



UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

FACULTAD DE NEGOCIOS

**PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS
INTERNACIONALES**

**PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS
PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN Y MARKETING**

MODELO DE NEGOCIO DE DOLCE CREATO

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Para optar el grado de bachiller en Administración y Negocios Internacionales

Para optar el grado de bachiller en Administración y Finanzas

Para optar el grado de bachiller en Administración y Marketing

AUTORES

Alvarez Dioses, Roffer Yyl ([0000-0002-7330-8781](tel:0000-0002-7330-8781))

Cabrejo Chávez, Isaías Jair ([0000-0002-2462-223X](tel:0000-0002-2462-223X))

Mendoza Palomino, María Claudia ([0000-0002-8588-6167](tel:0000-0002-8588-6167))

Negrete Miranda, Miguel Ángel ([0000-0002-0724-8506](tel:0000-0002-0724-8506))

Solórzano Vergara, Branco André ([0000-0003-4224-3599](tel:0000-0003-4224-3599))

ASESORA

Rojas Plasencia, Karina Milagros ([0000-0001-9324-9478](tel:0000-0001-9324-9478))

Lima, 30 de Noviembre de 2020

DEDICATORIA

Este trabajo de investigación está dedicado a nuestros padres y familia por el apoyo y motivación incondicional durante nuestra vida universitaria y desarrollo del proyecto.

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a nuestros profesores, quienes de manera cercana y empática, nos han inspirado al compartir su experiencia profesional, brindándonos enseñanzas y consejos a lo largo de estos 5 años de carrera, resultando en los mejores aprendizajes para el crecimiento profesional y personal. Asimismo, agradecemos y felicitamos el esfuerzo de nuestra asesora por la paciencia y recomendaciones otorgadas, en tiempos y circunstancias adversas, para llevar a cabo el presente trabajo de investigación.

RESUMEN

Actualmente, la industria pastelera es altamente competitiva, debido a que existe una tendencia de consumo de productos de repostería saludables a diferentes precios. Esto se observa en las personas que presentan antojos de postres y necesitan seguir un alimentación saludable.

Por ello, a lo largo de la investigación se podrá apreciar como la alimentación de muchos peruanos tienden a seguir un estilo de vida saludable. Asimismo, muchas personas tienen antojos de postres que cumplan con alimentación consciente, sin embargo, encuentran dificultad en hallar postres saludables a precios accesible. Por lo que, el presente proyecto consiste en la elaboración de productos de repostería saludables a base de productos orgánicos y naturales, tales como aceite de coco, leche de soya, yogurt griego, cacao orgánico, galletas integrales que estén endulzados con panela, stevia y miel. Por consiguiente, Dolce Creato podrá solucionar ese problema ofreciendo tres unidades de productos saludables, los cuales estarán divididos en dos categoría denominadas Pocket Saludable y Snacks Fit, priorizando la calidad y sabor a precios accesibles.

Finalmente, el presente proyecto muestra experimentos realizados a lo largo de la planificación del proyecto con el objetivo de mejorar y validar la idea del negocio para su ejecución en el mercado local. Asimismo, se desarrolla el modelo negocio en un sector de crecimiento constante, con escalabilidad nacional e internacional.

Palabras Clave: Postres; Alimentación Saludable; Dolce Creato; Repostería; Precio Accesible.

Business model of Dolce Craeto

ABSTRACT

Currently, the confectionery industry is highly competitive, due to the confectionery trend regarding the consumption of healthy confectionery products at different prices. This trend can be observed in people who have cravings for desserts and need to follow a healthy diet.

Therefore, throughout the research it will be possible to appreciate how the diet of many Peruvians follow a healthy lifestyle. In addition, many people have cravings for desserts that fulfill with food requirements. However, they have difficulty in finding healthy desserts at affordable prices. For this reason, the project consists of the production of healthy confectionery products based on organic and natural supplies, such as coconut oil, soy milk, Greek yogurt, organic cacao, whole-grain cookies that are sweetened with panela, stevia and honey. In this way, Dolce Craeto will be able to fulfill their demand by offering three healthy products, which will be divided into two categories called Pocket Healthy and Snacks Fit, prioritizing quality and flavor at affordable prices.

Furthermore, this project presents experiments carried out throughout the planning of the project with the aim of improving and validating the business idea for its execution in the local market. Finally, the business model is developed in a sector of constant growth with national and international scalability.

Keywords: Dessert, Healthy eating, Dolce Craeto, Confectionery, Affordable prices.

TABLA DE CONTENIDO

1. Aspectos Generales del Negocio	1
1.1. Equipo de Trabajo	1
1.2. Proceso de Ideación.....	4
1.2.1. BMC del Proyecto.....	4
1.2.2. Explicación del Modelo de Negocio	4
1.2.3. Justificación del Escalabilidad del Modelo de Negocio	8
2. Validación del Modelo de Negocio	9
2.1. Descripción del Problema.....	9
2.1.1. Diseño y Desarrollo de Experimentos.....	9
2.1.2. Análisis e Interpretación de Resultados	12
2.2. Descripción del Segmento de Cliente	15
2.2.1. Value Proposition Canvas	16
2.2.2. Determinación del Tamaño de Mercado	18
2.3. Descripción de la Solución Propuesta	23
2.3.1. Planteamiento de la Hipótesis del Modelo de Negocio	24
2.4. Plan de ejecución del Concierge.....	40
2.4.1. Objetivos Generales.....	40
2.4.2. Diseño y Desarrollo de los Experimentos.....	40
2.5. Proyección de Ventas	86
3. Desarrollo del Plan de Negocio.....	89
3.1. Plan Estratégico.....	89
3.1.1. Misión y Visión del Negocio	89
3.1.2. Análisis Externo	89
3.1.3. Análisis interno.....	99
3.1.4. Análisis FODA	104
3.1.5. Formalización de la empresa	109
3.1.6. Diagrama Gantt	111
3.2. Plan de Operaciones.....	113
3.2.1. Cadena de Valor	113
3.2.2. Determinación de Procesos.....	116
3.3. Plan de Recursos Humanos	127

3.3.1.	Estructura organizacional.....	127
3.3.2.	Determinación del Personal Requerido.....	127
3.3.3.	Descripción de los Puestos de Trabajo Requerido.....	128
3.3.4.	Presupuesto	132
3.4.	Plan de Marketing.....	134
3.4.1.	Estrategia de Marketing (Offline).....	134
3.4.2.	Marketing Digital (Online)	142
3.4.3.	Presupuesto	152
3.5.	Plan de Responsabilidad Social Empresarial	154
3.5.1.	Matriz de Acciones de los Grupos de Interés vs. Emprendimiento.....	154
3.5.2.	Actividades a Desarrollar.....	156
3.5.3.	Presupuesto	158
3.6.	Plan Financiero	160
3.6.1.	Ingresos y Egresos	160
3.6.2.	Inversiones	164
3.6.3.	Estados Financieros	169
3.6.4.	Indicadores Financieros.....	176
3.6.5.	Análisis de los Estados Financieros.....	177
3.7.	Plan de Financiamiento	179
3.7.1.	Identificación y Justificación de los Modelos de Financiación	179
3.7.2.	Cálculo del valor del emprendimiento	181
4.	Conclusiones y Recomendaciones	186
5.	Anexos.....	188
6.	Referencias	192

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 01. Composición de variables para la estimación del tamaño de mercado	19
Tabla 02. Composición de Lima Electa.....	20
Tabla 03. Composición de variables del tamaño de muestra	21
Tabla 04. Precio promedio de los competidores de Dolce Creato.....	23
Tabla 05. Resultados de las encuestas de Dolce Creato.....	23
Tabla 06. Validación para el interés de la plataforma web	24
Tabla 07. Validación para el funcionamiento del canal de difusión	27
Tabla 08. Validación para el servicio de delivery	31
Tabla 09. Comparación de costos de envío de servicios de delivery	32
Tabla 10. Validación para los proveedores estratégicos.....	33
Tabla 11. Comparación de precios de los proveedores y tiendas naturistas.....	34
Tabla 12. Validación para la asistencia personal.....	35
Tabla 13. Plan Concierge de cinco semanas de ventas en unidades.....	87
Tabla 14. Pronóstico de ventas en unidades del primer año.....	88
Tabla 15. Pronóstico de ventas en unidades del segundo año	88
Tabla 16. Pronóstico de ventas en unidades del tercer año	89
Tabla 17. Matriz de Competidores	92
Tabla 18. Matriz de Perfil Competitivo.....	93
Tabla 19. Matriz de evaluación de factores externos	97
Tabla 20. Matriz de evaluación de factores internos	102
Tabla 21. Matriz de FODA.....	104
Tabla 22. Matriz de FODA Cruzada	104
Tabla 23. Tiempo en minutos para la elaboración de cada postre.....	122
Tabla 24. Capacidad máxima de producción por colaborador a la semana.	122

Tabla 25. Capacidad máxima de producción anual.....	123
Tabla 26. Producción Real del mes de lanzamiento.....	123
Tabla 27. Estructura de costos de los insumos del Crumble de fresa.....	124
Tabla 28. Estructura de costos de los insumos del Brownie Fit.....	124
Tabla 29. Estructura de costos de los insumos de las Trufas Fit.....	125
Tabla 30. Costo Operativo Fijo.....	126
Tabla 31. Inversión Inicial de Dolce Creato.....	126
Tabla 32. Presupuesto de recursos Humanos para el primer año.....	133
Tabla 33. Presupuesto de recursos Humanos para el segundo año.....	133
Tabla 34. Presupuesto de recursos Humanos para el tercer año.....	133
Tabla 35. Ficha técnica del Trufas Fit de Dolce Creato.....	134
Tabla 36. Ficha técnica del Brownies Fit de Dolce Creato.....	135
Tabla 37. Ficha técnica del Pocket Saludable de Dolce Creato.....	136
Tabla 38. Estructura de Costos, Precio y Margen.....	140
Tabla 39. Keywords.....	150
Tabla 40. Indicadores Clave de Rendimiento de Dolce Creato.....	152
Tabla 41. Presupuesto del Marketing Mix del primer año.....	153
Tabla 42. Presupuesto del Marketing Mix del segundo año.....	153
Tabla 43. Presupuesto del Marketing Mix del tercer año.....	154
Tabla 44. Plan de Acciones de Responsabilidad Social Corporativo.....	157
Tabla 45. Presupuesto de Responsabilidad Social Corporativa.....	159
Tabla 46. Fijación de precios de los tres primeros años.....	160
Tabla 47. Estructura de ingresos del primer año.....	161
Tabla 48. Estructura de ingresos del segundo año.....	161
Tabla 49. Estructura de ingresos del tercer año.....	161
Tabla 50. Estructura de egresos del primer año.....	162

Tabla 51. Estructura de egresos del segundo año	163
Tabla 52. Estructura de egresos del tercer año	164
Tabla 53. Inversión a finales del primer año	165
Tabla 54. Inversión del segundo año	166
Tabla 55. Inversión del tercer año	167
Tabla 56. Estado de Resultados Integrales del primer año	170
Tabla 57. Estado de Resultados Integrales del segundo año	171
Tabla 58. Estado de Resultados Integrales del tercer año	172
Tabla 59. Balance General del primer año	173
Tabla 60. Balance General del segundo año.....	174
Tabla 61. Balance General del tercer año.....	175
Tabla 62. Indicadores Financieros para la empresa.....	176
Tabla 63. Indicadores Financieros para la empresa.....	177
Tabla 64. Flujo de Caja Optimista.....	178
Tabla 65. Flujo de Caja Pesimista	179
Tabla 66. Aporte Patrimonial	179
Tabla 67. Préstamo Externo del primer al tercer año	180
Tabla 68. Resumen del Préstamo del primer al tercer año	180
Tabla 69. Préstamo bancario del tercer año.....	181
Tabla 70. Resumen del Préstamo del primer al tercer año	181
Tabla 71. Estructura de Capital	182
Tabla 72. Valor Patrimonial	182
Tabla 73. Flujo de Caja Descontado.....	183
Tabla 74. Cálculo del valor de Dolce Creato.....	184
Tabla 75. Cálculo del valor de Dolce Creato método BERKUS.....	185

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 01. Business Model Canvas de Dolce Creato	4
Figura 02. Perfil del cliente de Dolce Creato	16
Figura 03. Mapa de Valor de Dolce Creato.....	17
Figura 04. Frecuencia de compra por mes de los encuestados.....	21
Figura 05. Landing page de Dolce Creato	25
Figura 06. Anuncio de promoción en Redes Sociales de Dolce Creato	26
Figura 07. Data Analytics de la Landing Page de Dolce Creato	26
Figura 08. Página en Facebook de Dolce Creato.....	29
Figura 09. Anuncio del sorteo en el Facebook de Dolce Creato	29
Figura 10. Redes Sociales de Dolce Creato.....	37
Figura 11. Resultado del rendimiento de la publicidad en Facebook.....	77
Figura 12. Gráfico de competidores de dos ejes de Dolce Creato.....	92
Figura 13. Matriz de fuerzas internas y externas	109
Figura 14. Cronograma de actividades de Dolce Creato	111
Figura 15. Cadena de Valor de Dolce Creato	113
Figura 16. Mapa de Procesos de Dolce Creato.....	116
Figura 17. Flujograma de Investigación de Mercados	117
Figura 18. Flujograma del Plan Marketing.....	118
Figura 19. Flujograma de Planificación de Compras	119
Figura 20. Flujograma de Producción	120
Figura 21. Flujograma de La Gestión Financiera	121
Figura 22. Estructura Organizacional de Dolce Creato	127
Figura 23. Descripción del puesto de Administrador/Nutricionista.....	128
Figura 24. Descripción del puesto de Pastelero.....	129
Figura 25. Descripción del puesto de Repartidor	130

Figura 26. Descripción del puesto de Gerente Financiero.....	131
Figura 27. Descripción del puesto de Gerencia de Marketing	132
Figura 28. Ciclo de vida de los productos de Dolce Creato	138
Figura 29. Matriz Ansoff. Elaboración propia	138
Figura 30. Niveles Estratégicos de los productos de Dolce Creato.....	139
Figura 31. Página de Facebook de Dolce Creato.....	143
Figura 32. Estadísticas de publicaciones de Dolce Creato	143
Figura 33. Estadísticas de publicidad en Facebook e Instagram	144
Figura 34. Página de Instagram de Dolce Creato	144
Figura 35. Bandeja de entrada de Instagram de Dolce Creato	145
Figura 36. Página Web de Dolce Creato	145
Figura 37. Customer Journey de Dolce Creato.....	146
Figura 38. Redes Sociales de Dolce Gratitude.....	147
Figura 39. Redes Sociales de Instagram de Sallqa.....	148
Figura 40. Página de Instagram de Pacchamama Vegan.....	148
Figura 41. Redes Sociales de ArteSana Green	149
Figura 42. Cronograma implementación de Plan de Marketing Mensual.....	151
Figura 43. Cronograma implementación de semanal de Content Marketing	151
Figura 44. Mapa de Stakeholders de Dolce Creato	154
Figura 45. Matriz de poder/interés de stakeholders.....	155
Figura 46. Inversión a realizar	169

1. Aspectos Generales del Negocio

1.1. Equipo de Trabajo

ALVAREZ DIOSES, ROFFER YYL

Estudiante de décimo ciclo de la carrera de Administración y Finanzas de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC). Actualmente, pertenezco al tercio superior académico de mi carrera.

Realicé prácticas en la empresa Ransa, en el área de Control de Gestión, en donde vi temas de contabilidad y finanzas. En el presente trabajo, realice el análisis del tamaño de mercado determinando el mercado potencial en personas y en valor monetario, la

elaboración de la matriz EFE, realicé entrevistas a clientes y expertos, colaboré con la misión y visión de la idea del negocio, así como, el desarrollo del plan financiero y valorización del negocio.



Perfil de LinkedIn: <https://www.linkedin.com/in/roffer-alvarez-dioses-651a0b179/>

CABREJO CHÁVEZ, ISAÍAS JAIR

Estudiante de décimo ciclo de la carrera de Administración y Negocios Internacionales de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC).

Actualmente, pertenezco al tercio superior académico de mi carrera. He realizado prácticas pre-profesionales en Garay Company en temas de investigación de mercados. En el presente trabajo, aporté en la elaboración del BMC, realicé las entrevistas a usuarios y expertos, ayudé en el análisis y aprendizajes de una

de las hipótesis, participé en el focus group a los expertos, desarrollé todo respecto al análisis interno externo y apoyé en el análisis FODA. Además, realicé el cálculo de la capacidad productiva y la planificación del presupuesto de Responsabilidad Social.



Perfil de LinkedIn: <https://www.linkedin.com/in/isa%C3%ADas-cabrejo-ch%C3%A1vez-333329134/>

MENDOZA PALOMINO, MARÍA CLAUDIA

Estudiante del décimo ciclo de la carrera de Administración y Negocios Internacionales de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC) perteneciente al quinto superior académico. Realicé mis prácticas pre-profesionales en la empresa Almacenes Bocanegra SAC en la recepción y control de pedidos. En relación a mi aporte en el presente trabajo, contribuí en el desarrollo del BMC de la idea de negocio, el diseño y creación de la página web de



Dolce Creato, manejo de las redes sociales para la publicación y registros de los pedidos, entrevistar al público objetivo y expertos correspondientes. Asimismo, en el planteamiento y desarrollo de las hipótesis, participé en el focus group con los expertos, contribuí en el desarrollo del análisis interno (Matriz EFI), en el análisis FODA y en el planteamiento de las estrategias. Además, fui encargada de la ejecución del Plan Concierge, el desarrollo de la proyección de ventas y de realizar el Plan de Operaciones para la elaboración de la cadena de valor y descripción del mapa de procesos con sus respectivos flujogramas.

Perfil de LinkedIn: <https://www.linkedin.com/in/maria-claudia-mendoza-a06a48153/>

NEGRETE MIRANDA, MIGUEL ANGEL

Estudiante de décimo ciclo de la carrera de Administración y Finanzas de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC). Actualmente perteneciente al tercio superior académico. Realicé mis prácticas pre profesionales en el área administrativa de la empresa Promex Servicios Empresariales S.R.L perteneciente al rubro eléctrico y construcción. Respecto a mis responsabilidades en el presente



trabajo, colabore en la explicación del modelo de negocio, realice las respectivas entrevistas tanto a clientes como a expertos, realice una investigación de los pasos para la formalización de la empresa, colabore en la ejecución del focus group y elabore el Gantt. Asimismo, fui encargado de la descripción de las estrategias del producto, la

elaboración del plan presupuestal de Recursos Humanos, así como, el desarrollo de la estructura organizacional del negocio.

Perfil de LinkedIn: <https://www.linkedin.com/in/miguel-angel-negrete-miranda/>

SOLÓRZANO VERGARA, BRANCO ANDRÉ

Estudiante de 10° ciclo de Administración y Marketing en la UPC, perteneciente al décimo superior académico. Experiencia en rubros de marketing digital y planificación comercial. Actualmente, me desempeño como Jefe Marketing en X7 Consulting SAC, emprendimiento que actualmente brinda servicios de marketing digital. Desde 2020 realizo mis prácticas en el área comercial de OXFORD PERÚ realizando análisis de stock y



reposiciones, asistencia en ventas e-commerce y despachos. Respecto a mis aportes en el trabajo, brindé la idea de negocio para su desarrollo y mejora, realicé entrevistas a usuarios y expertos, la creación del formulario para las encuestas en el tamaño de mercado, la matriz de competidores, la matriz de perfil competitivo y el diseño de las primeras piezas gráficas para la ejecución de los experimentos. Además, fui encargado de la descripción de las estrategias de plaza y promoción, la elaboración del Plan de Marketing Mix, así como, la descripción de los puestos requeridos.

Perfil de LinkedIn: <https://www.linkedin.com/in/brancosv/>

1.2. Proceso de Ideación

1.2.1. BMC del Proyecto

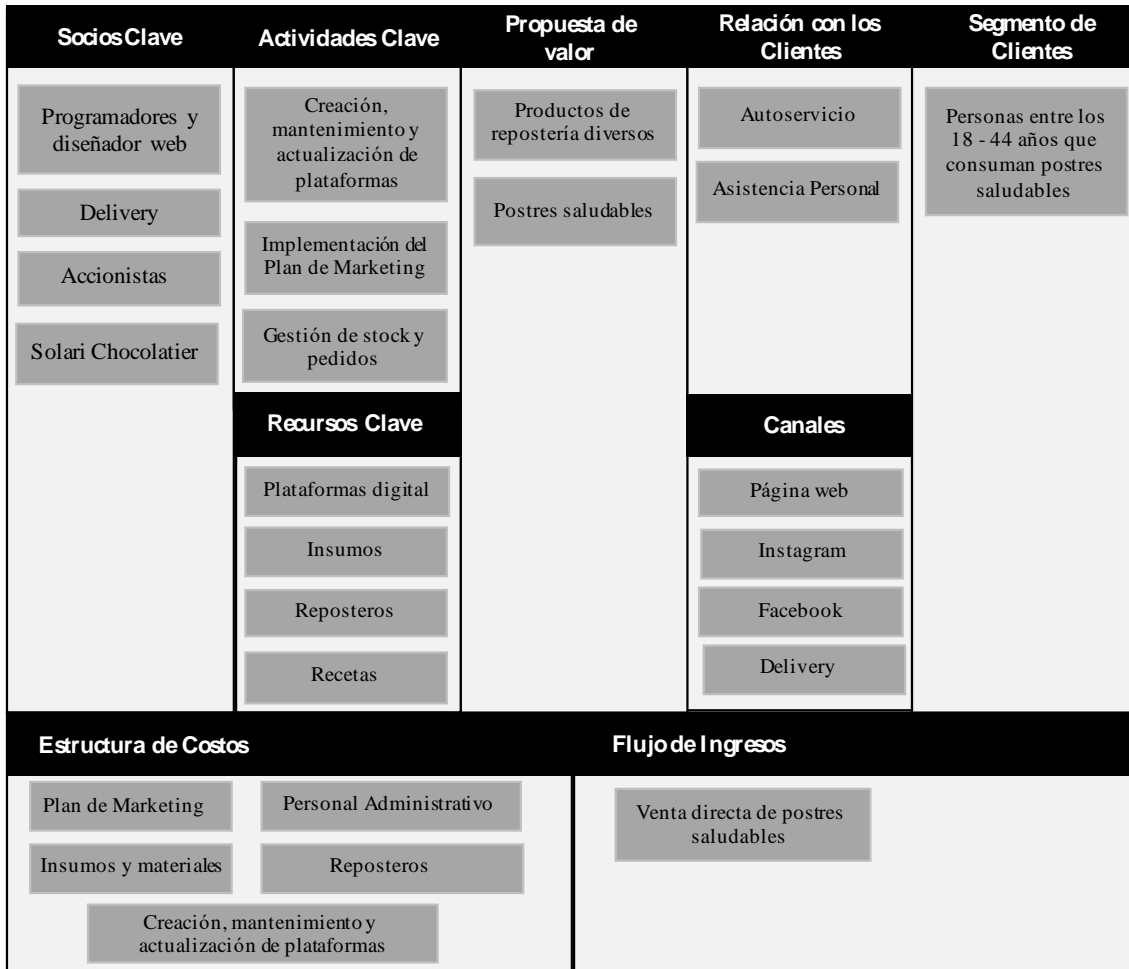


Figura 01. Business Model Canvas de Dolce Creato. Adaptado de: Canvanizer. Elaboración Propia

1.2.2. Explicación del Modelo de Negocio

A. Segmento del consumidor

Este servicio busca enfocar en todas las personas que consuman un postre saludable para:

Perfil: Personas entre 18 y 44 años. Buscan consumir diversos postres saludables respecto a los ingredientes con los que se elaboran (leche de almendras, aceite de coco, stevia, miel, harina de trigo, linaza, granola, entre otros).

Psicográfica:

- Modernas: Buscan marcas de símbolo social y de calidad, así como el reconocimiento dentro de familia con quienes disfruta de pasar de momento especiales en una vida equilibrada (25%).
- Progresistas: Valoran y buscan constantemente el progreso (21%).

- Sofisticados: Usan tecnología, buscan calidad, disfrutan de compartir momentos con sus seres queridos. Les atrae la novedad e innovación al igual que obtener estatus por los productos o servicios que adquieren (8%).

Nivel Socioeconómico (NSE): Personas del sector A y B que están más acostumbradas a las compras virtuales y tienen un poder adquisitivo mayor, por ende, pueden pagar el precio “extra” por ser un postre saludable.

Geográfica: Barranco, Jesús María, La Molina, Lince, Magdalena, Miraflores, Pueblo Libre, San Borja, San Isidro, San Miguel, Surco y Surquillo; los cuales conforman Lima Moderna. El 76.8% de la población de los distritos de Lima Electa pertenece al NSE A y B, según CPI (2019).

Conductual: El público objetivo consume postres saludables en diversas ocasiones, así mismo, la frecuencia de consumo de 2 a 3 veces al mes. También, su comportamiento de compra consiste en realizarlas por el medio digital y buscar opciones que le permitan consumir un postre saludable acorde a su estilo de vida sana.

B. Propuesta de valor

Productos de repostería diversos: A través de este emprendimiento, nuestros clientes tendrán la oportunidad de escoger un pastel saludable denominado “Pocket” o “Snacks Fit”, en donde se incluirán brownies y trufas, según la preferencia del consumidor.

Postres saludables: Dolce Creato brinda tres diferentes postres saludables que serán elaborados con insumos naturales y orgánicos con el fin de mantener el buen sabor de un dulce pero de manera saludable. Algunos de los insumos a utilizar son: panela, aceite de coco, miel natural, harina de trigo, granola, fresa, cacao en polvo natural, entre otros.

C. Canales

Página Web: será uno de nuestros canales de venta directa diseñada con la herramienta Wix.

Redes Sociales: se utilizará Instagram y Facebook como canal de compra y de difusión para que los clientes puedan realizar pedidos de compra, así como, atraerán posibles clientes a través de sorteos y promociones.

Delivery: el canal de distribución de los productos de Dolce Creato será a través del servicio de delivery tercerizado.

D. Relación con los Clientes

Autoservicio: En el sitio web, la compra de cualquiera de los productos que ofrece Dolce Creato se realiza a través de una ruta diseñada y explicada para el fácil entendimiento del usuario interesado en realizar una compra.

Asistencia personal: En la asistencia personal, se procura tener la mayor comunicación con el cliente a través de nuestros canales de difusión. Asimismo, durante la asistencia, el cliente tendrá la oportunidad de consultar y sustituir algún insumo por las opciones sugeridas por el personal de Dolce Creato.

E. Estructura de Ingresos

Método de generación de ingresos: Los ingresos se perciben por las dos presentaciones que se ofertan. La primera, es por la venta de postres tamaño pocket. La segunda, es por la venta de potes de los Snacks Fit de 8 unidades de trufas o 4 unidades de brownies.

Mecanismo de fijación de precios: Los precios están sujetos a la estructura de costos por la elaboración de cada presentación.

Política de cobranza: El consumidor tendrá la opción de cancelar el monto total de su pedido a través de una transferencia bancaria, aplicativo móvil o contra entrega. Un porcentaje de monto estará destinado para la compra de insumos y también presenta la ganancia por el producto vendido.

F. Actividades Clave

Creación mantenimiento y actualización de la plataforma: La creación de una plataforma virtual para la venta de los diversos postres saludables amerita un constante mantenimiento de los diversos servidores y una actualización constante de los productos que Dolce Creato puede desarrollar en un futuro.

Implementación de plan de marketing: Se procederá a realizar diversas campañas publicitarias en las diversas redes sociales de la empresa. Con esto, se espera aumentar el número de registros en nuestra plataforma web, un incremento en el tráfico de las redes sociales y generar un alza en las ventas de Dolce Creato.

Gestión de stock y pedidos: Tener un control constante del stock de los insumos necesarios para la preparación de los diversos postres. De igual manera, tener un control de todos los pedidos registrados en las diversas plataformas digitales.

G. Recursos Clave

Insumos: Importantes para la elaboración de los postres saludables que Dolce Creato ofrece. Por ello, se priorizará la calidad y diversidad de insumos que los proveedores pueden ofrecer a un precio competitivo.

Plataforma digital: Donde se mostrará al cliente los tres diferentes postres saludables con la información necesaria para la elección del consumidor. Asimismo, es uno de los medios por el cual se recibirán ordenes de compras y cancelación inmediata de los pedidos.

Personal Administrativo: Brindará la gestión adecuada de los ingresos y costos para el funcionamiento óptimo de la empresa.

Recetas: Serán la composición de los productos de repostería saludable, el cual incluye la cantidad de insumos orgánicos y naturales requeridos para el Pocket Saludable y los Snacks Fit.

H. Socios Clave

Programadores y servidores Web: Se encargará de la generación de la plataforma digitales, así como, el mantenimiento y actualizaciones con la última tecnología.

Delivery: Se contratará un servicio de delivery encargado de la entrega de nuestro producto.

Accionistas: Estará conformado por los creadores de la idea de negocio, de tal manera que, aportarán capital para el desarrollo y crecimiento de Dolce Creato.

Solari Chocolatier: Es el proveedor estratégico de Dolce Creato debido a que ofrece calidad al mejor precio de cacao orgánico.

I. Estructura de Costos

Plan de Marketing: Consiste en un conjunto de acciones que incluye la promoción digital SEM, que implica pagos a las plataformas de Facebook e Instagram acorde con el alcance que se desea para motivar a la compra.

Insumos: Se realizarán compras continuas de los principales insumos y materias para la elaboración y empaquetado de los postres saludables con el fin de mantener abastecidos a los reposteros de Dolce Creato.

Personal Administrativo: Se contratará un equipo de personas para las labores administrativas del negocio y que se encargará de determinar los objetivos, estrategias, acciones en los canales de comunicación y venta.

Creación, mantenimiento y actualización de la plataforma: Consiste en pagos para la creación, diseño de la plataforma. También, el pago de un servidor y dominio en donde estará depositada la información del contenido de la web, así como de las órdenes de pedido. Son pagos únicos así como anuales de cada aspecto.

Reposteros: Se contratará un equipo de repostería a cargo de la producción de pasteles y snacks saludables.

1.2.3. Justificación del Escalabilidad del Modelo de Negocio

Nuestro modelo de negocio es escalable por medio de las siguientes acciones: incremento del portafolio de insumos saludables, técnicas de asistencia personal, público objetivo y alianzas estratégicas con proveedores. De este modo, se puede incrementar los ingresos sin necesidad de aumentar los costos. A continuación, se justificará la escalabilidad de Dolce Createo en base a cinco segmentos.

Pilares:

1. **Anticipación:** La naturaleza evolutiva del mercado requiere que Dolce Createo realice investigaciones de potenciales tendencias sobre postres naturales y orgánicos de manera periódica para incluir en el catálogo de productos a ofertar. De esta forma, habría un componente variable que sería los ingresos por los nuevos productos y fijos compuesto por los productos ya validados por el consumidor.
2. **Dimensión:** Debido a tener una segmentación por distritos, en un compendio denominado Lima Electa, este puede ser modificado incluyendo otros distritos de Lima Metropolitana aumentando el ingresos de flujos dentro de la misma ciudad, como consecuencia la dimensión del mercado aumentaría.
3. **Inversión:** La mayor inversión para Dolce Createo recae en la publicidad de la página y en la capacitación de los reposteros. Con respecto a esto último, se puede realizar contratos formativos en donde Dolce Createo paga los cursos a cambio de una permanencia y exclusividad de diseños. De esta forma, el precio aumenta por la diferenciación de pasteles.
4. **Autoservicio:** La naturaleza del servicio digital en el que el cliente elige la personalización de su torta desde la plataforma web y los canales de redes sociales,

reduce costos de proceso vinculados a un local físico como alquiler, muebles, equipos de exhibición.

5. Alianzas Estratégicas: Actualmente, Dolce Creato posee alianzas con Perú SAC y Solari, proveedores de los principales insumos de los productos, obteniendo así un suministro de aceite de coco y cacao en polvo a un precio mayorista. De igual forma, se pretende establecer alianza con productores de esa manera se reduce los costos de producción aún más.

Tras una correcta aplicación de los cinco pilares, la escalabilidad de Dolce Creato se solidifica. Concluyendo en lo siguiente: primero, la investigación de mercado aumentará el portafolio de productos e insumos; segundo, la inversión en productos de repostería saludables generará una diferenciación y tercero, nuevos públicos objetivos determinados por el estudio de mercado son alcanzables por medio de la inversión en publicidad mejorando así el modelo de negocio de Dolce Creato.

2. Validación del Modelo de Negocio

2.1. Descripción del Problema

El problema que planteamos solucionar con el lanzamiento de la línea de productos “Dolce Creato” es brindar opción a la limitada oferta existente en el mercado respecto a los postres que contengan insumos orgánicos pertenecientes a un estilo de vida saludable. A pesar de que existe una gran variedad de negocios en la industria pastelera, no todos poseen postres que cumplan los criterios de una dieta balanceada. Por consiguiente, Dolce creato pretender satisfacer la necesidad de sus clientes con postres elaborados de manera natural y aptos de una dieta saludable.

2.1.1. Diseño y Desarrollo de Experimentos

Guía de preguntas a usuarios

Buenos días/tardes/noches mi nombre es [nombre del entrevistador] y soy estudiante del 10mo ciclo de la carrera de Administración y Negocios Internacionales / Finanzas / Marketing. Con el fin de validar el problema que buscamos solucionar con nuestra idea de negocio, hemos seleccionado a los usuarios a entrevistar que cumplan con las características de nuestro público objetivo.

Podemos iniciar contándome un poco sobre ti...

- Quisiera que me comentas tu nombre, edad y hobbies.

- ¿Qué es lo que suele pensar al escuchar la palabra “saludable”?
- ¿Para usted qué considera que son alimentos saludables?
- ¿Qué tanto valora que un alimento sea saludable con respecto a los postres tradicionales?
- ¿Conoce algún tipo de postre saludable?
- ¿Con qué frecuencia consume postres?
- ¿Bajo que modalidad consumos postres, consumo en tienda o delivery?
- ¿Cuánto suele gastar por un postre saludable?
- ¿Qué ingredientes suele tener los postres saludables que consume?
- ¿Alguna vez ha hecho un pedido de un postre saludable? ¿Cómo califica esa experiencia? Si es negativa: ¿Por qué?, si es positiva: ¿Qué mejoras reconoce?
- ¿Estaría dispuesto a volver a consumir postres saludables? ¿Con qué frecuencia?
- Para finalizar, ¿Actualmente, cómo busca un postre saludable? ¿Cuánto tiempo invierte en encontrar y realizar un pedido?

Fin de la entrevista: Muchísimas gracias [nombre del entrevistado] por tu tiempo y por tu participación en esta entrevista.

Guía de preguntas a expertos

Buenos días/tardes/noches mi nombre es [nombre del entrevistador] y soy estudiante del 10mo ciclo de la carrera de Administración y Negocios Internacionales / Finanzas / Marketing. Con el fin de conocer a detalle el problema, el entorno y la percepción del consumidor acerca del producto propuesto que buscamos solucionar con nuestra idea de negocio, hemos seleccionado a los siguientes expertos del sector.

Podemos iniciar con una breve presentación del entrevistado.

- Quisiera que me comente su nombre, edad y a qué se dedica.
- ¿Cómo percibe a la industria pastelera en estos tiempos?
- ¿Cuáles son los aspectos que considera importantes para operar en el negocio de pastelerías?
- ¿Qué variables se deben de tomar en consideración para determinar la dificultad de un pedido?

- ¿Qué aspectos considera usted importantes para satisfacer al cliente? ¿Qué rol juega el uso de insumos saludables y orgánicos para lograr dicha satisfacción?
- ¿Qué cree usted que hace diferente y especial a un consumidor de pasteles?
- ¿Podría describir al tipo de consumidor que le realiza mayor pedido de postres saludables?
- Para finalizar, ¿Qué expectativas tiene para la industria repostera para los próximos 3 años?

Fin de la entrevista: Muchísimas gracias [nombre del entrevistado] por tu tiempo y por tu participación en esta entrevista.

Resumen General de las entrevistas a personas del público objetivo

El valor percibido en un postre saludable resulta atractivo y de alto valor para los entrevistados. Dolce Creato entrevistó a 25 personas y de manera unánime los entrevistados aceptaron la premisa que postre saludable es muy importante. Ahora bien, los ingredientes y métodos de elaboración aumentan el interés por adquirir dichos productos por el valor cualitativo que se percibe bien durante el proceso o con la finalización de este. Naturalmente, los pasteles son consumidos con una frecuencia menor a la de los demás postres que tienen una demanda mayor, sin embargo, no descartan el poco valor agregado de los pasteles ofertados el día de hoy y mencionaron que cada vez es más importante conocer sobre los componentes de los alimentos que pueden contribuir a su salud. Es importante mencionar, que no todos los usuarios tienen experiencia previa en adquirir un postre saludable y que no existe mucho conocimiento sobre las características de este tipo de productos además del factor que contribuye a una alimentación saludable, por ello, compartir dicha información resulta relevante y atractiva. Finalmente, los canales más usados para conocer sobre las mejores ofertas de postres saludables son las redes sociales y los motores de búsqueda, tomando en cuenta que deben compartir lo más resaltante como los beneficios para salud de los usuarios.

Link de las entrevistas: <https://drive.google.com/file/d/1ZfGHTjv-QYio7Kvewd3w89G-IAyRY4mM/view?usp=sharing>

Resumen General de las entrevistas a expertos

Actualmente, la industria pastelera está con una mayor demanda dada la coyuntura que aplica unas restricciones a toda la sociedad haciendo un cambio en las costumbres. Por ello, se entrevistaron a emprendedores en la industria pastelera y estudiantes de

gastronomía y carreas a fines. Asimismo, los expertos mencionaron la escasez de los insumos básicos como lo es la harina y el azúcar durante la pandemia; sin embargo, la industria pastelera ha presentado una tendencia alcista previa al periodo de cuarentena y no ven una disminución en los próximos 3 años, sino que, ven que tome más impulso. Se debe de mencionar la relevancia de la innovación en diseño de pasteles, así como en el uso de insumos específicos para mercados nichos. La mayoría de los reposteros deben de estar en una constante capacitación para obtener una diferenciación con los competidores; no obstante, recalcaron que la personalización de pasteles es altamente rentable y llegan a obtener un margen neto del 30% por unidad vendida. Igualmente, de manera relevante, los expertos determinaron como factores críticos del éxito en la industria pastelera: en primer lugar, la higiene, ya que tratan con productos comestibles; segundo lugar, el tiempo, desde la aceptación de la orden hasta la entrega; tercer lugar, criterios claros, las necesidades bien especificadas para evitar cualquier malentendido, y; finalmente, variedad de insumos, que influye en el precio del producto final. Para finalizar, de acuerdo con los reposteros, los clientes de pasteles personalizados son personas empujadas por el sentimiento y con un nivel alto de exigencia, ya que tienen una presión por alcanzar la perfección.

Link de las entrevistas:

<https://drive.google.com/drive/folders/1jkg2MT2DowR4LiGaLFQZOxUpHM4sYUpo?usp=sharing>

2.1.2. Análisis e Interpretación de Resultados

Resultados de las entrevistas al público objetivo

- La mayoría de entrevistados afirman que el consumo de productos elaborados con insumos orgánicos y naturales es muy importante para ellos, debido a que les genera un valor agregado.
- En relación a sus experiencias realizando un pedido de postres saludables, todos los entrevistados afirmaron que no encontraron una plataforma que le ofrezca productos de repostería saludable a precios accesibles.
- Con respecto a la frecuencia de consumo de postres, los usuarios comentaron que suelen realizar un pedido saludable en ocasiones especiales, tales como navidad, aniversarios, festividades, entre otros.

- La mayoría ha coincidido en haber tenido una experiencia previa con la compra de productos saludables. La mayoría coincide en que hubo aspectos que se pudieron mejorar como la entrega de los productos en el lugar indicado.

Resultados de las entrevistas a los expertos

- Acerca de la percepción actual de la industria pastelera, los expertos han estado de acuerdo que el rubro de la pastelería es una industria que se encuentra en crecimiento tanto en la oferta como en la demanda, puesto que hay empresas que están ingresando a este rubro y, al haber nuevas tendencias de insumos saludables, hay nuevos públicos que están interesados en conseguir dichos postres personalizados.
- En relación a los factores primordiales al emprender un negocio son: gestionar bien los recursos de tal modo que se brinde un producto de calidad, mantener una amplia carta de postres para lograr captar clientes potenciales con diferentes exigencias, tales como opciones de molde, relleno, textura, entre otros; y una buena comunicación con el fin de hacer llegar nuestra propuesta de valor entregando productos que estén al alcance del negocio.
- Por otro lado, los expertos consideran algunas de las variables que contribuyen al éxito del negocio están el diseño y presentación del postre acorde a las especificaciones del cliente, determinar la zona de reparto, el cumplimiento de los tiempos de entrega acordados, comunicación efectiva y rápida, entre otros.
- Con relación a la apreciación del futuro de la industria pastelera, la mayoría de los expertos se encuentran de acuerdo con el impacto y crecimiento en los próximos 3 años. Esto se debe a que cada vez surgen más personas con el interés y el gusto de obsequiar, consumir y conocer sobre el mundo gastronómico.

Interpretación de los resultados

- Existe una clara preferencia para servicios u objetos personalizados; sin embargo, la personalización se debe de diferenciar en dos categorías. La primera, siendo el receptor de la personalización, ya que cataliza emociones y la segunda, ser partícipe en personalizar y disfruta del proceso. Ahora bien, ambas categorías no son excluyentes, puesto que el cliente final es quien decide sobre el valor de la personalización.

- En comparación de la primera, la segunda categoría es más relevante, debido a que tiene que ser constituida por elementos creativos, versátiles y, sobretodo, un gran abanico que mejore la selección de insumos. Como consecuencia a la sinergia de estos elementos, el prestigio aumenta, generando una mayor demanda teniendo un impacto positivo en el precio.
- La experiencia mejorará siempre que el proceso tenga dos elementos:
 - Una comunicación dinámica y versátil. Este elemento debe ser inmediato, porque la disponibilidad hace que tengan mejores relaciones y brinda alivio ante cualquier inquietud.
 - Información real y factible. Como cada negocio y servicio, la personalización debe poder ser realizable, ya que la transparencia y los límites evitan sensaciones de desagrado.
- Con respecto a los canales de venta, la costumbre direcciona hacia los centros comerciales y supermercados como los principales puntos de compra. Asimismo, las veces que se ha programado a través de delivery la puntualidad no suele ser la mejor; además, la prisa de llegar a un punto de entrega puede perjudicar la torta.
- Los expertos son conscientes de la proyección de crecimiento de los negocios y entienden la gran adaptabilidad que deben poseer no solo en sus canales de venta sino en cuestiones salubres.
- En los resultados, los expertos mencionan que las personalizaciones están mayormente dirigidas a un público infantil o a eventos que tienen diseños y una gran notoriedad de marca, como es en el caso de las tortas temáticas.

Aprendizajes (cambios o pivots)

Con respecto al timing y adaptabilidad de los expertos, la escasez de recursos de repostería a inicios de la pandemia muestra que ante cambios de hábitos alimenticios la repostería aumenta. Además, se debe de resaltar la importancia de este hecho, ya que la oportunidad de crecimiento tienen un factor exponencial por la limitada oferta que existe y la nueva demanda impulsada por un cambio circunstancial. Asimismo, siendo un sector que procura tener una ventaja competitiva con estrategias de diferenciación, tener un mercado nicho reafirma la necesidad de mejorar la intermediación de los deseos con el trabajo.

Finalmente, la carga emocional sobrepasa e influye sobre las condiciones objetivas; es decir, los clientes no presentan muchas restricciones al gasto por una torta con precio elevado, debido a la frecuencia en las que las solicitan y los motivos subjetivos impulsados netamente por el valor intrínseco que le atribuyen sus seres queridos. Sin lugar a duda, una experiencia positiva motiva la recomendación por medio del boca a boca y sesgando el juicio sobre su capacidad de pago.

Sustentación de la validación del problema

Como se especificó en el punto 2.1, el problema planteado es la opción limitada que tiene el cliente para encontrar productos que sean dulces a la vez saludable. Por ello, las entrevistas con usuarios y expertos han sido una herramienta vital para la validación de este, porque permite explorar el conocimiento de los hechos fundamentales que caracterizan a un fenómeno (Hernández Meléndrez, 2006). La interpretación de estas, tanto desde el punto de vista de los usuarios como de los expertos, ratifican la dificultad encontrada y que actualmente no encuentra con facilidad una alternativa cómoda y asequible para resolverla.

Con el fin de identificar los principales problemas que presentan los usuarios, se desarrolló un ranking que ordene de mayor a menor dificultad.

- **Servicio de delivery:** Muchos de los negocios no ofrecen el servicio de envío a domicilio y los que ofrecen no cumplen con el tiempo y fecha de entrega pactada por el cliente y la empresa.
- **Variabilidad de precios:** A pesar que los usuarios comprenden que un servicio de postres saludables cuesta más que un servicio de postres estándar, perciben que no hay mucha variabilidad de precios, debido a que la mayoría sólo ofrece postres a precios altísimos y pocos al precio justo.
- **Comunicación efectiva:** A pesar de que los servicios de repostería existentes utilizan aplicativos como WhatsApp para mantener una comunicación directa con sus clientes, los usuarios comentan que no reciben una respuesta por parte de ellos.

2.2. Descripción del Segmento de Cliente

Dolce Creato está dirigido a un único segmento de clientes conformado por hombres y mujeres entre los 18 y 44 años de edad que viven en Lima Electa (Barranco, Jesús María, La Molina, Lince, Magdalena, Miraflores, Pueblo Libre, San Borja, San Isidro, San Miguel, Surco y Surquillo) pertenecientes a los niveles socioeconómicos A y B. Asimismo, están caracterizados por el gusto a los postres y que busquen productos de repostería saludables.

