.33 | S/. 216.67      | S/. 1,850.33 | S/. 22,204.00 |
|                                      | S/. -              | S/. -     | S/. -           | S/. -        | S/. -      | S/. -        | S/. -                      | S/. -      | S/. -      | S/. -           | S/. -        | S/. -         |
|                                      | S/. 1,300.00       | S/. -     | S/. -           | S/. 1,300.00 | S/. 169.00 | S/. 1,131.00 | S/. 117.00                 | S/. 108.33 | S/. 108.33 | S/. 216.67      | S/. 1,850.33 | S/. 22,204.00 |

**PERSONAL DE VENTAS**

| Año 2021                  | INGRESO TRABAJADOR |           |                 |              | DESCUENTO  | SUELDO       | APORTACIONES DEL EMPLEADOR |            |            |                 | EGRESO       | TOTAL         |
|---------------------------|--------------------|-----------|-----------------|--------------|------------|--------------|----------------------------|------------|------------|-----------------|--------------|---------------|
| PUESTO                    | Básico             | Asig. Fam | Benef. Nocturno | Total Bruto  | ONP        | NETO         | EsSalud                    | Vacaciones | CTS        | Gratificaciones | MENSUAL      | ANUAL         |
| Jefe de Marketing y Redes | S/. 1,500.00       | S/. -     | S/. -           | S/. 1,500.00 | S/. 195.00 | S/. 1,305.00 | S/. 135.00                 | S/. 125.00 | S/. 125.00 | S/. 250.00      | S/. 2,135.00 | S/. 25,620.00 |
| Colaborador 1             | S/. 1,000.00       | S/. -     | S/. -           | S/. 1,000.00 | S/. 130.00 | S/. 870.00   | S/. 90.00                  | S/. 83.33  | S/. 83.33  | S/. 166.67      | S/. 1,423.33 | S/. 17,080.00 |
| Colaborador 2             | S/. 1,000.00       | S/. -     | S/. -           | S/. 1,000.00 | S/. 130.00 | S/. 870.00   | S/. 90.00                  | S/. 83.33  | S/. 83.33  | S/. 166.67      | S/. 1,423.33 | S/. 17,080.00 |
| Colaborador 3             | S/. 1,000.00       | S/. -     | S/. -           | S/. 1,000.00 | S/. 130.00 | S/. 870.00   | S/. 90.00                  | S/. 83.33  | S/. 83.33  | S/. 166.67      | S/. 1,423.33 | S/. 17,080.00 |
|                           | S/. -              | S/. -     | S/. -           | S/. -        | S/. -      | S/. -        | S/. -                      | S/. -      | S/. -      | S/. -           | S/. -        | S/. -         |
|                           | S/. 1,500.00       | S/. -     | S/. -           | S/. 1,500.00 | S/. 195.00 | S/. 1,305.00 | S/. 135.00                 | S/. 125.00 | S/. 125.00 | S/. 250.00      | S/. 2,135.00 | S/. 25,620.00 |

**Tabla 57: Estructura Salarial**  
*Elaboración Propia*

### 5.5. Gestión Humana

Uno de los factores más importantes y relevantes para el funcionamiento del negocio son sus colaboradores, quienes se encargarán del buen funcionamiento del negocio realizando las actividades operativas en tienda, de producción y atención al cliente. Debido a ello, el plan de nuestro negocio considerará como uno de los factores claves el bienestar, éxito y motivación de los colaboradores a fin de que puedan brindar un servicio de calidad a nuestros clientes. Así mismo, ellos deberán tener el debido conocimiento acerca del producto que la marca Dulce Amara ofrece al público y la forma de cómo ofrecerlo y venderlo al cliente externo, así como también, conocimientos adicionales que los ayudarán en su formación profesional.

#### 5.5.1. Estrategias de gestión humana

Las estrategias aplicadas en los colaboradores repercutirán en el éxito o fracaso que obtenga la empresa en el mercado, debido a ello se ofrecerán una serie de capacitaciones a los colaboradores sobre temas relacionados al rubro, como atención al cliente, prevención y solución de conflictos en el trabajo, entre otros. Asimismo, se realizarán actividades de integración con la finalidad de obtener una mayor sinergia entre el

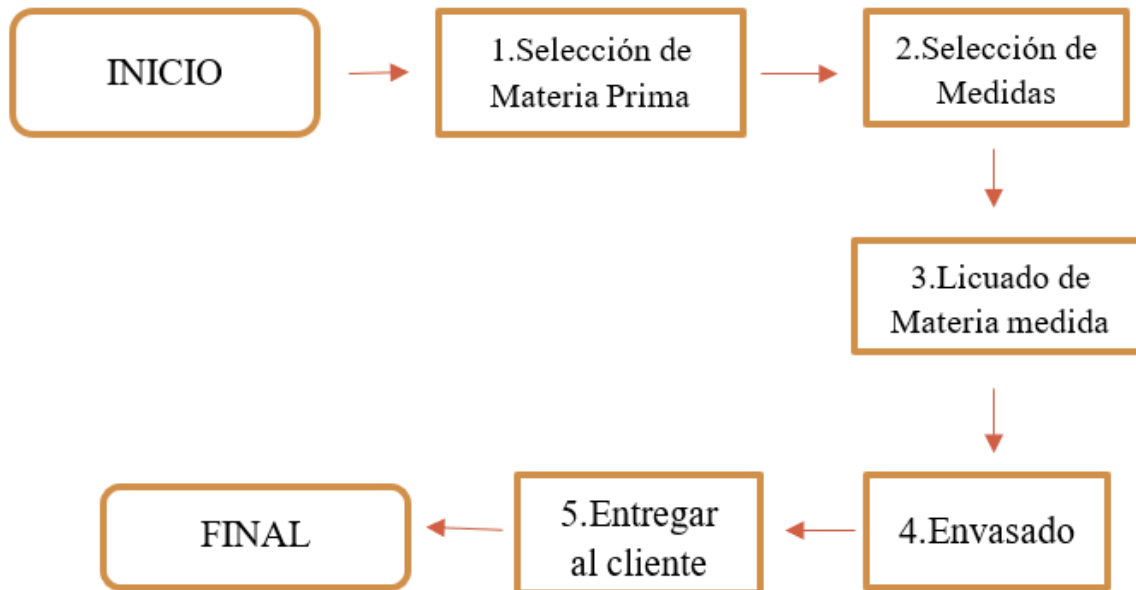


equipo corporativo. Por último, se le brindará al personal todos los beneficios correspondientes por ley.

## 5.6. Análisis técnico y funcional de la elaboración, fabricación del producto

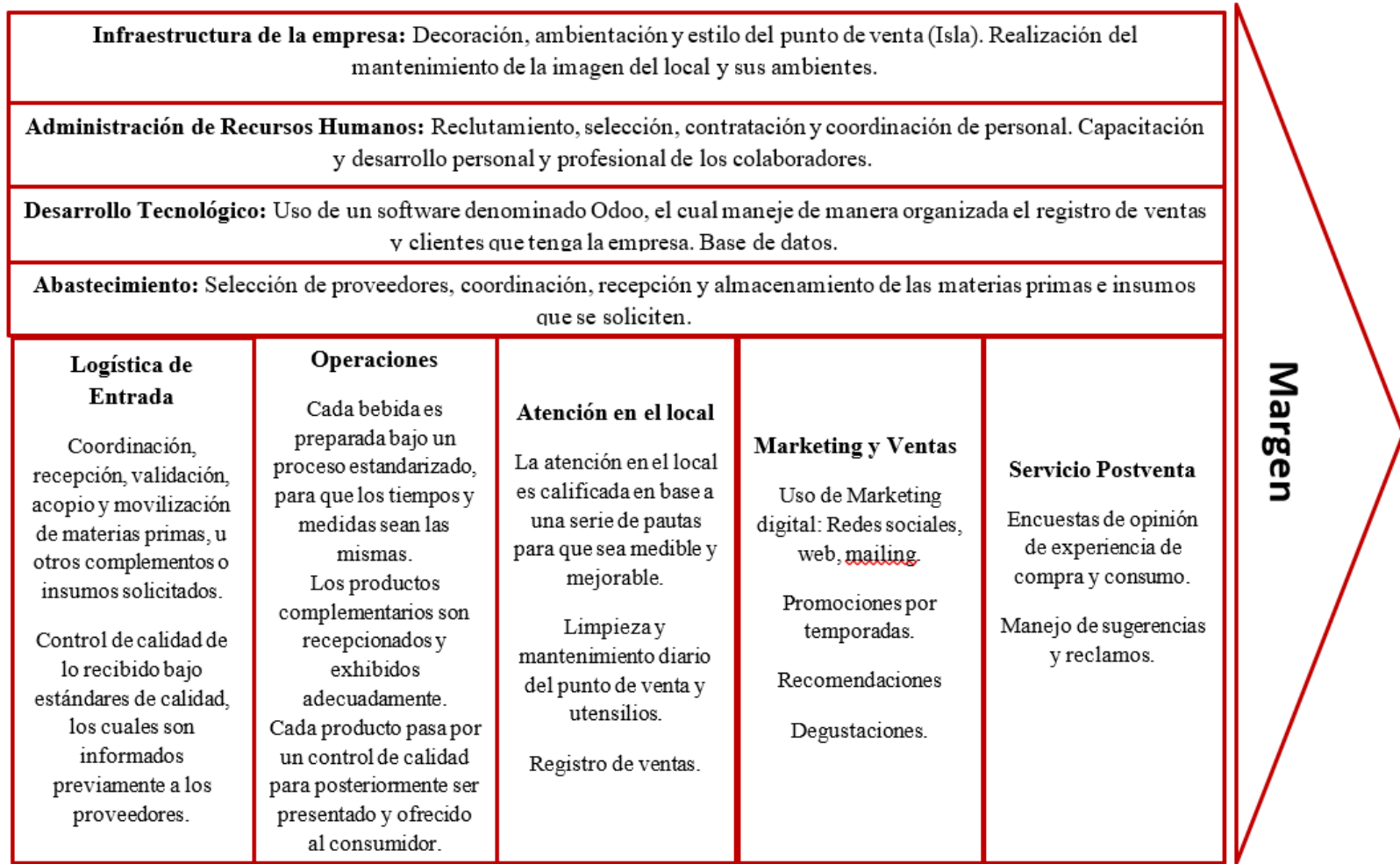
### 5.6.1. Procesos Productivos

En la empresa Dulce Amara, se tendrá un procedimiento estándar para toda preparación de las bebidas de chocolate, sean frías o calientes:



*Ilustración 60: Proceso productivos  
Elaboración propia*

5.7. Cadena de Valor

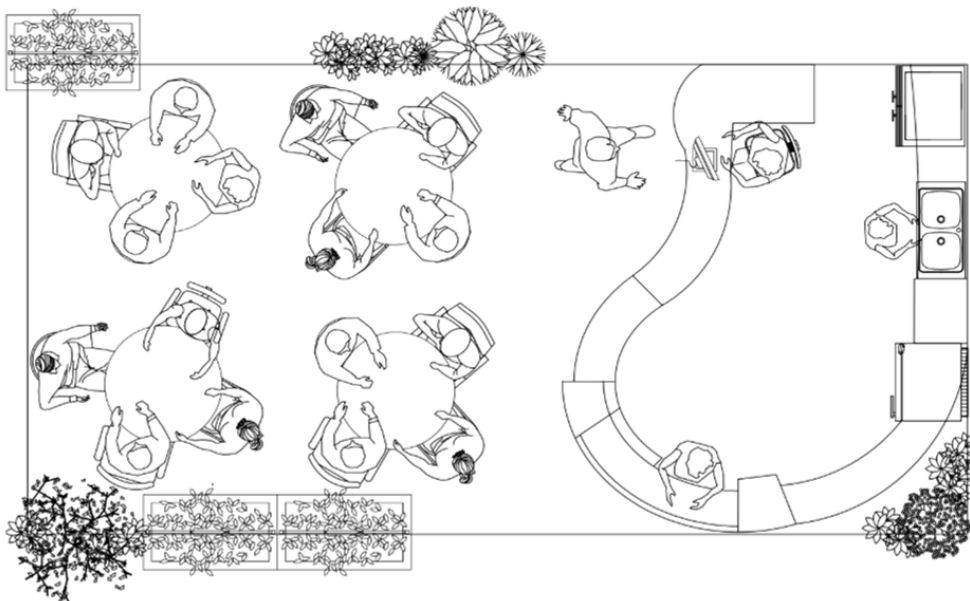


*Ilustración 61: Cadena de Valor*  
 Elaboración propia

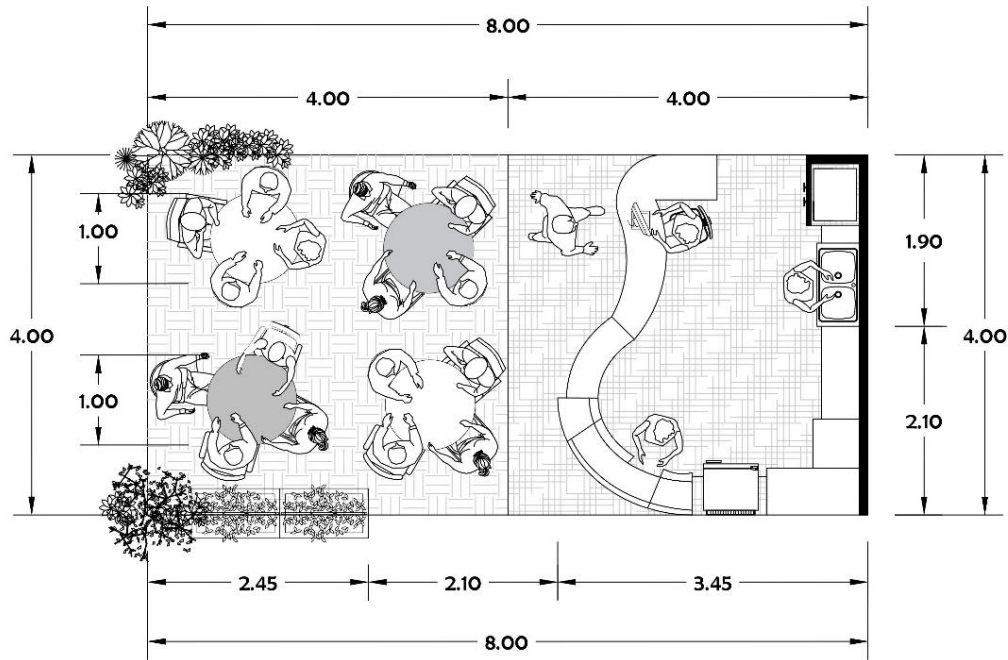
### 5.8. Frecuencia de abastecimiento

Para realizar el abastecimiento de los insumos requeridos por parte de la empresa, primero se realizará un análisis correspondiente a fin de identificar los productos y servicios que la empresa requiere para su operación, cabe mencionar que, debido a la perecibilidad de algunas de las materias primas usadas para la elaboración de los productos, las solicitudes a los proveedores se realizarán 2 veces al mes a fin de evitar algún tipo de daño o fermentación en los productos que puedan resultar dañinos para el consumo humano. Una vez identificada y seleccionada la cantidad de insumos a requerir, se procede a elaborar una orden de compra en coordinación con el proveedor para que finalmente se realice la transacción y proceda a actualizar la base de datos del historial de compra. (Véase flujo de proceso de compra de materia prima, Ilustración 32). El método de pago a realizar a los proveedores será distribuido de la siguiente manera, el 80% del importe será cancelado al contado, es decir en efectivo, mientras que el 20% restante al crédito con un plazo de 30 días calendario. Con ello, generaremos cuentas por pagar en nuestros estados de resultados.

### 5.9. Tamaño y planos de Local



*Ilustración 62: Diseño del negocio  
Elaboración propia*



|                       |   |                   |                                |
|-----------------------|---|-------------------|--------------------------------|
|                       | <b>UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DEL PERÚ</b>                                   |                   |                                |
|                       | Alumnos : - ECHE DÁVILA, H. - FARROMEQUE ROJAS, E. - RODRIGUEZ ESPINO, G. |                   |                                |
|                       | Tema : <b>PLAN DE NEGOCIOS</b>  |                   | Lámina :                       |
|                       | Proyecto : <b>CHOCOLATERÍA DULCE AMARA</b>                                |                   | <b>A - 01</b>                  |
| Fecha : ABRIL DE 2019 | Escala : 1 / 100  | Grado : BACHILLER | Plano : PLANTA DE DISTRIBUCIÓN |

*Ilustración 63: Plano de distribución del local*  
*Elaboración propia*

### 5.9.1. Horario de Funcionamiento

El local empezará sus operaciones 10:00 am debido a que esa hora el centro comercial Jockey Plaza abre el establecimiento, para lo cual los colaboradores ya han ordenado todo el equipamiento y materiales y hecho la apertura de caja.

El cierre del local será 10:30 pm ya que es el horario de cierre del centro comercial y es cuando ya los usuarios se van retirando.



### 5.10. Aforo y Capacidad

Dulce Amara contará con 4 mesas de 4 sillas cada una, sin embargo, a los alrededores se encuentran otras 10 mesas de 4 sillas cada una las cuales pueden ser utilizadas también por el público que desee consumir en la “Zona de Trabajo”.

Considerando los siguientes factores:

- Tiempo de consumo: 45 minutos
- Cantidad de mesas internas: 4 mesas
- Cantidad de mesas externas: 10 mesas
- Disponibilidad de mesas externas: 50%

Entonces, Dulce Amara tendrá la capacidad de atender hasta 281 personas dentro del establecimiento, sin embargo, nuestra venta proyectada indica que venderemos en promedio 133 bebidas al día, lo cual nos indica que utilizaremos el 47.4% de la capacidad real de atención.

**CAPITULO VI: COSTOS Y GASTOS**
**6.1. Costos**
**6.1.1. Costos de Materia Prima**
**6.1.1.1. Costos de Frappe de Vainilla**

| <b>FRAPPE DE VAINILLA</b>   |          |          |                         |                |
|-----------------------------|----------|----------|-------------------------|----------------|
| INGREDIENTES                | CANTIDAD | DETALLE  | COSTO DE INSUMO SIN IGV | COSTO % TOTAL  |
| leche condensada            | 22.5     | ml       | S/0.20                  | 6.97%          |
| leche                       | 200      | ml       | S/0.64                  | 22.32%         |
| helado vainilla             | 75       | gr       | S/0.54                  | 18.89%         |
| azúcar                      | 22.5     | gr       | S/0.06                  | 2.25%          |
| Polvo de Cacao              | 22.5     | gr       | S/0.67                  | 23.34%         |
| Vasos                       | 1        | unidades | S/0.75                  | 26.23%         |
| <b>COSTO TOTAL UNITARIO</b> |          |          | <b>S/2.86</b>           | <b>100.00%</b> |

**Tabla 58:** Costos de Frappe de Vainilla  
Elaboración propia

**6.1.1.2. Costos de Latte Cookies and Cream**

| <b>LATTE COOKIES AND CREAM</b> |          |          |                         |                         |
|--------------------------------|----------|----------|-------------------------|-------------------------|
| INGREDIENTES                   | CANTIDAD | DETALLE  | COSTO DE INSUMO SIN IGV | Precio de venta SIN IGV |
| leche                          | 450      | ml       | S/1.44                  | 30.32%                  |
| azúcar                         | 15       | gr       | S/0.04                  | 0.91%                   |
| galleta oreo                   | 10       | unidades | S/1.13                  | 23.85%                  |
| Polvo de Cacao                 | 37.5     | gr       | S/1.11                  | 23.48%                  |
| leche condensada               | 30       | gr       | S/0.27                  | 5.61%                   |
| Vasos                          | 1        | unidades | S/0.75                  | 15.83%                  |
| <b>COSTO TOTAL UNITARIO</b>    |          |          | <b>S/4.74</b>           | <b>100.00%</b>          |

**Tabla 59:** Costos de Latte Cookies and Cream  
Elaboración propia

**6.1.1.3. Costos de Choco Avellanas**

| <b>CHOCO AVELLANAS</b>      |          |          |                         |                         |
|-----------------------------|----------|----------|-------------------------|-------------------------|
| INGREDIENTES                | CANTIDAD | DETALLE  | COSTO DE INSUMO SIN IGV | Precio de venta SIN IGV |
| leche                       | 450      | ml       | S/1.44                  | 37.42%                  |
| crema de avellana           | 30       | gr       | S/0.72                  | 18.74%                  |
| azúcar                      | 15       | gr       | S/0.04                  | 1.12%                   |
| Polvo de Cacao              | 30       | gr       | S/0.89                  | 23.18%                  |
| Vasos                       | 1        | unidades | S/0.75                  | 19.54%                  |
| <b>COSTO TOTAL UNITARIO</b> |          |          | <b>S/3.84</b>           | <b>100.00%</b>          |

**Tabla 60:** Costos de Choco Avellanas  
*Elaboración propia*

**6.1.1.4. Costos de Frappe Crema de Avellana**

| <b>FRAPPE CREMA DE AVELLANA</b> |          |          |                         |                         |
|---------------------------------|----------|----------|-------------------------|-------------------------|
| INGREDIENTES                    | CANTIDAD | DETALLE  | COSTO DE INSUMO SIN IGV | Precio de venta SIN IGV |
| leche                           | 200      | ml       | S/0.64                  | 22.76%                  |
| Polvo de Cacao                  | 30       | gr       | S/0.89                  | 31.73%                  |
| crema de avellana               | 45       | gr       | S/1.08                  | 38.46%                  |
| azúcar                          | 30       | gr       | S/0.09                  | 3.06%                   |
| Vasos                           | 1        | unidades | S/0.75                  | 26.74%                  |
| <b>COSTO TOTAL UNITARIO</b>     |          |          | <b>S/2.80</b>           | <b>100.00%</b>          |

**Tabla 61:** Costos de Frappe Crema de Avellanas  
*Elaboración propia*

**6.1.1.5. Costos de Frappe Dulce Manjar**

| <b>FRAPPE DULCE MANJAR</b>  |          |          |                         |                         |
|-----------------------------|----------|----------|-------------------------|-------------------------|
| INGREDIENTES                | CANTIDAD | DETALLE  | COSTO DE INSUMO SIN IGV | Precio de venta SIN IGV |
| Polvo de Cacao              | 30       | gr       | S/0.89                  | 29.82%                  |
| dulce de leche              | 52.5     | gr       | S/0.66                  | 22.21%                  |
| azúcar                      | 15       | gr       | S/0.04                  | 1.44%                   |
| leche                       | 200      | ml       | S/0.64                  | 21.39%                  |
| Vasos                       | 1        | unidades | S/0.75                  | 25.13%                  |
| <b>COSTO TOTAL UNITARIO</b> |          |          | <b>S/2.98</b>           | <b>100.00%</b>          |

