



UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

FACULTAD DE NEGOCIOS

PROGRAMA ACADÉMICO DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

PROGRAMA ACADÉMICO DE CONTABILIDAD

Peqachu: Tortas Saludables

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Para optar el grado de bachiller en Negocios Internacionales

Para optar el grado de bachiller en Contabilidad

AUTORES

León Oré, Reyna Isabel (0000-0001-7725-5886)

Llanos Silva, Jennifer Luciana (0000-0001-5173-1354)

Machacuay Capcha, Nataly Pamela (0000-0001-6192-5494)

Paz Cisneros, Patricia (0000-0003-0327-4616)

Ruiz Aguirre, Kelly Joan (0000-0002-5295-192X)

ASESOR

Toledo Coral, Carina (0000-0002-1375-355X)

Lima, 08 de diciembre de 2020

DEDICATORIA

El presente trabajo está dedicado en primer lugar a Dios por su constante fortaleza en estos tiempos difíciles. Así mismo, a nuestras familias por ser nuestro gran apoyo y siempre darnos aliento para cumplir nuestros sueños.

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC) por brindarnos las herramientas necesarias para desarrollarnos profesionalmente, así mismo agradecer en especial a nuestra asesora académica Carina Toledo Coral, quien ha sido nuestra guía y apoyo para el desarrollo del presente trabajo de investigación.

RESUMEN

La consciencia por la mejora en la elección de los alimentos a consumir, ha tomado más fuerza con el pasar de los años. En el Perú el 80% de las personas de clase media tienden a tomar en cuenta la información alimentaria antes de comprar un producto; y están dispuestos a pagar más por dicha elección (Gestión, 2019).

Esta tendencia no excluye a la pastelería, que es un rubro bastante solicitado para ocasiones especiales. Sin embargo, en el mercado limeño actual, las opciones de pastelerías saludables son bajas; pues la mayoría de establecimientos trabajan con ingredientes compuestos de azúcares, grasa y otros. Adicional a ello, es frecuente tener inconvenientes en el tiempo de entrega de las tortas.

Por ello, se crea Peqachu ofrecerá tortas elaboradas a base de granos andinos, edulcorantes y variedad de frutas, y dicha preparación tendrá la orientación de un nutricionista. Cabe resaltar, la pastelería será virtual, se atenderá a través de los canales digitales como Facebook y una página web. Así mismo, los pedidos serán entregados a los clientes mediante el servicio de *delivery*.

Finalmente se demuestra que el negocio es rentable con altas posibilidades de crecimiento, al tener como valor agregado el uso de los granos andinos como insumo principal en la elaboración de tortas. De acuerdo al análisis financiero, se demuestra que el proyecto es viable y rentable para su muestra en marcha.

Palabras Clave: Pastelería; granos andinos; Peqachu; delivery

ABSTRACT

The awareness for the improvement in the choice of food to consume, has gained more strength over the years. In Peru, 80% of middle class people tend to take food information into account before buying a product; and they are willing to pay more for said election (Gestión, 2019).

This trend does not exclude pastry, which is a very popular item for special occasions. However, in today's Lima market, healthy bakery options are low; since most establishments work with ingredients composed of sugars, fat and others. Additionally, it is common to have problems in the delivery time of the cakes.

For this reason, Peqachu is created will offer cakes made from Andean grains, sweeteners and a variety of fruits, and said preparation will have the guidance of a nutritionist. It should be noted, the pastry shop will be virtual, it will be served through digital channels such as Facebook and a website. Likewise, orders will be delivered to customers through the delivery service.

Finally, it is shown that the business is profitable with high growth possibilities, having as an added value the use of Andean grains as the main input in the preparation of cakes. According to the financial analysis, the project is shown to be viable and profitable for its ongoing sample.

Key Words: Pastry; Andean grains; Peqachu; delivery.

TABLA DE CONTENIDOS

| | |
|--|-----------|
| 1. INTRODUCCIÓN | 15 |
| 2. ASPECTOS GENERALES DEL NEGOCIO | 16 |
| 2.1. Idea/nombre del negocio. | 16 |
| 2.1.1. Modelo Canvas. | 16 |
| 2.1.1.1. Segmento de mercado..... | 17 |
| 2.1.1.2. Propuesta de valor. | 17 |
| 2.1.1.3. Canales de distribución..... | 17 |
| 2.1.1.4. Relación con clientes. | 17 |
| 2.1.1.5. Flujos de ingreso..... | 17 |
| 2.1.1.6. Recursos claves. | 17 |
| 2.1.1.7. Actividades claves. | 18 |
| 2.1.1.8. Socios claves | 18 |
| 2.1.1.9. Estructura de costes. | 18 |
| 2.2. Descripción del producto / servicio a ofrecer..... | 18 |
| 2.3. Equipo de trabajo..... | 19 |
| 3. PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO | 22 |
| 3.1. Análisis externo. | 22 |
| 3.1.1. Análisis PESTEL..... | 22 |
| 3.1.2. Análisis de la industria: Análisis de las 5 fuerzas de Porter..... | 26 |
| 3.2. La cadena de valor..... | 30 |
| 3.3. Análisis FODA | 32 |
| 3.4. Visión. | 33 |
| 3.5. Misión..... | 33 |
| 3.6. Estrategia Genérica..... | 33 |
| 3.7. Objetivos Estratégicos. | 33 |
| 4. INVESTIGACIÓN / VALIDACIÓN DE MERCADO | 34 |
| 4.1. Diseño metodológico de la investigación / metodología de validación de hipótesis. 34 | |
| 4.1.1. Definición de hipótesis del cliente. | 34 |
| 4.1.2. Definición y Validación de la hipótesis del problema..... | 34 |

| | | |
|-----------|---|-----------|
| 4.1.3. | Definición y Validación de la hipótesis de solución. | 36 |
| 4.2. | Resultado de la Investigación. | 38 |
| 4.2.1. | Resultado de la validación del problema. | 38 |
| 4.2.2. | Resultado de la validación de la solución. | 40 |
| 4.3. | Informe final: Elaboración de tendencias, patrones y conclusiones. | 43 |
| 5. | PLAN DE MARKETING. | 43 |
| 5.1. | Planteamiento de objetivos de marketing. | 43 |
| 5.2. | Mercado objetivo. | 44 |
| 5.2.1. | Tamaño del mercado total. | 44 |
| 5.2.2. | Tamaño de mercado disponible. | 44 |
| 5.2.3. | Tamaño de mercado operativo (target). | 45 |
| 5.2.4. | Potencial de crecimiento del mercado. | 46 |
| 5.3. | Estrategias de marketing. | 47 |
| 5.3.1. | Segmentación. | 47 |
| 5.3.2. | Posicionamiento. | 48 |
| 5.4. | Desarrollo y estrategia del marketing mix. | 49 |
| 5.4.1. | Estrategia de producto / servicio. | 49 |
| 5.4.2. | Diseño de producto / servicio. | 51 |
| 5.4.3. | Estrategia de precios (Análisis de costos, precios de mercado). | 52 |
| 5.4.4. | Estrategia comunicacional. | 53 |
| 5.4.5. | Estrategia de distribución. | 54 |
| 5.5. | Plan de Ventas y Proyección de la Demanda. | 54 |
| 5.6. | Presupuesto de Marketing | 59 |
| 6. | PLAN DE OPERACIONES. | 61 |
| 6.1. | Políticas operacionales. | 61 |
| 6.1.1. | Calidad. | 61 |
| 6.1.2. | Procesos. | 62 |
| 6.1.3. | Planificación. | 63 |
| 6.1.4. | Inventarios. | 63 |
| 6.2. | Diseño de Instalaciones. | 64 |
| 6.2.1. | Localización de las instalaciones. | 64 |
| 6.2.2. | Capacidad de las instalaciones. | 66 |

| | | |
|-----------|--|-----------|
| 6.2.3. | Distribución de las instalaciones. | 67 |
| 6.3. | Especificaciones Técnicas del Producto / servicio. | 67 |
| 6.4. | Mapa de Procesos y PERT | 69 |
| 6.5. | Planeamiento de la Producción. | 72 |
| 6.5.1. | Gestión de compras y stock. | 72 |
| 6.5.2. | Gestión de la calidad..... | 74 |
| 6.5.3. | Gestión de los proveedores..... | 75 |
| 6.6. | Inversión en activos fijos vinculados al proceso productivo..... | 75 |
| 6.7. | Estructura de Costos de Producción y Gastos Operativos..... | 77 |
| 7. | ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y RECURSOS HUMANOS..... | 79 |
| 7.1. | Objetivos Organizacionales..... | 79 |
| 7.2. | Naturaleza de la Organización..... | 79 |
| 7.2.1. | Organigrama. | 80 |
| 7.2.2. | Diseño de Puestos y Funciones. | 80 |
| 7.3. | Políticas Organizacionales..... | 83 |
| 7.4. | Gestión Humana. | 83 |
| 7.4.1. | Reclutamiento, selección, contratación e inducción..... | 84 |
| 7.4.2. | Capacitación, motivación y evaluación del desempeño. | 84 |
| 7.4.3. | Sistema de remuneración..... | 86 |
| 7.5. | Estructura de Gastos de RRHH. | 86 |
| 8. | PLAN ECONÓMICO - FINANCIERO. | 88 |
| 8.1. | Supuestos Generales. | 88 |
| 8.2. | Inversión en activos | 88 |
| 8.3. | Proyección de ventas. | 91 |
| 8.4. | Proyección de costos y gastos operativos..... | 95 |
| 8.5. | Cálculo del capital de trabajo. | 98 |
| 8.6. | Estructura y opciones de financiamiento..... | 99 |
| 8.7. | Estados Financieros | 100 |
| 8.8. | Flujo Financiero..... | 102 |
| 8.9. | Tasa de descuento accionistas y costo promedio ponderado de capital. ... | 103 |
| 8.10. | Indicadores de rentabilidad..... | 104 |
| 8.11. | Análisis de riesgo. | 104 |

| | | |
|-----------|--|------------|
| 8.11.1. | Análisis de sensibilidad..... | 104 |
| 8.11.2. | Análisis por escenarios (por variables)..... | 106 |
| 8.11.3. | Análisis de punto de equilibrio..... | 108 |
| 8.11.4. | Principales riesgos del proyecto (cualitativos)..... | 108 |
| 9. | CONCLUSIONES..... | 109 |
| | REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... | 110 |
| | ANEXO..... | 113 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|---|----|
| Tabla 1 Rivalidad entre competidores existentes | 29 |
| Tabla 2 Metodología, herramienta y técnica a emplear para la validación de clientes | 34 |
| Tabla 3 Resultados de las entrevistas | 38 |
| Tabla 4 Tamaño de mercado total | 44 |
| Tabla 5 Tamaño de mercado disponible..... | 45 |
| Tabla 6 Tamaño de mercado operativo | 45 |
| Tabla 7 Beneficios de los productos..... | 50 |
| Tabla 8 Variedad de tortas..... | 50 |
| Tabla 9 Variedad de tortas que ofrece Peqachu | 51 |
| Tabla 10 Comparativo de precios de los distintos Competidores | 52 |
| Tabla 11 Precio de venta | 53 |
| Tabla 12 Cantidad de unidades a vender año 1 | 56 |
| Tabla 13 Monto en soles a vender año 1 | 57 |
| Tabla 14 Proyección de la Demanda a 5 años (cantidad)..... | 58 |
| Tabla 15 Proyección de la Demanda a 5 años (soles) | 58 |
| Tabla 16 Gasto Mensual de Marketing y Publicidad. | 60 |
| Tabla 17 Gastos Anuales de Marketing y Publicidad..... | 60 |
| Tabla 18 Cuadro opcional del local..... | 64 |
| Tabla 19 Cuadro de Calificación..... | 64 |
| Tabla 20 Ponderación por criterio. | 65 |
| Tabla 21 Ficha técnica de una torta grande de kiwicha..... | 67 |
| Tabla 22 Ficha técnica de una torta grande de Cañihua y Maca | 68 |
| Tabla 23 Ficha técnica de una torta grande de quinua. | 68 |
| Tabla 24 Diagrama PERT proceso de venta por página web | 71 |
| Tabla 25 Diagrama de Gantt del proceso de compras y stock | 73 |
| Tabla 26 Inversión en activos fijos - intangibles vinculados al proceso productivo..... | 76 |
| Tabla 27 Costos de producción mensual | 77 |
| Tabla 28 Costos de producción anual..... | 77 |
| Tabla 29 Gastos Operativos mensuales | 78 |
| Tabla 30 Gastos Operativos anuales..... | 79 |
| Tabla 31 Remuneración mensual | 87 |
| Tabla 32 Remuneración por año..... | 87 |

| | | |
|----------|---|-----|
| Tabla 33 | Inversión inicial de bienes tangibles..... | 89 |
| Tabla 34 | Inversión inicial de bienes intangibles. | 90 |
| Tabla 35 | Gastos Pre-operativos..... | 90 |
| Tabla 36 | Plan de ventas de los primeros 12 meses (expresado en unidades)..... | 91 |
| Tabla 37 | Plan de ventas de los 5 años de proyecto (expresado en unidades)..... | 92 |
| Tabla 38 | Proyección de ventas para los primeros 12 meses (incluye IGV)..... | 93 |
| Tabla 39 | Proyección de ventas por año. | 94 |
| Tabla 40 | Proyección de costos de producción para los primeros 12 meses. | 95 |
| Tabla 41 | Proyección de costos de producción por año. | 95 |
| Tabla 42 | Costos de materiales del área de Producción por año (con IGV)..... | 96 |
| Tabla 43 | Gastos Operativos (afectos al IGV)..... | 96 |
| Tabla 44 | Gastos Operativos (no afectos al IGV)..... | 97 |
| Tabla 45 | Gastos de personal del año 1 | 97 |
| Tabla 46 | Proyección de gastos de personal por año..... | 97 |
| Tabla 47 | Capital de trabajo mensual para el primer año del proyecto. | 98 |
| Tabla 48 | Estructura de la distribución del financiamiento..... | 99 |
| Tabla 49 | Préstamo al Banco Pichincha | 99 |
| Tabla 50 | Cronograma del préstamo..... | 99 |
| Tabla 51 | Balance General Peqachu | 100 |
| Tabla 52 | Estado de Resultados..... | 101 |
| Tabla 53 | Flujo de efectivo..... | 101 |
| Tabla 54 | Flujo Financiero de Peqachu | 102 |
| Tabla 55 | Cálculo del costo de oportunidad (COK) del proyecto | 103 |
| Tabla 56 | Cálculo del WACC..... | 103 |
| Tabla 57 | Indicadores de viabilidad y rentabilidad del proyecto..... | 104 |
| Tabla 58 | Equilibrio del VPN – FCNI..... | 104 |
| Tabla 59 | Equilibrio del VPN – FCLD..... | 105 |
| Tabla 60 | Variación del VPN por cambios del COK | 105 |
| Tabla 61 | Posibles variaciones del proyecto..... | 106 |
| Tabla 62 | Cambios de los indicadores ante variaciones | 106 |
| Tabla 63 | Escenarios y probabilidad de ocurrencia..... | 107 |
| Tabla 64 | Punto de equilibrio en unidades | 108 |
| Tabla 65 | Enlace de las entrevistas..... | 113 |

Tabla 66 Resúmenes de las entrevistas. 114

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1. Gráfico del modelo Canvas de Peqachu, por elaboración propia, 2020. | 16 |
| Figura 2. Fotografía de León Oré, Reyna Isabel. Adaptado de “Archivo personal de los autores”, por León, R., s.f..... | 19 |
| Figura 3 .Fotografía de Llanos Silva, Jennifer Luciana. Adaptado de “Archivo personal de los autores”, por Llanos, J., s.f..... | 20 |
| Figura 4. Fotografía de Machacuay Capcha, Nataly Pamela. Adaptado de “Archivo personal de los autores”, por Machacuay, N., s.f..... | 20 |
| Figura 5. Fotografía de Paz Cisneros, Patricia. Adaptado de “Archivo personal de los autores”, por Paz, P., s.f..... | 21 |
| Figura 6. Fotografía de Ruiz Aguirre, Kelly Joan. Adaptado de “Archivo personal de los autores”, por Ruíz, K., s.f. | 21 |
| Figura 7. Gráfico en el que se explica el uso promedio de plásticos en Perú. Adaptado de “¿Por qué es necesario tomar conciencia?”, por Ministerio del Ambiente de Perú, s.f. | 25 |
| Figura 8. Gráfico de la cadena de valor de Peqachu, por elaboración propia, 2020 | 31 |
| Figura 9. FODA cruzado de la marca de Peqachu, por elaboración propia. | 32 |
| Figura 10. Gráfico de la estrategia competitiva de Peqachu, por elaboración propia, 202033 | |
| Figura 11. Captura de pantalla la parte inicial de la landing page de Peqachu. Adaptado de “Landing Page de Peqachu”, por Peqachu, s.f | 36 |
| Figura 12. Captura de pantalla del formulario de suscripción de la landing page de Peqachu. Adaptado de “Landing Page de Peqachu”, por Peqachu, s.f. | 37 |
| Figura 13. Captura de pantalla de la landing page de Peqachu, en la que se muestran los productos disponibles. Adaptado de “Landing Page de Peqachu”, por Peqachu, s.f. | 37 |
| Figura 14. Captura de pantalla la fan page de Peqachu. Adaptado de “Fan page de Peqachu”, por Peqachu, s.f | 37 |
| Figura 15. Captura de pantalla de la fan page de Peqachu. Adaptado de “Por apertura de Peqachu, llévate una torta de 8 porciones de quinua y kiwicha a sólo S/25!!!!!!”, por Peqachu, s.f..... | 40 |
| Figura 16. Captura de pantalla de la sección administrativa de la landing page de Peqachu, en la que muestra el reporte general de los resultados obtenidos. Adaptado de “Landing Page de Peqachu”, por Peqachu, s.f. | 40 |

| | |
|--|----|
| Figura 17. Captura de pantalla de la sección administrativa de la landing page de Peqachu, en la que se muestra la audiencia obtenida. Adaptado de “Landing Page de Peqachu”, por Peqachu, s.f..... | 40 |
| Figura 18. Captura de pantalla de la sección administrativa de la fan page de Peqachu, en la que se muestra el público interesado por edades y sexos. Adaptado de “Fan page de Peqachu”, por Peqachu, s.f. | 41 |
| Figura 19. Captura de pantalla la fan page de Peqachu, en los que figuran los comentarios obtenidos tras la publicación promocional. Adaptado de “Por apertura de Peqachu, llévate una torta de 8 porciones de quinua y kiwicha a sólo S/25!!!!!!”, por Peqachu, s.f. | 41 |
| Figura 20. Captura de pantalla de la sección administrativa de la fan page de Peqachu, en la que se muestra el rendimiento de la publicación promocional. Adaptado de “Fan page de Peqachu”, por Peqachu, s.f. | 42 |
| Figura 21. Captura de pantalla de la sección administrativa de la fan page de Peqachu, en la que se muestra el rendimiento de los distintos tipos de publicaciones, según el promedio de alcance y participación. Adaptado de “Fan page de Peqachu”, por Peqachu, s.f..... | 42 |
| Figura 22. Captura de pantalla de la sección administrativa de la fan page de Peqachu, en la que se muestra el interés de un seguidor. Adaptado de “Fan page de Peqachu”, por Peqachu, s.f. | 42 |
| Figura 23. Gráfico del crecimiento de rubros por canales digitales en Perú, por Ecommerce news, 2020..... | 46 |
| Figura 24. Empaque de despacho, por elaboración propia, 2020..... | 52 |
| Figura 25. Logotipo de la marca, por elaboración propia, 2020. | 52 |
| Figura 26. Mapa de Proceso de Peqachu, por elaboración propia, 2020..... | 63 |
| Figura 27. Mapa de la ubicación de Peqachu en San Juan de Miraflores, por Google, s.f. | 66 |
| Figura 28. Plano de distribución de la oficina de Peqachu, por elaboración propia, 2020. | 67 |
| Figura 29. Flujograma del proceso de compra de insumos de Peqachu, por elaboración propia., 2020. | 69 |
| Figura 30. Flujograma del proceso de producción de Peqachu, por elaboración propia, 2020. | 70 |
| Figura 31. Flujograma del proceso de venta de Peqachu, por elaboración propia, 2020. | 70 |
| Figura 32. Flujograma del proceso de postventa de Peqachu, por elaboración propia, 2020. | 70 |

| | |
|---|-----|
| Figura 33. Diagrama PERT del proceso de ventas por página web, por elaboración propia, 2020. | 71 |
| Figura 34. Diagrama del proceso de ventas por página web, por elaboración propia, 2020. | 73 |
| Figura 35. Tipo de empresa, por Plataforma Digital Única del Estado Peruano, 2020..... | 80 |
| Figura 36. Organigrama de Peqachu, por elaboración propia., 2020. | 80 |
| Figura 37. Diseño de puestos y funciones del Gerente General, por elaboración propia, 2020. | 81 |
| Figura 38. Diseño de puestos y funciones del Jefe de cocina, por elaboración propia, 2020. | 81 |
| Figura 39. Diseño de puestos y funciones del Ayudante de Cocina, por elaboración propia, 2020. | 82 |
| Figura 40. Diseño de puestos y funciones del Vendedor, por elaboración propia, 2020. ... | 82 |
| Figura 41. Tarjetas de prueba, por elaboración propia, 2020. | 132 |
| Figura 42. Tarjetas de aprendizaje, por elaboración propia, 2020. | 133 |
| Figura 43. Gráfico del mapa de empatía del consumidor deseado por Peqachu, por elaboración propia, 2020. | 134 |