2.2.1. Value Proposition Canvas

Perfil del Cliente

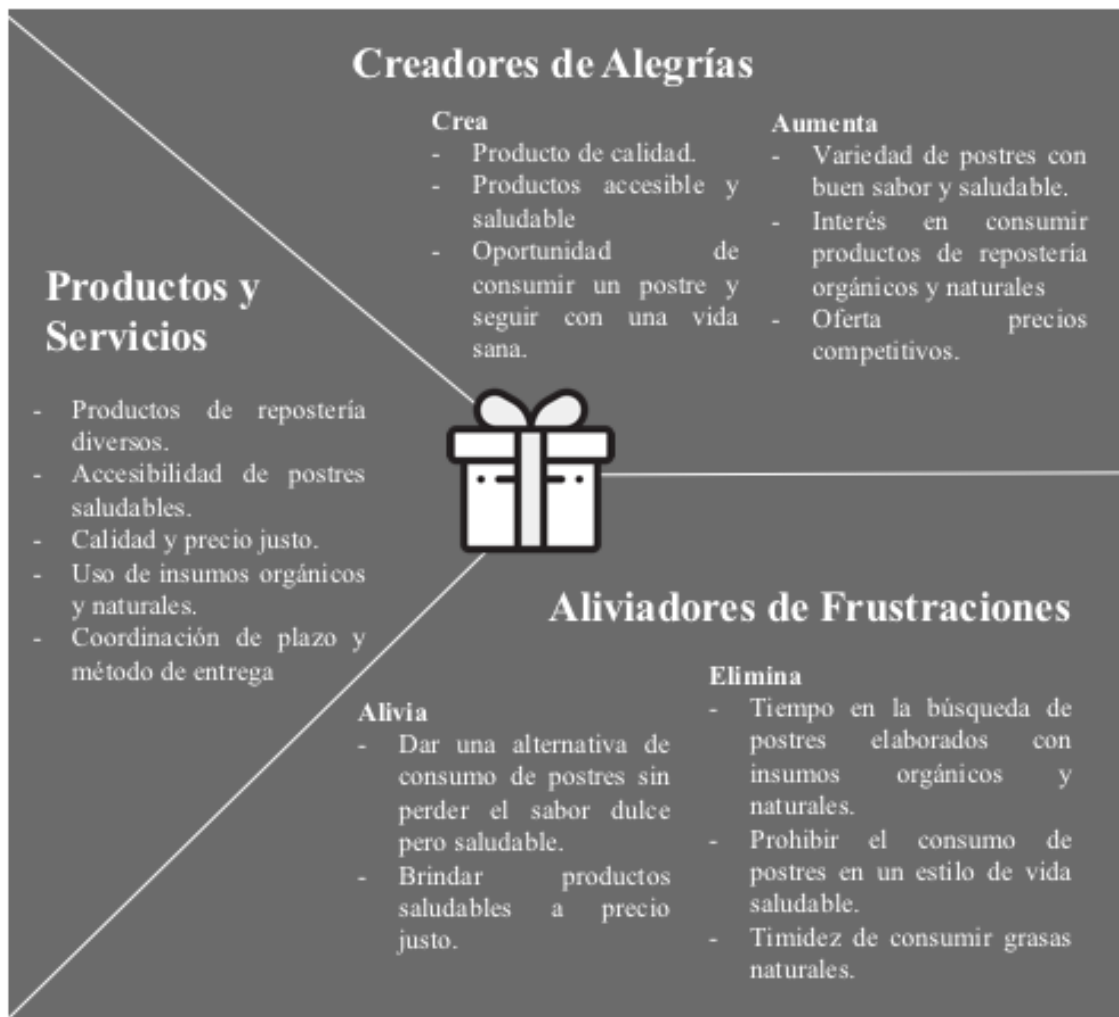


Figura 02. Perfil del cliente de Dolce Creato. Por: Elaboración Propia

Mapa de Valor

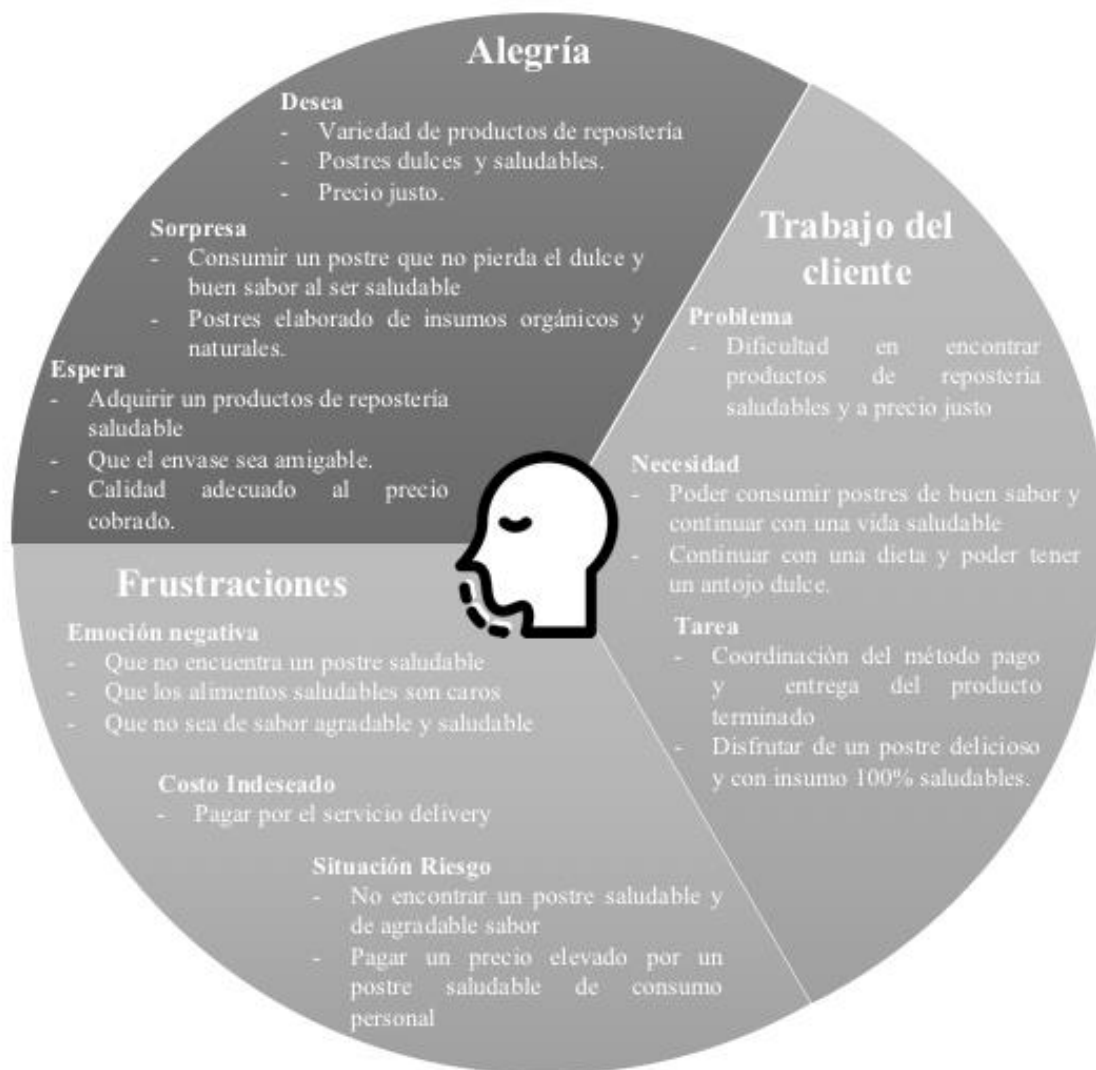


Figura 03. Mapa de Valor de Dolce Creato. Por: Elaboración Propia

Encaje Problema-Solución

Actualmente, las personas se preocupan más por su bienestar físico y desean adquirir alimentos de repostería que sean dulces y saludables. Esta tendencia, da lugar a una búsqueda por parte de los interesados, entre miles de imágenes de postres disponibles en la red que tengan una relación con productos saludables, sin dejar de lado la exquisitez y el buen sabor. Por ende, la materialización de la idea en un postre saludable se dificulta por problemas de accesibilidad, ingredientes, precio y plataformas de fácil uso. Para ello, Dolce Creato busca solventar la problemática a través de una plataforma digital con diversos postres elaborados de insumos orgánicos y naturales, de manera que, el consumidor pueda disfrutar de un postre saludable con buen sabor y a un precio accesible.

2.2.2. Determinación del Tamaño de Mercado

Con el fin de llevar a cabo validación de idea de negocio, la muestra a examinar es un paso importante que nos ayudará a determinar el tamaño de nuestro mercado en términos de personas y dinero. Para ello, el tamaño de muestra debe de reducirse a un número cuya examinación permita determinar el alcance del producto una vez que se llegue a implementar. En este caso, las variables de segmentación más adecuadas para estimar el tamaño de mercado de Dolce Creato son las siguientes:

Factores Primarios

- **Deseen consumir un postre saludable:** Todas las personas que deseen adquirir postres saludables mediante plataformas digitales.
- **Disposición a pagar por un postre saludable:** Personas con un poder económico medio o alto, el cual les permita pagar el precio de los diversos postres saludables.
- **Estilo de vida saludable:** Necesidad de incluir postres saludables a su dieta alimenticia dado al valor nutricional de los ingredientes.

Factores Secundarios

- **Población:** Es el conjunto total de individuos, los cuales llegan a tener alguna característica en común. Siendo observadas desde un momento o lugar determinado. La población de este proyecto será “Lima Electa” siendo conformada por todas las personas que residan en los distritos de “Barranco, Jesús María, La Molina, Lince, Magdalena, Miraflores, Pueblo Libre, San Borja, San Isidro, San Miguel, Surco y Surquillo”.
- **Rango de edad:** Para esta investigación, el rango de edad son todas las personas de entre 18 y 44 años.
- **Nivel Socioeconómico:** Es una medida total económica y sociológica que combina la preparación laboral de una persona, de la posición económica y social individual o familiar en relación con otras personas, basada en sus ingresos, educación y empleo. Para el análisis del tamaño de mercado solo se tomarán en cuenta a las personas pertenecientes a los niveles socioeconómicos “A” y “B”.
- **Estilo de Vida:** Respecto al estilo de vida, se tomaron a tres principales grupos: Moderno, progresista y sofisticado. El primero son personas con niveles de ingresos variados y un nivel educativo promedio. Los progresistas poseen un nivel de ingreso

variado y su grado de instrucción es similar al promedio. Finalmente, los sofisticados poseen un elevado nivel de ingresos y educación.

- **Compra de postres online:** Se tendrán en cuenta a todas las personas que realicen compra de postres mediante plataformas digitales. (Redes sociales, aplicaciones varias o páginas web).

A continuación, se presenta el desglose y análisis de la población peruana para la industria repostera con altos requisitos personalizables en materia de pasteles.

Estimación de tamaño de mercado objetivo personas/hogares:

Actualmente, en el Perú hay 32,625,948 habitantes de los cuales nuestro mercado potencial en personas solo representa 10,278 personas, equivalentes al 0.01% de la población nacional, sin embargo, representa el 0.79% de la población de Lima después de la segmentación aplicada. Ahora bien, las 10,278 personas se obtuvieron al aplicar los siguientes criterios de segmentación: Población de Lima, Lima Electa, NSE A & B, PEA en Lima, población con acceso a internet hábitos saludables, consuman postre y; finalmente, población que realiza compras online.

Tabla 01. Composición de variables para la estimación del tamaño de mercado

Criterio de Segmentación	Población	Ponderación	FUENTE
Lima Electa	1,297,618.00		CPI
NSE A & B	996,571.00	76.80%	INEI
PEA LIMA	525,193.00	52.70%	INEI
Población con internet	318,267.00	60.60%	INEI
Hábitos saludables	171,864.00	54.00%	PERÚ RETAIL
Consumen postres	44,685.00	26.00%	CÓDIGO PERÚ
Compran online	10,278.00	23.00%	MERCADO NEGRO
Mercado Potencial	10,278.00		

Nota. Elaboración Propia

Es imprescindible explicar la composición de *Lima Electa*, el razonamiento recae sobre la idea de generar un compendio de distritos que tengan personas con un mayor poder adquisitivo y con una disposición de pago, es así, cómo se distribuyó en dos categorías: la primera, Lima Moderna, formada por: Jesús María, Magdalena del Mar, San Miguel, Pueblo Libre, Surquillo y Lince; mientras que, la segunda, Lima Top, es conformada por: Barranco, La Molina, San Isidro, Miraflores, San Borja y Santiago de Surco. De acuerdo

con *Gestión* (2020), estos distritos presentan un alza del precio del metro cuadrado por la demanda de los peruanos. En consecuencia, al compendio de todos estos distritos se le denominará Lima Electa, con una población ascendente a 1,297,618.

Tabla 02. Composición de Lima Electa

Categoría	Distrito	Población	Participación por categoría
Lima Moderna		520,090	
40.08%	Jesús María	75,359	14.49%
	Magdalena del Mar	60,290	11.59%
	San Miguel	155,384	29.88%
	Pueblo Libre	83,323	16.02%
	Surquillo	91,023	17.50%
	Lince	54,711	10.52%
Lima Top		777,528	
59.92%	Barranco	34,378	4.42%
	La Molina	140,679	18.09%
	San Isidro	60,735	7.81%
	Miraflores	99,337	12.78%
	San Borja	113,247	14.57%
	Santiago de Surco	329,152	42.33%

Nota. Elaboración Propia

La población segmentada, denominada como Lima Electa, tiene una cantidad de 1,287,618 habitantes. Por consiguiente se empieza por aplicar una reducción del 22.20% para tener una población perteneciente al NSE A & B. Además se debe de segmentar la población económicamente activa (PEA), por lo que se reduce un 52.70% concluyendo en 525,193 peruanos de un NSE A & B que se encuentren trabajando. De igual manera, dado que nuestro canal de venta es online, se debe de segmentar los 525,193 habitantes a 318,267 ya que solo ellos cuentan con acceso al internet. Asimismo, esta metodología se continúa aplicando distintos criterios obteniendo una población 171,864, por hábitos de vida saludables, personas que cuidan mucho la calidad de insumos que ingieren. Además, con el fin de situarnos ante el posicionamiento del producto en la mente del consumidor, hacemos uso del dato otorgado por Karen Francia directora de uno de nuestros principales competidores: Imelda; en donde afirma que de acuerdo con su sondeo "...más del 26% consume postres al menos 3 veces por semana" (Francia, Karen, Imelda, 2015). Finalmente, la última segmentación del mercado objetivo recae sobre costumbres de compras por internet, por lo que, de acuerdo con un estudio de Mercado Negro (2020), el 23% de la población compra a través de este canal, concluyendo en 10,278 habitantes segmentados que cumplen con todos los requisitos.

Dado que 10,278 peruanos comprenden nuestro mercado objetivo procedemos a aplicar el cálculo de muestra de población finita debido a que el monto es inferior a 100,000 habitantes. Asimismo, para dicho cálculo se consideró un nivel de confianza del 90% para un valor Z del 1.645 y una probabilidad de éxito de 0.5. En consecuencia, se obtuvo como resultado 67.2083 personas, redondeando de manera absoluta a 67 encuestas requeridas.

Tabla 03. Composición de variables del tamaño de muestra

N	Tamaño de la población	10,278.00
Z	Valor de Z con un nivel de confianza del 90%	1.645
p	Probabilidad de éxito	0.5
q	Complemento de P	0.5
E	Margen de error	0.1
	Encuesta	67

Nota. Elaboración Propia

Tras la aplicación del cálculo de población finita obtenemos un resultado de 67.3457 personas, es decir, 67 personas se deberán de encuestar como mínimo para validar el mercado objetivo.

A continuación, presentaremos los resultados de las encuesta realizada al tamaño de la muestra para determinar el ratio de necesidad.



Figura 04. Frecuencia de compra por mes de los encuestados. Elaboración Propia.

Posteriormente, se aplica un análisis de los resultados a las encuestas para entender la posición de los clientes potenciales, así como, la designación de variables cuantitativas que determinarán el valor total de mercado objetivo expresados en soles. Un total de 107 personas respondieron a las encuestas, en un periodo de 48 horas, de los cuales obtuvimos el 68.22% de acierto con los criterios establecidos, valor suficiente para validar la muestra del mercado objetivo. Asimismo, los encuestados que cumplen los requisitos tienen un alto nivel de aceptación del canal de venta como lo es la plataforma, así como costumbres tecnológicas. El último criterio por analizar es la preferencia de acuerdo con el sexo. Con esta información se obtuvo una visión más clara sobre la frecuencia y tipo de ofertas que se deben de realizar, siendo los hombres quienes más gastan capacidad de pago poseen, sin embargo, las mujeres consumen en mayor frecuencia y quienes tienen un potencial uso promedio de la plataforma de 3 veces por mes.

Estimación de tamaño de mercado objetivo en dinero:

Con respecto al cálculo monetario del mercado potencial, es necesario aludir a la participación del consumo por mes y de la disposición de gasto de todos los 73 encuestados habilitados. En cuanto al primero, el 53.40% de los encuestados afirma que consume de 1 a 3 veces por semana, mientras que el 46.60% consume más de 3 veces por semana. Una vez aplicado el promedio se obtiene que los 73 encuestados consumieron pasteles 3.24 veces por semana, reduciendo este valor a 3 vez por mes para determinar un promedio de 36 veces al año. Ahora bien, el precio potencial del mercado se compone en base a la variedad de productos ofertados por los competidores de nuestro segmento, para ello se enlistó los productos con los precios correspondientes concluyendo con un precio promedio de S/. 25.50, precio usado para cuantificar el tamaño del mercado potencial.

Tabla 04. Precio promedio de los competidores de Dolce Creato

Tienda	Producto	Precio
SALLQA	Brownies	50
SALLQA	Blondies	50
SANA	Brownies	30
SANA	Cake	20
PICKADELI	Trufas	18
LAS VECINAS CAFÉ	Brownies	10
PROTEIN FOOD	Trufas	16
PROTEIN FOOD	Brownies	10
Promedio		25.50

Fuentes: Diversas | Nota. Elaboración Propia

Tabla 05. Resultados de las encuestas de Dolce Creato.

Mercado Potencial (Consumidores)	10,278
Consumo anual promedio	36
Disposición de pago	25.50
Valor Nominal del Mercado	S/ 9,435,204

Fuentes: Diversas | Nota. Elaboración Propia

Las características de este mercado son la diferenciación en precios elevados por el alto costo de los insumos usados en la elaboración de los productos y la creciente demanda potencial por clientes con estilos de vida saludable cuya disposición de gasto creciente es cada vez más frecuente. En conclusión, los 10,278 ciudadanos de la ciudad de Lima que residen en la variable segmentada llamada Lima Electa y que son considerados como mercado potencial de *Dolce Creato* representan un valor monetario total de S/ 9,435,204 o USD 2,620,899 para el año 2020.

2.3. Descripción de la Solución Propuesta

En base a las encuestas y entrevistas realizadas anteriormente, identificamos un problema en el proceso de búsqueda de productos de repostería saludables. Por ello, nosotros hemos planteado la siguiente propuesta de solución: Una plataforma la cual te permite elegir tres diferentes productos de repostería elaborado con insumos orgánicos y naturales, sin perder el buen sabor de un postre dulce a un precio accesible.

2.3.1. Planteamiento de la Hipótesis del Modelo de Negocio

Planteamiento de la Hipótesis 1

Tabla 06. Validación para el interés de la plataforma web

Hipótesis	Los clientes están interesados en usar nuestra plataforma digital.
Cuadrantes que valida	Propuesta de Valor, Canales, Segmento y Recursos Claves
Método	Página web en Wix (Landing page) + Anuncio en Facebook e Instagram
Métrica	Nro. de personas interesadas que dejaron su correo en la plataforma vs. Nro. de personas que entraron a la plataforma
Criterio de éxito	10% de las personas que entraron han dejado el correo

Nota. Elaboración Propia

Diseño y Desarrollo de Experimento

El objetivo de la primera hipótesis fue validar que nuestro público objetivo está interesado en el uso de nuestra plataforma digital, así como, validar los siguientes cuadrantes de Dolce Creato:

- Propuesta de Valor: los clientes están interesados en usar nuestra web para realizar una compra de un producto de repostería saludable.
- Segmento: las personas que se registraron en la web residen en los distritos de Lima Moderna (zona de reparto de Dolce Creato).
- Recursos Claves: el diseño y creación de la plataforma es la adecuada y logra captar la atención de los usuarios que ingresan a la web para recibir más información del negocio de Dolce Creato.

Para este experimento, se empleó el MVP 1 (página web) diseñado y mejorado de tal manera que los usuarios puedan registrarse a través del landing page y Dolce Creato pueda registrar información importante que ayude a captar posibles clientes potenciales. Asimismo, el medio a utilizar son las redes sociales en donde se realizarán dos anuncios dirigidos a los consumidores, los cuales durarán del 31 de Agosto al 6 de Septiembre con el fin de hacer un llamado al registro de nuestra web a través del landing page de Dolce Creato. Finalmente, la métrica a analizar serán las personas que ingresaron a la plataforma y se registraron en el landing page de Dolce Creato, de manera que se podrá validar los

cuadrantes mencionados anteriormente si se cumple el criterio mínimo de éxito obteniendo como resultado que, al menos el 10% de las personas que vieron los anuncios en Facebook e Instagram, ingresaron y se registraron a la página web.

Link de la web: <https://dolcecreatoorg.wixsite.com/dolcecreato>

➤ MVP 1: Página Web

El MVP 1 empleado en el primer experimento para validar la primera hipótesis planteada será la página de Dolce Creado. Al ingresar a nuestra página web, al usuario le aparece la opción de dejar sus datos para recibir información y promociones de nuestros diversos productos. De igual manera, el botón “Ir a la tienda” le permitirá acceder a nuestra plataforma de venta.

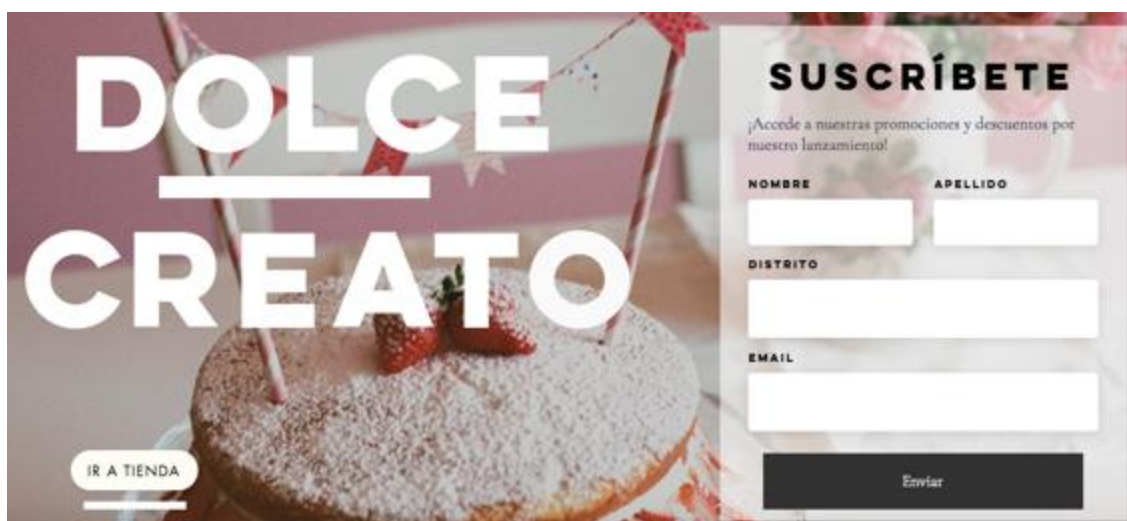


Figura 05. Landing page de Dolce Creado. Elaboración Propia

Para la imagen promocionada por nuestras redes sociales (Facebook e Instagram), optamos por ofrecer un descuento del 15% en su primer pedido por la apertura de Dolce Creado. Asimismo, utilizaremos un mensaje corto y conciso donde emplearemos el método de captación *call to action*, invitando a ingresar y registrarse al sitio web con el fin de conocer acerca de la empresa, cómo funciona, los diversos productos que contiene Dolce Creado y crear tráfico de visitas en la página web. En relación al diseño de la promoción, se empleó un color llamativo que es parte de la paleta de colores del logo de Dolce Creado, así como, la misma tipografía utilizada en la página web. Finalmente, con el fin de tener un mayor alcance se utilizaron los hashtags [#DolceCreado](#) [#TuPostreCreado](#).



Figura 06. Anuncio de promoción en Redes Sociales de Dolce Creato. Elaboración Propia.

Análisis e Interpretación de Resultados

Según las estadísticas brindadas por Wix, se registraron en total 70 visitas en la plataforma web (entre visitas únicas y repetidas), las cuales 34 pertenecen a personas únicas en donde sólo 11 de ellos se registraron a través del formulario del landing page de Dolce Creato. Al analizar estos resultados, se puede validar que los clientes están interesados en la página web de Dolce Creato para diseñar y personalizar un pastel ya que el 32.35% de las personas que visualizaron el anuncio en Redes Sociales ingresaron y se registraron, superando el criterio mínimo de éxito del 10%.



Figura 07. Data Analytics de la Landing Page de Dolce Creato. Fuente: Wix

Por lo tanto, se han validado los cuadrantes: Propuesta de Valor, Segmento de clientes y Recursos Claves. En primer lugar, los clientes están realmente interesados en utilizar la plataforma web para diseñar y customizar su pastel. En segundo lugar, todas las personas registradas pertenecían a Lima Electa. Finalmente, se pudo probar que la plataforma es un recurso clave, puesto que logra captar la atención de los clientes, les permite obtener mayor información de nuestra marca y nuestros productos.

Aprendizaje de las Validaciones

El primer experimento evidencia que las promociones con descuento atraen la atención y motivan la intención de compra por parte de los clientes, así como la dinámica de registro por medio de las plataformas. Los elementos visuales y el mensaje conciso también contribuyeron a la captación del interés de los usuarios. Además, el diseño de la plataforma en la que es posible depositar los datos de registro es accesible y brinda confianza al usuario por el fácil uso. Finalmente, validamos el interés de la plataforma por parte de los clientes debido a la interacción con la publicidad en redes, la visita y registro en la página web que supera el criterio mínimo de éxito.

Planteamiento de la Hipótesis 2

Tabla 07. Validación para el funcionamiento del canal de difusión

Hipótesis	Facebook es una red social que funciona como canal de difusión para el modelo de negocio de Dolce Creato.
Cuadrantes que valida	Canal de distribución, Segmento de Clientes y Propuesta de Valor.
Método	Página web en Wix (Landing page) + Anuncio en Facebook
Métrica	Nro. de suscriptores vs Nro. de suscriptores provenientes de anuncio de Facebook
Criterio de éxito	15% de las últimas personas que dejaron su correo en el landing page provienen de Facebook

Nota. Elaboración Propia

Diseño y Desarrollo de Experimento

El objetivo de la segunda hipótesis fue validar que Facebook es una red social adecuada como canal de difusión, debido a que nos ayuda a aumentar el tráfico en la página web, de manera que se logre validar los siguientes cuadrantes de Dolce Creato:

- **Canales de Distribución:** Nuestra plataforma web es un canal de distribución adecuado que logra captar y atender a potenciales clientes para finalizar una orden de compra exitosa.
- **Propuesta de Valor:** Los clientes están interesados en usar nuestra web para realizar una compra de un producto de repostería saludable.

- **Segmento de Clientes:** Los anuncios publicados en las redes sociales lograron captar a clientes del público objetivo de Dolce Creato.

Para este experimento, se empleó el MVP 1 (página web) de tal manera que los usuarios puedan diseñar y personalizar su pastel para disfrutarlo a través de la compra en la página de Dolce Creato. Asimismo, el medio a utilizar son las redes sociales en donde se realizarán dos anuncios dirigido a los consumidores con el fin de hacer un llamado a la compra de nuestros productos a través de la página web de Dolce Creato. Finalmente, la métrica a analizar serán las personas que vieron el anuncio a través de Facebook e ingresaron a la página web de Dolce Creato. De manera, que se podrá validar los cuadrantes mencionados anteriormente si se cumple el criterio mínimo de éxito obteniendo como resultado el ingreso de al menos 15% de las personas que vieron los anuncios en Facebook, ingresaron a la página web de Dolce Creato.

Link del Facebook: https://www.facebook.com/DolceCreato/?epa=SEARCH_BOX

➤ **MVP 2: Redes Sociales**

El MVP 2 empleado en el segundo experimento para validar la segunda hipótesis será la red social de Facebook de Dolce Creato. Será uno de nuestros canales de distribución y captación de posibles clientes potenciales donde posteamos promociones y sorteos del negocio, así como, brindar información sobre los servicios que pretendemos ofrecer en nuestra página web.

Nuestra página de Facebook con nombre Dolce Creato cuenta con 450 seguidores.



Figura 08. Página en Facebook de Dolce Creato. Elaboración Propia

Para la imagen promocionada por el Facebook de Dolce Creato, optamos por anunciar un sorteo de un producto de repostería saludable. Para ello, utilizaremos una descripción corta y concisa donde los invitamos a nuestros usuarios a participar en el sorteo cumpliendo algunos requisitos como seguirnos en nuestra cuenta de Facebook, así como, registrarse en nuestro sitio web para más información con el fin de aumentar la exposición y el tráfico en la página de Dolce Creato. En relación al diseño de la promoción, se empleó un color suave de fondo para resaltar el mensaje y el producto a ofrecer. Finalmente, se utilizaron los hashtags [#DolceCreato](#) [#Sorteo](#) con el fin de mantener y aumentar la exposición de nuestros anuncios.



Figura 09. Anuncio del sorteo en el Facebook de Dolce Creato. Elaboración Propia

Análisis e Interpretación de Resultados

Según las estadísticas de las fuentes de tráfico brindadas por Wix, de todos los usuarios que participaron en el sorteo de Facebook, sólo 43 personas ingresaron al landing page logrando un aumento rápido en comparación a las semanas anteriores. De las cuales, el 51% dejaron su correo en el landing page para más información. Analizando los resultados, se pudo comprobar que Facebook es una red social adecuada para generar flujo al landing page de Dolce Creato, dado que se superó sustancialmente el CME, el cual mencionaba que al menos 15% de las últimas personas que dejaron su correo en el landing page provenían de Facebook.



Por consiguiente, los cuadrantes que se validaron fueron Canal de Difusión, Segmento de Clientes y Propuesta de Valor, puesto que el plan estratégico de marketing que se realizó a través de Facebook fue un éxito para captar una mayor cantidad de clientes y redirigirlos a la landing page para lograr su suscripción.

Aprendizaje de las Validaciones

El aprendizaje que nos deja esta hipótesis es que las redes sociales son las mejores plataformas, como punto de partida, para generar afluencia de personas con el fin de direccionarlas a otra plataforma, en este caso, la página web de Dolce Creato. En otras palabras, nuestra página de Facebook es la mejor opción para dar a conocer nuestra landing page, generar visitas y registros.

Planteamiento de la Hipótesis 3

Tabla 08. Validación para el servicio de delivery

Hipótesis	Rappi y Glovo son servicios de delivery estratégico en vez de tener un repartidor propio
Cuadrantes que valida	Socios clave
Método	Análisis de costos de Rappi y Glovo vs Repartidor propio
Métrica	Costo promedio de envíos a través de Rappi y Glovo vs Costo promedio de envíos por repartidores propios
Criterio de éxito	El costo a través de Rappi y Glovo es 35% menos que el costo de envío de los repartidores propios.

Nota. Elaboración Propia

Diseño y Desarrollo de Experimento

El objetivo de la cuarta hipótesis es validar que los los costos del servicio de delivery a través de Glovo y Rappi contribuye a la estrategia de reducción de costos de Dolce Creato, de manera que se logre validar el siguiente cuadrante de Dolce Creato:

- **Socios Clave:** Rappi y Glovo son servicios de delivery adecuados para la distribución de nuestros productos al consumidor final.

Para este experimento, se realizó un análisis de los costos del servicio de delivery que brindan Rappi y Glovo y los que ofrecen repartidores independientes, con el fin de validar si Dolce Creato debería implementar el servicio de delivery a través de Rappi y Glovo o contratar una empresa independiente que brinde el servicio. Asimismo, el medio a utilizar es el análisis de los costos a incurrir por ambas opciones planteadas. Finalmente, la métrica a analizar serán los costos en términos monetarios por cada envío que se debe realizar. De manera que, se podrá validar el cuadrante mencionado anteriormente si se

cumple el criterio mínimo de éxito obteniendo como resultado que, al menos el costo a través de Rappi y Glovo es 35% menos que el de repartidores independientes.

Análisis e Interpretación de Resultados

Según los resultados obtenidos a través del análisis de costos de los servicios por aplicativo y dos repartidores independientes, Rappi y Glovo no serían socios estratégicos para Dolce Creato. Por lo que el resultado fue contradictorio a nuestra hipótesis inicial. Esto se debe a que los costos a incurrir por contratar el servicio de Rappi igualan y superan los del repartidor independiente Nirex. De igual modo, los costos a incurrir por el servicio de Glovo superan los del repartidor In Bloom.

Tabla 09. Comparación de costos de envío de servicios de delivery

Zona de Reparto	Costo por envío			
	Rappi	Glovo	Nirex	In Bloom
Jesús María	7.90	13.60	7.90	10
Magdalena del Mar	7.90	13.60	7.90	10
San Miguel	7.90	10.90	7.90	10
Pueblo Libre	7.90	10.90	7.90	10
Surquillo	12.82	20.30	9.20	10
Lince	7.90	16.60	7.90	10
Barranco	15.82	23.60	9.20	10
La Molina	23.50	32.90	9.20	10
San Borja	16.54	22.60	9.20	10
Santiago de Surco	17.86	25.90	9.20	10
San Isidro	7.90	13.60	7.90	10
Miraflores	7.90	13.60	7.90	10

Fuente: Diversas. Nota. Elaboración Propia

Por ende, no se puede validar que Rappi y Glovo son socios estratégicos de Dolce Creato. Esto se debe a que sus costos por el servicio de delivery logra superar el 50% en más de 5 distritos, tales como Surquillo, La Molina, San Borja, Santiago de Surco, entre otros. Finalmente, el repartidor independiente Nirex poseen una tarifa más económica, mientras que el repartidor In Bloom ofrece una tarifa estándar.

Aprendizaje de las Validaciones

Gracias a los resultados obtenidos en el análisis de los costos de Rappi y Glovo con los de repartidores independientes, se puede afirmar que los costos por el servicio de delivery

de los aplicativos móviles son mayores a los de repartidores independientes. En consecuencia, no se validó el cuadrante de Socios claves, debido a que no se logró superar el criterio mínimo de éxito, el cual trataba de que los costos por el servicio de entrega de los pedidos terminados enviados por Rappi y Glovo son 50% menos al de los repartidores independientes. Por ello, Dolce Creato deberá analizar las mejores opciones de repartidores con el fin de establecer una relación a largo plazo y contribuya a su estrategia de reducción de costos.

Planteamiento de la Hipótesis 4

Tabla 10. Validación para los proveedores estratégicos

Hipótesis	Solari Chocolatier, Nativa y Comercial Alejandro ofrecen precios más accesibles que las tiendas naturistas
Cuadrantes que valida	Socios clave
Método	Análisis de costos de Solari Chocolatier y Nativa vs Tiendas Naturistas
Métrica	Precio de los insumos a través de Solari Chocolatier y Nativa vs Precio promedio de los insumos por tiendas naturistas
Criterio de éxito	El precio a través Solari Chocolatier y Nativa es 35% menos que el precio de tiendas naturistas

Nota. Elaboración Propia

Diseño y Desarrollo de Experimento

El objetivo de la quinta hipótesis es validar que los precios ofrecidos por Solari Chocolatier y Nativa son más accesibles que en las tiendas naturistas, de manera que se logra validar el siguiente cuadrante de Dolce Creato:

- **Socios Clave:** Solari Chocolatier y Nativa son un socios estratégico de Dolce Creato porque ofrecen los principales insumos a precios competitivos.

Para este experimento, se realizó el análisis de los precios ofrecidos por los proveedores Solari Chocolatier y Nativa; y los que brindan las tiendas naturistas, con el fin de validar si Dolce Creato debería mantener una relación comercial a largo plazo con sus proveedores o entablar una relación con alguna de las tiendas naturistas que ofrecen los productos que requieren. Asimismo, el medio a utilizar es el análisis de los costos a incurrir por ambas opciones planteadas. Por ende, la métrica a analizar serán los precios

en términos monetarios por cada uno de los insumos que Solari Chocolatier y Nativa proveen a Dolce Creato. Finalmente, se podrá validar el cuadrante mencionado anteriormente si se cumple el criterio mínimo de éxito obteniendo como resultado que, al menos el precio que ofrecen Solari Chocolatier, Nativa y Comercial Alejandro son 35% menos que los que ofrecen las tiendas naturistas.

Análisis e Interpretación de Resultados

Según los resultados obtenidos a través del análisis de precios de los proveedores, se puede notar una gran diferencia en precios entre los socios estratégicos de Dolce Creato (Solari Chocolatier, Nativa y Comercial Alejandro) y otras tiendas naturistas (Coconuts Perú y Ecotienda), lo cual beneficia a la empresa reduciendo el costo de sus insumos.

Tabla 11. Comparación de precios de los proveedores y tiendas naturistas

Insumos	Proveedores				
	Solari Chocolatier	Nativa	Comercial Alejandro	Ecotienda	Coconuts Perú
Aceite de coco (1L)	-	S/. 44	-	-	S/. 70
Cacao (1KG)	S/. 30	-	-	S/. 54	-
Panela (1KG)	-	-	S/. 9	S/. 19	-
Leche de soya (1L)	-	-	S/. 5	S/. 17.90	-
Harina de Trigo (1KG)	-	-	S/. 2	S/. 12.80	-
Harina de Linaza (250 KG)	-	-	S/. 3	S/. 8	-

Fuente: Diversas. Nota. Elaboración Propia

La razón por la cual Dolce Creato tiene como socios estratégicos a Solari Chocolatier, Nativa y Comercial Alejandro se debe a los precios competitivos de los insumos que ofrecen a la empresa. En el caso de Solaria Chocolatier, Dolce Creato compra el cacao en polvo a un precio preferencial, debido a que el socio estratégico desea tener una relación comercial a largo plazo. Con respecto a Nativa, al ser una empresa localizada en la provincia de Chiclayo y especializada en aceite de coco, brinda precios más accesibles comparados con la competencia limeña. Finalmente, Comercial Alejandro es considerado un socio estratégico debido a la variedad de insumos que posee para la elaboración de postres y sus precios están acorde a la calidad de sus productos.

Aprendizaje de las Validaciones

En beneficio del análisis de los precios de los proveedores y las tiendas naturistas, se confirmó que Dolce Creato mantiene una relación estratégica con proveedores que les brindan los insumos necesarios a precios competitivos que contribuyen la estrategia de reducción de costos. Esto se debe a que, los precios de sus socios comerciales son 35% menos al que ofrecen las tiendas naturistas. Por ello, Dolce Creato deberá mantener la relación comercial a largo plazo con sus proveedores.

Planteamiento de la Hipótesis 5

Tabla 12. Validación para la asistencia personal

Hipótesis	La asistencia personal es una relación estratégica para concluir con una venta exitosa
Cuadrantes que valida	Relación con los Clientes
Método	Anuncio en Facebook e Instagram
Métrica	Número de pedidos registrados de vs Número de pedidos registrados por las redes sociales
Criterio de éxito	Al menos el 50% de los pedidos de venta exitosa durante el mes de lanzamiento se realizaron a través de la asistencia personal

Nota. Elaboración Propia

Diseño y Desarrollo de Experimento

El objetivo de la sexta hipótesis es validar que las asistencia personal a través de las redes sociales logran concluir con una venta exitosa:

- Relación con los clientes: lograr registrar pedidos de venta exitosa por medio del servicio de asistencia personal a los clientes a través de las redes sociales Instagram y Facebook.

Para este experimento, se empleó el MVP 2 (redes sociales), de tal manera que los usuarios puedan entablar una conversación con los colaboradores de Dolce Creato, con el fin de ofrecer el servicio de asistencia personal por medio del inbox de Facebook e Instagram y culminar con una venta exitosa. Asimismo, el medio a utilizar son las redes sociales en donde se realizará dos anuncios dirigido a los consumidores, los cuales se

llevarán a cabo con publicidad orgánica, durarán del 23 al 30 de Octubre y será publicado en nuestras redes sociales con el fin de hacer un llamado a la compra de nuestros productos a través de la cuenta de Instagram y Facebook de Dolce Creato. Por ello, la métrica a analizar serán el número de registros de venta exitosa registrados por medio del servicio de asistencia personal a través de las redes sociales de Dolce Creato. Finalmente, se podrá validar el cuadrante mencionados anteriormente si se cumple el criterio mínimo de éxito obteniendo como resultado el 50% del total de las ventas registradas durante el mes de lanzamiento, se realizaron a través de la asistencia personal en el inbox de Facebook e Instagram de Dolce Creato.

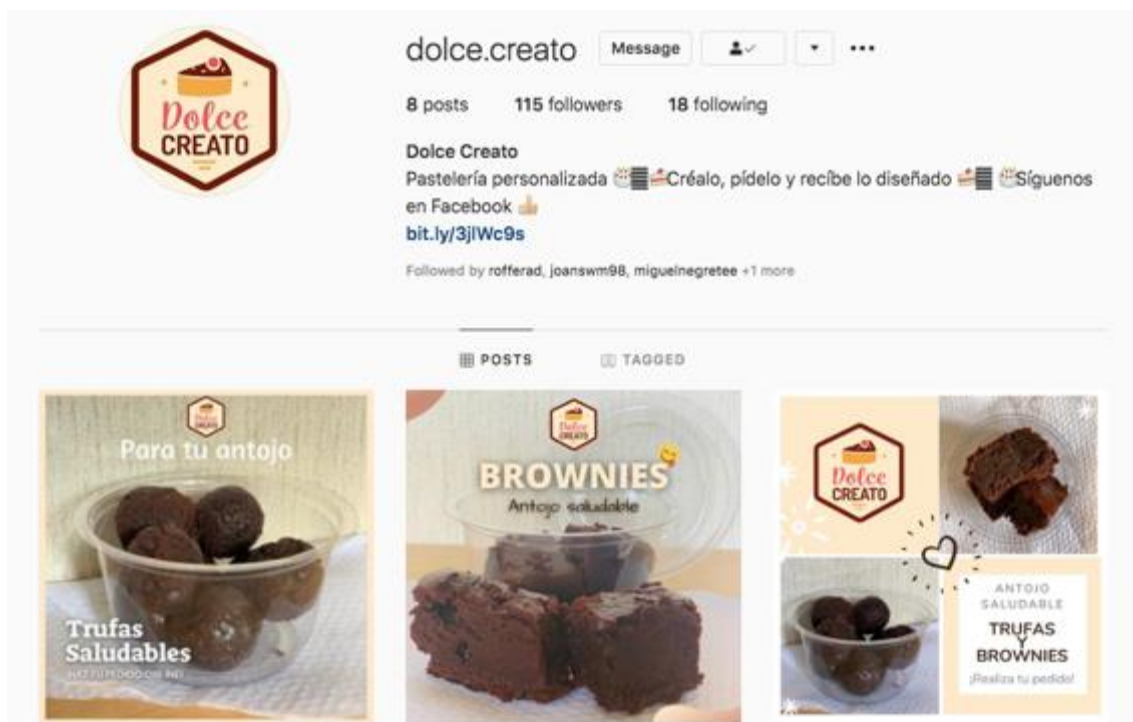
Link del Instagram: <https://www.instagram.com/dolce.creato/>

Link del Facebook: https://www.facebook.com/DolceCreato/?epa=SEARCH_BOX

➤ MVP 2: Redes Sociales

Se creó una página en Facebook e Instagram, ya que serán dos de nuestros canales de distribución y captación de clientes potenciales donde posteamos promociones y sorteos del negocio. Asimismo, brindar el servicio de asistencia personal a los usuarios interesados en realizar una compra de los productos que ofrece Dolce Creato.

Nuestra página de Instagram con nombre Dolce Creato cuenta con 115 seguidores.



Nuestra página de Facebook con nombre Dolce Creato cuenta con 450 seguidores.



Figura 10. Redes Sociales de Dolce Creato. Elaboración Propia

Para la imagen promocionada por nuestras cuentas de Facebook e Instagram, optamos por promocionar uno de los productos de repostería saludable de nuestra línea “Snacks Fit”. Para ello, utilizaremos una descripción corta y concisa donde los invitamos a nuestros usuarios a comprarnos a través del inbox de Instagram y Facebook. En relación al diseño de la promoción, se empleó un color suave de fondo para resaltar el producto principal que serán los Broenies Fit. Además, se colocó el logo del negocio y una frase pequeña con el fin de captar la atención de los usuarios que vieran la publicación. Finalmente, se utilizaron los hashtags [#DOLCECREATO](#) [#browniessaludables](#) con el fin de mantener y aumentar la tendencia.



Análisis e Interpretación de Resultados

De acuerdo con las evidencias recopiladas de la bandeja de entrada de las redes sociales de Dolce Creato, se registraron 3 órdenes de venta exitosa en Instagram y 7 órdenes de venta exitosa en Facebook debido a la asistencia personal brindada. Analizando los resultados obtenidos, se pudo comprobar que el 100% de las ventas en redes sociales de postres saludables se realizaron por medio del servicio de asistencia personal brindado. De esta manera, se cumplió el criterio mínimo de éxito, el cuál era que al menos el 35% de los pedidos durante el lanzamiento de Dolce Creato se realizaran a través de la asistencia personal. A continuación, se presentarán uno de los pedidos registrados por el inbox de Instagram y uno a través de Facebook.

Paula Chávez
Asignar conver...     ✓ Mover a listo

SÁB, 21:22

Hola quisiera probar sus postres con envío a san Miguel por favor

No utilizan azúcar cierto ?

Buenas noches, Paula!
Efectivamente, no utilizamos azúcar.

Tenemos las trufas fit (8 unidades) a 15 soles, los brownies (4 unidades) a 15 soles y el crumble de fresa a 25 soles.

Enviado por Isaías Jair (?)

Los precios incluyen delivery en nuestra zona de reparto 😊

LUN, 17:46

Paula Chávez 

Información
Agrega detalles sobre las personas, como la información de contacto. Solo las personas que administran tu página pueden ver estos datos.

[Agregar detalles](#)

Facebook [Ver perfil](#)



No hay información pública disponible.


Etiquetas [Administrar etiquetas](#)

[+ Agregar etiqueta](#)

Etiquetas sugeridas

- Nuevo cliente
- Importante
- ...

 **venuscastro**
Active 1h ago 




 cual es el precio?

Hola Venus! El precio de 4 unidades de mini brownies es 15 soles y 8 unidades de trufas fits a 15 soles.
* Delivery incluido

Vi que son saludables ...

Tienes los ingredientes?

De los brownies y las trufas porfa 🙏

 Message...  

Por ende, se valida el cuadrante de Relación con los Clientes que consiste en brindar una asistencia personal en el proceso de compra de los productos de Dolce Creato. Esto se

debe a que todas las ventas registradas en el mes de lanzamiento se realizaron a través de las redes sociales. Por consiguiente, se logra afirmar que los usuarios interesados requieren de apoyo de los colaboradores con el objetivo de obtener mayor información acerca de los productos que ofrece Dolce Creato para tomar decisión en la comprar que desean realizar.

Aprendizaje de las Validaciones

Obtener órdenes de venta virtual nos ayuda a entender que la asistencia personal puede llevarse a cabo en plataformas con elementos altamente visuales. Las ventas se realizaron a través de la bandeja de entrada de las redes sociales gracias a la publicidad pagada, la cual llegó a nuestro público objetivo. Podemos interpretar cómo los clientes, en principio, buscan asesoría personal con el fin de elegir la opción que cumpla con sus gustos y preferencia. De esta forma, validamos que las redes sociales Instagram y Facebook son métodos de captación que nos permiten brindar asistencia personal a los consumidores eficientemente.

2.4. Plan de ejecución del Concierge

2.4.1. Objetivos Generales

Uno de los objetivos de los experimentos elaborados durante las cinco semanas del Concierge tiene como finalidad determinar la compra por parte de nuestro público objetivo y validar los canales de ventas de Dolce Creato. Asimismo, determinar el porcentaje de crecimiento de las ventas en los primeros meses de lanzamiento del negocio.

2.4.2. Diseño y Desarrollo de los Experimentos

En relación al diseño de nuestros experimentos consiste en elaborar anuncios que será publicados en las redes sociales de Dolce Creato, con la finalidad de llegar a un mayor número de usuarios y captar posibles clientes potenciales. Para ver el detalle de todas las ventas registradas en el Plan Concierge ir a Anexo 1.

Semana 1

Objetivo semanal: El objetivo de la primera semana es registrar una venta exitosa del categoría “Pocket Saludable” en sus tres canales de venta ya que se ofrece a un precio

más elevado en comparación a los otros productos. Mientras que, la categoría de “Snacks Fit” se buscará vender dos unidades de cada producto en los tres canales de venta.

Producto 1: Pocket Saludable			
Canal de venta	Página Web	Experimento	Web enlazada sección "Pocket" con anuncio en Facebook
		Objetivo	1 unidad
		CME	1 unidad
	Facebook	Experimento	Anuncio y voy a pedir que me compren a través de inbox FB
		Objetivo	1 unidad
		CME	1 unidad
	Instagram	Experimento	Anuncio falso y voy a pedir que me compren a través de inbox Instagram
		Objetivo	1 unidad
		CME	1 unidad
Producto 2: Trufas Fit			
Canal de venta	Página Web	Experimento	Web enlazada sección "Trufas Fit" con anuncio en Facebook
		Objetivo	2 unidades
		CME	2 unidades
	Facebook	Experimento	Anuncio y voy a pedir que me compren a través de inbox FB
		Objetivo	2 unidades
		CME	2 unidades
	Instagram	Experimento	Anuncio y voy a pedir que me compren a través de inbox Instagram
		Objetivo	2 unidades
		CME	2 unidades
Producto 3: Brownies Fit			
Canal de venta	Página Web	Experimento	Web enlazada sección " Brownies Fit " con anuncio en Facebook
		Objetivo	2 unidades
		CME	2 unidades
	Facebook	Experimento	Anuncio y voy a pedir que me compren a través de inbox FB
		Objetivo	2 unidades
		CME	2 unidades
	Instagram	Experimento	Anuncio y voy a pedir que me compren a través de inbox Instagram
		Objetivo	2 unidades
		CME	2 unidades

Desarrollo del Experimento: Para este experimento, se empleó el MVP 2 (redes sociales) en el cual los usuarios pueden consultar por los productos que ofrece Dolce Creato con el fin de realizar una orden de compra. Asimismo, se realizó dos anuncios

dirigido a los consumidores, los cuales se llevaron a cabo con publicidad con el fin de hacer un llamado a la compra de nuestros productos a través del Facebook e Instagram de Dolce Creato.

Con respecto a la imagen promocionada en nuestras redes sociales, optamos por ofrecer un descuento del 15% en su primer pedido dada la apertura de Dolce Creato. Asimismo, utilizaremos un mensaje corto y conciso donde emplearemos el método de captación *call to action*, invitando a ingresar y registrarse al sitio web con el fin de conocer acerca de la empresa, cómo funciona, los diversos productos que contiene Dolce Creato y crear tráfico de visitas en la página web. Además, con los dos anuncios que ofrecen la promoción se buscará invitar a nuestros usuarios a comprarnos a través del inbox Instagram y Facebook.

Anuncio en Facebook



The advertisement is split into two main visual sections. On the left, there is a photograph of a square chocolate cake with a white cream topping and a dusting of brown powder, served on a white plate. The Dolce Creato logo is visible in the top left corner of this image. On the right, there is a bright pink background with white text. At the top, it says 'DEL 31 DE AGOSTO AL 6 DE SEPTIEMBRE'. Below that, in large, bold, white letters, it reads 'REGÍSTRATE Y OBTÉN UN CUPÓN DE DESC. DEL 15%'. At the bottom, it says 'REGÍSTRATE ENTRANDO AL ENLACE EN LA DESCRIPCIÓN'. To the right of the image is a screenshot of a Facebook post from the page 'Dolce Creato'. The post text reads: '¡Participa de esta promo! Solo debes ingresar al siguiente link: <https://bit.ly/3jWC9s>. ¡Regístrate entre el 31 de agosto al 6 de septiembre y obtén tu cupón de descuento! Pronto disfrutarás el postre que crearemos contigo #DolceCreato #TuPostreCreado'. Below the text are interaction icons for tagging, location, and editing, followed by reaction icons (love, wow, haha) and a count of 9. It also shows '2 comentarios' and '2 veces compartido'. The bottom part of the screenshot shows two comments: one from Francesca Lázaro Holaa asking if the promo is still active, and another from Ana Paula Mendoza saying she has registered.