**Tabla 62:** Costos de Chocolatada Caliente  
Elaboración propia

**6.2. Gastos**
**6.2.1. Gastos Administrativos**

| Área de administración                      | 2021               | 2022                | 2023                | 2024                | 2025                |
|---|--------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| CONCEPTO                                    | TOTAL SIN IGV      | TOTAL SIN IGV       | TOTAL SIN IGV       | TOTAL SIN IGV       | TOTAL SIN IGV       |
| <b>Gastos Adm.</b>                          |                    |                     |                     |                     |                     |
| Sueldos Administrativos                     | S/66,612.00        | S/68,277.30         | S/69,984.23         | S/71,733.84         | S/73,527.18         |
| Servicio de Contabilidad - Legal            | S/12,216.00        | S/12,521.40         | S/12,834.44         | S/13,155.30         | S/13,484.18         |
| Útiles de Oficina                           | S/1,020.00         | S/1,045.50          | S/1,071.64          | S/1,098.43          | S/1,125.89          |
| Luz   | S/1,800.00         | S/1,845.00          | S/1,891.13          | S/1,938.40          | S/1,986.86          |
| Mantenimiento por Oficina Principal         | S/3,600.00         | S/3,690.00          | S/3,782.25          | S/3,876.81          | S/3,973.73          |
| Internet + Teléfono (Movistar)              | S/2,160.00         | S/2,214.00          | S/2,269.35          | S/2,326.08          | S/2,384.24          |
| Sistema Prosegur                            | S/1,920.00         | S/1,968.00          | S/2,017.20          | S/2,067.63          | S/2,119.32          |
| Otros Gastos Diversos                       | S/4,140.00         | S/4,243.50          | S/4,349.59          | S/4,458.33          | S/4,569.79          |
| <b>TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>         | <b>S/93,468.00</b> | <b>S/95,804.70</b>  | <b>S/98,199.82</b>  | <b>S/100,654.81</b> | <b>S/103,171.18</b> |
| <b>IGV GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>           | <b>S/4,834.08</b>  | <b>S/4,954.93</b>   | <b>S/5,078.81</b>   | <b>S/5,205.78</b>   | <b>S/5,335.92</b>   |
| <b>TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS CON IGV</b> | <b>S/98,302.08</b> | <b>S/100,759.63</b> | <b>S/103,278.62</b> | <b>S/105,860.59</b> | <b>S/108,507.10</b> |

**Tabla 63:** Gastos Administrativos  
Elaboración propia





6.2.2. Gastos Operacionales

6.2.2.1. Sueldos y Planilla

**PERSONAL OPERATIVO**

| Año 2021 | INGRESO TRABAJADOR |              |           |                   | DESCUENTO ONP | SUELDO NETO | APORTACIONES DEL EMPLEADOR |            |            |            | EGRESO MENSUAL | TOTAL ANUAL  |                 |
|----------|--------------------|--------------|-----------|-------------------|---------------|-------------|----------------------------|------------|------------|------------|----------------|--------------|-----------------|
|          | PUESTO             | Básico       | Asig. Fam | Bono Nocturno 35% |               |             | Total Bruto                | EsSalud    | Vacaciones | CTS        |                |              | Gratificaciones |
|          | Gerente de Tienda  | S/. 1,500.00 |           |                   | S/. 1,500.00  | S/.195.00   | S/.1,305.00                | S/.135.00  | S/. 125.00 | S/.125.00  | S/. 250.00     | S/. 2,135.00 | S/. 25,620.00   |
|          |                    |              |           |                   | S/. 1,500.00  | S/.195.00   |                            | S/. 135.00 | S/. 125.00 | S/. 125.00 | S/. 250.00     | S/. 2,135.00 | S/. 25,620.00   |

*Tabla 64: Cuadro de sueldos de personal operativo  
Elaboración propia*



**PERSONAL ADMINISTRATIVO**

| <b>Año 2021</b>                             | <b>INGRESO TRABAJADOR</b> |                  |                          |                     | <b>DSCTO. ONP</b> | <b>SUELDO NETO</b> | <b>APORTACIONES DEL EMPLEADOR</b> |                   |                   |                   | <b>EGRESO MENSUAL</b> | <b>TOTAL ANUAL</b>  |
|---|---------------------------|------------------|--------------------------|---------------------|-------------------|--------------------|-----------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-----------------------|---------------------|
| <b>PUESTO</b>                               | <b>Básico</b>             | <b>Asig. Fam</b> | <b>Bono Nocturno 35%</b> | <b>Total Bruto</b>  |                   |                    | <b>EsSalud</b>                    | <b>Vacaciones</b> | <b>CTS</b>        | <b>Gratif.</b>    |                       |                     |
| <b>Gerente General</b>                      | S/. 2,600.00              |                  |                          | <b>S/. 2,600.00</b> | S/. 338.00        | <b>S/.2,262.00</b> | S/.234.00                         | S/. 216.67        | S/. 216.67        | S/. 433.33        | S/.3,700.67           | S/.44,408.00        |
| <b>Coordinador Comercial y de Marketing</b> | S/. 1,300.00              |                  |                          | <b>S/. 1,300.00</b> | S/.169.00         | <b>S/.1,131.00</b> | S/.117.00                         | S/. 108.33        | S/. 108.33        | S/. 216.67        | S/.1,850.33           | S/.22,204.00        |
|   |                           |                  |                          | <b>S/. 3,900.00</b> | <b>S/. 507.00</b> |                    | <b>S/.351.00</b>                  | <b>S/. 325.00</b> | <b>S/. 325.00</b> | <b>S/. 650.00</b> | <b>S/. 5,551.00</b>   | <b>S/.66,612.00</b> |

*Tabla 65: Cuadro de sueldos de personal administrativo  
Elaboración propia*



**PERSONAL  
DE  
VENTAS**

| Año 2021                  | INGRESO TRABAJADOR |           |                   |                     | DESCUENTO ONP    | SUELDO NETO         | APORTACIONES DEL EMPLEADOR |                   |                   |                   | EGRESO MENSUAL     | TOTAL ANUAL          |
|---------------------------|--------------------|-----------|-------------------|---------------------|------------------|---------------------|----------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|--------------------|----------------------|
|                           | Básico             | Asig. Fam | Bono Nocturno 35% | Total Bruto         |                  |                     | EsSalud                    | Vacaciones        | CTS               | Gratificaciones   |                    |                      |
| Jefe de Marketing y Redes | S/.1,500.00        |           |                   | <b>S/. 1,500.00</b> | S/.195.00        | <b>S/. 1,305.00</b> | S/.135.00                  | S/. 125.00        | S/.125.00         | S/. 250.00        | S/. 2,135.00       | S/. 25,620.00        |
| Colaborador 1             | S/.1,000.00        |           |                   | <b>S/. 1,000.00</b> | S/.130.00        | <b>S/.870.00</b>    | S/. 90.00                  | S/. 83.33         | S/. 83.33         | S/. 166.67        | S/.1,423.33        | S/. 17,080.00        |
| Colaborador 2             | S/.1,000.00        |           |                   | <b>S/. 1,000.00</b> | S/. 130.00       | <b>S/. 870.00</b>   | S/. 90.00                  | S/. 83.33         | S/. 83.33         | S/. 166.67        | S/.1,423.33        | S/.17,080.00         |
| Colaborador 3             | S/.1,000.00        |           |                   | <b>S/. 1,000.00</b> | S/. 130.00       | <b>S/. 870.00</b>   | S/. 90.00                  | S/. 83.33         | S/. 83.33         | S/. 166.67        | S/. 1,423.33       | S/. 17,080.00        |
|                           |                    |           |                   | <b>S/. 4,500.00</b> | <b>S/.585.00</b> |                     | <b>S/.405.00</b>           | <b>S/. 375.00</b> | <b>S/. 375.00</b> | <b>S/. 750.00</b> | <b>S/.6,405.00</b> | <b>S/. 76,860.00</b> |

*Tabla 66: Cuadro de sueldos de personal de ventas  
Elaboración propia*



6.2.2.2. *Gastos Operacionales*

| AREA DE OPERACIONES                    | 2021               | 2022               | 2023               | 2024               | 2025               |
|--|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| CONCEPTO                               | TOTAL SIN IGV      | TOTAL SIN IGV      | TOTAL SIN IGV      | TOTAL SIN IGV      | TOTAL SIN IGV      |
| <b>Gastos Operativos</b>               |                    |                    |                    |                    |                    |
| Sueldos Operaciones                    | S/25,620.00        | S/26,260.50        | S/26,917.01        | S/27,589.94        | S/28,279.69        |
| Gastos por Izipay                      | S/14,337.01        | S/14,695.43        | S/15,062.82        | S/15,439.39        | S/15,825.37        |
| Reparaciones y Mantenimiento           | S/2,400.00         | S/2,460.00         | S/2,521.50         | S/2,584.54         | S/2,649.15         |
| <b>TOTAL GASTOS OPERATIVOS</b>         | <b>S/42,357.01</b> | <b>S/43,415.93</b> | <b>S/44,501.33</b> | <b>S/45,613.87</b> | <b>S/46,754.21</b> |
| <b>IGV GASTOS OPERATIVOS</b>           | <b>S/3,012.66</b>  | <b>S/3,087.98</b>  | <b>S/3,165.18</b>  | <b>S/3,244.31</b>  | <b>S/3,325.41</b>  |
| <b>TOTAL GASTOS OPERATIVOS CON IGV</b> | <b>S/45,369.67</b> | <b>S/46,503.91</b> | <b>S/47,666.51</b> | <b>S/48,858.17</b> | <b>S/50,079.63</b> |

*Tabla 67: Gastos Operacionales*  
*Elaboración propia*

6.2.3. *Gastos de ventas*

| AREA DE VENTAS                       | 2021                | 2022                | 2023                | 2024                | 2025                |
|--------------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| CONCEPTO                             | TOTAL SIN IGV       | TOTAL SIN IGV       | TOTAL SIN IGV       | TOTAL SIN IGV       | TOTAL SIN IGV       |
| <b>Gastos de Ventas / Publicidad</b> |                     |                     |                     |                     |                     |
| Sueldos Personal de Ventas           | S/76,860.00         | S/78,781.50         | S/80,751.04         | S/82,769.81         | S/84,839.06         |
| Alquiler Local                       | S/107,520.00        | S/110,208.00        | S/112,963.20        | S/115,787.28        | S/118,681.96        |
| <b>Gastos en Publicidad</b>          | <b>S/18,271.18</b>  | <b>S/18,727.96</b>  | <b>S/19,196.16</b>  | <b>S/19,676.07</b>  | <b>S/20,167.97</b>  |
| Hosting página web                   | S/240.00            | S/246.00            | S/252.15            | S/258.45            | S/264.92            |
| <b>TOTAL GASTOS DE VENTAS</b>        | <b>S/202,891.18</b> | <b>S/207,963.46</b> | <b>S/213,162.55</b> | <b>S/218,491.61</b> | <b>S/223,953.90</b> |
| <b>IGV GASTOS DE VENTAS</b>          | <b>S/22,685.61</b>  | <b>S/23,252.75</b>  | <b>S/23,834.07</b>  | <b>S/24,429.92</b>  | <b>S/25,040.67</b>  |
| <b>TOTAL GASTOS VENTAS CON IGV</b>   | <b>S/225,576.80</b> | <b>S/231,216.22</b> | <b>S/236,996.62</b> | <b>S/242,921.54</b> | <b>S/248,994.57</b> |

*Tabla 68: Gastos de ventas*  
*Elaboración propia*



6.2.3.1. Gastos de Marketing Mensual

| Gastos en Publicidad<br>CONCEPTO  | 2021         |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              | 2021<br>TOTAL SIN IGV |
|-----------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|-----------------------|
|                                   | Enero        | Febrero      | Marzo        | Abril        | Mayo         | Junio        | Julio        | Agosto       | Septiembre   | Octubre      | Noviembre    | Diciembre    |                       |
| Merchandising                     | S/. -        | S/. -        | S/. -        | S/. -        | S/. -        | S/. -        | S/. -        | S/. -        | S/. -        | S/. -        | S/. -        | S/. 742.37   | S/742.37              |
| Campaña Cumpleaños                | S/. 374.58   | S/. 374.58   | S/. 374.58   | S/. 374.58   | S/. 374.58   | S/. 374.58   | S/. 374.58   | S/. 374.58   | S/. 374.58   | S/. 374.58   | S/. 374.58   | S/. 374.58   | S/4,494.91            |
| Campaña Navidad                   | S/. -        | S/. -        | S/. -        | S/. -        | S/. -        | S/. -        | S/. -        | S/. -        | S/. -        | S/. -        | S/. -        | S/. 542.37   | S/542.37              |
| Campaña de San Valentin           | S/. -        | S/. 423.73   | S/. -        | S/. -        | S/. -        | S/. -        | S/. -        | S/. -        | S/. -        | S/. -        | S/. -        | S/. -        | S/423.73              |
| Afiches Publicitarios             | S/. 101.69   | S/. 101.69   | S/. 101.69   | S/. 101.69   | S/. 101.69   | S/. 101.69   | S/. 101.69   | S/. 101.69   | S/. 101.69   | S/. 101.69   | S/. 101.69   | S/. 101.69   | S/1,220.34            |
| Campaña Ecofriendly               | S/. -        | S/. -        | S/. -        | S/. -        | S/. -        | S/. 1,186.44 | S/. 508.47   | S/. -        | S/. -        | S/. -        | S/. -        | S/. -        | S/1,694.91            |
| Volantes (5 milares)              | S/. 338.98   | S/. 338.98   | S/. 338.98   | S/. 338.98   | S/. 338.98   | S/. 338.98   | S/. 338.98   | S/. 338.98   | S/. 338.98   | S/. 338.98   | S/. 338.98   | S/. 338.98   | S/4,067.80            |
| Redes Sociales                    | S/. 423.73   | S/. 423.73   | S/. 423.73   | S/. 423.73   | S/. 423.73   | S/. 423.73   | S/. 423.73   | S/. 423.73   | S/. 423.73   | S/. 423.73   | S/. 423.73   | S/. 423.73   | S/5,084.75            |
| <b>TOTAL GASTOS EN PUBLICIDAD</b> | S/. 1,238.98 | S/. 1,662.71 | S/. 1,238.98 | S/. 1,238.98 | S/. 1,238.98 | S/. 2,425.42 | S/. 1,747.46 | S/. 1,238.98 | S/. 1,238.98 | S/. 1,238.98 | S/. 1,238.98 | S/. 2,523.73 | S/18,271.18           |
| <b>IGV GASTOS EN PUBLICIDAD</b>   | S/. 223.02   | S/. 299.29   | S/. 223.02   | S/. 223.02   | S/. 223.02   | S/. 436.58   | S/. 314.54   | S/. 223.02   | S/. 223.02   | S/. 223.02   | S/. 223.02   | S/. 454.27   | S/3,288.81            |
| <b>TOTAL GASTOS EN PUBLICIDAD</b> | S/. 1,462.00 | S/. 1,962.00 | S/. 1,462.00 | S/. 1,462.00 | S/. 1,462.00 | S/. 2,862.00 | S/. 2,062.00 | S/. 1,462.00 | S/. 1,462.00 | S/. 1,462.00 | S/. 1,462.00 | S/. 2,978.00 | S/21,560.00           |

Tabla 69: Cuadro de Gastos de Marketing Mensual  
Elaboración propia

6.2.3.2. Gastos del área de Ventas Mensual

| AREA DE VENTAS<br>CONCEPTO           | 2021          |              |              |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |
|--------------------------------------|---------------|--------------|--------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
|                                      | Enero         | Febrero      | Marzo        | Abril         | Mayo          | Junio         | Julio         | Agosto        | Septiembre    | Octubre       | Noviembre     | Diciembre     |               |
| <b>Gastos de Ventas / Publicidad</b> |               |              |              |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |
| Sueldos Personal de Ventas           | S/. 6,405.00  | S/. 6,405.00 | S/. 6,405.00 | S/. 6,405.00  | S/. 6,405.00  | S/. 6,405.00  | S/. 6,405.00  | S/. 6,405.00  | S/. 6,405.00  | S/. 6,405.00  | S/. 6,405.00  | S/. 6,405.00  | S/. 6,405.00  |
| Alquiler Local                       | S/. 26,880.00 | S/. -        | S/. -        | S/. 8,960.00  | S/. 8,960.00  | S/. 8,960.00  | S/. 8,960.00  | S/. 8,960.00  | S/. 8,960.00  | S/. 8,960.00  | S/. 8,960.00  | S/. 8,960.00  | S/. 8,960.00  |
| <b>Gastos en Publicidad</b>          | S/. 1,238.98  | S/. 1,662.71 | S/. 1,238.98 | S/. 1,238.98  | S/. 1,238.98  | S/. 2,425.42  | S/. 1,747.46  | S/. 1,238.98  | S/. 1,238.98  | S/. 1,238.98  | S/. 1,238.98  | S/. 1,238.98  | S/. 2,523.73  |
| Hosting pagina web                   | S/. 20.00     | S/. 20.00    | S/. 20.00    | S/. 20.00     | S/. 20.00     | S/. 20.00     | S/. 20.00     | S/. 20.00     | S/. 20.00     | S/. 20.00     | S/. 20.00     | S/. 20.00     | S/. 20.00     |
| <b>TOTAL GASTOS DE VENTAS</b>        | S/. 34,543.98 | S/. 8,087.71 | S/. 7,663.98 | S/. 16,623.98 | S/. 16,623.98 | S/. 17,810.42 | S/. 17,132.46 | S/. 16,623.98 | S/. 16,623.98 | S/. 16,623.98 | S/. 16,623.98 | S/. 16,623.98 | S/. 17,908.73 |
| <b>IGV GASTOS DE VENTAS</b>          | S/. 5,065.02  | S/. 302.89   | S/. 226.62   | S/. 1,839.42  | S/. 1,839.42  | S/. 2,052.98  | S/. 1,930.94  | S/. 1,839.42  | S/. 1,839.42  | S/. 1,839.42  | S/. 1,839.42  | S/. 1,839.42  | S/. 2,070.67  |
| <b>TOTAL GASTOS VENTAS CON IGV</b>   | S/. 39,609.00 | S/. 8,390.60 | S/. 7,890.60 | S/. 18,463.40 | S/. 18,463.40 | S/. 19,863.40 | S/. 19,063.40 | S/. 18,463.40 | S/. 18,463.40 | S/. 18,463.40 | S/. 18,463.40 | S/. 18,463.40 | S/. 19,979.40 |

Tabla 70: Cuadro de Gastos del área de Ventas Mensual  
Elaboración propia



**6.2.4. Total de IGV por Gastos**

|                       | <b>0</b> | <b>2021</b>  | <b>2022</b>  | <b>2023</b>  | <b>2024</b>  | <b>2025</b>  |
|-----------------------|----------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>IGV DE COMPRAS</b> |          | S/.25,257.53 | S/.23,849.24 | S/.26,581.91 | S/.29,629.77 | S/.33,029.36 |

*Tabla 71: Cuadro de IGV de Gastos  
Elaboración propia*

**CAPITULO VII: PRESUPUESTO, INVERSIÓN Y FINANCIAMIENTO****7.1. Inversión del proyecto****7.1.1. Inversión Intangible**

Se consideran entre las principales inversiones intangibles, las cuotas de adelanto por el alquiler cuyo contrato especifica que se debe contar con una cancelación de 3 meses por adelantado; una campaña inicial en marketing, la cual detallamos en el capítulo III y diseño de página web la cual será importante para futuras campañas y lanzamiento.

- Inversión fija intangible (Sin IGV): **S/21,098.68**
- Inversión fija intangible (Con IGV): **S/23,796.88**

| DESCRIPCION                             | CANTIDAD | PRECIO UNITARIO S/. | SUB TOTAL S/.       | IGV                | SUB TOTAL IGV S/.   |
|---|----------|---------------------|---------------------|--------------------|---------------------|
| Campaña de Marketing                    | 1        | S/4,500.00          | S/4,500.00          | S/0.00             | S/4,500.00          |
| Compra de Merchandising                 | 1        | S/1,440.00          | S/1,440.00          | S/259.20           | S/1,699.20          |
| Reserva de Nombre                       | 1        | S/20.00             | S/20.00             | S/0.00             | S/20.00             |
| Escritura Publica                       | 1        | S/150.00            | S/150.00            | S/0.00             | S/150.00            |
| Inscripción de nombre en SUNARP         | 1        | S/20.00             | S/20.00             | S/0.00             | S/20.00             |
| Registro de logotipo en INDECOPI        | 1        | S/534.99            | S/534.99            | S/0.00             | S/534.99            |
| Registro de nombre de marca en INDECOPI | 1        | S/534.99            | S/534.99            | S/0.00             | S/534.99            |
| Inscripción de Gerente General SUNARP   | 1        | S/120.00            | S/120.00            | S/0.00             | S/120.00            |
| Precio de licencia de funcionamiento    | 1        | S/228.70            | S/228.70            | S/0.00             | S/228.70            |
| Página Web                              | 1        | S/1,550.00          | S/1,550.00          | S/279.00           | S/1,829.00          |
| Acondicionamiento de local              | 1        | S/9,000.00          | S/9,000.00          | S/1,620.00         | S/10,620.00         |
| Mano de Obra                            | 1        | S/3,000.00          | S/3,000.00          | S/540.00           | S/3,540.00          |
| <b>Total</b>                            |          |                     | <b>S/ 21,098.68</b> | <b>S/ 2,698.20</b> | <b>S/ 23,796.88</b> |

**Tabla 72: Inversión Intangible***Elaboración propia*



### 7.1.2. Inversión Fija tangible

Para la inversión fija tangible los elementos que generan un mayor gasto es la mano de obra de instalación del módulo de ventas y los materiales necesarios para realizarla incrementan mucho la categoría de Muebles y enseres, posterior a ello encabezan las compras de procesamiento de datos como laptops, sistemas CRM, equipos de seguridad entre otros detallados en el apartado de Anexos.

- Inversión fija tangible (Sin IGV): **S/31,510.29**
- Inversión fija tangible (Con IGV): **S/37,182.14**

| DESCRIPCIÓN                      | Importe sin IGV S/ | IGV        | TOTAL CON IGV S/. |
|----------------------------------|--------------------|------------|-------------------|
| <b>Inversión Tangible</b>        | S/31,510.29        | S/5,671.85 | S/37,182.14       |
| Equipo de procesamiento de datos | S/14,558.85        | S/2,620.59 | S/17,179.45       |
| Muebles y enseres                | S/2,287.06         | S/411.67   | S/2,698.73        |
| Maquinaria y equipo              | S/14,664.38        | S/2,639.59 | S/17,303.96       |

*Tabla 73: Inversión Tangible  
Elaboración propia*

### 7.1.3. Capital de trabajo

Para proceder al cálculo del capital de trabajo del negocio, se procedió a considerar el importe total de los gastos operativos por un período de 2 meses.