1. INTRODUCCIÓN

Actualmente la presencia de los granos andinos en la mesa de los peruanos se ha hecho más frecuente, ya que diferentes nutricionistas y figuras públicas han publicitado a través de diferentes medios digitales y televisivos, el beneficio de consumir alimentos saludables. También, en algunas situaciones, el consumo de dichos granos se debe a una recomendación médica o por la tendencia de los nuevos estilos de vida.

Asimismo, el negocio se centra en ofrecer una buena alimentación, sin restringirse del buen sabor, puesto que las tortas a pesar de contener granos andinos, se acompañan con frutas y complementos como frutos secos. Adicional a ello, se brinda la facilidad de comprar por la página web y recibir el producto en la comodidad del hogar o en el lugar donde se encuentre. Lo cual, es ideal para el comprador moderno que valora la calidad, precio y tiempo. Por lo tanto, cuando piensen en comer rico y saludable, Peqachu será su primera opción.

2. ASPECTOS GENERALES DEL NEGOCIO.

2.1. Idea/nombre del negocio.

la fecha se ha dado un acelerado crecimiento de la tasa de personas con obesidad y diabetes, lo cual corresponde a un 70% de la población peruana. Eso se debe al excesivo consumo de dulces, grasas saturadas, alimentos procesados y sodio, los cuales son perjudiciales para la salud. Además, los limeños no encuentran pastelerías donde ofrecen tortas que contengan nutrientes. Por lo que tienen que comprar en pastelerías tradicionales enfrentándose a otros problemas existentes como la demora en la entrega del producto y la mala atención por parte del personal.

Frente a esta problemática, nace Peqachu, una pastelería virtual que ofrecerá tortas elaboradas a base de granos andinos, los cuales son considerados como alimentos nutritivos por su alto contenido en proteínas, fibras, minerales que son muy beneficiosos para el consumidor (Ministerio de Agricultura y Riego, 2019). Asimismo, estará enfocado a personas del sector socioeconómico B, que busquen activamente alimentarse de manera saludable y deliciosa. Y con un posible plan de expansión a otros niveles socioeconómicos al cabo de cinco años.

2.1.1. Modelo Canvas.

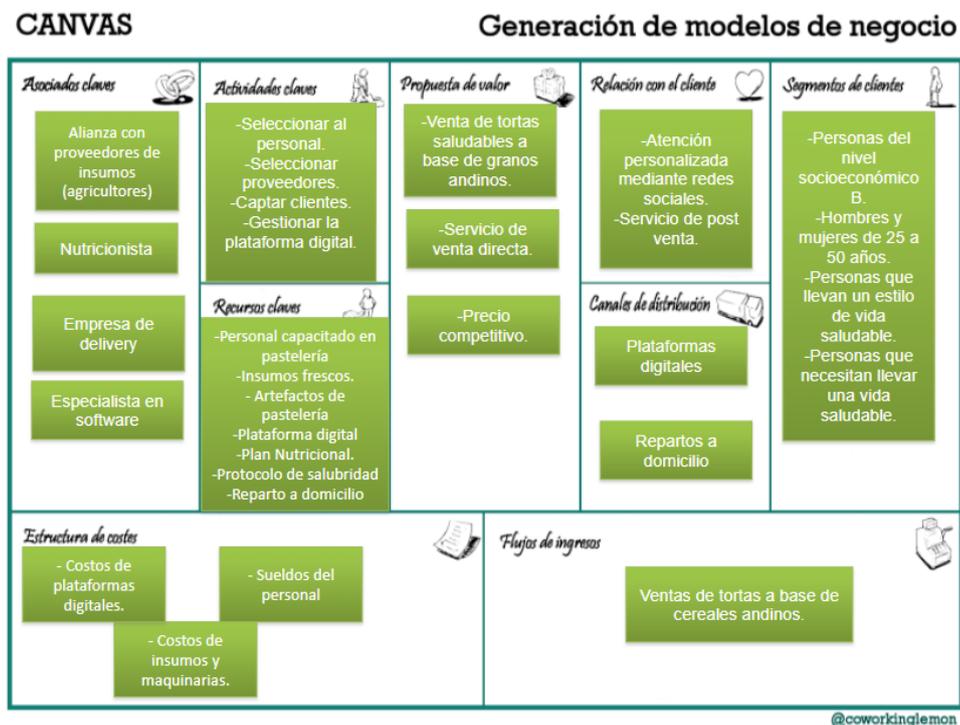


Figura 1. Gráfico del modelo Canvas de Peqachu, por elaboración propia, 2020.

2.1.1.1. Segmento de mercado.

En el segmento de clientes, se ha considerado a los hombres y mujeres de 25 a 50 años del nivel socioeconómico B, que compran tortas por las plataformas digitales y desean consumir productos con alto valor nutricional por alguna indicación médica o por mejorar su estilo de vida con respecto a los hábitos alimenticios. Adicional a ello, son personas que viven en Lima Metropolitana.

2.1.1.2. Propuesta de valor.

Se ha planteado brindar tortas saludables elaboradas con granos andinos, los cuales serán un beneficio alimenticio para los consumidores que deseen adquirir productos con alto valor nutricional. Asimismo, el servicio se dará de forma directa, puesto que Peqachu será quien prepare las tortas elegidas, según los tamaños y sabores. Cabe destacar que, se ofrecerá el servicio con un precio competitivo dentro del sector, el cual permitirá ser alcanzable para el segmento indicado.

2.1.1.3. Canales de distribución.

Peqachu va contar con Facebook, el cual tendrá como función difundir fotos, promociones, precios y testimonios de clientes que ya han adquirido el producto. Adicional a ello, el canal de venta será por medio de la página web que generará mayor comodidad y facilidad a los consumidores al momento de realizar su compra. Asimismo, los productos serán repartidos al domicilio o lugar donde se encuentre cada cliente.

2.1.1.4. Relación con clientes.

El cliente tendrá una atención personalizada y directa mediante las redes sociales, de las cuales la página web servirá como venta y Facebook como post venta. En donde se podrá interactuar de forma rápida y eficiente.

2.1.1.5. Flujos de ingreso.

Los ingresos principales del negocio serán percibidos a través de la venta directa de las tortas a base de granos andinos dispuestas en la carta de productos disponibles en la página web de Peqachu.

2.1.1.6. Recursos claves.

Para el desarrollo del proyecto, Peqachu va a contar con profesionales, que tienen altos conocimientos y experiencia para elaborar las tortas nutritivas, así como, atención al cliente. Además, los insumos para este negocio son muy importantes. Por ello, se va a

verificar constantemente que estos ingredientes se encuentren frescos y sean de alta calidad. Asimismo, el área de producción estará equipada con maquinarias sofisticadas e instrumentos de trabajo.

Cabe resaltar que, se contará con una plataforma digital que ayudará a los clientes a realizar sus pedidos. Esta metodología enriquece la propuesta de valor del negocio. Adicionalmente, otro recurso clave será tener un plan nutricional por producto, así como el disponer de los debidos protocolos de salubridad.

2.1.1.7. Actividades claves.

Peqachu seleccionará a profesionales en el rubro de pastelería, los cuales pasarán por un filtro donde se evalúe sus conocimientos y capacidades. De igual forma, los proveedores serán elegidos bajo un riguroso proceso, en donde se evaluará su aptitud ante las demandas de la empresa. Por otro lado, una actividad esencial es la captación de clientes, la cual se realizará por medio de las plataformas digitales (Facebook y página web). Por ende, Peqachu debe gestionarlas y optimizarlas periódicamente.

2.1.1.8. Socios claves

Para Peqachu, sus socios claves son los proveedores (agricultores) que abastecerán constantemente los insumos para la elaboración de las tortas nutritivas. También, se va a establecer un convenio con un nutricionista, quien brinde la asistencia correspondiente a la lista de ingredientes a utilizar para las diferentes presentaciones y sabores de tortas. Adicionalmente, se hará una alianza con una empresa de delivery que se encargará de entregar el pedido a solicitud del cliente, el mismo que asumirá el recargo por delivery. Por último, se contará con el servicio de un especialista en software, quien garantice el óptimo funcionamiento de la plataforma de Peqachu.

2.1.1.9. Estructura de costes.

En este punto se considera los costos de insumos y maquinarias que se necesitarán para elaborar las tortas a base de cereales andinos. Asimismo, también se va tener el costo de los sueldos del staff de Peqachu y, por último, se va a considerar los costos de plataformas digitales, que servirán como canal de atención.

2.2. Descripción del producto / servicio a ofrecer.

Peqachu ofrecerá tortas saludables y de alto valor nutricional, elaboradas a base de granos andinos, los cuales serán vendidos por medio de la página web, y entregados a cada

cliente en el lugar donde se encuentren. Cabe indicar que, Peqachu brindará una carta con los siguientes sabores:

- Torta de kiwicha
- Torta de cañihua y maca
- Torta de quinua

Los sabores mencionados vienen en tres presentaciones diferentes: pequeña (12 porciones), mediana (18 porciones) y grande (24 porciones).

2.3. Equipo de trabajo.

- **León Oré, Reyna Isabel.**

Estudiante del décimo ciclo de la carrera de Negocios Internacionales en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC). Profesional Técnico de la carrera Administración de Negocios Internacionales en CIBERTEC. Además, cuenta con especialización en Aduanas y Logística en ADEX. Cuenta con experiencia en el sector de exportaciones e importaciones. Ha laborado en el Departamento de Inteligencia Comercial de la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERÚ) y la Ventanilla Única de Comercio Exterior del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR).

Actualmente, labora en el área de Comercio Exterior de la empresa Ransa Comercial S.A. Es una persona predispuesta para apoyar a los demás y con facilidad de trabajo en equipo. Cuenta con experiencia en temas de negociación y ventas, lo cual le brinda una importante capacidad para colaborar de manera efectiva en la selección y gestión con proveedores; mercancías y control de inventarios.



Figura 2. Fotografía de León Oré, Reyna Isabel. Adaptado de “Archivo personal de los autores”, por León, R., s.f.

- **Llanos Silva, Jennifer Luciana.**

Estudiante del décimo ciclo de la carrera de Contabilidad en la UPC. Asimismo, cuenta con cuatro años de experiencia en el área administrativa y dos años en el de ventas. También, tiene conocimientos de cálculo de planilla, seguimiento de clientes, elaboración y organización de documentos. Con respecto a sus fortalezas, es una persona hábil con los números, responsable, empática, se adapta a los cambios y posee capacidad de trabajar en equipo.



Figura 3 .Fotografía de Llanos Silva, Jennifer Luciana. Adaptado de “Archivo personal de los autores”, por Llanos, J., s.f.

- **Machacuay Capcha, Nataly Pamela.**

Estudiante de décimo ciclo de la carrera de Contabilidad en la Universidad de Ciencias Aplicadas del Perú (UPC), con estudio técnico en el Institución de Información Bancaria (IFB) en la carrera de Contabilidad y Finanzas. Aparte de ello, tiene seis años de experiencia en el área contable y posee sólidos conocimientos de contabilidad y gestión empresarial. Es una persona proactiva y capacitada, con facilidades con respecto al trabajo en equipo, constancia para lograr resultados y mantener una buena comunicación.



Figura 4 .Fotografía de Machacuay Capcha, Nataly Pamela. Adaptado de “Archivo personal de los autores”, por Machacuay, N., s.f.

- **Paz Cisneros, Patricia.**

Estudiante del décimo ciclo de la carrera de Negocios Internacionales en la UPC y egresada técnica de la carrera de Administración de Empresas en IDAT. Asimismo, cuenta con seis años de experiencia en el rubro financiero, el cual ha fortalecido sus capacidades en negociación y ventas; a su vez, lleva cuatro años en el rubro inmobiliario relacionado a la parte financiera de presupuestos para las diferentes áreas. Con respecto a sus fortalezas, es una persona predispuesta para apoyar a los demás y facilidad de trabajar en equipo.



Figura 5. Fotografía de Paz Cisneros, Patricia. Adaptado de “Archivo personal de los autores”, por Paz, P., s.f.

- **Ruiz Aguirre, Kelly Joan.**

Estudiante del décimo ciclo de Contabilidad (UPC), con conocimientos en finanzas, tesorería y contable, actualmente trabajando como asistente contable en una compañía de tecnología de la información, que provee servicios de consultoría SAP orientados a empresas en crecimiento, en los sectores de servicios, minería, energía, comercio y producción. Se considera que sus habilidades son su actitud positiva, proactividad, solución de problemas, trabajo en equipo, manejo de informes contables y administrativos.

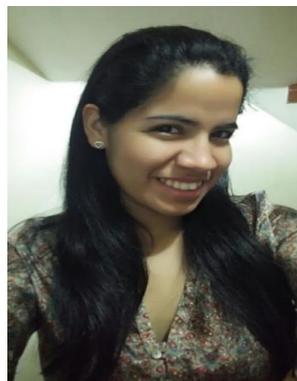


Figura 6. Fotografía de Ruiz Aguirre, Kelly Joan. Adaptado de “Archivo personal de los autores”, por Ruíz, K., s.f.

3. PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO.

3.1. Análisis externo.

3.1.1. Análisis PESTEL.

El análisis PESTEL es el análisis del entorno general que examina el impacto de los factores externos del macro entorno, específicamente en factores de índole políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales. Para los autores Martínez & Milla (2012) “el análisis PESTEL, que consiste en examinar el impacto de aquellos factores externos que están fuera de control de la empresa, pero que pueden afectar a su desarrollo futuro” (p. 34).

Factores políticos.

El decreto N° 044-2020-PCM indica que el país se encuentra en estado de emergencia desde el 16 de marzo, por lo cual se ha dispuesto el aislamiento social obligatorio, debido a las graves circunstancias que afectan la vida de los peruanos a consecuencia del brote del COVID-19 (Parédez, 2020). Asimismo, el Congreso de la República promulgó la Ley N° 30056, en la que se promueve la inversión a través del impulso del desarrollo productivo y el crecimiento empresarial. Este establece el marco legal para la competitividad, formalización y el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas (Ley Mype N.º 30056, 2013).

El Día Nacional de los Granos Andinos se celebra anualmente cada 30 de junio y fue creado por el Estado peruano, con el afán de recordar a la población el alto valor nutricional de estos productos (AgroNoticias, 2019). Este hecho, ayudará a promocionar un mayor consumo en los ciudadanos, lo cual beneficiará a más de cien mil agricultores residentes en zonas alto-andinas que están emergiendo de la pobreza, algunas de éstas zonas se encuentran ubicadas en Puno, Ayacucho, Apurímac, Cusco, Arequipa, Junín, La Libertad, y Huancavelica (Andina, 2020).

La propuesta de Peqachu cumple con la promoción y consumo de los granos andinos para la buena alimentación, puesto que se preocupa por el bienestar del consumidor. Asimismo, es importante tomar en cuenta la iniciativa de ayuda otorgada por el Estado, con la que muchas empresas lograrán desarrollarse.

Factores económicos.

Debido a la pandemia, se ha establecido “un programa integral de alivio y contención económica para proteger a la población vulnerable y apoyar a las empresas que comprende

medidas de apoyo a los ingresos, pago de impuestos diferidos y garantías de crédito para el sector privado” (Banco Mundial, 2020), por parte del Gobierno peruano.

El Banco Mundial (2020) mencionó que “dada la naturaleza temporal esperada del choque se proyecta que la economía se recupere fuertemente en 2021, lo que conduciría a una reanudación en la reducción de la pobreza” (párr. 6). En efecto, “la economía se vio afectada por la Emergencia Sanitaria Nacional establecida por el Gobierno desde mediados de marzo” (Andina, 2020).

Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (2020) precisó lo siguiente: En el primer trimestre del presente año, las medidas adoptadas para contener el avance del Covid 19 incidieron en el resultado negativo del Producto Bruto Interno que disminuyó -3,4% en comparación con similar periodo del año 2019, esta contracción se registra después de 42 trimestres de crecimiento ininterrumpido; según lo dio a conocer el Instituto Nacional de Estadística e Informática en el informe técnico Comportamiento de la Economía Peruana. (p. 1)

El gasto de consumo de las familias se redujo en -1,7%, por las menores compras de bienes duraderos (-11,2%), otros bienes no duraderos (-7,5%) y servicios -1,3%; sin embargo, crecieron los gastos en consumo de alimentos (3,9%) estos últimos de acuerdo a los resultados de la Encuesta Nacional de Hogares. Adicionalmente, el ingreso mensual promedio nominal por trabajo en Lima Metropolitana se redujo en -0,4% y el empleo en -0,1%. (p. 1)

Asimismo, se puede afirmar que el crecimiento de la industria de la panadería y pastelería ha logrado facturar alrededor US \$6 mil millones cada año, mediante las actividades de producir y vender panes (América Economía, s.f.). Asimismo, en Perú, el 43 % de 10 mil de estos negocios, se encuentra en Lima (Expansión Franquicia, 2020).