Anuncio en Instagram



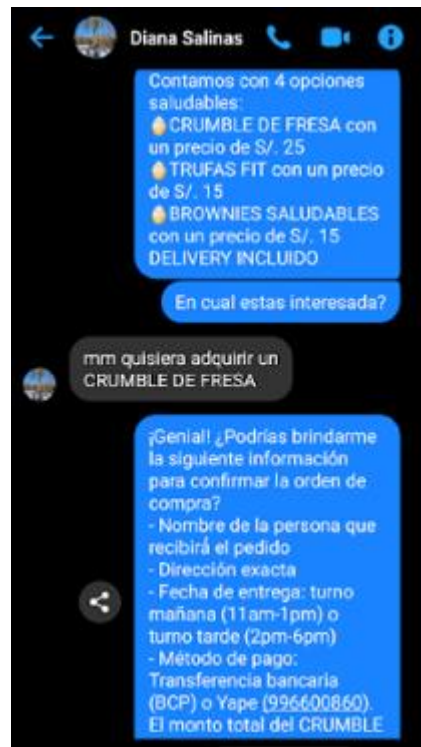
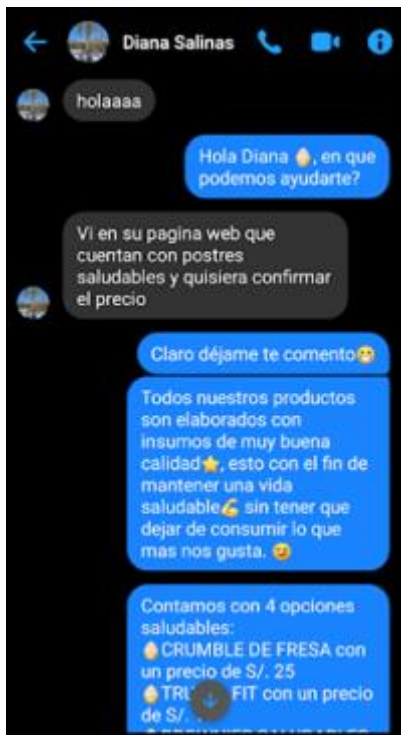
Explicación del Criterio: Para medir los resultados se analizará el “Criterio mínimo de éxito”. Se espera como resultado la venta de al menos 1 “Pocket Saludable” en la página y las redes sociales por parte de las personas que vieron los anuncios en Facebook e Instagram. Asimismo, se buscará registrar 2 pedidos de los productos “Snacks Fit” por medio de los tres canales de ventas de Dolce Creato.

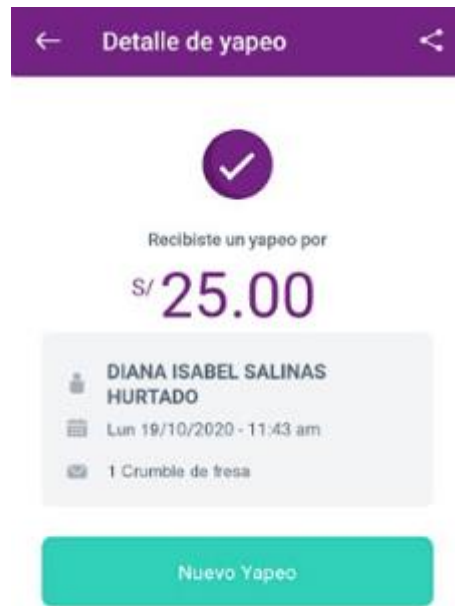
Resultados: Según las evidencias brindadas por Facebook, se registró en la bandeja de entrada la venta de 1 pedido de cada producto que comercializa Dolce Creato (Crumble de fresa, Brownies Fit y Trufas Fit). De igual manera, se concretó una venta de 1 unidad de producto (Brownies Fit) través de la bandeja de entrada del Instagram. Es importante resaltar que no se logró concretar alguna venta por medio de la página web.

Por lo tanto, no se cumplió con el criterio mínimo de éxito, el cual consistía en registrar al menos 2 pedidos de cada producto de la categoría “Snacks Fit” por medio de las redes sociales y de al menos 1 pedido de “Pocket Saludable” a través de la página web. A continuación, se presentarán los resultados de las ventas realizadas en la primera semana medio de por las redes sociales de Dolce Creato, las evidencias del proceso de venta y el pago cancelado de todos los pedidos.

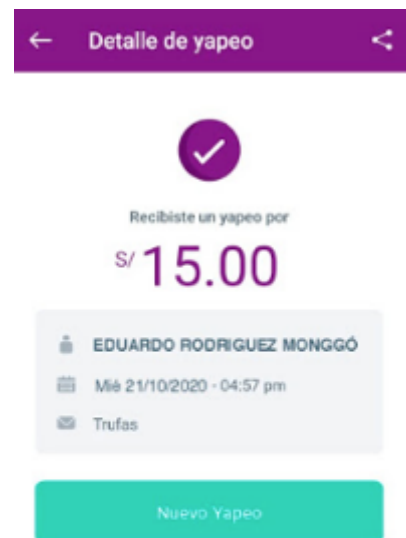
Producto 1: Pocket Saludable			
Canal de venta	Página Web	Resultado	0 unidades
	Facebook	Resultado	1 unidades
	Instagram	Resultado	0 unidades
Producto 2: Trufas Fit			
Canal de venta	Página Web	Resultado	0 unidades
	Facebook	Resultado	1 unidades
	Instagram	Resultado	0 unidades
Producto 3: Brownies Fit			
Canal de venta	Página Web	Resultado	0 unidades
	Facebook	Resultado	1 unidades
	Instagram	Resultado	1 unidades

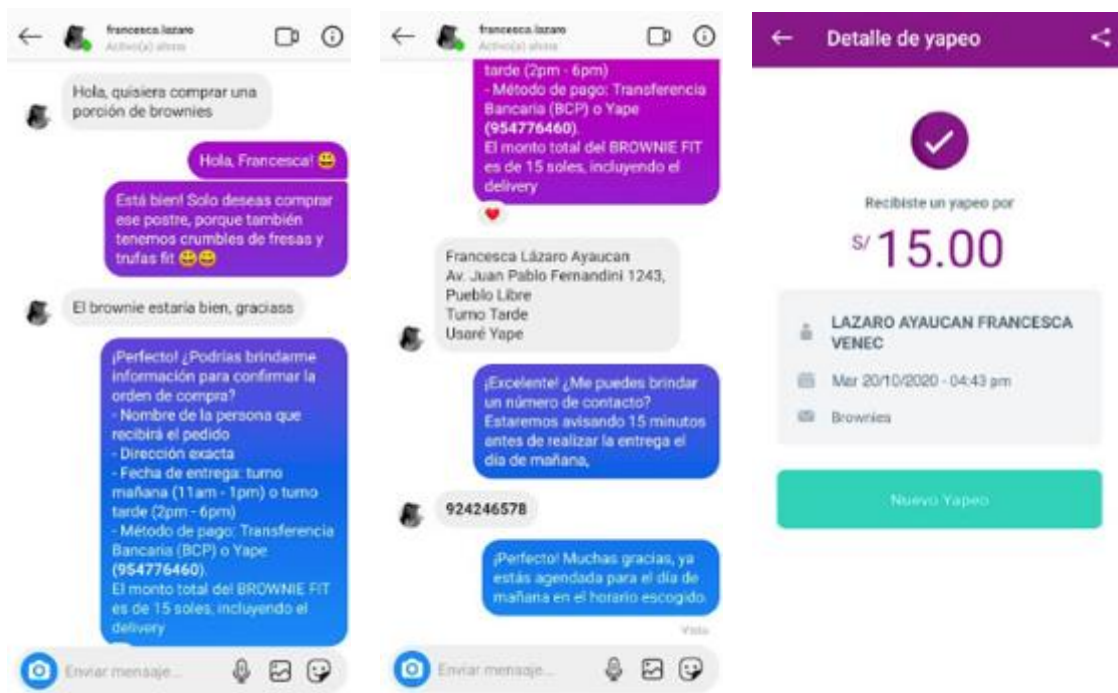
- **Venta del Pocket Saludable**





• **Venta del Snacks Fit**





Aprendizaje: En base a los resultados obtenidos, se pudo comprobar que las redes sociales son un canal adecuado para concretar ventas de postres saludables que comercializa Dolce Creato. Esto se debe a que, se logró realizar cuatro ventas a través de Instagram y Facebook. Sin embargo, no se logró cumplir el criterio mínimo de éxito, el cual era la venta de 2 pedidos de cada unidad durante el lanzamiento del negocio a través de su página web y sus redes sociales Instagram y Facebook. No obstante, las promociones en redes sociales ayudan a llegar al objetivo de captar una mayor cantidad de usuarios, pero la cantidad de usuarios que presentan interés en los productos comercializados por la empresa no necesariamente corresponde a la misma cantidad de ventas realizadas.

Decisiones y Conclusiones: En base a los resultados obtenidos en la primera semana de ejecución del Plan Concierge, se puede concluir que Instagram y Facebook son redes sociales que logran captar clientes y registran ventas a través de sus bandejas de entrada. Sin embargo, el canal de venta a través de la página web no obtuvo resultados satisfactorios. Por ello, consideramos que Dolce Creato deberá rediseñar su página web con la finalidad de obtener una mayor confianza de sus clientes que les permita generar ventas por ese canal.

Semana 2

Objetivo semanal: El objetivo de la segunda semana del Plan de Concierge es aumentar las ventas respecto a los ingresos de la semana anterior.

Producto 1: Pocket Saludable			
Canal de venta	Página Web	Experimento	Web enlazada sección "Pocket" con anuncio en Instagram
		Objetivo	Aumentar las ventas en un 50%
		CME	2 unidades
	Facebook	Experimento	Anuncio y voy a pedir que me compren a través de inbox FB
		Objetivo	Aumentar las ventas en un 60%
		CME	2 unidades
	Instagram	Experimento	Anuncio y voy a pedir que me compren a través de inbox Instagram
		Objetivo	Aumentar las ventas en un 60%
		CME	2 unidades
Producto 2: Trufas Fit			
Canal de venta	Página Web	Experimento	Web enlazada sección "Trufas Fit" con anuncio en Instagram
		Objetivo	Aumentar las ventas en un 50%
		CME	3 unidades
	Facebook	Experimento	Anuncio y voy a pedir que me compren a través de inbox FB
		Objetivo	Aumentar las ventas en un 80%
		CME	3 unidades
	Instagram	Experimento	Anuncio y voy a pedir que me compren a través de inbox Instagram
		Objetivo	Aumentar las ventas en un 70%
		CME	3 unidades
Producto 3: Brownies Fit			
Canal de venta	Página Web	Experimento	Web enlazada sección "Brownies Fit" con anuncio en Facebook
		Objetivo	Aumentar las ventas en un 50%
		CME	3 unidades
	Facebook	Experimento	Anuncio y voy a pedir que me compren a través de inbox FB
		Objetivo	Aumentar las ventas en un 60%
		CME	3 unidades
	Instagram	Experimento	Anuncio y voy a pedir que me compren a través de inbox Instagram
		Objetivo	Aumentar las ventas en un 60%
		CME	3 unidades

En relación a las ventas de la categoría “Pocket Saludable” se espera un crecimiento del 50% a través de la página web y un alza del 60% en las ventas a través de Facebook e Instagram. Respecto a las ventas de la categoría “Snacks Fit”, se buscará un crecimiento del 50% a través de la página web de los dos productos que ofrece Dolce Creato. Mientras que, en el canal de venta a través de Facebook, se pretende aumentar las ventas de las Trufa Fit en un 90% y para las ventas de los Brownies Fit se buscará un alza del 60%. Con respecto al canal de Instagram se buscará aumentar en un 80% en las ventas de las Trufas Fit y un 60% en las ventas de los Brownies Fit.

Desarrollo del Experimento: Para este experimento, también se empleó el MVP 2 (redes sociales) para que los usuarios puedan elegir una de las líneas de productos saludables a través del inbox de Instagram y Facebook de Dolce Creato. Asimismo, se realizará dos anuncios dirigidos a los consumidores, los cuales se llevarán a cabo con publicidad en nuestras redes sociales y página web con el fin de hacer un llamado a la compra de nuestros productos.

Para la imagen promocionada en nuestra cuenta de Instagram, optamos por dar a conocer dos de los productos saludables de nuestra línea de “Brownies Fit”. Para ello, utilizaremos una descripción corta y concisa en donde invitamos a nuestros usuarios a comprar a través del inbox de Instagram y Facebook e ingresar a la web enlazada al anuncio con el objetivo de realizar una orden de compra.

Anuncio en Facebook



Dolce Creato
Publicado por Branco Solórzano Vergara (1)
Te gusta esta página · 23 de octubre · 🌐

● **NUEVOS BROWNIES CON INGREDIENTES SALUDABLES**

Un antojo saludable para ti 😊
Escribenos para mayor información y realizar tu pedido 🙌👉👈

#DOLCECREATO #browniessaludables

Etiquetar foto · Agregar ubi... · Editar

Dolce Creato

Me encanta · Comentar · Compartir · 🌐

Comentar como Dolce Cr... 🧐 📷 📧 📧

Anuncio en Instagram



dolce.creato

dolce.creato ■ **NUEVOS BROWNIES CON INGREDIENTES SALUDABLES**

Un antojo saludable para ti 😊
Escribenos para mayor información y realizar tu pedido 🙌👉👈

#DOLCECREATO #browniessaludables

4w

📍 🗨️ 📌

Liked by maclamendoza and 8 others

OCTOBER 23

Add a comment... Post

Explicación del Criterio: El análisis y medición de los resultados será a través del “Criterio mínimo de éxito”, el cual espera como resultado de al menos 2 pedidos registrados de venta por parte de las personas que vieron el anuncio y compraron un

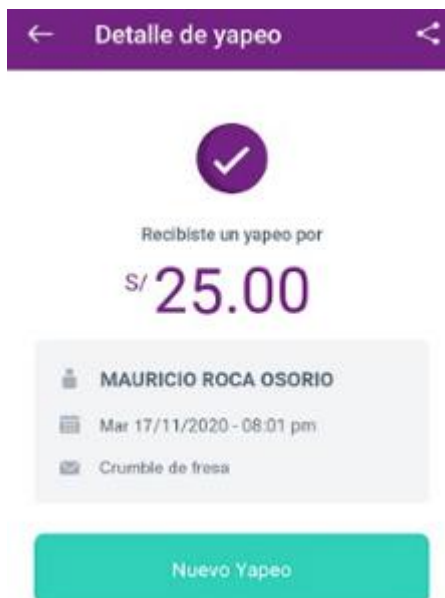
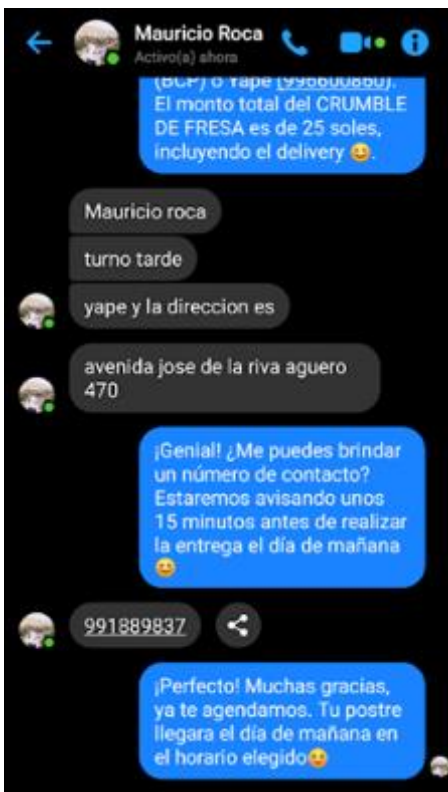
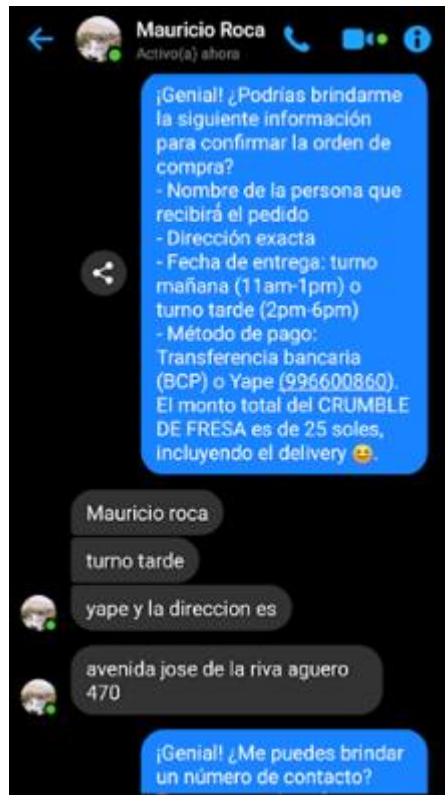
producto de la categoría “Pocket Saludable” a través del canal digital de Dolce Creato. De igual forma, se buscará registrar 3 pedidos de los productos “Snacks Fit” por medio de los tres canales de ventas de Dolce Creato.

Resultados: Según las evidencias brindadas por las redes sociales de Dolce Creato, se registraron 2 pedidos de venta del “Pocket Saludable” a través de la bandeja de entrada de Facebook. Asimismo, se concretaron 2 ventas a través de la bandeja de entrada del Instagram de cada unidad de producto de la línea “Snacks Fit” y un pedido de venta de los dos productos (Brownies Fit y Trufas Fit) por medio de Facebook. Cabe la pena resaltar que no se logró concretar alguna venta por medio de la página web.

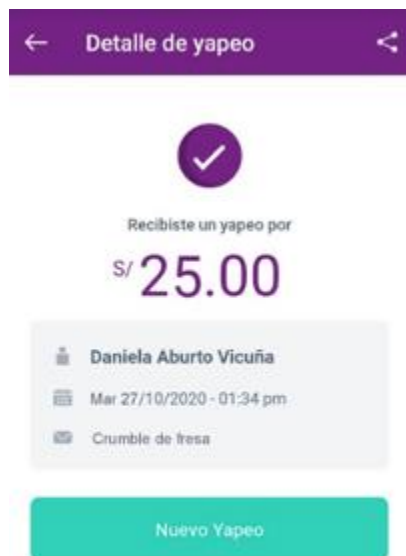
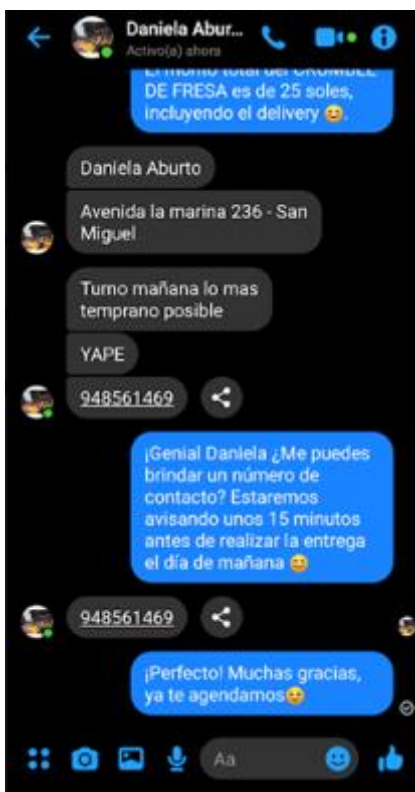
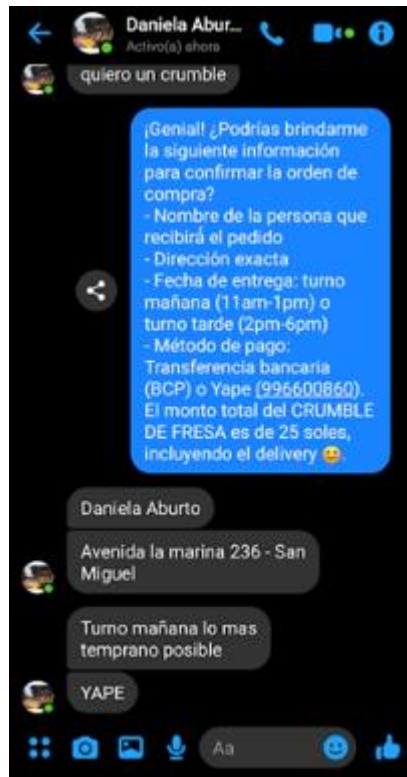
Por lo tanto, no se cumplió con el criterio mínimo de éxito, el cual consistía en registrar al menos 2 pedidos de “Pocket Saludable” en cada canal de venta de Dolce Creato. Además, tampoco se cumplió con el criterio mínimo de éxito en las ventas realizadas de la categoría “Snacks Fit” ya que no se logró vender 3 unidades de cada producto en los tres canales de venta. A continuación, se presentarán los resultados de las ventas realizadas en la segunda semana por medio de las redes sociales de Dolce Creato, las evidencias del proceso de venta y el pago cancelado de todos los pedidos.

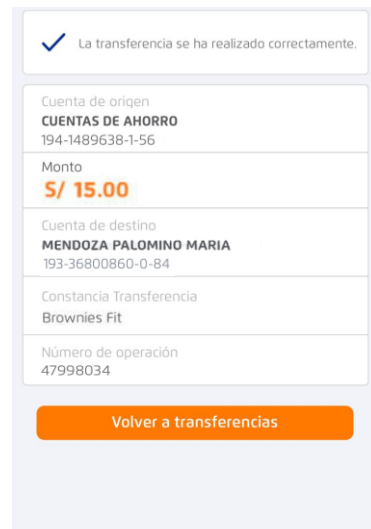
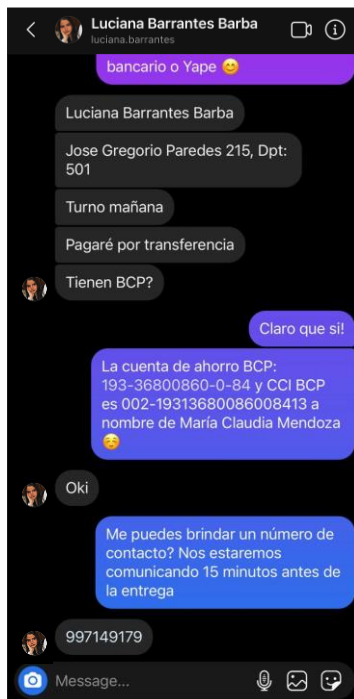
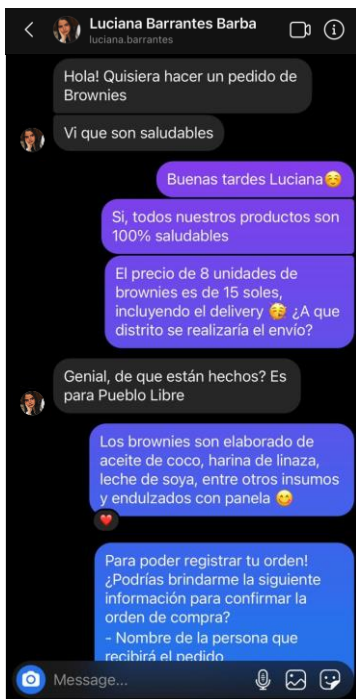
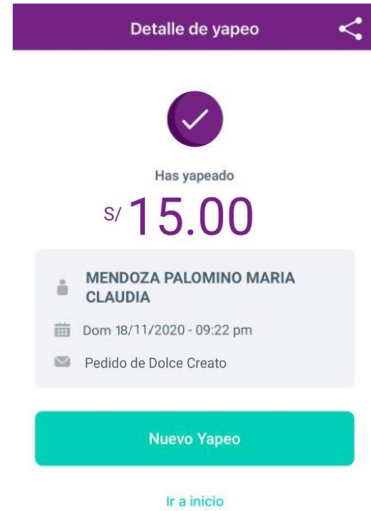
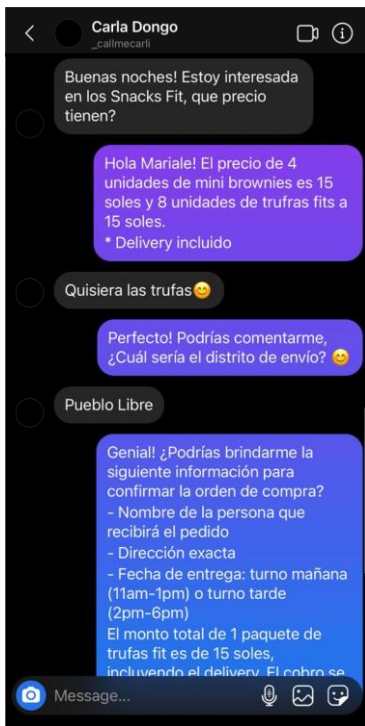
Producto 1: Pocket Saludable			
Canal de venta	Página Web	Resultado	0 unidades
	Facebook	Resultado	2 unidades
	Instagram	Resultado	0 unidades
Producto 2: Trufas Fit			
Canal de venta	Página Web	Resultado	0 unidades
	Facebook	Resultado	1 unidades
	Instagram	Resultado	1 unidades
Producto 3: Brownies Fit			
Canal de venta	Página Web	Resultado	0 unidades
	Facebook	Resultado	1 unidades
	Instagram	Resultado	1 unidades

- Ventas del Pocket Saludable



- Ventas del Snacks Fit





Aprendizaje: El aprendizaje que nos deja la segunda semana es que los clientes prefieren una publicidad en redes sociales con productos reales en lugar de imágenes referenciales. Esto se debe a que, los usuarios optan por realizar una compra a aquellos negocios que muestran lo que realmente el cliente va a recibir. En consecuencia, se generó un aumento en las dos categorías que Dolce Creato ofrece; sin embargo, no se logró cumplir el criterio mínimo de éxito, el cual consistía en registrar 2 pedidos de la categoría “Pocket Saludable” y 3 pedidos de cada producto de la categoría “Snacks Fit” por medio de los tres canales de venta.

Decisiones y Conclusiones: En base a los resultados obtenidos en la segunda semana de ejecución del Plan Concierge se puede concluir que, Dolce Creato debe de optar por publicaciones orgánicas que muestren el producto real. De esa forma los clientes poseen un mayor interés y confianza en aquellos negocios que exponen el verdadero producto a consumir. Asimismo, confirmar que Instagram y Facebook son redes sociales que logra captar clientes potenciales y registrar ventas a través de sus bandejas de entrada. Sin embargo, el canal de venta a través de la página web no obtuvo resultados satisfactorios. Por ello, Dolce Creato deberá lanzar promociones a través de su página web con el objetivo de registrar ventas exitosas por medio de ese canal.

Semana 3

Objetivo semanal: El objetivo de la tercera semana del Plan de Concierge es aumentar las ventas respecto a los ingresos de la semana anterior.

Producto 1: Pocket Saludable		
Canal de venta	Página Web	Experimento Web con el producto enlazar con anuncio en FB
		Objetivo Aumentar las ventas en un 60%
		CME 3 unidades
	Facebook	Experimento Anuncio y voy a pedir que me compren a través de inbox FB
		Objetivo Aumentar las ventas en un 80%
		CME 3 unidades
	Instagram	Experimento Anuncio y voy a pedir que me compren a través de inbox Instagram
		Objetivo Aumentar las ventas en un 70%
		CME 3 unidades
Producto 2: Trufas Fit		
Canal de venta	Página Web	Experimento Web enlazada sección "Trufas Fit" con anuncio en Instagram
		Objetivo Aumentar las ventas en un 70%
		CME 5 unidades
	Facebook	Experimento Anuncio y voy a pedir que me compren a través de inbox FB
		Objetivo Aumentar las ventas en un 100%
		CME 6 unidades
	Instagram	Experimento Anuncio y voy a pedir que me compren a través de inbox Instagram
		Objetivo Aumentar las ventas en un 90%
		CME 6 unidades
Producto 3: Brownies Fit		
Canal de venta	Página Web	Experimento Web enlazada sección "Brownies Fit" con anuncio en Facebook
		Objetivo Aumentar las ventas en un 60%
		CME 5 unidades
	Facebook	Experimento Anuncio y voy a pedir que me compren a través de inbox FB
		Objetivo Aumentar las ventas en un 80%
		CME 5 unidades
	Instagram	Experimento Anuncio y voy a pedir que me compren a través de inbox Instagram
		Objetivo Aumentar las ventas en un 80%
		CME 6 unidades

En relación a las ventas de la categoría “Pocket Saludable”, se espera un crecimiento del 60% a través de la página web, un alza del 70% en las ventas a través de Facebook y un aumento del 80% por medio del Instagram de Dolce Creato. Respecto a las ventas de la categoría “Snacks Fit”, se buscará un crecimiento del 70% de las ventas de las Trufas Fit, un 60% en la de los Brownies Fit a través de la página web de Dolce Creato. Asimismo, se pretende aumentar las ventas en un 100% en las ventas de las Trufas Fit y un 80% en las ventas de los Brownies Fit a través de Facebook. Finalmente, por medio del canal de Instagram se buscará aumentar en un 90% en las ventas de las Trufas Fit y un alza del 80% en las ventas de los Brownies Fit.

Desarrollo del Experimento: Para este experimento, se empleó nuevamente el MVP 2 (redes sociales) para que los usuarios puedan elegir uno de las líneas de productos saludables a través de Instagram y Facebook de Dolce Creato. Asimismo, el medio a utilizar son las redes sociales en donde se realizará dos anuncios dirigido a los consumidores, los cuales se llevaran a cabo con publicidad con el fin de hacer un llamado a la compra de nuestros productos a través de los canales digitales de Dolce Creato.

Para la imagen promocionada por nuestras cuentas de Facebook e Instagram, optamos por publicitar uno de los productos de repostería saludable de nuestra línea “Snacks Fit”. Se empleará una descripción corta y concisa donde los invitamos a nuestros usuarios a comprarnos a través del inbox de Instagram. En relación al diseño de la promoción, se empleó un color suave de fondo para resaltar el producto principal que serán las Trufas Fit. Además, se colocó el logo del negocio y una frase pequeña con el fin de captar la atención de los usuarios que vieran la publicación. Finalmente, se utilizaron los hashtags [#DOLCECREATO](#) [#trufasdechocolate](#) [#dulces](#) [#peru](#) [#lima](#) con el fin de mantener y aumentar la tendencia.

Anuncio en Facebook



Dolce Creato
Publicado por Branco Soldrzano Vergara (7)
Te gusta esta página · 24 de octubre · 🌐

🍫🍫 TRUFAS HECHAS CON INGREDIENTES SALUDABLES 🍫🍫

Dulce antojo. ¡Disfrútalo hoy 🍫!
Escríbenos para mayor información y realizar tu pedido 🍫🍫🍫

#DOLCECREATO #trufasdechocolate #dulces #peru #lima

🏷️ Etiquetar foto 📍 Agregar ubi... ✎ Editar

📍 Dolce Creato

Me encanta 🗨 Comentar ➦ Compartir 🌐

Comentar como Dolce Cr... 🗨 📷 📧 📧 📧

Anuncio en Instagram



dolce.creato

dolce.creato 🍫🍫 TRUFAS HECHAS CON INGREDIENTES SALUDABLES 🍫🍫

Dulce antojo. ¡Disfrútalo hoy 🍫!
Escríbenos para mayor información y realizar tu pedido 🍫🍫🍫

#DOLCECREATO #trufasdechocolate #dulces #peru #lima

4w

📍

📍 Liked by maclamendoza and 9 others

OCTOBER 24

Add a comment... Post

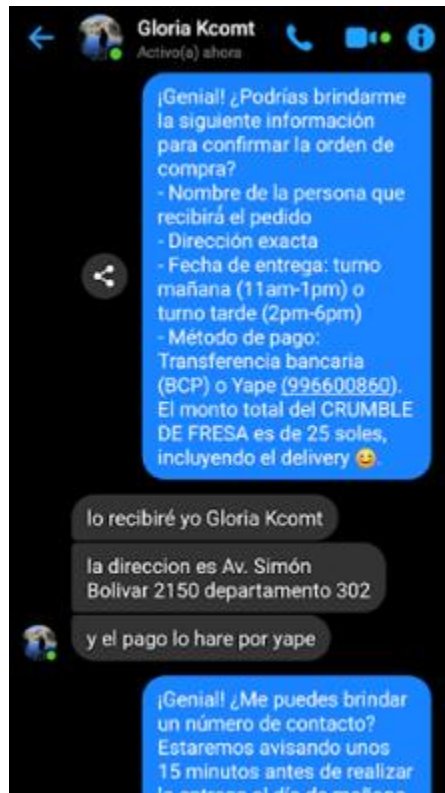
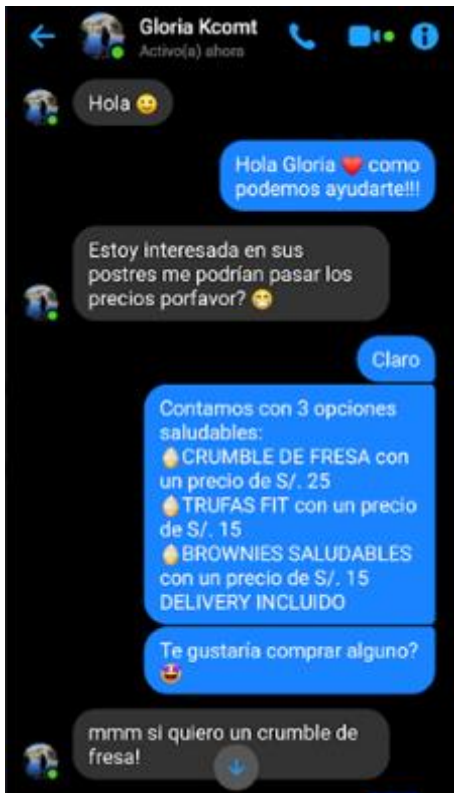
Explicación del Criterio: Los resultados son medidos y analizados a través del “Criterio mínimo de éxito”, se espera un resultado de al menos 3 unidades vendidas de la categoría “Pocket Saludable” en cada canal de venta que posee Dolce Creato. Respecto a los productos “Snacks Fit”, se buscará registrar 5 unidades vendidas de las Trufas Fit por medio de la página web, mientras que por el inbox de Instagram y Facebook se generen 6 unidades vendidas en cada red social. Además, se desea realizar 5 unidades vendidas de los Brownies Fit en la página web y en el inbox de Facebook, así como, generar 6 pedidos de venta por medio del Instagram de Dolce Creato.

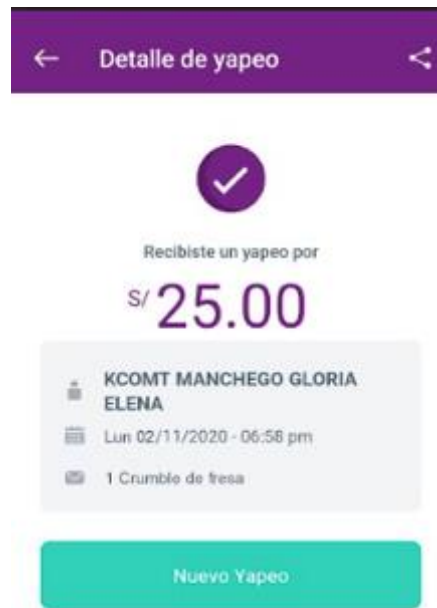
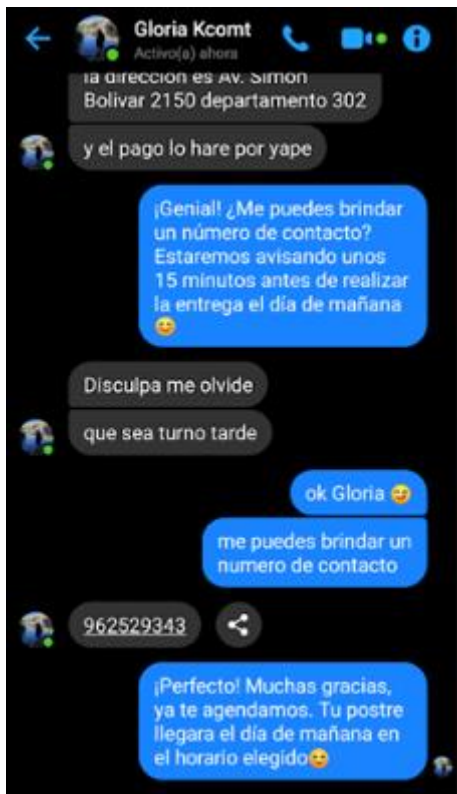
Resultados: Según las evidencias brindadas por las redes sociales de Dolce Creato, se logró vender 3 pedidos del “Pocket Saludable” y 2 de “Brownies Fit” a través de la bandeja de entrada de Facebook. Además, se concretaron 3 pedidos a través de la bandeja de entrada del Instagram de los productos de la línea “Snacks Fit”, el cual registró la venta de 2 pedidos de Brownies Fit y 1 de las Trufas Fit. Es importante resaltar que no se logró concretar alguna venta por medio de la página web.

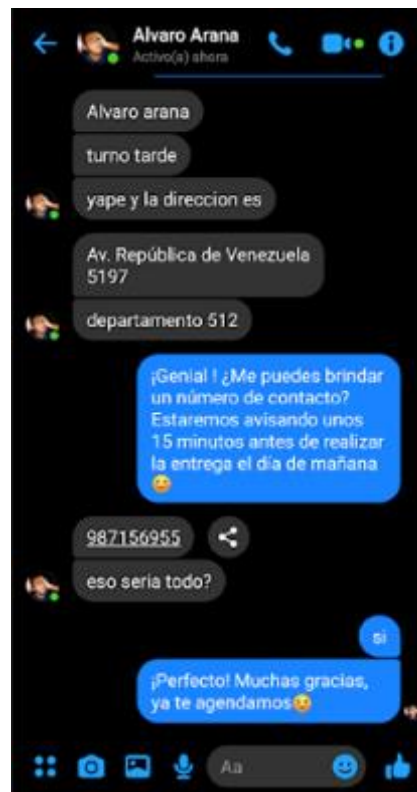
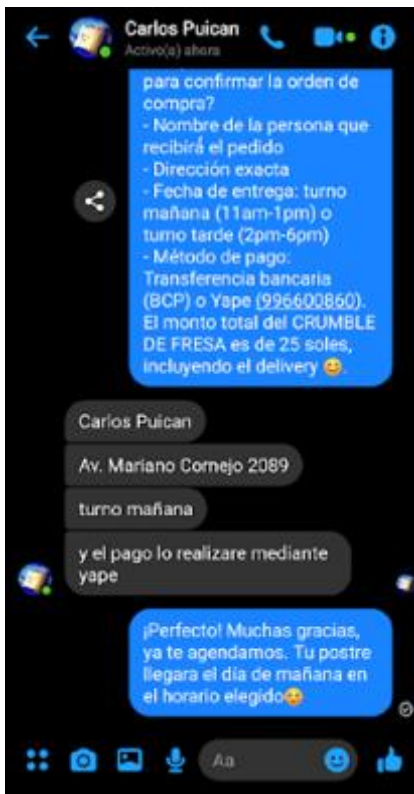
Por lo tanto, no se cumplió con el criterio mínimo de éxito en la venta de la categoría “Snacks Fit” ya que no se logró vender al menos 5 unidades por medio de los tres canales de ventas de Dolce Creato. Asimismo, respecto al criterio mínimo de éxito en la venta de la categoría “Pocket Saludable” no se cumplió lo esperado en las ventas a través de la página web e Instagram; sin embargo, por medio del canal de Facebook se logró concretar la venta de a menos 3 pedidos del Crumble de Fresa de Dolce Creato. A continuación, se presentarán los resultados de las ventas realizadas en la cuarta semana por medio de las redes sociales de Dolce Creato, las evidencias del proceso de venta y el pago cancelado de todos los pedidos.

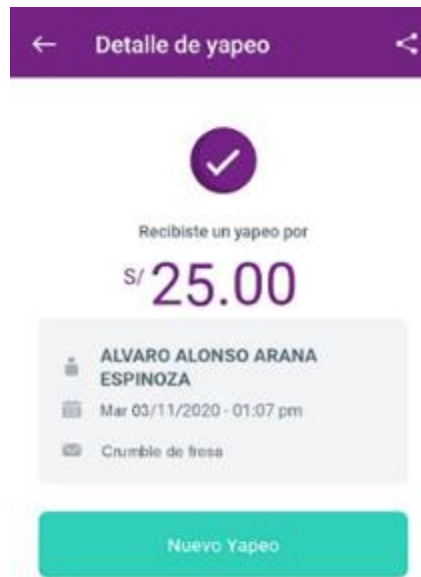
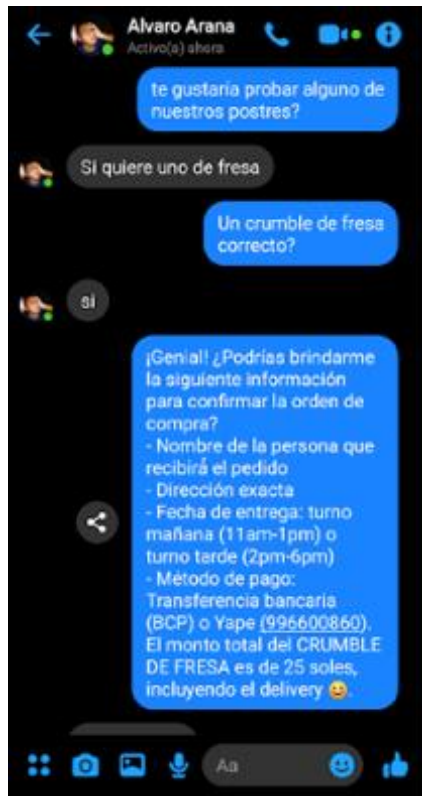
Producto 1: Pocket Saludable			
Canal de venta	Página Web	Resultado	0 unidades
	Facebook	Resultado	3 unidades
	Instagram	Resultado	0 unidades
Producto 2: Trufas Fit			
Canal de venta	Página Web	Resultado	0 unidades
	Facebook	Resultado	0 unidades
	Instagram	Resultado	2 unidades
Producto 3: Brownies Fit			
Canal de venta	Página Web	Resultado	0 unidades
	Facebook	Resultado	2 unidades
	Instagram	Resultado	1 unidades

- **Venta del Pocket Saludable**

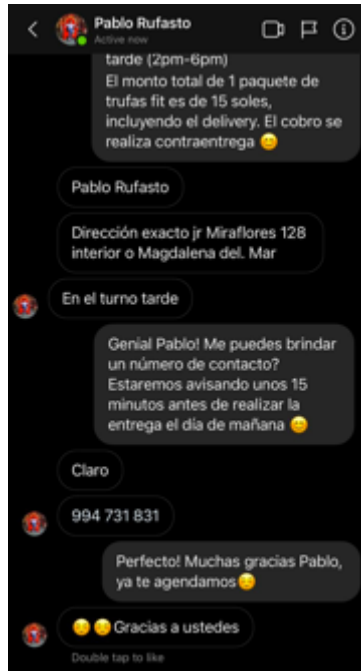
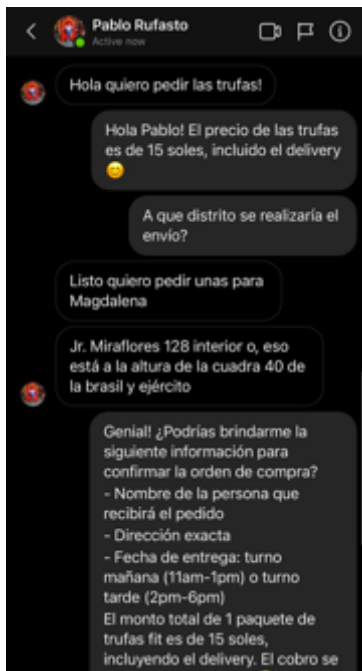


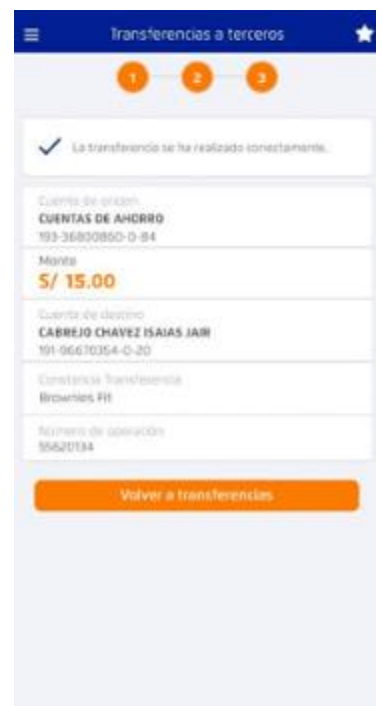
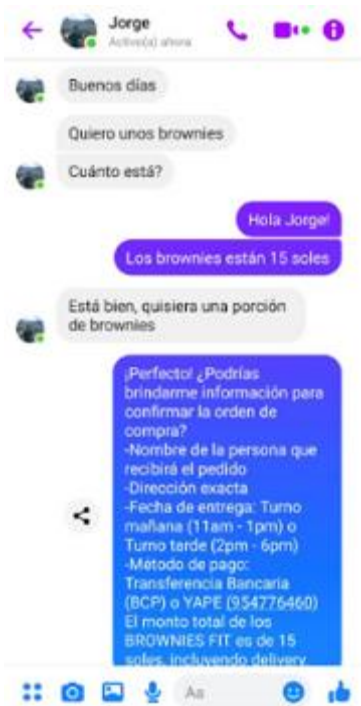






- **Venta del Snacks Fit**





Aprendizaje: A pesar de no haber logrado cumplir el criterio mínimo de éxito, se puede comprobar que las redes sociales son un canal adecuado para concretar ventas de los postres saludables que comercializa Dolce Creato, ya que en esta semana se concretó 8 pedidos de venta por medio de las redes sociales. Asimismo, se puede observar en las ventas realizadas por la plataforma de Facebook que dicha red social es más amigable y accesible de utilizar a diferencia de Instagram y el landing page de la página web. Además, Dolce Creato debería realizar publicaciones sobre el producto Pocket Saludable ya que está presentando un mayor interés por sus consumidores como es evidenciado el satisfacción de su criterio mínimo de éxito.

Decisiones y Conclusiones: En base a los resultados obtenidos en la tercera semana de ejecución del Plan Concierge se puede concluir que Facebook es la red social que logra captar clientes pertenecientes al público objetivo de Dolce Creato. Además, el canal de venta a través de la página web no obtuvo resultados satisfactorios. Por lo que, consideramos que Dolce Creato debería incluir una sección de “Testimonios y Referencias” en la página web con el objetivo de generar una mayor confianza de los posibles clientes potenciales con la plataforma y lograr concretar una venta por ese canal de venta.

Semana 4

Objetivo semanal: El objetivo de la cuarta semana del Plan de Concierge es aumentar las ventas respecto a los ingresos de la semana anterior en la categoría “Pocket Saludable” y generar un alza en las ventas de la categoría “Snacks Fit” respecto a la semana 2.

En relación a las ventas de la categoría “Pocket Saludable” se espera un crecimiento del 80%, 110% y 80% en la página web, Facebook e Instagram de forma correspondiente. Acerca de la categoría “Snacks Fit”, se buscará un crecimiento en la venta de Trufas Fit del 90% respecto a las ventas registradas en la segunda semana por medio de la página web. Así como, aumentar las ventas a través de las redes sociales respecto a la segunda semana, el cual será en un 150% en el canal de Facebook y en un 120% en el canal de Instagram. Finalmente, en lo que corresponde a las ventas de los Brownies Fit se buscará una alza del 60% respecto a la segunda semana por medio de la página web y un aumento del 80% respecto a las ventas de la segunda semana a través de las redes sociales Instagram y Facebook.

Producto 1: Pocket Saludable			
Canal de venta	Página Web	Experimento	Web con el producto enlazar con anuncio en FB
		Objetivo	Aumentar las ventas en un 80%
		CME	5 unidades
	Facebook	Experimento	Anuncio y voy a pedir que me compren a través de inbox FB
		Objetivo	Aumentar las ventas en un 100%
		CME	5 unidades
	Instagram	Experimento	Anuncio y voy a pedir que me compren a través de inbox Instagram
		Objetivo	Aumentar las ventas en un 80%
		CME	5 unidades
Producto 2: Trufas Fit			
Canal de venta	Página Web	Experimento	Web enlazada sección "Trufas Fit" con anuncio en Instagram
		Objetivo	Aumentar las ventas en un 90% respecto a la semana 2
		CME	6 unidades
	Facebook	Experimento	Anuncio y voy a pedir que me compren a través de inbox FB
		Objetivo	Aumentar las ventas en un 150% respecto a la semana 2
		CME	8 unidades
	Instagram	Experimento	Anuncio y voy a pedir que me compren a través de inbox Instagram
		Objetivo	Aumentar las ventas en un 120% respecto a la semana 2
		CME	7 unidades
Producto 3: Brownies Fit			
Canal de venta	Página Web	Experimento	Web enlazada sección "Brownies Fit" con anuncio en Facebook
		Objetivo	Aumentar las ventas en un 70% respecto a la semana 2
		CME	5 unidades
	Facebook	Experimento	Anuncio y voy a pedir que me compren a través de inbox FB
		Objetivo	Aumentar las ventas en un 90% respecto a la semana 2
		CME	6 unidades
	Instagram	Experimento	Anuncio y voy a pedir que me compren a través de inbox Instagram
		Objetivo	Aumentar las ventas en un 130% respecto a la semana 2
		CME	7 unidades

Desarrollo del Experimento: Respecto al desarrollo del experimento en la cuarta semana de ejecución del Plan de Concierge, se empleó el MVP 2 (redes sociales) dado que se publicaran dos anuncios enlazados a la web de Dolce Creato. La publicidad tiene

como objetivo invitar a los usuarios a consultar por los productos que ofrece y lograr órdenes de compra por medio de los tres canales.