Esto nos ayudara a determinar posteriormente la cantidad exacta de dinero a invertir en la totalidad del negocio.

El método empleado para calcular el capital de trabajo está basado en el “ciclo de conversión de efectivo”, este se calcula restando nuestro “Ciclo Operativo” con el tiempo que demoramos en pagar a nuestros proveedores.





**Ciclo de conversión de efectivo:**

- Días promedio de cuentas por cobrar: 3 días
- Días promedio de inventario: 72 días
  - o Ciclo Operativo: Días (Cuentas por cobrar + Inventario) =  $3 + 72 = 75$  días
- Días de pago a proveedor: 30 días

**Ciclo de Caja: Ciclo Operativo – Pago a proveedores**

- Ciclo de CCE en días: 45 días

**Gastos anuales:**

- Compras: 147,133
- Gastos totales (Operación, Administrativo, Ventas): 335,170
- Salidas de efectivo Total: Compras + Gastos totales
- Salidas de efectivo Total:  $116,933 + 338,716$
- Salidas de efectivo Total: 455,649
- Salidas promedio al día: 1,265.69

Multiplicamos nuestra salida promedio de dinero por la cantidad de ciclos operativos que necesitamos.

- Salidas promedio al día x Ciclo Operativo =  $1,265.69 \times 45 = 59,956.15$
- Salidas promedio al día x Ciclo Operativo = 59,956.15

- **CAPITAL DE TRABAJO: S/. 56,956.15**

**7.1.4. Inversión total**

Calculamos nuestra inversión total sumando nuestra inversión inicial tangible e intangible, así como nuestro capital de trabajo necesario para operar durante 2 meses.

- Total, a invertir (Con IGV): **S/126,895.17**



| DESCRIPCIÓN                            | Importe sin IGV S/  | IGV               | TOTAL CON IGV S/.   |
|--|---------------------|-------------------|---------------------|
| <b>Inversión Tangible</b>              | S/31,510.29         | S/5,671.85        | S/37,182.14         |
| Equipo de procesamiento de datos       | S/14,558.85         | S/2,620.59        | S/17,179.45         |
| Muebles y enseres                      | S/2,287.06          | S/411.67          | S/2,698.73          |
| Maquinaria y equipo                    | S/14,664.38         | S/2,639.59        | S/17,303.96         |
| <b>Inversión Intangible</b>            | S/21,098.68         | S/2,698.20        | S/23,796.88         |
| <b>Pagos realizados por Anticipado</b> | S/8,960.00          | S/0.00            | S/8,960.00          |
| <b>Capital de trabajo</b>              | S/56,956.15         |                   | S/56,956.15         |
| <b>Total INVERSION</b>                 | <b>S/118,525.12</b> | <b>S/8,370.05</b> | <b>S/126,895.17</b> |

*Tabla 74: Inversión total*  
*Elaboración propia*

## 7.2. Financiamiento de la inversión

### 7.2.1. Estructura del financiamiento

Buscando obtener el balance óptimo para equilibrar el dinero aportado a la empresa por parte de los socios y por parte de fuentes financieras externas se determina que Dulce Amara contará con un aporte de S/90,000.00 por parte de sus socios, restando S/36,895.17, monto que será financiado.

La anterior distribución de fuente de financiamiento nos arroja el siguiente resultado:

- Capital Propio: **70.92%**
- Capital Financiado: **29.08%**

|                          |                           |
|--------------------------|---------------------------|
| <b>CAPITAL NECESARIO</b> | <b>S/126,895.17</b>       |
| <b>CAPITAL PROPIO</b>    | <b>CAPITAL FINANCIADO</b> |
| <b>70.92%</b>            | <b>29.08%</b>             |
| <b>S/90,000.00</b>       | <b>S/36,895.17</b>        |

*Tabla 75: Estructura del Financiamiento*  
*Elaboración propia*

### 7.2.2. Evaluación de fuente de financiamiento

El monto de S/36,895.17 a ser financiado será evaluado entre distintas entidades financieras autorizadas. Entre los puntos a evaluar se considera principalmente la tasa de interés. En este campo las cajas suelen ofrecer menores tasas de interés que un banco tradicional,



motivo por el cual se elige a CAJA AREQUIPA, con una tasa efectiva anual de 26.82% o una tasa mensual de 2%. Si bien la empresa es nueva, esta solicitaría el préstamo dejando en garantía un inmueble perteneciente a uno de los socios, obteniendo así el abal suficiente como para que la caja pueda acceder a otorgar un préstamo a la empresa.

**7.2.2.1. Garantía Hipotecaria:**

En el presente texto, se definirá cómo lograremos solicitar el préstamo por el importe de S/36,895.17 para completar la inversión total a fin de iniciar la puesta en marcha del negocio. Esta deuda será pagada en su totalidad al cumplir los 3 años, es decir 36 meses.

Se colocará como garantía hipotecaria a la Caja Arequipa un inmueble perteneciente a Elisa Farromeque Rojas ubicado en el Jr. Santa Rosa # 332, Urbanización la Libertad Km 11 – Comas, con el fin de poder acceder al préstamo requerido anteriormente mencionado y de esta manera lograr completar el total de la inversión inicial. En base a ello, le concedemos a la entidad el derecho sobre el inmueble hipotecado en caso exista inconvenientes con la cancelación de la deuda para que puedan tomar posesión de él y vender dicho inmueble a fin de recuperar el importe prestado. Sin embargo, cabe resaltar que este préstamo solicitado se irá pagando de manera puntual y mensualmente a fin de no incurrir en inconvenientes a futuro.

**7.2.3. Forma de financiamiento**

Considerando la suma de los 3 préstamos independientes nos resulta en la siguiente tabla:

| <b>BANCO O CAJA</b>   | <b>CAJA AREQUIPA</b> |
|-----------------------|----------------------|
| <b>FINANCIAMIENTO</b> | <b>S/36,895.17</b>   |
| <b>TASA TEA</b>       | <b>26.82%</b>        |
| <b>PERIODOS</b>       | <b>36</b>            |
| <b>TASA MENSUAL</b>   | <b>2.000%</b>        |
| <b>PRESTAMO</b>       | <b>S/36,895.17</b>   |
| <b>CUOTA MENSUAL</b>  | <b>S/1,447.44</b>    |

**Tabla 76: Estructura del Financiamiento**  
*Elaboración propia*

- **CRONOGRAMA DE AMORTIZACIÓN**

La amortización de la deuda se realizaría de la siguiente manera:

- **Amortización de la deuda año 1**

|             | <b>n</b> | <b>AÑO</b>   | <b>SALDO</b> | <b>AMORTIZ.</b>   | <b>INTERES</b>    | <b>CUOTA</b>       |
|-------------|----------|--------------|--------------|-------------------|-------------------|--------------------|
| <b>2021</b> | 1        | enero        | S/36,895.17  | S/709.64          | S/737.80          | S/1,447.44         |
|             | 2        | febrero      | S/36,185.53  | S/723.83          | S/723.61          | S/1,447.44         |
|             | 3        | marzo        | S/35,461.70  | S/738.30          | S/709.13          | S/1,447.44         |
|             | 4        | abril        | S/34,723.40  | S/753.07          | S/694.37          | S/1,447.44         |
|             | 5        | mayo         | S/33,970.33  | S/768.13          | S/679.31          | S/1,447.44         |
|             | 6        | junio        | S/33,202.21  | S/783.49          | S/663.95          | S/1,447.44         |
|             | 7        | julio        | S/32,418.72  | S/799.15          | S/648.28          | S/1,447.44         |
|             | 8        | agosto       | S/31,619.57  | S/815.13          | S/632.30          | S/1,447.44         |
|             | 9        | septiembre   | S/30,804.43  | S/831.44          | S/616.00          | S/1,447.44         |
|             | 10       | octubre      | S/29,973.00  | S/848.06          | S/599.38          | S/1,447.44         |
|             | 11       | noviembre    | S/29,124.93  | S/865.02          | S/582.42          | S/1,447.44         |
|             | 12       | diciembre    | S/28,259.91  | S/882.32          | S/565.12          | S/1,447.44         |
|             |          | <b>TOTAL</b> |              | <b>S/9,517.57</b> | <b>S/7,851.68</b> | <b>S/17,369.25</b> |

*Tabla 77: Amortización de la deuda año 1  
Elaboración propia*

- **Amortización de la deuda año 2**

|             | <b>n</b> | <b>AÑO</b>   | <b>SALDO</b> | <b>AMORTIZ.</b>    | <b>INTERES</b>    | <b>CUOTA</b>       |
|-------------|----------|--------------|--------------|--------------------|-------------------|--------------------|
| <b>2022</b> | 13       | enero        | S/27,377.60  | S/899.96           | S/547.48          | S/1,447.44         |
|             | 14       | febrero      | S/26,477.63  | S/917.96           | S/529.48          | S/1,447.44         |
|             | 15       | marzo        | S/25,559.67  | S/936.32           | S/511.12          | S/1,447.44         |
|             | 16       | abril        | S/24,623.36  | S/955.04           | S/492.40          | S/1,447.44         |
|             | 17       | mayo         | S/23,668.32  | S/974.14           | S/473.30          | S/1,447.44         |
|             | 18       | junio        | S/22,694.18  | S/993.62           | S/453.82          | S/1,447.44         |
|             | 19       | julio        | S/21,700.56  | S/1,013.49         | S/433.95          | S/1,447.44         |
|             | 20       | agosto       | S/20,687.08  | S/1,033.75         | S/413.68          | S/1,447.44         |
|             | 21       | septiembre   | S/19,653.32  | S/1,054.43         | S/393.01          | S/1,447.44         |
|             | 22       | octubre      | S/18,598.90  | S/1,075.51         | S/371.93          | S/1,447.44         |
|             | 23       | noviembre    | S/17,523.38  | S/1,097.02         | S/350.42          | S/1,447.44         |
|             | 24       | diciembre    | S/16,426.37  | S/1,118.96         | S/328.48          | S/1,447.44         |
|             |          | <b>TOTAL</b> |              | <b>S/12,070.19</b> | <b>S/5,299.07</b> | <b>S/17,369.25</b> |

*Tabla 78: Amortización de la deuda año 2  
Elaboración propia*



- **Amortización de la deuda año 3 (ultimo)**

|      | n  | AÑO          | SALDO       | AMORTIZ.           | INTERES           | CUOTA              |
|------|----|--------------|-------------|--------------------|-------------------|--------------------|
| 2023 | 25 | enero        | S/15,307.41 | S/1,141.33         | S/306.11          | S/1,447.44         |
|      | 26 | febrero      | S/14,166.08 | S/1,164.16         | S/283.28          | S/1,447.44         |
|      | 27 | marzo        | S/13,001.92 | S/1,187.44         | S/260.00          | S/1,447.44         |
|      | 28 | abril        | S/11,814.49 | S/1,211.18         | S/236.26          | S/1,447.44         |
|      | 29 | mayo         | S/10,603.31 | S/1,235.40         | S/212.04          | S/1,447.44         |
|      | 30 | junio        | S/9,367.90  | S/1,260.11         | S/187.33          | S/1,447.44         |
|      | 31 | julio        | S/8,107.80  | S/1,285.30         | S/162.13          | S/1,447.44         |
|      | 32 | agosto       | S/6,822.49  | S/1,311.01         | S/136.43          | S/1,447.44         |
|      | 33 | septiembre   | S/5,511.49  | S/1,337.22         | S/110.21          | S/1,447.44         |
|      | 34 | octubre      | S/4,174.26  | S/1,363.96         | S/83.47           | S/1,447.44         |
|      | 35 | noviembre    | S/2,810.30  | S/1,391.24         | S/56.20           | S/1,447.44         |
|      | 36 | diciembre    | S/1,419.06  | S/1,419.06         | S/28.38           | S/1,447.44         |
|      |    | <b>TOTAL</b> |             | <b>S/15,307.41</b> | <b>S/2,061.84</b> | <b>S/17,369.25</b> |

**Tabla 79:** Amortización de la deuda año 3

Elaboración propia

- **Distribución final de pago de préstamo**

|              | 2021        | 2022        | 2023        | 2024   | 2025   |
|--------------|-------------|-------------|-------------|--------|--------|
| Interés      | S/7,851.68  | S/5,299.07  | S/2,061.84  | S/0.00 | S/0.00 |
| Amortización | S/9,517.57  | S/12,070.19 | S/15,307.41 | S/0.00 | S/0.00 |
| Cuota        | S/17,369.25 | S/17,369.25 | S/17,369.25 | S/0.00 | S/0.00 |

**Tabla 80:** Distribución final de pago de préstamo

Elaboración propia

**7.3. Demanda Anual**

| PROPORCION EN CONSUMO |         |       |       |       |       |          |        |            |           |           |           |
|-----------------------|---------|-------|-------|-------|-------|----------|--------|------------|-----------|-----------|-----------|
| VERANO                |         |       | OTOÑO |       |       | INVIERNO |        |            | PRIMAVERA |           |           |
| ENERO                 | FEBRERO | MARZO | ABRIL | MAYO  | JUNIO | JULIO    | AGOSTO | SEPTIEMBRE | OCTUBRE   | NOVIEMBRE | DICIEMBRE |
| 5.00%                 | 10.00%  | 5.00% | 6.00% | 7.00% | 8.00% | 9.00%    | 9.00%  | 9.00%      | 7.00%     | 5.00%     | 20.00%    |

**Tabla 81:** Proyección en consumo (Porcentaje)*Elaboración propia*

| PROYECCION EN CONSUMO |         |       |       |       |       |       |        |            |         |           |           |
|-----------------------|---------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|------------|---------|-----------|-----------|
| ENERO                 | FEBRERO | MARZO | ABRIL | MAYO  | JUNIO | JULIO | AGOSTO | SEPTIEMBRE | OCTUBRE | NOVIEMBRE | DICIEMBRE |
| 2,401                 | 4,802   | 2,401 | 2,881 | 3,361 | 3,841 | 4,322 | 4,322  | 4,322      | 3,361   | 2,401     | 9,603     |

**Tabla 82:** Proyección de consumo (Unidades)*Elaboración propia*



| PRODUCTO                 | % / unidades | ENE | FEB | MAR | ABR | MAY | JUN | JUL | AGO | SEP | OCT | NOV | DIC  | TOTAL |
|--------------------------|--------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|------|-------|
| FRAPPE DE VAINILLA       | 15%          | 360 | 720 | 360 | 432 | 504 | 576 | 648 | 648 | 648 | 504 | 360 | 1441 | 7203  |
| LATTE COOKIES AND CREAM  | 20%          | 480 | 960 | 480 | 576 | 672 | 768 | 864 | 864 | 864 | 672 | 480 | 1921 | 9603  |
| CHOCO AVELLANAS          | 20%          | 480 | 960 | 480 | 576 | 672 | 768 | 864 | 864 | 864 | 672 | 480 | 1921 | 9603  |
| FRAPPE CREMA DE AVELLANA | 15%          | 360 | 720 | 360 | 432 | 504 | 576 | 648 | 648 | 648 | 504 | 360 | 1441 | 7203  |
| FRAPPE DULCE MANJAR      | 15%          | 360 | 720 | 360 | 432 | 504 | 576 | 648 | 648 | 648 | 504 | 360 | 1441 | 7203  |
| CHOCOLATADA CALIENTE     | 15%          | 360 | 720 | 360 | 432 | 504 | 576 | 648 | 648 | 648 | 504 | 360 | 1441 | 7203  |
| <b>TOTAL</b>             | 100%         |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |      |       |

*Tabla 83: Demanda Anual  
Elaboración propia*



#### **7.4. Crecimiento Anual en Ventas**

El crecimiento de nuestras ventas año a año será afectado por, principalmente, 2 factores importantes:

Crecimiento promedio del PBI y crecimiento del consumo de chocolate en el país.

##### **7.4.1. Promedio de crecimiento de PBI:**

Realizando un promedio del crecimiento que ha tenido el PBI en los últimos 5 años es de 3.8%, esto quiere decir que nuestras ventas aumentarían en la misma proporción si solo nos basáramos en el crecimiento que tiene el país como conjunto.

##### **7.4.2. Crecimiento del consumo de chocolate**

En los últimos 4 años, el crecimiento de consumo de chocolate subió en 4,5%, sin embargo, el año 2018 presento un crecimiento de entre 10% a 11%, como mencionamos en la sección de “Información Histórica”.

##### **7.4.3. Crecimiento proyectado de Dulce Amara**

Para determinar el crecimiento de Dulce Amara hemos hecho la suma del crecimiento generado por el PBI que es de 3.8% con parte del crecimiento que tiene el rubro del chocolate, en este caso considerando que el crecimiento es de 3.2%.

Sumando ambas cifras podemos determinar que el crecimiento que tendrá en ventas la empresa de Dulce Amara será de 7% anualmente.





**7.5. Cuadros de ingresos y egresos**

**7.5.1. Proyección de ventas**

Nuestra distribución de ventas mensual se basa en la encuesta realizada a nuestro público objetivo, en la cual mencionan 3 puntos.

- Alto consumo en fechas de baja temperatura (Gráfico 17). “Dato referencial a la bebida clásica de chocolate”
- Alto consumo en fiestas navideñas.
- Alto consumo en fiestas San Valentín.

| PROPORCION EN CONSUMO |        |       |                     |       |       |          |       |       |           |       |        |  |
|-----------------------|--------|-------|---------------------|-------|-------|----------|-------|-------|-----------|-------|--------|--|
| VERANO                |        |       | OTOÑO               |       |       | INVIERNO |       |       | PRIMAVERA |       |        |  |
| ENE                   | FEB    | MAR   | ABR                 | MAY   | JUN   | JUL      | AGO   | SEP   | OCT       | NOV   | DIC    |  |
| 5.00%                 | 10.00% | 5.00% | 6.00%               | 7.00% | 8.00% | 9.00%    | 9.00% | 9.00% | 7.00%     | 5.00% | 20.00% |  |
|                       |        |       | <b>DATO INICIAL</b> |       |       |          |       |       |           |       |        |  |
|                       |        |       | <b>2881</b>         |       |       |          |       |       |           |       |        |  |
| PROYECCION EN CONSUMO |        |       |                     |       |       |          |       |       |           |       |        |  |
| ENE                   | FEB    | MAR   | ABR                 | MAY   | JUN   | JUL      | AGO   | SEP   | OCT       | NOV   | DIC    |  |
| 2,401                 | 4,802  | 2,401 | 2,881               | 3,361 | 3,841 | 4,322    | 4,322 | 4,322 | 3,361     | 2,401 | 9,603  |  |

**Tabla 84:** Proyección de Ventas  
Elaboración propia



**7.5.2. Punto de Equilibrio**

Para hallar el punto de equilibrio se procedió a dividir los costos fijos y variables en base al porcentaje de venta que representa cada bebida del total de ventas, hallando así un punto de equilibrio para cada bebida. Posterior a ello se hizo una ponderación de los puntos de equilibrio de cada bebida obteniendo que, en promedio se necesitan vender 35,748 bebidas al año para lograr cubrir los costos tanto fijos como variables.

| <b>Determinación del precio de Venta</b>  |  |                   |
|---|--|-------------------|
| <b>Costo unitario de Portafolio de Productos</b>  |  | <b>12.12</b>      |
| <b>Gastos de la operación</b>   |  |                   |
| Gastos Administrativos (Inc. Depre)   |  | 100,912.72        |
| Gastos de Ventas  |  | 202,891.18        |
| Gastos de Operaciones   |  | 42,357.01         |
| <b>Total Gastos</b>   |  | 346,160.92        |
| <b>Ventas anual según consumos</b>  |  | 48,016.67         |
| <b>Costo Unitario del Producto</b>  |  | 2.44              |
| <b>Valor de Venta ofrecida al mercado</b>   |  | 12.12             |
| <b>Margen de Utilidad</b>   |  | 79.9%             |
| Se determina el Pto de equilibrio según el precio de Venta estimado para no ganar ni perder | <u>Costos Fijos Totales</u><br>(Margen Unitario) |                   |
| Punto de Equilibrio en Soles  | 346,161  | <b>S/.433,216</b> |
|   | 79.90%   |                   |
| Punto de Equilibrio en Unidades   | 433,216  | <b>35,748</b>     |
|   | 12.12  |                   |

**Tabla 85: Punto de Equilibrio**  
*Elaboración completa*

**7.5.3. Cuadro de distribución de ventas.**

Basados en las encuestas tomamos como base la siguiente proporción de ventas para cada producto.

| <b>PRODUCTO</b>                 | <b>% / unidades</b> |
|---------------------------------|---------------------|
| <b>FRAPPE DE VAINILLA</b>       | 15%                 |
| <b>LATTE COOKIES AND CREAM</b>  | 20%                 |
| <b>CHOCO AVELLANAS</b>          | 20%                 |
| <b>FRAPPE CREMA DE AVELLANA</b> | 15%                 |
| <b>FRAPPE DULCE MANJAR</b>      | 15%                 |
| <b>CHOCOLATADA CALIENTE</b>     | 15%                 |
| <b>TOTAL</b>                    | 100%                |

**Tabla 86: Distribución de Ventas**  
*Elaboración propia*

**7.5.4. Cuadro de ventas**

Se consideran las siguientes ventas proyectadas en base a la distribución de las ventas.

| <b>PLAN ESTRATEGICO DE VENTAS DE BEBIDAS DE CHOCOLATE</b> |               |               |               |               |               |
|---|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| <b>Producto</b>   | <b>2021</b>   | <b>2022</b>   | <b>2023</b>   | <b>2024</b>   | <b>2025</b>   |
| FRAPPE DE VAINILLA  | 7,203         | 7,858         | 8,573         | 9,353         | 10,204        |
| LATTE COOKIES AND CREAM                                   | 9,603         | 10,477        | 11,430        | 12,470        | 13,605        |
| CHOCO AVELLANAS   | 9,603         | 10,477        | 11,430        | 12,470        | 13,605        |
| FRAPPE CREMA DE AVELLANA                                  | 7,203         | 7,858         | 8,573         | 9,353         | 10,204        |
| FRAPPE DULCE MANJAR                                       | 7,203         | 7,858         | 8,573         | 9,353         | 10,204        |
| CHOCOLATADA CALIENTE                                      | 7,203         | 7,858         | 8,573         | 9,353         | 10,204        |
| <b>TOTAL (UNIDADES)</b>                                   | <b>48,017</b> | <b>52,386</b> | <b>57,152</b> | <b>62,352</b> | <b>68,025</b> |