Factores socio-culturales.

Se consideró que los consumidores están cada vez más preocupados por los alimentos que sus familias y ellos consumen. Así como intentar hallar un balance con los productos que adquieren, por lo que son más cuidadosos al leer sus respectivas etiquetas informativas (Kantar World Panel, 2019). Ergo, se indicó que la alimentación es un indicador clave para que un consumidor se considere saludable o no” (Redacción RPP, 2019).

Se ha podido evidenciar que el 54 % de los hogares peruanos se auto considera saludable o muy saludable, ya que consumen con mayor frecuencia frutas, verduras y agua,

se informan sobre el contenido de los productos envasados. Asimismo, los fabricantes de productos relacionados a la grasa están ofreciendo actualmente alternativas más saludables para encandilar a estos hogares (Redacción EC, 2019).

En lo que respecta al consumo de granos andinos, estos son clasificados como alimentos libres de gluten, “por sus altos contenidos de proteínas, minerales, fibra y aceites esenciales, los cuales contribuyen de manera significativa a una buena nutrición y salud de sus consumidores” (Ministerio de Agricultura y Riego, 2019); por ello, estos destacan en la gastronomía peruana, debido a su gran versatilidad y su alto grado de reconocimiento a nivel internacional. Finalmente, “representan el sustento de más de ciento veinte mil familias agrarias, además generan 5.7 millones de jornales en el campo y crean diversos puestos de trabajo (procesamiento, transporte, comercialización, investigación, entre otras actividades) de manera indirecta” (Agraria.pe, s.f.). Asimismo, el consumo per cápita de granos andinos bordea los 2.3 kilogramos; no obstante, se pretende alcanzar los 3.5 kilos por persona, al 2021 (Ministerio de Agricultura y Riego, 2019).

Factores tecnológicos.

La tecnología es muy importante en el desarrollo de la propuesta de valor, ya que a través de plataformas tecnológicas (Facebook, Instagram y la contratación de *influencers*) se llega al público objetivo y estos medios son un gran soporte para extender el negocio. Al cierre de 2019, el e-commerce aumentó un 30 % su facturación en dicho año, es decir, registró más de US \$4 mil millones (CAPECE, 2019). Asimismo, la emergencia sanitaria presentada, en nuestro país, ha demostrado la gran necesidad del e-commerce; “no obstante, el Perú está posicionado por encima de México y Colombia, que tienen un promedio de 55% y 41%, respectivamente” (Diario Gestión, 2020). Y este precedente hace que Peqachu sea ideal para el consumidor peruano, que actualmente valora mucho la tecnología para realizar sus compras.

Factores ecológicos.

En los últimos años, los cambios climáticos han sido alertas para preservar la naturaleza. Por ello, Peqachu está comprometido con la sostenibilidad y medio ambiente. Además, se sabe que, en Perú cada persona emplea y/o desecha un promedio de 30 kilogramos de plástico que es el equivalente a 3 mil millones de bolsas por año; de este resultado, el mayor porcentaje se concentra en Lima (Ministerio del Ambiente de Perú, s.f.).

Por lo tanto, es imperativo actuar de manera responsable, motivo por el cual Peqachu usará recipientes y bolsas biodegradables.



Figura 7. Gráfico en el que se explica el uso promedio de plásticos en Perú. Adaptado de “¿Por qué es necesario tomar conciencia?”, por Ministerio del Ambiente de Perú, s.f.

La pastelería sostenible está relacionada con trabajar de la mano con los agricultores, que facilitan la cadena de valor del negocio (Revista Panadería y Pastelería Peruana, 2018). Por ello, fomentar su desarrollo traerá grandes beneficios para los productos finales.

Factores legales.

En cuanto a las leyes laborales, existe una tendencia a proteger a los trabajadores y consumidores, por lo que las personas deben tratar de no violar estas normas legales (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, 2018, págs. 265-387). Por un lado, es importante mencionar la Ley MYPE 30056, la cual brinda diversos beneficios para las microempresas y tiene como objetivo su rápida constitución y formalización, además de promover el emprendimiento y la mejora continua de estas organizaciones. (Ley Mype N.º 30056, 2013, art. 1). Por otro lado, debe considerarse que las MYPES aportan el 40 % del PIB, lo cual genera el crecimiento económico del país (Asociación de Emprendedores de Perú, 2015).

Finalmente, se debe prestar mucha atención a este enfoque, porque si bien la economía se ha desempeñado bien durante muchos años, un país orientado a un sistema de mercado social incentiva la inversión privada nacional e internacional, la aceptación y protección, y la libre competencia, todo lo cual puede verse afectado por los últimos tiempos.

3.1.2. Análisis de la industria: Análisis de las 5 fuerzas de Porter

Para analizar el sector, se utilizará el modelo estratégico elaborado por M. Porter, que ayudará a Peqachu a determinar factores que impactan de alguna forma con la idea de negocio.

Poder de negociación con los clientes (Bajo)

Cuando cada cliente o comprador se enfoca en un único lugar, donde compra lotes importantes de sus productos de interés, su poder de negociación representa una fuerza y solidez relevante, que en muchas ocasiones logra impactar en la magnitud de la competencia en una industria (David, 2003, p.101).

Adicionalmente, es de conocimiento que la tecnología ha facilitado a las personas a que resuelvan sus percances o concluyan sus obligaciones eficazmente, mientras que algunas empresas del país se encuentran en etapa de introducción en este nuevo mercado, en donde es masivo el uso de aplicativos y dispositivos móviles (celulares), que cada vez más personas los utilizan (Ochoa, 2019).

Si bien es cierto, los consumidores tienen el derecho de exigir calidad en sus productos o comidas, acompañada de una agradable atención por parte del staff de Peqachu. Por ello, al no encontrar competencia directa en cuanto a tortas a base de granos andinos el poder de negociación con los clientes es bajo.

Poder de negociación con proveedores (Alto)

Cuando los proveedores tienen poder de negociación, generalmente la táctica que realizan es aumentar sus precios, lo cual se da cuando no hay mucha oferta de materia prima. Además, para que los proveedores y productores cuenten con precios moderados, insumos de bajo costo y productos de calidad deberán trabajar conjuntamente para generar rentabilidad a futuro (David, 2003, p. 101).

Asimismo, en el caso del avance tecnológico ha generado que las empresas cuenten con programadores o personas altamente capacitadas con respecto a las actualizaciones informáticas, que hoy en día se han convertido en un medio que contribuye al crecimiento social y económico de la empresa. Lo expuesto puede complementarse con lo siguiente:

Para el año 2025 la industria del software emplea a más de 1,2 millones de programadores en la región de América Latina, dicho suceso ha contribuido a que se genere muchas más posibilidades dentro del mercado laboral dirigido a jóvenes que se encuentran estudiando carreras tecnológicas (La República, 2019).

En Perú la tendencia es muy parecida, los datos ofrecidos por un último reporte de Cisco, anuncian que nuestro país está próximo a tener un déficit de 17.000 profesionales especializados en carreras tecnológicas. Esto, reafirma las oportunidades de empleo para los jóvenes peruanos en carreras afines, siendo una de las más rentables la de programación de software (La República, 2019).

En este caso, Peqachu va necesitar de una persona que pueda encargarse de dar mantenimiento a dicho intangible (software) y que garantice el buen funcionamiento del mismo. Por ello, al ser escasos los profesionales de ese rubro en nuestro país, su poder de negociación en este aspecto es alto. Asimismo, Peqachu contará con proveedores de insumos que cuenten con las certificaciones necesarias para la venta y distribución (ISO 9000), estos insumos son fundamentales para la preparación de las tortas, los más conocidos son la quinua, kiwicha, cañihua, maca y avena.

En Perú, actualmente, se cuenta con 14 proveedores de cereales andinos, los cuales son Inka Sumaq Sara S.A.C., Tienka, Raymi Food S.A.C., entre otros (Euro Pages, s.f.). Por lo tanto, al haber una gran variedad de proveedores de los granos andinos mencionados, dentro del país, su poder de negociación en este aspecto es medio.

Amenaza de entrada de nuevos competidores (Bajo)

La competencia actual está compuesta por oferentes que participan en el mismo sector, incluyendo a fabricantes de productos y servicios sustitutos, y competencia potencial conformada por nuevos competidores (Sánchez, 2006). Además, es importante reconocer las barreras de entrada y de salida, puesto que la competencia es mayor cuando estas barreras mencionadas son bajas.

Se tiene conocimiento que la industria de alimentos saludables se ha incrementado y es la última tendencia del sector exportador en los últimos años: asimismo, este tipo de empresas está en evolución, ya que se vienen adaptando al nuevo mercado que los rodea; también se sabe que, en Latinoamérica la demanda se debe a que los consumidores han decidido cambiar sus hábitos alimenticios, formando un estilo de vida más consciente, buscando el beneficio de su salud (Olivares & Lozano, 2019).

A causa del COVID-19, muchas empresas de distintos sectores han tenido que reinventarse, la cual ha obligado a que cumplan con ciertos protocolos y medidas sanitarias que exige cada Gobierno (Flores, 2020). Añadiendo que, en el caso de Perú, al constituir una empresa como lo sugieren los reglamentos y normativas, se debe seguir un cierto proceso en el cual se necesitan los registros de la Superintendencia Nacional de los Registros Públicos (SUNARP), Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT), entre otros (Redacción Gestión, 2018).

Con base en lo explicado, Peqachu se alinearé a las disposiciones de las entidades del estado. Al igual que las demás empresas en el territorio nacional para lograr mantenerse a flote. Por ende, se considera que las barreras de entrada son bajas, lo cual genera una ventaja competitiva para Peqachu y el poder ingresar al sector ofreciendo un servicio novedoso a base de granos andinos.

Amenaza de productos sustitutos (Media)

En esta particularidad, se detalla a las empresas que son parte de la competencia y que desean ofrecer un servicio o producto que sustituya a otro que se brinda generalmente. Por ello, se ha determinado que, según lo vinculado con la tecnología, hay empresas que actualmente han optado por contar con una página web o ser visibles en Facebook, donde ofrecen sus servicios.

Asimismo, en Perú, las empresas que se encuentran dentro del sector de alimentos nutritivos ofrecen productos y servicios de manera online y por delivery (La Cámara, 2020); sin embargo, no se ha podido encontrar competidores que brinden tortas en formato saludable y nutritivo. En Peqachu, se ofrecen tres tipos de tortas (cada una en presentación pequeña, mediana y grande), donde cada uno se caracteriza por tener un sabor diferente.

Los productos sustitutos que encontramos para nuestro negocio son las tortas elaboradas con edulcorante, tortas veganas o postres con frutos secos. Por ende, la amenaza de productos sustitutos es media, por lo que el servicio de Peqachu sería innovador frente a los demás productos debido a su contenido a base de insumos como quinua, kiwicha, cañihua y maca.

Rivalidad entre los competidores existentes (Bajo)

Ante una fuerte rivalidad entre competidores, lo que se desea encontrar generalmente es una ventaja fundamental que pueda diferenciar a Peqachu de la competencia. Se sabe que, el sector de alimentos saludables se ha ido incrementando con el paso del tiempo, el cual ha estado logrando una alta demanda, por lo que a causa de la pandemia del COVID-19, se han generado varios servicios que opten por utilizar el delivery como medio principal de entregas. Asimismo, las personas han decidido alimentarse de una forma más sana y así mejorar su sistema inmunológico para evitar diferentes enfermedades (American Society for Nutrition, 2020).

Los competidores más cercanos de Peqachu son D' espléndidas (dulces sin azúcar) y Sana Tentación. A continuación, en la siguiente tabla se indicará los otros negocios que ofrecen un producto similar al de Peqachu, con respecto a la preparación con base en la utilización de cereales andinos.

Tabla 1

Rivalidad entre competidores existentes

| Criterios | D' espléndidas (Dulces sin azúcar) | Sana Tentación |
|----------------------|---|--------------------------------------|
| Tipo de negocio | Panadería. | Panadería y pastelería. |
| Redes Sociales | Web, Facebook, WhatsApp Business, correo electrónico. | Web, Facebook, Instagram. |
| Insumos nutritivos | Frutas, pecanas y edulcorante | Frutas, edulcorante y keke integral. |
| Atención presencial | Sí. | Sí. |
| Servicio a domicilio | Sí. | Sí. |
| Horario de atención | 09:00 a 17:00 h | 09:30 a 17:30 h |

Forma de atención

Compra presencial.

Compra presencial.

Delivery: 24 horas de anticipación.

Nota: Tabla en la que se muestra las propuestas de la competencia de Peqachu, según lo observado en sus tiendas y redes sociales, por elaboración propia Análisis interno.

3.2. La cadena de valor.

La cadena de valor de Peqachu permitirá analizar y evaluar cada procedimiento a seguir con la finalidad de generar una ventaja competitiva como desarrollar su eficiencia en la elaboración de las tortas con el propósito de generar un menor gasto.



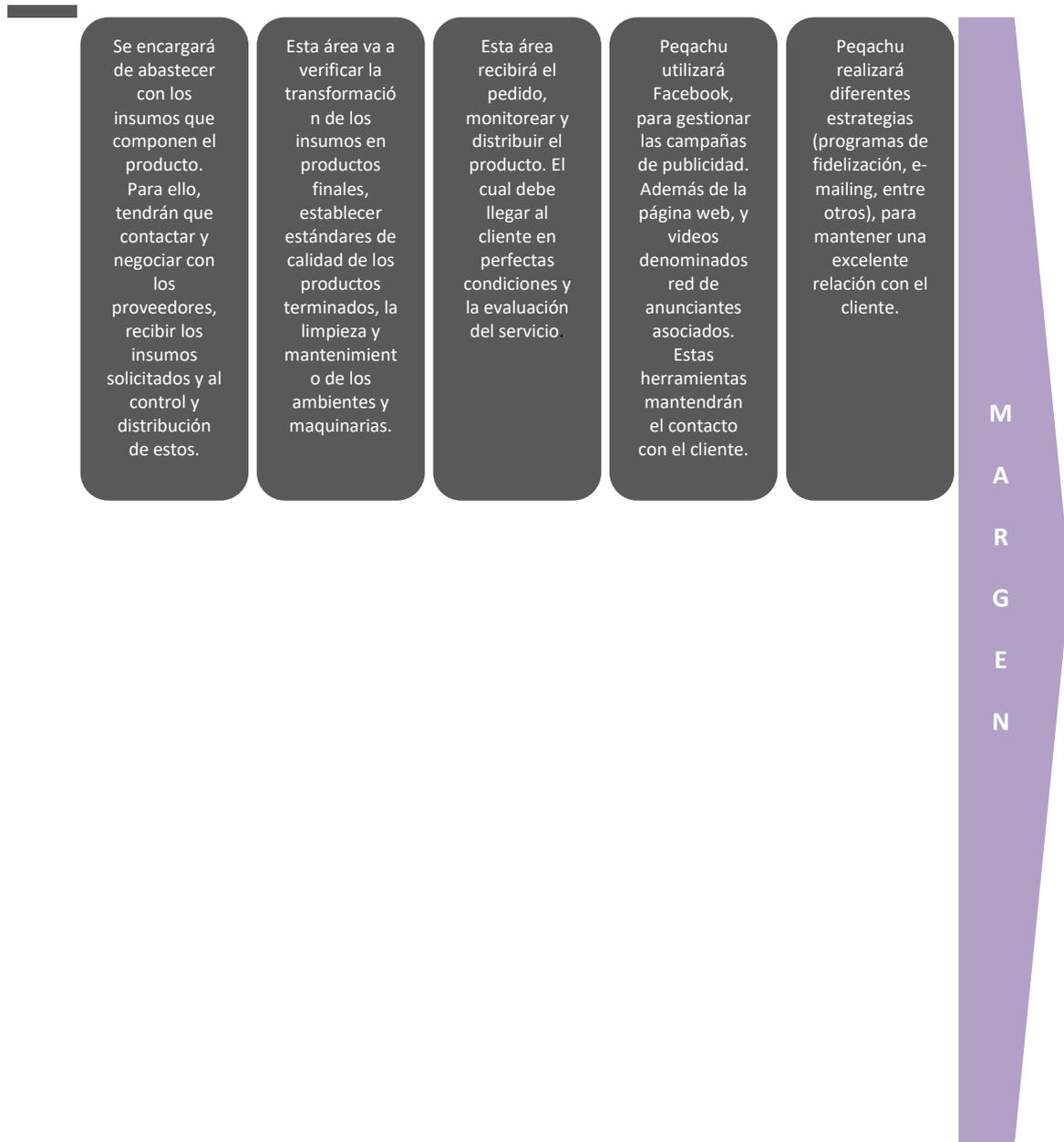


Figura 8. Gráfico de la cadena de valor de Peqachu, por elaboración propia, 2020

3.3. Análisis FODA

| MATRIZ FODA CRUZADO | Factores Externos | |
|---|--|---|
| | Oportunidad | Amenazas |
| | <ol style="list-style-type: none"> 1. Mayor interés por parte de la sociedad, con respecto al sector gastronómico. 2. Crecimiento del consumo de insumos nativos del país. 3. Cambios en el estilo de vida de la población. 4. Diversidad en los insumos andinos a emplear. 5. Mayor demanda de tortas, a través de la publicidad en plataformas digitales, como redes sociales. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Crisis económica producida por el COVID – 19. 2. Existencia cercana de productos sustitutos. 3. Pérdida de valor de la marca por difusión de constantes reclamos en las redes sociales. 4. Permisos, licencias y certificados de seguridad para que el establecimiento de producción de tortas pueda funcionar. |
| Factores Internos | FO (Fortalezas - Oportunidades) | FA (Fortalezas - Amenazas) |
| Fortalezas | | |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Ideas innovadoras que proporcionan diferentes formas de preparación de tortas. 2. El valor agregado es proporcionado por insumos andinos de Perú. 3. Las tortas de Peqachu serán elaboradas con cereales andinos peruanos. 4. Servicio y productos de calidad, incluido el proceso de estandarización. 5. Canales adecuados para la venta. | <ul style="list-style-type: none"> • (F1-O1) Consolidar el negocio de tortas, a base de cereales andinos, a mediano plazo. • (F3-O4) Investigar e innovar continuamente nuevos insumos peruanos para la fabricación de este tipo de tortas, así como en diversificar sus sabores. • (F5-O5) Utilizar las plataformas digitales (Facebook y página web) para la venta de estas tortas que contienen un alto valor nutricional. • (F2-O3) La difusión del servicio de tortas hechas con cereales andinos, a través de las plataformas digitales. Esto aumentará la demanda de los productos de Peqachu. • (F4-O2) Incitar a los clientes a que consuman productos con insumos oriundos. | <ul style="list-style-type: none"> • (F1-A1) El conocimiento del mercado permite al presente equipo de trabajo generar ideas innovadoras, antes del surgimiento de alguna nueva crisis. • (F2-A2) Potenciar la diferenciación del servicio. • (F3-A3) Desarrollar estrategias de marketing para lograr el posicionamiento deseado. • (F4-A4) Resaltar la salud, la seguridad y los estándares de calidad en el servicio para el desarrollo sostenible de este proyecto en cuestión. |
| Debilidades | DO (Debilidades – Oportunidades) | DA (Debilidades - Amenazas) |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Como nuevo concepto de negocio, la marca es desconocida. 2. La calidad y tiempo de los insumos se pueden ver afectados por el incumplimiento de los proveedores. 3. Restricciones en la inversión financiera. 4. Inversión de tiempo durante la curva de aprendizaje, la cual está relacionada a la gestión empresarial (control de inventarios, compras, logística, personal, etc.). | <ul style="list-style-type: none"> • (D1-O3) Implementación de un plan que facilite el funcionamiento de la cadena de suministro; de esta manera, se podrán reducir los costos y tiempos a considerar. • (D1-O3) Brindar una agradable experiencia en el servicio, con la finalidad de posicionar la marca, dentro del mercado de tortas. • (D2-O4) Desarrollar alianzas estratégicas con proveedores para la innovación de productos comestibles. | <ul style="list-style-type: none"> • (D2-A3) Implementar programas de capacitación continua para que los empleados cumplan con los estándares de calidad requeridos. • (D1-A1) Utilizar la crisis económica provocada por el COVID-19 para ingresar a nuevos mercados y así, producir nuevas estrategias que impulsen a negociar. • (D3-A3) Brindar un servicio de calidad que supere las expectativas del cliente para minimizar las situaciones negativas que puedan surgir durante la elaboración y venta de las tortas saludables. |

Figura 9. FODA cruzado de la marca de Peqachu, por elaboración propia.