Para la imagen promocionada por nuestras redes sociales (Facebook e Instagram), optamos por mostrar uno de los productos de repostería saludable de nuestra línea “Snacks Fit”. Asimismo, utilizaremos un mensaje corto y conciso donde emplearemos el método de captación *call to action*, invitando a ingresar y registrarse al sitio web con el fin de conocer acerca de la empresa, cómo funciona, los diversos productos que contiene Dolce Creato y aumentar tráfico de visitas en la página web.

Anuncio en Facebook



The image shows a Facebook post from the page 'Dolce Creato'. On the left is a photograph of a clear glass bowl filled with several round, dark brown truffles. The bowl sits on a white, textured paper surface. Text is overlaid on the image: 'Antojo saludable' in a light font at the top, 'TRUFAS' in large, bold white letters in the middle, and 'Hecha con ingredinetes saludables' in a smaller white font at the bottom. A small 'Dolce CREATO' logo is in the top left corner of the image. On the right is the Facebook post interface. The post is from 'Dolce Creato', published by 'Isaías Jair [?]' on September 17. The text of the post reads: 'DOLCE CREATO', 'NUEVOS BROWNIES CON INGREDIENTES SALUDABLES', 'Escríbenos vía inbox 📧 o ingresa a nuestra página web: <https://bit.ly/3j|Wc9s> para conocer más de nosotros!', '#DolceCreato #TuPostreCreado #TortaPersonalizada #Anime'. Below the text are interaction buttons: 'Etiquetar foto', 'Agregar ubi...', and 'Editar'. The post has 18 likes and 3 comments. At the bottom, there is a comment input field with the text 'Comentar como Dolce Cr...' and icons for emojis, photos, GIFs, and stickers.

Anuncio en Instagram



Explicación del Criterio: El “Criterio mínimo de éxito” será usado como método de medición y análisis de resultados y se espera al menos 5 pedidos de venta de las personas que vieron los anuncios y compraron un producto de la categoría “Pocket Saludable” a través de los canales digitales de Dolce Creato. Por una parte, en relación a los “Snacks Fit”, se pretende registrar 6 pedidos de las Trufas Fit por medio de la página web de Dolce Creato. Por otra parte, se esperan 8 y 7 pedidos a través de la bandeja de entrada de Facebook e Instagram, respectivamente.

Resultados: Según las evidencias brindadas por las redes sociales de Dolce Creato, se registraron 3 pedidos de venta del “Pocket Saludable” realizadas a través de la bandeja de entrada de Facebook. Asimismo, en relación a la línea “Snacks Fit” se concretaron 2 pedidos de Trufas Fit a través de la bandeja de entrada de Facebook y 1 pedido por medio del inbox de Instagram. Mientras que, se logró vender 1 pedido de los Brownies Fit en la red social Facebook y 2 pedidos a través del Instagram de Dolce Creato.

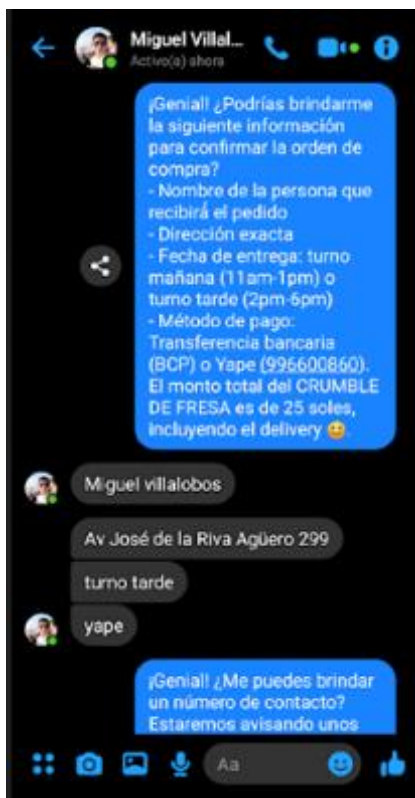
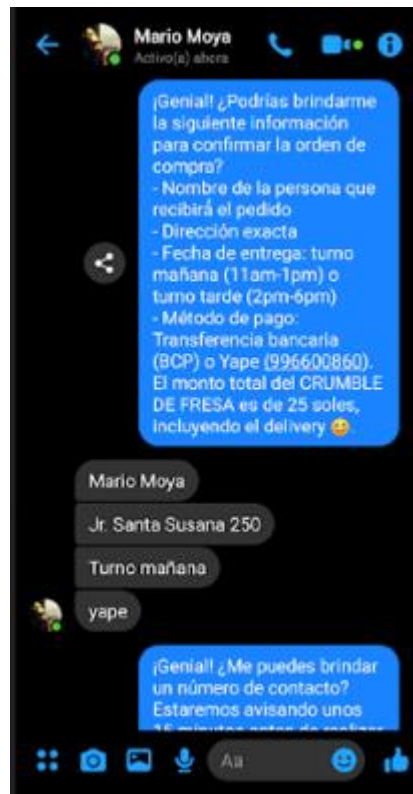
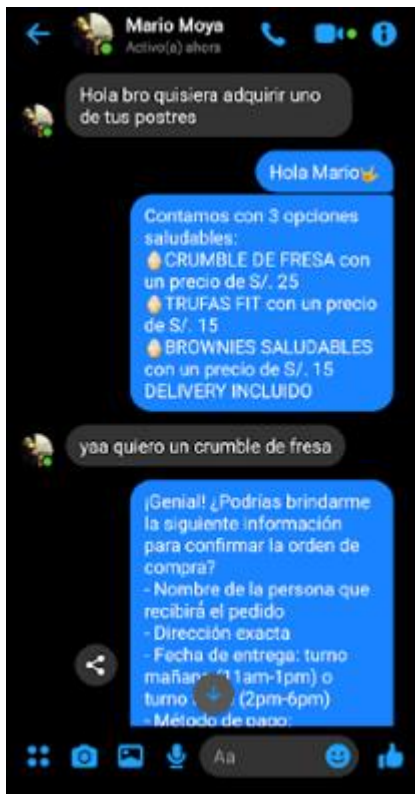
Por lo tanto, no se cumplió con el criterio mínimo de éxito, el cual consistía en registrar al menos 2 pedidos de “Pocket Saludable” en cada canal de venta de Dolce Creato. Además, tampoco se cumplió con el criterio mínimo de éxito en las ventas realizadas de la categoría “Snacks Fit” ya que no se logró vender 3 unidades de cada producto en los

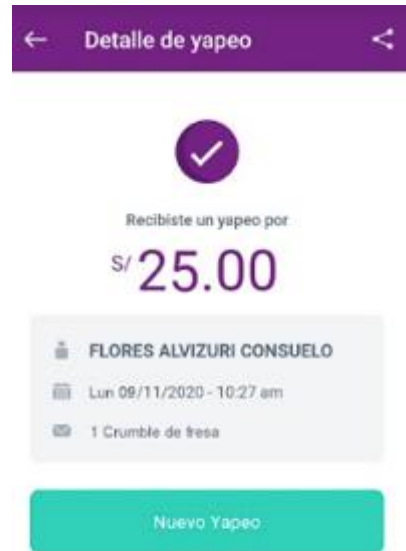
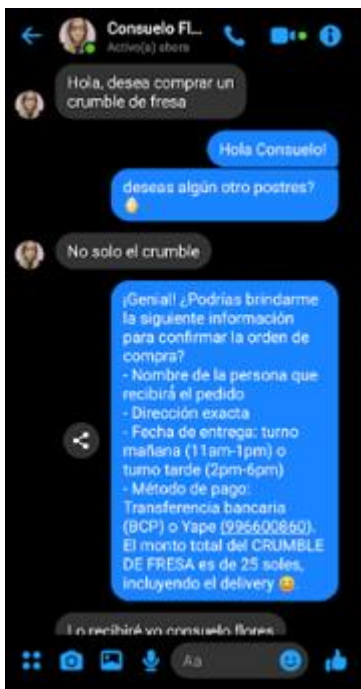
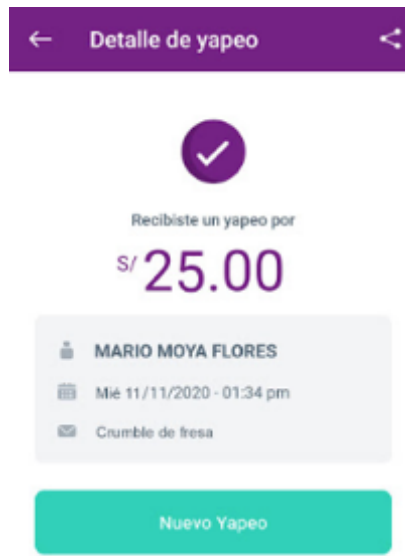
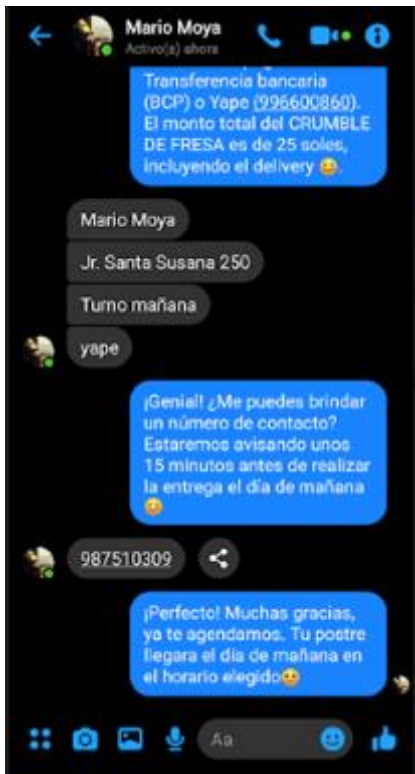
tres canales de venta. A continuación, se presentarán los resultados de las ventas realizadas en la cuarta semana por medio de las redes sociales de Dolce Creato, las evidencias del proceso de venta y el pago cancelado de todos los pedidos.

Producto 1: Pocket Saludable			
Canal de venta	Página Web	Resultado	0 unidades
	Facebook	Resultado	3 unidades
	Instagram	Resultado	0 unidades
Producto 2: Trufas Fit			
Canal de venta	Página Web	Resultado	0 unidades
	Facebook	Resultado	2 unidades
	Instagram	Resultado	1 unidades
Producto 3: Brownies Fit			
Canal de venta	Página Web	Resultado	0 unidades
	Facebook	Resultado	1 unidades
	Instagram	Resultado	2 unidades

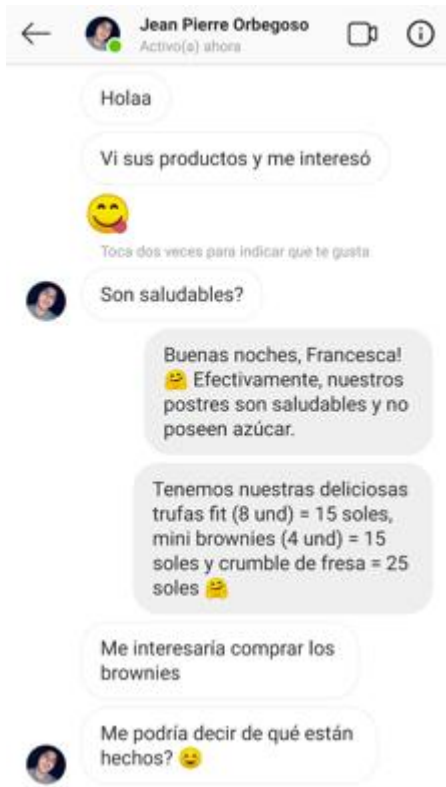
• **Venta del Pocket Saludable**



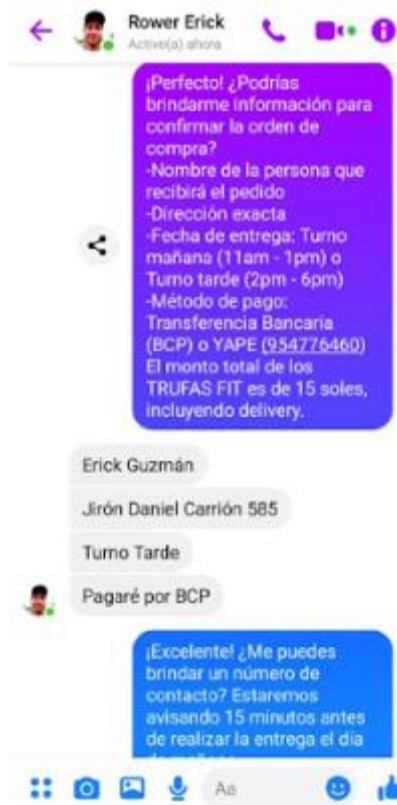




- **Venta del Snacks Fit**







Aprendizaje: Respecto a los aprendizajes del experimento de la cuarta semana, se logró captar el interés de los usuarios en las redes sociales, lo que permitió la interacción con diferentes perfiles y futuros clientes potenciales. Sin embargo, la interacción con clientes no garantiza concretizar la venta. Asimismo, se logró la conformidad de los clientes con el precio establecido a pesar de la diferencia en las unidades ofrecidas por paquete de Trufas o Brownies Fit. Además, se confirmó la dificultad de generar ventas por medio de la página web aun cuando se realizaron los nuevos cambios. Por ello, consideramos que Dolce Creato deberá realizar publicidad pagada con enlace a la página web ofreciendo descuentos y promociones que sólo serán aplicados por ese canal de venta.

Decisiones y Conclusiones: Con la ejecución de la cuarta semana de Plan Concierge se puede concluir que los clientes demostraron interés en un producto accesible y que es elaborado por insumos orgánicos y naturales. Finalmente, se puede resaltar que el canal de venta más adecuado para difundir y distribuir los productos de Dolce Creato son las Redes Sociales.

Semana 5

Objetivo semanal: El objetivo de la quinta semana del Plan de Concierge es aumentar las ventas respecto a los ingresos de la semana 3 en la categoría “Pocket Saludable” y un aumento en las ventas respecto a los ingresos de la semana 2 en la categoría “Snacks Fit”.

En relación a la categoría “Pocket Saludable”, se espera un crecimiento de 150% respecto a las ventas de la semana 3 por medio de las redes sociales y la página web de Dolce Creato. Acerca de la categoría “Snacks Fit”, se buscará un crecimiento en la venta de Trufas Fit de 120% respecto a las ventas registradas en la segunda semana por medio de la página web, un alza de 200% y 150% por medio del Facebook e Instagram, respectivamente. Finalmente, en referencia de los Brownies Fit se desea un aumento del 100% respecto a las ventas de la segunda semana por medio de la página web. Así como, un crecimiento del 110% respecto a las ventas de la segunda semana a través Facebook y una alza de 150% por medio del Instagram de Dolce Creato.

Producto 1: Pocket Saludable			
Canal de venta	Página Web	Experimento	Web con el producto enlazar con anuncio en FB
		Objetivo	Aumentar las ventas en un 150% respecto a la semana 3
		CME	6 unidades
	Facebook	Experimento	Anuncio y voy a pedir que me compren a través de inbox FB
		Objetivo	Aumentar las ventas en un 150% respecto a la semana 3
		CME	6 unidades
	Instagram	Experimento	Anuncio y voy a pedir que me compren a través de inbox Instagram
		Objetivo	Aumentar las ventas en un 150% respecto a la semana 3
		CME	7 unidades
Producto 2: Trufas Fit			
Canal de venta	Página Web	Experimento	Web enlazada sección "Trufas Fit" con anuncio en Instagram
		Objetivo	Aumentar las ventas en un 120% respecto a la semana 2
		CME	7 unidades
	Facebook	Experimento	Anuncio y voy a pedir que me compren a través de inbox FB
		Objetivo	Aumentar las ventas en un 200% respecto a la semana 2
		CME	9 unidades
	Instagram	Experimento	Anuncio y voy a pedir que me compren a través de inbox Instagram
		Objetivo	Aumentar las ventas en un 150% respecto a la semana 2
		CME	9 unidades
Producto 3: Brownies Fit			
Canal de venta	Página Web	Experimento	Web enlazada sección "Brownies Fit" con anuncio en Facebook
		Objetivo	Aumentar las ventas en un 100% respecto a la semana 2
		CME	6 unidades
	Facebook	Experimento	Anuncio y voy a pedir que me compren a través de inbox FB
		Objetivo	Aumentar las ventas en un 110% respecto a la semana 2
		CME	7 unidades
	Instagram	Experimento	Anuncio y voy a pedir que me compren a través de inbox Instagram
		Objetivo	Aumentar las ventas en un 150% respecto a la semana 3
		CME	8 unidades

Desarrollo del Experimento: El experimento hizo uso del MVP 2 (redes sociales) de tal manera que los usuarios puedan elegir uno producto de la línea de productos “Snacks Fit” por medio del inbox de Instagram y Facebook de Dolce Creato. Asimismo, se hará uso de redes sociales por medio de dos anuncios dirigidos a los consumidores, dichos

anuncios llevaran un contenido orgánico en Instagram y una publicidad pagada del 21 al 25 de Octubre en Facebook, con el fin de hacer un llamado a la compra en los medios digitales de Dolce Creato.

La imagen promocionada por nuestras cuentas de Facebook e Instagram, promocionan los productos de repostería saludable de nuestra línea “Snacks Fit”. Para ello, utilizaremos una descripción corta y concisa donde los invitamos a nuestros usuarios a comprarnos a través de la bandeja de entrada de Instagram y Facebook. Finalmente, se utilizaron los hashtags [#DolceCreato](#) [#DulceSaludable](#) [#Peru](#) [#lima](#) [#limaperu](#) [#bakery](#) con el fin de mantener y aumentar la tendencia.

Anuncio en Facebook



The advertisement image is a collage. At the top left is the 'Dolce Creato' logo, which consists of a hexagon containing a cake icon and the brand name. To the right is a clear glass bowl filled with several brownies. Below the logo is another clear glass bowl containing several round truffles. A white text box with a dashed border is overlaid on the bottom right of the image, containing the text: 'ANTOJO SALUDABLE TRUFAS Y BROWNIES ¡Realiza tu pedido!'. A hand-drawn heart with a dashed outline is positioned between the bowl of truffles and the text box.

Dolce Creato
Publicado por Branco Soldrzano Vergara (7)
Te gusta esta página · 21 de octubre · 🌐

DOLCE CREATO: NUEVOS ANTOJOS SALUDABLES 🍪🍫🍩

Brownies y trufas preparados con ingredientes completamente saludables para que los disfrutes de una forma distinta 🍪🍫. ¡PRUEBALOS YA!

¡Escribenos para mayor información y reservar tu pedido!

#DolceCreato #DulceSaludable #Peru #lima #limaperu #bakery

Etiquetar foto Editar

👍👎👉👈 Tú y 10 personas más 12 comentarios

👍 Me gusta Comentar Compartir 🗨️

Más relevantes ▾

Erika Hernández Info 1
Me encanta · Responder · Mensaje · 4 sem

👇 1 respuesta

Comentar como Dolce Cr...

Anuncio en Instagram



Results From This Ad	
1,571 People Reached	10 Messaging Conversations Started
View Detailed Results >	
Overview	
Status	● Completed
Start Date	Oct 21, 2020 1:09pm
End Date	Oct 25, 2020 1:09pm
Amount Spent	S/25 / S/25
Audience	Male/Female, 20 - 50 5 locations
Created By	Branco Solórzano Vergara

Figura 11. Resultado del rendimiento de la publicidad en Facebook de Dolce Creato..
Elaboración Propia

Explicación del Criterio: Los resultados serán medidos y analizados de acuerdo con el “Criterio mínimo de éxito”. Asimismo, se espera como resultado 6 unidades vendidas de la categoría “Pocket Saludable” por medio de la página web y Facebook como mínimo, así como, la venta de 7 pedidos a través de Instagram. En relación a los productos “Snacks Fit”, se busca registrar 7 unidades vendidas de las Trufas Fit por medio de la página web y 9 unidades por medio de Instagram y Facebook. Además, se desea lograr la venta de 6 unidades de Brownies Fit en la página web, 7 unidades por medio de la bandeja de entrada de Facebook, así como, generar 8 pedidos de venta por medio del Instagram de Dolce Creato.

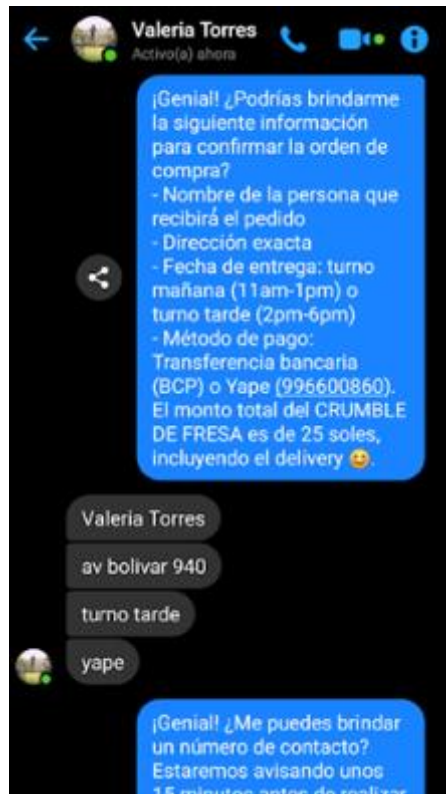
Resultados: Con respecto a los resultados obtenidos en los experimentos realizados, se logró vender 4 pedidos del “Pocket Saludable” a través de Facebook. Además, se concretó 3 pedidos de Trufas Fit por medio de cada red social de Dolce Creato, 3 pedidos de Brownies Fit a través de la bandeja de entrada de Facebook y 2 pedidos por medio del inbox de Instagram. Es importante resaltar que no la publicidad pagada tuvo un alcance de 1,571 usuarios perteneciente a nuestro del público objetivo. A pesar de ello, no se logró concretar alguna venta por medio de la página web.

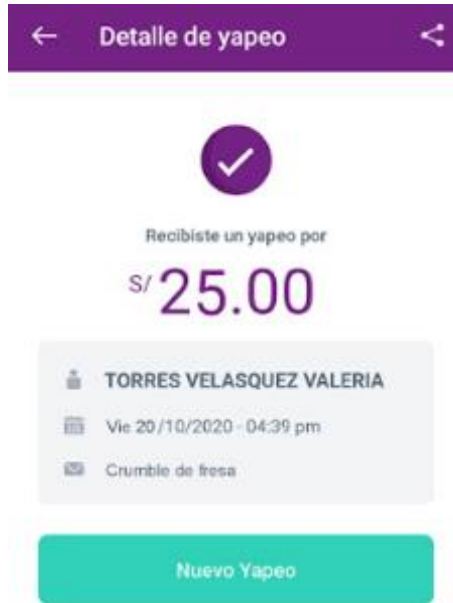
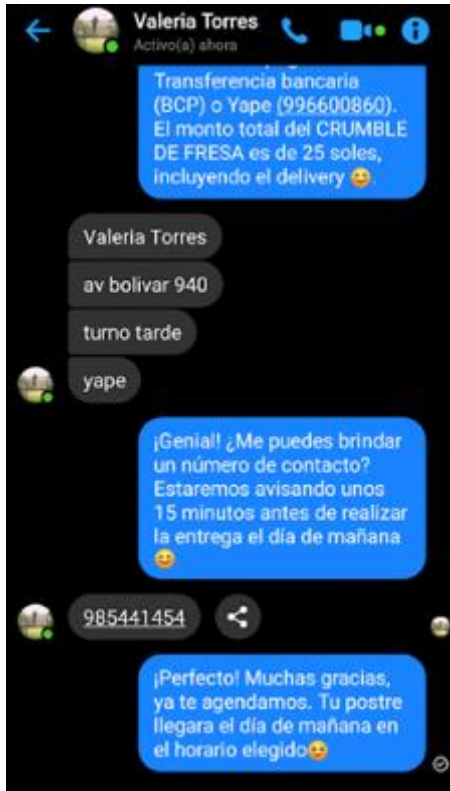
Producto 1: Pocket Saludable			
Canal de venta	Página Web	Resultado	0 unidades
	Facebook	Resultado	4 unidades
	Instagram	Resultado	0 unidades
Producto 2: Trufas Fit			
Canal de venta	Página Web	Resultado	0 unidades
	Facebook	Resultado	3 unidades
	Instagram	Resultado	3 unidades
Producto 3: Brownies Fit			
Canal de venta	Página Web	Resultado	0 unidades
	Facebook	Resultado	3 unidades
	Instagram	Resultado	2 unidades

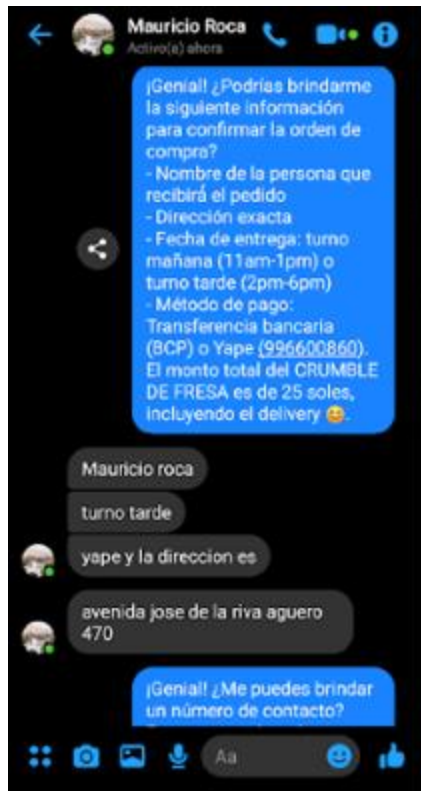
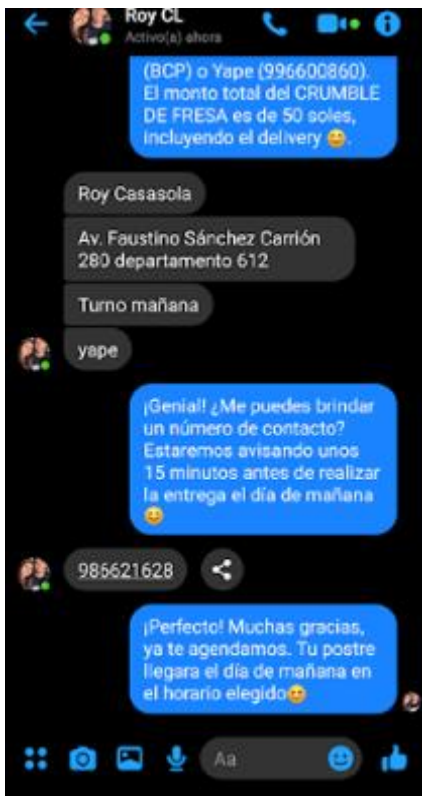
Por lo tanto, no se cumplió con el criterio mínimo de éxito, el cual consistía en registrar al menos 6 pedidos de “Pocket Saludable” en la página web y Facebook de Dolce Creato;

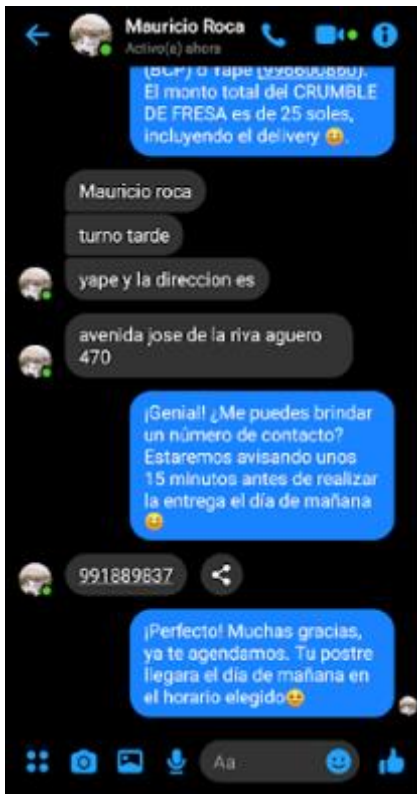
y 7 pedidos por medio de la bandeja de entrada de Facebook. No obstante, no se cumplió con el criterio mínimo de éxito en las ventas realizadas de la categoría “Snacks Fit” ya que no se logró vender 7 pedidos por medio de página web ni los 9 pedidos a través de las redes sociales. A continuación, se presentarán los resultados de las ventas realizadas en la quinta y última semana por medio las redes sociales de Dolce Creato, las evidencias del proceso de venta y el pago cancelado de todos los pedidos.

- **Venta del Pocket Saludable**

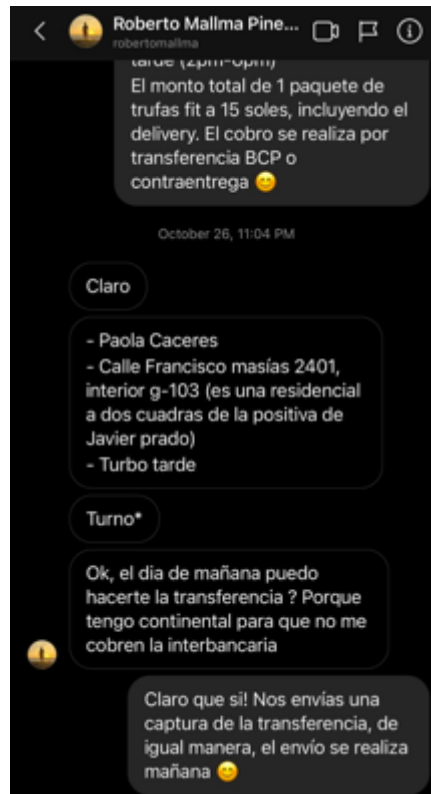
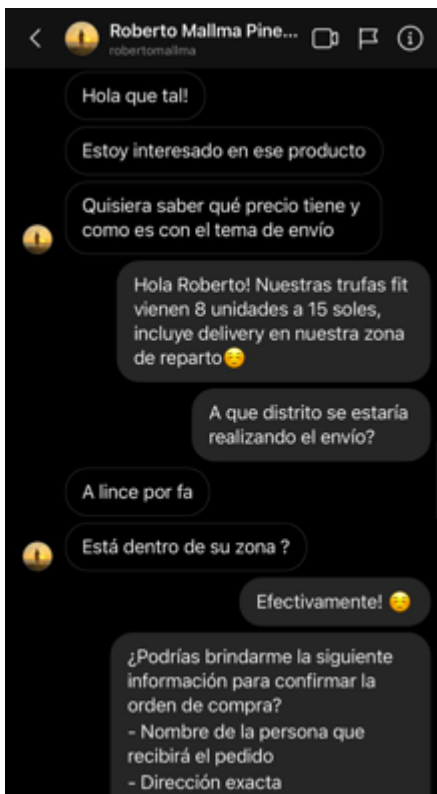








- **Venta del Snacks Fit**





TRANSFERENCIA

OPERACIÓN

Fecha
27 octubre 2020

Hora
16:35 h

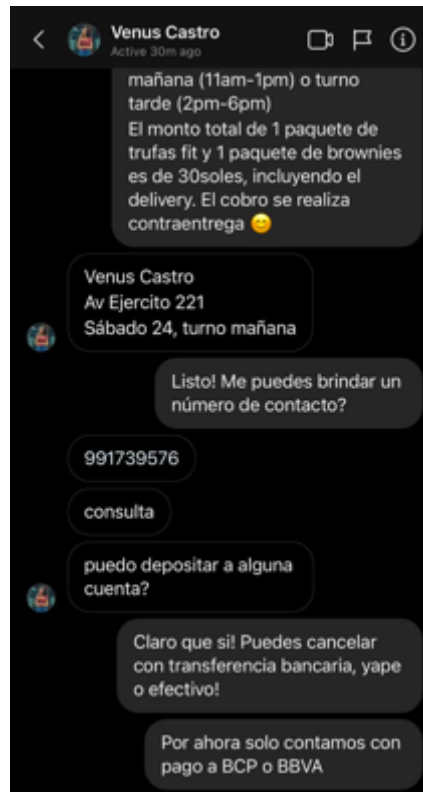
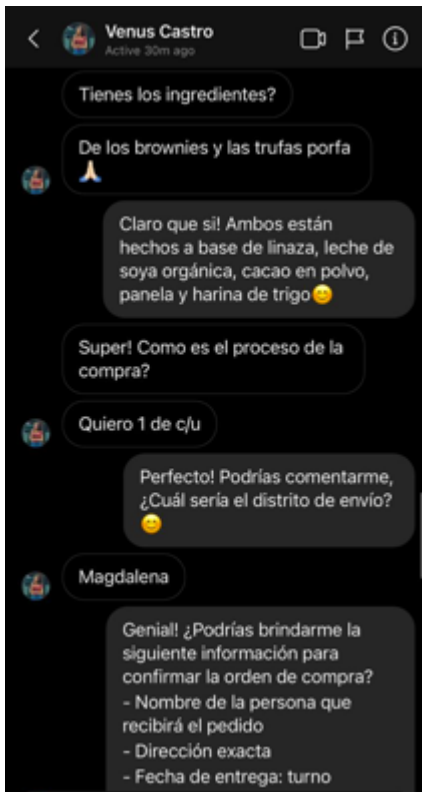
Importe a transferir
S/ 15.00

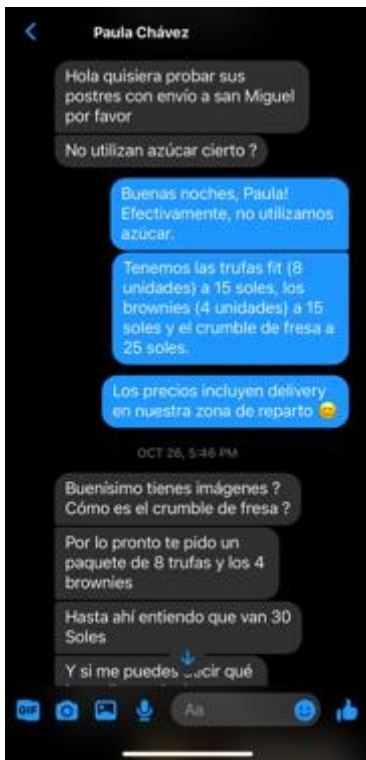
Tipo de operación
Transferencia interbancaria

Número de operación
000000000020201027

ORIGEN

Cuenta
•0047





BBVA

TRANSFERENCIA

OPERACIÓN

Fecha

26 octubre 2020

Hora

22:13 h

Importe a transferir

S/ 55.00

Tipo de operación

Transferencia interbancaria

Número de operación

00000000020201026

ORIGEN

Cuenta

•6766

IMPORTES

Comisión

S/ 0.00

ITF

S/ 0.00

DESTINO

Nombre del beneficiario

maria mendoza palomino

Tipo de documento

DNI

Número de documento

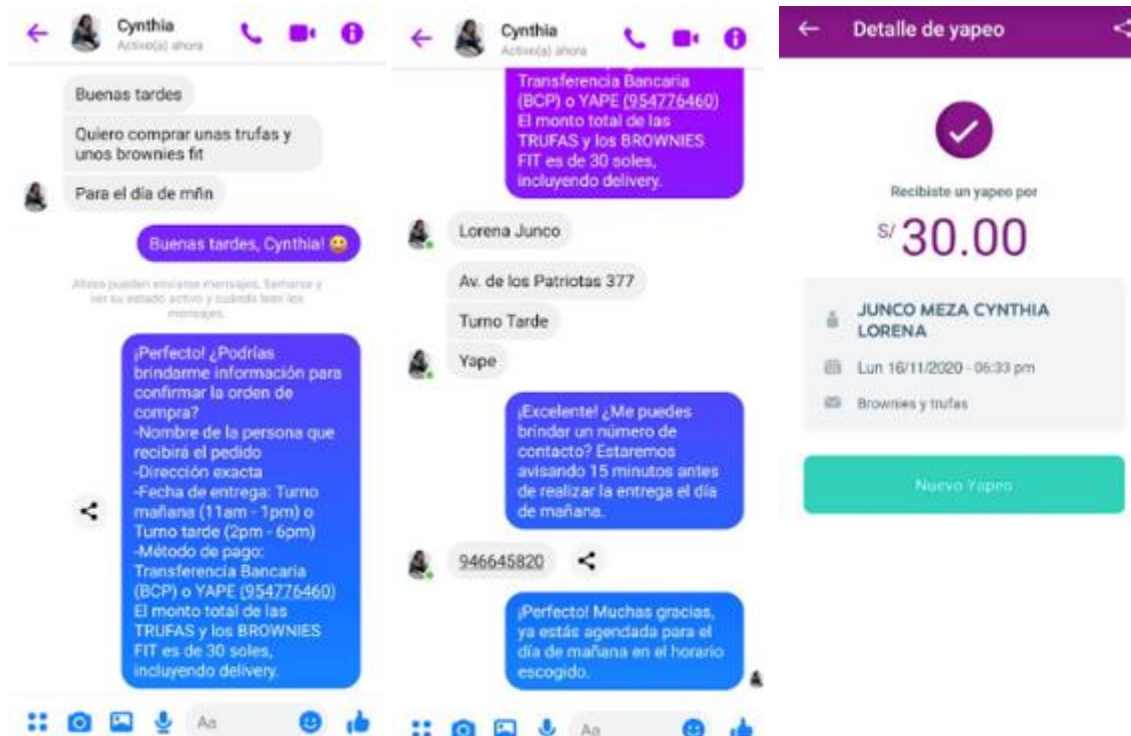
72501211

Nombre del banco

Banco de Credito

Cuenta

•8413



Aprendizaje: A pesar de no haber logrado cumplido el criterio mínimo de éxito en su totalidad, se comprueba que las redes sociales son un canal idóneo para la comercialización de los productos de Dolce Creato, ya que en esta semana se concretaron 8 pedidos de venta por medio de las redes sociales. Asimismo, Facebook sigue siendo la red social más amigable y accesible a diferencia de Instagram y el landing page de la

página web. Además, Dolce Creato debería realizar publicaciones sobre el producto Pocket Saludable a causa del mayor interés por parte de sus consumidores. Ello se puede evidenciar con el cumplimiento de su criterio mínimo de éxito.

Decisiones y Conclusiones: En base a los resultados obtenidos en la quinta semana de ejecución del Plan Concierge, concluimos que Facebook es la red social más adecuada para la captación e interacción con usuarios pertenecientes al público. Además, se confirmó como la página web no es un canal de venta adecuado para el modelo de negocio debido a los resultados insatisfactorios. Por ello, consideramos que Dolce Creato hará uso del landing page con fines de recolección de datos, así como, la publicación de información relevante con propósito de fortalecer la imagen corporativa.

2.5. Proyección de Ventas

Para realizar el pronóstico de ventas de los 3 primeros años, se consideró el crecimiento del sector de postres horneados, la tendencia de productos saludables y la publicidad pagada en las redes sociales de Instagram y Facebook. Según Euromonitor (2020), se espera un crecimiento promedio del 6.7% al 2024 en el sector de pasteles o postres horneados. El estudio identificó que la preferencia del consumidor de postres está relacionada a la cantidad de postres a consumir por un precio que suelen pagar por un postre individual. Asimismo, tras la coyuntura actual, este crecimiento se ve reflejado en el surgimiento de nuevos negocios de repostería que ofrecen variedad de productos a través de las plataformas digitales. En relación al crecimiento de la tendencia del consumo de postres saludables, el Diario Gestión (2020) señala que, se ha desarrollado una frecuencia en el consumo de productos saludables en el mercado peruano. Esto se debe a que se ha presenciado un alza en el consumo de productos light, en donde el 35% de peruanos afirma que tener una alimentación sana y cuidar su peso es el principal motivo de su preferencia. Dolce Creato inició con un crecimiento orgánico en sus plataformas digitales previo a usar publicidad pagada en sus redes sociales; sin embargo, con el fin de aumentar el alcance de su público objetivo, se realizaron promociones y descuentos lanzados a través de sus redes sociales. De esta manera, se registró un crecimiento del 17% en las ventas realizadas en el primer mes de lanzamiento del negocio.

Para la cantidad de ventas proyectadas en el primer año, se elaboró el Plan Concierge en un periodo de cinco semanas en las que hemos realizado actividades de Marketing Digital para promocionar nuestros productos y concretar ventas. Dentro de nuestros canales de

distribución, se encuentra la venta directa de los snacks fit y el pocket saludable por nuestra redes sociales y página web. Gracias a las ventas realizadas en el Plan Concierge, pudimos obtener el porcentaje de crecimiento de cada producto que ofrece Dolce Creato. A continuación, presentaremos la tabla que nos permite elaborar las proyecciones de ventas que se estima tener en los tres años desde el inicio del negocio a través del total de unidades vendidas en cinco semanas.

Tabla 13. Plan Concierge de cinco semanas de ventas en unidades

Producto 1: Pocket Saludable	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 5
Página Web	0	0	0	0	0
Facebook	1	2	3	3	4
Instagram	0	0	0	0	0
Producto 2: Trufas Fit	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 5
Página Web	0	0	0	0	0
Facebook	1	1	0	2	3
Instagram	0	1	2	1	2
Producto 3: Brownies Fit	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 5
Página Web	0	0	0	0	0
Facebook	1	1	2	1	3
Instagram	1	1	1	2	3

Nota. Elaboración Propia

En base a los resultados del Plan de Concierge se calculó un porcentaje de crecimiento para cada producto vendido, en donde el pocket saludable registró un crecimiento del 45.83%, las trufas del 54.17% y los brownies fit del 37.50%. Posteriormente, se desarrolló la proyección de ventas y la estimación de los ingresos para los 3 primeros años de la operatividad del negocio de Dolce Creato.

No obstante, a mitad del primer año se desarrollará la estrategia de expansión de mercado con el objetivo de atender y llevar nuestros productos a Lima Metropolitana por los siguientes años de operatividad. Por consiguiente, se espera lograr un crecimiento del 10% en las ventas futuras. Asimismo, se planea realizar una alianza con nuestros proveedores de cacao, principal insumo de dos de los productos que comercializa Dolce Creato, con el fin de reducir los costes y aumentar las ventas en un 4%. En adición, a partir del mes siete en adelante, Dolce Creato realizará promociones de los productos cada tres meses con el fin de crear una percepción positiva de la marca en la mente del consumidor que se verá reflejado en un crecimiento del 10% en ventas. De igual modo, a partir del mes diez en adelante, se realizarán sorteos con el fin de captar posibles clientes potenciales que permitirán registrar un aumento del 5% en las ventas futuras. Finalmente,

para el último mes del primer año, se consideró como fecha especial la celebración de la Navidad, en donde se espera un crecimiento del 4% en las ventas. A continuación, presentaremos las proyecciones de ventas del primer año.

Tabla 14. Pronóstico de ventas en unidades del primer año

		Año 1												
		%C	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12
Producto 1:	Pocket Saludable	45,83%	13	20	30	45	68	103	109	117	124	132	140	155
Producto 2:	Trufas Fit	54.17%	13	21	33	52	83	113	141	151	160	170	180	192
Producto 3:	Brownies Fit	37.50%	16	23	33	47	67	96	102	109	115	122	129	138

Nota. Elaboración Propia

Para la cantidad de ventas proyectadas en el segundo año, de la misma manera, se consideró un crecimiento de las ventas gracias a la ejecución del Marketing Digital, como la promoción y sorteo de los productos en las redes sociales. Asimismo, las ventas aumentaran por la alianza realizada con nuestros proveedores de cacao y por la expansión de Dolce Creato en Lima Metropolitana. Finalmente, también se consideró en el último mes del segundo año, la festividad de la celebración de la Navidad, en donde se espera un crecimiento en las ventas. A continuación, presentaremos las proyecciones de ventas del segundo año.

Tabla 15. Pronóstico de ventas en unidades del segundo año

		Año 2											
		M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12
Producto 1:	Pocket Saludable	164	174	184	197	209	222	235	251	266	295	312	346
Producto 2:	Trufas Fit	203	216	229	245	259	275	291	311	329	365	386	413
Producto 3:	Brownies Fit	146	155	164	175	185	197	209	223	236	262	277	296

Nota. Elaboración Propia

Para la cantidad de ventas proyectadas en el tercer año, se consideraron los porcentajes de crecimiento de los años anteriores y dos estrategias adicionales. La primera consiste en que Dolce Creato estará presente en ferias nacionales en el tercer y noveno mes. De tal manera que, podrá exponer sus productos con el objetivo de captar nuevos clientes y ampliar su red de contactos. Por ello, se espera un crecimiento del 3% en las ventas de los meses mencionados. Finalmente, Dolce Creato empleará la estrategia de desarrollo de producto, añadiendo la unidad de negocio “Cheesecake saludables” a mitad del tercer

año. Para ello, se consideró el crecimiento de la unidad que alcanzó el menor número de ventas en el Plan Concierge realizado, el cual fue el pocket saludable. Es por ello, que el crecimiento fue considerado en unidades y no en porcentaje. A continuación, presentaremos las proyecciones de ventas del tercer año.

Tabla 16. Pronóstico de ventas en unidades del tercer año

	Año 3											
	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12
Producto 1: Pocket Saludable	366	389	424	453	480	510	540	577	628	668	707	784
Producto 2: Trufas Fit	437	465	506	541	573	609	645	689	750	797	844	902
Producto 3: Brownies Fit	313	333	363	388	411	437	463	495	539	573	607	649

Nota. Elaboración Propia

Para ver el detalle del pronóstico de ventas de los tres años ir a Anexo 2.

3. Desarrollo del Plan de Negocio

3.1. Plan Estratégico

3.1.1. Misión y Visión del Negocio

Misión: Brindar a nuestros clientes salud y bienestar ofreciendo postres saludables con excelente sabor para una alimentación consciente y una mejor calidad de vida.

Visión: Ser la pastelería digital reconocida por sus clientes a nivel de Lima Metropolitana gracias a los beneficios saludables que brindamos a nuestros consumidores en los próximos 3 años.

3.1.2. Análisis Externo

3.1.2.1. Análisis de la Competencia Directa, Indirecta y Potencial

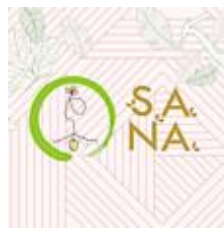
Para el presente análisis, se consideró tomar como competidores directos a aquellas empresas que se encuentran operando en Lima Metropolitana con un segmento de clientes diferenciado, que ofrecen una línea de postres saludables con una participación y reconocimiento considerable por la calidad de sus productos y rango de precio. A continuación, se desarrollará una breve descripción de los competidores directos e indirectos de Dolce Creato.

Pacchamama Vegan: Restaurante y pastelería vegana online con delivery en Lima y recojo en tienda, el cual cuenta con líneas de productos diversos como: platos a la carta, postres, catering e insumos. Su servicio de delivery es utilizado sólo para los platos a la carta y el recojo en tienda es sólo para los postres, el catering y los insumos veganos.



Link de la web: <http://www.pacchamama.com/pacchamama.html>

SANA Vegan Café: Cafetería y pastelería de comida vegana que brinda atención a través de redes sociales así como en su local. Asimismo, ofrece productos como platos veganos (hamburguesas veganas, bowls, sandwichs, lasagna, entre otros) y postres (galletas, rollitos de canela, cheesecakes, brownies, tres leches, entre otros). Además, ofrece servicio delivery tercerizado, retiros en puerta y consumo en el lugar.



Link de Facebook: <https://www.facebook.com/SANAVidavegana>

Artesana Green: Pastelería vegana que atiende a través de redes sociales para registrar sus pedidos, los cuales sólo pueden conseguirse mediante recojo en tienda, ya que no ofrece delivery.



Link de Facebook: <https://www.facebook.com/ArteSanaGreen>

Raw Café: Cafetería de alimentos basados en plantas que se enfoca en brindar desayunos nutritivos; sin embargo, también ofrece entradas, bowls, bebidas, sándwiches, pizzas y

postres diversos. Además, posee delivery propio, el cual consigue llegar a distritos de Lima Moderna como Lima Top.



Link de la web: <https://www.rawcafe.com.pe/>

Armónica Café: Restaurante de comida saludable reconocida que se centra principalmente en brindar a sus clientes desayunos y almuerzos nutritivos. Adicionalmente, venden variedad de postres y smoothies. Con respecto al servicio delivery, los pedidos son entregados por aplicativos como Glovo y Rappi.



Link de la web: <https://armonicacafe.com/>

Sana Canela: Tienda virtual de postres saludables aptos para personas diabéticas. Entre los postres saludables que ofrece están los kekes (carrot cake, banana bread, cinnamon cake), brownies y cookies. Además, se pueden realizar pedidos delivery, los cuales tienen un cargo adicional dependiendo de la zona, dado que la entrega es realizada por una empresa tercerizada.



Link de Facebook: <https://www.facebook.com/sana.canela>

Tabla 17. Matriz de Competidores

Variable / Marca	Dolce Creato	Pacchamama Vegan	SANA Vegan Café	Artesana Green	Raw Café	Armónica Café	Sana Canela
Tipo de Competencia		Directa	Directa	Directa	Indirecta	Indirecta	Potencial
Precios	S/.15 - S/.25	S/.18 - S/.130	S/.10 - S/.50	S/.40 - S/85	S/.12 - S/.33	S/.12 - S/120	S/.18 - S/.41
Canal de Difusión	Facebook e Instagram	Facebook	Facebook e Instagram	Facebook e Instagram	Facebook e Instagram	Facebook e Instagram	Facebook e Instagram
Canal de Atención	Digital/ Página Web	Digital/ Página Web/ 1 local	Digital /1 local	Digital/ 1 local	Digital/ Página Web/ 2 locales	Digital/ Página Web/ 1 local	Digital
Variedad de productos	Bajo (trufas, brownie, crumble)	Alto (platos a la carta, postres, catering, insumos)	Alto (platos a la carta y postres varios)	Medio (tortas, queques, muffins, alfajores, brownies)	Alto (desayuno, entradas, pizzas, postres, etc)	Alto (desayuno, almuerzo, brunch, postres y smoothies)	Bajo (kekes, brownies, cookies)
Delivery	Glovo y Rappi	Propio	Tercerizado (Traslado Seguro)	No. Sólo recojo.	Propio	Glovo y Rappi	Tercerizado (Te Lo Llevo delivery)
Segmento de clientes	Lima Moderna y Top	Lima Moderna y Top	Lima Moderna	Lima Moderna y Top	Lima Moderna y Top	Lima Moderna y Top	Lima Moderna, Metropolitana y Top

Nota. Elaboración Propia



Figura 12. Gráfico de competidores de dos ejes de Dolce Creato. Elaboración Propia.