**Tabla 87: Ingresos Proyectados**  
*Elaboración propia*

**7.5.5. Cuadro de ingresos**

Se consideran los siguientes ingresos proyectados en base a la distribución de las ventas.

| <b>VENTA PROYECTADA DE BEBIDAS DE CHOCOLATE</b> |                       |                       |                       |                       |                         |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-------------------------|
| <b>Producto</b>                                 | <b>2021</b>           | <b>2022</b>           | <b>2023</b>           | <b>2024</b>           | <b>2025</b>             |
| FRAPPE DE VAINILLA                              | S/<br>84,843          | S/<br>94,877          | S/<br>106,097         | S/<br>118,644         | S/<br>132,675           |
| LATTE COOKIES AND CREAM                         | S/<br>121,262         | S/<br>135,603         | S/<br>151,639         | S/<br>169,572         | S/<br>189,626           |
| CHOCO AVELLANAS                                 | S/<br>121,262         | S/<br>135,603         | S/<br>151,639         | S/<br>169,572         | S/<br>189,626           |
| FRAPPE CREMA DE AVELLANA                        | S/<br>97,051          | S/<br>108,528         | S/<br>121,362         | S/<br>135,715         | S/<br>151,765           |
| FRAPPE DULCE MANJAR                             | S/<br>97,051          | S/<br>108,528         | S/<br>121,362         | S/<br>135,715         | S/<br>151,765           |
| CHOCOLATADA CALIENTE                            | S/<br>60,428          | S/<br>67,574          | S/<br>75,565          | S/<br>84,502          | S/<br>94,495            |
| <b>SUB TOTAL</b>                                | <b>S/<br/>581,897</b> | <b>S/<br/>650,712</b> | <b>S/<br/>727,666</b> | <b>S/<br/>813,720</b> | <b>S/<br/>909,951</b>   |
| <b>IGV 18%</b>                                  | <b>S/<br/>104,741</b> | <b>S/<br/>117,128</b> | <b>S/<br/>130,980</b> | <b>S/<br/>146,470</b> | <b>S/<br/>163,791</b>   |
| <b>TOTAL S/.</b>                                | <b>S/<br/>686,638</b> | <b>S/<br/>767,841</b> | <b>S/<br/>858,646</b> | <b>S/<br/>960,190</b> | <b>S/<br/>1,073,742</b> |

*Tabla 88: Egresos proyectados  
Elaboración propia*



### 7.6. Cuadro de IGV

El cuadro de IGV nos muestra todo el IGV acumulado de nuestras compras en la inversión y compra de productos como el compromiso de pago generado en las ventas proyectadas.

|                          | <b>0</b>    | <b>2021</b>         | <b>2022</b>         | <b>2023</b>         | <b>2024</b>         | <b>2025</b>         |
|--------------------------|-------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| <b>IGV DE LAS VENTAS</b> |             | S/.104,741.44       | S/.117,128.22       | S/.130,979.86       | S/.146,469.61       | S/.163,791.19       |
| <b>IGV DE COMPRAS</b>    |             | S/.25,257.53        | S/.23,849.24        | S/.26,581.91        | S/.29,629.77        | S/.33,029.36        |
| <b>IGV DE GASTOS</b>     |             | S/.30,532.35        | S/.31,295.66        | S/.32,078.05        | S/.32,880.01        | S/.33,702.01        |
| <b>IGV DE INVERSION</b>  | S/.8,370.05 |                     |                     |                     |                     |                     |
| <b>TOTAL IGV</b>         |             | <b>S/.40,581.51</b> | <b>S/.61,983.32</b> | <b>S/.72,319.90</b> | <b>S/.83,959.83</b> | <b>S/.97,059.82</b> |

*Tabla 89: Cuadro de IGV  
Elaboración propia*



**7.7. Flujo de caja económico y financiero.**

Se considera el siguiente flujo de caja proyectado económico financiero para el plan de negocios de Dulce Amara.

| Detalle                                       | 2020            | 2021            | 2022            | 2023            | 2024            | 2025             |
|---|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|------------------|
| <b>INGRESOS</b>                               |                 |                 |                 |                 |                 |                  |
| Ventas  |                 | 686,638         | 767,841         | 858,646         | 960,190         | 1,073,742        |
| Préstamo                                      |                 |                 |                 |                 |                 |                  |
| <b>Total ingresos</b>                         |                 | <b>686,638</b>  | <b>767,841</b>  | <b>858,646</b>  | <b>960,190</b>  | <b>1,073,742</b> |
| <b>EGRESOS</b>                                |                 |                 |                 |                 |                 |                  |
| Pago proveedores - Compras                    |                 | -165,577        | -156,345        | -174,259        | -194,240        | -216,526         |
| IGV - SUNAT                                   |                 | -40,582         | -61,983         | -72,320         | -83,960         | -97,060          |
| Gastos Administrativos                        |                 | -98,302         | -100,760        | -103,279        | -105,861        | -108,507         |
| Gastos Operativos                             |                 | -45,370         | -46,504         | -47,667         | -48,858         | -50,080          |
| Gastos de Ventas                              |                 | -225,577        | -231,216        | -236,997        | -242,922        | -248,995         |
| Inversión Activo Fijo                         | 39,880          |                 |                 |                 |                 |                  |
| Inversión Activo Fijo Intangible              | 21,099          |                 |                 |                 |                 |                  |
| Capital de trabajo                            | 56,956          |                 |                 |                 |                 |                  |
| Impuesto a la Renta                           |                 | -25,241         | -44,997         | -67,369         | -92,108         | -119,209         |
| <b>Total egresos</b>                          | <b>117,935</b>  | <b>-600,648</b> | <b>-641,805</b> | <b>-701,890</b> | <b>-767,948</b> | <b>-840,376</b>  |
| <b>FLUJO DE CAJA LIBRE // ECONOMICO</b>       | <b>-117,935</b> | <b>85,990</b>   | <b>126,036</b>  | <b>156,756</b>  | <b>192,242</b>  | <b>233,366</b>   |
| Préstamo                                      | 36,895          |                 |                 |                 |                 |                  |
| Pago interés                                  |                 | 7,852           | 5,299           | 2,062           | -               | -                |
| Pago amortización                             |                 | 9,518           | 12,070          | 15,307          | -               | -                |
| <b>FLUJO DE CAJA ACCIONISTA // FINANCIERO</b> | <b>-81,040</b>  | <b>68,621</b>   | <b>108,666</b>  | <b>139,387</b>  | <b>192,242</b>  | <b>233,366</b>   |

*Tabla 90: Flujo de caja económico y financiero  
Elaboración propia*



## 7.8. Estado de resultados

| <b>DETALLE</b>                     | <b>2021</b>    | <b>2022</b>    | <b>2023</b>    | <b>2024</b>    | <b>2025</b>    |
|------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| <b>VENTAS TOTALES</b>              | 581,897        | 650,712        | 727,666        | 813,720        | 909,951        |
| COSTO DE VENTAS                    | 116,933        | 129,818        | 144,691        | 161,279        | 179,781        |
| <b>UTILIDAD BRUTA</b>              | <b>464,964</b> | <b>520,894</b> | <b>582,975</b> | <b>652,441</b> | <b>730,170</b> |
| GASTOS DE OPERACIÓN                | 42,357         | 43,416         | 44,501         | 45,614         | 46,754         |
| GASTOS DE ADMINISTRACION           | 93,468         | 95,805         | 98,200         | 100,655        | 103,171        |
| GASTOS DE VENTAS                   | 202,891        | 207,963        | 213,163        | 218,492        | 223,954        |
| DEPRECIACION                       | 5,335          | 5,335          | 5,335          | 5,335          | 5,335          |
| AMORTIZACION                       | 2,110          | 2,110          | 2,110          | 2,110          | 2,110          |
| <b>UTILIDAD OPERATIVA</b>          | <b>118,803</b> | <b>166,266</b> | <b>219,667</b> | <b>280,236</b> | <b>348,846</b> |
| GASTOS FINANCIEROS                 | 7,852          | 5,299          | 2,062          | -              | -              |
| <b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO</b>  | <b>110,951</b> | <b>160,966</b> | <b>217,605</b> | <b>280,236</b> | <b>348,846</b> |
| IMPUESTO A LA RENTA                | 25,241         | 44,997         | 67,369         | 92,108         | 119,209        |
| <b>UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO</b> | <b>85,711</b>  | <b>115,970</b> | <b>150,236</b> | <b>188,128</b> | <b>229,637</b> |
| <b>UTILIDAD NETA ACUMULADA</b>     | 85,711         | 201,680        | 351,916        | 540,044        | 769,681        |

*Tabla 91: Estado de Resultados*  
*Elaboración propia*



## 7.9. Estado de resultados del primer año (2021)

| DETALLE                            | ENE.           | FEB.          | MAR.           | ABR.            | MAY.            | JUN.           | JUL.           | AGOS.         | SEPT.         | OCT.          | NOV.           | DIC.          | AÑO            |
|------------------------------------|----------------|---------------|----------------|-----------------|-----------------|----------------|----------------|---------------|---------------|---------------|----------------|---------------|----------------|
| <b>VENTAS TOTALES</b>              | 29,095         | 58,190        | 29,095         | 34,914          | 40,733          | 46,552         | 52,371         | 52,371        | 52,371        | 40,733        | 29,095         | 116,379       | 581,897        |
| COSTO DE VENTAS                    | - 5,847        | -11,693       | - 5,847        | - 7,016         | - 8,185         | - 9,355        | -10,524        | -10,524       | -10,524       | - 8,185       | - 5,847        | - 23,387      | -116,933       |
| <b>UTILIDAD BRUTA</b>              | <b>23,248</b>  | <b>46,496</b> | <b>23,248</b>  | <b>27,898</b>   | <b>32,547</b>   | <b>37,197</b>  | <b>41,847</b>  | <b>41,847</b> | <b>41,847</b> | <b>32,547</b> | <b>23,248</b>  | <b>92,993</b> | <b>464,964</b> |
| GASTOS DE OPERACIÓN                | - 3,052        | - 3,769       | - 3,052        | - 3,195         | - 3,339         | - 3,482        | - 3,625        | - 3,625       | - 3,625       | - 3,339       | - 3,052        | - 5,202       | - 42,357       |
| GASTOS DE ADMINISTRACION           | - 7,789        | - 7,789       | - 7,789        | - 7,789         | - 7,789         | - 7,789        | - 7,789        | - 7,789       | - 7,789       | - 7,789       | - 7,789        | - 7,789       | - 93,468       |
| GASTOS DE VENTA                    | -16,908        | -16,908       | -16,908        | -16,908         | -16,908         | -16,908        | -16,908        | -16,908       | -16,908       | -16,908       | -16,908        | -16,908       | -202,891       |
| DEPRECIACION                       | - 445          | - 445         | - 445          | - 445           | - 445           | - 445          | - 445          | - 445         | - 445         | - 445         | - 445          | - 445         | - 5,335        |
| AMORTIZACION                       | - 176          | - 176         | - 176          | - 176           | - 176           | - 176          | - 176          | - 176         | - 176         | - 176         | - 176          | - 176         | - 2,110        |
| <b>UTILIDAD OPERATIVA</b>          | <b>- 5,121</b> | <b>17,411</b> | <b>- 5,121</b> | <b>- 614</b>    | <b>3,892</b>    | <b>8,398</b>   | <b>12,904</b>  | <b>12,904</b> | <b>12,904</b> | <b>3,892</b>  | <b>- 5,121</b> | <b>62,473</b> | <b>118,803</b> |
| GASTOS FINANCIEROS                 | -737.80        | -723.61       | -709.13        | -694.37         | -679.31         | -663.95        | -648.28        | -632.30       | -616.00       | -599.38       | -582.42        | -565.12       | - 7,852        |
| <b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO</b>  | <b>- 5,858</b> | <b>16,687</b> | <b>- 5,830</b> | <b>- 1,309</b>  | <b>3,213</b>    | <b>7,734</b>   | <b>12,256</b>  | <b>12,272</b> | <b>12,288</b> | <b>3,293</b>  | <b>- 5,703</b> | <b>61,908</b> | <b>110,951</b> |
| IMPUESTO A LA RENTA                | - 2,909        | - 5,819       | - 2,909        | - 3,491         | - 4,073         | - 4,655        | - 5,237        | - 5,237       | - 5,237       | - 4,073       | - 2,909        | - 11,638      | - 25,241       |
| <b>UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO</b> | <b>- 8,768</b> | <b>10,868</b> | <b>- 8,739</b> | <b>- 4,800</b>  | <b>- 861</b>    | <b>3,079</b>   | <b>7,019</b>   | <b>7,035</b>  | <b>7,051</b>  | <b>- 781</b>  | <b>- 8,613</b> | <b>50,270</b> | <b>85,711</b>  |
| <b>UTILIDAD NETA ACUMULADA</b>     | <b>- 8,768</b> | <b>2,100</b>  | <b>- 6,639</b> | <b>- 11,439</b> | <b>- 12,300</b> | <b>- 9,221</b> | <b>- 2,202</b> | <b>4,833</b>  | <b>11,885</b> | <b>11,104</b> | <b>2,491</b>   | <b>52,762</b> | <b>85,711</b>  |

*Tabla 92: Estado de Resultados (1er año)**Elaboración propia*



**7.10. Cuadro de pago de impuesto a la renta (Régimen Mype)**

| Detalle                                | 2021   | 2022   | 2023   | 2024   | 2025    |
|--|--------|--------|--------|--------|---------|
| Impuesto renta mensual 1%              | 5,334  | 5,965  | 6,670  | 7,459  | 8,341   |
| Impuesto renta causado año             | 25,241 | 44,997 | 67,369 | 92,108 | 119,209 |
| Impuesto renta por pagar siguiente año | 19,907 | 39,032 | 60,699 | 84,649 | 110,868 |
| Total pago impuesto renta              | 5,334  | 25,872 | 45,702 | 68,158 | 92,990  |

**Tabla 93: Pago de Impuesto a la Renta***Elaboración propia***7.11. Flujo de efectivo**

| Detalle                     | 2021            | 2022            | 2023            | 2024            | 2025             |
|-----------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|------------------|
| <b>INGRESOS</b>             |                 |                 |                 |                 |                  |
| Cobranzas                   | 678,399         | 772,241         | 858,192         | 959,682         | 1,073,174        |
| Otros ingresos              |                 |                 |                 |                 |                  |
| <b>Total ingresos</b>       | <b>678,399</b>  | <b>772,241</b>  | <b>858,192</b>  | <b>959,682</b>  | <b>1,073,174</b> |
| <b>EGRESOS</b>              |                 |                 |                 |                 |                  |
| Pago por Compras            | -162,817        | -156,499        | -173,961        | -193,907        | -216,154         |
| IGV - SUNAT                 | -40,582         | -61,983         | -72,320         | -83,960         | -97,060          |
| Gastos Operativos           | -44,790         | -46,489         | -47,652         | -48,843         | -50,064          |
| Gastos Administrativos      | -96,794         | -100,722        | -103,240        | -105,821        | -108,467         |
| Gastos de Ventas            | -223,837        | -231,173        | -236,952        | -242,876        | -248,948         |
| Impuesto a la Renta         | -5,334          | -25,872         | -45,702         | -68,158         | -92,990          |
| Interés préstamo            | -7,852          | -5,299          | -2,062          | 0               | 0                |
| Amortización préstamo       | -9,518          | -12,070         | -15,307         | 0               | 0                |
| <b>Total egresos</b>        | <b>-591,523</b> | <b>-640,107</b> | <b>-697,196</b> | <b>-743,564</b> | <b>-813,683</b>  |
| <b>Flujo caja operativo</b> | <b>86,876</b>   | <b>132,134</b>  | <b>160,996</b>  | <b>216,118</b>  | <b>259,492</b>   |
| Saldo inicial caja          | 56,956          | 143,832         | 275,966         | 436,962         | 653,080          |
| <b>Saldo final caja</b>     | <b>143,832</b>  | <b>275,966</b>  | <b>436,962</b>  | <b>653,080</b>  | <b>912,572</b>   |

**Tabla 94: Flujo de Efectivo***Elaboración propia*

**7.12. Manejo de Inventario**

Acorde con nuestra política de inventario de 20% sobre nuestras compras, se muestra a continuación como es que afecta en nuestras compras de manera anual.

| <b>COSTO DE COMPRA TOTAL</b> |                       |                       |                       |                       |                       |
|------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <b>PERIODO</b>               | <b>2021</b>           | <b>2022</b>           | <b>2023</b>           | <b>2024</b>           | <b>2025</b>           |
| INVENTARIO INICIAL           | S/. -                 | S/. 23,386.60         | S/. 26,064.41         | S/. 29,050.90         | S/. 32,381.85         |
| (+) COMPRAS                  | S/. 140,319.59        | S/. 132,495.77        | S/. 147,677.30        | S/. 164,609.85        | S/. 183,496.47        |
| (-) INVENTARIO FINAL         | S/. 23,386.60         | S/. 26,064.41         | S/. 29,050.90         | S/. 32,381.85         | S/. 36,097.21         |
| <b>COSTO DE COMPRA</b>       | <b>S/. 116,932.99</b> | <b>S/. 129,817.95</b> | <b>S/. 144,690.80</b> | <b>S/. 161,278.90</b> | <b>S/. 179,781.11</b> |

**Tabla 95: Cuadro de Comportamiento de Inventario en costos anuales**

*Elaboración propia*



El costo de compra proviene de la cantidad de inventario por bebida:

- **Frappe de Vainilla**

| <b>Cantidad de Inventario</b> | <b>2021</b> | <b>2022</b> | <b>2023</b> | <b>2024</b> | <b>2025</b> |
|-------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| FRAPPE DE VAINILLA            | 1440.50     | 1571.57     | 1714.56     | 1870.56     | 2040.75     |
| Leche Condensada              | S/ 287.19   | S/ 313.32   | S/ 341.83   | S/ 372.93   | S/ 406.86   |
| Leche                         | S/ 919.64   | S/ 1,003.32 | S/ 1,094.60 | S/ 1,194.20 | S/ 1,302.85 |
| Helado de Vainilla            | S/ 778.24   | S/ 849.04   | S/ 926.30   | S/ 1,010.58 | S/ 1,102.52 |
| Azúcar                        | S/ 92.84    | S/ 101.29   | S/ 110.50   | S/ 120.56   | S/ 131.52   |
| Polvo de Cacao                | S/ 306.40   | S/ 334.28   | S/ 364.70   | S/ 397.88   | S/ 434.08   |
| Vasos                         | S/ 483.42   | S/ 527.40   | S/ 575.39   | S/ 627.74   | S/ 684.86   |
| Total                         | S/ 2,867.73 | S/ 3,128.65 | S/ 3,413.31 | S/ 3,723.87 | S/ 4,062.69 |

**Tabla 96:** Cuadro de costo de frappe de vainilla anual

Elaboración propia

- **Latte cookies and cream**

| <b>Cantidad de Inventario</b> | <b>2021</b> | <b>2022</b> | <b>2023</b> | <b>2024</b> | <b>2025</b> |
|-------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| LATTE COOKIES AND CREAM       | 1920.67     | 2095.42     | 2286.07     | 2494.07     | 2721.00     |
| Leche                         | S/ 2,758.92 | S/ 3,009.95 | S/ 3,283.81 | S/ 3,582.59 | S/ 3,908.55 |
| Azúcar                        | S/ 82.52    | S/ 90.03    | S/ 98.22    | S/ 107.16   | S/ 116.91   |
| Galleta Oreo                  | S/ 2,170.24 | S/ 2,367.71 | S/ 2,583.13 | S/ 2,818.16 | S/ 3,074.58 |
| Polvo de Cacao                | S/ 680.90   | S/ 742.85   | S/ 810.44   | S/ 884.17   | S/ 964.62   |
| Leche Condensada              | S/ 510.56   | S/ 557.01   | S/ 607.69   | S/ 662.98   | S/ 723.30   |
| Vasos                         | S/ 644.56   | S/ 703.20   | S/ 767.18   | S/ 836.99   | S/ 913.14   |
| Total                         | S/ 6,847.70 | S/ 7,470.75 | S/ 8,150.48 | S/ 8,892.06 | S/ 9,701.11 |

**Tabla 97:** Cuadro de costo de latte cookies and cream anual

Elaboración propia

**- Choco Avellanas**

| <b>Cantidad de Inventario</b> | <b>2021</b>        | <b>2022</b>        | <b>2023</b>        | <b>2024</b>        | <b>2025</b>        |
|-------------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| <b>CHOCO AVELLANAS</b>        | 1920.67            | 2095.42            | 2286.07            | 2494.07            | 2721.00            |
| Leche                         | S/ 2,758.92        | S/ 3,009.95        | S/ 3,283.81        | S/ 3,582.59        | S/ 3,908.55        |
| Crema de avellana             | S/ 1,381.21        | S/ 1,506.88        | S/ 1,643.98        | S/ 1,793.56        | S/ 1,956.75        |
| Azúcar                        | S/ 82.52           | S/ 90.03           | S/ 98.22           | S/ 107.16          | S/ 116.91          |
| Polvo de Cacao                | S/ 544.72          | S/ 594.28          | S/ 648.35          | S/ 707.34          | S/ 771.70          |
| Vasos                         | S/ 644.56          | S/ 703.20          | S/ 767.18          | S/ 836.99          | S/ 913.14          |
|                               | S/ -               | S/ -               | S/ -               | S/ -               | S/ -               |
| <b>Total</b>                  | <b>S/ 5,411.93</b> | <b>S/ 5,904.33</b> | <b>S/ 6,441.55</b> | <b>S/ 7,027.64</b> | <b>S/ 7,667.05</b> |

**Tabla 98:** Cuadro de costo de Choco Avellanas anual  
Elaboración propia

**- Frappe Crema de Avellana**

| <b>Cantidad de Inventario</b>   | <b>2021</b>        | <b>2022</b>        | <b>2023</b>        | <b>2024</b>        | <b>2025</b>        |
|---------------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| <b>FRAPPE CREMA DE AVELLANA</b> | 1440.50            | 1571.57            | 1714.56            | 1870.56            | 2040.75            |
| Leche                           | S/ 919.64          | S/ 1,003.32        | S/ 1,094.60        | S/ 1,194.20        | S/ 1,302.85        |
| Polvo de Cacao                  | S/ 408.54          | S/ 445.71          | S/ 486.26          | S/ 530.50          | S/ 578.77          |
| Crema de Avellana               | S/ 1,553.86        | S/ 1,695.24        | S/ 1,849.48        | S/ 2,017.75        | S/ 2,201.34        |
| Azúcar                          | S/ 123.79          | S/ 135.05          | S/ 147.34          | S/ 160.74          | S/ 175.37          |
| Vasos                           | S/ 483.42          | S/ 527.40          | S/ 575.39          | S/ 627.74          | S/ 684.86          |
|                                 | S/ -               | S/ -               | S/ -               | S/ -               | S/ -               |
| <b>Total</b>                    | <b>S/ 3,489.24</b> | <b>S/ 3,806.71</b> | <b>S/ 4,153.07</b> | <b>S/ 4,530.94</b> | <b>S/ 4,943.19</b> |