3.4. Visión.

Ser una empresa reconocida de tortas saludables en Lima al 2025, por el buen servicio y calidad de sus productos.

3.5. Misión.

Ofrecer una dulce experiencia a través de tortas saludables a base de granos andinos, generando bienestar y satisfacción a los consumidores y promoviendo la mejora en sus hábitos alimenticios.

3.6. Estrategia Genérica.

Peqachu busca competir en el mercado, por lo que se tendrá que emplear una estrategia de enfoque basada en la diferenciación, la cual corresponderá a la venta de tortas a base de granos andinos entregadas a domicilio, que serán elaboradas por profesionales calificados y capacitados. Asimismo, se garantiza altos estándares de calidad y el cumplimiento de los protocolos de bioseguridad. Esto permitirá la aceptación del público objetivo, el cual estará dispuesto a pagar un precio justo por calidad y elegir a Peqachu por encima de cualquier producto sustituto en el mercado actual.

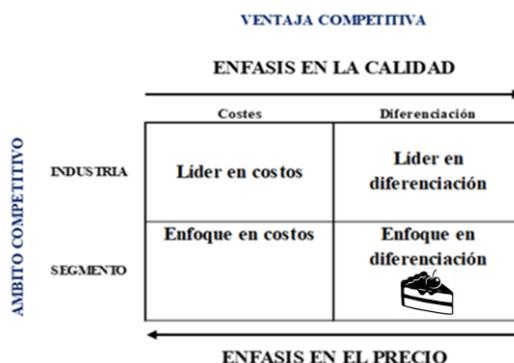


Figura 10. Gráfico de la estrategia competitiva de Peqachu, por elaboración propia, 2020

3.7. Objetivos Estratégicos.

- Aumentar un 10% en la venta de tortas a base de granos andinos, a través de los diferentes canales, utilizando estrategias del marketing digital a fin de obtener la participación en el mercado durante el segundo año.
- Incrementar las visitas en las plataformas digitales en 50% en el primer año con el fin de hacer más conocido a Peqachu y que la marca se encuentre en la mente del consumidor.

- Incrementar en 20% el presupuesto de marketing digital con el objetivo de aumentar la cartera de clientes a partir del segundo año.
- Aumentar en 5% las utilidades anuales, a través de un plan de mercadeo con la finalidad de incrementar la rentabilidad en los próximos cinco años.
- Disminuir en un 3% los costos de ventas, a través de convenios con los agricultores directos de materia prima, con el propósito de aumentar la utilidad de Peqachu en los próximos tres años.

4. INVESTIGACIÓN / VALIDACIÓN DE MERCADO.

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

Para el presente trabajo se utilizó la investigación cualitativa para poder conocer la preferencia de las personas hacia las tortas nutritivas y la técnica utilizada fueron las entrevistas a profundidad, de la que se detalla en las siguientes líneas.

La entrevista a profundidad es una técnica directa y no estructurada para obtener información. Esta herramienta tiene el propósito de conseguir pensamientos, creencias, actitudes, sueños, motivaciones y más (Marketinginteli, 2020). Se aplicó una guía de preguntas elaboradas para explorar los problemas que tenían en relación al servicio.

Tabla 2

Metodología, herramienta y técnica a emplear para la validación de clientes

| Metodología | Herramienta | Técnica |
|--------------------|--------------------|--------------------------|
| Cualitativa | Guía de preguntas | Entrevista a profundidad |

Nota: La presente tabla ha sido elaborada para explicar la metodología, herramienta y técnica a emplear para la validación de clientes, por elaboración propia.

4.1.1. Definición de hipótesis del cliente.

Las personas (hombres y mujeres, entre 25 y 50 años de edad) deben tener el interés de probar y consumir los distintos sabores de tortas nutritivas a base de granos andinos, los cuales no afectarán su salud y les permitirá llevar una alimentación saludable. Estas mismas deben residir en Lima Metropolitana y pertenecer al NSE B.

4.1.2. Definición y Validación de la hipótesis del problema.

Hipótesis del Problema.

El problema identificado es que los clientes son muy exigentes en los productos que consumen, ya que evitan afectar su salud y además no encuentran establecimientos donde puedan adquirir este tipo de tortas a base de granos andinos que contiene un alto nivel nutricional.

Método y criterio de éxito de la validación del problema.

En la primera fase se utiliza como metodología de investigación cualitativa las entrevistas a profundidad para recopilar información con respecto a los clientes. Con dicha herramienta, se puede verificar las necesidades insatisfechas de nuestros posibles clientes, de esta manera permite mejorar el servicio.

Como resultado, el criterio de éxito que se obtuvo fue que, de las 20 personas entrevistadas, 16 de ellas validaron la hipótesis, dicho resultado representa el 80% de validación. El cual es favorable ya que permitirá continuar con la investigación de mercado que se pretende alcanzar. A continuación, se detalla las preguntas que se usaron para la entrevista a profundidad.

Guía de preguntas de la entrevista

A continuación, se detalla la parte inicial de la entrevista y las preguntas planteadas que le suceden:

Buenos días. Mi nombre es _____ y estamos realizando la siguiente entrevista que tiene como fin conocer algunos aspectos que pueden surgir en su vida diaria. Toda la información que usted nos provea será confidencial y será usada únicamente para fines de investigación académica. Por tal motivo, esta entrevista será grabada para poder recopilar los datos de manera fidedigna. Si alguna de las preguntas le resulta incómoda o no las quisiera responder siéntase en la libertad de no contestar.

1. ¿Cómo se llama?
2. ¿En qué distrito vive?
3. Cuénteme, ¿cómo es su alimentación diaria, ¿tiene algún régimen nutricional que siga?
4. ¿Cuándo compras un producto alimenticio, lees la lista de insumos con los que fue preparado?
5. ¿Conoces los cereales andinos? ¿En qué alimentos los has probado?
6. ¿Te gustan las tortas?

7. ¿Crees que una torta puede ser nutritiva? ¿Por qué?
8. ¿Con qué frecuencia y en qué ocasiones compra?
9. ¿Cuándo usted compra la torta lo realiza por algún aplicativo o sueles ir al mismo establecimiento?
10. ¿Qué tan seguido le ocurre ese problema?
11. ¿Cómo resuelves este problema?
12. ¿Qué solución te gustaría que hubiera para este problema?

4.1.3. Definición y Validación de la hipótesis de solución.

Hipótesis de la solución.

La hipótesis que se va indagar en este sector es la venta de las tortas elaboradas a base de granos andinos. Es por ello, que se propone elaborar una Landing Page con la finalidad de validar el supuesto de cuál es el interés que presentan los usuarios por consumir los distintos sabores de tortas nutritivas.

Método y criterio de éxito.

En esta fase, se utilizó el método Pitch Producto Mínimo Viable (MVP), en el cual se creó una Landing Page que presentará la idea de negocio. El objetivo es que las personas que ingresen, puedan registrarse para que posteriormente puedan recibir información acerca de los productos que se ofrecen en la carta de alimentos de Peqachu.



Figura 11. Captura de pantalla la parte inicial de la landing page de Peqachu. Adaptado de “Landing Page de Peqachu”, por Peqachu, s.f

Suscríbete

Email Address

First Name

Last Name

Phone Number

Obtén 20% de descuento

Figura 12. Captura de pantalla del formulario de suscripción de la landing page de Peqachu. Adaptado de “Landing Page de Peqachu”, por Peqachu, s.f.



Figura 13. Captura de pantalla de la landing page de Peqachu, en la que se muestran los productos disponibles. Adaptado de “Landing Page de Peqachu”, por Peqachu, s.f.

Por otro lado, se ha creado una *fanpage* en Facebook para que las personas interesadas puedan ingresar y revisar la información del negocio en cuestión.

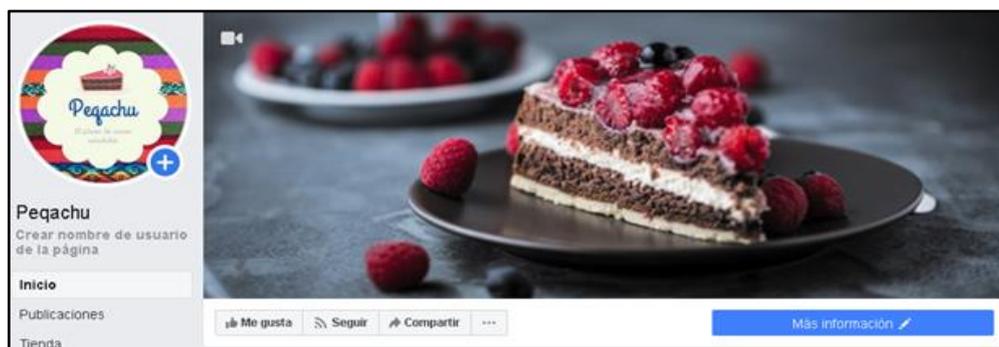


Figura 14. Captura de pantalla la fan page de Peqachu. Adaptado de “Fan page de Peqachu”, por Peqachu, s.f

4.2. Resultado de la Investigación.

4.2.1. Resultado de la validación del problema.

Cada miembro de nuestro equipo realizó 4 entrevistas teniendo un total de 20 personas, Además, todas ellas pudieron brindar sus opiniones con respecto a las preguntas planteadas y se determinaron tres principales problemas, los cuales son los siguientes:

- No encuentran otras opciones de comer nutritivo y rico.
- Demora en el tiempo de entrega del producto.
- No reciben un buen servicio de atención al cliente.

Tabla 3

Resultados de las entrevistas

| N° | Nombre del entrevistado | Problema 1 | Problema 2 | Problema 3 |
|----|-------------------------|--|---|--|
| | | No encuentran otras opciones de comer nutritivo y rico | Demora en el tiempo de entrega del producto | No reciben un buen servicio de atención al cliente |
| 1 | Ana Saavedra | | X | |
| 2 | Nilton Condori | | X | |
| 3 | Fabiola Torres | X | X | |
| 4 | Aníbal Hernández | X | X | |
| 5 | Marlon Silva | X | | X |
| 6 | Kattya Hinostraza | X | X | |
| 7 | Carlos Briceño | X | X | X |
| 8 | Kandy Cuadros | X | X | |
| 9 | Sergio Calla | | X | X |
| 10 | Caroline Huarca | X | X | |
| 11 | Ana Fabián | X | X | |
| 12 | María Capcha | X | X | |
| 13 | Gerardo Alvarado | X | | X |
| 14 | Kiara Delgado | X | | |

| | | | | |
|--------------|-------------------|-----------|-----------|----------|
| 15 | Mariela Carrasco | X | X | X |
| 16 | Jendy Bernaldo | | X | |
| 17 | Jhon Bringas | X | X | |
| 18 | Josseline Sánchez | X | X | |
| 19 | Miriam Coveñas | X | | |
| 20 | Julio Villegas | X | | |
| TOTAL | | 16 | 14 | 5 |

Nota: Con base en los resúmenes de las entrevistas realizadas, se ha procedido a clasificar los inconvenientes que han presentado los entrevistados a lo largo de su vida. El problema con mayor prevalencia es la poca o nula disponibilidad de alternativas para comer de una manera rica y saludable, por elaboración propia, 2020.

Con el presente resultado, se puede validar que la hipótesis del problema es válida, ya que el resultado es superior al criterio que se había planteado inicialmente. Por ende, se debe mantener y seguir con el proyecto de negocio planteado: Peqachu. Sin embargo, se tiene también un problema que es muy próximo para ser resuelto (Problema 1), el cual es el mismo que ayudará a suplementar la hipótesis y fortalecer el servicio esperado para todos los clientes de Peqachu.

El aprendizaje esencial que se ha obtenido de las entrevistas a profundidad y donde se pueden concluir diferentes *insights* de las personas, entre los destacados son “no encuentran otras opciones de comer rico y saludable”, “demora en el tiempo de entrega del producto” y “no reciben un buen servicio de atención al cliente”.

Por consiguiente, se puede afirmar que el 80 % de los entrevistados, el problema fundamental es que no haya otras alternativas de comer rico y nutritivo. Al mismo tiempo, se puede mencionar que 16 personas, de los 20 entrevistados, validaron la hipótesis. También, 14 personas confirmaron tener el problema 2 y sólo 5 confirmaron el problema 3.

Los mismos que ayudarán a dirigir el modelo de negocio a esas necesidades que no están siendo atendidas dentro del mercado, y lo que proporcionará que Peqachu sea más atractivo que su competencia. Ver Anexo 2 (resúmenes de las entrevistas).

4.2.2. Resultado de la validación de la solución.

Se promocionó en *Facebook* a través de una publicación por 4 días calendarios, esto permitió conocer quiénes podrán definirse como el público objetivo, así como poder contactarlos *a posteriori*. Este proceso promocional ostentó una inversión de S/ 25 soles.



Figura 15. Captura de pantalla de la fan page de Peqachu. Adaptado de “Por apertura de Peqachu, llévate una torta de 8 porciones de quinua y kiwicha a sólo S/25!!!!!!”, por Peqachu, s.f.

Como resultado de estas promociones, se obtuvieron 319 visitas a través de la *landing page*, de las cuales 59 personas se lograron inscribir para obtener mayor información acerca de los productos que Peqachu ofrece. A causa de ello, se registró una tasa de conversión final del 18.49 %, tal como se puede apreciar en la siguiente figura:



Figura 16. Captura de pantalla de la sección administrativa de la landing page de Peqachu, en la que muestra el reporte general de los resultados obtenidos. Adaptado de “Landing Page de Peqachu”, por Peqachu, s.f.

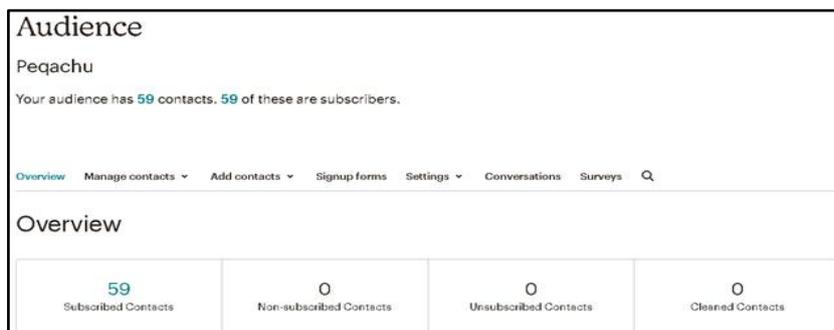


Figura 17. Captura de pantalla de la sección administrativa de la landing page de Peqachu, en la que se muestra la audiencia obtenida. Adaptado de “Landing Page de Peqachu”, por Peqachu, s.f.

Estos resultados se contraponen a la aceptación que se obtuvo a través de la red social de Facebook. Por medio de la promoción que realizamos, se logró captar la atención de 5,587 personas, de las cuales el 85.9 % está conformada por mujeres y el porcentaje restante, por hombres. Aparte de ello, se pudo constatar que 55 personas siguen dicho perfil en Facebook;

mientras que, 151 interactuaron (con comentarios o solicitudes de información) posterior a la publicación del anuncio pagado.



Figura 18. Captura de pantalla de la sección administrativa de la fan page de Peqachu, en la que se muestra el público interesado por edades y sexos. Adaptado de “Fan page de Peqachu”, por Peqachu, s.f.

A continuación, se presentan algunos comentarios que dejaron los usuarios al interactuar con la publicidad. Realizaron comentarios de todo tipo, solicitando información o mostrando su interés en el producto.



Figura 19. Captura de pantalla la fan page de Peqachu, en los que figuran los comentarios obtenidos tras la publicación promocional. Adaptado de “Por apertura de Peqachu, llévate una torta de 8 porciones de quinua y kiwicha a sólo S/25!!!!!!”, por Peqachu, s.f.



Figura 20. Captura de pantalla de la sección administrativa de la fan page de Peqachu, en la que se muestra el rendimiento de la publicación promocional. Adaptado de “Fan page de Peqachu”, por Peqachu, s.f.



Figura 21. Captura de pantalla de la sección administrativa de la fan page de Peqachu, en la que se muestra el rendimiento de los distintos tipos de publicaciones, según el promedio de alcance y participación. Adaptado de “Fan page de Peqachu”, por Peqachu, s.f.

Asimismo, líneas abajo se presentan mensajes que nos envió una persona interesada en el producto.

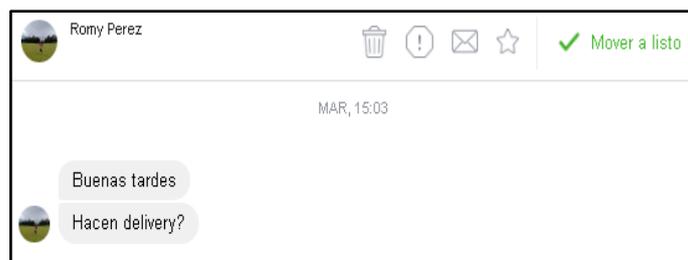


Figura 22. Captura de pantalla de la sección administrativa de la fan page de Peqachu, en la que se muestra el interés de un seguidor. Adaptado de “Fan page de Peqachu”, por Peqachu, s.f.

Se puede indicar que, a pesar de la coyuntura actual por la que atraviesa el país y el mundo, debido a la pandemia por el Covid-19 que está azotando al planeta, esta situación ocasiona que las personas no estén muy interesadas en interactuar con páginas que no ofrezcan productos de primera necesidad, así como en realizar gastos adicionales. Sin embargo, a pesar de la situación, se ha podido evidenciar que la cantidad de personas alcanzadas con el anuncio ha obtenido resultados positivos.