En conclusión, la propuesta de Dolce Creato busca ofrecer un rango de precios accesibles para el público de Lima Metropolitana, así como un alto nivel de servicio al cliente en el que se busca brindar la mejor experiencia al cliente desde el momento del pedido hasta la postventa. Además, es importante mencionar que los competidores directos como Pacchamama Vegan, SANA Vegan Café y Artesana Green están mejor posicionados en el mercado en comparación a Dolce Creato, debido a que tienen una mayor antigüedad y; por ende, una cartera de clientes más amplia y una imagen más reconocida.

En la siguiente tabla se ilustra la Matriz del Perfil Competitivo, en donde analizaremos siete factores importantes de éxito de los principales competidores de Dolce Creato.

Tabla 18. Matriz de Perfil Competitivo

Matriz de Perfil Competitivo											
Factores Claves de Éxito	Peso	Dolce Creato		Pacchamama Vegan		SANA Vegan Café		Artesana Green		Sana Canela	
		Valor	V. Final	Valor	V. Final	Valor	V. Final	Valor	V. Final	Valor	V. Final
Variedad de Productos	20%	1	0.2	4	0.8	4	0.8	3	0.6	1	0.2
Reconocimiento de la empresa	15%	1	0.15	4	0.6	3	0.45	2	0.3	1	0.15
Servicio delivery	15%	3	0.45	3	0.45	2	0.3	1	0.15	2	0.3
Atención Online por RRSS	10%	4	0.4	3	0.3	3	0.3	3	0.3	3	0.3
Calidad del producto	25%	4	1	4	1	4	1	3	0.75	3	0.75
Precios Competitivos	15%	4	0.6	2	0.3	3	0.45	2	0.3	3	0.45
Puntaje	100%	2.80		3.45		3.30		2.40		2.15	

Nota. Elaboración Propia

Respecto al puntaje de los principales competidores directos y el potencial, se destaca Pacchamama Vegan por la gran variedad de productos que ofrece y la calidad de las mismas. Asimismo, el reconocimiento que posee la empresa en el mercado es un factor importante, puesto que demuestra lo asentados que se encuentran en el sector de postres saludables. Con respecto a SANA Vegan Café, resaltan la variedad de productos veganos,

el reconocimiento de la empresa, la calidad de sus productos y sus precios competitivos, los cuales permiten a SANA ser uno de los competidores directos más fuertes del sector. En relación a Artesana Green y Sana Canela, se puede apreciar que son competidores más débiles, debido a que no poseen precios tan competitivos y el servicio delivery no tiene un alcance amplio o el recargo es muy alto.

3.1.2.2. Análisis de Factores Externos

Oportunidades

O1: El 63% de consumidores limeños afirma que reducirá el consumo de alimentos con octógonos

Según un estudio de Axer Consultores (2019), la presencia de octógonos ha provocado que los consumidores reduzcan el consumo de alimentos procesados con alto contenido de sodio, azúcares, grasas saturadas, y grasas trans. Por esta razón, se prevé que los consumidores busquen opciones más saludables para evitar dichos alimentos.

O2: Búsqueda de alimentos saludables para el fortalecimiento del sistema inmune

Según un estudio elaborado por TetraPak (2019), las personas están centradas en el cuidado de su salud, no solamente asumiendo acciones que eviten el contagio del virus, sino fortaleciendo el sistema inmune a través de alimentos saludables y bebidas funcionales que cuentan con ingredientes que aportan a ese requerimiento

O3: Tendencia a un consumismo más sostenible

Los consumidores actuales buscan productos y servicios que promueven mejores hábitos para las personas y sean respetuosos con el planeta, creando una oportunidad para los productos orgánicos, veganos, libres de transgénicos y amigables con el medio ambiente.

O4: Promoción de productos y servicios veganos a través de la Unión Vegetariana del Perú

La unión vegetariana del Perú realiza ferias, talleres, charlas y campañas para aumentar la demanda de productos y servicios veganos en la población peruana. Asimismo, es una entidad autorizada para otorgar la certificación V-Label, el cual es un sello registrado y reconocido internacionalmente para el etiquetado de productos veganos.

O5: Existencia de varios proveedores de insumos orgánicos

Actualmente, se puede encontrar una gran variedad de proveedores al por menor y al por mayor de insumos orgánicos, los cuales pueden estar localizados en Lima o en provincias.

Por lo tanto, se pueden conseguir con facilidad insumos orgánicos a precios accesibles debido a la alta competencia.

O6: Consumo de productos orgánicos predomina en los NSE A,B y C

Según el informe Alimentación y Vida Saludable elaborado por IPSOS (2018), existe una tendencia en alza acerca del consumo de productos orgánicos en los niveles socioeconómicos A, B y C, los cuales, al tener un poder adquisitivo mayor, estarían dispuestos a comprar productos veganos a un precio mayor comparado a los productos tradicionales.

O7: Nueva tendencia con sabores y uso de nueva flor botánica Clitorea Ternatea

La pastelería personalizada debe de tomar bajo consideración el tipo de insumos que se deben de emplear en la elaboración. La flor Clitorea Ternatea no sólo sirve para la decoración de los pasteles, sino que, es un insumo que forma parte de una tendencia saludable, ya que el color obtenido es a través de un proceso natural y no hace uso de químicos o conservantes. Además, en una nota informativa de La Tribuna (2020) explica como “El azul eléctrico domina las tendencias reposteras en 2020”.

O8: Industria naciente enfocada a la eficiencia de los procesos

La edición 199 de la revista Panadería y Pastelería Peruana, informa cómo la industria se encuentra en una etapa inicial de una transformación forzada en donde “El sector desea comenzar de nuevo con un enfoque en mejora todos los procesos. Es necesario trabajar como parte de un sistema que apunte hacia la evolución constante.” (Edición 199, p 41).

Amenazas

A1: Calidad de la alimentación mundial en riesgo

De acuerdo al diario Gestión (2020), uno de los efectos causados por la crisis del coronavirus será el aumento en el consumo de calorías al final de la década por la ingesta de alimentos que contienen azúcar debido a una reducción de precios e impacto en la sociedad.

A2: Los peruanos poseen hábitos de consumo de postres basados en fechas especiales

De acuerdo a un estudio realizado en Lima por Código (2015), un importante porcentaje de peruanos tiene como hábito consumir postres solo en fechas específicas, ya sean cumpleaños o días festivos.

A3: Adaptación por parte de pastelería reconocidas y con clientes fidelizados

De acuerdo al artículo de Semana Económica (2020), las marcas más reconocidas en la industria pastelera en Lima se han adaptado a la crisis y han implementado mejoras en sus procesos manteniendo la fidelización de sus clientes.

A4: Incremento en la demanda por delivery

Debido a la pandemia y la reciente reapertura de algunas actividades económicas, los hábitos de consumo también se han visto configurados influyendo así a los peruanos en su preferencia por adquirir sus productos y obtenerlos por la modalidad del delivery, de acuerdo a Semana Económica (2020)

A5: Creciente tendencia por aperturar negocios relacionados a pastelería

La repostería es cada vez más habitual, ya que existen diversos tipos de centros que dan formación rápida a potenciales competidores. Esto se debe en gran parte por las facilidades que brinda los canales publicitarios como lo son: Instagram, Facebook, Pinterest, entre otros.

A6: Incremento en los costos generados por la pandemia

De acuerdo a Semana Económica (2020), se han registrado incremento en los costos de negocios debido a la actual coyuntura y por los procesos de adaptar los servicios implementando mejoras.

A7: Industria caracterizada por ser altamente competitiva

El rubro reposterero es amplio, actualmente, y presenta diversas opciones en cuanto a variedad, presentación, precios y valor agregado hacia el cliente. Existen también diversas alternativas o sustitutos directos lo cual impactaría negativamente en un negocio que inicia sus operaciones en caso no posea un distintivo destacable que ofrecer a su público objetivo.

A8: El 65% de las pastelerías en el Perú son informales

Al realizar entrevistas a expertos tuvimos una dificultad en encontrar que muchos de ellos sean formales y este problema incrementa al contactar a expertos en provincias. La informalidad presente en la industria ocurre a pesar de las normativas ya existentes. La SUNAT separa las cargas tributarias de acuerdo con los ingresos percibidos anualmente y muchos pasteleros registran menos del monto máximo para evitar tributar. De acuerdo con Perú21 (2007), “El 65% de las pastelerías que hay en la capital es informal”.

Tabla 19. Matriz de evaluación de factores externos

Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)				
Ítem	FACTORES EXTERNOS	Ponderación	Clasificación	Valor
OPORTUNIDADES				
O1	El 63% de consumidores limeños afirma que reducirá el consumo de alimentos con octógonos	10%	4	0,40
O2	Los consumidores peruanos desean mejorar su salud a través de alimentos y bebidas saludables	7%	2	0,14
O3	La búsqueda de un consumismo más sostenible	5%	3	0,15
O4	Promoción de productos y servicios veganos a través de la Unión Vegetariana del Perú	6%	3	0,18
O5	Existencia de varios proveedores de insumos orgánicos	8%	3	0,24
O6	Consumo de productos orgánicos predomina en los NSE A,B y C	7%	3	0,21
O7	Nueva tendencia con sabores y uso de nueva flor botánica <i>Clitorea Bernatea</i>	4%	2	0,08
O8	Industria naciente enfocada a la eficiencia de los procesos	3%	2	0,06
AMENAZAS				
A1	Calidad de la alimentación mundial en riesgo	7%	2	0,14
A2	Los peruanos poseen hábitos de consumo de postres basados en fechas especiales	6%	2	0,12
A3	Adaptación por parte de pastelerías reconocidas y con clientes fidelizados	6%	3	0,18
A4	Incremento en la demanda por delivery	7%	2	0,14
A5	Creciente tendencia por aperturar negocios relacionados a pastelería	5%	2	0,10
A6	Incremento en los costos generados por la pandemia	3%	2	0,06
A7	Industria caracterizada por ser altamente competitiva	6%	4	0,24
A8	El 65% de las pastelerías en el Perú son informales	10%	3	0,30
TOTAL		1		2,74

Nota. Elaboración Propia

Como se puede observar, luego del procedimiento realizado se ha obtenido un peso ponderado total de 2.74, superior al promedio de 2.5. Este valor indica que Dolce Creato está aprovechando las oportunidades y respondiendo de manera óptima a las amenazas.

Análisis de factores externos

Oportunidades

1. El impacto se traduce en una mayor probabilidad de consumo de productos saludables. Los clientes toman mayor valor a aquellos productos que les brindan y

- garantizan beneficios para su salud. Es importante tomar esta oportunidad ya que la propuesta de Dolce Creato busca brindar postres hechos con ingredientes saludables.
2. Una nueva tendencia de los últimos años que incrementa la probabilidad de generar ventas por el interés por parte de los clientes por obtener productos saludables que puedan consumir sin la preocupación de que les pueda causar alguna complicación a largo plazo.
 3. El mercado en los últimos años ha reflejado un mayor interés en contribuir al bienestar adquiriendo productos que también apelan al bienestar social por la salud, el medio ambiente y sostenibles.
 4. Dicha promoción de productos vegetarianos implica mayor incentivo y concientización para promover hábitos de alimentación basados en productos saludables.
 5. Beneficia a Dolce Creato contar con proveedores de dichos productos debido a que de esta forma beneficia las alternativas para obtener suministros a precios que permitan obtener mayor margen de utilidad.
 6. Establece una mejor ruta para la estrategia de Dolce Creato respecto al público objetivo al que deberá dirigirse y de esta forma dirigir su propuesta para satisfacer la demanda de productos orgánicos en estos niveles socioeconómicos.
 7. Nuevos ingredientes y tendencias de elaboración en pastelería implica una oportunidad de elaborar nuevos productos para ofrecer al público objetivo y renovar la propuesta de valor basado en ingredientes saludables de calidad.
 8. Nuevas soluciones en la industria busca generar mayor eficiencia en los procesos gracias a las mejoras tecnológicas como conocimientos aplicados a la práctica dentro del sector pastelero y la tendencia de consumo de productos orgánicos. Ello beneficia a Dolce Creato en la obtención de procesos más eficientes y reducción de costos.

Amenazas

1. La actual crisis por la pandemia influye en la producción alimentaria y la oferta en los mercados, lo que puede incluso verse reflejado en las decisiones de compra generando que los usuarios modifiquen sus hábitos de consumo afectando las ventas por la preferencia modificada.

2. Los hábitos de consumo de los peruanos respecto a postres tiene una fuerte relación con fechas festivas lo que puede limitar la venta a ciertas temporadas e impactar en las ventas por la alta competencia que existe.
3. Marcas reconocidas de pastelerías ante la actual crisis han gestionado sus recursos para seguir operando en el mercado y manteniendo la fidelización de sus clientes gracias a la renovación de su propuesta de valor y compromiso. Ello forma parte de la fuerte competencia que existe en el sector.
4. El incremento de la demanda de delivery obliga a Dolce Creato a adaptar su modelo de negocio a las necesidades actuales de los clientes, situación que si no se toma en cuenta en la elaboración de estrategias puede impactar negativamente en las ventas, el posicionamiento y la confianza de la marca.
5. Durante este periodo de cuarentena se ha incrementado la tendencia por la elaboración de postres e incluso la apertura de dichos negocios en Lima lo que impacta directamente en un incremento de la competencia e implica desarrollar un factor diferenciador.
6. Los costos para adaptar los procesos a las tendencias de la nueva normalidad incrementaron para los negocios, tanto para aquellos que buscan empezar operaciones o para quienes desean mantenerse y generar ventas. Influye en la adquisición de activos y personal adecuado y configurar los procesos.
7. La industria se caracteriza por tener una oferta diversa en la ciudad de Lima, incluso la propuesta de valor para los clientes llega a ser tanto económica como selectiva para todo tipo de clientes. Como consecuencia, se debe buscar gestionar y planificar acciones efectivas para competir.

3.1.3. Análisis interno

Fortalezas

F1: Diferentes formas de pago

Dolce Creato permite a sus clientes realizar pagos anticipados a través de transferencias bancarias (BCP, BBVA, Interbank e Scotiabank), aplicaciones de bancos (Yape, Lukita, Plin) o pago contra entrega en efectivo.

F2: Alta calidad de los insumos

Dolce Creato le otorga a sus reposteros el capital necesario para que consigan los insumos para la elaboración de los postres, por lo cual los reposteros expertos son los encargados de comprar las materias primas, ya que conocen dónde adquirir el insumo más adecuado y de más alta calidad para hacer un buen trabajo.

F3: Disponibilidad de materia prima

Debido a la reanudación de la economía peruana, las materias primas que antes escaseaban para el rubro pastelero ahora se encuentran disponibles. Por lo tanto, no habrá ninguna dificultad para que los reposteros puedan conseguir los insumos necesarios en los lugares que ellos conocen o en otras tiendas de abastecimiento.

F4: Precios competitivos

Comparado con nuestros competidores directos, la empresa ofrece precios competitivos, dado que el rubro de los postres saludables suele tener precios muy altos, lo cual se debe al segmento especializado donde se dirigen.

F5: Nivel académico de los fundadores

El accionariado de Dolce Creato está conformado por estudiantes del último ciclo de la UPC de las carreras de negocios internacionales (2), finanzas (2) y marketing, lo cual permite a la empresa una gran complementariedad para el desarrollo y ejecución de la idea de negocio.

F6: Reposteros con experiencia previa

Todos aquellos reposteros que trabajan para Dolce Creato han tenido algún tipo de experiencia laboral (dependiente o independiente) de acuerdo a la preparación tanto de postres tradicionales como saludables. Por lo tanto, conocen los pasos para la elaboración de un postre saludable y los tiempos de demora estimados.

F7: Potencial de crecimiento

La empresa tiene la posibilidad de aumentar la cartera de productos que ofrece al mercado, puesto que puede brindar otras variantes de repostería saludable como cupcakes, cheesecakes, pies de limón, entre otros por su capacidad productiva. Por esta razón, Dolce Creato tiene potencial para crecer dentro de este rubro.

F8: Reducción de costos por la distribución tercerizada

Dolce Creato terceriza la distribución de sus productos mediante aplicativos móviles como Glovo o Rappi, lo cual le permite reducir costos de distribución, ya que no posee un servicio de delivery propio.

Debilidades

D1: Oferta limitada de productos diversificados

Dolce Creato se encarga de ofrecer postres saludables como brownies, trufas y crumbles de fresa. Sin embargo, considerando la alta competitividad que existe en el mercado, la empresa carece de variantes de productos saludables.

D2: Distribución reducida a Lima Moderna

En vista que la empresa es nueva y no posee un sistema de distribución muy avanzado, sólo se puede alcanzar a atender a aquellos clientes que viven en Lima Electa; por ende, se excluyen potenciales clientes de otras zonas de Lima, los cuales pueden llegar a ser atendidos por la competencia.

D3: Poco reconocimiento de la marca

Debido a que somos una empresa nueva en el mercado, el público objetivo aún no nos reconoce como a otros competidores directos e indirectos, los cuales ya están posicionados en el rubro y poseen una cartera de clientes ya establecida.

D4: Retraimiento de inversión debido a la competitividad

Al ser una idea de negocio que se encuentra en un ámbito muy competitivo, existe una timidez en arriesgarse a invertir una fuerte cantidad de capital de trabajo, lo cual podría demorar el crecimiento de la empresa.

D5: Publicidad solo en redes sociales

El único medio para hacer publicidad es a través de las redes sociales, dado que es el medio más económico que tiene la empresa. Sin embargo, no utilizamos otros medios para ganar mayor exposición.

D6: Financiamiento limitado

La empresa tendrá dificultades para recibir financiamiento a través de inversores y/o de entidades bancarias, puesto que, al ser nuevos, hay temor respecto al alto nivel de riesgo sobre el retorno de la inversión o del pago del préstamo.

D7: Poca experiencia en el ámbito gastronómico

A pesar que los reposteros poseen experiencia previa en la repostería, los creadores de la idea de negocio tienen una experiencia vaga o no conocen mucho acerca de este sector, lo cual es una desventaja comparada con la experiencia que poseen nuestros competidores.

D8: Equipo industrial insuficiente para atender alta demanda

A pesar de que Dolce Creato posee maquinaria para satisfacer una cierta cantidad de demanda, no posee un equipo industrial adecuado para poder atender una demanda alta como otros competidores directos.

Tabla 20. Matriz de evaluación de factores internos

Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)				
Ítem	FACTORES INTERNOS	Ponderación	Clasificación	Valor
FORTALEZAS				
F1	Diferentes formas de pago	5%	3	0,15
F2	Alta calidad de los insumos	10%	4	0,40
F3	Disponibilidad de materia prima	7%	3	0,21
F4	Precios competitivos	6%	4	0,24
F5	Nivel académico de los fundadores	4%	3	0,12
F6	Reposteros con experiencia previa	5%	4	0,20
F7	Potencial de crecimiento	7%	3	0,21
F8	Reducción de costos por la distribución tercerizada	6%	3	0,18
DEBILIDADES				
D1	Oferta limitada de productos diversificados	8%	1	0,08
D2	Distribución reducida a Lima Moderna	8%	2	0,16
D3	Poco reconocimiento de la marca	4%	2	0,08
D4	Retraimiento de inversión debido a la competitividad	5%	2	0,10
D5	Publicidad solo en redes sociales	7%	2	0,14
D6	Financiamiento limitado	5%	2	0,10
D7	Poca experiencia en el ámbito gastronómico	8%	1	0,08
D8	Equipo industrial insuficiente para atender alta demanda	5%	2	0,10
TOTAL			1	2,55

Nota. Elaboración Propia

En este caso, el peso ponderado total es equivalente a 2.55, el cual es mayor al promedio de 2.5. Por lo tanto, esto nos indica que la idea de negocio de Dolce Creato cuenta con mayores fortalezas que debilidades.

Análisis de factores internos

Fortalezas

1. Dolce Creato cuenta con diversos métodos de pago que brinda confianza, seguridad y rapidez en el servicio a sus clientes, lo que beneficia la imagen de marca al momento de prestar el servicio.
2. La segmentación enfocada a Lima Moderna brinda a Dolce Creato una ruta más específica para elaborar estrategias precisas y eficientes por la proporción de los NSE a los que se dirigirán los productos y permitirá obtener márgenes atractivos. Así mismo, se cuenta con un potencial de crecimiento óptimo.
3. La disponibilidad de la materia prima permite a la Dolce Creato establecer costos y el uso de los mismo de manera eficiente para la elaboración de los postres saludables.
4. Dolce Creato cuenta con precios competitivos que le permiten obtener márgenes atractivos gracias a una estructura de costos eficiente por cada producto y de esta forma también ofrecer a su público objetivo.
5. Los fundadores de Dolce Creato cuentan con una formación académica y conocimientos que les permiten elaborar estrategias efectivas respecto a cada area funcional de la empresa.

Debilidades

1. Dolce Creato es una empresa nueva y posee poca experiencia en el rubro de postres, por lo que puede ser difícil posicionarnos mientras conocemos a profundidad cómo se maneja el mercado y cómo debemos competir. Por lo tanto, es fundamental estar al tanto de cómo actúa la competencia respecto a sus productos y con sus clientes.
2. Por el poco conocimiento de marca, se deben establecer estrategias para operar efectivamente dentro de la industria pastelera que se caracteriza por ser competitiva. Por otro lado, carece de acciones digitales que es actualmente una de las acciones en tendencia para comunicar la propuesta de valor de la empresa.
3. La dependencia del servicio de delivery de las aplicaciones puede ser contraproducente, ya que puede ocasionar que los pedidos no lleguen a tiempo o sin los protocolos mínimos de seguridad e higiene. Por estos motivos, el cliente puede sentirse insatisfecho y no volver a comprarnos.

3.1.4. Análisis FODA

Tabla 21. Matriz de FODA

FORTALEZA		DEBILIDADES	
F2	Alta calidad de los insumos	D1	Oferta limitada de productos diversificados
F3	Disponibilidad de materia prima	D2	Distribución reducida a Lima Moderna
F4	Precios competitivos	D3	Poco reconocimiento de la marca
F7	Potencial de crecimiento	D8	Equipo industrial insuficiente para atender alta demanda
OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
O1	El 63% de consumidores limeños afirma que reducirá el consumo de alimentos con octógonos	A2	Los peruanos poseen hábitos de consumo de postres basados en fechas especiales
O4	Promoción de productos y servicios veganos a través de la Unión Vegetariana del Perú	A4	Incremento en la demanda por delivery
O5	Existencia de varios proveedores de insumos orgánicos	A5	Creciente tendencia por aperturar negocios relacionados a pastelería
O6	Consumo de productos orgánicos predomina en los NSE A, B y C	A6	Incremento en los costos generados por la pandemia

Nota. Elaboración Propia

Tabla 22. Matriz de FODA Cruzada

ESTRATEGIA FO	ESTRATEGIA DO
ESTRATEGIA DE DESARROLLO DE PRODUCTO: Ampliar la variedad de insumos orgánicos a través de proveedores en provincias (F3, O5)	PENETRACIÓN DE MERCADO: Conseguir mayor participación de mercado a través de un mayor esfuerzo en comercialización (O1, O6, D3)
DESARROLLO DE MERCADO: Ingresar los productos a la modalidad de venta por ferias veganas nacionales con la ayuda de la Unión Vegetariana del Perú (F7,O4)	DIVERSIFICACIÓN CONCÉNTRICA: Realizar un estudio de mercado identificando las preferencias de productos orgánicos con el fin de incluirlo en la cartera de productos (O1, O6, D1)
ESTRATEGIA FA	ESTRATEGIA DA
DESARROLLO DE MERCADO: Obtener nuevos clientes mediante postres decorados en fechas especiales. (F7, A2)	ADQUISICIÓN: Inversión en equipo industrial para satisfacer el incremento de la demanda por delivery y presencial (D8, A4)
DEFENSIVA: Mantener precios competitivos sin perder la calidad de los insumos ante la proliferación de nuevos negocios reposteros en el mercado (F2, F4, A5)	ALIANZA ESTRATÉGICA: Desarrollar un acuerdo de cooperación con un servicio de delivery cuando se reduzcan los efectos del COVID (D2, A4, A6)

Nota. Elaboración Propia

Estrategias FO:

Alianza Estratégica (O5, F3, F7)

Establecer acuerdos comerciales con proveedores limeños de insumos orgánicos

Descripción: La empresa buscará ampliar su lista de proveedores para reducir la dependencia que posee con sus actuales proveedores. Asimismo, crecerá la disponibilidad de insumos que necesita Dolce Creato para la elaboración de sus postres.

Área Involucrada: Comercial

Actividades:

- Búsqueda de posibles proveedores
- Revisión de posibles proveedores
- Selección de proveedores

Recursos Humanos (O4, F7)

Capacitación del personal mediante los talleres realizados por la Unión Vegetariana del Perú

Descripción: Dolce Creato se enfocará capacitar a su personal mediante talleres respecto a las nuevas tendencias veganas, las cuales son realizadas y promovidas por la Unión Vegetariana del Perú.

Área Involucrada: Capital Humano

Actividades:

- Búsqueda de talleres o cursos
- Seleccionar el personal a capacitar
- Realizar la capacitación

Estrategias FA:

Inventario (A2, F3)

Aumentar el inventario de insumos orgánicos para atender la demanda en días festivos

Descripción: Para poder satisfacer la demanda que aumenta en los días festivos, la empresa proyectará y pedirá la cantidad de insumos que necesita para producir las unidades necesarias. De esta forma, se trata de abarcar la mayor cantidad de clientes posibles así como una mayor ganancia.

Área Involucrada: Comercial

Actividades:

- Proyectar la cantidad de insumos necesarios para los días festivos
- Contactar con anticipación a los proveedores
- Realizar la compra y almacenar los insumos

Defensiva (A5, F2, F4)

Mantener costos competitivos sin perder la calidad de los insumos ante la proliferación de nuevos negocios reposteros en el mercado

Descripción: Debido a la presentación de nuevos competidores en el mercado, Dolce Creato realizará una negociación con sus proveedores para mantener o reducir sus costos sin comprometer la calidad de los insumos que utiliza la empresa. De esa manera, Dolce Creato puede defenderse ante la amenaza de los nuevos competidores.

Área Involucrada: Comercial

Actividades:

- Identificar los nuevos negocios reposteros en el mercado
- Evaluar los costos de insumos orgánicos con otros proveedores
- Negociar los costos de los insumos con los proveedores de Dolce Creato

Estrategias DO:

Estrategia de Penetración de Mercado (O1, O6, D3)

Conseguir mayor participación de mercado a través de un mayor esfuerzo en comercialización

Descripción: Ejecutar mayores esfuerzos en la publicidad de Dolce Creato para llegar a un público más extenso y, de esa manera, obtener una mayor participación de mercado.

Área Involucrada: Marketing

Actividades:

- Realizar publicaciones pagadas de forma constante en las redes sociales de Dolce Creato (Facebook e Instagram)
- Verificar el alcance de cada publicación continuamente
- Evaluar las ventas respecto a la inversión realizada en las publicaciones

Diversificación Concéntrica (O1, O6, D1)

Realizar un estudio de mercado identificando las preferencias de productos orgánicos con el fin de incluirlo en la cartera de productos.

Descripción: Conocer las preferencias de los consumidores respecto a los productos orgánicos que más compran para considerarlos en las preparaciones de los postres de Dolce Creato.

Área Involucrada: Marketing

Actividades:

- Realizar una investigación de mercado respecto a la preferencia de los consumidores de productos orgánicos
- Considerar aquellos productos o insumos orgánicos que más se consumen para añadirlo en los postres
- Aumentar la cartera de productos con un postre que posea dichos insumos

Estrategias DA:

Estrategia Adquisición (D8, A4)

Inversión en equipo industrial para satisfacer el incremento de la demanda por delivery y presencial.

Descripción: La empresa a lo largo de los años adquirirá equipo industrial para aumentar la producción y cumplir con la demanda de los clientes.

Área Involucrada: Administrativa

Actividades:

- Investigar equipo industrial para la compra
- Vender el equipo utilizado previamente
- Cotizar y realizar la compra del equipamiento

Alianza Estratégica (D2, A4, A6)

Desarrollar un acuerdo de cooperación con un servicio de delivery cuando se reduzcan los efectos del COVID

Descripción: Debido a la pandemia, la competencia que ya se encuentra posicionada está reforzando su servicio delivery, por lo cual Dolce Creato considera que, cuando los impactos del COVID-19 reduzcan y la empresa sea más conocida en el mercado, se implementará un servicio de delivery propia que pueda ser directamente supervisado para el cumplimiento de los protocolos de seguridad.

Área Involucrada: Operativa

Actividades:

- Convocatoria para conseguir personal que realice servicio delivery
- Entrevista a los potenciales colaboradores
- Selección del personal de delivery

3.1.4.1. Objetivos

Objetivo Principal: Conseguir una rentabilidad neta de 10% anual en los primeros 3 años de operación de Dolce Creato mediante el desarrollo de estrategias de desarrollo de productos y mercado que destaquen nuestro factor diferencial a nuestros clientes.

Objetivos Secundarios:

Corto Plazo

- Conseguir 1000 seguidores en cada red social en un plazo de 6 meses mediante acciones de marketing digital y participación de la marca en ferias
- Incrementar ventas mensuales en un 15% mediante el desarrollo de productos en un plazo de 6 meses
- Incrementar el tráfico hacia la plataformas digitales en un 40% en 6 meses mediante la generación de contenido

Largo Plazo

- Incrementar elaboración de postres en un 30% para atender alta demanda en fechas festivas a través de la adquisición de equipo industrial para optimizar la producción en un plazo de 3 años
- Incrementar ventas en un 40% mediante el desarrollo de nuevos postres para mercados específicos respecto a hábitos de consumo en un plazo de 3 años
- Incrementar el alcance del servicio en un 15% hacía más distritos de Lima Metropolitana en un plazo de 3 años mediante la implementación de un equipo de delivery propio
- Aumentar base de clientes en un 30% anual en un plazo de 3 años a través de la participación de la marca en ferias internacionales de pastelería

3.1.4.2. Estrategia Genérica

La estrategia que mejor se ajusta a la propuesta de Dolce Creato, tras realizar este análisis externo e interno, es a través de la diferenciación, debido a que existen varias empresas en el mercado que sólo ofrecen postres tradicionales; de esta manera, el enfoque está en

aquellos clientes que buscan adquirir un postre más saludable. Por ello, el servicio que se brinda a través del canal digital, mediante el sitio web y las redes sociales, permitirá que el cliente pueda contactar fácilmente con la empresa y poder realizar el pedido.

3.1.4.3. Estrategias FO, DO, DA y FA

De acuerdo con los resultados obtenidos en la matriz interna-externa, determinamos la posición en la que Dolce Creato se encuentra. Para ello, se empleó la matriz IE la cual nos ayuda, en base a los pesos ponderados totales de la matriz EFE y EFI, a tomar decisiones estratégicas sobre el producto.

		TOTAL DE LA MATRIZ EFI		
		SÓLIDO 3.0 A 4.0	PROMEDIO 2.0 A 2.99	DÉBIL 1.0 A 1.99
TOTAL DE LA MATRIZ EFE	ALTO 3.0 A 4.0	I Invertir intensamente para crecer	II Invertir selectivamente y crecer	III Desarrollarse para mejorar
	MEDIO 2.0 A 2.99	IV Invertir selectivamente y construir	V Desarrollarse selectivamente para mejorar	VI Cosechar o desinvertir
	BAJO 1.0 A 1.99	VII Desarrollarse selectivamente y construir con las fortalezas	VIII Cosechar	IX Desinvertir

Figura 13. Matriz de fuerzas internas y externas. Elaboración propia

En síntesis, se puede deducir que Dolce Creato está en una situación promedio-medio en la cual debe desarrollar estrategias de manera selectiva para mejorar y, de esa manera, consolidarse en el mercado.

3.1.5. Formalización de la empresa

La empresa para poder llevar a cabo sus operaciones debe cumplir las normas establecidas por el Estado, es por ello, que para su constitución se deben seguir los siguientes puntos:

- **Tipo de empresa:** En este caso se ha optado por constituir una empresa con una denominación de Sociedad Anónima Cerrada (S.A.C). Esto debido a las múltiples ventajas que nos otorga. Entre las cuales están:

- Se constituye con un mínimo de 2 accionistas
 - La empresa puede continuar funcionando aún luego del fallecimiento de uno de sus socios
 - Los créditos a largo plazo suelen ser bastante fáciles siempre que se ofrezca los grandes activos como garantías de pago
 - Se pueden aportar bienes o derechos valorables económicamente
- **Verificar y registrar el nombre:** Luego de elegir el tipo de empresa, se verificará en la página oficial de Sunarp la existencia del nombre “Dolce Creato SAC” y se procede a reservarlo y posteriormente a registrarlo. El realizar este proceso nos garantiza que ninguna otra organización pueda hacer uso del nombre.
 - **Realizar la minuta:** El siguiente paso, es la realización de la minuta en la cual se indica el tipo de empresa a constituirse, los datos de los socios accionistas, los aportes económicos o bienes que se aportaran a la hora de aperturar la organización.
 - **Implementar la Escritura:** Luego de la elaboración, se procede a llevar la minuta al notario junto a la constancia de capital y el registro de nombre público. Todos estos documentos son necesarios para obtener la escritura pública puesto que sustenta la legalidad de la organización.
 - **Obtener el RUC:** Para obtener el “Registro Único de Contribuyentes”, se debe ir a Sunat y elegir entre ser contribuyente natural o jurídico. En este caso, la empresa será contribuyente jurídico.
 - **Elegir el régimen tributario:** La elección del régimen tributario se realiza mediante la SUNAT. Existen 4 opciones de elección: Régimen General, Nuevo Régimen Único Simplificado, Régimen Especial de Renta y Régimen MYPE Tributario. En el caso de Dolce Creato, decidimos elegir el “Régimen Especial de Renta” debido a que nuestras ventas anuales no serán mayores a S/. 525,000 y solo tendremos que pagar un “Impuesto a la Renta” de 1.5%.
 - **Libros contables:** Respecto a los libros contables, los requerimientos varían dependiendo del tipo de régimen. Para el caso de Dolce Creato, el cual pertenece al RER solo está en la obligación de llevar un control del Registro de compras y Registro de Ventas.

- **Inscripción de la planilla:** La inscripción se realiza ante el ministerio de trabajo, únicamente en caso la empresa presenta más de tres trabajadores contratados. Los cuales deben estar sujetos a EsSalud y a una AFP u ONP.
- **Requerir permiso municipal:** Se requiere la Licencia de Funcionamiento Municipal. Para obtenerla, es necesario presentar la solicitud de Licencia de Funcionamiento, la vigencia poder del representante y la Inspección Técnica de Seguridad en Defensa Civil de Detalle.

3.1.6. Diagrama Gantt

AÑO	AÑO 1				AÑO 2				AÑO 3			
TRIMESTRE	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
ACTIVIDAD												
<i>Publicidad por redes sociales</i>	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
<i>Busqueda y revisión de posibles proveedores</i>				■	■			■	■			
<i>Selección de proveedores</i>						■				■		
<i>Busqueda de talleres o cursos</i>						■				■		
<i>Capacitar al personal</i>									■	■	■	
<i>Proyectar la cantidad de insumos necesarios para los días festivos</i>											■	
<i>Realizar la compra de insumos</i>	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
<i>Realizar una investigación de mercado acerca de los nuevos competidores</i>				■				■				■
<i>Aumentar, reducir o mantener los precios de ser necesario.</i>				■				■				■
<i>Cotizar y realizar la compra del equipamiento.</i>					■	■	■	■	■	■	■	■
<i>Vender el equipo utilizado previamente.</i>	■				■				■			
<i>Delivery tercerizado de nuestros productos</i>								■				
<i>Convocatoria para conseguir personal que realice servicio delivery.</i>	■	■	■	■	■							
<i>Entrevista a los potenciales colaboradores.</i>					■							
<i>Selección del personal de delivery.</i>					■							

Figura 14. Cronograma de actividades de Dolce Creato. Elaboración Propia

Publicidad por redes sociales: Se plantea realizar publicidad en las diversas redes sociales (Instagram y Facebook) de la empresa durante toda la ejecución de nuestro proyecto, esto se realizará para aumentar el tráfico en nuestra página web.

Búsqueda y selección de proveedores para alianzas: Durante el cuarto trimestre de cada año se realizará la búsqueda de nuevos proveedores para los insumos necesarios para la elaboración de los postres saludables. De igual manera, durante el primer trimestre de cada año se seleccionará a los proveedores con los mejores precios y productos.

Capacitación del personal: Durante el tercer y cuarto trimestre de cada año se realizará una investigación de los posibles cursos relacionados con el rubro de la organización para nuestros colaboradores. Finalmente, en el primer trimestre de cada año se capacitará a los trabajadores con el fin de motivarlos y mostrar nuestro compromiso con su crecimiento profesional.

Proyectar la cantidad de insumos necesarios para los días festivos: Durante el tercer trimestre de cada año se realizará una proyección de los insumos necesarios para la elaboración de los postres saludables durante las fechas festivas del cuarto trimestre.

Cotización y compra de los insumos: Durante todos los meses del año se realizará la compra de los diversos insumos necesarios para la elaboración de nuestros postres saludables a nuestros proveedores. Sin embargo, esta cantidad se verá aumentada durante el cuarto trimestre de cada año por los días festivos.

Realizar una investigación de mercado acerca de los nuevos competidores: El cuarto trimestre de cada año se realizará una investigación de mercado acerca de los nuevos competidores. Esto con fin de comparar nuestro precio con el de ellos y buscar nuestras estrategias de crecimiento y fidelización.

Cotizar y realizar la compra del equipamiento: Al inicio de cada año se realizará la cotización y compra de equipamiento y material necesario para el correcto funcionamiento de la organización.

Vender el equipo utilizado previamente: A finales del segundo año, se realizará la venta del equipamiento utilizado en los años anteriores. Esto con el fin de obtener un valor de rescate por los activos y reinvertir ese dinero en la compra de nuevo equipamiento.

Delivery tercerizado de nuestros productos: Durante el primer año de operaciones, la empresa optará por realizar el envío de los pedidos mediante una empresa tercerizada.

Convocatoria, entrevista y selección de personal que realice servicio delivery: A partir del segundo año, se realizará la convocatoria, entrevista y el proceso de selección del personal de delivery, el cual será el encargado de realizar la entrega de los pedidos.

3.2. Plan de Operaciones

3.2.1. Cadena de Valor

CADENA DE VALOR				
INFRAESTRUCTURA				
<ul style="list-style-type: none"> • Plan de operaciones, de marketing, financiero y control de calidad. • Buena relación con los proveedores con el fin de establecer alianzas. 				
GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS				
<ul style="list-style-type: none"> • Contratación de reposteros. • Desarrollo profesional y capacitación continua del personal. • Política de bonificaciones por rendimiento individual. 				
DESARROLLO TECNOLÓGICO				
<ul style="list-style-type: none"> • Implementación de la tecnología en el proceso de control de inventario. • Manejo de la información y base de datos a través de la plataforma web y redes sociales. 				
APROVISIONAMIENTO				
<ul style="list-style-type: none"> • Implementan el abastecimiento responsable con la mejora continua para abastecer a los reposteros de los principales insumos, tales como cacao orgánico, aceite de coco, leche de soya, panela, harina de linaza, entre otros. 				
LOGÍSTICA INTERNA	OPERACIONES	LOGÍSTICA EXTERNA	MARKETING Y VENTAS	SERVICIO POST-VENTA
Control de factura y cronograma de pagos a los proveedores.	Control de órdenes de compra, inventarios de los principales insumos (harina, leche, huevos y aceite de coco). Gestión de pedidos por medio de nuestros canales de difusión y distribución (plataforma y redes sociales). Entrega de materiales para el etiquetado de los pedidos.	Gestión de distribución y venta de postres saludables.	Marketing por medio de redes sociales como Facebook e Instagram. Venta por medio de redes sociales y plataforma web.	Registro de reclamos y sugerencias de mejora en el producto y atención al cliente por redes sociales. Control de registro de ventas exitosas.

Figura 15. Cadena de Valor de Dolce Creato. Elaboración Propia

Ventaja Competitiva

Los postres saludables de Dolce Creato son elaborados con insumos orgánicos y naturales. Con respecto a nuestras plataformas se busca difundir y ofrecer los diferentes productos de repostería a elección del consumidor, tales como el crumble de fresa, las trufas y brownies de chocolate. En el mercado peruano, los postres saludables son difíciles de encontrar y suelen ser ofrecidos a un precio elevado. Nuestra ventaja competitiva radica en la calidad y accesibilidad de diferentes postres de repostería saludable.

Actividades Primarias

Logística Interna: Por medio de este proceso se busca el control de órdenes de compra, emisión de facturas y el desarrollo del cronograma de pagos a los proveedores. Por ello, este proceso es de mucha importancia ya que se debe emplear un buen plan logístico para el abastecimiento de los insumos a los proveedores, permitiéndoles elaborar un producto de calidad.

Operaciones: En este proceso se realizará el control de inventario de los principales insumos, tales como harina de trigo, leche de soya, aceite de coco, entre otros. Asimismo, se realizará la entrega de materiales necesarios para el empaquetado y etiquetado de la presentación final a entregar al consumidor.

Logística externa: Con relación a este proceso se realizará la gestión de pedidos por medio de nuestros canales de difusión y distribución, plataforma web y las redes sociales Facebook e Instagram. Además, se realizará el envío de los postres saludables a través de los repartidores de Dolce Creato.

Marketing y Ventas: En este proceso se ejecutará el Plan de Marketing por medio de las redes sociales como Facebook e Instagram, las cuales tienen como objetivo dar a conocer la propuesta de valor de Dolce Creato a través de la promoción de sus productos. Asimismo, la venta del producto se realizará por medio de las redes sociales y la plataforma web.

Servicio Post-Venta: Por medio de este proceso se planea obtener una retroalimentación sobre el nivel de satisfacción de los clientes en relación a los productos de Dolce Creato. Además, permitirá llevar un registro de los reclamos y sugerencias para mejorar el

producto y la atención al cliente. Para ello, se dará opción a los clientes de enviar comentarios positivos o negativos a través de la página web y redes sociales de Dolce Creato.

Actividades Secundarias

Infraestructura: Este aspecto es de gran importancia para desarrollar un buen plan de operaciones y de financiamiento; y la ejecución exitosa del plan de marketing. Asimismo, es vital mantener buenas relaciones con los proveedores de los principales insumos, de manera que, contribuyan a cumplir con los estándares de calidad, los cuales son parte fundamental de la cadena productiva de Dolce Creato.

Gestión de Recursos Humanos: Debido a que la industria en la que opera Dolce Creato es altamente competitiva, el área encargada contratará a los trabajadores que cumplan con el perfil requerido para cada puesto, de manera que, logren cumplir con las expectativas de desempeño en cada función y responsabilidad que corresponde. Además, con el fin de potenciar las capacidades y habilidades de los reposteros, Dolce Creato brindará capacitaciones continuas, y a su vez, otorgará bonificaciones por el buen rendimiento individual.

Desarrollo Tecnológico: El rol de la tecnología es esencial para mejorar el proceso de registro de órdenes de compra con el fin de atender un mayor número de pedidos. Asimismo, permitirá agilizar el proceso de envío de pedidos a los reporteros encargados de la elaboración de los productos. Además, Dolce Creato podrá mejorar el manejo de la información y base de datos de su plataforma web y redes sociales.

Aprovisionamiento: En este aspecto es fundamental el abastecimiento responsable de los principales insumos que los reposteros requieren para la elaboración de los postres saludables. Para ello, Dolce Creato deberá elegir adecuadamente a los proveedores con los materiales de alta calidad y diversidad, así como, mantener una relación a largo plazo para la buena gestión de compra de insumos.

3.2.2. Determinación de Procesos

3.2.2.1. Mapa general de Procesos de la Organización



Figura 16. Mapa de Procesos de Dolce Creato. Elaboración Propia

3.2.2.2. Descripción y Flujo de Procesos Estratégicos

Plan Estratégico: En este proceso se buscará determinar los factores externos e internos que afectan de manera positiva y negativa a la organización. Por un lado, en relación al contexto externo, se desarrollará el análisis de las oportunidades y amenazas en base a los factores sociales, demográficos, culturales y económicos. Por otro lado, en el análisis de factores internos, se desarrollarán las fortalezas y debilidades de Dolce Creato en relación a los recursos, las capacidades e incapacidades de la organización. Finalmente, el análisis en conjunto nos permitirá determinar la ventaja competitiva de Dolce Creato.

Investigación de Mercado: La investigación de mercado es un aspecto esencial que se debe realizar constantemente ya que ayudará a encontrar nuevos hallazgos y aprendizajes con el fin de mejorar los procesos dentro de la organización. Asimismo, los resultados obtenidos permitirá al área de marketing a desarrollar estrategias de crecimiento haciendo posible la expansión de su cartera de clientes, así como, la ampliación de la zona de reparto de Dolce Creato, lo que permite llegar a un mayor número de clientes potenciales, y a su vez, aumentar las ventas significativamente.

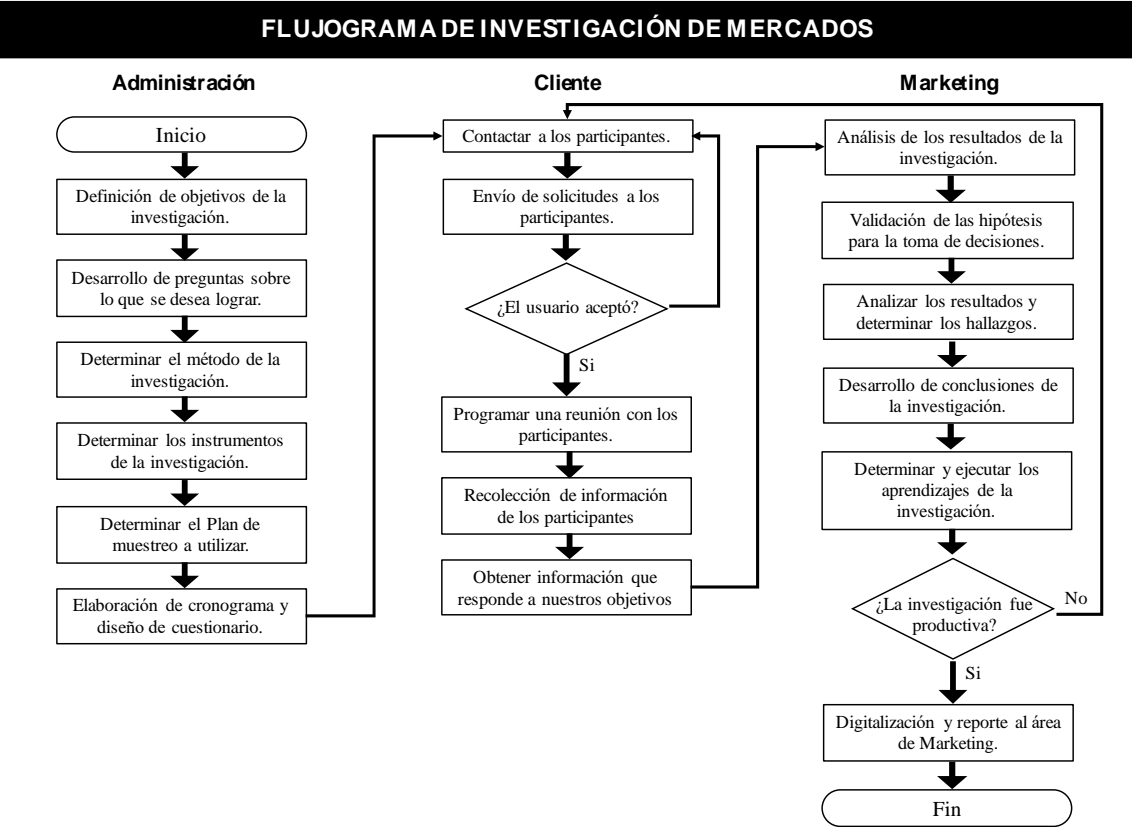


Figura 17. Flujoograma de Investigación de Mercados. Elaboración Propia

Plan de Marketing: Este proceso estará a cargo del área de marketing con el fin de implementar las estrategias del marketing mix adecuadas para hacer llegar la propuesta de valor de Dolce Creato a su mercado meta. Dentro de las estrategias definidas se establecerán las tácticas del precio correcto, la difusión de la ventaja y características competitivas de los productos que ofrece Dolce Creato, así como, determinar los canales adecuados de venta y las mejores herramientas de comunicación para la difusión de información y promociones que permitan formar una relación perdurable con los consumidores.