**Tabla 99:** Cuadro de costo de Frappe Crema de Avellana anual  
Elaboración propia

**- Frappe Dulce Manjar**

| <b>Cantidad de Inventario</b> | <b>2021</b> | <b>2022</b> | <b>2023</b> | <b>2024</b> | <b>2025</b> |
|-------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| <b>FRAPPE DULCE MANJAR</b>    | 1440.50     | 1571.57     | 1714.56     | 1870.56     | 2040.75     |
| <b>Polvo de Cacao</b>         | S/ 408.54   | S/ 445.71   | S/ 486.26   | S/ 530.50   | S/ 578.77   |
| <b>Dulce de Leche</b>         | S/ 954.94   | S/ 1,041.83 | S/ 1,136.62 | S/ 1,240.04 | S/ 1,352.86 |
| <b>Azúcar</b>                 | S/ 61.89    | S/ 67.52    | S/ 73.67    | S/ 80.37    | S/ 87.68    |
| <b>Leche</b>                  | S/ 919.64   | S/ 1,003.32 | S/ 1,094.60 | S/ 1,194.20 | S/ 1,302.85 |
| <b>Vasos</b>                  | S/ 483.42   | S/ 527.40   | S/ 575.39   | S/ 627.74   | S/ 684.86   |
|                               | S/ -        | S/ -        | S/ -        | S/ -        | S/ -        |
| <b>Total</b>                  | S/ 2,828.43 | S/ 3,085.78 | S/ 3,366.54 | S/ 3,672.85 | S/ 4,007.02 |

*Tabla 100: Cuadro de costo de Frappe Dulce Manjar anual**Elaboración propia***- Chocolatada Caliente**

| <b>Cantidad de Inventario</b> | <b>2021</b> | <b>2022</b> | <b>2023</b> | <b>2024</b> | <b>2025</b> |
|-------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| <b>CHOCOLATADA CALIENTE</b>   | 1440.50     | 1571.57     | 1714.56     | 1870.56     | 2040.75     |
| <b>Polvo de Cacao</b>         | S/ 476.63   | S/ 519.99   | S/ 567.31   | S/ 618.92   | S/ 675.24   |
| <b>Azúcar</b>                 | S/ 61.89    | S/ 67.52    | S/ 73.67    | S/ 80.37    | S/ 87.68    |
| <b>Leche</b>                  | S/ 919.64   | S/ 1,003.32 | S/ 1,094.60 | S/ 1,194.20 | S/ 1,302.85 |
| <b>Vasos</b>                  | S/ 483.42   | S/ 527.40   | S/ 575.39   | S/ 627.74   | S/ 684.86   |
|                               | S/ -        | S/ -        | S/ -        | S/ -        | S/ -        |
|                               | S/ -        | S/ -        | S/ -        | S/ -        | S/ -        |
| <b>Total</b>                  | S/ 1,941.58 | S/ 2,118.23 | S/ 2,310.96 | S/ 2,521.23 | S/ 2,750.63 |

*Tabla 101: Cuadro de costo de Chocolatada Caliente anual**Elaboración propia*



Consolidado según materia prima:

| Cantidad de Inventario | 2021                | 2022                | 2023                | 2024                | 2025                |
|------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Leche Condensada       | S/ 797.75           | S/ 870.33           | S/ 949.52           | S/ 1,035.91         | S/ 1,130.16         |
| Leche                  | S/ 9,196.41         | S/ 10,033.16        | S/ 10,946.03        | S/ 11,941.97        | S/ 13,028.52        |
| Helado de Vainilla     | S/ 778.24           | S/ 849.04           | S/ 926.30           | S/ 1,010.58         | S/ 1,102.52         |
| Azúcar                 | S/ 505.46           | S/ 551.45           | S/ 601.62           | S/ 656.36           | S/ 716.08           |
| Polvo de Cacao         | S/ 2,825.72         | S/ 3,082.82         | S/ 3,363.31         | S/ 3,669.32         | S/ 4,003.18         |
| Vasos                  | S/ 3,222.78         | S/ 3,516.01         | S/ 3,835.92         | S/ 4,184.93         | S/ 4,565.70         |
| Galleta Oreo           | S/ 2,170.24         | S/ 2,367.71         | S/ 2,583.13         | S/ 2,818.16         | S/ 3,074.58         |
| Crema de avellana      | S/ 2,935.06         | S/ 3,202.11         | S/ 3,493.46         | S/ 3,811.31         | S/ 4,158.09         |
| Dulce de Leche         | S/ 954.94           | S/ 1,041.83         | S/ 1,136.62         | S/ 1,240.04         | S/ 1,352.86         |
| <b>Total</b>           | <b>S/ 23,386.60</b> | <b>S/ 25,514.45</b> | <b>S/ 27,835.90</b> | <b>S/ 30,368.58</b> | <b>S/ 33,131.69</b> |

**Tabla 102:** Cuantificación y valorización de inventario de materia prima anualizado  
Elaboración propia



**7.13. Estado de situación financiera**

| Detalle                                 | 0              | 2021           | 2022           | 2023           | 2024           | 2025           |
|---|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| <b>ACTIVO</b>                           |                |                |                |                |                |                |
| <b>Activo Corriente</b>                 |                |                |                |                |                |                |
| Efectivo y equivalentes efectivo        | 56,956         | 143,832        | 275,966        | 436,962        | 653,080        | 912,572        |
| Cuentas por Cobrar Comerciales          |                | 8,240          | 3,839          | 4,293          | 4,801          | 5,369          |
| Cuentas por Cobrar Diversas             | 8,960          | 8,960          | 8,960          | 8,960          | 8,960          | 8,960          |
| Existencias (Neto)                      |                | 23,387         | 26,064         | 29,051         | 32,382         | 36,097         |
| Gastos Diferidos                        |                |                |                |                |                |                |
| Credito tributario                      | 8,370          | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              |
| <b>Total Activo Corriente</b>           | <b>74,286</b>  | <b>184,418</b> | <b>314,830</b> | <b>479,266</b> | <b>699,223</b> | <b>962,998</b> |
| <b>Activo no Corriente</b>              |                |                |                |                |                |                |
| <b>Inversiones Inmobiliarias (Neto)</b> |                |                |                |                |                |                |
| Inversiones Activo Fijo (In. Maq. Eq.)  | 31,510         | 26,175         | 20,841         | 15,506         | 10,171         | 4,836          |
| Activos Intangibles                     | 21,099         | 18,989         | 16,879         | 14,769         | 12,659         | 10,549         |
| Otros activos                           |                |                |                |                |                |                |
| <b>Total Activo No Corriente</b>        | <b>52,609</b>  | <b>45,164</b>  | <b>37,720</b>  | <b>30,275</b>  | <b>22,830</b>  | <b>15,385</b>  |
| <b>TOTAL ACTIVO</b>                     | <b>126,895</b> | <b>229,582</b> | <b>352,549</b> | <b>509,541</b> | <b>722,053</b> | <b>978,383</b> |
| <b>PASIVO</b>                           |                |                |                |                |                |                |
| <b>Pasivo Corriente</b>                 |                |                |                |                |                |                |
| Obligaciones Financieras                |                | 12,070         | 15,307         |                |                |                |
| Cuentas por Pagar a empleados           |                | 3,828          | 3,924          | 4,022          | 4,122          | 4,225          |
| Cuentas por Pagar Comerciales           |                | 2,760          | 2,606          | 2,904          | 3,237          | 3,609          |
| Impuesto a la renta                     |                | 19,907         | 39,032         | 60,699         | 84,649         | 110,868        |
| Pasivos Mantenedos Venta                |                |                |                |                |                |                |
| <b>Total pasivo corriente</b>           | <b>0</b>       | <b>38,565</b>  | <b>60,869</b>  | <b>67,625</b>  | <b>92,009</b>  | <b>118,702</b> |
| <b>Pasivo No Corriente</b>              |                |                |                |                |                |                |
| Obligaciones Financieras                | 36,895         | 15,307         | 0              |                |                |                |
| Impuesto a la renta                     |                |                |                |                |                |                |
| <b>Total Pasivo no Corriente</b>        | <b>36,895</b>  | <b>15,307</b>  | <b>0</b>       | <b>0</b>       | <b>0</b>       | <b>0</b>       |
| <b>TOTAL PASIVO</b>                     | <b>36,895</b>  | <b>53,872</b>  | <b>60,869</b>  | <b>67,625</b>  | <b>92,009</b>  | <b>118,702</b> |
| <b>PATRIMONIO</b>                       |                |                |                |                |                |                |
| Capital Social                          | 90,000         | 90,000         | 90,000         | 90,000         | 90,000         | 90,000         |
| Reservas Legales                        |                |                |                |                |                |                |
| Resultados Acumulados                   |                | 85,711         | 201,680        | 351,916        | 540,044        | 769,681        |
| Diferencias de Conversión               |                |                |                |                |                |                |
| <b>Total Patrimonio Neto</b>            | <b>90,000</b>  | <b>175,711</b> | <b>291,680</b> | <b>441,916</b> | <b>630,044</b> | <b>859,681</b> |
| <b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>        | <b>126,895</b> | <b>229,582</b> | <b>352,549</b> | <b>509,541</b> | <b>722,053</b> | <b>978,383</b> |

*Tabla 103: Estado de Situación Financiera  
Elaboración propia*

## CAPITULO VIII: EVALUACIÓN FINANCIERA Y SENSIBILIZACIÓN

### 8.1. Valor actual neto y tasa de retorno

Los siguientes indicadores nos ayudaran a validar la rentabilidad del negocio, tanto en el ámbito económico como financiero, todo sustentado en base a las proyecciones previamente presentadas en el capítulo anterior.

#### 8.1.1. Cálculo del Cok y Van Económico

$$\text{Cok económico} = R_f + \beta_a * (R_m - R_f) + RP + \text{Inflac}$$

- Rf (Tasa libre de riesgo): 4.73%
- Ba (Apalancamiento de empresa peruana): 0.73
- Rm-Rf (Rendimiento del mercado): 24.52%
- RP (Riesgo país): 0.89%
- Inflación: 2.5%
- COK e = 26%

| FLUJO DE CAJA ECONOMICO |        |         |         |         |         |
|-------------------------|--------|---------|---------|---------|---------|
| 2020                    | 2021   | 2022    | 2023    | 2024    | 2025    |
| -117,935                | 85,990 | 126,036 | 156,756 | 192,242 | 233,366 |

**Tabla 104:** Flujo de caja económico  
Elaboración propia

$$VAN = -I_0 + \sum_{t=1}^n \frac{F_t}{(1+k)^t} = -I_0 + \frac{F_1}{(1+k)} + \frac{F_2}{(1+k)^2} + \dots + \frac{F_n}{(1+k)^n}$$

$$VAN_e = -117,935 + \frac{85,990}{(1+26\%)} + \frac{126,036}{(1+26\%)^2} + \frac{156,756}{(1+26\%)^3} + \frac{192,242}{(1+26\%)^4} + \frac{233,366}{(1+26\%)^5}$$

$$VAN_e = S/ 277,119,11$$

Nuestro VAN económico obtiene un valor de S/. 277,119,11 valor que al ser mayor a cero nos da la confianza de que recibiremos no solo un retorno positivo sobre el negocio, sino que este estará generando valor económico a los inversionistas superando la rentabilidad mínima que se presenta en el WACC.



**8.1.2. Cálculo del TIR económico.**

$$TIR = \sum_{T=0}^n \frac{Fn}{(1+i)^n} = 0$$

$$TIR_e = 0 = -117,935 + \frac{85,990}{(1+X\%)} + \frac{126,036}{(1+X\%)^2} + \frac{156,756}{(1+X\%)^3} + \frac{192,242}{(1+X\%)^4} + \frac{233,366}{(1+X\%)^5}$$

**TIR<sub>e</sub> = 96.49%**

Contando con una tasa interna de retorno económico (TIR<sub>e</sub>) de 96,49%, nos refuerza la viabilidad del negocio y aumenta la seguridad de cualquier inversionista interesado en el plan de negocios.

**8.1.3. Cálculo del WACC y VANf**

$$WACC = K_e \times \frac{E}{E + D} + K_d \times \frac{D}{E + D} \times (1 - T)$$

- WACC: Tasa promedio ponderado
- K<sub>e</sub>: Coste de los Fondos Propios
- K<sub>d</sub>: Coste de la Deuda Financiera
- E: Fondos propios
- D: Deuda financiera
- T: Tasa impositiva

$$WACC = 29\% * 26.82\% * (1 - 29.5\%) + 71\% * 26\%$$

**WACC = 23.93%**

| <b>FLUJO DE CAJA FINANCIERO</b> |        |         |         |         |         |
|---------------------------------|--------|---------|---------|---------|---------|
| 2020                            | 2021   | 2022    | 2023    | 2024    | 2025    |
| -81,040                         | 68,621 | 108,666 | 139,387 | 192,242 | 233,366 |

**Tabla 105:** Flujo de caja financiero  
Elaboración propia



$$VANf = -I^0 + \sum_1^n \frac{Fn}{(1 + i\%)^n}$$

$$VANf = -81,040 + \frac{68,621}{(1 + 23.93\%)} + \frac{108,666}{(1 + 23.93\%)^2} + \frac{139,387}{(1 + 23.93\%)^3} + \frac{192,242}{(1 + 23.93\%)^4} + \frac{233,366}{(1 + 23.93\%)^5}$$

**VANf = S/133,521**

#### 8.1.4. Cálculo del TIR financiero

$$TIR = \sum_{T=0}^n \frac{Fn}{(1+i)^n} = 0$$

$$TIRf = 0 = -81,040 + \frac{68,621}{(1 + X\%)} + \frac{108,666}{(1 + X\%)^2} + \frac{139,387}{(1 + X\%)^3} + \frac{192,242}{(1 + X\%)^4} + \frac{233,366}{(1 + X\%)^5}$$

**TIRf = 118.01%**

#### 8.1.5. Ratio de Beneficio – Costo

$$\frac{B}{C} = \frac{\sum_{1-0}^N \frac{Y}{(1-r)^n}}{I_0 + \sum_{t=0}^n \frac{Ct}{(1+r)^n}}$$

- B/C: Relación beneficio costo
- r: Costo oportunidad de capital
- N: Último año del periodo de análisis financiero del proyecto
- I<sub>0</sub>: Inversión Inicial
- Y: Ingreso bruto del proyecto
- C: Costo del proyecto



**8.1.5.1. Beneficio / Costo Económico**

$$\frac{B}{C} = \frac{\frac{85,990}{(1 + 23.93\%)} + \frac{126,036}{(1 + 23.93\%)^2} + \frac{156,756}{(1 + 23.93\%)^3} + \frac{192,242}{(1 + 23.93\%)^4} + \frac{233,366}{(1 + 23.93\%)^5}}{117,935}$$

B/C económico: **S/3.35**

**8.1.5.2. Beneficio / Costo Financiero**

$$\frac{B}{C} = \frac{\frac{68,621}{(1 + 26\%)} + \frac{108,666}{(1 + 26\%)^2} + \frac{139,387}{(1 + 26\%)^3} + \frac{192,242}{(1 + 26\%)^4} + \frac{233,366}{(1 + 26\%)^5}}{-81,040}$$

B/C financiero: **S/4.22**

Nuestra ratio de costo beneficio económico toma el valor de S/3.35 lo que significa que por cada S/1.00 invertido recibiremos S/3.35 de beneficio, en cuanto al ratio costo beneficio financiero el valor a recibir como beneficio es de S/ 4.22.

**8.1.6. Cálculo del periodo de recuperación (Payback)**

| AÑO           | MESES | VALOR ACTUALIZADO | INVERSION    | SALDO       |
|---------------|-------|-------------------|--------------|-------------|
| Retorno Año 1 | 12    | 85,990            | - 126,895.17 | - 40,904.77 |
| Retorno Año 2 | 3     | 126,036           | - 40,904.77  | 0           |

**Tabla 106: PayBack**  
*Elaboración propia*

Para recuperar la inversión realizada en el presente negocio se requerirá 15 meses según nuestro flujo de caja económico.

## 8.2. Ratios de liquidez, rentabilidad y solvencia

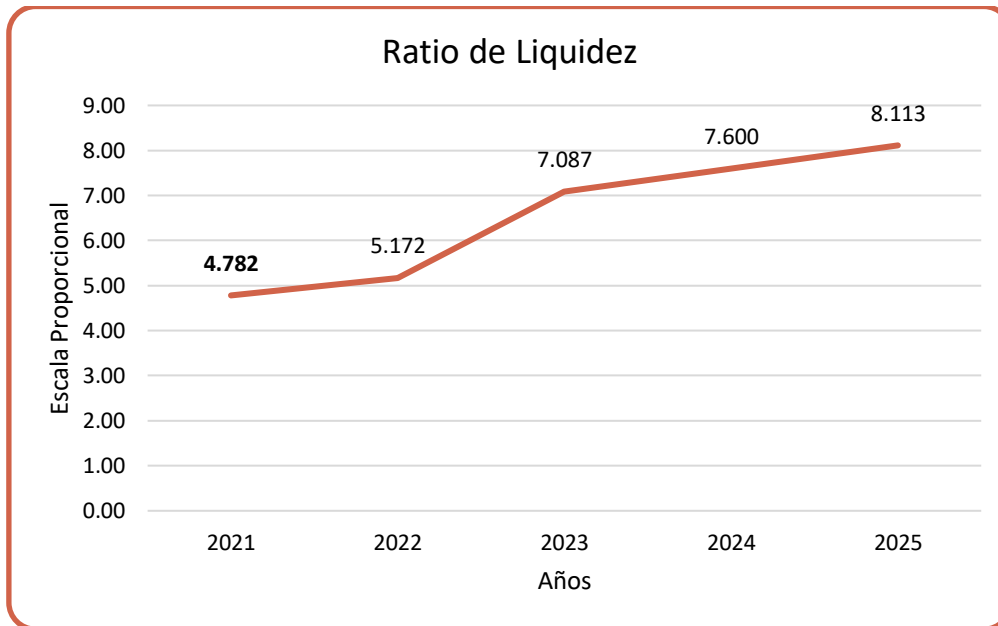
### 8.2.1. Ratios de liquidez

#### 8.2.1.1. Ratio de liquidez

$$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}} \times 100$$

| AÑOS  |       |       |       |       |
|-------|-------|-------|-------|-------|
| 2021  | 2022  | 2023  | 2024  | 2025  |
| 4.782 | 5.172 | 7.087 | 7.600 | 8.113 |

**Tabla 107:** Ratio de Liquidez  
Elaboración propia



**Gráfico 17:** Ratio de Liquidez  
Elaboración propia

#### Interpretación:

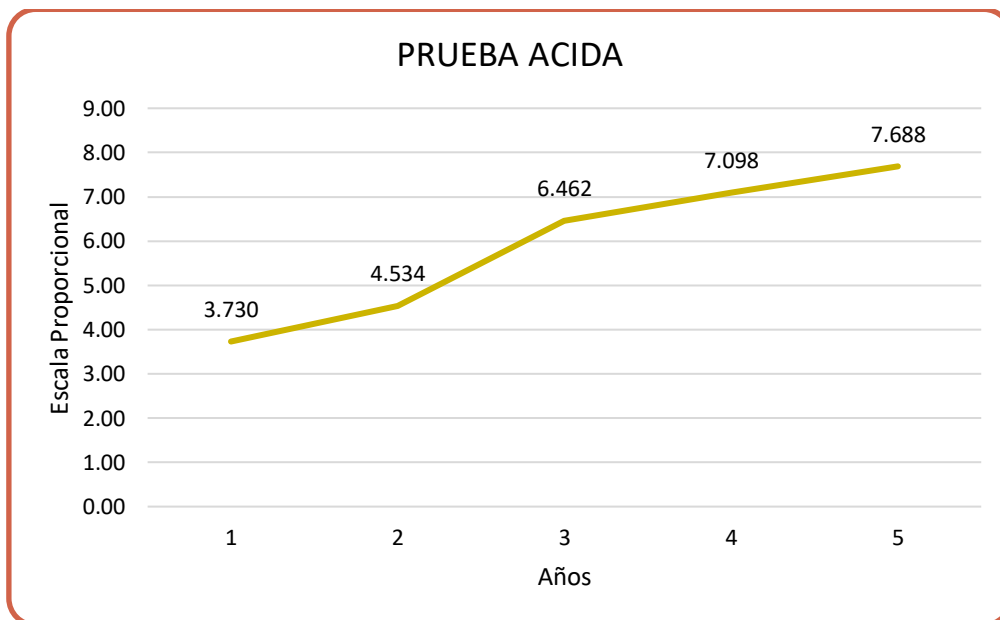
Nuestra ratio de liquidez nos muestra que al ser mayor que 1 en todos los periodos proyectados, la empresa siempre podrá hacer frente a sus deudas a corto plazo con los activos corrientes con los que cuenta, llegando así hasta una proporción de 8.113 en el quinto año proyectado.

8.2.1.2. *Prueba Ácida*

$$\frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo Corriente}} \times 100$$

| AÑOS  |       |       |       |       |
|-------|-------|-------|-------|-------|
| 2021  | 2022  | 2023  | 2024  | 2025  |
| 3.730 | 4.534 | 6.462 | 7.098 | 7.688 |

**Tabla 108:** *Prueba Ácida*  
Elaboración propia



**Gráfico 18:** *Prueba Ácida*  
Elaboración propia

**Interpretación:**

En el caso de nuestra prueba ácida, nuestros indicadores ser mayor a 1 significa que Dulce Amara podrá cumplir con sus obligaciones financieras a corto plazo sin ningún inconveniente, manteniendo esto en los próximos años.



8.2.1.3. *Capital de trabajo*

**Activo Corriente – Pasivo Corriente**

| AÑOS       |            |            |            |            |
|------------|------------|------------|------------|------------|
| 2021       | 2022       | 2023       | 2024       | 2025       |
| 145,853.71 | 253,960.75 | 411,641.40 | 607,214.00 | 844,295.49 |

**Tabla 109:** *Capital de Trabajo*  
*Elaboración propia*



**Gráfico 19:** *Capital de Trabajo*  
*Elaboración propia*

**Interpretación**

El contar con un capital de trabajo positivo y en aumento cada año significa que la empresa no necesitará solicitar préstamos o financiamientos adicionales, por el contrario, podrá trabajar con el dinero que el mismo negocio va generando año a año.