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

Se ha podido evidenciar que la mayor parte del grupo entrevistado para el desarrollo de este proyecto tiene un afán por los productos dulces, pese a tener un ligero o estricto régimen alimenticio; en este caso, un gusto por las tortas. Sin embargo, algunos de ellos concluyeron que estarían dispuestos a probar nuevas alternativas que sean más saludables, en comparación con las que actualmente existen en diversos locales de Lima Metropolitana.

Y como un segundo inconveniente, estas mismas personas suelen recibir sus pedidos tardíamente, lo cual connota poca responsabilidad de los encargados de las tiendas pasteleras; a causa de lo explicado, optan por anular su pedido o solicitar el reintegro de su dinero, si se supone que han pagado anticipadamente.

Adicionalmente, se ha podido evidenciar que esta necesidad no solamente compete al grupo entrevistado, puesto que, a través de las redes sociales, muchas personas han solicitado la dirección del establecimiento de Peqachu para adquirir sus tortas nutritivas o, recibir mayor información al respecto.

También, se ha descubierto que esta propuesta ha captado en mayor grado la atención en las mujeres. Según los resultados obtenidos durante la promoción del producto mínimo viable, se logró saber que las personas mayores de 35 años, eran los más interesados. Finalmente, con esta nueva propuesta se busca resolver estos inconvenientes, mediante la elaboración de postres a base de granos andinos y la entrega oportuna de los productos solicitados.

5. PLAN DE MARKETING.

5.1. Planteamiento de objetivos de marketing.

- Posicionar la marca como la primera opción de tortas a base de granos andinos en los últimos tres años.
- Incrementar en 20% la cartera de clientes en los próximos dos años.
- Lograr incrementar anualmente el 10% en la venta de tortas a base de granos andinos.
- Obtener una participación de mercado del 45% al quinto año de operación.
- Incrementar el número de usuarios de nuestras redes sociales en un 40% anual en los próximos tres años.
- Lograr un nivel de satisfacción en la calidad del servicio del 95%, ello será medido a

través de encuestas virtuales en nuestras plataformas online a partir del segundo año.

5.2. Mercado objetivo.

5.2.1. Tamaño del mercado total.

Para el cálculo del tamaño del mercado total, Peqachu se ha basado en estudios de la Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública S.A.C (CPI), donde la población peruana urbana asciende a 29,808.3 millones, de los cuales el 13.8% pertenecen al sector socioeconómico B resultando 4,113.54 millones. Las personas entre los 25 y 50 años son el público que representa el 39.8%, obteniendo el número de 1,637.19 millones (Apeim, 2019).

Así mismo; el 41% de peruanos realiza las compras de comestibles por internet con el fin de que los productos sean llevados a sus domicilios (Ecommerce News, 2020). Con los datos ya mencionados líneas arriba, se puede indicar que **671.25** mil personas representan el mercado total.

Tabla 4

Tamaño de mercado total

| Variables | Concepto | Porcentajes | Valores en miles |
|------------|--|-------------|------------------|
| Geografía | Población a nivel nacional de la zona urbana. (CPI, 2019) | 79% | 29,808.30 |
| Demografía | Población del nivel socioeconómico B a nivel nacional. (Apeim, 2019) | 13.8% | 4,113.53 |
| Demografía | Población entre los 25 y 50 años a nivel socioeconómico B. (Apeim, 2019) | 39.8% | 1,637.19 |
| Conductual | Porcentaje de personas que compran por internet por la facilidad de entrega o delivery. (Ecommerce News, 2020) | 41% | 671.25 |

Nota: Tamaño de mercado total, por elaboración propia, 2020

5.2.2. Tamaño de mercado disponible.

Para hallar el tamaño del mercado disponible se va a considerar de los 671.25 mil peruanos, que se preocupa por su alimentación y está dispuesto a comprar por internet. Los

productos de Peqachu tiene como mercado a Lima metropolitana, por ello se considera al 41.1% de la población urbana que vive en Lima (CPI, 2019).

Adicional a ello, se considera al 47% de las personas que cuidan su alimentación en Lima Metropolitana (IPSOS, 2019). Con el último indicador el tamaño de mercado disponible asciende a **129.67** mil personas.

Tabla 5

Tamaño de mercado disponible

| Concepto | Porcentajes | Valores en miles |
|--|-------------|------------------|
| Tamaños de mercado total | | |
| Personas de Lima Metropolitana (CPI, 2019) | 41.10% | 275.88 |
| Limeños que se mantenimiento saludable (Ipsos, 2020) | 47% | 129.67 |

Nota: Tamaño de mercado disponible, por elaboración propia, 2020

5.2.3. Tamaño de mercado operativo (target).

Con un mercado disponible de **129.67** mil personas, en este punto sólo se va a considerar aquel porcentaje obtenido en la tasa de conversión. Según el resultado de la *Landing page* el 18.49% mostró interés en comprar tortas mediante la plataforma digital.

Con los indicadores antes descritos se obtiene a **23.98** mil personas como mercado operativo o target.

Tabla 6

Tamaño de mercado operativo

| Concepto | Porcentajes | Valores en miles |
|---|-------------|------------------|
| Tamaños de mercado disponible | | 129.67 |
| % Conversión de <i>Landing page</i> (punto 3.2.5) | 18.49% | 23.98 |

Nota: Tamaño de mercado operativo, elaboración propia, 2020.

5.2.4. Potencial de crecimiento del mercado.

Para conocer el potencial de crecimiento del mercado, se analizó la tendencia de la alimentación saludable y compra online en el Perú. Además, a la fecha se puede identificar que dentro de las 4 principales categorías en crecimiento se encuentra la de comida y cuidado personal con un 22% arriba en comparación con el año 2019.

El *ecommerce* viene de la mano con el *delivery express*, el cual se ha visto beneficiado con la alta demanda del público. Según Gestión (2020), los rubros más solicitados para entregar en los domicilios peruanos son: licores, carnes, pastelería y cuidado personal. El aplicativo más utilizado entre los *shoppers* y el público es el *WhatsApp Business*, quien ha cobrado tendencia de manera comercial en los últimos meses. Se precisa que el ticket promedio de compra es de S/80 y usualmente pueden llevar a entregar hasta 5 artículos. (Gestión, 2020).



Figura 23. Gráfico del crecimiento de rubros por canales digitales en Perú, por Ecommerce news, 2020.

La evolución ha sido muy significativa, según CAPECE a inicios de año la proyección de crecimiento era de 40%. Con los acontecimientos del COVID-19 esta cifra podría llegar de 70% a 90% (Ecommercenews, 2020). Asimismo, el mercado on-line actual en el Perú es de 6 millones, de los cuales el 65% se encuentra en Lima y Callao. Con este antecedente en el último año el *ecommerce* movió \$4 mil millones creciendo un 31% al año anterior. Por lo tanto, es un buen indicador para el proyecto que se está evaluando.

5.3. Estrategias de marketing.

5.3.1. Segmentación.

Según Kotler & Armstrong (2013), los clientes de cualquier mercado tienen diferentes deseos, recursos, ubicaciones geográficas, actitudes y métodos de compra. Por ello, las empresas realizan la segmentación de mercado, lo que les permite dividir a los mercados grandes y heterogéneos en segmentos más accesibles. De modo que, este pueda lograr objetivos de una forma más efectiva mediante productos y servicios que satisfagan las necesidades de cada consumidor.

Cabe resaltar que, la segmentación de Peqachu planteada son personas que se comunican a través de medios digitales y utilizan herramientas como *smartphone*, *tablet* y *laptop*, los cuales le permiten comprar o pedir un servicio por la red. A continuación, se detalla la descripción de cada tipo de cliente:

Segmentación demográfica.

Peqachu considera los criterios de segmentación demográfica tales como género, edad, NSE y ocupación, los cuales se explicarán a continuación:

- Género: Está conformado por hombres y mujeres.
- Edad: Entre un rango de 25 a 50 años.
- Nivel socioeconómico B
- Ocupación: Personas dependientes e independientes

Segmentación Geográfica.

Dentro de la segmentación geográfica se eligió la región de Lima Metropolitana por concentrar el 65% del total de compradores *on-line* en el Perú. Cabe recalcar que, esta cifra pertenece a la zona urbana. Por estas variables se definió concentrar nuestra atención en diferentes distritos de la zona.

Segmentación Conductual.

En este campo, se considera a las personas que buscan un beneficio futuro; es decir, ellas deciden comprar un producto de calidad que satisfaga sus necesidades y contribuya con

su salud, asimismo dándole la seguridad de que está reforzando su sistema inmunológico a tiempo. También, se considera a quienes han empezado a llevar una dieta balanceada, debido a que conllevan una enfermedad o por recomendación médica para prevenirlas. Muchas de esas personas tienen que evitar totalmente azúcares o químicos que no aportan a su tratamiento o rutina recomendada.

Por otro lado, existen personas que tienen hábitos alimenticios adecuados, pero también darse un gusto de vez en cuando. Ese gusto puede ser un postre o un aperitivo; sin embargo, a raíz de la pandemia buscan diferentes opciones de consumo de ese tipo de alimentos logrando en estos momentos solo encontrar galletas a base de avena o frutos secos. También, tienen como costumbre entrar a sus celulares o alguna plataforma digital para realizar un pedido de compra o solicitar un servicio.

Segmentación Psicográfica.

Este segmento se define directamente a las personas que quieren mejorar su alimentación y eligen opciones saludables para seguir disfrutando de postres. Adicional a ello, estas personas tienden a leer la tabla nutricional de los empaques antes de comprarlo. Son un público bastante exigente; ya que en su mayoría están buscando información sobre nutrición y otros temas relacionados a su salud.

5.3.2. Posicionamiento.

Estrategia de posicionamiento de marca.

La estrategia de posicionamiento está relacionada con los beneficios que hacen diferente a PEQACHU, “el placer de comer saludable”. Esto será posible, utilizando los canales digitales como la web y redes sociales. A continuación, se detalla los beneficios:

- **Pastelería especializada:** Especialista en la preparación de tortas elaboradas con insumos de granos andinos. Es por ello, que brindamos al consumidor un producto de calidad, con alto valor nutricional y un sabor inigualable.
- **Canales digitales:** Contará con una página web y Facebook donde el usuario podrá informarse de la gama de productos que se tiene. Adicional a ello, podrá ver las ofertas y eventos que se realizarán por este medio. Además, podrá interactuar con el *chatbot*, solicitando información o realizando su pedido, desde cualquier dispositivo.

5.4. Desarrollo y estrategia del marketing mix.

5.4.1. Estrategia de producto / servicio.

Para este punto, se ha realizado una tabla comparativa donde se analizará los beneficios que ofrecen PEQACHU y otras pastelerías como D'eSpléndidas y Sana Tentación, la cual se muestra a continuación.

Tabla 7

Beneficios de los productos

| Beneficios | Peqachu | D' eSpléndidas | Sana Tentación |
|---|---------|----------------|----------------|
| Granos andinos | X | | |
| Insumos sanos como frutos secos y edulcorante | X | X | X |
| Buen sabor | X | X | X |
| Precios estratégicos | X | X | |

Nota: Tabla en base a los beneficios ofrecidos por Peqachu y su competencia, por elaboración propia, 2020.

De acuerdo a lo indicado en la Tabla 8, Peqachu desarrollará la estrategia de diferenciación elaborando un producto a base de granos andinos. Garantizando el buen sabor y alto valor nutricional que hace diferente a la marca. Asimismo, se considera que aquellos granos oriundos del país son el valor agregado de las tortas de Peqachu, puesto que no se encuentra en otras pastelerías.

En la Tabla 9, se muestra a detalle los ingredientes usados en la preparación de tortas de Peqachu y otras pastelerías. La primera de ellas ofrecida por Peqachu, la segunda torta elaborada por D'eSpléndidas y la tercera preparada por Sana Tentación.

Tabla 8

Variedad de tortas

| Tortas | Producto | Ingredientes |
|----------------|---|---|
| Peqachu |  | Keke de vainilla con cañihua y maca, endulzado con edulcorante y relleno con cerezas. Decorado con cerezas y chantilly. |
| D'e Spléndidas |  | Keke de chocolate, relleno de Fosh Edulcorante, coronada y bañada con fresas frescas y Fosh. |

Sana Tentación



Tres capas de keke integral, relleno con mousse de fresa y decorado con ganache chocolate, endulzado con edulcorante.

Nota: Tabla en la que se muestra la variedad de tortas, por elaboración propia, 2020.

5.4.2. Diseño de producto / servicio.

Peqachu ofrece tortas nutritivas elaboradas a base de granos andinos como la quinua, la kiwicha, cañihua y maca. Además, los insumos que se utilizan para la preparación de este producto se caracterizan por ser de primera calidad y por su alto valor alimenticio, siendo una alternativa nutricional para nuestros clientes, promoviendo el consumo y concientizando sobre los beneficios que nos brindan estos tipos de insumos, los cuales se darán a conocer a través de los canales digitales como página web y *Facebook*.

Tabla 9

Variedad de tortas que ofrece Peqachu

| | Imágenes | Descripción |
|---|---|---|
| 1 |  | Torta de Kiwicha Keke de chocolate con kiwicha, edulcorante y frutos secos. |
| 2 |  | Torta de Cañihua y Maca Keke de vainilla con cañihua, maca, edulcorante, relleno con cerezas. |
| 3 |  | Torta de Quinoa Keke de chocolate con quinua, edulcorante, relleno con pecanas y almendras. |

Nota: Tabla en la que se muestra la variedad de tortas que ofrece Peqachu, por elaboración propia, 2020.

- **Empaque.**

Peqachu está comprometido con el cuidado y la conservación del medio ambiente, es por ello que las tortas serán enviadas dentro de un empaque, el cual será 100% ecológico y apto para el contacto con alimentos, y cumpliendo los protocolos de bioseguridad.



Figura 24. Empaque de despacho, por elaboración propia, 2020.

- **Marca.**

Elegimos el nombre de PEQACHU, la cual es una palabra en quechua que significa “torta”, dado que la empresa se encuentra dentro del rubro de la elaboración de tortas. Asimismo, los colores que se han empleado en el logo transmiten y expresan parte de nuestra cultura andina.



Figura 25. Logotipo de la marca, por elaboración propia, 2020.

5.4.3. Estrategia de precios (Análisis de costos, precios de mercado).

Para definir la estrategia de precios de Pegachu, primero se analizaron los precios de los principales competidores disponibles en el país, que ofrecen productos similares. Cabe mencionar que, el precio base se calcula en función del valor de una torta.

Tabla 10

Comparativo de precios de los distintos Competidores

| Tienda | Torta | Porciones | Precio |
|---|---|-----------|---------|
|  |  | 12 | S/65.00 |
|  |  | 12 | S/72.00 |
|  |  | 12 | S/58.00 |



12

S/59.00

Nota: Páginas web: D´e Splendidas, Sana Tentación, Tortas Gaby y Dolge Capriccio.

Para diferenciarse de los competidores, se aplicará la variable de calidad-precio. Por ello, se ofrecerán 3 tamaños diferentes para cada presentación, 12, 18 y 24 porciones.

Tabla 11

Precio de venta

| Torta | Precio Promedio |
|--------------|-----------------|
| 12 porciones | S/ 61.87 |
| 18 porciones | S/ 100.93 |
| 24 porciones | S/ 134.52 |

Nota: Precio de tortas por tamaños, por elaboración propia.

Ante ello, se ha definido realizar la estrategia de precios de penetración de mercado, que consiste en ofertar las tortas nutritivas a un precio accesible para poder captar la atención de los clientes y hacer conocida la marca. Por consiguiente, se lograría fidelizar a los clientes para generar una mayor utilidad a futuro y, por ende, una mayor participación en el mercado.

5.4.4. Estrategia comunicacional.

La estrategia comunicacional de Peqachu se conforma por los siguientes elementos:

Publicidad.

Según Ipsos (2019), el 96% de la población peruana usa *Facebook* de manera activa, seguido por *Instagram* con un 42%. En otras palabras, se utilizarán los medios digitales como *Facebook* e *Instagram* para lograr contactar e interactuar con el usuario. Para ello, se invertirá en todo tipo de publicidad con la finalidad de dar a conocer la propuesta de valor y buscar las preferencias de los usuarios. Cabe resaltar, que la publicidad se hará por segmentación de acuerdo al público objetivo para optimizar el alcance.

Marketing Directo.

Este medio permite ofrecer ofertas mediante correos electrónicos, esta data es obtenida a través del *Landing page*. Al gestionar de manera oportuna la información se tiene

una gran oportunidad de llegar al público objetivo. Tener al cliente informado de las promociones incrementará su interés por obtener mayor información.

Promoción de Ventas.

Se realizará anuncios a través de los canales digitales en las cuales se ofrezcan las diferentes promociones de las tortas elaboradas a base de granos andinos a todo el público objetivo, con la finalidad de poder crear programas de fidelización, impulsar la venta y aumentar la participación del mercado.

5.4.5. Estrategia de distribución.

La estrategia de distribución será indirecta, por tal motivo se usará a un intermediario para que realice las entregas. Así mismo la distribución será intensiva, con el cual se desea penetrar en el mercado, desarrollarse en el mercado y también desarrollar el producto.

Los canales de distribución serán los siguientes:

- **Canales de difusión:** Se ofrecerán los productos a través de *Facebook* y página web. Estos canales permitirán brindarles a los clientes información sobre precios, promociones, fotos de los diferentes tipos de tortas.
- **Canal de entrega:** El canal de venta será a través de la página web. Asimismo, se contará con el servicio de *delivery* para la entrega de las tortas.

Los clientes podrán acceder a la página web, en ella podrán elegir las tortas de su preferencia, ya que se contará con tres sabores y en tres presentaciones. Para realizar la compra, deberán realizar un registro, donde indicarán sus datos y dirección para la entrega del producto deseado. Finalmente, a través del servicio *delivery* se harán llegar las tortas en la dirección indicada. Por otro lado, los clientes podrán realizar sus consultas a través de la página web, *Facebook* o *WhatsApp Business*.

5.5. Plan de Ventas y Proyección de la Demanda.

La proyección de ventas se está estimando según la validación realizada en lo que respecta al mercado operativo (target), ya que se sabe que se tienen a 23,980 personas que se encuentran dispuestas a comprar tortas saludables a base de granos andinos. Por lo que, Peqachu proyecta vender en su primer año 1,815 tortas, lo que significa un promedio 151 mensual.

Esta cifra será posible si enfocamos los recursos necesarios en la estrategia comunicacional, quien tiene como principal pilar las redes sociales. La difusión de una opción nutritiva y sabrosa utilizando insumos peruanos, ayudará a cumplir la meta que se está trazando para el año 1.