FLUJOGRAMA DEL PLAN DE MARKETING

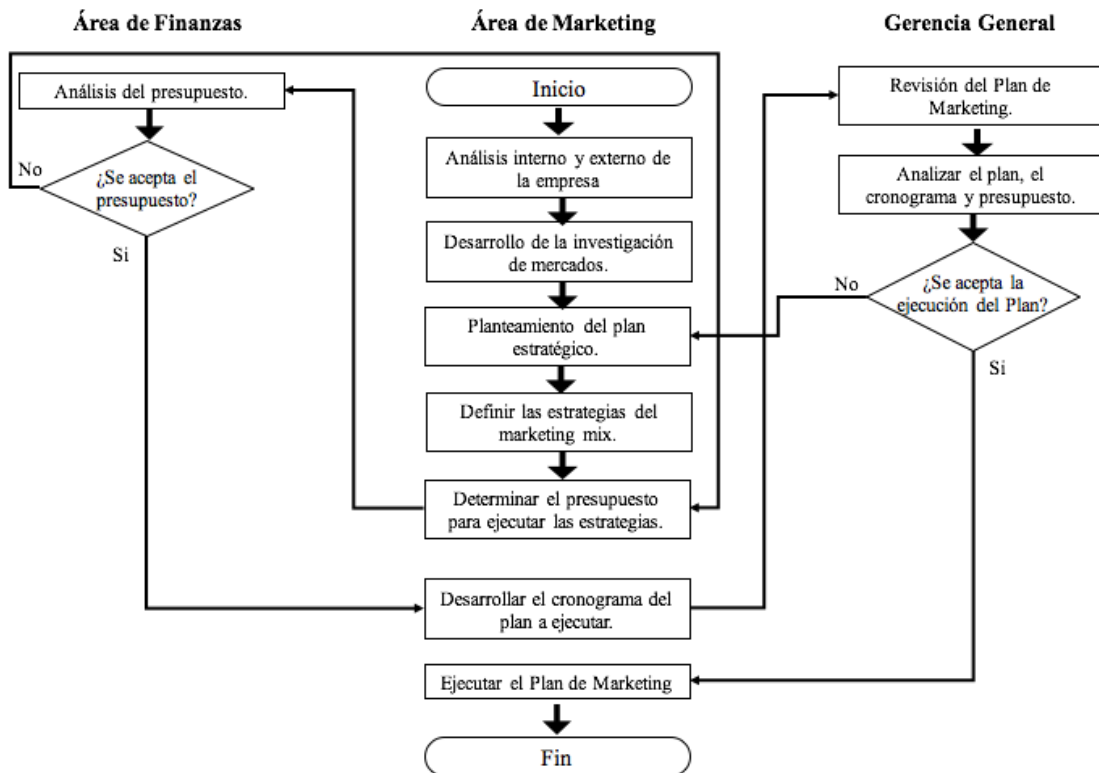


Figura 18. Flujoograma del Plan Marketing. Elaboración Propia

Comunicación: Los reposteros son una parte fundamental dentro de la cadena productiva, debido a que, son los encargados de todo el proceso productivo de los postres saludables que comercializa Dolce Creato. Por ello, resulta importante una comunicación constante y fluida desde la compra de los insumos orgánicos y naturales hasta el empaquetado y etiquetado de los productos terminados para la entrega al consumidor final.

3.2.2.3. Descripción y Flujoograma de Procesos Operativos Estratégicos

Pedidos: El proceso de registro de pedidos está a cargo del área Administrativa con el fin de emitir las órdenes de compras y realizar el cobro adelantado. Es de suma importancia mantener el control calidad de los materiales e insumos con los que se abastecen a los reposteros. Asimismo, el monitoreo continuo de la programación y entrega de pedidos a través de la comunicación directa con los repartidores, lo que permitirá desarrollar un análisis de desempeño y determinar el tiempo promedio de la distribución de los postres saludables para poder solicitar nuevos envíos.

Planificación: En este proceso es importante para el abastecimiento de los insumos a los reposteros encargados de la producción de postres saludables. Para ello, el personal

encargado será responsable de la verificación y abastecimiento del stock necesario en el almacén. Asimismo, el área administrativa se encargará de la logística de compra y verificación de calidad de los insumos. Para ello, deberá se notificar y recibir el presupuesto de efectivo destinado para la comprar de insumos por parte del área Financiera, así como, el registro del ingreso y salida de efectivo deberá ser registrado en la rotación de mercadería, la entrada y salida de dinero en los estados financieros de Dolce Creato.

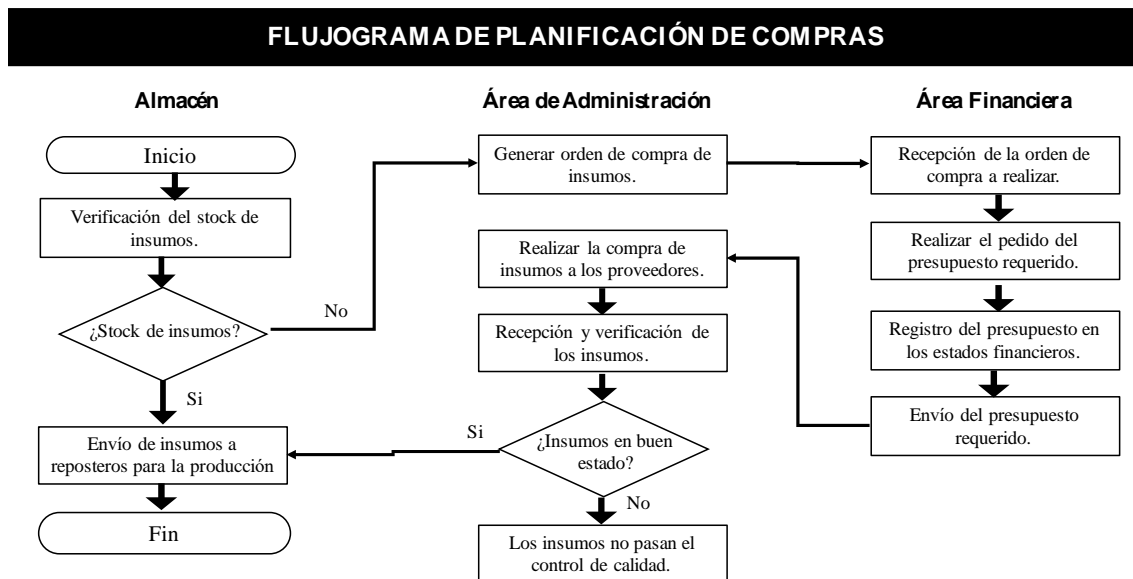


Figura 19. Flujograma de Planificación de Compras. Elaboración Propia

Producción: La elaboración de productos de repostería saludables está a cargo de los reposteros contratados por Dolce Creato. Por ello, se les otorgará todo lo necesario para la producción, tales como los insumos, materiales y equipos de repostería. Este proceso es estratégico ya que los reposteros son los encargados de la creación de valor que ofrece Dolce Creato en sus productos. Asimismo, es vital la organización de los pedidos registrados y programados por parte del área administrativa ya que será la encargada de la gestión de pedidos y cobros efectuados por los clientes.

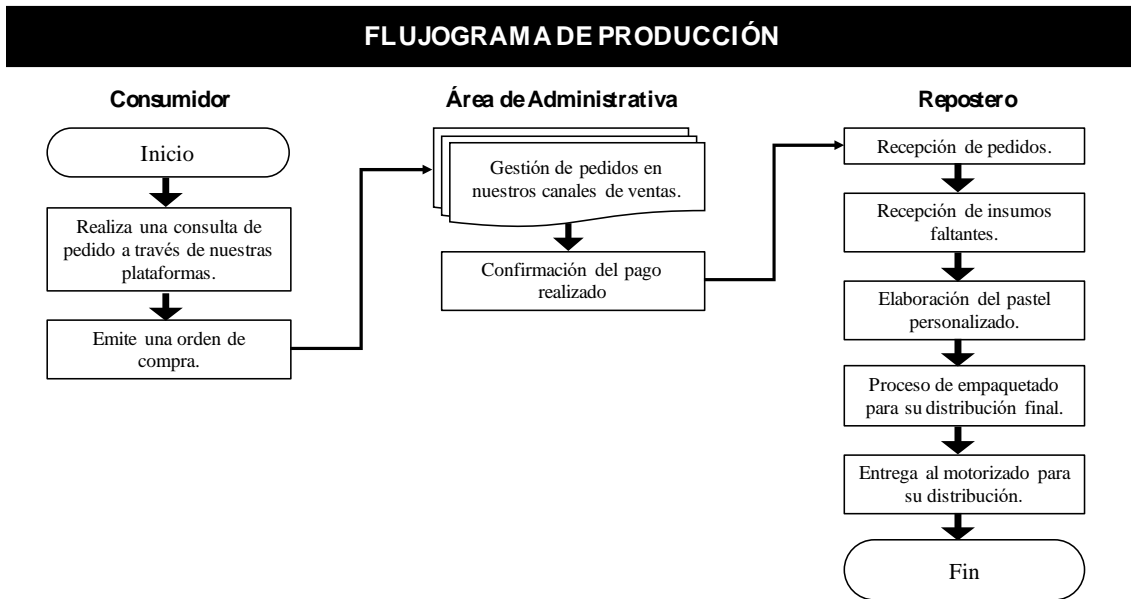


Figura 20. *Flujograma de Producción. Elaboración Propia*

Gestión de Calidad y Entrega: Al ser un producto de consumo humano elaborado con productos orgánicos y naturales, los postres saludables de Dolce Creato deben de cumplir con los estándares de calidad en la adquisición de los insumos, en el proceso de elaboración de los postres y en la entrega del producto terminado. Asimismo, asegurar el cumplimiento de los protocolos de seguridad y sanidad exigidos por el Ministerio de Salud para la entrega del producto al consumidor final.

Facturación: Parte de esta etapa es la cancelación de las órdenes de compra que se realizará en la entrega del producto final a través de los medio de pago que posee Dolce Creato, tales como transferencias bancarias, aplicativos móviles y efectivo. Posteriormente, se realiza el registro final de la venta exitosa para reconocer la entrada de dinero en los estados financieros de Dolce Creato.

3.2.2.4. Descripción y Flujograma de Procesos de Soporte Estratégicos

Gestión de Financiera: En este aspecto el área Financiera se encargará de la determinación y análisis de los KPI's financieros, tales como el beneficio neto, el retorno de inversión (ROI), retorno del accionista (ROE), entre otros. Asimismo, será el encargado de notificar acerca de los resultados obtenidos a los Accionistas de la empresa con el fin de tomar medidas en caso se presente un resultado desfavorable. Además, los reportes financieros mensuales ayudará a determinar qué actividades se están y no realizando adecuadamente, así como, obtener datos importantes para la toma de decisiones.

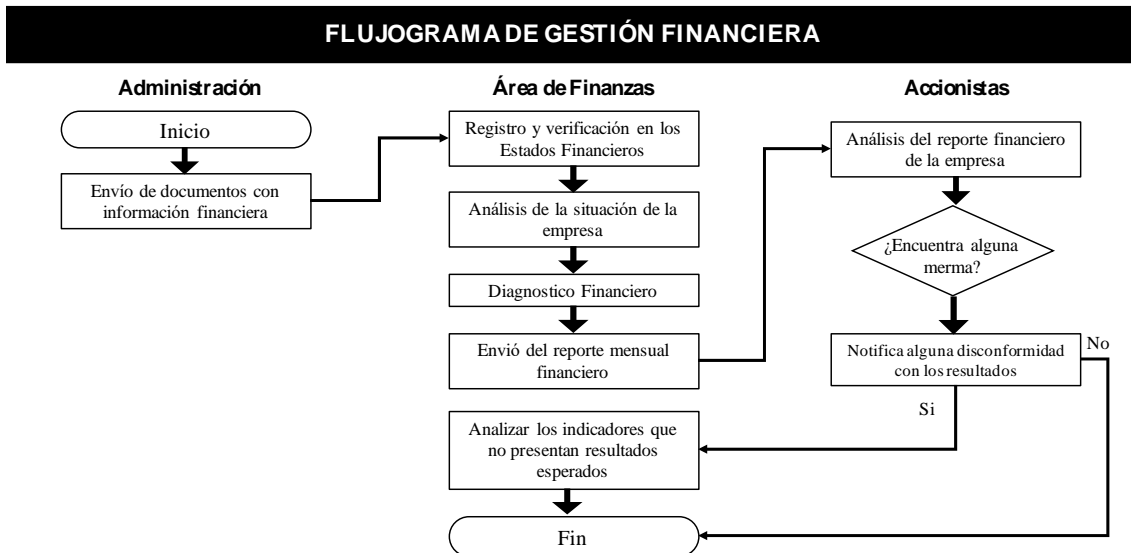


Figura 21. Flujograma de La Gestión Financiera. Elaboración Propia

Recursos Tecnológicos: Esta actividad busca actualizar los medios digitales que emplea Dolce Creato para vender y promocionar sus productos, tales como la página web, redes sociales y plataformas de registro de pedidos. El principal objetivo es optimizar los procesos de la organización, así como, mejorar la experiencia del cliente a través de la adaptación a las nuevas tendencias que surgen en la industria pastelera.

Servicio al Cliente: En relación a este aspecto, la gestión de servicio al cliente involucra el registro de comentarios, quejas y sugerencias de los clientes antes de realizar un pedido, durante el proceso de elaboración del pedido y después de la entrega del pedido al consumidor final. De manera que, se logre ofrecer una experiencia y satisfacción exitosa, caso contrario, mejorar la actividad que presentó alguna queja o problema.

3.2.2.5. Capacidad de Producción

La capacidad máxima se determinará a nivel semanal, mensual y anual de manera constante, por lo que se realizará una proyección basada en lo vendido durante el primer mes del negocio, la cual sigue las actividades que se planearon en el Concierge. Por esta razón, se podrá gestionar de manera eficiente y eficaz la producción de Dolce Creato, puesto que la empresa brinda los insumos necesarios para la elaboración de los postres (trufas, brownies y crumbles de fresa).

Además, se definirá cuánto es la máxima capacidad productiva de los postres que ofrece Dolce Creato e identificar la holgura en relación a la producción actual, lo cual demostraría nuestro potencial productivo en el largo plazo según la demanda.

Tabla 23. Tiempo en minutos para la elaboración de cada postre

Etapa	Bandeja de Brownies Fit	Bandeja de Trufas Fit	Crumble de Fresa
Preparación	45	45	30
Horneado	40	40	0
Enfriamiento	15	15	15
Envasado	20	20	5
TOTAL	120	120	50

Nota. Elaboración Propia

El tiempo de elaboración para la preparación de una bandeja (40 Brownies o 60 Trufas) es de 2 horas aproximadamente mientras que para la preparación de cuatro Crumbles de fresa dura hasta 50 minutos.

Tabla 24. Capacidad máxima de producción por colaborador a la semana.

Capacidad máxima de producción por colaborador a la semana			
Producto	Horas trabajadas	Minutos trabajados	Producción semanal
Envase con Brownies Fit	40 horas	2400	20 bandejas/200 envases
Envase con Trufas Fit	40 horas	2400	20 bandejas/150 envases
Crumbles de Fresa	40 horas	2400	192 unidades

Nota. Elaboración Propia

Con respecto a la tabla, se puede demostrar que, en 40 horas de trabajo (una semana), si un colaborador se enfoca en realizar un solo postre, puede elaborar como máximo 20 bandejas, los cuales equivalen a 800 Brownies Fit o 1,200 Trufas Fit y, en el caso de los Crumbles, puede elaborar hasta 192 unidades ; por lo tanto, al tener un solo colaborador en el inicio del proyecto, se podría realizar semanalmente como máximo 200 envases de Brownies Fit, 150 envases de trufas o 192 Crumbles de fresa. Por ende, se mostrará la holgura que Dolce Creato tiene respecto a la producción actual de cada postre.

Tabla 25. Capacidad máxima de producción anual.

Capacidad Máxima de Producción			
Producto	Capacidad Semanal	Capacidad Mensual	Capacidad Anual
Envase con Brownies Fit	200	800	9,600
Envase con Trufas Fit	150	600	7,200
Crumbles de Fresa	192	768	9,216

Nota. Elaboración Propia

Tabla 26. Producción Real del mes de lanzamiento

Producción Real del mes de lanzamiento			
Producto	Capacidad Semanal	Capacidad Mensual	Capacidad Anual
Envase con Brownies Fit	4	16	192
Envase con Trufas Fit	3	13	156
Crumbles de Fresa	3	13	156

Nota. Elaboración Propia

Comparando la capacidad máxima de producción y la producción real del mes de lanzamiento, Dolce Createo tiene una holgura considerable para cada uno de sus productos. En primer lugar, los envases con Brownies cuentan con una holgura de 196 envases semanales, 784 envases mensuales y 9,408 envases anuales. En segundo lugar, con respecto a los envases con Trufas Fit, para igualar la capacidad máxima de producción, faltarían elaborar 147 envases semanales, 587 envases mensuales y 7,044 envases anuales. Finalmente, de acuerdo a la producción de Crumbles de Fresa, se puede observar una holgura de 189 unidades semanales, 755 unidades mensuales y 9,060 unidades anuales.

3.2.2.6. Costos fijos, Costos variables, Costos unitarios

Los principales costos que afrontaría Dolce Createo son la compra de los insumos para la elaboración de los tres productos que ofrece, el material indirecto para el empaquetamiento y presentación de los productos al consumidor final, así como, el pago de mano de obra para la producción de los postres saludables. A continuación, se presentará la estructura de costos de los productos que comercializa Dolce Createo.

Tabla 27. Estructura de costos de los insumos del Crumble de fresa

Crumble de fresa				
Concepto	Insumo	Cantidad	Unidad de Medida	Valor Unitario
Materia Prima	Galleta de Vainilla Integral	1	Paquetes	S/ 0.79
	Granola	100	gramos	S/ 1.27
	Yogurt griego	250	gramos	S/ 1.61
	Fresas	350	gramos	S/ 1.75
	Leche de Almendra	100	gramos	S/ 0.45
	Gelatina en Polco	5	gramos	S/ 0.15
	Stevia	2	sobre	S/ 0.34
	Miel	30	gramos	S/ 0.60
Material Indirecto	Envase	1	Envase	2.5
	Tarjeta	1	Tarjeta	0.33
Costo Variable Unitario				S/ 9.79

Nota. Elaboración Propia

Tabla 28. Estructura de costos de los insumos del Brownie Fit

Brownies FIT				
Concepto	Insumo	Cantidad	Unidad de Medida	Valor Unitario
Materia Prima (40 Unidades)	Harina de Trigo	140	gramos	S/ 0.28
	Harina de Linaza	80	gramos	S/ 1.12
	Panela	230	gramos	S/ 2.30
	Leche de Soja	250	ml	S/ 1.25
	Aceite de Coco	125	ml	S/ 5.50
	Polvo de Hornear	6	gramos	S/ 0.24
	Sal	3	gramos	S/ 0.00
	Cacao en Polvo	115	gramos	S/ 3.45
	Esencia de Vainilla	16	ml	S/ 0.17
	Mantequilla Gloria	15	gramos	S/ 0.27
	Papel Manteca	1	loncha	S/ 0.20
Material Indirecto	Envase	1	Envase	0.28
	Tarjeta	1	Tarjeta	0.33
Costo Variable por 4 unidades				S/ 2.09

Nota. Elaboración Propia

Tabla 29. Estructura de costos de los insumos de las Trufas Fit

Trufas Fit				
Concepto	Insumo	Cantidad	Unidad de Medida	Valor Unitario
Materia Prima (60 Unidades)	Harina de Trigo	140	gramos	S/ 0.28
	Harina de Linaza	80	gramos	S/ 1.12
	Panela	230	gramos	S/ 2.30
	Leche de Soja	250	ml	S/ 1.25
	Aceite de Coco	125	ml	S/ 5.50
	Polvo de Hornear	6	gramos	S/ 0.24
	Sal	3	gramos	S/ 0.00
	Cacao en Polvo	115	gramos	S/ 3.45
	Esencia de Vainilla	16	ml	S/ 0.17
	Mantequilla Gloria	15	gramos	S/ 0.27
	Papel Manteca	1	loncha	S/ 0.20
Material Indirecto	Envase	1	Envase	0.28
	Tarjeta	1	Tarjeta	0.33
Costo Variable por 8 unidades				S/ 2.58

Nota. Elaboración Propia

Con respecto a la estructura de costos presentados, el primer valor a analizar serán los costos de producción que tienen cada producto. Por un lado, se puede evidenciar que, el Crumble de Fresa es el producto con mayor costo, en consecuencia, su precio es más elevado. Por otro lado, los snacks fit en donde se considera la elaboración de los brownies y las trufas, poseen los mismos insumos y cantidades necesarias para producir la misma cantidad. Sin embargo, en el momento de la presentación a ofrecer, las cantidades de los productos varían, ya que las trufas fit se venderán con la presentación de ocho unidades mientras que en el caso de los brownies serán de cuatro unidades. Por ello, es importante recalcar que ambos serán ofrecidos al mismo precio por lo que los brownies poseerán un menor costo unitario.

Finalmente, otro de los egresos que afrontará el negocio de Dolce Creato son los gastos fijos por la producción de los tres productos que ofrece. De tal manera que, se considerarán los costos operativos la mano de obra directa y el pago a servicios públicos, como agua, luz y gas. A continuación, se presentará la estructura de costos operativos fijos de Dolce Creato.

Tabla 30. Costo Operativo Fijo

COSTOS FIJOS			
Concepto	Cantidad	Precio	Costo
Agua	1	S/ 50	S/ 50
Luz	1	S/ 50	S/ 50
Gas	4	S/ 30	S/ 120
MOD	1	S/ 1,000	S/ 1,000
Costo Fijo Mensual			S/ 1,220

Nota. Elaboración propia

3.2.2.7. Inversión Inicial y Futura

La inversión inicial que se desembolsará para lograr la realización del presente proyecto tendrá un total de S/. 9,241.70 soles, formado por los siguientes montos:

Tabla 31. Inversión Inicial de Dolce Creato.

Activo Fijo			
Concepto	Cantidad	Precio	Desembolso Total
Batidora	2	S/ 699.00	S/ 1,398.00
Laptop	1	S/ 1,500.00	S/ 1,500.00
Horno	2	S/ 1,450.00	S/ 2,900.00
Refrigerador	1	S/ 1,099.00	S/ 1,099.00
Cámara de Vigilancia	1	S/ 379.00	S/ 379.00
Estante 4 Repisas	2	S/ 63.00	S/ 126.00
Mesa Plegable	2	S/ 175.00	S/ 350.00
Bandejas	5	S/ 27.00	S/ 135.00
Paletas	3	S/ 5.90	S/ 17.70
Bowls	3	S/ 4.90	S/ 14.70
Pyrex	2	S/ 199.90	S/ 399.80
Servilletas	12	S/ 9.00	S/ 108.00
Extintor	1	S/ 104.00	S/ 104.00
Intangibles			
WIX	1	S/ 651.00	S/ 651.00
Costo de Licencia	1	S/ 39.50	S/ 39.50
Constitución de Empresa	1	S/ 20.00	S/ 20.00
Total			S/9,241.70

Nota. Elaboración Propia

Se realizó una inversión inicial, principalmente, dirigida a temas de publicidad y propiedad del dominio, así como, en maquinaria y enseres para la elaboración de los productos al iniciar la operatividad del negocio.

3.3. Plan de Recursos Humanos

3.3.1. Estructura organizacional

El organigrama de Dolce Creato S.A.C será del tipo funcional. Esto debido a que se especificarán todos los puestos que existen en la empresa, e incluso se mencionan las tareas que dependen de cada rol.



Figura 22. Estructura Organizacional de Dolce Creato. Elaboración Propia

3.3.2. Determinación del Personal Requerido

Primer año

El administrador/nutricionista será quien supervise y represente a la organización. Por ese motivo, se le pagará un salario de S/. 1800 mensuales. Por otro lado, se contratará un maestro pastelero, el cual recibirá una remuneración neta de S/.1000 mensuales. Finalmente, tanto el área contable como el reparto serán tercerizado. En el caso del delivery, se contactará con una empresa como Rappi o Glovo y el costo será asumido por el cliente.

Segundo año

Para el segundo año, se aumentará el salario del administrador a S/. 2250 y se contratará a un segundo pastelero. Ambos pasteleros tendrán un sueldo de S/. 1000 mensuales. De igual manera, se contratará a un gerente financiero, el cual recibirá S/. 2250 mensuales. Finalmente, se contratarán dos repartidores a tiempo completo con un sueldo de S/. 1000. Esto con el fin de asegurar la entrega de los productos y evitar posibles

problemas con los clientes. Al igual que el primer año, el área contable será tercerizado por una empresa especializada.

Tercer año

Durante el tercer año de operaciones, se contratará a un community manager cuya remuneración mensual será de S/. 2250. De igual manera, se aumentará el salario del administrador, gerente de finanzas, pasteleros y repartidores a S/. 2750, S/. 2500, S/. 1300 y S/. 1200 correspondientemente. Respecto al área contable, permanecerá tercerizada al igual que los años anteriores.

3.3.3. Descripción de los Puestos de Trabajo Requerido

PERFIL DEL PUESTO
TÍTULO DEL CARGO
Administrador/Nutricionista
SUPERVISA A:
Pastelero y Repartidor/Áreas funcionales
RESPONSABILIDADES GENERALES
Responsable del desempeño empresarial de la organización, planificación, implementación de actividades y control de las operaciones. Organización de reuniones mensuales para la evaluación de la gestión. Toma de decisiones y dirección de la empresa y supervisión de las actividades en el área de operaciones.
REQUERIMIENTOS ESPECÍFICOS
<p>Formación profesional:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bachiller en Administración y/o Nutricionismo • Conocimientos de procesos operativos. <p>Experiencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Experiencia laboral de 1 año en empresas de alimentos, pastelerías. • Experiencia en liderazgo de equipos de trabajo
OTRAS COMPETENCIAS
Liderazgo organizacional, capacidad de negociación, resolución de conflictos, manejo de equipos, ética, planificación estratégica, dirección estratégica, toma de decisiones estratégicas, inglés avanzado, portugués intermedio y Excel avanzado.
<p>Indicadores de evaluación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rentabilidad de la empresa anual • Objetivos estratégicos cumplidos • Estrategias efectivas • Soluciones brindadas

Figura 23. Descripción del puesto de Administrador/Nutricionista. Nota. Elaboración Propia

PERFIL DEL PUESTO
TÍTULO DEL CARGO
Pastelero
SUPERVISA A:
-
RESPONSABILIDADES GENERALES
Responsable de la producción de postres saludables. Estimación de los requerimientos de insumos, ingredientes y equipo necesario para llevar a cabo la elaboración de los postres. Reportar a
REQUERIMIENTOS ESPECÍFICOS
<p>Formación profesional:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bachiller/Profesional en repostería <p>Experiencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Experiencia de 2 años en el sector pastelerías
OTRAS COMPETENCIAS
Trabajo en equipo, organización de recursos, gestión de suministros, técnicas de preparación o elaboración eficientes
Indicadores de evaluación:
<ul style="list-style-type: none"> • Postres mensuales elaborados • Mermas producidas mensuales • Insumos mensuales solicitados

Figura 24. Descripción del puesto de Pastelero. Nota. Elaboración Propia

PERFIL DEL PUESTO
TÍTULO DEL CARGO
Repartidor
SUPERVISA A:
-
RESPONSABILIDADES GENERALES
Responsable de transportar de forma responsable y en el tiempo indicado los pedidos a la ubicación acordada con el cliente. Comunicarse a tiempo con el cliente para la recepción del pedido. Recibir el pago a contra entrega. Cumplir con los protocolos de entrega del producto.
REQUERIMIENTOS ESPECÍFICOS
<p>Formación profesional:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Secundaria completa (mínimo). • Motociclista con licencia. <p>Experiencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Experiencia laboral de 3 meses en servicio delivery. • Disponibilidad de trabajar en turnos rotativos. • Carné de sanidad en manipulación de alimentos.
OTRAS COMPETENCIAS
Moto propia, organización, capacidad de ubicación, habilidad de conducción y gestión del tiempo.
<p>Indicadores de evaluación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pedidos mensuales entregados a tiempo • Postres mensuales en buen estado entregados • Postres mensuales en mal estado rechazados • Quejas mensuales del servicio delivery recibidos

Figura 25. Descripción del puesto de Repartidor. Nota. Elaboración Propia

PERFIL DEL PUESTO
TÍTULO DEL CARGO
Gerente Financiero
SUPERVISA A:
Presupuesto financiero, Estados financieros
RESPONSABILIDADES GENERALES
Responsable de gestionar, evaluar y realizar supervisión de los recursos financieros de la empresa. Evaluar opciones de financiamiento, asignar presupuestos y presentar estados financieros a la gerencia general.
REQUERIMIENTOS ESPECÍFICOS
<p>Formación profesional:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bachiller en Administración y Finanzas y/o carreras afines • Experto en Excel Avanzado. • Manejo de Macros Nivel Avanzado. <p>Experiencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Experiencia laboral de 1 año en empresas en el área de finanzas. • Experiencia laboral en sector alimentos o pastelería • Experiencia en manejo de finanzas, elaboración de estados financieros. • Conocimientos en análisis de inversiones, manejo de base de datos e indicadores financieros.
OTRAS COMPETENCIAS
Planificación financiera, manejo y gestión de información, responsabilidad, trabajo en equipo, ética, capacidad analítica, inglés intermedio-avanzado.
Indicadores de evaluación:
<ul style="list-style-type: none"> • Rentabilidad de la empresa • Presupuesto de venta cumplido • Reportes mensuales realizados

Figura 26. Descripción del puesto de Gerente Financiero. Nota. Elaboración Propia

PERFIL DEL PUESTO
TÍTULO DEL CARGO
Community Manager
SUPERVISA A:
-
RESPONSABILIDADES GENERALES
Responsable de elaborar estrategias de marketing mediante la comunicación en medios digitales, así como de elaborar contenido para la empresa. Incentivar la venta a usuarios. Coordinar las acciones en las redes sociales de la marca. Elaborar planes de contacto con los clientes. Elaborar reportes de desempeño en redes sociales para presentar mensualmente.
REQUERIMIENTOS ESPECÍFICOS
<p>Formación profesional:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bachiller en Administración y Marketing y/o carreras afines. <p>Experiencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Experiencia laboral de 1 año en empresas en el área de marketing. • Experiencia laboral en el sector alimentos, pastelería • Experiencia en Marketing Digital. • Experiencia en Marketing de Contenidos (SEO) y SEM.
OTRAS COMPETENCIAS
Liderazgo, planificación estratégica, marketing Mix, gestión de redes sociales, diseño gráfico básico, manejo de redes sociales y Facebook Business, trabajo en equipo, inglés intermedio-avanzado.
<p>Indicadores de evaluación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nuevos seguidores mensuales en redes sociales • Interacciones mensuales alcanzadas en redes sociales • Mensajes directos mensuales recibidos y atendidos • Ventas mensuales en redes sociales

Figura 27. Descripción del puesto de Gerencia de Marketing. Nota. Elaboración Propia

3.3.4. Presupuesto

Para el primer año de operaciones, se contará con un gasto de S/ 22,433 anual correspondientes al salario del administrador (S/.1800 mensuales) y el gasto correspondiente al presupuesto RSE (S/ 69.44 mensuales).

Tabla 32. Presupuesto de recursos Humanos para el primer año

Presupuesto de Recursos Humanos	Año 1
Administrador	S/. 21,600
Presupuesto RSE	S/ 833.33
Total del Año 1	S/ 22,433

Nota. Elaboración propia

Para el segundo año de operaciones, el gasto asciende a S/ 78,833. Esto corresponde a la contratación de un gerente financiero (S/.2250 mensuales), el aumento del salario del administrador (S/.2250 mensuales), la contratación de dos repartidores a tiempo completo (S/.1000 mensuales c/u) y el gasto correspondiente al presupuesto RSE (S/ 69.44 mensuales).

Tabla 33. Presupuesto de recursos Humanos para el segundo año

Presupuesto de Recursos Humano	Año 2
Administrador	S/. 27,000
Repartidor	S/ 24,000
Finanzas	S/. 27,000
Presupuesto RSE	S/ 833.33
Total del Año 2	S/ 78,833

Nota. Elaboración propia

Finalmente, para el tercer año de operaciones se contratará a un Community Manager (S/.2250 mensuales) y se procederá a realizar un aumento de sueldo al personal. El sueldo del administrador ascenderá a (S/.2750 mensuales), el gerente financiero recibirá (S/.2500 mensuales), el sueldo de los repartidores aumentará a (S/.1200 mensuales) y finalmente el gasto RSC permanecerá constante a los años anteriores. Lo cual nos da como gasto administrativo total S/ 119,633.

Tabla 34. Presupuesto de recursos Humanos para el tercer año

Presupuesto de Recursos Humano	Año 3
Administrador	S/. 33,000
Repartidor	S/ 28,800
Finanzas	S/. 30,000
Community Manager	S/ 27,000
Presupuesto RSE	S/ 833.33
Total del Año 3	S/ 119,633

Nota. Elaboración propia

3.4. Plan de Marketing

3.4.1. Estrategia de Marketing (Offline)


3.4.1.1. Descripción de Estrategias de Producto

Dolce Creato ofrece dos categorías de postres saludables, siendo los siguientes:

SNACKS FIT

Trufas Fit: Consiste en un recipiente de vidrio con 8 unidades de trufas las cuales son elaboradas con insumos saludables. La propuesta de este producto es fomentar el consumo de postres sin dejar de mantener una vida saludable.


Tabla 35. Ficha técnica del Trufas Fit de Dolce Creato

DESCRIPCIÓN	TRUFAS SALUDABLES
<p>Producto: Trufas de chocolate elaboradas con cacao orgánico, aceite de coco, harina de linaza, leche de soya y endulzado con panela. Esto con el fin de mantenerlas lo más saludables posible.</p> <p>Envase: Frasco de plástico para postres con capacidad para 8 unidades, dentro de una bolsa de papel couche.</p> <p>Etiquetado: Tarjeta de presentación con el logo de la marca.</p> <p>Garantía: La garantía consiste en proporcionar otras trufas sin costo adicional en el siguiente caso:</p> <ul style="list-style-type: none">➤ El producto llega al cliente en mal estado (roto). <p>No se procederá a efectuar la garantía si el producto ha sido dañado durante el uso.</p>	

Nota. Elaboración Propia

Brownies Fit: Consiste en un recipiente de plástico con 4 porciones de brownies, las cuales son elaboradas con insumos saludables. La propuesta de este producto al igual que del negocio es fomentar el consumo de postres sin dejar de mantener una vida saludable.

Tabla 36. Ficha técnica del Brownies Fit de Dolce Creato

DESCRIPCIÓN	BROWNIES SALUDABLES
<p>Producto: Brownies los cuales son preparados con harina de trigo, panela, cacao en polvo, aceite de coco, harina de linaza, esencia de vainilla y leche de soya. Todos estos insumos nos permiten elaborar unos brownies muy saludables y ricos para todos nuestros clientes.</p> <p>Envase: Card cuts de plástico para postres con capacidad para 8 unidades, dentro de una bolsa de papel couche.</p> <p>Etiquetado: Tarjeta de presentación con el logo de la marca.</p> <p>Garantía: La garantía consiste en proporcionar otro pastel del mismo sabor elegido sin costo adicional en el siguiente caso:</p> <ul style="list-style-type: none">➤ El producto llega al cliente en mal estado (roto o aplastado). <p>No se procederá a efectuar la garantía si el producto ha sido dañado durante el uso.</p>	

Nota. Elaboración Propia

POCKET SALUDABLE

Crumble de Fresa: Consiste en un recipiente de plástico con un pastel de tamaño individual o pocket de diversos sabores. Al igual que en la categoría anterior, la propuesta de este producto es fomentar el consumo de postres sin dejar de mantener una vida saludable.

Tabla 37. Ficha técnica del Pocket Saludable de Dolce Creato

DESCRIPCIÓN	POCKET
<p>Producto: Pastel individuales o pocket de cumbre de fresa preparado con yogurt griego, gelatina en polvo, esencia de vainilla, fresa, galleta de vainilla integral, stevia y decorado con granola y miel.</p> <p>Envase: Recipiente de vidrio con tapa con capacidad para un pastel pocket, dentro de una bolsa de papel couche.</p> <p>Etiquetado: Tarjeta de presentación con el logo de la marca.</p> <p>Garantía: La garantía consiste en proporcionar otro pastel del mismo sabor elegido sin costo adicional en el siguiente caso:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ El producto llega al cliente en mal estado (roto o aplastado). <p>No se procederá a efectuar la garantía si el producto ha sido dañado durante el uso.</p>	

Nota. Elaboración Propia

Desarrollo de la marca:

Naming:



El nombre de nuestra marca es “Dolce Creato”, este nombre nace por el hecho de querer crear postres saludables para nuestros clientes y satisfacer sus dulces necesidades. Respecto al logotipo, se propuso elaborarlo en base a una mezcla de colores entre rojo, rosado y naranja con el fin de darle un toque serio y diferenciarnos del resto de empresas que elaboran

postres. Finalmente, se decidió agregar una pequeña rebanada de pastel en la parte superior para asegurarnos que los clientes sepan sobre qué es el negocio.

Propósito de marca: El propósito de Dolce Creato es brindar postres saludables, los cuales permitan a los clientes mantener una vida sana mientras consumen sus postres favoritos.

Identidad corporativa: Los trabajadores de Dolce Creato tienen presente el propósito de la marca, ya que es parte de la cultura de la empresa. Además, se ve reflejado en todas las actividades que realiza Dolce Creato.

Valores:

- ✓ Respeto
- ✓ Empatía
- ✓ Paciencia
- ✓ Libertad a la expresión
- ✓ Tolerancia

Posicionamiento: El propósito de Dolce Creato es posicionarse en la mente de los consumidores como una marca que ofrece postres de calidad, los cuales les permiten mantener y mejorar su estilo de vida.

Lealtad de marca: Se busca obtener lealtad de los clientes hacia la marca mediante constante fidelización constante. Para obtener se deben realizar ciertas actividades claves como la correcta relación con el cliente y servicio postventa.

Objetivo de desarrollo de marca: Se ha decidido establecer un objetivo social, ya que, si bien todas las empresas buscan obtener una rentabilidad, en Dolce Creato queremos aportar a la vida de los consumidores. Por ese motivo buscamos con productos mejorar el estilo de vida de nuestros clientes.

Ciclo de Vida del Producto:

Dolce Creato al ser una empresa recién lanzada al mercado se encuentra en la etapa de introducción; por lo que, se han hecho todos los esfuerzos necesarios para lanzarla a través de grandes inversiones en el producto, publicidad y entrega. Cabe resaltar que al comienzo los ingresos y ganancias serán muy reducidos. Esto debido al poco público que tenemos, sin embargo, con el pasar del tiempo esto mejorará y podremos pasar a las siguientes etapas. Finalmente, esto se asociaría al posible establecimiento de la estrategia penetración de mercado, ofreciendo el producto a un precio bajo para el consumidor por la etapa de lanzamiento.

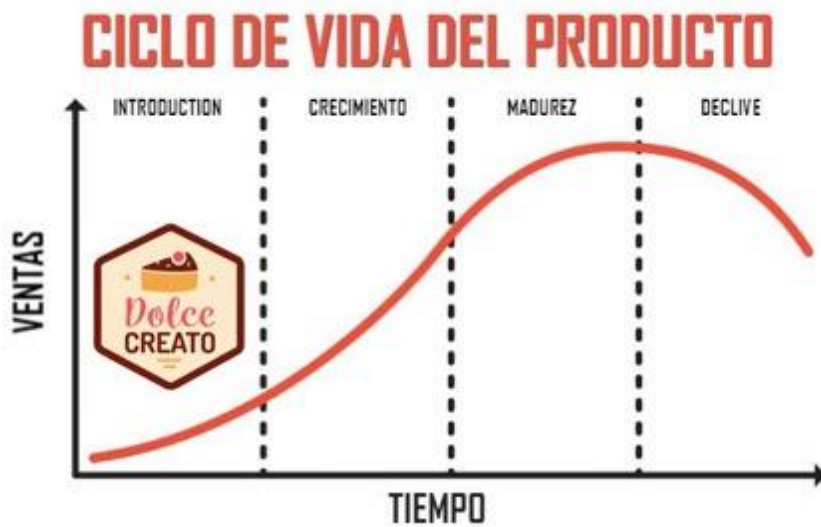


Figura 28. Ciclo de vida de los productos de Dolce Creato. Elaboración propia

Matriz de Ansoff:

Se utiliza para identificar las diversas oportunidades de crecimiento para cada línea de negocio de una empresa. Dolce Creato se encuentra dentro de la etapa Penetración de mercado pues se está introduciendo el producto ya desarrollado o actual que son los postres saludables en el mercado. El mercado que se ha considerado desde el planteamiento del negocio es Lima Electra. A continuación, explicaremos mejor en una gráfica.



Figura 29. Matriz Ansoff. Elaboración propia

Niveles Estratégicos

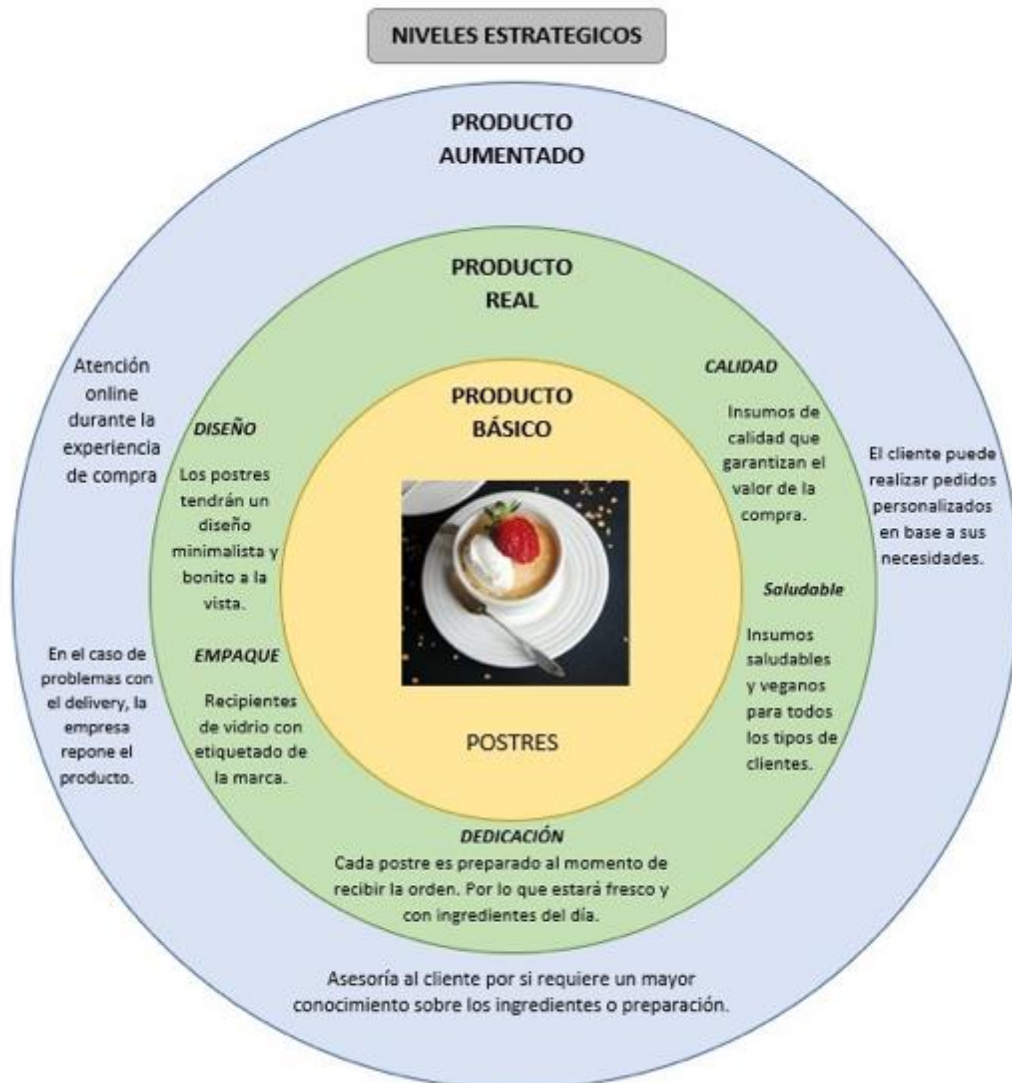


Figura 30. Niveles Estratégicos de los productos de Dolce Creato. Elaboración propia

Producto Básico: Representa el beneficio principal de un postre que es saciar el hambre y ser un producto elaborado en base a ingredientes que no afecten al organismo ni a la salud del consumidor.

Producto Real: En el segundo nivel el producto contiene los atributos que esperan nuestros clientes, por lo que ofrecemos postres saludables con insumos de calidad, un diseño minimalista y bonito a la vista, un empaquetado de vidrio con el etiquetado de la marca y finalmente la dedicación de nuestros pasteleros, los cuales realizarán cada pedido al momento de recibir la orden de compra.

Producto Aumentado: Se ofrecerá diversas opciones de apoyo a los clientes ya sea por si necesitan mayor información sobre los insumos utilizados en la elaboración de los

postres saludables, se brindará asesoría en las compras por las plataformas digitales, de ser requerido el cliente puede realizar la compra de una cantidad personalizada de nuestros productos y se elaborará la orden y finalmente de existir problemas en el despacho de nuestros productos, la empresa cubrirá los gastos y volverá a enviar el producto con el fin de asegurar la satisfacción del cliente.

3.4.1.2. Descripción de Estrategias Fijación de Precio

La elección del precio para los productos de Dolce Creato fue a través de una selección de márgenes unitario por producto. A continuación, se procede a mostrar los márgenes por productos:

Tabla 38. Estructura de Costos, Precio y Margen de los productos de Dolce Creato

Producto	Precio	Costo Unitario	Utilidad Neta	Margen Neto
Pocket Cake	S/ 27.50	S/ 9.79	S/ 17.71	64.40%
Trufas Fit	S/ 25.00	S/ 2.85	S/ 22.15	88.20%
Brownies Fit	S/ 25.00	S/ 2.09	S/ 22.91	91.64%

Nota. Elaboración propia

Como se puede apreciar en la tabla superior, el pocket cake posee un costo superior, sin embargo, el margen neto unitario es saludable. Asimismo, debemos de recalcar que estos márgenes nos permiten tener una buena utilidad una vez que se realicen las deducciones administrativas y tributarias.

FIJACIÓN DE PRECIOS CORTO PLAZO (1 año)

Los productos de Dolce Creato buscan introducir al mercado productos con un alto valor nutritivo y con un trasfondo saludable, es por ello, durante el primer año aplicaremos la estrategia de precios descremados. La innovación de nuestro producto recae sobre la dosificación correcta de cada presentación para que mantenga la misión saludable de la empresa.

FIJACIÓN DE PRECIOS MEDIANO PLAZO (2 año)

Durante el segundo año se procede a analizar la evolución del precio con respecto al primer año. En caso que los retornos sigan siendo altos se mantendría con la estrategia del primer año en función a la demanda. De lo contrario, si la demanda bajase de manera

considerable, se aplicaría una estrategia de paridad de precios con el fin de alcanzar el punto de equilibrio del mercado.

FIJACIÓN DE PRECIOS LARGO PLAZO (3 año)

Dolce Creato apunta a tener una sostenibilidad con respecto a las ventas durante su tercer año. Asimismo, dado el tiempo en el mercado, se aplicaría una estrategia de Precio Especial, de esta manera mantendremos una relación redituable con los clientes más fieles. Es necesario mencionar como la elaboración de productos saludables aumentan el valor agregado para el estilo de vida de personas que velan por los alimentos que consumen, así como, para aquellos nuevos clientes que buscan alternativas para satisfacer sus dulces deseos.

3.4.1.3. Descripción de Estrategias de Plaza

Los canales de distribución de Dolce Creato, en una etapa inicial, es virtual, sin embargo, a inicios del segundo año planeamos realizar alianzas estratégicas con bodegas con el fin de aumentar los puntos de venta, favoreciendo el acceso a los productos por parte de nuestro público objetivo y, en consecuencia, los ingresos de la empresa.

Página web: Dolce Creato cuenta con su página web en WIX. A través de esta página se pueden realizar pedidos sobre los postres que figuran en nuestro catálogo virtual. El proceso es muy intuitivo y consideramos que va a ser la segunda fuente de ingreso más alta durante el primer año.

Redes sociales: Las redes sociales son Instagram y Facebook, estas redes sociales poseen un alto índice de actividad y los pedidos son acordados por medio de sus chats. De igual manera, este canal de distribución es más dinámico porque por medio de las herramientas del aplicativo se puede concretar la intención de compra de los clientes.

Ferias: Dolce Creato será partícipe de actividades feriales en Lima, específicamente La Feria Ecológica de Barranco que brindará un mejor alcance a nuestro público objetivo, conocimiento de marca y posicionamiento. De igual forma, estará presente en Munaypan, una feria especializada en el sector panadero y pastelero que mejorará el posicionamiento de la empresa reafirmando su calidad de servicio, compromiso y confianza gracias al uso de ingredientes saludables.