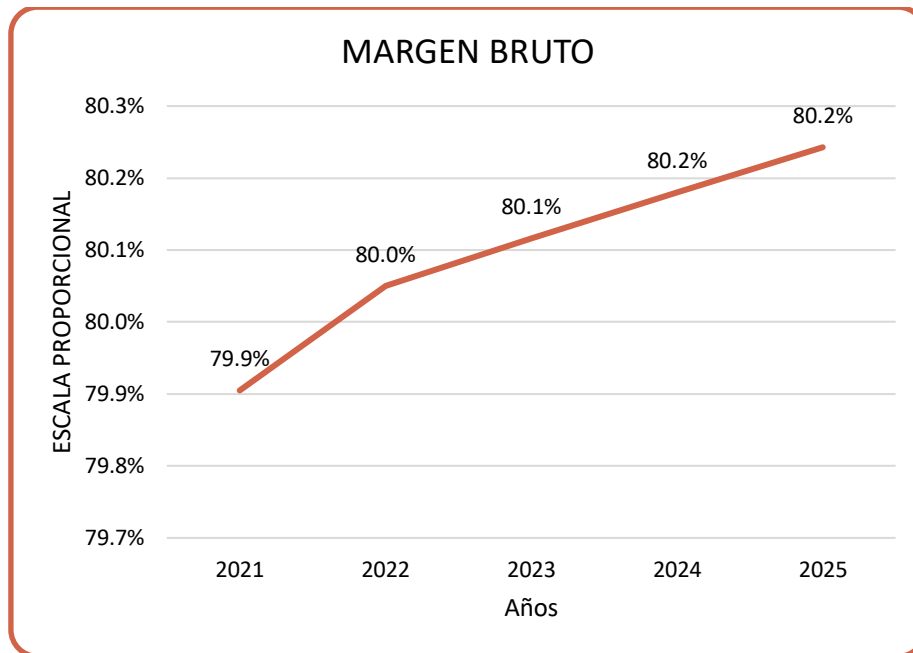
## 8.2.2. Ratios de rentabilidad

### 8.2.2.1. Margen Bruto

$$\text{Margen Bruto} = \frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas Netas}}$$

| AÑOS  |       |       |       |       |
|-------|-------|-------|-------|-------|
| 2021  | 2022  | 2023  | 2024  | 2025  |
| 79.9% | 80.0% | 80.1% | 80.2% | 80.2% |

**Tabla 110: Margen Bruto**  
Elaboración propia



**Gráfico 20: Margen Bruto**  
Elaboración propia

### Interpretación

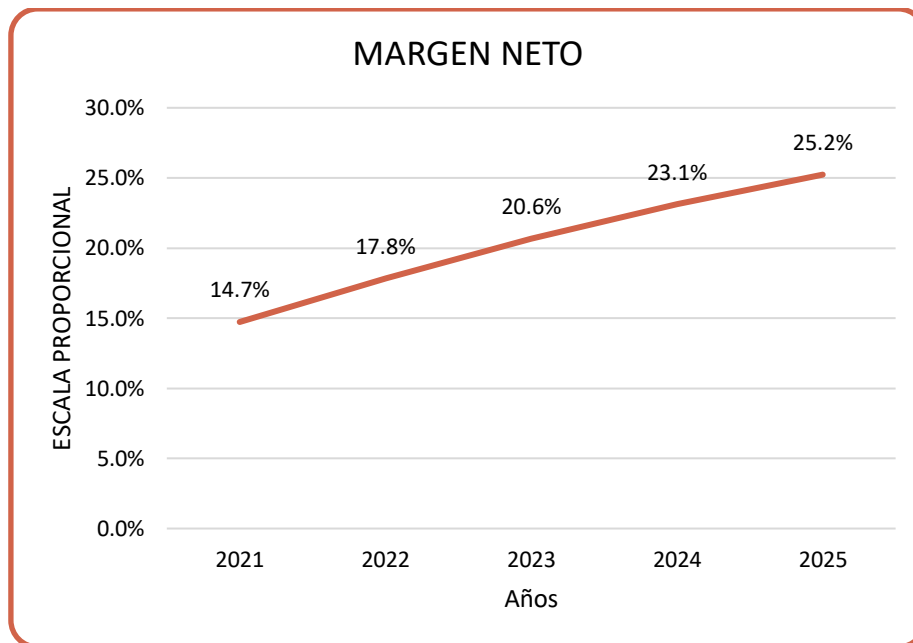
Se cuenta con un margen bruto positivo y promedio de 80% el cual ira aumentando gradualmente año a año a una razón promedio de 0.1%.

8.2.2.2. *Margen Neto*

$$\text{Margen Bruto} = \frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas Netas}}$$

| AÑOS  |       |       |       |       |
|-------|-------|-------|-------|-------|
| 2021  | 2022  | 2023  | 2024  | 2025  |
| 14.7% | 17.8% | 20.6% | 23.1% | 25.2% |

**Tabla 111:** Margen Neto  
Elaboración propia



**Gráfico 21:** Margen Neto  
Elaboración propia

**Interpretación**

Se cuenta con un margen neto positivo y promedio de 20.6% que se mantiene de manera positiva durante todo el periodo proyectado, en este caso al quitar los gastos de operación y obligaciones con terceros nos resulta en un margen neto que tiende a crecer cada año.

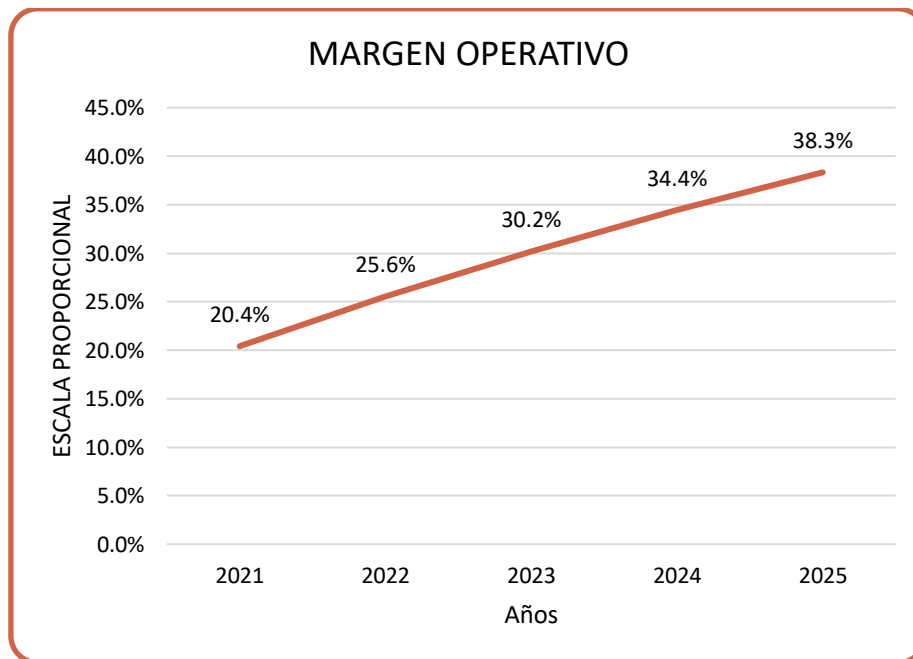


8.2.2.3. *Margen Operativo*

$$\text{Margen Operativo} = \frac{\text{Utilidad Operativa}}{\text{Ventas Netas}}$$

| AÑOS  |       |       |       |       |
|-------|-------|-------|-------|-------|
| 2021  | 2022  | 2023  | 2024  | 2025  |
| 20.4% | 25.6% | 30.2% | 34.4% | 38.3% |

**Tabla 112:** Margen Operativo  
Elaboración propia



**Gráfico 22:** Margen Operativo  
Elaboración propia

**Interpretación**

Se cuenta con un margen operativo positivo y promedio de 30% que se mantiene positivo durante todo el periodo proyectado, en este caso al quitar los gastos de administración, ventas ni gastos financieros nos resulta en un margen neto que tiende a crecer cada año.

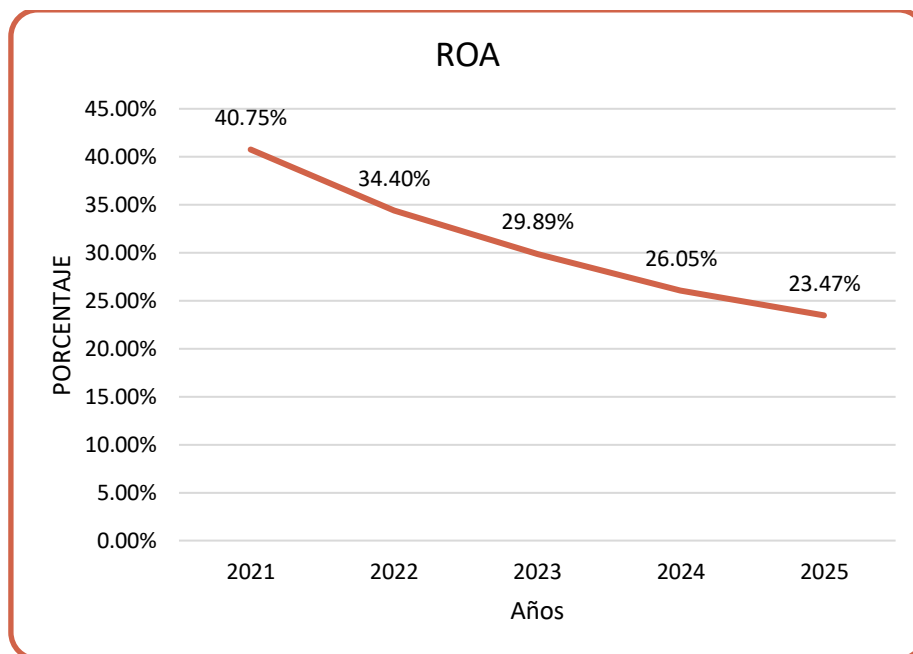


8.2.2.4. ROA

$$ROA = \frac{\text{Utilidad Operativa (1 - TAX)}}{\text{Total Activo Promedio}}$$

| AÑOS   |        |        |        |        |
|--------|--------|--------|--------|--------|
| 2021   | 2022   | 2023   | 2024   | 2025   |
| 40.75% | 34.40% | 29.89% | 26.05% | 23.47% |

**Tabla 113: ROA**  
*Elaboración propia*



**Gráfico 23: ROA**  
*Elaboración propia*

**Interpretación**

El motivo por el cual el ROA del negocio se reduce cada año es que, al aumentar el dinero acumulado en la cuenta del negocio, estos no son capitalizados para generar nueva utilidad, adicional a ello la liquidez con la que cuenta, es suficiente para cubrir la capacidad operaba de los siguientes periodos sin necesidad de endeudarse.

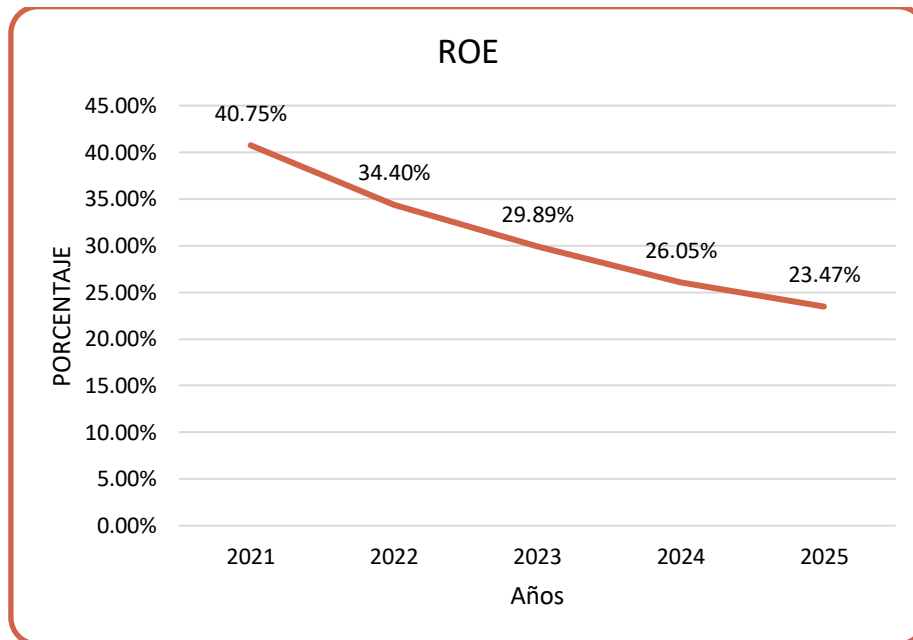


8.2.2.5. ROE

$$ROE = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio Inicial}}$$

| AÑOS   |        |        |        |        |
|--------|--------|--------|--------|--------|
| 2021   | 2022   | 2023   | 2024   | 2025   |
| 95.23% | 66.00% | 51.51% | 42.57% | 36.45% |

**Tabla 114: ROE**  
*Elaboración propia*



**Gráfico 24: ROE**  
*Elaboración propia*

**Interpretación**

El ROE disminuye gradualmente producto del crecimiento del patrimonio de la empresa gracias a los resultados netos que se obtienen año a año.

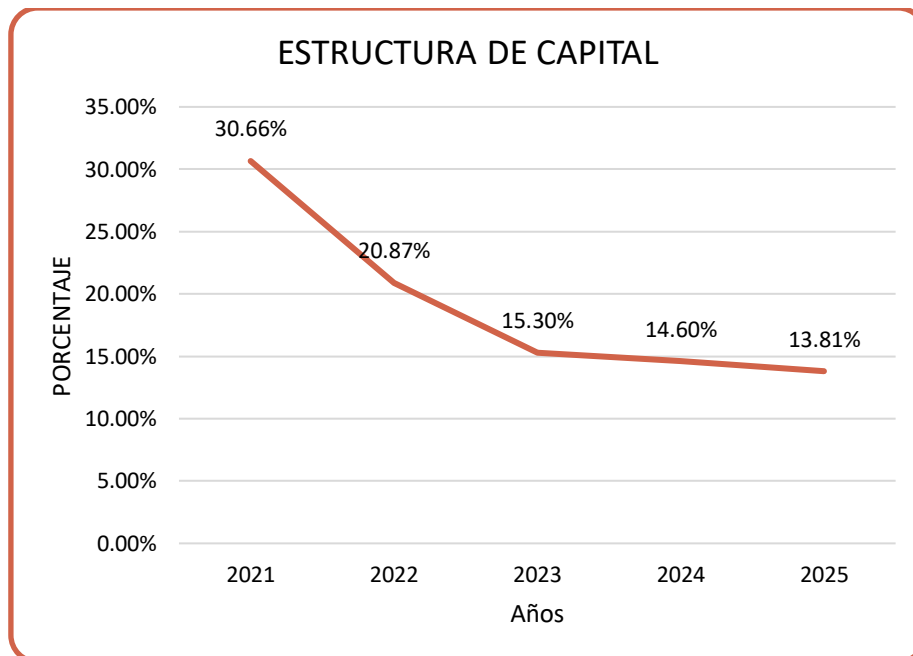
### 8.2.3. Ratios de solvencia

#### 8.2.3.1. Estructura de capital

$$\text{Estructura del Capital} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio}}$$

| AÑOS   |        |        |        |        |
|--------|--------|--------|--------|--------|
| 2021   | 2022   | 2023   | 2024   | 2025   |
| 30.66% | 20.87% | 15.30% | 14.60% | 13.81% |

**Tabla 115:** Estructura de capital  
Elaboración propia



**Gráfico 25:** Estructura de Capital  
Elaboración propia

#### Interpretación

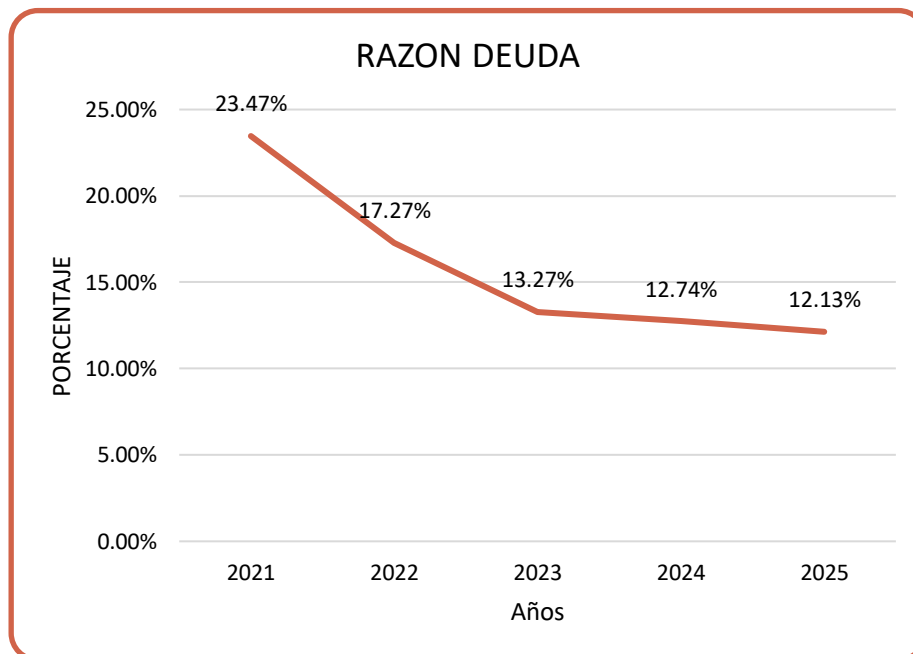
Es un indicador positivo que año a año la proporción entre nuestro pasivo y nuestro patrimonio disminuya.

8.2.3.2. *Razón Deuda*

$$Razon\ Deuda = \frac{Pasivo\ Totales}{Activo\ Totales}$$

| AÑOS   |        |        |        |        |
|--------|--------|--------|--------|--------|
| 2021   | 2022   | 2023   | 2024   | 2025   |
| 23.47% | 17.27% | 13.27% | 12.74% | 12.13% |

**Tabla 116:** Razón Deuda  
Elaboración propia



**Gráfico 26:** Razón Deuda  
Elaboración propia

**Interpretación**

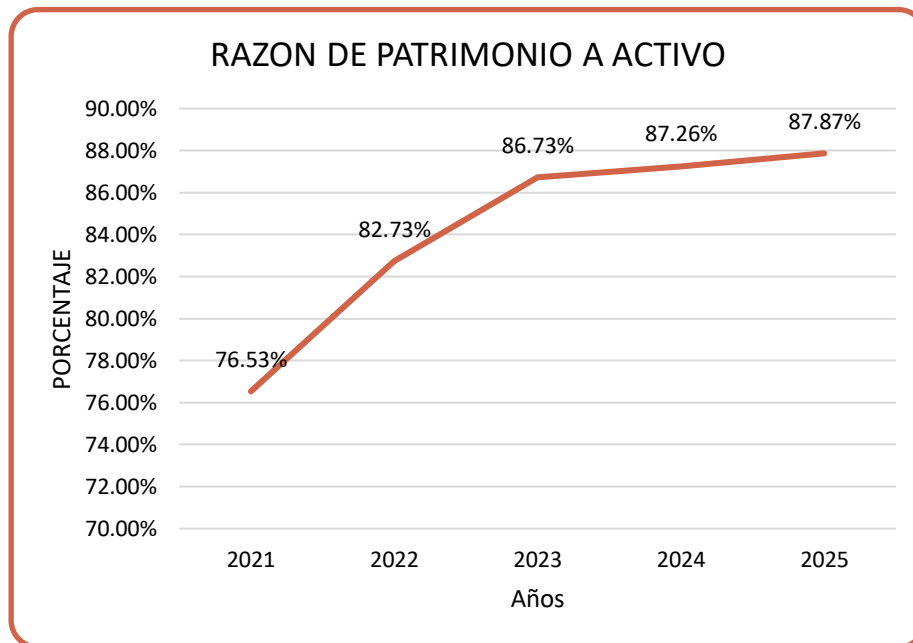
Este indicador nos muestra cuanto representa nuestro pasivo sobre nuestros activos totales, el hecho de que esta proporción reduzca de un 23.47% en el año 2021 a un 12.13% en el año 2025 significa que nuestras deudas a largo y corto plazo se van reduciendo en comparación de nuestro activo total.

8.2.3.3. *Razón de patrimonio a Activo*

$$\text{Razon De Patrimonio a Activo} = \frac{\text{Total patrimonio}}{\text{Activo Totales}}$$

| AÑOS   |        |        |        |        |
|--------|--------|--------|--------|--------|
| 2021   | 2022   | 2023   | 2024   | 2025   |
| 76.53% | 82.73% | 86.73% | 87.26% | 87.87% |

**Tabla 117:** *Razón de Patrimonio a Activo*  
Elaboración propia



**Gráfico 27:** *Razón de Patrimonio a Activo*  
Elaboración propia

**Interpretación**

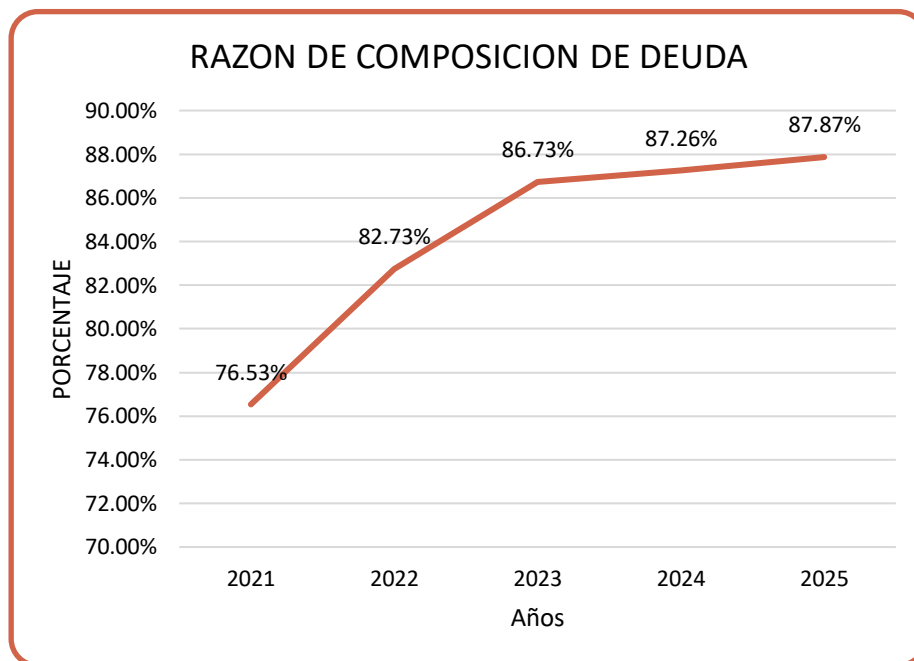
Este indicador nos muestra cuanto representa nuestro patrimonio sobre nuestros activos totales, el resto de este porcentaje sobre el 100% representa las obligaciones a corto y mediano plazo a pagar, siendo en el año 2021 de un 76.53% y de 87.87% en el año 2025.