Tabla 12

Cantidad de unidades a vender año 1

| Torta | Mes 1 | Mes 2 | Mes 3 | Mes 4 | Mes 5 | Mes 6 | Mes 7 | Mes 8 | Mes 9 | Mes 10 | Mes 11 | Mes 12 | Anual |
|-----------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------|---------------|---------------|--------------|
| Kiwicha (pequeña) | 6 | 7 | 6 | 6 | 8 | 7 | 8 | 7 | 8 | 9 | 9 | 9 | 92 |
| Kiwicha (mediana) | 21 | 28 | 21 | 25 | 32 | 28 | 32 | 28 | 32 | 35 | 35 | 35 | 351 |
| Kiwicha (grande) | 10 | 13 | 10 | 12 | 15 | 13 | 15 | 13 | 15 | 17 | 17 | 17 | 166 |
| Cañihua y Maca (pequeña) | 6 | 7 | 6 | 6 | 8 | 7 | 8 | 7 | 8 | 9 | 9 | 9 | 92 |
| Cañihua y Maca (mediana) | 21 | 28 | 21 | 25 | 32 | 28 | 32 | 28 | 32 | 35 | 35 | 35 | 351 |
| Cañihua y Maca (grande) | 10 | 13 | 10 | 12 | 15 | 13 | 15 | 13 | 15 | 17 | 17 | 17 | 166 |
| Quinoa (pequeña) | 6 | 7 | 6 | 6 | 8 | 7 | 8 | 7 | 8 | 9 | 9 | 9 | 92 |
| Quinoa (mediana) | 22 | 30 | 22 | 26 | 33 | 30 | 33 | 30 | 33 | 37 | 37 | 37 | 370 |
| Quinoa (grande) | 8 | 11 | 8 | 9 | 12 | 11 | 12 | 11 | 12 | 13 | 13 | 13 | 133 |
| TOTAL | 109 | 145 | 109 | 127 | 163 | 145 | 163 | 145 | 163 | 181 | 181 | 181 | 1815 |

Nota: Cantidad de tortas a vender el año 1, por tamaño y sabor, por elaboración propia.

Tabla 13

Monto en soles a vender año 1

| Torta | Mes 1 | Mes 2 | Mes 3 | Mes 4 | Mes 5 | Mes 6 | Mes 7 | Mes 8 | Mes 9 | Mes 10 | Mes 11 | Mes 12 | Anual |
|-----------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|-------------------|
| Kiwicha (pequeña) | 272.76 | 363.69 | 272.76 | 318.23 | 409.15 | 363.69 | 409.15 | 363.69 | 409.15 | 454.61 | 454.61 | 454.61 | 4,546.08 |
| Kiwicha (mediana) | 1,606.37 | 2,141.83 | 1,606.37 | 1,874.10 | 2,409.56 | 2,141.83 | 2,409.56 | 2,141.83 | 2,409.56 | 2,677.29 | 2,677.29 | 2,677.29 | 26,772.90 |
| Kiwicha (grande) | 1,100.71 | 1,467.61 | 1,100.71 | 1,284.16 | 1,651.06 | 1,467.61 | 1,651.06 | 1,467.61 | 1,651.06 | 1,834.51 | 1,834.51 | 1,834.51 | 18,345.10 |
| Cañihua y Maca (pequeña) | 314.90 | 419.87 | 314.90 | 367.38 | 472.35 | 419.87 | 472.35 | 419.87 | 472.35 | 524.83 | 524.83 | 524.83 | 5,248.32 |
| Cañihua y Maca (mediana) | 1,828.63 | 2,438.18 | 1,828.63 | 2,133.41 | 2,742.95 | 2,438.18 | 2,742.95 | 2,438.18 | 2,742.95 | 3,047.72 | 3,047.72 | 3,047.72 | 30,477.22 |
| Cañihua y Maca (grande) | 1,270.85 | 1,694.47 | 1,270.85 | 1,482.66 | 1,906.28 | 1,694.47 | 1,906.28 | 1,694.47 | 1,906.28 | 2,118.09 | 2,118.09 | 2,118.09 | 21,180.85 |
| Quinoa (pequeña) | 441.30 | 588.40 | 441.30 | 514.85 | 661.95 | 588.40 | 661.95 | 588.40 | 661.95 | 735.50 | 735.50 | 735.50 | 7,355.04 |
| Quinoa (mediana) | 3,099.10 | 4,132.13 | 3,099.10 | 3,615.61 | 4,648.64 | 4,132.13 | 4,648.64 | 4,132.13 | 4,648.64 | 5,165.16 | 5,165.16 | 5,165.16 | 51,651.60 |
| Quinoa (grande) | 1,324.08 | 1,765.44 | 1,324.08 | 1,544.76 | 1,986.12 | 1,765.44 | 1,986.12 | 1,765.44 | 1,986.12 | 2,206.80 | 2,206.80 | 2,206.80 | 22,068.02 |
| TOTAL | 11,258.71 | 15,011.61 | 11,258.71 | 13,135.16 | 16,888.06 | 15,011.61 | 16,888.06 | 15,011.61 | 16,888.06 | 18,764.51 | 18,764.51 | 18,764.51 | 187,645.12 |

Nota: Monto en soles a vender el año 1, por tamaño y sabor, por elaboración propia, 2020

Como se mostró en la Tabla de cantidad de unidades a vender, en los primeros 3 meses estamos por debajo del promedio; ya que, la empresa se encuentra en fase de penetración al mercado. Sin embargo, se visualizan meses pico los cuales tienen una demanda elevada por tener fechas festivas, en las que, las personas tienden a regalar postres a terceros, muy aparte del consumo habitual. Con estas especificaciones se está considerando vender en el primer año un monto ascendente a S/ 187,645.00.

Tabla 14

Proyección de la Demanda a 5 años (cantidad)

| Torta | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|--------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Kiwicha (pequeña) | 92 | 102 | 112 | 123 | 135 |
| Kiwicha (mediana) | 351 | 386 | 425 | 467 | 514 |
| Kiwicha (grande) | 166 | 183 | 201 | 221 | 244 |
| Cañihua y Maca (pequeña) | 92 | 102 | 112 | 123 | 135 |
| Cañihua y Maca (mediana) | 351 | 386 | 425 | 467 | 514 |
| Cañihua y Maca (grande) | 166 | 183 | 201 | 221 | 244 |
| Quinua (pequeña) | 92 | 102 | 112 | 123 | 135 |
| Quinua (mediana) | 370 | 407 | 447 | 492 | 541 |
| Quinua (grande) | 133 | 183 | 201 | 221 | 244 |
| TOTAL | 1,815 | 2,033 | 2,036 | 2,460 | 2,706 |

Nota: Estructura de ventas anuales proyectadas por año, por elaboración propia.

Tabla 15

Proyección de la Demanda a 5 años (soles)

| Torta | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|--------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Kiwicha (pequeña) | 4,546 | 5,501 | 6,656 | 8,054 | 9,744 |
| Kiwicha (mediana) | 26,773 | 32,397 | 39,197 | 47,430 | 57,391 |
| Kiwicha (grande) | 18,345 | 22,198 | 26,858 | 32,500 | 39,324 |
| Cañihua y Maca (pequeña) | 5,248 | 6,350 | 7,684 | 9,298 | 11,250 |
| Cañihua y Maca (mediana) | 30,477 | 36,877 | 44,623 | 53,992 | 65,329 |
| Cañihua y Maca (grande) | 21,181 | 25,630 | 31,010 | 37,523 | 45,402 |
| Quinua (pequeña) | 7,355 | 8,900 | 10,769 | 13,030 | 15,766 |
| Quinua (mediana) | 51,652 | 62,500 | 75,624 | 91,505 | 110,721 |
| Quinua (grande) | 22,068 | 33,387 | 40,398 | 48,881 | 59,146 |
| Total | 187,645 | 233,740 | 282,820 | 342,213 | 414,074 |

Nota: Estructura de ventas anuales en soles proyectadas por año, por elaboración propia.

Se puede ver que en el segundo año se está considerando un crecimiento anual, planteado como objetivo. Así mismo; el precio sube un 10% por lo que este hecho ayuda a cubrir posibles incrementos de precios en algún insumo. En el año 4 y 5 se puede visualizar

una variación considerable al año 1, este hecho será posible si se cumplen los objetivos de marketing y otras áreas involucradas.

5.6. Presupuesto de Marketing

Peqachu se caracteriza por ser una tienda digital, por ello la propuesta de marketing se enfoca en medios digitales. El presupuesto está pensado en un cliente netamente digital, el cual pueda encontrarnos en *Facebook*. La cual es la red más navegada y con mayores resultados en patrocinio de marcas en el Perú. (Gestión, 2019). Así mismo se destaca el contacto con el cliente por medio de la página web, *WhatsApp Business* y *e-mailing*.

El primer año se ha considerado necesaria la creación de una web amigable, en la que los usuarios puedan acceder y realizar los pedidos que se deseen sin presentar inconveniente alguno. A Continuación, se presenta el presupuesto mensual del primer año y la proyección a 5 años:

Tabla 16

Gasto Mensual de Marketing y Publicidad.

| Acciones | Mes1 | Mes2 | Mes3 | Mes4 | Mes5 | Mes6 | Mes7 | Mes8 | Mes9 | Mes10 | Mes11 | Mes12 |
|--|--------------|--------------|-------------|-------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Diseño de página web | 1,576 | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Pasarela de pago para web | 563 | 751 | 563 | 657 | 844 | 751 | 844 | 751 | 844 | 938 | 938 | 938 |
| Mantenimiento y actualización de la página web | - | - | - | - | - | 400 | - | - | - | - | - | 400 |
| Publicidad en Facebook / E-mailing | 300 | 300 | 300 | 300 | 300 | 300 | 300 | 300 | 300 | 300 | 300 | 300 |
| Participación en ferias | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Total | 2,439 | 1,051 | 863 | 957 | 1,144 | 1,451 | 1,144 | 1,051 | 1,144 | 1,238 | 1,238 | 1,638 |

Nota: Estructura de gastos mensuales de marketing, por elaboración propia, 2020.

Tabla 17

Gastos Anuales de Marketing y Publicidad

| Acciones | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|--|---------------|---------------|---------------|--------------|---------------|
| Diseño de página web | 1,576 | | | | |
| Pasarela de pago para web | 9,382 | 11,687 | 14,141 | 7,111 | 20,704 |
| Mantenimiento y actualización de la página web | 800 | 800 | 800 | 800 | 800 |
| Publicidad en Facebook / E-mailing | 3,600 | 4,320 | 5,184 | 6,221 | 7,465 |
| Participación en ferias | - | - | 300 | 330 | 363 |
| Total | 15,358 | 16,807 | 20,425 | 4,462 | 29,332 |

Nota: Estructura de gastos anuales de marketing, por elaboración propia, 2020.

6. PLAN DE OPERACIONES.

6.1. Políticas operacionales.

En el ámbito de políticas operacionales de Peqachu, desarrollaremos lineamientos a través de cuatro pilares básicos (calidad, procesos, planificación e inventarios). Los mismos que permitirán lineamientos de trabajo.

6.1.1. Calidad.

- Contratar personal con experiencia, con el fin de contar con trabajadores capacitados en el rubro del negocio.
- Contar con todos los certificados que nos avalan como una pastelería saludable; incluida el certificado de pastelería saludable emitida por la Municipalidad de Lima.
- Los colaboradores deberán contar con uniformes limpios, gorro y uso de guantes de ser necesario.
- Limpieza constante en los espacios de trabajo.
- Revisar continuamente los procesos, con el fin de reducir el tiempo de atención, desde elaboración del producto hasta despacho.
- Se trabajará con una política de cero tolerancias ante las faltas o mal comportamiento de los colaboradores con respecto a la coyuntura actual. Si fuese el caso que el trabajador no cumpla con los protocolos de bioseguridad, este será sancionado temporalmente, mientras que, si reincide en dicha falta, será retirado del centro de labores.
- Realizar encuestas de calidad de manera aleatoria, con el fin de conocer las necesidades y observaciones que tienen nuestros clientes en referencia a los productos y atención brindada.
- Peqachu contará con una política enfocada en la mejora continua con respecto a su gestión, evaluando de manera constante los procedimientos y flujos de procesos para hallar las oportunidades de mejora.

- Minuciosa elección de insumos a utilizar en las tortas (compra de granos andinos, edulcorante, frutas selectas).
- Asegurar el adecuado funcionamiento de los canales digitales (página web, *Facebook*, *Instagram* y *WhatsApp Business*) por medio de monitoreos frecuentes. También se supervisará constantemente el proceso de elaboración y distribución de las tortas saludables a base de granos andinos.

6.1.2. Procesos.

- El proceso de pedido de las tortas será de manera *online*, desde que el cliente realiza su pedido por la página web hasta que se confirme la fecha de envío.
- Para el proceso de despacho y envío por *delivery*, el ayudante de cocina empaca un producto de acuerdo al requerimiento del cliente, para posteriormente realizar la entrega.
- En cuanto al proceso de validación de *stock* y compras, el jefe de cocina se encargará de validar que existan los insumos requeridos para la elaboración de las tortas a fin de programar una posterior compra de los insumos que tienen menor *stock* y mayor rotación.
- En el proceso de elaboración de tortas, el vendedor entrega al jefe de cocina y a su ayudante la lista de pedidos según requerimientos de los clientes. Todos los productos elaborados son verificados por el jefe de cocina, validando que estos cumplan con las características solicitadas y la calidad deseada.
- Para la publicación en redes sociales, el vendedor se encargará de difundir los productos en venta, promociones, beneficios de los granos andinos y frutas que se usan en pastelería, así como responder preguntas y/o dudas que puedan tener los clientes.

Para que se pueda cumplir con los requerimientos de los consumidores, Peqachu determina los siguientes procesos:

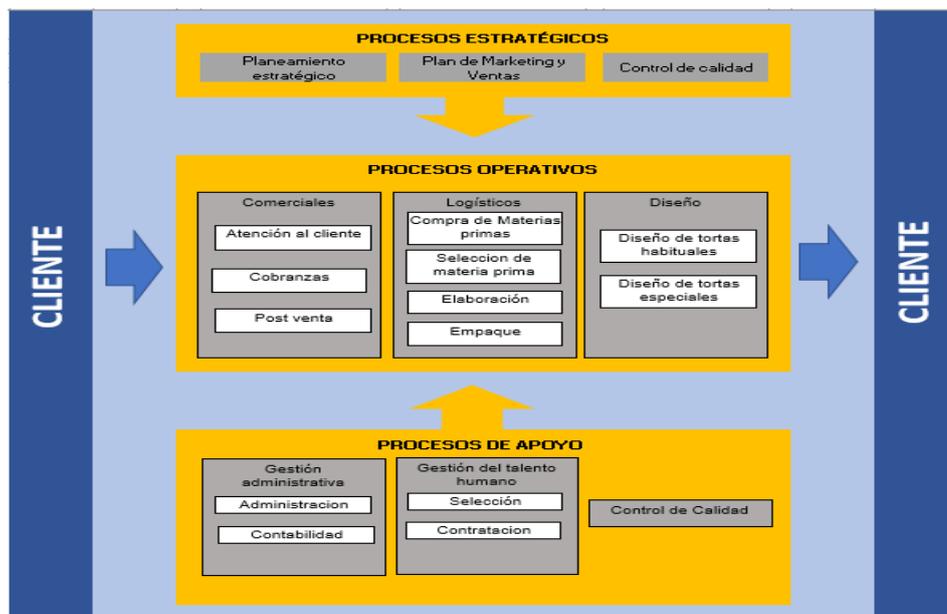


Figura 26. Mapa de Proceso de Peqachu, por elaboración propia, 2020.

6.1.3. Planificación.

Peqachu plantea políticas de planificación relacionadas al comercio, compras y presupuestos, los cuales se explicarán a continuación.

- Realizar una planificación anual del número de colaboradores que se van incorporando para cumplir con la demanda y sus variaciones.
- Llevar a cabo reuniones semanales con el fin de evaluar y medir los resultados que permitan cumplir con los objetivos propuestos por Peqachu.
- Peqachu planea realizar las compras de insumos necesarios para la producción de forma mensual y según la cantidad solicitada por el personal capacitado de esa área.
- Conocer las temporadas altas y bajas de los principales insumos, esto con el fin de planificar las promociones y ofertas.
- Búsqueda constante de nuevos proveedores con mejores precios y diversidad de productos.
- Revisión constante de las nuevas tendencias en tortas saludables.
- Verificar y planificar métodos de acción para cumplir con la proyección de ventas mensual.

6.1.4. Inventarios.

Peqachu aplicará métodos de valuación de inventarios que consistirán en el control y manejo de productos.

Tipo de inventarios.

Peqachu efectuará un tipo de inventario cíclico, que llevará el control por intervalos regulares de mes a mes. También, se tiene en cuenta que ese tipo de inventario ayudará a reducir errores que puedan existir en la administración del almacén y contribuirá a la toma de decisiones de compra y contabilización de existencias.

6.2. Diseño de Instalaciones.

6.2.1. Localización de las instalaciones.

Peqachu después de analizar las diferentes actividades tanto comerciales como administrativas, decidió alquilar una oficina para la realización de dichas operaciones. Por ello, la empresa evalúa criterios para la ubicación del local, tales como el costo del alquiler, área del local, cercanía al mercado objetivo y proximidad a los proveedores. Además, considera tres locales del distrito de San Juan de Miraflores que serán ponderados según las características requeridas, ya que está ubicado dentro de una zona comercial y accesible.

Tabla 18

Cuadro opcional del local.

| Alternativas | Ubicación | Costo de Alquiler | Área |
|--------------|--|-------------------|------|
| A | Av. San Juan - San Juan de Miraflores | S/ 1,600 | 60m2 |
| B | Av. Miguel Iglesias - San Juan de Miraflores | S/ 1,750 | 67m2 |
| C | Av. César Canevaro - San Juan de Miraflores | S/ 1,650 | 65m2 |

Nota: En la presente Tabla se muestran las características de las opciones de locales para ser rentados, por elaboración propia.

Tabla 19

Cuadro de Calificación.

| Calificación | Puntaje |
|--------------|---------|
| Muy Bueno | 3 |
| Bueno | 2 |

| | |
|---------|---|
| Regular | 1 |
|---------|---|

| | |
|------|---|
| Malo | 0 |
|------|---|

Nota: En la presente Tabla se muestran las puntuaciones que será asignada para cada criterio, por elaboración propia.

Tabla 20

Ponderación por criterio.

| Factor | Peso | Calificación por criterio | | | Puntaje Ponderado | | |
|------------------------------|------|---------------------------|---------------------|--------------------|-------------------|---------------------|--------------------|
| | | Av. San Juan | Av. Miguel Iglesias | Av. Cesar Canevaro | Av. San Juan | Av. Miguel Iglesias | Av. Cesar Canevaro |
| Costo de Alquiler | 50% | 3 | 2 | 2 | 1.5 | 1 | 1 |
| Área de local | 20% | 2 | 3 | 3 | 0.4 | 0.6 | 0.6 |
| Cercanía al mercado objetivo | 20% | 3 | 1 | 3 | 0.6 | 0.2 | 0.6 |
| Proximidad a los proveedores | 10% | 3 | 2 | 1 | 0.3 | 0.2 | 0.1 |
| Totales | 100% | | | | 2.8 | 2 | 2.3 |

Nota: En la presente Tabla se muestra la valoración de las tres opciones de locales para ser rentados, por elaboración propia.

Luego de realizar la ponderación de cada una de las alternativas (peso x calificación), se eligió el local se encuentra cerca de una de las principales avenidas como es la Av. San Juan, el cual obtuvo el mayor puntaje de 2.8 puntos, siendo el más conveniente para la elaboración de las tortas.