3.4.1.4. Descripción de Estrategias de Promoción

Para lograr los objetivos planteados en este proyecto se hará uso de diversas acciones de promoción que informarán, persuadirán e incentivarán la compra de los productos de Dolce Creato a los usuarios incrementando las ventas. Se hará uso de la siguiente mezcla de promoción:

- **Publicidad:** Dolce Creato hará uso de herramientas digitales donde se requerirá una inversión para colocar en circulación publicidad en las principales redes sociales donde se encuentra la audiencia Facebook e Instagram. Se elaborarán piezas gráficas en las que se muestran las promociones vigentes e imágenes de los productos correspondientes.
- **Promoción de Venta:** Se realizarán descuentos, promociones por periodos y tomando en cuenta meses festivos con el fin de incentivar la compra de los productos de la marca. Así mismo, se otorgarán beneficios a los clientes con el fin de fidelizarlos a través de dichos descuentos u ofertas exclusivas.
- **Eventos:** La participación en ferias locales ecológicas y de pastelería generará mejor posicionamiento de la marca así como generar conocimiento de marca en el público objetivo, ubicando a Dolce Creato como una marca caracterizada por su calidad en ingredientes saludables.
- **Relaciones Públicas:** Mediante la elaboración de información relacionada a alimentación saludable para el público de Dolce Creato como lo son sus colaboradores, clientes y la comunidad Limeña, se gestionará contenido relacionado a la empresa para el desarrollo de su imagen institucional a partir del año 2 en la temporada de invierno.

3.4.2. Marketing Digital (Online)

Recursos digitales

- Página web: Plataforma web ubicada en Wix
- Redes sociales: Facebook e Instagram

Análisis interno digital de Dolce Creato

- **Página de Facebook:** Dicha página tiene el fin de ser una plataforma de presentación, información y canal de venta. Mediante publicaciones, publicidad y el manejo de mensajes se busca alcanzar a los usuarios que se encuentran en esta red social. Cuenta con 444 Me Gusta en la página y 448 seguidores



Figura 31. Página de Facebook de Dolce Creato. Fuente: Facebook

- Contenido: La página cuenta con 13 publicaciones a la fecha que consisten en piezas gráficas dirigidas a promocionar los postres, promociones y contenido variado al respecto. Se puede observar mayor interacción en publicaciones que apelan a la interacción con los usuarios mediante alguna dinámica, sorteo o promoción.

Fecha	Publicación	Tipo	Segmentación	Alcance	Interacción
24/10/2020 10:00	TRUFAS HECHAS CON	Imagen	Global	66	4 1
23/10/2020 14:47	NUEVOS BROWNIES	Imagen	Global	71	2 1
21/10/2020 12:11	DOLCE CREATO	Imagen	Global	1,7K	174 25
18/10/2020 15:10	Dolce Creato actualizó su	Actualización	Global	61	1 0
18/10/2020 15:10	Dolce Creato actualizó su	Actualización	Global	6	0 0
18/10/2020 15:00	Dolce Creato actualizó su	Actualización	Global	5	0 0
18/10/2020 15:00	Dolce Creato actualizó su	Actualización	Global	5	0 0
18/10/2020 15:00	Dolce Creato actualizó su	Actualización	Global	7	1 0
18/10/2020 15:00	Dolce Creato actualizó su	Actualización	Global	57	2 0
20/09/2020 00:28	SORTEO FLASH DOLCE	Imagen	Global	1K	40 86
17/09/2020 15:30	DOLCE CREATO	Imagen	Global	238	23 26

Figura 32. Estadísticas de publicaciones de Dolce Creato. Fuente: Facebook

- **Publicidad Digital:**

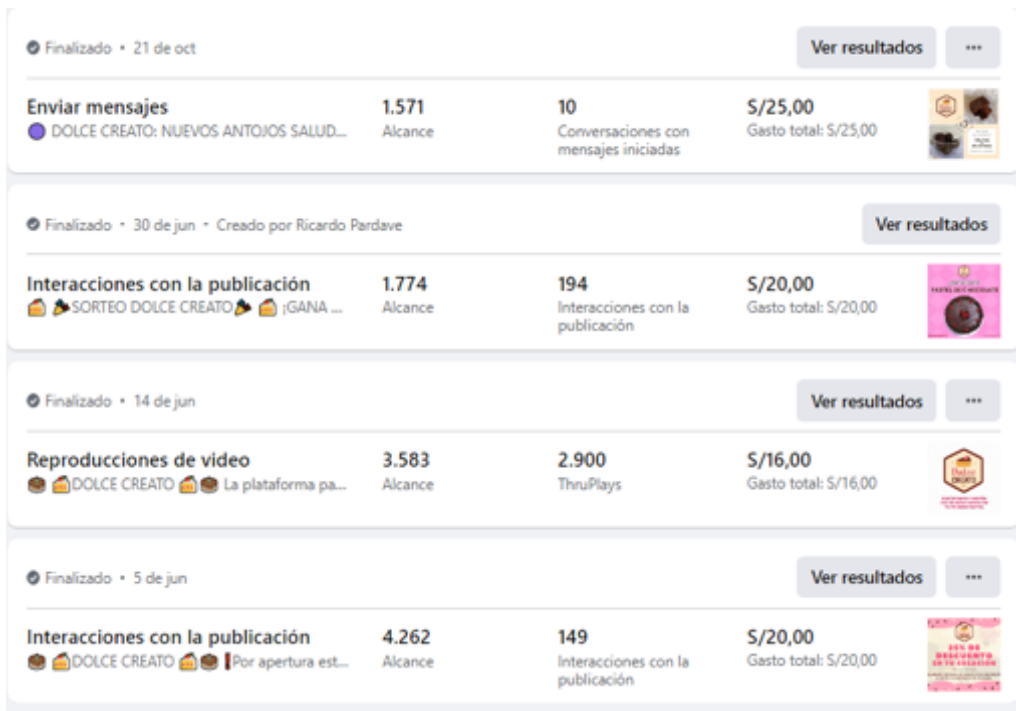


Figura 33. Estadísticas de publicidad en Facebook e Instagram de Dolce Creato

- **Página de Instagram:** Esta red social ha funcionado también como plataforma para mostrar imágenes alusivas a los productos que se ofrecen, las promociones, generar interacciones y ventas. La función de esta red social ha sido más fuerte en términos de difusión para la marca. Cuenta con 117 seguidores al día de hoy.
 - **Contenido:** Tiene la base de las publicaciones realizadas en Facebook. Cuenta con 8 publicaciones orgánicas a la fecha



Figura 34. Página de Instagram de Dolce Creato.

- Bandeja de entrada

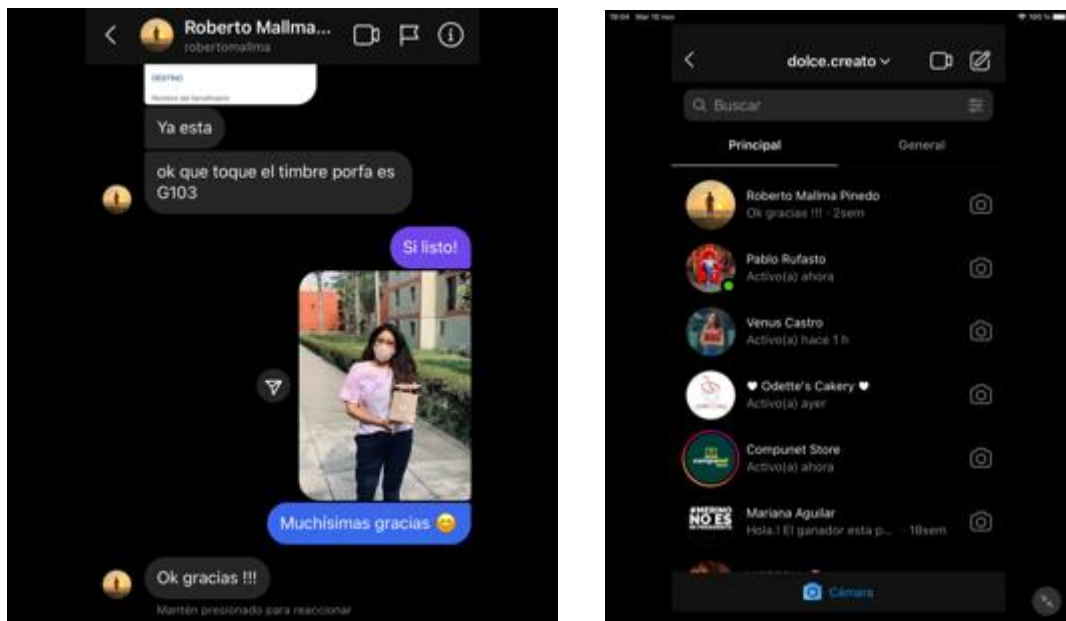


Figura 35. Bandeja de entrada de Instagram de Dolce Creato

- **Página web Dolce Creato:** Aquí se encuentra habilitado el canal de venta y los productos que se ofrecen los cuales los clientes podrán elegir al haber ingresado y evaluado todas las opciones disponibles.



Figura 36. Página Web de Dolce Creato. Elaboración Propia

Customer Journey

A través de esta herramienta se expresa la experiencia del cliente al interactuar con la marca en las redes sociales.

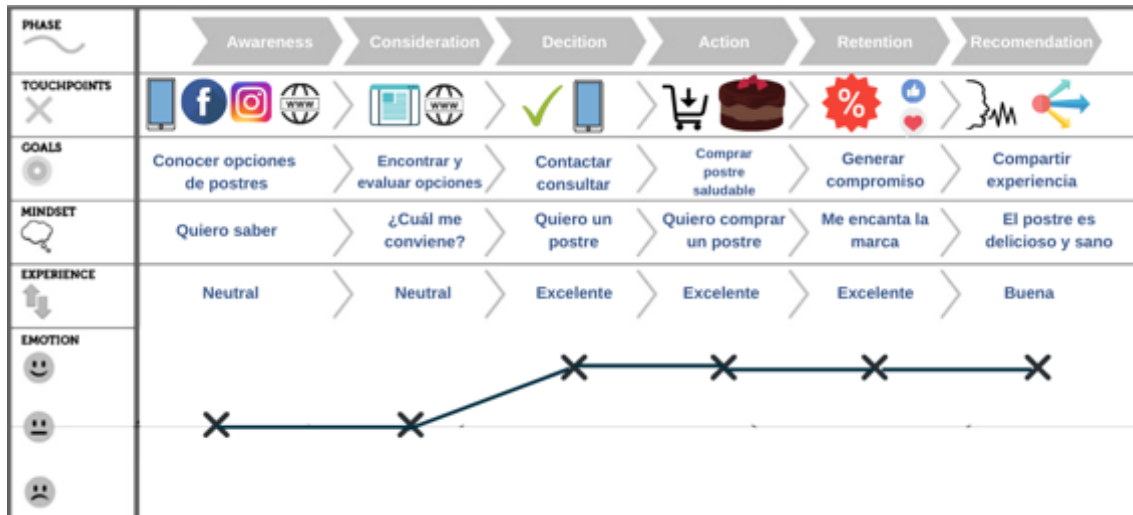


Figura 37. Customer Journey de Dolce Creato. Elaboración Propia

Entorno digital de Dolce Creato (Competidores)

A. Dolce Gracitud, una repostería digital que ofrece una variedad de postres y se encuentra en proceso de implementar productos con ingredientes saludables. Se encuentra en Facebook e Instagram en donde publican constantemente contenido relacionado a sus ofertas y cuentan con una considerable base de seguidores así como de interacciones con sus publicaciones.



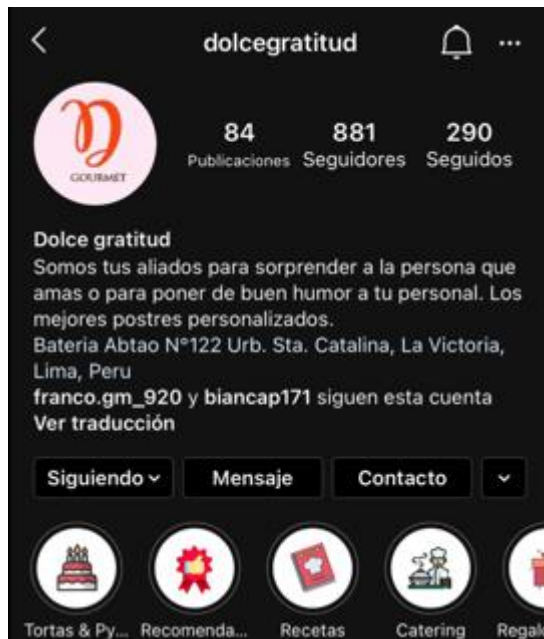


Figura 38. Redes Sociales de Dolce Gratitud.

- B. Sallqa es una pastelería saludable en la que se encuentran también postres hechos a base de ingredientes naturales. También cuenta con presencia en Facebook e Instagram con una cantidad relevante de seguidores que puede determinar su buen posicionamiento y contenido que se publica frecuentemente.





Figura 39. Redes Sociales de Instagram de Sallqa.

C. Pacchamama Vegan es un restaurante que ofrece una carta de postres saludables incluso bajo pedido. Cuenta con una página web y está presente en Facebook e Instagram como sus principales redes sociales donde publican de manera esporádica su contenido.



Figura 40. Página de Instagram de Pacchamama Vegan.

D. ArteSana Green, se caracteriza por ser una pastelería que brinda sus servicios por medio de las redes sociales, tanto en Facebook como Instagram. Hacen hincapié en

el uso de productos veganos para la elaboración de sus productos. Sus publicaciones son esporádicas.



Figura 41. Redes Sociales de ArteSana Green

Plan de acción

- Objetivo 1: Incrementar la base de seguidores de cada red social en un 25% en el plazo de 1 año.
 - Estrategia: Estrategia SEM
 - Acciones: Realizar publicaciones pagadas que buscan captar más seguidores y que los mismos conozcan más sobre las ofertas y productos.
- Objetivo 2: Incrementar las interacciones de las redes sociales en un 20% en el primer año.
 - Estrategia: Estrategia de contenidos
 - Acciones: Realizar 3 publicaciones por semana que consistan en imágenes, videos o temáticas relacionadas al negocio y sus productos. Buscar la participación de la audiencia.
- Objetivo 3: Incrementar cantidad de leads en un 10% en cada año de operación con respecto al anterior
 - Estrategia: Sorteos y acceso a descuentos por tiempo limitado
 - Acciones: Publicar descuentos y sorteos en posts con los que los clientes podrán interactuar. Dichas publicaciones tendrán un enlace a la página web en donde podrán dejar sus datos.

- Objetivo 4: Optimización del posicionamiento de la marca incrementando las búsquedas directas en motores de búsqueda de Google en un 20% anual.
 - Estrategia: Implementación de acciones SEO para Google Search
Acciones: Aplicar arquitectura de la URL de la web y el uso de keywords que estén enlazados con la marca.

Tabla 39. Keywords

Tipo	Keywords
Marca	“Postres saludables Dolce Creato” “Postres Dolce Creato” “Dolce Creato”
Genérico	“Postres saludables en Lima” “Postres saludables”
Competencia	“Dolce Gracitudo” “Sallqa”
Afinidad	“alimentos saludables” “postres sanos” “postres con ingredientes veganos”

Nota. Elaboración propia

Cronograma de Implementación

Las actividades relacionadas a RRPP y la inclusión de tarjetas se aplicarán de manera mensual debido a que estarán presentes en las ventas de los postres saludables como un valor agregado al producto. Por otro lado, la Feria Ecológica de Barranca está programada para ser realizada en los meses de julio, agosto y septiembre. Los sorteos serán ejecutados durante los meses de febrero, mayo, junio, julio y el último trimestre, periodos centrales de las principales festividades como Día de la madre, Fiestas Patrias, Navidad, etc.

Respecto a las estrategias digitales, se ejecutarán de manera mensual debido a que el plan de acción está destinado a generar y optimizar el posicionamiento de la marca en redes sociales mediante contenido relevante y relacionado a los productos, promociones y actividades de Dolce Creato. Además, la publicidad pagada será mensual e incentivará la compra de los productos a través de promociones del mes, acompañado de mensajes relacionado a la oportunidad de consumir de manera saludable un postre.

Cronograma de Implementación de Plan de Marketing Mensual												
Estrategia Marketing	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Tradicional												
RRPP/Producto												
Tarjetas												
Ferias												
Sorteos												
Estrategia Marketing Digital												
SEO - Content Marketing												
SEM												

Figura 42. Cronograma implementación de Plan de Marketing Mensual

Respecto al contenido que se publicará en las redes sociales para el alcance orgánico de la marca, se establecerá un cronograma semanal con los formatos que se usarán básicamente en cada día. Se debe tomar en cuenta que el contenido estará basado en la temática del mes por alguna festividad o tendencia, así como también se comunicarán aquellas actividades o productos vigentes. También se tomará en cuenta publicar contenido sobre los ingredientes saludables que se usan en la elaboración de los postres y los beneficios para la salud de los usuarios.

Cronograma de implementación Semanal - Content Marketing							
Contenidos	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
Facebook							
Micro video							
Page post photo							
Instagram							
Feed Photo							
Boomerang							
Historie							

Figura 43. Cronograma implementación de semanal de Content Marketing

Indicadores Clave de Rendimiento (KPI's)

Tabla 40. Indicadores Clave de Rendimiento de Dolce Creato

Plataforma	KPI
Redes sociales	# de Me Gusta # de seguidores # de likes en las publicaciones mensuales # de interacciones mensuales # de impresiones # usuarios alcanzados # de comentarios por publicación # de veces compartidas la publicación # de clicks en el enlace de la publicación
Página Web	# de usuarios inscritos/registrados # de visitas a la página

Nota. Elaboración propia

3.4.3. Presupuesto

Durante el primer año, se plantea realizar diversas tácticas como agregar un elemento promocional en la estrategia de producto basado en un mensaje para el cliente en donde encontrará también un beneficio en su próxima compra para recompensar su fidelidad a largo de su experiencia como parte de la marca. Por un lado, incluirá también información de alimentación saludable e información de la elaboración de nuestros postres. Por otro lado, la publicidad en redes sociales será clave de manera mensual para comunicar y obtener el alcance de las promociones y actividades planificadas en donde se otorgarán beneficios mediante promociones y sorteos, que es una de nuestras actividades planificadas y que tiene como fin ampliar nuestra base de clientes así como la interacción y los leads. Sumado a todo ello, la participación de Dolce Creato en actividades como la Feria Ecológica de Barranco durante este primer año será crucial para acercarnos de manera directa a nuestro público objetivo que visita estas ferias y disfrutan de las nuevas alternativas e ideas que buscan ofrecer beneficios como es el caso de la marca con los postres hechos con ingredientes saludables.

Tabla 41. Presupuesto del Marketing Mix del primer año

Presupuesto de Marketing	Año 1
Marketing Mix Producto/Tarjetas (Millar)	S/. 140
Publicidad Digital (Facebook, Instagram)	S/. 2,150.00
Marketing de Eventos/Ferias	S/. 1,500
Marketing tradicional/Sorteos	S/. 270
Total del Año 1	S/. 4,060

Nota. Elaboración propia

Para el segundo año y en balance con el crecimiento en las ventas, se tomará en cuenta el incremento en la inversión de cada estrategia y táctica para lograr los objetivos así como el incremento en los ingresos y el mejor posicionamiento de la marca. Agregado a ello, se mantendrán dichas actividades, pero se agregará valor a nuestros clientes tomando en cuenta que las redes sociales y las ferias generarán mayor conocimiento de marca.

Tabla 42. Presupuesto del Marketing Mix del segundo año

Presupuesto de Marketing	Año 2
Marketing Mix Producto/Tarjetas (Millar)	S/. 350
Publicidad Digital (Facebook, Instagram)	S/. 3,450
Marketing de Eventos/Ferias	S/. 2,250
Marketing tradicional/Sorteos	S/. 450
Total del Año 2	S/. 6,500

Nota. Elaboración propia

Finalmente, para el año 3 se volverá a incrementar la inversión en cada actividad, con la diferencia en que para este año se planifica participar de la Feria Munaympan, una feria internacional de panificación, con el fin de continuar el posicionamiento de nuestra marca como una opción de calidad y que garantiza el uso de ingredientes saludables. La participación en esta feria implica una mayor inversión que ayudará a Dolce Creato en su crecimiento durante este periodo tratándose de una actividad especializada en este sector. De la misma forma, se seguirán realizando sorteos en los meses que tengan una fecha festiva a la que se puede hacer alusivas las actividades. Se mantendrá la publicidad en las redes sociales así como las tarjetas dedicadas a los clientes con sus respectivos beneficios e información acerca de los postres y recomendaciones saludables.

Tabla 43. Presupuesto del Marketing Mix del tercer año

Presupuesto de Marketing	Año 3
Marketing Mix Producto	S/. 800
Publicidad Digital (Facebook, Instagram)	S/. 6,450
Marketing de Eventos/Ferias	S/. 7,700
Marketing tradicional/Sorteos	S/. 700
Total del Año 3	S/. 15,650

Nota. Elaboración propia

3.5. Plan de Responsabilidad Social Empresarial

3.5.1. Matriz de Acciones de los Grupos de Interés vs. Emprendimiento

Dolce Creato posee múltiples grupos de interés que impactan en el rubro del negocio. En ese sentido, se identificaron los Stakeholders internos y externos calificando su grado de poder e interés.

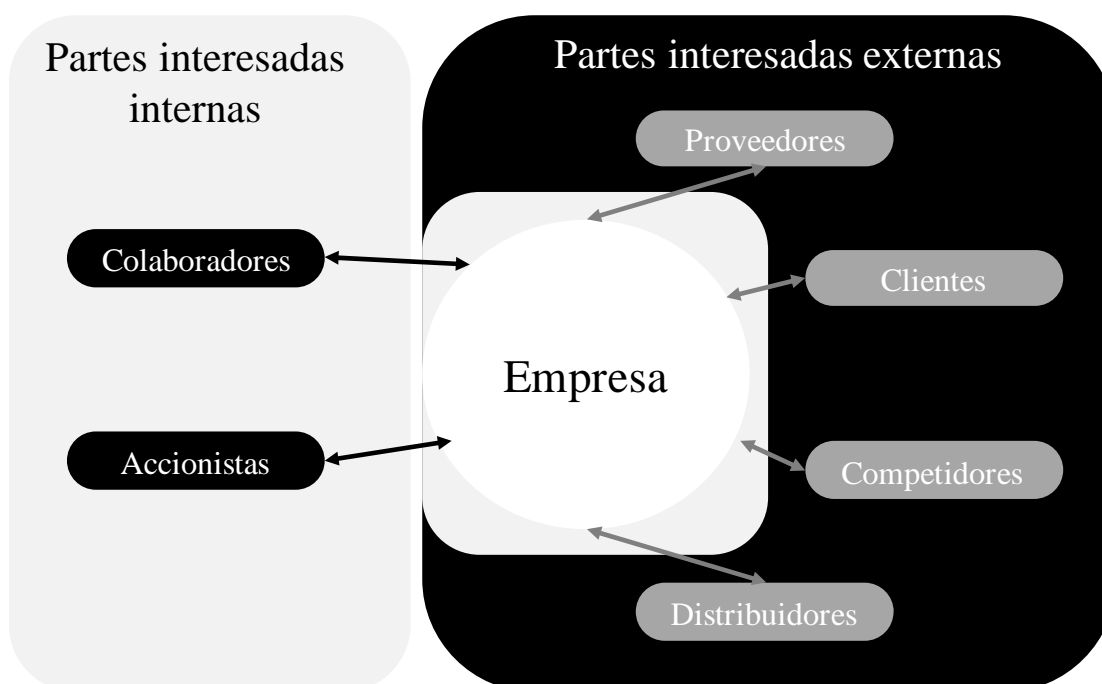


Figura 44. Mapa de Stakeholders de Dolce Creato. Elaboración propia

Stakeholders Internos:

Colaboradores: Está conformado por todo el equipo de trabajo de Dolce Creato, quienes pertenecen a las diferentes áreas que aseguran la correcta operatividad del negocio. Entre los principales colaboradores podemos encontrar a los reposteros debido a que serán los encargados de la elaboración de los productos logrando crear el valor que ofrece Dolce Creato a su público objetivo.

Accionistas: Serán los encargados de aportar el capital para el financiamiento de recursos y maquinaria necesaria para el inicio y crecimiento de Dolce Creato. Este grupo estará conformado por los fundadores quiénes formularon la idea del negocio.

Stakeholders Externos:

Proveedores: Socios estratégicos que nos proveerán los principales insumos, tales como Solari Chocolatier y Nativa, con quienes mantendremos una relación a largo plaza ya que nos ofrecen la mejor calidad de cacao orgánico y aceite de coco a precios competitivos en el mercado.

Clientes: Serán jóvenes y adultos que buscan cuidar su alimentación y gustan de postres por lo que presentarán interés de compra en los productos que comercializa Dolce Creato.

Competidores: Son aquellas empresas que se encuentran en el rubro de postres saludables y comercializan productos similares a los que ofrece Dolce Creato, los cuales son elaborados a base de insumos orgánicos y naturales.

Distribuidores: Serán repartidores independientes encargados de distribuir los productos de Dolce Creato y hacer llegar la propuesta de valor al consumidor final. Por ello, es importante mantener motivado a nuestros distribuidores con el fin de aumentar la eficiencia y desempeño de los trabajadores en las entregas realizadas.

		NIVEL DE INTERÉS	
		BAJO	ALTO
NIVEL DE PODER	BAJO	(A) Competidores	(B) Colaboradores Proveedores Distribuidores
	ALTO	(C) Accionistas	(D) Clientes

Figura 45. Matriz de poder/interés de stakeholders. Elaboración Propia

Esfuerzo Mínimo (A): Al ser un emprendimiento, el interés de nuestros competidores directos e indirectos será bajo, puesto que no estamos posicionados en el mercado como ellos. Además, los competidores tendrán un poder bajo sobre nosotros, ya que nuestra propuesta de valor es difícil de replicar.

Mantener Informados (B): Dentro de la cadena productiva, tenemos a nuestros colaboradores, los proveedores y los distribuidores, los cuales deben mantenerse lo más informado posible acerca de la empresa. Esto se debe a que los proveedores querrán

conocer si la empresa se encuentra con la capacidad de cumplir sus obligaciones (deudas) con ellos; además, en el caso de los colaboradores, conocen si se cumplirán sus remuneraciones a tiempo y, respecto a los distribuidores, les permitirá conocer si la empresa tiene algún problema productivo para poder repartir los productos sin inconvenientes.

Mantener Satisfechos (C): Con respecto a los accionistas, debemos mantenerlos satisfechos, puesto que son los que invertirán su dinero en este emprendimiento y por ende, desean tener buenos resultados.

Jugadores Clave (D): Los clientes son considerados jugadores claves, puesto que son nuestra principal fuente de ingresos y son aquellos que opinan primero acerca de nuestros productos, lo cual les brinda un fuerte nivel de poder sobre Dolce Creato. Asimismo, nuestros clientes o público objetivo tienen un alto grado de interés, puesto que buscan opciones más saludables para consumir.

3.5.2. Actividades a Desarrollar

Dolce Creato ha considerado todo los grupos de interés que están más relacionados y contribuyen de forma más directa a la empresa. Por ello, dentro de nuestro Plan de Responsabilidad Social, se presentarán las matrices de cada grupo de interés del proyecto con el fin de analizar sus expectativas, determinar los riesgos que podrían ocurrir si no consideramos su perspectiva y las acciones que se deben realizar para mantener satisfechos a los grupos. A continuación, se mostrará a más detalle cada aspecto:

Tabla 44. Plan de Acciones de Responsabilidad Social Corporativo para los Grupos de Interés

Grupo de interés	Expectativas del grupo de interés	Expectativa de la empresa	Estrategia de la empresa alineadas al GI	Acciones a emplear	Cronograma de implementación	Plazo	Indicadores a evaluar
Proveedores	Cumplimiento del pago y al tiempo acordado.	Negociar fechas y precios de pago de los insumos.	Realizar alianzas estratégicas con proveedores que ofrezcan insumos de calidad y a un precio justo.	Evaluar las opciones en el mercado e identificar aquellos que cumplen con lo acordado.	Desde el inicio de la operatividad del negocio.	A medio y largo plazo.	Rotación de cuentas por pagar. % de reducción de costes de producción
	Compra constante de insumos.	Obtener insumos oportunamente.					
Colaboradores	Salario remunerador acorde al mercado laboral.	Motivación para un buen desempeño con resultados exitosos.	Reconocimiento por el buen desempeño.	Entrega de bonificaciones.	Desde el inicio de la operatividad del negocio.	A medio plazo.	Nivel de desempeño de los colaboradores.
	Oportunidades de ascenso laboral.	Compromiso total con la organización.	Potenciar la capacidad productiva del capital humano	Realizar capacitaciones para el desarrollo profesional	A partir del segundo año.		
Accionistas	Recuperación de la inversión y rentabilidad a largo plazo.	Aportar más capital para el desarrollo y crecimiento del negocio.	Conseguir un retorno de la inversión y una mayor rentabilidad.	Optimización de los procesos y recursos.	Desde el inicio de la operatividad del negocio.	A largo plazo.	Ratio de Liquidez y de Retorno de la Inversión.
	Participación en la toma de decisiones importantes.	Compromiso total en el crecimiento del negocio.		Reuniones periódicas con el fin de evaluar la situación de la empresa.			
Clientes	Producto de calidad a precio justo.	Fidelización de clientes potenciales por su calidad.	Mantenerse en contacto con los clientes de ventas exitosas.	Realizar el servicio post venta.	Desde el inicio de la operatividad del negocio.	Corto, medio y largo plazo.	Nivel de satisfacción de los clientes.
	Accesibilidad de un producto saludable.	Obtener un mayor alcance del mercado potencial.	Conseguir reconocimiento de la marca en los canales de difusión.	Publicidad pagada en redes sociales.			Porcentaje de alcance en publicaciones.

Grupo de interés	Expectativas del grupo de interés	Expectativa de la empresa	Estrategia de la empresa alineadas al GI	Acciones a emplear	Cronograma de implementación	Plazo	Indicadores a evaluar
Competidores	Observar el comportamiento del consumidor ante un nuevo producto.	Consumidores están interesados en el nuevo producto.	Conseguir una mayor cuota de mercado.	Realizar campañas publicitarias en redes sociales.	Desde el inicio de la operatividad del negocio.	A largo plazo.	% de crecimiento en ventas.
	Mantener posicionamiento del producto.	Obtener un posicionamiento en el rubro.			A partir del segundo año.		
Distribuidores	Recibir un porcentaje de ganancia acorde al mercado laboral.	Un mejor desempeño en la entrega de pedidos.	Reconocimiento por el buen desempeño.	Entrega de bonificaciones	Desde el inicio de la operatividad del negocio	Corto, mediano y largo plazo.	Nivel de desempeño de los distribuidores.

Nota. Elaboración propia

3.5.3. Presupuesto

El presupuesto se distribuirá a través de tres plazos: corto, mediano y largo plazo. Por un lado, respecto a los stakeholders externos, los clientes tendrán un presupuesto para el corto, mediano y largo plazo, dado que se considera que el servicio post venta es necesario realizarlo mensualmente desde el inicio del emprendimiento; sin embargo, la actividad sobre la entrega de bonificaciones hacia los distribuidores de Dolce Createo se realizará en el mediano y largo plazo, dado que la empresa estará mejor posicionada y tendrá mayor capital para brindar dichos incentivos. Por otro lado, en relación a los stakeholders internos, el presupuesto estará enfocado desde el mediano hasta el largo plazo. En relación a los proveedores, se evaluarán las opciones en el mercado para identificar a aquellos que cumplen con lo acordado. Con respecto a los colaboradores, se planea realizar dos actividades: entrega de bonificaciones para incentivarlos y programas de capacitación para mejorar su capacidad productiva. Finalmente, de acuerdo a las actividades programadas para los accionistas, se realizarán reuniones periódicas para evaluar la situación de la empresa de manera semestral y se optimizarán tanto los procesos como los recursos anualmente.

Tabla 45. Presupuesto de Responsabilidad Social Corporativa

Actividades de Responsabilidad Social Corporativa a Corto Plazo						
Stakeholders	Estrategia	Actividades ligadas a la estrategia	Costo por actividad	Frecuencia en 3 años	Costo Total	Observaciones
Cientes	Mantenerse en contacto con los clientes de ventas exitosas.	Realizar el servicio post venta.	S/ 25.00	36	S/ 900.00	Mensual
Actividades de Responsabilidad Social Corporativa a Mediano y Largo Plazo						
Stakeholders	Estrategia	Actividades ligadas a la estrategia	Costo por actividad	Frecuencia en 3 años	Costo Total	Observaciones
Distribuidores	Reconocimiento por el buen desempeño.	Entrega de bonificaciones	S/ 50.00	2	S/ 100.00	Al final de cada año
Proveedores	Realizar alianzas estratégicas con proveedores que ofrezcan insumos de calidad y a un precio justo.	Evaluar las opciones en el mercado e identificar aquellos que cumplen con lo acordado.	S/ 50.00	6	S/ 300.00	Semestral
Colaboradores	Fomentar un buen clima laboral para que laborar con mayor confianza.	Reconocimientos laborales a través de bonificaciones	S/ 100.00	2	S/ 200.00	Al final de cada año
	Establecer una cultura organizacional donde se sientan identificados con Dolce Creato	Realizar programas de capacitación	S/ 100.00	6	S/ 600.00	Trimestral
Accionistas	Conseguir un retorno de la inversión y una mayor rentabilidad	Optimización de los procesos y recursos.	S/ 100.00	2	S/ 200.00	Anual
		Reuniones periódicas con el fin de evaluar la situación de la empresa.	S/ 50.00	4	S/ 200.00	Semestral
Total en 3 años					S/2,500.00	
Total Mensual					S/ 69.44	

Nota. Elaboración propia

De acuerdo al presupuesto para la responsabilidad social empresarial (RSE) en los siguientes tres años, Dolce Creato gastará en total S/.2,500 soles en diferentes actividades ligadas a estrategias elaboradas para cada stakeholders (clientes, distribuidores, proveedores, colaboradores y accionistas). Por lo tanto, se estima que mensualmente se gastará un promedio de S/. 69.44 soles.

3.6. Plan Financiero

3.6.1. Ingresos y Egresos

- **Ingreso**

Para determinar el ingreso en ventas, desarrollamos la estrategia de fijación de precios en donde se estableció un precio similar al de sus competidores durante el lanzamiento del negocio buscando una acogida por parte de su público objetivo. Por ello, en el Plan Concierge se estableció un precio de S/. 25 soles para el producto “Pocket Saludable”, mientras que para la línea de producto “Snacks Fit” a un precio de S/. 15 soles por cada producto. Para el primer año, se incrementará el precio de los tres productos destacando la ventaja competitiva que posee Dolce Creato, el cual es la repostería saludable. Para el segundo año, se hará una reducción en el precio, ya que se planea trabajar en la atracción de nuevos clientes potenciales, así como, aumentar la producción y venta de productos. Finalmente, para el tercer año, se mantendrá el precio del año anterior debido a que nos enfocaremos en las actividades a realizar en el Plan Estratégico con el objetivo de aumentar la exposición en redes y el reconocimiento de nuevos clientes. A continuación, se presentará la tabla de precios de los tres primeros años.

Tabla 46. Fijación de precios de los tres primeros años

	Lanzamiento	Año 1	Año 2	Año 3
Precios				
Crumble de Fresa	S/. 25.00	S/. 27.50	S/. 25.00	S/. 25.00
Trufas Fit	S/. 15.00	S/. 20.00	S/. 17.50	S/. 17.50
Brownie Fit	S/. 15.00	S/. 20.00	S/. 17.50	S/. 17.50

Nota. Elaboración Propia

Luego de pronosticar las cantidades vendidas en los tres primeros años de la operatividad del negocio y el precio que fijamos para cada año, podremos determinar el ingreso en Dolce Creato en valor monetario. La tabla a presentar a continuación, demuestra que el producto que genera mayores ingresos son las trufas fit, dado que presenta un mayor volumen de ventas gracias a la aceptación y demanda de este producto.

Tabla 47. Estructura de ingresos del primer año

Año 1		
Ventas	S/ 74,843.22	100.00%
Crumble de Fresa	S/ 28,758.47	38.42%
Trufas Fit	S/ 28,254.24	37.75%
Brownie Fit	S/ 17,830.51	23.82%
Cantidades	3953	100.00%
Crumble de Fresa	1234	31.22%
Trufas Fit	1667	42.17%
Brownie Fit	1052	26.61%

Nota. Elaboración Propia

Tabla 48. Estructura de ingresos del segundo año

Año 2		
Ventas	S/ 159,315.68	100.00%
Crumble de Fresa	S/ 75,805.08	47.58%
Trufas Fit	S/ 58,536.02	36.74%
Brownie Fit	S/ 24,974.58	15.68%
Cantidades	9209	100.00%
Crumble de Fresa	3578	38.85%
Trufas Fit	3947	42.86%
Brownie Fit	1684	18.29%

Nota. Elaboración Propia

Tabla 49. Estructura de ingresos del tercer año

Año 3		
Ventas	S/ 312,828.39	100.00%
Crumble de Fresa	S/ 171,864.41	54.94%
Trufas Fit	S/ 98,088.98	31.36%
Brownie Fit	S/ 42,875.00	13.71%
Cantidades	17617	100.00%
Crumble de Fresa	8112	46.05%
Trufas Fit	6614	37.54%
Brownie Fit	2891	16.41%

Nota. Elaboración Propia

- **Egresos**

La operatividad del negocio requiere salidas de dinero en conceptos de producción, administración, ventas, responsabilidad social corporativa, financieros y tributarios. Existe una concentración de egresos en los gastos administrativos para los tres años,

seguido de los costos variables, costos fijos, venta, financieros, responsabilidad corporativa y tributarios. Con respecto a los egresos del primer año, el personal en conjunto es responsable de 33,600 soles correspondientes a casi un 50% de los egresos totales.

Tabla 50. Estructura de egresos del primer año

Año 1			
Egresos Totales		S/ 67,882.97	100.00%
Costos Variables	CV	S/ 15,848.85	100.00%
Crumble de Fresa	S/ 9.79	S/ 10,336.67	65.22%
Trufas Fit	S/ 2.58	S/ 3,430.18	21.64%
Brownie Fit	S/ 2.09	S/ 2,082.00	13.14%
Costos Fijos	Cantidad	S/ 14,280.00	100.00%
Agua	1	S/ 600.00	4.20%
Luz	1	S/ 600.00	4.20%
Gas	3	S/ 1,080.00	7.56%
MOD	1	S/ 12,000.00	84.03%
Gastos Administrativos	Cantidad	S/ 34,433.33	100.00%
Administrador	1	S/ 21,600.00	62.73%
Repartidor	1	S/ 0.00	0.00%
Alquiler	1	S/ 12,000.00	34.85%
Gasto RSC		S/ 833.33	2.42%
Gasto de Marketing		S/ 3,460.00	
Gasto Financiero		S/ 826.68	
IR		-S/ 965.89	

Nota. Elaboración Propia

Los egresos para el segundo año tienen una tendencia creciente, por lo que, los costos de producción ascienden no solo debido a su cantidad producida sino el costo de mano de obra directa para conseguir suplir la demanda esperada. En el segundo año, la contratación de un segundo pastelero duplica la salida de dinero por mano de obra productiva. Asimismo, se incrementa el sueldo al administrador, se contrata un gerente financiero, se integra dos repartidores y se paga más en el alquiler del local. En primera instancia el gasto administrativo de Dolce Creato asciende a un total de S/. 93,233.33, sin embargo, se le debe de adicionar los S/. 24,000 de la mano productiva para cumplir con

los S/. 107,2333.33 presupuestados para el segundo año en el plan de recursos humanos. Por una parte, las ventas son impulsadas por la inversión en marketing, sin embargo, existe una reducción en el gasto financiero debido a la disminución de las obligaciones financieras. Finalmente, el segundo año posee un egreso total de casi S/. 170,000 soles, en donde la compensación del capital humano ocupa un valor aproximado del 60%.

Tabla 51. Estructura de egresos del segundo año

Año 2			
Egresos Totales		S/ 169,853.36	100.00%
Costos Variables	CV	S/ 42,309.44	266.96%
Crumble de Fresa	S/ 9.79	S/ 27,946.20	176.33%
Trufas Fit	S/ 2.58	S/ 9,090.36	57.36%
Brownie Fit	S/ 2.09	S/ 5,272.87	33.27%
Costos Fijos	Cantidad	S/ 27,840.00	100.00%
Agua	2	S/ 1,200.00	4.31%
Luz	2	S/ 1,200.00	4.31%
Gas	4	S/ 1,440.00	5.17%
MOD	2	S/ 24,000.00	86.21%
Gastos Administrativos	Cantidad	S/ 93,233.33	100.00%
Administrador	1	S/ 27,000.00	28.96%
Repartidor	2	S/ 24,000.00	25.74%
Alquiler	1	S/ 14,400.00	15.45%
Gasto RSC		S/ 833.33	0.89%
Finanzas	1	S/ 27,000.00	28.96%
Gasto de Marketing		S/ 5,300.00	
Gasto Financiero		S/ 524.56	
IR		S/ 646.03	

Nota. Elaboración Propia

El último año proyectado posee una fuerte salida de capital, un total de S/. 310,981.28. A pesar, que existe contratación de un community manager, un repostero más, un incremento de sueldo a los repartidores, administrador y gerente financiero es más eficiente ya que su gasto en capital humano posee una menor participación en los egresos totales. La explicación de una participación inferior es el aumento en marketing y los gastos financieros que debe de confrontar Dolce Creato. De igual forma, la empresa al contar con alianzas estratégicas con proveedores mayoristas permite tener costos

variables estables a pesar de su incremento marginal por cantidad demandada. Finalmente, el análisis de egresos del último año nos lleva a concluir lo siguiente: Dolce Creato está cumpliendo con el plan de responsabilidad social corporativa por tener trabajadores con remuneraciones por encima del promedio y que el marketing es el gasto con mayor impacto en la generación de ventas.

Tabla 52. Estructura de egresos del tercer año

Año 3			
Egresos Totales		S/ 310,981.28	100.00%
Costos Variables	CV	S/ 95,537.14	100.00%
Crumble de Fresa	S/ 9.79	S/ 63,879.83	66.86%
Trufas Fit	S/ 2.58	S/ 20,023.57	20.96%
Brownie Fit	S/ 2.09	S/ 11,633.74	12.18%
Costos Fijos	Cantidad	S/ 47,880.00	100.00%
Agua	3	S/ 1,800.00	100.00%
Luz	3	S/ 1,800.00	100.00%
Gas	3	S/ 1,080.00	100.00%
MOD	3	S/ 43,200.00	100.00%
Gastos Administrativos	Cantidad	S/ 140,633.33	100.00%
Administrador	1	S/ 33,000.00	23.47%
Repartidor	2	S/ 28,800.00	20.48%
Alquiler	1	S/ 18,000.00	12.80%
Gasto RSC		S/ 833.33	0.59%
Finanzas	1	S/ 30,000.00	21.33%
Community Manager	1	S/ 30,000.00	21.33%
Gasto de Marketing		S/ 11,950.00	
Gasto Financiero		S/ 6,888.65	
IR		S/ 8,092.15	

Nota. Elaboración Propia

3.6.2. Inversiones

Las inversiones en Dolce Creato para los tres años están compuestas por elementos de inversión física e intangibles, ocupando una mayor participación las inversiones físicas. El primer año requiere inversiones con un desembolso considerable, un total de S/. 8,531.20 en calidad de IME y S/. 710.50 en constitución de la marca. Asimismo, las inversiones serán cubiertas en su totalidad por parte del préstamo familiar que Dolce Creato solicitará.

La batidora y refrigerador no son industriales, sin embargo, los hornos si son industriales ya que los hornos tienen una mayor exigencia durante la producción de productos. De igual forma, los muebles y enseres, pertenecientes al valor del activo fijo de la empresa estarán compuestos por estantes, mesas, bandejas y otros instrumentos necesarios en el proceso productivo. Una vez realizado los cálculos pertenecientes de acuerdo con el valor residual y vida útil de cada elemento, obtenemos una depreciación anual en conjunto de S/2084.28 y de S/. 173.69 mensuales.

Tabla 53. Inversión a finales del primer año

IME			
Concepto	Cantidad	Precio	Desembolso Total
Batidora	2	S/ 699.00	S/ 1,398.00
Laptop	1	S/ 1,500.00	S/ 1,500.00
Horno	2	S/ 1,450.00	S/ 2,900.00
Refrigerador	1	S/ 1,099.00	S/ 1,099.00
Cámara de Vigilancia	1	S/ 379.00	S/ 379.00
Estante 4 Repisas	2	S/ 63.00	S/ 126.00
Mesa Plegable	2	S/ 175.00	S/ 350.00
Bandejas	5	S/ 27.00	S/ 135.00
Paletas	3	S/ 5.90	S/ 17.70
Bowls	3	S/ 4.90	S/ 14.70
Pyrex	2	S/ 199.90	S/ 399.80
Servilletas	12	S/ 9.00	S/ 108.00
Extintor	1	S/ 104.00	S/ 104.00
TOTALES			
	Inversión		S/ 8,531.20
	Depreciación Anual		S/ 2,084.28
	Depreciación Mensual		S/ 173.69
Intangibles			
Concepto	Cantidad	Valor	Total
WIX	1	S/ 651.00	S/ 651.00
Costo de Licencia	1	S/ 39.50	S/ 39.50
Constitución de Empresa	1	S/ 20.00	S/ 20.00
Total			S/ 710.50

Nota. Elaboración propia

Por una parte, no se realizarán inversiones en maquinarias el segundo año puesto que las cantidades previstas en la proyección mantienen una tendencia alcista pero que puede ser manejadas por la maquinaria adquirida en el primer año. Por otra parte, lo que se procede a invertir con los resultados de los flujos operativos son los elementos de muebles y enseres cuya vida útil no tiene una vigencia mayor a un año. Con respecto al valor intangible de Dolce Creato, su valor incrementa a causa de la inversión en la página y el flujo constante en su página web llegando a un valor S/. 1,401 para el segundo año. Ahora bien, a final del segundo año se procede a realizar una enajenación de IME dado que las inversiones para el año siguiente son considerables y se necesita liberar espacio para maquinarias de mayor tamaño.

Tabla 54. Inversión del segundo año

IME			
Concepto	Cantidad	Precio	Desembolso Total
Mesa Plegable	2	S/ 175.00	S/ 350.00
Bandejas	5	S/ 27.00	S/ 135.00
Paletas	5	S/ 5.90	S/ 29.50
Bowls	5	S/ 4.90	S/ 24.50
Pyrex	5	S/ 199.90	S/ 999.50
Servilletas	18	S/ 9.00	S/ 162.00
Extintor	1	S/ 104.00	S/ 104.00
TOTALES			
Inversión			S/ 1,804.50
Depreciación Anual			S/ 1,536.17
Depreciación Mensual			S/ 128.01
Intangibles			
Concepto	Cantidad	Valor	Total
WIX	1	S/ 651.00	S/ 651.00
Costo de Licencia	1	S/ 39.50	S/ 39.50
Total			S/ 690.50

Nota. Elaboración propia

Finalmente, el tercer año da inicio al plan más estructurado y con un mayor requerimiento de activo fijo, inversión que asciende a un total de S/. 24,964. De acuerdo con la proyección de ventas de Dolce Creato, el tercer año tiene una necesidad de

industrialización, por ende, todas las maquinarias son industriales. De igual forma, el administrador contará con una nueva computadora con mejores capacidades y se reemplazarán todo los muebles y enseres. Con respecto al valor intangible, nuevamente se valoriza a través de inversión no depreciable de la página y marca obteniendo un valor total de S/. 2,091.50. Finalmente, se procede a realizar la depreciación de los activos a largo plazo para obtener un valor depreciable mensual de S/./506.30 correspondientes a un valor anual de S/./6,75.59.

Tabla 55. Inversión del tercer año

IME			
Concepto	Cantidad	Precio	Desembolso Total
Batidora	2	S/ 2,690.00	S/ 5,380.00
Horno	1	S/ 7,000.00	S/ 7,000.00
Refrigerador	1	S/ 7,499.00	S/ 7,499.00
Laptop	1	S/ 1,799.00	S/ 1,799.00
Estante	3	S/ 63.00	S/ 189.00
Mesa Plegable	2	S/ 175.00	S/ 350.00
Bandejas	8	S/ 27.00	S/ 216.00
Paletas	10	S/ 5.90	S/ 59.00
Bowls	10	S/ 4.90	S/ 49.00
Pyrex	10	S/ 199.90	S/ 1,999.00
Servilletas	24	S/ 9.00	S/ 216.00
Extintor	2	S/ 104.00	S/ 208.00
TOTALES			
Inversión			S/ 24,964.00
Depreciación Anual			S/ 6,075.59
Depreciación Mensual			S/ 506.30
Intangibles			
Concepto	Cantidad	Valor	Total
WIX	1	S/ 651.00	S/ 651.00
Costo de Licencia	1	S/ 39.50	S/ 39.50
Total			S/ 690.50

Nota. Elaboración propia

Cotizaciones de las inversiones a realizar



Nuevo | 15 vendidos

Batidora Orbital Finezza Fz - 6810b De 1300 Watts - Rojo

S/ 649

Hasta 12 cuotas sin interés



Más información

Entrega a acordar con el vendedor

Lima, Lima

Ver costos de envío

Color: Rojo

Cantidad: 1 unidad (14 disponibles)

Comprar ahora

Compra Protegida, recibe el producto que esperabas o te devolvemos tu dinero.

12 meses de garantía de fábrica.