**8.2.3.4. Razón de composición de Deuda**

$$\text{Razon De Composicion de Deuda} = \frac{\text{Pasivos corrientes}}{\text{Pasivos totales}}$$

| AÑOS   |         |         |         |         |
|--------|---------|---------|---------|---------|
| 2021   | 2022    | 2023    | 2024    | 2025    |
| 71.59% | 100.00% | 100.00% | 100.00% | 100.00% |

**Tabla 118:** Razón de composición de Deuda  
Elaboración propia



**Gráfico 28:** Razón de composición de Deuda  
Elaboración propia

**Interpretación**

Este indicador nos muestra cuanto representa nuestros pasivos corrientes sobre nuestros pasivos totales. Esto nos indica que a partir del año 2022 ya no se contaría con una obligación a largo plazo.



### **8.3. Recomendaciones para manejar los índices de liquidez**

Las recomendaciones planteadas a fin de manejar los índices de liquidez que tiene nuestra empresa a fin de que no afecte finalmente la rentabilidad del activo y patrimonio de la empresa son las siguientes:

- Invertir dinero en investigación de nuevos mercados.
- Invertir los valores en nuestros esfuerzos de marketing a fin de lograr realizar un reforzamiento de marca en el mercado o realizar actividades que permitan a la empresa tener una mayor interacción con sus clientes.
- Invertir los valores en producir nuevos bienes y aumentar el portafolio de productos en base a la demanda existente en el mercado para no tener los activos ociosos y no perjudiquen a la rentabilidad de la empresa.
- Invertir el dinero en certificaciones que permitan a la empresa darles una mejor imagen institucional y respaldo.
- Solicitar un crédito hipotecario para lograr aperturar y equipar una segunda tienda y con los activos monetarios que no generan rotación, pagar la cuota de inicial del mismo.

### **8.4. Cálculos de sensibilización**

#### **8.4.1. Identificación de las variables a sensibilizar**

La variable que se ha elegido para sensibilizar es la demanda de bebidas que se tendrá durante los periodos proyectados del negocio.

Siendo esta la variable independiente, tendrá un impacto en las variables dependientes como TIRe, VANe y B/C.





Los escenarios para considerar serán positivos, normales y negativos usando variaciones de un 15% de aumento en demanda en el escenario positivo y 15% de reducción en nuestra demanda en el escenario negativo.

#### 8.4.1.1. Escenario Optimista

Tal como se menciona en el punto anterior el escenario optimista se calcula aumentando la demanda original en 15% los resultados obtenidos a comparación de los resultados base son los siguientes.

| ESCENARIO OPTIMISTA | COMPARACION  |        |
|---------------------|--------------|--------|
| COK                 | 25.43%       | 0.00%  |
| VANe                | S/318,686.97 | 15.00% |
| TIRe                | 160.25%      | 66.07% |
| B/C                 | S/4.38       | 30.75% |

**Tabla 119:** Escenario Optimista  
Elaboración propia

Un aumento en la demanda genera aumentos significativos en nuestro retorno de inversión manteniendo la viabilidad del negocio.

#### 8.4.1.2. Escenario Negativo

En este escenario la demanda se reduce en un 15% obtenidos a comparación de los resultados base son los siguientes.

| ESCENARIO PESIMISTA | COMPARACION  |         |
|---------------------|--------------|---------|
| COK                 | 25.43%       | 0.00%   |
| VANe                | S/235,551.24 | -15.00% |
| TIRe                | 62.58%       | -35.14% |
| B/C                 | S/ 2.23      | -33.43% |

**Tabla 120:** Escenario Negativo  
Elaboración propia

**BIBLIOGRAFÍA**

- CaféVerde. (12 de abril de 2017). *¿QUÉ ES EL CACAO ALCALINIZADO?* Obtenido de Sadiet: <https://comprarcafeverde.es/2017/04/que-es-el-cacao-alkalinizado/>
- Consulting, D. (11 de abril de 2008). *El significado de los colores en publicidad*. Obtenido de GestioPolis: <https://www.gestiopolis.com/el-significado-de-los-colores-en-publicidad/>
- Datum. (s.f.). *CALCULADORA DEL MARGEN DE ERROR*. Obtenido de Datum Internacional: <http://www.datum.com.pe/calculadora>
- Durán, F. (2010). *Cultivo y Explotación del Cacao. Primera Edición*. Colombia: Grupo Latino Editores S.A.
- Euromonitor. (19 de Julio de 2018). *Cacao peruano: ¿Cuánto es el consumo per cápita?* Obtenido de Gestión: <https://gestion.pe/economia/cacao-peruano-consumo-per-capita-239008-noticia/>
- Euromonitor, I. (Agosto de 2015). *PERÚ ES EL QUINTO CONSUMIDOR DE CHOCOLATE EN AMÉRICA LATINA*. Obtenido de Mercado Negro: <https://www.mercadonegro.pe/uncategorized/peru-es-el-quinto-consumidor-de-chocolate-en-america-latina/>
- FDA. (s.f.). *¿Qué hace la FDA?* Obtenido de FDA: <https://www.fda.gov/about-fda/fda-basics/que-hace-la-fda>
- LaRepública. (26 de Julio de 2018). *El consumo de chocolate en el Perú es uno de los más bajos en América Latina*. Obtenido de La República: <https://larepublica.pe/economia/1286290-consumo-chocolate-peru-bajos-america-latina/>
- Luis, M. (15 de marzo de 2018). *El 93% de la producción peruana de cacao se concentra en 7 regiones*. Obtenido de Agraria.pe: <https://agraria.pe/noticias/el-93-de-la-produccion-peruana-de-cacao-se-concentra-en-7-re-16171>
- MINAGRI. (2016). *Estudio del cacao en el Perú y en el Mundo*. Lima.
- NPIC. (25 de junio de 2015). *¿Qué significa cuando los alimentos son orgánicos?* Obtenido de National Pesticide Information Center: <http://npic.orst.edu/faq/organic.es.html>
- NQA. (s.f.). *¿Qué es la FSSC 22000?* Obtenido de Organismo de Certificación Global: <https://www.nqa.com/es-pe/certification/standards/fssc-22000>
- NQA. (s.f.). *¿Qué es la HACCP?* Obtenido de Organismo de Certificación Global: <https://www.nqa.com/es-pe/certification/standards/haccp>



Sunarp. (3 de agosto de 2018). *Constituye tu empresa en seis pasos*. Obtenido de Sunarp:  
<https://www.sunarp.gob.pe/PRENSA/inicio/post/2018/08/03/constituye-tu-empresa-en-seis-pasos>



## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### CONCLUSIONES

- El cacao peruano es considerado uno de los cultivos más importantes de nuestra tierra peruana, logrando aumentar su producción anual de manera positiva gracias a la demanda existente en el mercado nacional e internacional. Asimismo, la estacionalidad de producción es favorable, debido a que es realizada durante todo el año.
- Se encontró una demanda insatisfecha en el mercado, la cual sería cubierta a través de nuestro servicio y venta de bebidas de chocolate especializadas, contando con un equipo de trabajo comprometido y una ubicación estratégica a fin de lograr una buena atención y satisfacción a la necesidad y deseo de los clientes.
- La competencia indirecta presente en el Centro Comercial Jockey Plaza es alta, motivo por el cual, se estableció un plan de marketing y una serie de estrategias con la finalidad de dar a conocer nuestros productos y sus características a través de una serie de promociones y publicidades publicadas en sus diferentes medios digitales, que resaltarán aquellos beneficios o fortalezas que posea nuestra empresa y la diferencie de otras, con la finalidad de obtener una cuota de mercado.
- El recurso humano es uno de los factores principales para la puesta en marcha del negocio y su buen funcionamiento, desde las personas que la crean, hasta las que atiendan en tienda durante el día a día. Debido a ello, se determinó el perfil requerido para cada colaborador, horario y salario que deberá ser respetado por la empresa, así como también, una serie de beneficios a los cuales podrán acceder.



- Año a año se puede visualizar que el margen de ganancia por producto va reduciéndose, afectando así a nuestro margen bruto, esto puede generar un riesgo a futuro ya que se opta por la estrategia de valor percibido.
- Año a año se puede visualizar que el margen por producto va reduciéndose, afectando así a nuestro margen bruto, esto puede generar un riesgo a futuro ya que se opta por la estrategia precio “Valor Percibido”.

### RECOMENDACIONES

- Aprovechar la producción nacional de cacao peruano a fin de fomentar su consumo a través de nuestras bebidas preparada a base de polvo alcalino, con la finalidad de aumentar como país nuestro índice de consumo per cápita, y el empleo de agricultores en aquellas localidades productoras del mismo.
- Establecer una puesta en marcha del negocio sólida, con una previa evaluación, estudio y análisis del perfil del consumidor, así como también del mercado, considerando factores positivos y negativos, externos e internos, entre otros, a fin de mitigar riesgos a futuro.
- Realizar un seguimiento constante a las actividades que se realizarán, ya sea publicaciones, estrategias, activaciones, entre otras, con la finalidad de analizar el nivel de impacto y alcance obtenido en el mercado, y así validar si se obtuvo los resultados esperados, o si es necesario reformularlo.
- Realizar actividades que permitan la integración, desarrollo y mejora tanto profesional como personal de cada uno de los colaboradores, con la finalidad de generar un crecimiento notable en cada uno de ellos y afinidad con la empresa, logrando obtener su compromiso con la puesta en marcha del negocio.



- Ante un menor margen de ganancia por producto y la capacidad económica con la que cuenta la empresa desde su tercer año, se sugiere la apertura de una segunda tienda a partir del cuarto año del negocio.
- Ante un menor margen de ganancia por producto y la capacidad económica con la que cuenta la empresa desde su tercer año, se sugiere la apertura de una segunda tienda a partir del cuarto año del negocio.

## ANEXOS

### *CONTRATO DE ALQUILER*

Conste por el presente documento el contrato de arrendamiento de empresa, que celebran de una parte Administradora Jockey Plaza Shopping Center SA, identificada con R.U.C. N° 20306841506 inscrita en la partida electrónica N° ..... del Registro de Personas Jurídicas de ....., con domicilio en Av. Javier Prado Este Nro. 4200, SURCO, debidamente representada por su gerente general don \_\_\_\_\_, identificado con D.N.I. N° \_\_\_\_\_ con poderes inscritos en el asiento ..... de la referida partida electrónica, a quien en lo sucesivo se denominará EL ARRENDADOR; y, de otra parte CHOCOLATERIA PERUANA AMARA SAC., identificada con R.U.C. N° 20345582375, inscrita en la partida electrónica N° ..... del Registro de Personas Jurídicas de ....., con domicilio en Calle Coronel Camilo Carrillo 225 Oficina 503, debidamente representada por su gerente general don Guillermo Francisco Rodriguez Espino , identificado con D.N.I. N° 72022315, con poderes inscritos en el asiento ..... de la referida partida electrónica, a quien en lo sucesivo se denominará EL ARRENDATARIO; en los términos contenidos en las cláusulas siguientes:

#### **ANTECEDENTES**

CLÁUSULA PRIMERA. - EL ARRENDADOR es una persona jurídica de derecho privado constituida bajo el régimen de la sociedad anónima, cuyo objeto social principal es dedicarse a la actividad inmobiliaria. Asimismo, a la fecha de celebración del presente contrato, EL ARRENDADOR declara tener un 100% de participación en dicho mercado.

CLÁUSULA SEGUNDA. - Por acuerdo de junta general de accionistas del 01 de septiembre de 2020, conforme al acta que se adjunta, EL ARRENDADOR ha decidido ceder en arrendamiento la empresa de la cual es titular. Se entiende que el término empresa comprende todos los demás elementos que conforman el negocio, tales como la unidad inmobiliaria en donde opera la empresa, los bienes muebles, signos distintivos, el Good Will, los contratos de trabajo, etc., conceptos que se encuentran debidamente detallados en el Anexo I adjunto al presente contrato(2).

CLÁUSULA TERCERA.- EL ARRENDATARIO es una persona jurídica de derecho privado constituida bajo el régimen de la sociedad anónima, que tiene como objeto social principal el dedicarse a la venta de productos alimenticios al público.



## OBJETO DEL CONTRATO

CLÁUSULA CUARTA. - Por el presente contrato, EL ARRENDADOR se obliga a ceder el uso y disfrute de la empresa descrita en la cláusula segunda en favor de EL ARRENDATARIO, a título de arrendamiento. Por su parte, EL ARRENDATARIO se obliga a pagar a EL ARRENDADOR el monto de la renta pactada en la cláusula siguiente, en la forma y oportunidad convenidas.

## RENTA: FORMA Y OPORTUNIDAD DE PAGO

CLÁUSULA QUINTA.- Las partes acuerdan que el monto de la renta que pagará EL ARRENDATARIO a EL ARRENDADOR en calidad de contraprestación por el uso de la empresa, asciende a la suma de S/8,960.00 (OCHOMIL NOVECIENTOS SESENTA CON 00/100 SOLES) mensuales.

El pago de la renta, anteriormente referida, deberá efectuarse en el domicilio de EL ARRENDADOR, íntegramente en dinero y en forma adelantada, es decir, el primer día útil de cada mes.

## PLAZO DEL CONTRATO

CLÁUSULA SEXTA. - Las partes convienen fijar un plazo de duración determinada para el presente contrato, el cual será de 1 año, los mismos que se computarán a partir de la fecha de suscripción de este documento.

## OBLIGACIONES DE LAS PARTES

CLÁUSULA SÉTIMA. - EL ARRENDADOR se obliga a entregar la empresa, con todos sus elementos debidamente organizados, los mismos que se encuentran descritos en el Anexo I, en la fecha de suscripción de este documento, sin más constancia que las firmas de las partes puestas en él.

Esta obligación se entenderá efectuada con la entrega de las llaves del inmueble en donde opera la empresa, así como de los demás elementos descritos en el referido anexo. La entrega de estos bienes deberá hacerse mediante acta notarial.

CLÁUSULA OCTAVA. - Asimismo, los titulares del 100% de las acciones de EL ARRENDADOR se obligan a ceder en uso en favor de EL ARRENDATARIO la integridad de sus acciones. Dicha cesión implica que EL ARRENDATARIO podrá ejercer los derechos políticos y económicos que le son inherentes a los titulares de las acciones. La cesión en uso en favor de EL ARRENDATARIO deberá inscribirse en la matrícula de acciones de EL ARRENDADOR.

CLÁUSULA NOVENA.- En el plazo de duración del presente contrato, EL ARRENDADOR se obliga a no realizar, directamente o a través de terceros, actividad económica que pueda





competir con el giro comercial de la empresa que cede en uso y disfrute a EL ARRENDATARIO.

CLÁUSULA DÉCIMA.- EL ARRENDADOR se obliga a brindar, al solo pedido de EL ARRENDATARIO, toda la información de publicidad, marketing o estrategias comerciales que resulte relevante y necesaria para mantener el posicionamiento en el mercado de la empresa materia de arrendamiento.

Igualmente, EL ARRENDATARIO podrá solicitar todos los informes y documentos que permitan una mejor administración de la empresa.

CLÁUSULA DÉCIMO PRIMERA.- EL ARRENDATARIO se obliga a pagar puntualmente el monto de la renta, en la forma, oportunidad y lugar pactados, con sujeción a lo convenido en la cláusula quinta.

CLÁUSULA DÉCIMO SEGUNDA.- EL ARRENDATARIO se obliga a explotar económicamente la empresa como un ordenado comerciante y sin variar su giro empresarial. En ese sentido, EL ARRENDATARIO garantiza a EL ARRENDADOR que la explotación económica no implicará el deterioro, pérdida o destrucción de la infraestructura, imagen comercial y posicionamiento en el mercado de la empresa.

CLÁUSULA DÉCIMO TERCERA.- Al término del plazo de duración del presente contrato previsto en la cláusula sexta, EL ARRENDATARIO se obliga a devolver la empresa a EL ARRENDADOR en las mismas condiciones en que la recibió de éste, salvo el desgaste normal de las instalaciones y muebles. En dicho sentido, al momento de la devolución del bien materia del presente contrato, deberá levantarse un acta notarial en la que EL ARRENDADOR declare su conformidad con el estado de devolución de la empresa, si es que así corresponde; o, en caso de que tenga observaciones con el estado de conservación de aquella, señale las razones de su discrepancia.

CLÁUSULA DÉCIMO CUARTA.- Asimismo, dentro del plazo de duración del presente contrato, EL ARRENDATARIO se obliga a pagar puntualmente el importe de todos los servicios públicos, tales como agua y desagüe, energía eléctrica, teléfono y otros suministrados en beneficio de la empresa. Igualmente, se incluye en esta cláusula la obligación de pagar los tributos municipales de parques y jardines, relleno sanitario, serenazgo y otros que graven el bien inmueble que forma parte de la empresa arrendada, con excepción del impuesto al patrimonio predial el cual corresponde exclusivamente a EL ARRENDADOR.

CLÁUSULA DÉCIMO QUINTA.- EL ARRENDATARIO no podrá ceder a terceros, alguno de los bienes conformantes de la empresa materia del presente contrato, así como no podrá subarrendar o ceder su posición contractual, salvo que cuente con el asentimiento expreso y por escrito de EL ARRENDADOR.

**GARANTÍA**

CLÁUSULA DÉCIMOSEXTA. - En garantía de la obligación asumida por EL ARRENDATARIO en el último párrafo de la cláusula décimo segunda y en la cláusula décimo tercera, EL ARRENDATARIO entrega una Carta Fianza otorgada por el Banco ..... en favor de EL ARRENDADOR. Dicha carta fianza, que se adjunta al presente documento como Anexo II, es solidaria, incondicionada, irrevocable y de realización automática, la misma que es válida hasta el momento en que EL ARRENDADOR declare su conformidad con las condiciones de devolución de la empresa.

**CLÁUSULA PENAL MORATORIA**

CLÁUSULA DÉCIMO SÉTIMA. - En caso de que EL ARRENDATARIO incumpla con la obligación descrita en la cláusula quinta, EL ARRENDATARIO deberá pagar a EL ARRENDADOR por cada día de demora, en calidad de penalidad moratoria, una suma ascendente a US \$ 100 (CIEN CON 00/100 Dólares Americanos), así como deberá indemnizar cualquier daño ulterior.

**CLÁUSULA RESOLUTORIA EXPRESA**

CLÁUSULA DÉCIMO OCTAVA. - El incumplimiento de cualquiera de las obligaciones asumidas por EL ARRENDATARIO en las cláusulas décimo primera, décimo segunda, décimo cuarta y décimo quinta del presente documento, constituirá causal de resolución del presente contrato, al amparo del artículo 1430 del Código Civil. En consecuencia, la resolución se producirá de pleno derecho cuando EL ARRENDADOR comunique, por carta notarial, a EL ARRENDATARIO que quiere valerse de esta cláusula.

**APLICACIÓN SUPLETORIA DE LA LEY**

CLÁUSULA DÉCIMO NOVENA. - En todo lo no previsto por las partes en el presente contrato, ambas se someten a lo establecido por las normas del Código Civil y demás del sistema jurídico que resulten aplicables.

**COMPETENCIA ARBITRAL**

CLÁUSULA VIGÉSIMA. - Las controversias que pudieran suscitarse en torno al presente contrato, serán sometidas a arbitraje, mediante un Tribunal Arbitral integrado por tres expertos en la materia, uno de ellos designado de común acuerdo por las partes, quien lo presidirá, y los otros designados por cada uno de ellos. Si en el plazo de ..... (...) días de producida la controversia, no se acuerda el nombramiento del presidente del Tribunal Arbitral, éste deberá ser designado por el Centro de Arbitraje Nacional y Extranjero de la Cámara de Comercio de Lima, cuyas reglas serán aplicables al



arbitraje.

El laudo del Tribunal Arbitral será definitivo e inapelable, así como de obligatorio cumplimiento y ejecución para las partes y, en su caso, para la sociedad. En señal de conformidad las partes suscriben este documento en la ciudad de ....., a los ... días del mes de ..... de 20....

## **EL ARRENDADOR EL ARRENDATARIO**

### **ANOTACIONES Y REFERENCIAS LEGALES**

(1) El contrato de arrendamiento de empresa, también conocido como arrendamiento de unidad productiva, es aquel por el cual el titular de una sociedad o persona natural cede a otra el uso o explotación de su empresa por un tiempo definido, recibiendo en contraprestación una renta determinada. CANO RICO, José Ramón. "Manual práctico de contratación mercantil". Editorial Tecnos S.A. Tomo I, pág. 817.

(2) Para que estemos frente a un arrendamiento de empresa es necesario que la empresa arrendada esté integrada con todos los elementos que sean fundamentales para su propio funcionamiento de modo que el arrendador pueda explotarla en las mismas condiciones que el arrendatario. CANO RICO, José Ramón. Op. cit., pág. 818.



### ***CONTRATO DE TRABAJO DULCE AMARA***

Conste por el presente documento, que se suscribe por triplicado con igual tenor y valor, el contrato de trabajo a tiempo completo, que al amparo del Texto Único Ordenado del Decreto Legislativo N.º 728, Decreto Supremo N.º 003-97-TR, Ley de Productividad y Competitividad Laboral y normas complementarias, que celebran de una parte la empresa CHOCOLATERIA PERUANA AMARA SAC, con R.U.C. N.º 20603352727 y domicilio real en Jirón Coronel Camilo Carrillo 225 Oficina 503, debidamente representada por el señor Guillermo Francisco Rodríguez Espino, con D.N.I. N.º 72022315, a quien en adelante se le denominará EL EMPLEADOR, y de la otra parte, \_\_\_\_\_, con D.N.I. N.º \_\_\_\_\_, domiciliado en \_\_\_\_\_, a quien en adelante se le denominará EL TRABAJADOR, en los términos y condiciones siguientes:

1.- EL EMPLEADOR es una empresa privada, cuyo objeto social son la venta de productos alimenticios al público, debidamente registrada el día 30/12/2020, que requiere de los servicios del TRABAJADOR en forma temporal, debido al crecimiento y aumento de la demanda de EL EMPLEADOR.

2.- Por el presente contrato, EL TRABAJADOR se obliga a prestar sus servicios al EL EMPLEADOR para realizar las siguientes actividades: atención al cliente, debiendo someterse al cumplimiento estricto de la labor, para la cual ha sido contratado, bajo las directivas de sus jefes o instructores, y las que se impartan por necesidades del servicio en ejercicio de las facultades de administración y dirección de la empresa, de conformidad con el artículo 9º del Texto Único Ordenado de la Ley de Productividad y Competitividad Laboral, aprobado por Decreto Supremo N.º 003-97-TR.