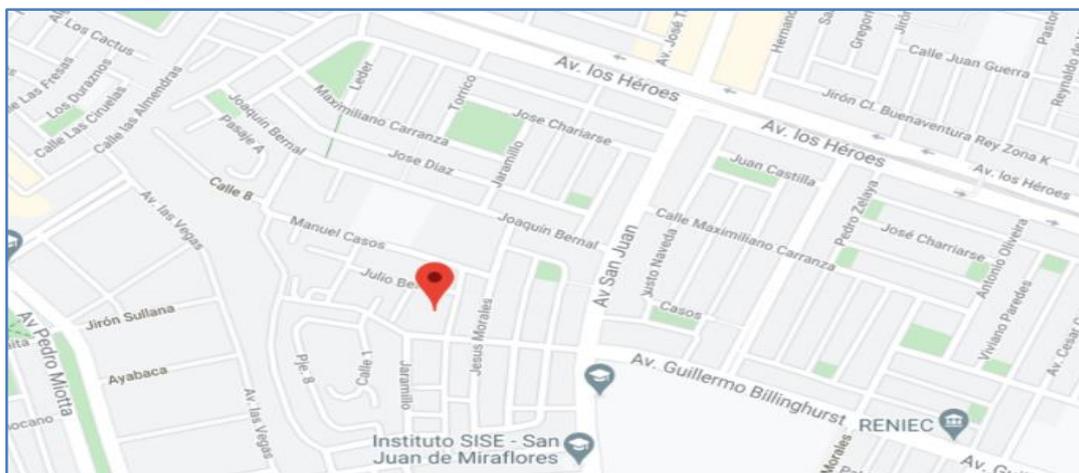


Figura 27. Mapa de la ubicación de Peqachu en San Juan de Miraflores, por Google, s.f.

6.2.2. Capacidad de las instalaciones.

El área total de la oficina de Peqachu será de 60 m², y según la Resolución Secretarial del 089-2020/MINSA emitida el 02 de julio del 2020, de acuerdo al área mencionada y debido a la pandemia por la que atraviesa el país, se consideraría como aforo a un total de 15 personas como máximo. Cabe resaltar que los socios no se encontraran de manera permanente en la oficina administrativa.

La capacidad de la oficina de Peqachu permitirá:

- Responder las llamadas telefónicas y recepcionar los pedidos solicitados por parte de los clientes.
- Contar con un ambiente adecuado para la elaboración de las tortas y una oficina administrativa para el seguimiento y proceso del desarrollo del negocio.
- Recepcionar y almacenar en un espacio los insumos solicitados.

6.2.3. Distribución de las instalaciones.

Conforme a la distribución de la oficina de Peqachu, el establecimiento contará con una oficina para realizar las labores administrativas y logística, para la elaboración de las tortas se tendrá un área de producción donde se contará con todas las herramientas necesarias como batidora, horno, refrigeradora, utensilios entre otros. Además, se contará con un ambiente para el almacenamiento de los insumos y finalmente los servicios higiénicos para el aseo personal de cada trabajador.

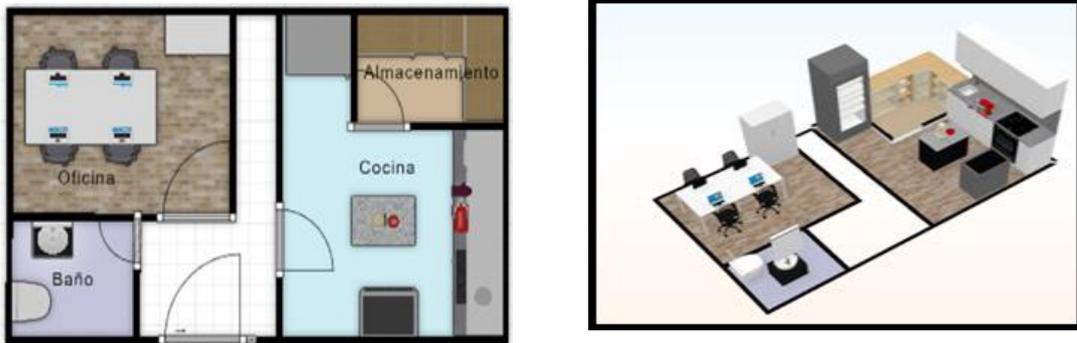


Figura 28. Plano de distribución de la oficina de Peqachu, por elaboración propia, 2020.

6.3. Especificaciones Técnicas del Producto / servicio.

A continuación, se mostrará las fichas técnicas de las diferentes tortas que tienen mayor demanda:

Tabla 21

Ficha técnica de una torta grande de kiwicha

| Producto | Torta de Kiwicha |
|---|---|
|  | Keke de chocolate elaborado con kiwicha, harina de trigo, edulcorante y fresas. Beneficio: Alto valor nutricional |
| Ingredientes | Harina de Kiwicha (100 gr.), harina de trigo (220 gr.), yogurt (500 ml.) huevos (8 unid.), edulcorante (40 gr.), esencia de vainilla (10 ml.), mantequilla (340 gr.), polvo de hornear (10 gr.), bicarbonato de sodio (10 ml.), sal (al gusto), fresas (275 gr.) y fosh (500 ml.) |
| Empaque |  100% ecológico y apto para el contacto con alimentos. |

Conservación Temperatura ambiente

Vida útil 3 días

Nota: En la presente Tabla se muestra la ficha técnica de una torta, por elaboración propia.

Tabla 22

Ficha técnica de una torta grande de Cañihua y Maca

| Producto | Torta de Cañihua y Maca |
|---|---|
|  | Keke elaborado con Cañihua, harina de maca y harina de trigo, edulcorante y fresas. Beneficio: Alto valor nutricional |
| Ingredientes | Harina de cañihua (140 gr.), harina de maca (140 gr.), harina de trigo (220 gr.), leche(400ml), huevos (6 und.), edulcorante (40 gr.), esencia de vainilla (10 ml.), mantequilla (340 gr.), polvo de hornear (10 gr.), bicarbonato de sodio (10 ml.), sal (4 gr.), fresas (275 gr.) y chantilly (500 ml.) |
| Empaque |  100% ecológico y apto para el contacto con alimentos. |
| Conservación | Temperatura ambiente |
| Vida útil | 3 días |

Nota: En la presente Tabla se muestra la ficha técnica de una torta, por elaboración propia.

Tabla 23

Ficha técnica de una torta grande de quinua.

| Producto | Torta de Quinua |
|---|---|
|  | Keke de quinua elaborado con harina de quinua, trigo, edulcorante y aguaymanto. Beneficio: Alto valor nutricional |
| Ingredientes | Harina de quinua (100 gr.), harina de trigo (220 gr.), huevos (8 unid.), edulcorante (40 gr.), esencia de vainilla (10 ml.), mantequilla (340 gr.), polvo de hornear (10 gr.), bicarbonato de sodio (10 gr.), leche condensada (1.25 unid.), leche evaporada (1.25 unid.), crema de leche (1.25 unid.), Aguaymanto (275 gr.). |

Empaque



100% ecológico y apto para el contacto con alimentos.

Conservación

Temperatura ambiente

Vida útil

3 días

Nota: En la presente Tabla se muestra la ficha técnica de una torta, por elaboración propia.

6.4. Mapa de Procesos y PERT

A Continuación, se detalla el flujograma de los procesos más importantes que consideramos que tiene Peqachu, como son: Proceso de compra, producción, comercialización y post venta.

• Proceso de compra de insumo.

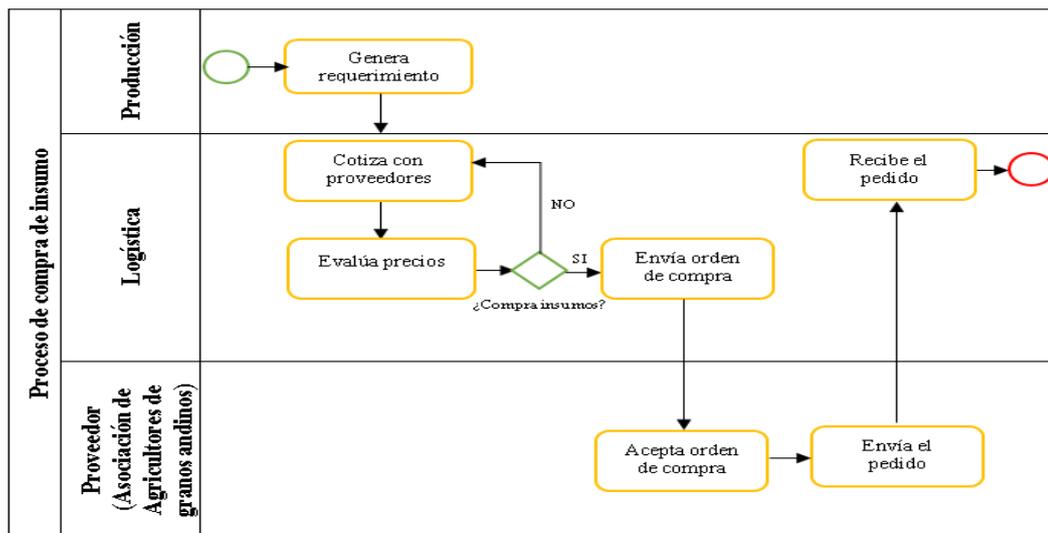


Figura 29. Flujograma del proceso de compra de insumos de Peqachu, por elaboración propia., 2020.

• Proceso de Producción.

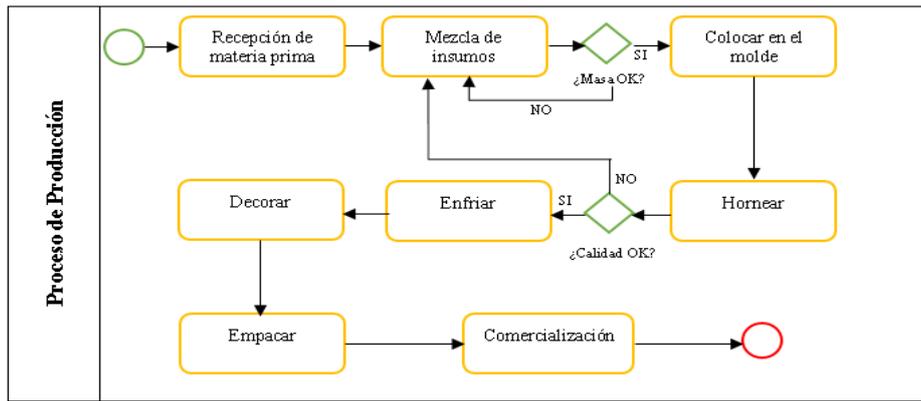


Figura 30. Flujograma del proceso de producción de Peqachu, por elaboración propia, 2020.

- **Proceso de Comercialización.**

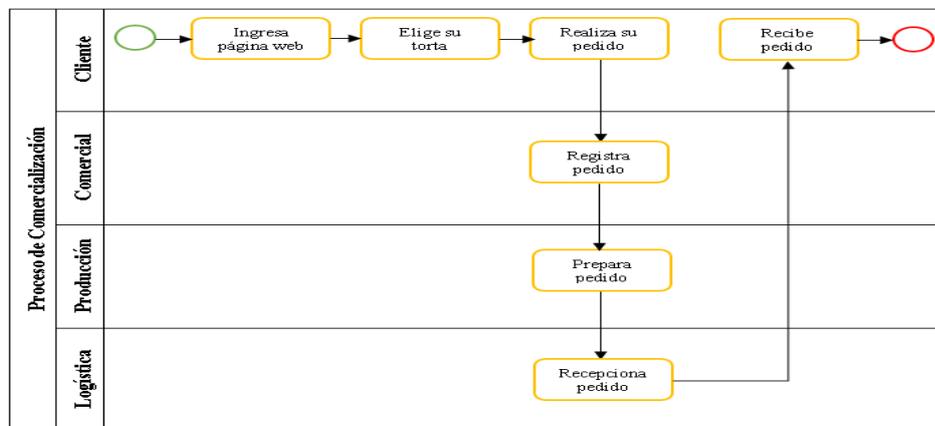


Figura 31. Flujograma del proceso de venta de Peqachu, por elaboración propia, 2020.

- **Proceso de Postventa.**

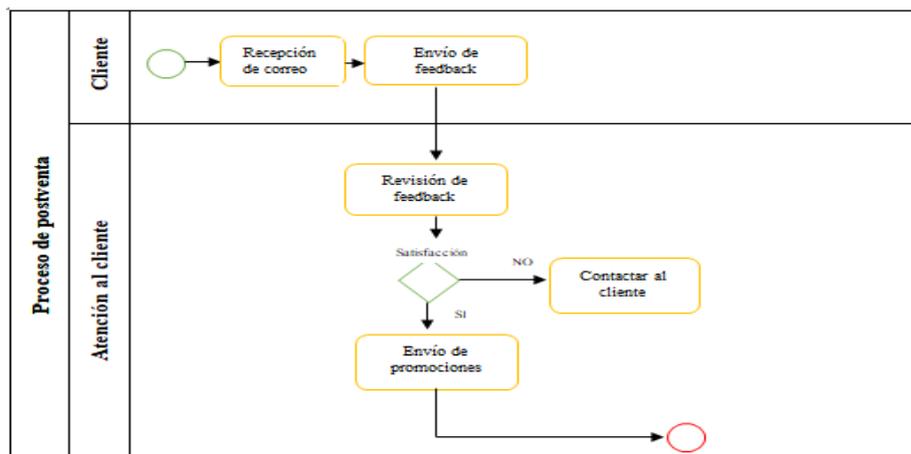


Figura 32. Flujograma del proceso de postventa de Peqachu, por elaboración propia, 2020.

Diagrama PERT (optimista, probable y pesimista).

La aplicación del diagrama PERT indica las actividades críticas dentro de los procesos que tiene la empresa, para este punto se ha tomado en consideración todo el proceso de compra. Para lo cual se ha considerado un aproximado de 28 horas como máximo.

Tabla 24

Diagrama PERT proceso de venta por página web

| ID | Responsable | Descripción | Predecesora | Tiempo expresado en horas | | |
|-----------------------|--------------------|-------------------------------|-------------|---------------------------|-----------|-----------|
| | | | | Pesimista | Probable | Optimista |
| A | Cliente | Cliente se registra en la web | N/A | 0.33 | 0.25 | 0.17 |
| B | Cliente | Elige la torta | A | 0.75 | 0.5 | 0.33 |
| C | Cliente | Realiza el pedido | B | 0.25 | 0.25 | 0.17 |
| D | Cliente | Realiza el pago | C | 0.25 | 0.25 | 0.17 |
| E | Jefe de Cocina | Elaboración de torta | D | 27 | 24 | 20 |
| F | Jefe de Cocina | Control de calidad | E | 0.7 | 0.5 | 0.33 |
| G | Ayudante de Cocina | Empaquetado | F | 0.33 | 0.25 | 0.17 |
| H | Repartidor | Entrega de torta | G | 3 | 2 | 1 |
| Total de horas | | | | 32.61 | 28 | 22.34 |

Nota: En la presente Tabla se muestra el diagrama PERT del proceso de venta por página web, por elaboración propia.

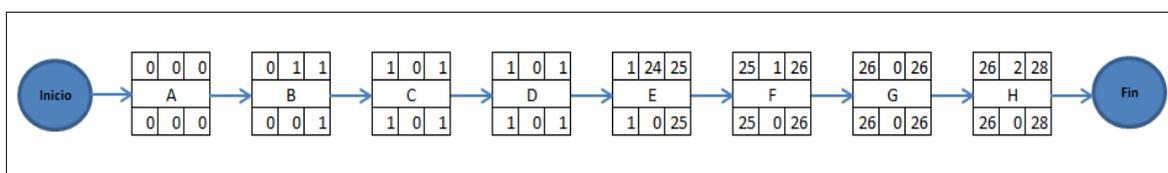


Figura 33. Diagrama PERT del proceso de ventas por página web, por elaboración propia, 2020.

De acuerdo al diagrama se puede ver que la ruta crítica es A-B-C-D-E-F-G con un total de 28 horas desde el inicio del proceso de la compra de la torta. También, se puede identificar que el proceso de elaboración de torta (E) cuenta con mayor tiempo (24 horas) y

requiere de dos personas para que se desarrolle este proceso. Se cuenta con el equipo adecuado para conservar las tortas que se hayan solicitado durante el día o estén en proceso de elaboración.

6.5. Planeamiento de la Producción.

La producción se enfocará en realizar tortas de los sabores kiwicha, cañihua y maca y quinua. Los gastos operacionales se centran en la compra de insumos y empaque. Los gastos administrativos están compuestos por control de calidad y el pago al personal de las diferentes áreas, las cuales son el soporte para el desarrollo de los productos.

6.5.1. Gestión de compras y stock.

La gestión de compras de Peqachu se encarga del proceso de adquisición, con la finalidad de cubrir los suministros necesarios para la elaboración de tortas con cereales andinos. Según Krajewski y Ritzman (2000), mencionan que existen cinco procesos básicos para la gestión de compras y stock, los cuales permitirán identificar necesidades, seleccionar proveedores, realizar pedidos, seguimiento y recibir los pedidos.

- **Identificar necesidades:** Peqachu deberá dar seguimiento al control de inventarios y a una futura demanda, es decir, cuanto insumo se necesitará en un periodo de tiempo dado, la calidad de los insumos y la fecha de entrega esperada del pedido. Dicho proceso estará a cargo del área de producción, estos generarán pedidos con especificaciones mencionadas por el responsable de dicho proceso de contratación (Compras).
- **Seleccionar proveedores:** Peqachu seleccionará diferentes proveedores de acuerdo a la calidad de insumos que brinden, los cuales serán analizados más a detalle en la gestión de proveedores.
- **Realizar el pedido:** La empresa trabajará con dos proveedores quienes serán los que proporcionen insumos y otros materiales para la elaboración de las tortas. La comunicación con ellos será a través de llamadas telefónicas y correos electrónicos que les permitirá recepcionar la orden de compra.
- **Seguimiento del pedido:** Peqachu realizará seguimientos de los pedidos de compras, garantizando la entrega a tiempo de los insumos y otros materiales, de esta manera se evitará la demora en el proceso de producción, con el objetivo de brindar al cliente un servicio de calidad.

- **Recibir el pedido:** Al recepcionar el pedido de insumos Peqachu evaluará la calidad y cantidad con la finalidad de tener un control de inventarios. Además, por el cumplimiento, calidad y cantidad de los suministros solicitados se podrá realizar un registro de control, seguimiento y mapeo del desempeño de cada proveedor, a partir de ello obtendremos información que nos permitirá algún cambio o continuidad de ellos.

Para elaborar las tortas saludables se debe contar con un stock de insumos basado en la proyección de ventas, con un adicional del 10% por seguridad ante el incumplimiento de algún proveedor.