Nuevo

Laptop Dell Inspiron 14 3480 14' I5 8va 8gb 1tb Sata

S/ 1.799

Publicación pausada

Información sobre el vendedor

Ubicación
Lima, Lima

MercadoLider Gold
Es uno de los mejores del sitio

92%

de compradores lo recomiendan

2 años

vendiendo en Mercado Libre

297

ventas concretadas

Ver más datos de este vendedor

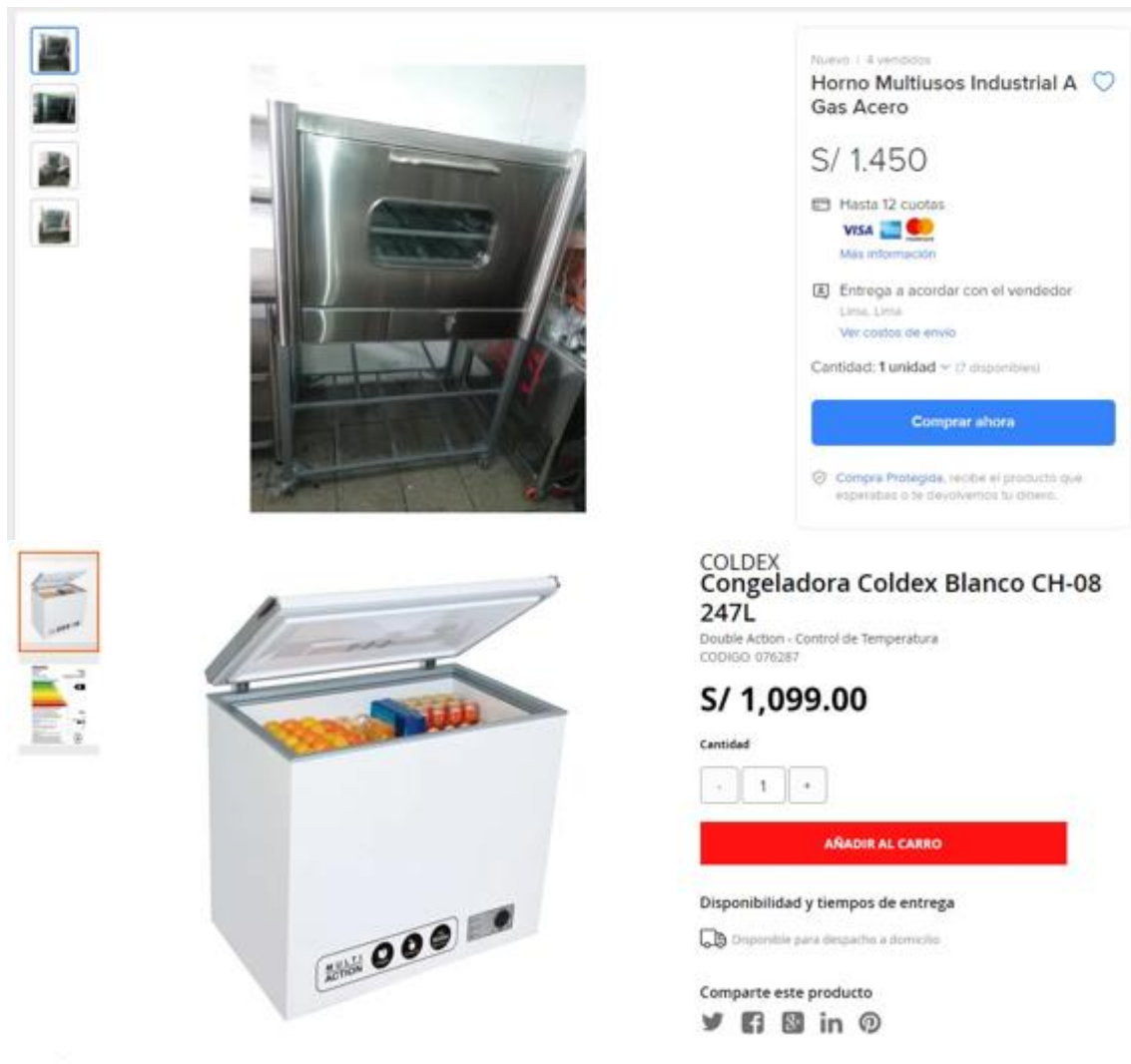


Figura 46. Inversión a realizar. Fuentes: Diversas

3.6.3. Estados Financieros

Las proyecciones para el primer año son alcanzables y son el resultado de un crecimiento orgánico. El crecimiento de las ventas para el primer año origina un ingreso neto a partir del sexto mes del primer año, en consecuencia, el costo y gasto operativo de los primeros 5 meses del año son tan elevados que mitigan de manera considerable los resultados netos anuales. Cabe resaltar que la inversión en marketing digital permite un crecimiento considerable en las ventas a partir del séptimo mes. Consideramos que, si bien el resultado anual no es deseado, en la proyección mensual podemos determinar que una vez el monto de ventas asciende los seis mil soles Dolce Creato empieza a ser rentables. Asimismo, la estructura de egresos no se ve modificada hasta el año siguiente, en donde se realiza la contratación de nuevo personal y en donde la inversión en marketing aumenta. Cabe mencionar que la remuneración al personal durante el primer año va de acuerdo con el

plan de responsabilidad corporativa. Finalmente, los gastos financieros del primer año son los intereses retribuidos a los familiares por el préstamo personal que se realizó al momento de la constitución de la empresa y la carga tributaria solo es del 14% ya que las ventas anuales del primer año se sitúan entre las 12 y 27 UIT (Unidades Impositivas Tributarias).

Tabla 56. Estado de Resultados Integrales del primer año

Año 1	Total	Participación
Ventas	S/ 74,843.22	100.00%
Costos Variables	-S/ 18,578.45	-24.82%
Margen de Contribución	S/ 56,264.77	75.18%
Costos Fijos	-S/ 14,280.00	-19.08%
Utilidad Bruta	S/ 41,984.77	56.10%
Gastos Administrativos	-S/ 34,433.33	-46.01%
Gastos de Venta	-S/ 4,060.00	-5.42%
Depreciación	-S/ 2,084.28	-2.78%
Utilidad Operativa (EBIT)	S/ 1,407.16	1.88%
Gasto Financiero	-S/ 826.68	-1.10%
Utilidad Antes de Impuestos	S/ 580.49	0.78%
Impuesto a la Renta	-S/ 81.27	-14.00%
Utilidad Neta	S/ 499.22	0.67%

Nota. Elaboración propia

Las ventas proyectadas para el segundo año son impulsadas por el aumento en la demanda. El precio de los productos baja considerablemente para el segundo año lo que permite el aumento de la cantidad demandada generando así ingresos por volumen. La contratación de un repostero más aumenta la mano de obra directa (MOD), salida de dinero incluida en los costos fijos de la producción. A comparación el año anterior, el gasto administrativo aumenta a un 58% de las ventas totales, este incremento recae por la contratación de un financiero y dos repartidores, gastos que no formaban parte en el primer año. Igualmente, el administrador nutritivo percibe un aumento de sueldo. Los gastos financieros se ven disminuidos debido a la reducción del préstamo, dado que este

elemento se calcula en relación al monto adeudado actual, mejorando así la utilidad antes de impuestos. Con respecto a la utilidad neta, dado que las ventas superan las 27 UIT pero son inferiores a las 42 UIT, Dolce Creato pertenece a la tercera franja tributaria del 17%. Al final del segundo año, tenemos un margen de ganancia neto del 4.70%. Es necesario mencionar, que los primeros 7 meses del segundo año son mayormente negativos por la contratación del personal, sin embargo, los últimos 4 meses del presente año son tan significativos que permiten un margen neto positivo.

Tabla 57. Estado de Resultados Integrales del segundo año

Año 2	Total	Participación
Ventas	S/ 159,315.68	100.00%
Costos Variables	-S/ 18,578.45	-11.66%
Margen de Contribución	S/ 140,737.23	88.34%
Costos Fijos	-S/ 27,840.00	-17.47%
Utilidad Bruta	S/ 112,897.23	70.86%
Gastos Administrativos	-S/ 93,233.33	-58.52%
Gastos de Venta	-S/ 6,500.00	-4.08%
Depreciación	-S/ 3,620.45	-2.27%
Utilidad Operativa (EBIT)	S/ 9,543.45	5.99%
Gasto Financiero	-S/ 524.56	-0.33%
Utilidad Antes de Impuestos	S/ 9,018.89	5.66%
Impuesto a la Renta	-S/ 1,533.21	-17.00%
Utilidad Neta	S/ 7,485.68	4.70%

Nota. Elaboración propia

El tercer año posee ventas que crecen primordialmente por el alto grado de inversión en marketing, la contratación de un community manager y una inversión en maquinaria industrial que permite una mayor capacidad de producción para suplir la demanda esperada. Los costos de ventas se mantienen estables y los costos fijos ascienden debido a un aumento salarial de los reposteros. La depreciación anual es elevada, sin embargo, esta solo cuenta con el valor de las maquinarias adquiridas a inicio del año, puesto que, las instrumentaría usada los dos años anteriores se vende con el fin de ayudar los requerimientos de capital de la empresa. De la misma forma que en los años predecesores,

Dolce Creato tiene una curva de aprendizaje y su primer cuatrimestre presenta pérdidas, sin embargo, los 8 meses restantes presentan ganancias superiores que contrarrestan este inicio en negativo y dan un margen de ganancia del 1.83%, representando una utilidad neta anual de S/.5,731.84. Con respecto al gasto financiero, de acuerdo con el cronograma de pago propuesto a los externos, el tercer año recuperan su préstamo con los intereses pactados, esto origina un desembolso de gasto financiero elevado porque incluye el pago de intereses del préstamo externos así como el bancario. Finalmente, no se realizarán más contrataciones para los siguientes años, ya que, se pretende maximizar el rendimiento de la empresa.

Tabla 58. Estado de Resultados Integrales del tercer año

Año 3	Total	Participación
Ventas	S/ 312,828.39	100.00%
Costos Variables	-S/ 102,512.47	-32.77%
Margen de Contribución	S/ 210,315.92	67.23%
Costos Fijos	-S/ 35,880.00	-11.47%
Utilidad Bruta	S/ 174,435.92	55.76%
Gastos Administrativos	-S/ 137,633.33	-44.00%
Gastos de Venta	-S/ 15,650.00	-5.00%
Depreciación	-S/ 6,075.59	-1.94%
Utilidad Operativa (EBIT)	S/ 15,076.99	4.82%
Gasto Financiero	-S/ 6,888.65	-2.20%
Utilidad Antes de Impuestos	S/ 8,188.34	2.62%
Impuesto a la Renta	-S/ 2,456.50	-30.00%
Utilidad Neta	S/ 5,731.84	1.83%

Nota. Elaboración propia

Cuando Dolce Creato se constituyó, el valor de la empresa es de S/.25,000 soles, sin embargo, a finales del primer año nuestra empresa un aumento de S/. 1,019 soles. El valor del inventario representa la cantidad que se proyecta vender el siguiente mes, es decir se procede a realizar una compra anticipada. A inicios de años tenemos un crédito fiscal a causa de las pérdidas netas, sin embargo, según transcurre las operaciones existen cargas tributarias por pagar. La cuenta de efectivo y equivalentes de efectivo tienen una mayor

participación debido a que es la principal cuenta que amortiza el gasto del personal y las salidas de dinero que no pueden ser cubiertas por los ingresos percibidos mensualmente. Por parte de los pasivos, estos sufren una reducción, inicialmente, el préstamo externo es de S/. 10,000, un total de S/.2,000 por cada miembro, sin embargo, tras el pago de cuotas al final del año el total de pasivos a largo plazo asciende a S/.7,242. Finalmente, de acuerdo con la estructura de patrimonio, cada accionista deberá de aportar S/. 3,000 en función de capital social.

- **Balance General**

Tabla 59. Balance General del primer año

Año 1	
Total Activos	S/ 26,019
Activos Corrientes	S/ 18,862
Efectivo y Equivalentes de Efectivo	S/ 15,913
Inventario	S/ 2,949
Tributos Por Compensar	S/ 0
Activos No Corriente	S/ 7,157
IME	S/ 8,531
Depreciación Acumulada	-S/ 2,084
Intangibles	S/ 711
Total Pasivos	S/ 7,771
Pasivos Corrientes	S/ 529
Tributos Por Pagar	S/ 529
Pasivos No Corrientes	S/ 7,242
Préstamo Familiares	S/ 7,242
Préstamo Bancario	S/ 7,242
Patrimonio	S/ 18,248
Capital Social	S/ 15,000
Utilidad Retenida	S/ 3,248
Pasivo + Patrimonio	S/ 26,019

Nota. Elaboración propia

En comparación del año pasado, el último periodo termina con una ligera reducción en el activo corriente, a pesar que las cuentas de inventario sufren un aumento. De igual forma,

los activos no corrientes aumentan por la compra de bienes muebles y enajenación de otros cuyo valor depreciable no influye en la cuenta. Asimismo, los intangibles aumentan en valor por la inversión en la infraestructura digital. Los pasivos corrientes representan la carga fiscal por las operaciones del segundo año. Con respecto a los pasivos no corrientes, el préstamo a final del segundo año es de S/. 3,944.98, dejando solo un año de periodo para repagar el préstamo a los externos. Se debe destacar que el valor de Dolce Creato es menor ya que los activos valen menos, pero los accionistas tienen más participación en la propiedad de la empresa ya que su estructura de deuda/patrimonio se reduce dando mayor control sobre la sociedad.

Tabla 60. Balance General del segundo año

Año 2	
Total Activos	S/ 23,473.77
Activos Corrientes	S/ 17,441.80
Efectivo y Equivalentes de Efectivo	S/ 11,728.33
Inventario	S/ 5,713.47
Tributos por Compensar	S/ 0.00
Activos No Corriente	S/ 6,031.97
IME	S/ 10,335.70
Depreciación Acumulada	-S/ 5,704.73
Intangibles	S/ 1,401.00
Total Pasivos	S/ 4,714.71
Pasivos Corrientes	
Tributos Por Pagar	S/ 769.93
	S/ 769.93
Pasivos No Corrientes	
Préstamo Familiares	S/ 3,944.78
Préstamo Bancario	S/ 3,944.78
	S/ 0.00
Patrimonio	
Capital Social	S/ 18,759.06
Utilidad Retenida	S/ 15,000.00
	S/ 3,759.06
Pasivo + Patrimonio	S/ 23,473.77

Nota. Elaboración propia

A inicios del tercer año la adquisición de un préstamo bancario cambia de manera considerable la estructura de capital de Dolce Creato, como consecuencia se obtiene a final del año un ratio de Deuda/Patrimonio de 1.28. Asimismo, el apalancamiento de la empresa genera valor como se demostrará en la creación de valor. Con respecto a los pasivos, las necesidades de capital responden a un plan de industrialización, es decir, la maquinaria de poder producir un alto volumen de productos para satisfacer con la demanda proyectada tal y como se refleja en la cuenta de inventarios. Finalmente, el excedente de capital será colocado en la cuenta de efectivo y equivalente de esta forma, se puede responder ante cualquier imprevisto operacional de la empresa.

Tabla 61. Balance General del tercer año

Año 3	
Total Activos	S/ 43,863
Activos Corrientes	S/ 18,252
Efectivo y Equivalentes de Efectivo	S/ 6,225
Inventario	S/ 12,027
Tributos por Compensar	S/ 0
Activos No Corriente	S/ 25,611
IME	S/ 35,300
Depreciación Acumulada	-S/ 11,780
Intangibles	S/ 2,092
Total Pasivos	S/ 24,695
Pasivos Corrientes	
Tributos por Pagar	S/ 1,786
	S/ 1,786
Pasivos No Corrientes	
Préstamo Familiares	S/ 22,909
Préstamo Bancario	S/ 318
	S/ 22,591
Patrimonio	
Aporte de Accionistas	S/ 19,168
Utilidad Retenida	S/ 15,000
	S/ 4,168
Pasivo + Patrimonio	S/ 43,863

Nota. Elaboración propia

3.6.4. Indicadores Financieros

Los resultados de Dolce Creato para los tres años son favorables para la empresa. Para empezar, la empresa genera valor desde un punto de vista empresarial, debido a que el VAN de la empresa es de S/.15,287.49 con un costo de ponderado de capital de 15.10%, es decir, los flujos presentan un excedente del 52%. Asimismo, Dolce Creato recupera la inversión en menos de 2 años y 5 meses bajo una exigencia de flujos descontados. En relación con los de rentabilidad la empresa en promedio tiene un retorno de inversión de capital del 26.74%, en otros términos, por cada dólar invertido por la empresa esta recupera el 26.74 adicional a su dólar. Además, al tener un ROIC mayor al ROE y ROA podemos concluir que la empresa genera valor. Finalmente, cabe destacar que los valores se promediaron debido a que cada año dichos indicadores cambian y el proyecto debe tomar en consideración las fluctuaciones de cada año, los valores para el ROE son: 2.74%, 39.90% y 29.90%; mientras que el ROA presenta los siguientes resultados: 1.95%, 31.89% y 13.07% de manera correspondiente.

Tabla 62. Indicadores Financieros para la empresa

FCL - INDICADORES PARA LA EMPRESA	
VAN	S/ 15,287.49
TIR	67.10%
PAYBACK	2 años 3 meses
DISCOUNTED PAYBACK	2 años 5 meses
ROIC (PROMEDIO)	26.74%
ROE (PROMEDIO)	24.18%
ROA (PROMEDIO)	15.63%
WACC	15.10%

Nota. Elaboración propia

Los indicadores para el accionista son favorables. En primer lugar, el WACC es menor al COK lo que se traduce en generación de valor en la estructura de capital de la empresa, en otras palabras, el apalancamiento financiero de la empresa ayuda a la operatividad de la empresa maximizando la ganancia del accionista. En segundo lugar, vemos un periodo de recupero de inversión menor al de la empresa dado a la entrada de flujos por financiamiento y eficiencia operativa. En tercer lugar, el VAN del accionista es muy cercano al de la empresa haciendo más atractivo el proyecto. Finalmente, poseer una TIR

del 174.34% con un COK de 15.34% muestra que la empresa genera un 159% de valor adicional que su costo de oportunidad representado en los S/. 13,5658.98 del VAN.

Tabla 63. Indicadores Financieros para la empresa

FCA - INDICADORES PARA EL ACCIONISTA	
VAN	S/ 13,565.98
TIR	174.34%
PAYBACK	2 años 2 meses
DISCOUNTED PAYBACK	2 años 4 meses
COK	15.34%

Nota. Elaboración propia

3.6.5. Análisis de los Estados Financieros

El flujo de caja optimista justifica su proyección en el grado de aceptación de los clientes al plan de marketing. Actualmente, los precios de lanzamiento son elevados, sin embargo, están por debajo del precio promedio de la competencia, es por ello, que consideramos que el precio puede mantenerse a los mismos niveles durante los dos primeros años. Por consiguiente, en caso el escenario optimista tome lugar, el VAN para la empresa y para el accionista estaría más de S/. 12,000 por encima del valor neto en un escenario normal. A modo de cierre, los valores de la tasa de interés de retornos en un escenario optimista aumentan cerca de un 40% para la empresa, pero se despegan para el accionista al tener una TIR del 107.79% impulsados por el alto apalancamiento financiero del tercer año. A continuación, se presenta el escenario optimista en el cual Dolce Createo podría enfrentarse.

Tabla 64. Flujo de Caja Optimista

Flujo de Caja Descontado Optimista				
DCF	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Utilidad Operativa (EBIT)		S/ 1,407	S/ 29,054	S/ 15,077
IR		-S/ 197	-S/ 4,068	-S/ 2,111
NOPAT		S/ 1,210	S/ 24,986	S/ 12,966
Depreciación		S/ 2,084	S/ 3,620	S/ 6,076
FCO		S/ 3,294.44	S/ 28,606.93	S/ 19,041.81
Inversiones				
CAPEX	-S/ 8,531	-S/ 1,805	S/ 2,651	-S/ 6,076
WK	-S/ 194	-S/ 2,824	-S/ 2,843	S/ 12,027
FCL	-S/ 8,725	-S/ 1,334	S/ 28,415	S/ 24,993
Financiamiento				
Deuda	S/ 10,000			S/ 2,660
Amortización		-S/ 3,021	-S/ 3,323	-S/ 6,316
Interés		-S/ 827	-S/ 525	-S/ 6,889
Escudo Fiscal		S/ 116	S/ 89	S/ 2,067
FCA	S/ 1,275	-S/ 5,066	S/ 24,656	S/ 16,516
VAN EMPRESA		S/ 27,948.21		
VAN ACCIONISTA		S/ 26,178.66		

Nota. Elaboración propia

El escenario pesimista aborda dos principales problemas: el primero, un bajo poder de negociación con el banco y concluir con una tasa de préstamo del 50% en vez del 32% y el segundo, una constante reducción anual en los precios de los insumos. Por ende, bajo estas premisas, la empresa es capaz de generar valor, sin embargo, el apalancamiento financiero tendría un efecto negativo reduciendo a S/. 783.14 el valor neto al accionista. Es imprescindible entender que Dolce Creato tienen una tasa de rendimiento elevada, del más del 15% y una reducción de precios, más un costo de deuda elevado alto culminaría no solo en una destrucción de valor sino que el accionista nunca recuperaría la inversión. A continuación, se presenta el escenario pesimista en el cual Dolce Creato podría enfrentarse.

Tabla 65. Flujo de Caja Pesimista

Flujo de Caja Descontado Pesimista				
DCF	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Utilidad Operativa (EBIT)		S/ 1,407	S/ 9,543	-S/ 5,061
IR		-S/ 197	-S/ 1,336	S/ 709
NOPAT		S/ 1,210	S/ 8,207	-S/ 4,352
Depreciación		S/ 2,084	S/ 3,620	S/ 6,076
FCO		S/ 3,294.44	S/ 11,827.82	S/ 1,723.37
Inversiones				
CAPEX	-S/ 8,531	-S/ 1,805	S/ 2,651	-S/ 6,076
WK	-S/ 194	-S/ 2,824	-S/ 2,843	S/ 12,027
FCL	-S/ 8,725	-S/ 1,334	S/ 11,636	S/ 7,675
Financiamiento				
Deuda	S/ 10,000			S/ 1,896
Amortización		-S/ 3,021	-S/ 3,323	-S/ 5,551
Interés		-S/ 827	-S/ 525	-S/ 10,170
Escudo Fiscal		S/ 116	S/ 89	S/ 3,051
FCA	S/ 1,275	-S/ 5,066	S/ 7,877	-S/ 3,100
VAN EMPRESA		S/ 3,350.11		
VAN ACCIONISTA		S/ 783.14		

Nota. Elaboración propia

3.7. Plan de Financiamiento

3.7.1. Identificación y Justificación de los Modelos de Financiación

APORTE PATRIMONIAL

El capital social requerido es de S/. 15,000 y se constituirá en principio por el aporte de 5 accionistas. A lo largo de la duración del proyecto no se pretende realizar una reestructuración patrimonial ya que el requerimiento de capital adicional será financiado por deuda.

Tabla 66. Aporte Patrimonial

Concepto	Cantidad	Aporte	Total
Accionistas	5	S/ 3,000.00	S/ 15,000.00

Nota. Elaboración propia

PRÉSTAMO EXTERNO AÑO 1 – 3

El primer año la empresa solicitará a externos un préstamo de S/.10,000 para constituir un valor total de S/. 25,000 como se expresa en la explicación del análisis del balance general. El préstamo ayudará a financiar la compra de los activos fijos y se pacta una tasa del 10% anual para la duración de 3 años. Asimismo, se realizarán compensaciones mensuales de S/. 320.65, cantidad que incluye una amortización y gasto financiero. Al finalizar el tercer año y ya con el préstamo amortizado en su totalidad, hemos calculado un desembolso total de S/. 11,543.47 de los cuales el 86.63% es atribuido al préstamo y un 13.37% a intereses.

Tabla 67. Préstamo Externo del primer al tercer año

Monto	S/ 10,000.00
Periodos Anuales	3
Meses en 1 año	12
Periodos Mensuales	36
Tasa Anual	10%
Tasa Mensual	0.80%
Cuota	S/ 320.65

Nota. Elaboración propia

Tabla 68. Resumen del Préstamo del primer al tercer año

Resumen Préstamo		
Concepto	Monto	Participación
Desembolso Total	S/ 11,543.47	100.00%
Interés	S/ 1,543.47	13.37%
Préstamo	S/ 10,000.00	86.63%

Nota. Elaboración propia

PRÉSTAMO BANCARIO AÑO 3

El tercer año se realiza el préstamo bancario por un monto de 25,000 soles con un plazo de 5 años y a una tasa del 32%. Al ser una entidad bancaria, se trabaja con una tasa del 32%, tasa obtenida tras aplicar un promedio a las tasas recogidas en la SBS. Además, por tratarse de una empresa mediana, un 32% es una cifra habitual para empresas cuyo préstamo se destine a fines de capital expeditaros como en el caso de Dolce Creato. De igual forma, se estipuló la cuota del préstamo a un valor total de S/. 779.71, monto que incluye amortización mensual del préstamo y el 2.34% de interés correspondiente. Finalmente, dado el mayor plazo y una tasa mayor, el desembolso al final del año es

proyectado a S/. 46,782.34 dividido de la siguiente manera: 53.44% representa el valor prestado y un 46.56% en calidad de intereses.

Tabla 69. Préstamo bancario del tercer año

Monto	S/ 25,000.00
Periodos Anuales	5
Meses en 1 año	12
Periodos Mensuales	60
Tasa Anual	32%
Tasa Mensual	2.34%
Cuota	S/ 779.71

Nota. Elaboración propia

Tabla 70. Resumen del Préstamo del primer al tercer año

Resumen Préstamo		
Concepto	Monto	Participación
Desembolso Total	S/ 46,782.34	100.00%
Interés	S/ 21,782.34	46.56%
Préstamo	S/ 25,000.00	53.44%

Nota. Elaboración propia

3.7.2. Cálculo del valor del emprendimiento

Antes de realizar la valorización de Dolce Creato es necesario explicar la construcción del rendimiento de sus tasas para una estructura con y sin financiamiento.

El costo de capital de Dolce Creato es construido usando la metodología CAPM. Se mantuvo una tasa libre de riesgo del 5% correspondiente al rendimiento del bono soberano del Perú a 10 años. Asimismo, de acuerdo con Damodaran (2020) el rubro de pastelería rinde un 6.57%. De igual manera, el beta varía cada año en función al apalancamiento financiero. Como consecuencia, se le añaden 3 exigencias más además de la estructura de capital como lo son: riesgo país, riesgo de crédito y riesgo de emprendimiento. Finalmente, se promedia los rendimientos anuales para obtener un COK de 15.34% para la vida del emprendimiento.

Tabla 71. Estructura de Capital

COK (CAPM)	15.22%	15.01%	15.74%	Fuente	15.32%
RF	5.00%	5.00%	5.00%	Bloomberg	
RM	6.57%	6.57%	6.57%	Bloomberg	
Beta Apalancado	1.02	0.89	1.35	Bloomberg	
Beta Desapalancado	0.74	0.74	0.74	Calculado	
IR	14.00%	17.00%	30.00%	SUNAT	
Escudo Fiscal	86.00%	83.00%	70.00%	Calculado	
Ratio Deuda/Capital	0.44	0.25	1.19	Balance General	
Riesgo País	2.11%	2.11%	2.11%	Bloomberg	
Riesgo Crédito	2.50%	2.50%	2.50%	Bloomberg	
Riesgo Emprendimiento	4.00%	4.00%	4.00%	Bloomberg	

Nota. Elaboración propia

El WACC de Dolce Createo se obtiene a través de la determinación de participación de los pasivos y patrimonio en la composición de la empresa. Es necesario mencionar que solo en el tercer año la tasa es ponderada, ya que durante este año se posee deuda externa como bancaria, es por ello por lo que el grado de apalancamiento financiero para el tercer año supera el valor patrimonial de la empresa. Para finalizar, el valor del WACC se determina aplicando un promedio sobre los valores independientes por año, obteniendo una tasa de exigencia del 15.10%.

Tabla 72. Valor Patrimonial

WACC	13.18%	13.67%	18.28%	15.04%
Ratio D/E	0.44	0.25	1.19	
Deuda	30.79%	20.04%	54.25%	
Tasa	10.00%	10.00%	29.19%	
Patrimonio	69.21%	79.96%	45.75%	
Tasa	15.22%	15.01%	15.74%	
Impuesto a la Renta	14.00%	17.00%	30.00%	
Escudo Fiscal	86.00%	83.00%	70.00%	

Nota. Elaboración propia

FLUJO DE CAJA DESCONTADO

El valor del emprendimiento es calculado por medio del Flujo de Caja Descontado (DCF) tomando bajo consideración un proyecto con duración de 3 años. Por ende, se ha considerado la venta de activos totales, la recuperación del capital de trabajo neto y la amortización del préstamo el último año para determinar el valor actual del emprendimiento. Una vez calculado el valor actual de la empresa se procede a realizar una proyección de los valores al futuro. Por una parte, Dolce Creato en el mes 0 como empresa vale S/15,287.49, pero dentro de tres años se debe de vender como mínimo a S/ 23,313.29 para que se cumpla con la exigencia del costo ponderado promedio de capital (WACC). Por otra parte, desde una perspectiva accionarial, la empresa tiene un valor presente neto de S/. 13,565.98, pero dentro de tres años el valor accionarial debe de ser de S/. 20,817.69 para que cumpla con el rendimiento del 15.34% anual que tienen los accionistas en Dolce Creato. En conclusión, Dolce Creato crea valor desde una perspectiva empresarial y accionarial, siendo la accionarial el área con mayor creación de valor debido a que por cada S/. 3,000 invertidos por accionista la empresa les genera el 90.43% de rentabilidad sobre su costo de inversión.

Tabla 73. Flujo de Caja Descontado

DCF	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Utilidad Operativa (EBIT)		S/ 1,407	S/ 9,543	S/ 15,077
IR		-S/ 197	-S/ 1,336	-S/ 2,111
NOPAT		S/ 1,210	S/ 8,207	S/ 12,966
Depreciación		S/ 2,084	S/ 3,620	S/ 6,076
FCO		S/ 3,294.44	S/ 11,827.82	S/ 19,041.81
Inversiones				
CAPEX	-S/ 8,531	-S/ 1,805	S/ 2,651	-S/ 6,076
WK	-S/ 194	-S/ 2,824	-S/ 2,843	S/ 12,027
FCL	-S/ 8,725	-S/ 1,334	S/ 11,636	S/ 24,993
Financiamiento				
Deuda	S/ 10,000			S/ 2,660
Amortización		-S/ 3,021	-S/ 3,323	-S/ 6,316
Interés		-S/ 827	-S/ 525	-S/ 6,889
Escudo Fiscal		S/ 116	S/ 89	S/ 2,067
FCA	S/ 1,275	-S/ 5,066	S/ 7,877	S/ 16,516

Nota. Elaboración propia

Tabla 74. Cálculo del valor de Dolce Creato

VAN EMPRESA	S/ 15,287.49
VAN ACCIONISTA	S/ 13,565.98
EXIGENCIA EMPRESA	S/ 23,313.29
EXIGENCIA ACCIONISTA	S/ 20,817.69
WACC	15.10%
COK	15.34%

Nota. Elaboración propia

Método BERKUS

Por otro lado, hemos considerado el método BERKUS para valorizar nuestro negocio a través de características que presenta nuestro negocio.

- Buena idea

Nuestra idea no tan innovadora. Esto debido a que ya existen empresas en el mercado que brindan una gran variedad de postres saludables. Esto sin contar a las empresas informales que se dedican al mismo rubro. Por ese motivo, se procederá a valorizar la idea en \$500.

- Prototipo

Dolce Creato realizo el prototipo de 3 postres saludables: Trufas Fit, Brownies Saludable y el Crumble de fresa. Todos preparados con insumos de alta calidad y saludables. Pese a ser una empresa nueva en el mercado, hay muchas personas con ansias de probar y obtener nuestros postres. Por esa razón consideramos valorizar el prototipo en \$750.

- Calidad del equipo

Nuestra experiencia en el sector de postres saludables es mínima, ya que somos estudiantes que desea crear un nuevo negocio en el mercado que solucione una problemática que aqueja a muchas personas en la actualidad. Por ese motivo, consideramos contratar a personas capacitadas en el ámbito para desarrollarnos de la mejor manera posible y crecer en el mercado local. De igual manera, a lo la largo del tiempo pensamos mejorar la calidad del equipo de trabajo para aumentar el nivel organizacional y la calidad de nuestros productos. Finalmente, la valorización otorgada es de \$800.

- Relaciones clave

Poseemos relaciones muy estrechas con nuestros proveedores. Los cuales nos brindan precios altamente competitivos y nos permiten tener un costo de producción menor a algunos competidores. Por este motivo, la valorización otorgada es de \$1200.

- Lanzamiento del producto o ventas

Como se mencionó anteriormente, Dolce Creato, ha tenido una aceptación por parte de los consumidores. Sin embargo, no ha logrado superar las cantidades vendidas que habíamos considerado que se tendría en el primer mes de ventas en el mercado. A pesar de todo, se seguirá realizando campañas publicitarias en las diversas redes sociales con el fin de generar mayor afluencia de personas. Es por ello, que valorizamos esta característica con \$700.

Finalmente, para comparar este modelo con el de VAN hemos considerado utilizar la valorización Berkus en soles, utilizando el tipo de cambio compra actual de S/3.61.

Tabla 75. Cálculo del valor de Dolce Creato método BERKUS

MÉTODO BERKUS	
Características	Dolce Creato
Buena idea	\$500.00
Prototipo	\$750.00
Calidad del equipo	\$800.00
Relaciones clave	\$1,200.00
Lanzamiento del producto o ventas	\$700.00
TOTAL EN \$	\$3,950.00
TOTAL EN S/.	S/ 14,259.50

Nota. Elaboración propia

4. Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

- Dolce Creato ha identificado el creciente consumo de productos saludables que existe en Lima Moderna, dado que se ha detectado un público que prefiere la alimentación sana para reducir su consumo de azúcar, grasas y calorías.
- Dolce Creato se diferencia en el rubro de la repostería, puesto que ofrece postres saludables diversos, los cuales poseen endulzantes naturales e insumos 100% orgánicos.
- En relación con el cronograma de actividades, consideramos que lo primordial para Dolce Creato es continuar con la publicidad mediante redes sociales, debido a que nuestro canal de ventas es exclusivamente digital.
- Dolce Creato no creó el concepto de un postre saludable, sin embargo, las alianzas estratégicas junto a un manejo correcto de deuda hacen que la empresa sea escalable. Asimismo, parte del éxito del negocio recae en la diversidad de tres productos de los cuales dos comparten los mismos insumos, manteniendo el costo de producción unitario bajo. En conclusión, de acuerdo a la evolución participativa de cada producto en las ventas, los brownies y trufas fit son los principales generadores de caja mientras que los pocket cakes impulsan la rentabilidad de la empresa.
- Las redes sociales son medios relevantes para la promoción del servicio y el contacto con el usuario a través de los posts en los que es posible interactuar e incluso brindar información. Adicionalmente, como canal de venta también genera ingresos por el contacto directo con el cliente. El diseño de la marca acompañado de una paleta de colores que está presente en todas sus redes genera un atractivo. Los mensajes relacionados a promociones, descuentos y actividades como sorteos que generan interacción con los usuarios son acciones útiles para incrementar el alcance y motivar la intención de compra. La generación de contenido, por otro lado, también brinda mayor valor a la marca gracias al engagement generado y mediante ello es posible tener clientes fieles.

Recomendaciones

- Dolce Creato debería expandirse a otros distritos para lograr una mayor cantidad de ventas. Asimismo, podría ingresar a un precio diferenciado en caso sea un distrito con un poder adquisitivo bajo.

- Para obtener una mayor credibilidad con respecto a los productos saludables, el emprendimiento podría cumplir los requisitos para obtener el certificado internacional V-Label para productos veganos.
- Dolce Creato debería aumentar su cartera de productos en el corto plazo para llegar a un mayor número de consumidores.

5. Anexos

Anexo 1 – Ventas registradas en el Plan Concierge

Semana	Cliente	Producto	Método de Pago	Canal de Venta	Monto	Unid Vendidas
Semana 1	Diana Salinas	Crumble de fresa	YAPE	Facebook	25	1
	Cesar Revilla	Brownies Fit	BCP	Facebook	15	1
	Francesca Lazaro	Brownies Fit	YAPE	Instagram	15	1
	Eduardo Rodriguez	Trufas Fit	YAPE	Facebook	15	1
Semana 2	Daniela Vicuña	Crumble de fresa	YAPE	Facebook	25	1
	Mauricio Velasquez	Crumble de fresa	YAPE	Facebook	25	1
	Carla Dongo	Trufas Fit	YAPE	Instagram	15	1
	Luciana Barrantes	Brownies Fit	BCP	Instagram	15	1
	Maria Palomino	Trufas y Brownies Fit	BCP	Facebook	30	2
Semana 3	Alvaro Arana	Crumble de fresa	YAPE	Facebook	25	1
	Carlos Puican	Crumble de fresa	YAPE	Facebook	25	1
	Gloria Kcomt	Crumble de fresa	YAPE	Facebook	25	1
	Jorge Apoloni	Brownies Fit	BCP	Facebook	15	1
	Fernanda Malca	Trufas Fit	BCP	Instagram	15	1
	Pablo Rufasto	Trufas Fit	Efectivo	Instagram	15	1
	Nicole Saenz	Brownies Fit	YAPE	Instagram	15	1
	Joan Wong	Brownies Fit	BCP	Facebook	15	1
Semana 4	Consuelo Flores Alvizuri	Crumble de fresa	YAPE	Facebook	25	1
	Mario Moya Flores	Crumble de fresa	YAPE	Facebook	25	1
	Miguel Villalobos	Crumble de fresa	YAPE	Facebook	25	1
	JeanPierre Orbegoso	Trufas y Brownies Fit	YAPE	Instagram	30	2
	Erick Guzmán	Trufas Fit	BCP	Facebook	15	1
	Ana Lucia Rojas	Brownies Fit	BCP	Instagram	15	1
	Roxana Ayaucan	Trufas y Brownies Fit	Scotiabank	Facebook	30	2

Semana	Cliente	Producto	Método de Pago	Canal de Venta	Monto	Unid Ventidas
Semana 5	Roy Casasola Laines	Crumble de fresa	YAPE	Facebook	25	1
	Mauricio Roca Osorio	Crumble de fresa	YAPE	Facebook	25	1
	Valeria Torres	Crumble de fresa	YAPE	Facebook	25	1
	Venus Castro	Trufas y Brownies Fit	Scotiabank	Instagram	30	2
	Grisell del Águila	Trufas y Brownies Fit	BCP	Instagram	30	2
	José Torres	Brownies Fit	BCP	Facebook	15	1
	Lorena Junco	Trufas y Brownies Fit	YAPE	Facebook	30	2
	Gianpiero Indacochea	Trufas Fit	YAPE	Facebook	15	1
	Roberto Mallma	Brownies Fit	BBVA	Instagram	15	1
	Paula Chávez	Crumble, Trufas y Brownies Fit	BBVA	Facebook	55	3

Anexo 2 – Pronóstico de ventas de los tres años

	%C	Año 1											
		M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12
Producto 1: Pocket Saludable	45,83%	13	20	30	45	68	103	156	69	165	175	185	205
Producto 2: Trufas Fit	54,17%	13	21	33	52	83	133	213	127	226	240	254	272
Producto 3: Brownies Fit	38%	16	23	33	47	67	96	138	211	96	102	108	115
Tendencia del sector	Horneados	6,70%	0,56%	0,56%	0,56%	0,56%	0,56%	0,56%	0,56%	0,56%	0,56%	0,56%	0,56%
	Saludables	35%	2,92%	2,92%	2,92%	2,92%	2,92%	2,92%	2,92%	2,92%	2,92%	2,92%	2,92%
	Publicidad pagada en RS	15%	1,25%	1,25%	1,25%	1,25%	1,25%	1,25%	1,25%	1,25%	1,25%	1,25%	1,25%
Marketing Digital	Promoción de producto	10%							1%				1%
	Sorteo de productos	5%								0,42%			
Canales	Ferias nacionales	3%											
Alianzas estratégicas	Proveedor de aceite de coco	4%					0,33%	0,33%	0,33%	0,33%	0,33%	0,33%	0,33%
Amplitud del mercado	Lima Metropolitana	10%					0,83%	0,83%	0,83%	0,83%	0,83%	0,83%	0,83%
Fechas clave	Navidad	4%											4%
Desarrollo de productos	Cheesecake	13											
	Crecimiento Total / P1	93%	4,7%	4,7%	4,7%	4,7%	5,9%	5,9%	6,7%	5,9%	6,3%	5,9%	10,7%
	Crecimiento Total / P2	93%	4,7%	4,7%	4,7%	4,7%	5,9%	5,9%	6,7%	5,9%	6,3%	5,9%	6,7%

	%C	Año 2											
		M13	M14	M15	M16	M17	M18	M19	M20	M21	M22	M23	M24
Producto 1: Pocket Saludable	45,83%	217	231	230	246	260	276	292	312	330	366	388	430
Producto 2: Trufas Fit	54,17%	254	270	269	288	305	324	343	326	345	383	406	434
Producto 3: Brownies Fit	38%	114	121	114	122	129	137	145	138	146	162	172	184
Tendencia del sector	Horneados	0,56%	0,56%	0,56%	0,56%	0,56%	0,56%	0,56%	0,56%	0,56%	0,56%	0,56%	0,56%
	Saludables	2,92%	2,92%	2,92%	2,92%	2,92%	2,92%	2,92%	2,92%	2,92%	2,92%	2,92%	2,92%
Marketing Digital	Publicidad pagada en RS	1,25%	1,25%	1,25%	1,25%	1,25%	1,25%	1,25%	1,25%	1,25%	1,25%	1,25%	1,25%
	Promoción de producto				1%				1%				1%
Canales	Sorteo de productos		0,42%				0,42%			5%			
	Ferias nacionales												
	Alianzas estratégicas	Proveedor de aceite de coco	0,33%	0,33%	0,33%	0,33%	0,33%	0,33%	0,33%	0,33%	0,33%	0,33%	0,33%
Amplitud del mercado	Lima Metropolitana	0,83%	0,83%	0,83%	0,83%	0,83%	0,83%	0,83%	0,83%	0,83%	0,83%	0,83%	0,83%
Fechas clave	Navidad												4%
Desarrollo de productos	Cheescake												
Crecimiento Total / P1		5,9%	6,3%	5,9%	6,7%	5,9%	6,3%	5,9%	6,7%	5,9%	10,9%	5,9%	10,7%
Crecimiento Total / P2		5,9%	6,3%	5,9%	6,7%	5,9%	6,3%	5,9%	6,7%	5,9%	10,9%	5,9%	6,7%

		Año 3											
		%C	M25	M26	M27	M28	M29	M30	M31	M32	M33	M34	M35
Producto 1:													
Pocket Saludable	45,83%	455	484	527	563	596	634	671	717	781	830	879	975
Producto 2:													
Trufas Fit	54,17%	406	432	470	502	532	566	599	537	585	622	659	704
Producto 3:													
Brownies Fit	38%	172	183	199	213	226	240	254	242	264	281	298	319
Tendencia del sector	Horneados	0,56%	0,56%	0,56%	0,56%	0,56%	0,56%	0,56%	0,56%	0,56%	0,56%	0,56%	0,56%
	Saludables	2,92%	2,92%	2,92%	2,92%	2,92%	2,92%	2,92%	2,92%	2,92%	2,92%	2,92%	2,92%
Marketing Digital	Publicidad pagada en RS	1,25%	1,25%	1,25%	1,25%	1,25%	1,25%	1,25%	1,25%	1,25%	1,25%	1,25%	1,25%
	Promoción de producto				1%				1%				1%
	Sorteo de productos		0,42%				0,42%				0,42%		
Canales	Ferias nacionales			3%						3%			
Alianzas estratégicas	Proveedor de aceite de coco	0,33%	0,33%	0,33%	0,33%	0,33%	0,33%	0,33%	0,33%	0,33%	0,33%	0,33%	0,33%
Amplitud del mercado	Lima Metropolitana	0,83%	0,83%	0,83%	0,83%	0,83%	0,83%	0,83%	0,83%	0,83%	0,83%	0,83%	0,83%
Fechas clave	Navidad												4%
Desarrollo de productos	Cheescake						13	20	30	45	68	103	109
Crecimiento Total / P1		5,9%	6,3%	8,9%	6,7%	5,9%	6,3%	5,9%	6,7%	8,9%	6,3%	5,9%	10,7%
Crecimiento Total / P2		5,9%	6,3%	8,9%	6,7%	5,9%	6,3%	5,9%	6,7%	8,9%	6,3%	5,9%	6,7%

6. Referencias

- Agraria.pe. (2020). Priorizan venta de harina a panaderías antes que a supermercados y bodegas. Recuperado de: <https://agraria.pe/noticias/priorizan-venta-de-harina-a-panaderias-antes-que-a-supermerc-21390> [Consulta el 11 de septiembre del 2020]
- Andina. (2020). *La economía peruana alcanzó un crecimiento de 3.83% en febrero último.* Andina.Pe. Recuperado de: <https://andina.pe/agencia/noticia-economia-peruana-crecio-383-febrero-del-2020-792975.aspx> [Consulta el 11 de septiembre del 2020]
- ASPAN PERÚ (sf.). *Asociación Peruana de Empresarios de Panadería y Pastelería.* Recuperado de: <https://aspanperu.com/> [Consulta el 11 de septiembre del 2020]
- Código por Redacción. (2015). *Nueve de cada 10 peruanos se atrevería a probar un postre diferente: el 70% de los encuestados piensa en una torta cuando le hablan de postres.* Recuperado de: <https://codigo.pe/nueve-de-cada-10-peruanos-se-atreveria-a-probar-un-postre-distinto/> [Consulta el 4 de septiembre del 2020]
- Consorcio Feria del Perú (sf.). *Feria Internacional de Panificación, Pastelería y Afines – Munaypan.* Recuperado de: <http://www.feriapanificacion.com.pe/index.php?i=1> [Consulta el 11 de septiembre del 2020]
- CPI (2019). *Compañía peruana de estudios de mercados y opinión pública s.a.c.* Recuperado de: http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacional_peru_201905.pdf [Consulta el 4 de septiembre del 2020]
- Food News LATAM. (2017). *Previsión para 2020 de la industria mundial de equipamientos de panadería.* Panificación LATAM. Recuperado de: <https://www.panificacionlatam.com/index.php/sectores/17-procesos-envases/3399-previsi%C3%B3n-para-2020-de-la-industria-mundial-de-equipamientos-de-panader%C3%ADa.html> [Consulta el 11 de septiembre del 2020]
- Gastronómica Internacional (2020). *DRIP CAKES Y OTRAS TENDENCIAS DE REPOSTERÍA 2020.* Recuperado de: <https://gastronomicainternacional.com/articulos-culinarios/todos/tendencias-reposteria-2020/> [Consulta el 11 de septiembre del 2020]
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2019). *La población de Lima supera los nueve millones y medio de habitantes.* Recuperado de: <http://m.inei.gob.pe/prensa/noticias/la-poblacion-de-lima-supera-los-nueve-millones-y-medio-de-habitantes-12031/#:~:text=El%20Instituto%20Nacional%20de%20Estad%20C3%ADstica,del%20Per%C3%BA%20> [Consulta el 4 de septiembre del 2020]
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2019). *Sistema Estadístico Nacional: Provincia de Lima 2019.* Recuperado: https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib17/14/Libro.pdf [Consulta el 4 de septiembre del 2020]

- La Tribuna (2020). El azul eléctrico domina las tendencias reposteras en 2020. Recuperado de: <https://www.latribuna.hn/2020/02/07/el-azul-electrico-domina-las-tendencias-reposteras-en-2020/> [Consulta el 11 de septiembre del 2020]
- Mercado Negro (2020). *54% de peruanos aprendieron nuevos platos y postres durante la cuarentena*. Recuperado de: <https://www.mercadonegro.pe/mercado-negro-tv/54-de-peruanos-aprendieron-nuevos-platos-y-postres-durante-la-cuarentena/> [Consulta el 4 de septiembre del 2020]
- Mercado Negro (2020). El 23% de los peruanos compra por *internet según la ccl*. Recuperado de: <https://www.mercadonegro.pe/retail/el-23-de-los-peruanos-compra-por-internet-segun-la-ccl/> [Consulta el 4 de septiembre del 2020]
- Montalvo, D. M., & Pérez blas, E. (2015, October). ESTUDIO DE MEJORA INTEGRAL EN LA EMPRESA DE PASTELERÍA CLAUDIA CUPCAKES. Universidad de Lima. Recuperado de: <https://core.ac.uk/download/pdf/127439756.pdf> [Consulta el 11 de septiembre del 2020]
- Panadería y Pastelería Peruana. (2020). *Revista Panadería y Pastelería Peruana*. *Revista Panadería y Pastelería Peruana*. Recuperado de: <https://issuu.com/revistapanaderiaypasteleriaperuana/docs/197> [Consulta el 11 de septiembre del 2020]
- Perú Retail. (2020). *Perú: Pastelería San Antonio se reinventa y se convierte en un minimarket*. Recuperado de: <https://www.peru-retail.com/peru-pasteleria-san-antonio-se-reinventa-y-se-convierte-en-un-minimarket/> [Consulta el 11 de septiembre del 2020]
- Perú 21. (2007). El 65 % de las pastelerías que hay en la capital son informales. Recuperado de: <http://archivo.peru21.pe/noticia/27685/65-pastelerias-que-hay-capital-informal> [Consulta el 11 de septiembre del 2020]
- R.P. (2020). *¿Cuál es la situación de los panaderos frente al Covid-19 en Brasil, México, Argentina, Uruguay, Perú y Venezuela?* *Pan de Calidad*. Recuperado de: <https://pandecalidad.com/cual-es-la-situacion-de-los-panaderos-frente-al-covid-19-en-brasil-mexico-argentina-uruguay-peru-y-venezuela> [Consulta el 11 de septiembre del 2020]