3.- En contraprestación a los servicios del TRABAJADOR, el EMPLEADOR se obliga a pagar una remuneración MENSUAL de S/930.00 (NOVECIENTOS TREINTA CON 00/100 SOLES) Igualmente se obliga a facilitar al trabajador los materiales, capacitación y cursos necesarios para que desarrolle sus actividades, y a otorgarle los beneficios que por ley, pacto o costumbre tuvieran los trabajadores del centro de trabajo contratados a plazo indeterminado.

4. EL TRABAJADOR deberá prestar sus servicios en el siguiente horario: de 9:00am a 6:00pm de lunes a sábado.

5.- EL EMPLEADOR, se obliga a inscribir al TRABAJADOR en el Libro de Planillas de Remuneraciones, así como poner a conocimiento de la Autoridad Administrativa de Trabajo



el presente contrato, para su conocimiento y registro, en cumplimiento de lo dispuesto por artículo 73º del Texto Único ordenado del Decreto Legislativo N.º 728, Ley de Productividad y Competitividad laboral, aprobado mediante Decreto Supremo N.º 003-97-TR.

6.- Queda entendido que EL EMPLEADOR no está obligado a dar aviso alguno adicional referente al término del presente contrato, operando su extinción en la fecha de su vencimiento, conforme a la cláusula tercera, oportunidad en la cual se abonará al TRABAJADOR los beneficios sociales, que le pudieran corresponder de acuerdo a Ley.

7.- En todo lo no previsto por el presente contrato, se estará a las disposiciones laborales que regulan los contratos de trabajo sujeto a modalidad, contenidos en el Texto Único Ordenado del Decreto Legislativo N.º 728 aprobado por el Decreto Supremo N.º 003-97-TR, Ley de Productividad y Competitividad Laboral.

8.- Las partes contratantes renuncian expresamente al fuero judicial de sus domicilios y se someten a la jurisdicción de los jueces de parte para resolver cualquier controversia que el cumplimiento del presente contrato pudiera originar.

Firmado el \_\_\_ de abril de 20\_\_

---

EMPLEADOR

---

TRABAJADOR



**LICENCIA DE FUNCIONAMIENTO – MUNICIPALIDAD DE LIMA**

|   |  |                       |                     |
|---|--|-----------------------|---------------------|
|  | <b>FORMATO DE DECLARACIÓN JURADA PARA LICENCIA DE FUNCIONAMIENTO</b><br><br><i>LEY N° 28976 - Ley Marco de Licencia de Funcionamiento y Modificatorias</i> | Versión: 01           | N° de expediente:   |
|   |  | Página: 1 de 2        | Fecha de recepción: |
|   |  | N° de recibo de pago: |                     |

VER INSTRUCCIONES PARA EL LLENADO (Página 2)

| I MODALIDAD DEL TRÁMITE QUE SOLICITA (marcar más de una alternativa si corresponde)   |   |   |   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |
|---|---|---|---|---|--|--|--|--|--|--|--|--|
| <b>Licencia de funcionamiento</b><br><input checked="" type="checkbox"/> Indeterminada <input type="checkbox"/> Temporal<br><br><input type="checkbox"/> Licencia de funcionamiento más autorización de anuncio publicitario:<br>Tipo de anuncio (especificar)<br>.....<br><input type="checkbox"/> Licencia para cesionario<br><br><input type="checkbox"/> Licencias para mercados de abastos, galerías comerciales y centros comerciales |   | <b>Cambios o modificaciones</b><br><input type="checkbox"/> Modificación de área<br><br><input type="checkbox"/> Cambio de denominación o nombre comercial de la persona jurídica (Solo completar secciones I, II y III)<br>N° de licencia de funcionamiento<br><br>.....<br>Indicar nueva denominación o nombre comercial<br>..... |   | <b>Otros</b><br><input type="checkbox"/> Cese de actividades (Solo completar secciones I, II y III)<br>N° de licencia de funcionamiento<br><br>.....<br><input type="checkbox"/> Transferencia de Licencia de Funcionamiento (Solo completar secciones I, II, III y adjuntar copia simple de contrato de transferencia)<br>N° de licencia de funcionamiento<br><br>.....<br><input type="checkbox"/> Otros (especificar)<br>..... |  |  |  |  |  |  |  |  |
| II DATOS DEL SOLICITANTE  |   |   |   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Apellidos y Nombres/ Razón social   |   |   |   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |
|   |   |   |   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |
| N° DNI/ N° C.E.   | N° RUC                                    | N° Teléfono   | Correo electrónico  |   |  |  |  |  |  |  |  |  |
|   |   |   |   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Dirección   |   |   |   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Av./ Jr./ Ca./ Pje./ Otros  | N°/ Int./ Mz/ Lt./ Otros                  | Urb./ AA.HH./ Otros   | Distrito y Provincia  |   |  |  |  |  |  |  |  |  |
|   |   |   |   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |
| III DATOS DEL REPRESENTANTE LEGAL O APODERADO   |   |   |   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Apellidos y Nombres   |   | N° DNI/ N° C.E.   | N° de partida electrónica y asiento de inscripción SUNARP (de corresponder) |   |  |  |  |  |  |  |  |  |
|   |   |   |   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |
| IV DATOS DEL ESTABLECIMIENTO  |   |   |   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Nombre comercial  |   |   |   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |
|   |   |   |   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Código CIU *  | Giro/s*                                   | Actividad   | Zonificación  |   |  |  |  |  |  |  |  |  |
|   |   |   |   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Dirección   |   |   |   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Av./ Jr./ Ca./ Pje./ Otros  | N°/ Int./ Mz/ Lt./ Otros                  | Urb./ AA.HH./ Otros   | Provincia   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |
|   |   |   |   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Autorización Sectorial (de corresponder)  |   |   |   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Entidad que otorga autorización   | Denominación de la autorización sectorial | Fecha de autorización   | Número de autorización  |   |  |  |  |  |  |  |  |  |
|   |   |   |   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Área total solicitada (m <sup>2</sup> )   |   | Croquis de ubicación  |   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |
|   |   | <table border="1"> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </table>   |   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |
|   |   |   |   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |
|   |   |   |   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |
|   |   |   |   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |

\* Esta información es llenada por el representante de la municipalidad.

|                                     |   |                       |                     |
|-------------------------------------|---|-----------------------|---------------------|
| <p><b>Municipalidad de Lima</b></p> | <p align="center"><b>FORMATO DE DECLARACIÓN JURADA PARA LICENCIA DE FUNCIONAMIENTO</b></p> <p align="center"><i>LEY Nº 28976 - Ley Marco de Licencia de Funcionamiento y Modificatorias</i></p> | Versión: 01           | Nº de expediente:   |
|                                     |   | Página: 2 de 2        | Fecha de recepción: |
|                                     |   | Nº de recibo de pago: |                     |

| V DECLARACIÓN JURADA  |  |
|---|--|
| Declaro (DE CORRESPONDER MARCAR CON X)  |  |
| Cuento con poder suficiente vigente para actuar como representante legal de la persona jurídica conductora (alternativamente, de la persona natural que represento).  |  |
| El establecimiento cumple con las condiciones de seguridad en edificaciones y me someto a la inspección técnica que corresponda en función al riesgo, de conformidad con la legislación aplicable.  |  |
| El establecimiento cumple con la dotación reglamentaria de estacionamientos, de acuerdo con lo previsto en la ley.  |  |
| Cuento con título profesional vigente y estoy habilitado por el colegio profesional correspondiente (en el caso de servicios relacionados con la salud)   |  |
| Tengo conocimiento de que la presente Declaración Jurada y documentación está sujeta a la fiscalización posterior. En caso de haber proporcionado información, documentos, formatos o declaraciones que no corresponden a la verdad, se me aplicarán las sanciones administrativas y penales correspondientes, declarándose la nulidad o revocatoria de la licencia o autorización otorgada. Asimismo, brindaré las facilidades necesarias para las acciones de control de la autoridad municipal competente. |  |

Observaciones o comentarios del solicitante:

Fecha:

\_\_\_\_\_  
Firma del solicitante/ Representante legal/ Apoderado

DNI:

Nombres y Apellidos:

| VI CALIFICACIÓN DE RIESGO (Para ser llenado por el calificador designado de la municipalidad) *                    |  |   |   |
|--|--|---|---|
| <input type="checkbox"/> ITSE Riesgo bajo  | <input type="checkbox"/> ITSE Riesgo medio | <input type="checkbox"/> ITSE Riesgo alto | <input type="checkbox"/> ITSE Riesgo muy alto |
| <p align="center">_____<br/>Firma y sello del calificador municipal</p> <p align="center">Nombres y Apellidos:</p> |  |   |   |

\* Esta información debe ser llenada por el representante de la municipalidad.

**INSTRUCCIONES PARA EL LLENADO**

**Sección I:** Marcar con una "X" en la casilla según la modalidad del trámite que solicita, en caso de corresponder puede marcar más de una alternativa. De haber marcado "Cambio de denominación o nombre comercial de la persona jurídica" o "Cese de actividades", solo debe completar las secciones I, II y III. De haber marcado "Transferencia de Licencia de Funcionamiento", debe adjuntar una copia simple del contrato de transferencia y solo debe completar las secciones I, II y III.

**Nota:** Si el establecimiento ya cuenta con una licencia de funcionamiento y el titular o un tercero va a realizar alguna de las actividades simultáneas y adicionales establecidas por el Ministerio de la Producción mediante Decreto Supremo Nº .....-2017-PRODUCE, no corresponde utilizar este Formato sino el "Formato de Declaración Jurada para informar el desarrollo de actividades simultáneas y adicionales a la licencia de funcionamiento".

Si el establecimiento ya cuenta con una licencia de funcionamiento, el titular puede realizar actividades de cajero correspondal sin necesidad de solicitar una modificación, ampliación o nueva licencia de funcionamiento ni realizar ningún trámite adicional.

**Sección II:** En caso de persona natural, consignar los datos personales del solicitante. En caso de persona jurídica, consignar la razón social y el número de RUC.

**Sección III:** En caso de representación de personas naturales, adjuntar carta poder simple firmada por el poderdante indicando de manera obligatoria su número de documento de identidad. En caso de representación de personas jurídicas consignar los datos del representante legal, número de partida electrónica y asiento de inscripción en la Superintendencia Nacional de Registros Públicos (SUNARP).

**Sección IV:** Consignar los datos del establecimiento, el tipo de actividad a desarrollar y la zonificación. Los campos correspondientes al "Código CIUJ" y "Giro/s" son completados por el representante de la municipalidad.  
Para aquellas actividades que, conforme al D.S. Nº 006-2013-PCM, requieran autorización sectorial previa al otorgamiento de la licencia de funcionamiento, consignar los datos de la autorización sectorial.  
Consignar el área total para la que solicita la licencia de funcionamiento.  
Consignar en el croquis la ubicación exacta del establecimiento.


**Sección V:** De corresponder, marcar con una X.

**Sección VI:** Sección llenada por el calificador designado de la municipalidad.



**FORMULARIO DE HABILITACIÓN SANITARIA**

Exp. N° \_\_\_\_\_

 **SOLICITUD – FORMULARIO DE HABILITACION SANITARIA  
DE ESTABLECIMIENTOS DE FABRICACION DE ALIMENTOS Y BEBIDAS**

|                           |                        |                  |
|---------------------------|------------------------|------------------|
| 1.1 Nombre o Razón Social |                        | 1.2 RUC          |
| 1.3 Representante Legal   |                        | 1.4 DNI          |
| 1.5 Dirección             |                        |                  |
| N°/Lt :                   | Urb/AAHH/Sector/Otros: |                  |
| 1.6 Distrito              | 1.7 Provincia          | 1.8 Departamento |
| 1.9 Teléfono              | 1.10 Fax               | 1.11 e-mail      |

Autorizó que las observaciones u otros administrativos analogos se nos hagan llegar vía fax, correo electronico : SI.....NO.....a nombre de:  
.....

|   |                        |                    |
|---|------------------------|--------------------|
| <b>2. ESTABLECIMIENTO</b>   |                        |                    |
| 2.1 PROPIO  |                        |                    |
| 2.1.1 Dirección : Jr/Calle/Mz.  |                        |                    |
| N°/Lt :   | Urb/AAHH/Sector/Otros: |                    |
| 2.1.2 Distrito  | 2.1.3 Provincia        | 2.1.4 Departamento |
| 2.1.6 Telefono  | 2.2.6 Fax              | 2.2.6 e-mail       |
| 2.2. ALQUILADO ( ) UTILIZACIÓN DE SERVICIOS ( )   |                        |                    |
| 2.2.1 Nombre o Razón Social   |                        |                    |
| 2.2.3 Dirección : Jr/Calle/Mz.  |                        |                    |
| Urb/AAHH/Sector/Otros:  |                        |                    |
| 2.2.4 Distrito  | 2.2.5 provincia        | 2.2.6 Departamento |
| 2.2.7 Telefono  | 2.2.8 Fax              | 2.2.9 e-mail       |
| Las empresas en liquidación , deben adjuntar el documento que acredita su liquidación y la razón de la empresa liquidadora. |                        |                    |
| 3.PRODUCTO (S)  |                        |                    |
| 3.1 ALIMENTOS Y BEBIDAS   |                        |                    |

**ENCUESTA****ENCUESTA**

Buenos días/tardes, estamos realizando una encuesta para evaluar el lanzamiento de un nuevo lugar que ofrecerá productos a base de chocolate. Le agradeceremos brindarnos un minuto de su tiempo y responder las siguientes preguntas:

---

Edad \_\_\_\_\_

Distrito \_\_\_\_\_

1. ¿Te gustan las bebidas de chocolate?

- a. Si
- b. No

Si su respuesta es **Si** pase a la pregunta 2, si la respuesta es **NO** fin de la encuesta

2. ¿Estaría de acuerdo con que exista un lugar especializado en bebidas a base de chocolate ubicado en el C. C. Jockey Plaza?

- a. Si
- b. No

3. ¿En promedio al año, con qué frecuencia consumirías una bebida a base de chocolate?

- a. 3 veces por semana
- b. 2 veces por semana
- c. 1 vez por semana
- d. 2 veces por mes
- e. 1 vez al mes

4. ¿La temperatura afecta en tu decisión sobre consumir una bebida fría o caliente de chocolate?

- a. Si
- b. No

5. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una bebida a base de chocolate (Mediana/450ml)? (S/9 min. – S/20 max.) (Solo números enteros)

S/ \_\_\_\_\_



6. **¿Qué lo motiva a consumir productos a base de chocolate?**
  - a. Estado de Animo
  - b. Hambre
  - c. Hábito
  - d. Antojos
  - e. Ocasiones especiales
  - f. Saludables
  - g. Promociones
  
7. **¿Con quien irías usualmente a consumir una bebida de chocolate?**
  - a. Voy solo
  - b. En pareja
  - c. Con amigos
  - d. Con familia
  
8. **¿En qué fechas especiales consumirías más este producto?**
  - a. No tengo fechas especiales
  - b. San Valentín
  - c. Cumpleaños
  - d. Día de la Madre / Padre
  - e. Navidad
  
9. **¿Qué factor considerarías el más importante al momento de elegir dónde comprar una bebida de chocolate?**
  - a. Precio
  - b. Calidad
  - c. Sabor
  - d. Marca
  - e. Especialización
  
10. **¿A través de qué medios le gustaría recibir información sobre nuestros productos?**
  - a. E-mail
  - b. Redes sociales
  - c. Volante
  - d. Vallas publicitarias



## COTIZACIÓN DE PROVEEDOR DE CACAO

Muy buenas noches Srta. Elisa Farromeque

De acuerdo a nuestra llamada y con respecto a su solicitud le envié la siguiente información. Adjunto nuestra ficha técnica detallada y resalto las características del polvo de cacao elegido.

Características del producto:

- Nombre: Cacao Alcalina
- %Grasa: 10-12
- % Humedad máxima: 4% máx.
- Fineza del polvo: 98,0 mín.
- PH: 6,8 – 7,2
- Cenizas: 10,5 máx.

Empaque: Primario: Bolsa de polietileno de baja densidad | Secundario: Bolsa de papel Kraft de 3 pliegos.

**Precio:**

**Bolsa de 5KG Polvo de Cacao Alcalino**

**S/148.31 + igv**

**Guisella Marcoba**  
**Asesora Comercial**  
**910819912**



**FICHA TECNICA DEL CACAO ALCALINO**

|  |   |   |
|--|---|---|
|  | <b>ESPECIFICACIONES DE PRODUCTO</b>           | <b>Código</b> : S.QA.T-007<br><b>Versión</b> : 005<br><b>Emisión</b> : 02/04/16<br><b>Página</b> : 1 de 2 |
|  | <b>POLVO DE CACAO (20-22 Contenido Graso)</b> |   |

Los Productos elaborados por Machu Picchu Foods S.A.C., son monitoreados durante el proceso de elaboración, garantizando con ello, que se encuentren libres de sustancias tóxicas o nocivas.

Los Productos son elaborados de acuerdo a las Buenas Prácticas de Manufactura y bajo las condiciones sanitarias adecuadas, con supervisión permanente de Control de Calidad, bajo un sistema HACCP implementado y certificado.

Contamos con Certificación Kosher Parve

**I. DESCRIPCION E INGREDIENTES**

Producto obtenido a partir de la Torta de Cacao trozada de 20-22% contenido graso, reducida a polvo fino por procesos mecánicos de pulverizado.

**NATURAL 20-22**

**ALCALINA 20-22**



**INGREDIENTES:** Producto elaborado con ingredientes seleccionados:

**Cocoa Natural 20-22%:** Polvo de cacao natural, obtenido de la torta de cacao natural con 20/22% contenido de grasa.

**Cocoa Alcalina 20-22%:** Polvo de cacao de contenido graso 20-22 y Álcali: Carbonato de potasio.

| Cocoa Natural 20-22% | Cocoa Alcalina 20-22 % |
|----------------------|------------------------|
|----------------------|------------------------|

**II. CARACTERISTICAS FISICAS Y QUIMICAS**

|                             | Cocoa Natural 20-22% | Cocoa Alcalina 20-22 % |
|-----------------------------|----------------------|------------------------|
| Contenido de Grasa (%)      | 20 - 22              | 20 - 22                |
| Humedad (%)                 | 4 máx.               | 4 máx.                 |
| Fineza (200 mesh: 75µm) (%) | 98,5 mín.            | 98,5 mín.              |
| pH (al 10%)                 | 5,0 – 6,0            | 6,8 – 7,2              |
| Cenizas (%)                 | 7,5 máx.             | 10,0 máx.              |

**III. CARACTERISTICAS MICROBIOLÓGICAS**

|                            |                                |
|----------------------------|--------------------------------|
| Aerobios mesófilos viables | 5 x 10 <sup>3</sup> ufc/g máx. |
| Coliformes Totales         | < 3 NMP/g ó < 10 ufc/g         |
| E. coli                    | Negativo/g.                    |
| Enterobacterias            | Ausencia/g                     |
| Recuento de Mohos          | 50 ufc/g máx.                  |
| Recuento de levaduras      | 50 ufc/g máx.                  |
| Staphylococcus aureus (*)  | < 10 ufc/g                     |
| Salmonella / 25g (*)       | Ausencia                       |

**(\*)De acuerdo a la frecuencia establecida para estos análisis**


**IV. CARACTERISTICAS ORGANOLEPTICAS**

|       |   |   |
|-------|---|---|
| Color | Marrón rojizo   | Marrón rojizo, ligeramente oscuro.        |
| Sabor | Amargo característico a cacao con ligero sabor ácido. | Fuerte a cacao / chocolate característico |

**V. REQUISITOS DE INOCUIDAD (\*)**

|                         |           |
|-------------------------|-----------|
| Plomo (*)               | < 1 ppm   |
| Arsénico (*)            | < 1 ppm   |
| Aflatoxinas Totales (*) | < 10 ppb. |

**(\*)De acuerdo a la frecuencia establecida para estos análisis**

|   |   |  |
|---|---|--|
|  | ESPECIFICACIONES DE PRODUCTO              | Código : S.QA.T-007                                    |
|   | POLVO DE CACAO<br>(20-22 Contenido Graso) | Versión : 005<br>Emisión : 02/04/16<br>Página : 2 de 2 |

## VI. INFORMACION NUTRICIONAL

Valores promedios para 100g de producto

|                           | Natural 20-22 | Alcalino 20-22 |
|---------------------------|---------------|----------------|
| Grasa total (g)           | 21            | 21             |
| Saturadas (g)             | 12,5          | 12,8           |
| Trans (g)                 | 0             | 0              |
| Colesterol (mg)           | 0             | 0              |
| Sodio (mg)                | 60            | 100            |
| Carbohidratos totales (g) | 47,15         | 43,60          |
| Fibra Dietaria (g)        | 32,50         | 27,50          |
| Azúcar (g)                | 1             | 0,6            |
| Proteína (g)              | 23            | 23,5           |
| Calorías (Kcal)           | 469,6         | 457,4          |

## VII. USOS Y APLICACIONES

Para fines industriales, destinado al consumo humano.

**Cocoa Natural 20-22%:** Para coberturas cremas de relleno y artículos de chocolate

**Cocoa Alcalina 20-22%:** Polvos para preparados y recetas de repostería, galletería, pastelería y productos de confitería

## VIII. PRESENTACION Y EMPACADO

| PRESENTACION                   | EMPAQUE   |
|--------------------------------|---|
| Bolsas x 25 Kg. (peso neto)    | <b>Primario:</b> Bolsa de polietileno de baja densidad<br><b>Secundario:</b> Bolsa de papel Kraft de 3 pliegos. |
| Bolsas x 11.34 Kg. (peso neto) | <b>Primario:</b> Bolsa de polietileno de baja densidad<br><b>Secundario:</b> Bolsa de papel Kraft de 3 pliegos. |
| Bolsas x 5 Kg. (peso neto)     | <b>Primario:</b> Bolsa de polietileno de baja densidad<br><b>Secundario:</b> Bolsa de papel Kraft de 3 pliegos. |

## IX. CONDICIONES DE ALMACENAMIENTO

Debe estar almacenado bajo condiciones sanitarias apropiadas; sobre pallets, en ambiente fresco y seco.

El recinto de almacenamiento debe estar libre de plagas y olores fuertes o desagradables, alejado de la luz directa.

## X. CONDICIONES DE TRANSPORTE

Debe ser transportado bajo condiciones sanitarias apropiadas, en ambiente fresco y seco, libre de plagas y olores fuertes o desagradables.

## XI. TIEMPO DE VIDA UTIL

24 meses a partir de la fecha de elaboración bajo condiciones de almacenamiento adecuado.