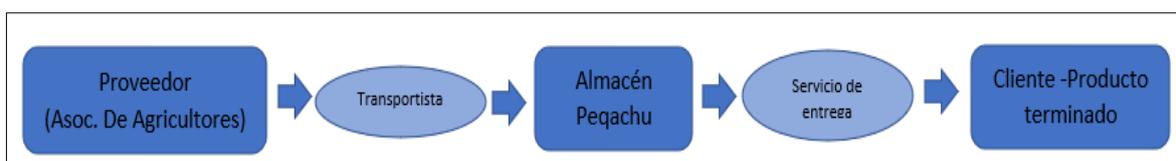


Figura 34. Diagrama del proceso de ventas por página web, por elaboración propia, 2020.

El siguiente Diagrama de Gantt muestra el proceso de compras y *stock*, en el eje vertical se ubican las actividades a realizar, mientras que en el eje horizontal se muestran los tiempos. En función al tipo de actividades que conforme el proyecto, los valores ubicados en el eje horizontal están definidos según la frecuencia.

Tabla 25

Diagrama de Gantt del proceso de compras y *stock*

| N° | Actividad | Responsable | Área | Frecuencia | | |
|----|---|--------------------|------------|------------|---------|---------|
| | | | | Diario | Semanal | Mensual |
| 1 | Elaboración de reporte de insumo | Ayudante de cocina | Producción | X | | |
| 2 | Envío de reporte de producción | Jefe de cocina | Producción | | X | |
| 3 | Elaboración de listado de stock de seguridad de insumos | Ayudante de cocina | Producción | | | X |
| 4 | Informe de insumos existentes | Ayudante de cocina | Producción | | X | |
| 5 | Realizar pedido a proveedores | Jefe de cocina | Producción | | X | |

Nota: En la presente Tabla se muestra Diagrama de Gantt del proceso de compras y stock, por elaboración propia.

6.5.2. Gestión de la calidad

La gestión de la calidad se basará en tres funciones, los cuales se detallan a continuación:

- **Función del Insumo.**

Revisar que los insumos y materiales que serán comprados a diferentes productores sean confiables y tengan las certificaciones necesarias. Adicional a ello, deberán de tener un precio competitivo y cumplir con todas normativas de un comercio justo. Peqachu busca proveedores que estén certificados con ISO 9000 el cual especifica cómo opera la entidad en cuanto a sus estándares de calidad, tiempo de entrega y nivel de servicio, con ello aseguraremos de que cuenten con la capacidad de cumplir con nuestros requisitos de insumos y materiales, y al mismo tiempo asegurar la calidad del producto.

Realizar un control de las fechas de vencimiento de los insumos adquiridos, almacenarlos en un ambiente apropiado y monitorear constantemente los insumos con la finalidad de evitar el deterioro de los mismos.

- **Función del proceso de producción.**

El ambiente donde se elaboran las tortas debe estar limpio y seguro, evitando todo tipo de contaminación tanto en el proceso como en el producto terminado. Además, se realizará mantenimientos constantes de las maquinarias y/o equipos.

Se deberá cumplir dentro del proceso de producción los manuales de gestión interno, los cuales son entregados el primer día de labores de cada trabajador. También, se realizará el proceso de control calidad a cada producto terminado, con ello se verificará la forma, sabor y presentación; de lo contrario el producto será desechado (merma).

- **Función del colaborador.**

El colaborador deberá cumplir los protocolos de bioseguridad sanitaria desde su ingreso al área de producción. Además, este deberá seguir el manual de gestión sanitaria para transportar y utilizar los insumos al momento de la elaboración de las tortas.

6.5.3. Gestión de los proveedores

En la gestión de los proveedores existen elementos fundamentales para obtener ventaja competitiva. Por tal motivo, en Peqachu se considera la selección y buena relación como parte fundamental para establecer una adecuada sinergia con los proveedores.

La selección de los proveedores se realiza en base al análisis de factores como: precio justo en el mercado actual, la calidad de los insumos, la puntualidad de entrega en las instalaciones, la flexibilidad para entregar la cantidad de pedidos para la demanda que tiene Peqachu, el crédito que otorgan y la experiencia en el mercado. Tomando en consideración estos elementos, Peqachu tomará la decisión que se ajuste a su necesidad. Además, se llevará registros e historiales de estos factores para evaluar a los proveedores y realizar un *feedback* continuo y de ser necesario realizar cambio de empresas.

Peqachu buscará proveedores que tengan certificación en sus procesos, de esta manera se puede asegurar que tienen la capacidad para satisfacer la demanda de insumos y a su vez garantizar a la vez la calidad de los mismos. En la actualidad las relaciones con los proveedores es parte fundamental del negocio, ya que estos proporcionan las materias primas con las que se elaboran los productos destinados a los clientes.

6.6. Inversión en activos fijos vinculados al proceso productivo.

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

Tabla 26

Inversión en activos fijos - intangibles vinculados al proceso productivo

| Descripción | Cantidad | Total pagado |
|---|-----------------|---------------------|
| Horno industrial | 1 | 18,000 |
| Mesa de trabajo | 1 | 600 |
| Congeladora | 1 | 599 |
| Batidora industrial | 1 | 599 |
| Lavadero | 1 | 625 |
| Estante | 2 | 300 |
| Licuadaora | 1 | 130 |
| Cocina | 1 | 350 |
| Balanza de cocina | 1 | 59 |
| Silla de trabajo | 2 | 34 |
| Muebles | 1 | 1,800 |
| Computadora | 1 | 1,200 |
| Escritorio | 1 | 400 |
| Silla giratoria | 1 | 90 |
| Materiales para torta | 1 | 1,351 |
| Total Tangibles | | 26,137 |
| Intangibles | | |
| Diseño de página web | 1 | 1,576 |
| Licencia de paquete Windows y antivirus | 1 | 2,302 |
| Total Intangibles | | 3,878 |
| Total | | 30,015 |

Nota: En la presente tabla se muestra la inversión en activos fijos –intangibles vinculados al proceso productivo, por elaboración propia, 2020.

6.7. Estructura de Costos de Producción y Gastos Operativos.

En la estructura de costos de producción se consideraron los procesos involucrados directamente con la elaboración de las tortas, teniendo en cuenta que se adquirirá una vez al año el servicio del nutricionista para seguir las pautas en la elaboración de estas, para luego ser entregadas en cajas con el logo de Peqachu. A continuación se detalla lo antes mencionado:

Tabla 27

Costos de producción mensual

| Descripción | Mes1 | Mes2 | Mes3 | Mes4 | Mes5 | Mes6 | Mes7 | Mes8 | Mes9 | Mes10 | Mes11 | Mes12 |
|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Empaques | 125 | 125 | 125 | 125 | 125 | 125 | 125 | 125 | 125 | 125 | 125 | 125 |
| Etiquetas | 25 | 25 | 25 | 25 | 25 | 25 | 25 | 25 | 25 | 25 | 25 | 25 |
| Insumos | 2,252 | 3,002 | 2,252 | 2,627 | 3,378 | 3,002 | 3,378 | 3,002 | 3,378 | 3,753 | 3,753 | 3,753 |
| Total | 2,402 | 3,152 | 2,402 | 2,777 | 3,528 | 3,152 | 3,528 | 3,152 | 3,528 | 3,903 | 3,903 | 3,903 |

Nota: En la presente tabla se muestra los costos de producción mensual, por elaboración propia, 2020.

Tabla 28

Costos de producción anual

| Descripción | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|--------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Empaques | 1,500 | 1,500 | 1,500 | 1,500 | 1,500 |
| Etiquetas | 300 | 300 | 300 | 300 | 300 |
| Insumos | 37,529 | 46,754 | 56,566 | 68,444 | 82,818 |
| Total | 39,329 | 48,554 | 58,366 | 70,244 | 84,618 |

Nota: En la presente tabla se muestra los costos de producción anual, por elaboración propia, 2020.

Tabla 29

Gastos Operativos mensuales

| Descripción | Mes 0 | Mes 1 | Mes 2 | Mes 3 | Mes 4 | Mes 5 | Mes 6 | Mes 7 | Mes 8 | Mes 9 | Mes 10 | Mes 11 | Mes 12 |
|--|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Pasarela de pago para web | - | 563 | 751 | 563 | 657 | 844 | 751 | 844 | 751 | 844 | 938 | 938 | 938 |
| Alquiler de local | 1,600 | 1,600 | 1,600 | 1,600 | 1,600 | 1,600 | 1,600 | 1,600 | 1,600 | 1,600 | 1,600 | 1,600 | 1,600 |
| Servicios Básicos | - | 400 | 400 | 400 | 400 | 400 | 400 | 400 | 400 | 400 | 400 | 400 | 400 |
| Útiles de limpieza | - | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |
| Útiles de oficina | - | 127 | 127 | 127 | 127 | 127 | 127 | 127 | 127 | 127 | 127 | 127 | 127 |
| Mantenimiento y actualización de la página web | - | - | - | - | - | - | 400 | - | - | - | - | - | 400 |
| Publicidad en Facebook / E-mailing | - | 300 | 300 | 300 | 300 | 300 | 300 | 300 | 300 | 300 | 300 | 300 | 300 |
| Participación en ferias | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Otros gastos de recursos humanos | - | - | - | - | - | - | - | 150 | - | - | - | - | - |
| Total | 1,600 | 3,090 | 3,278 | 3,090 | 3,184 | 3,371 | 3,678 | 3,521 | 3,278 | 3,371 | 3,465 | 3,465 | 3,865 |

Nota: En la presente tabla se muestra los costos de producción mensual, por elaboración propia, 2020

Tabla 30

Gastos Operativos anuales

| Descripción | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|--|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Pasarela de pago para web | 9,382 | 11,687 | 14,141 | 17,111 | 20,704 |
| Alquiler de local | 19,200 | 19,200 | 19,200 | 19,200 | 19,200 |
| Servicios Básicos | 4,800 | 4,800 | 4,800 | 4,800 | 4,800 |
| Útiles de limpieza | 1,200 | 1,200 | 1,200 | 1,200 | 1,200 |
| Útiles de oficina | 1,518 | 1,518 | 1,518 | 1,518 | 1,518 |
| Mantenimiento y actualización de la página web | 800 | 800 | 800 | 800 | 800 |
| Publicidad en Facebook / E-mailing | 3,600 | 4,320 | 5,184 | 6,221 | 7,465 |
| Participación en ferias | 0 | 0 | 300 | 330 | 363 |
| Otros gastos de recursos humanos | 150 | 150 | 150 | 150 | 150 |
| Total | 40,650 | 43,675 | 47,293 | 51,330 | 56,200 |

Nota: En la presente tabla se muestra los costos de producción anuales, por elaboración propia, 2020.

7. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y RECURSOS HUMANOS.

7.1. Objetivos Organizacionales.

Los objetivos organizacionales que Peqachu se ha trazado son los siguientes:

- Evaluar el desempeño de los trabajadores cada tres meses a través de KPIS de gestión para poder determinar las oportunidades de mejora y las necesidades de capacitación, así como ayudar a su desarrollo profesional.
- Mantener un clima laboral adecuado, superior a un 90%, para lograr una excelente convivencia en el trabajo y maximizar el desempeño de los colaboradores durante todos los años con la implementación de actividades de desarrollo personal, profesional y de motivación del personal.
- Implementar un sistema de compensaciones que motive el aumento de la productividad de los colaboradores.
- Mantener capacitaciones constantes en temas de servicio al cliente y actualizaciones sobre nutrición cada tres meses, para obtener un nivel de satisfacción en nuestros clientes en un 95% en el primer año.

7.2. Naturaleza de la Organización.

Peqachu será constituida como una Sociedad Anónima Cerrada (SAC) y tendrá las siguientes características:

| | Cantidad de Accionistas / Socios | Organización | Capital y Acciones |
|--|----------------------------------|--|---|
| Sociedad Anónima cerrada (S.A.C.) | Mínimo: 2 Máximo: 20 | Se debe establecer: -Junta general de accionistas. -Gerencia. -Directorio. (Opcional) | Capital definido por aportes de cada socio. Se deben registrar las acciones en el Registro de Matrícula de Acciones. |

Figura 35. Tipo de empresa, por Plataforma Digital Única del Estado Peruano, 2020

Este régimen será factible para las operaciones que Peqachu desarrollará en los próximos años. Adicional a ello, se acogerá al régimen laboral de la Micro Empresa (MYPE).

7.2.1. Organigrama.

La estructura de Peqachu en el primer año estará constituida por el Gerente Administrativo, un vendedor, un Jefe de cocina y un ayudante de cocina como se muestra en el gráfico siguiente.

En el segundo año, por el incremento de demanda de las ventas de las tortas conforme se reclutará un ayudante de cocina.

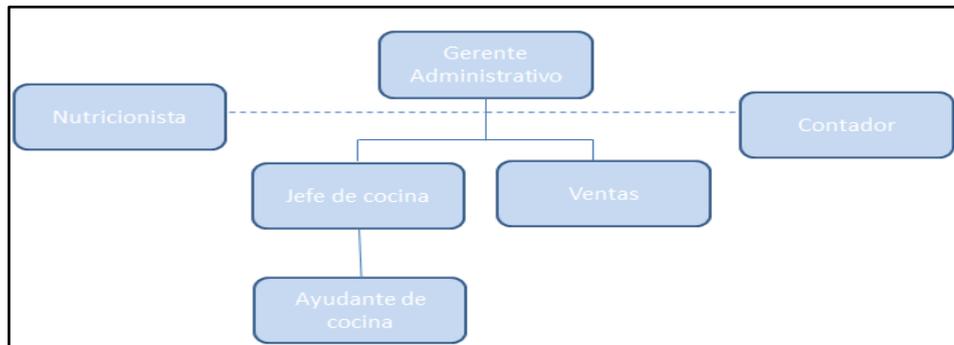


Figura 36. Organigrama de Peqachu, por elaboración propia., 2020.

7.2.2. Diseño de Puestos y Funciones.

A continuación, se detalla los puestos con sus respectivas funciones que deberá cumplir cada colaborador.

- **Gerente Administrativo.**

| | | |
|---|-------------------------------|----------------------|
| 1.- IDENTIFICACIÓN DEL CARGO | | |
| DENOMINACIÓN : | Gerente Administrativo | CÓDIGO: |
| NIVEL : | Alto | ASIGNACION SALARIAL: |
| DEPENDENCIA: | | |
| 2.- OBJETO GENERAL DEL CARGO | | |
| Liderar, llevar el seguimiento y control de los recursos económicos de la empresa, así como del personal que labora en la misma, supervisar el cumplimiento de los objetivos de la empresa. | | |
| 3.- REQUISITOS MÍNIMOS | | |
| 3.1- FORMACION ACADÉMICA | | |
| Profesional en Administración, Marketing o afines | | |
| Especialidad en finanzas | | |
| 3.2- EXPERIENCIA LABORAL | | |
| Mínimo 3 años de experiencia en gestión administrativa | | |
| Gestión de procesos | | |
| 4.- DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES | | |
| <ul style="list-style-type: none"> - Planificación estratégica de tareas de cada área. - Representación autorizada de Peqachu. - Monitorear las actividades habituales de Peqachu. - Reclutación de colaboradores. - Autorización de presupuestos y financiaciones. - Realizar pagos a proveedores, empleados, entre otros. | | |
| 5.- INDICADORES | | |
| <ul style="list-style-type: none"> - Utilidad operativa (Estado de resultados) - Presupuesto de Ventas | | |

Figura 37. Diseño de puestos y funciones del Gerente General, por elaboración propia, 2020.

- **Jefe de cocina.**

| | | |
|--|-----------------------|----------------------|
| 1.- IDENTIFICACIÓN DEL CARGO | | |
| DENOMINACIÓN : | Jefe de Cocina | CÓDIGO: |
| NIVEL : | Intermedio | ASIGNACION SALARIAL: |
| DEPENDENCIA: | | |
| 2.- OBJETO GENERAL DEL CARGO | | |
| Liderar, dirigir y controlar la elaboración de las tortas cumpliendo las políticas de calidad. | | |
| 3.- REQUISITOS MÍNIMOS | | |
| 3.1- FORMACION ACADÉMICA | | |
| Profesional en Repostería | | |
| 3.2- EXPERIENCIA LABORAL | | |
| <ul style="list-style-type: none"> - Mínimo 3 años de experiencia en restaurantes, panaderías o pastelerías. - Conocimientos en elaboración de frutos con frutos y cereales. - Experiencia en liderazgo de grupos. | | |
| 4.- DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES | | |
| <ul style="list-style-type: none"> - Cumplir con el sistema de salubridad para la elaboración de las tortas saludables. - Organiza el trabajo que se realiza de forma diaria. - Calcular la cantidad de insumos y preparar las tortas a base de granos andinos. - Responsable de la rotación y control de existencias. - Supervisar el tiempo de elaboración de las tortas. - Decoración y diseño de las tortas - Verificar que la calidad de los insumos a utilizar en la elaboración de las tortas sean A1. | | |
| 5.- INDICADORES | | |
| <ul style="list-style-type: none"> - % de Producción - % de satisfacción el cliente | | |

Figura 38. Diseño de puestos y funciones del Jefe de cocina, por elaboración propia, 2020.

- **Ayudante de cocina.**

| | | |
|--|---------------------------|----------------------|
| 1.- IDENTIFICACIÓN DEL CARGO | | |
| DENOMINACIÓN : | Ayudante de Cocina | CÓDIGO: |
| NIVEL : | Intermedio | ASIGNACION SALARIAL: |
| DEPENDENCIA: | | |
| 2.- OBJETO GENERAL DEL CARGO | | |
| Asistir al pastelero en la elaboración del producto y cumpliendo las tareas encomendadas. | | |
| 3.- REQUISITOS MÍNIMOS | | |
| 3.1- FORMACION ACADÉMICA | | |
| Técnico en cocina | | |
| 3.2- EXPERIENCIA LABORAL | | |
| - Mínimo 1 año de experiencia en puestos afines. | | |
| 4.- DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES | | |
| - Responsable de la limpieza del lugar de elaboración de tortas saludables. | | |
| - Realizar el empaquetado de las tortas saludables. | | |
| - Ayuda con las funciones en la elaboración de las tortas siendo supervisado por el pastelero. | | |
| 5.- INDICADORES | | |
| - % de Nivel de servicio | | |
| - % de Asistencia | | |

Figura 39. Diseño de puestos y funciones del Ayudante de Cocina, por elaboración propia, 2020.

- **Vendedor.**

| | | |
|--|-----------------|----------------------|
| 1.- IDENTIFICACIÓN DEL CARGO | | |
| DENOMINACIÓN : | Vendedor | CÓDIGO: |
| NIVEL : | Intermedio | ASIGNACION SALARIAL: |
| DEPENDENCIA: | | |
| 2.- OBJETO GENERAL DEL CARGO | | |
| Planificar, organizar, controlar y evalua los objetivos y resultados organizacionales. | | |
| 3.- REQUISITOS MÍNIMOS | | |
| 3.1- FORMACION ACADÉMICA | | |
| Profesional técnico en Marketing o ventas | | |
| 3.2- EXPERIENCIA LABORAL | | |
| - Mínimo 1 año de experiencia en ventas. | | |
| - Capacitación en tecnicas de ventas | | |
| 4.- DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES | | |
| - Encargados de los procesos de venta para la atención al cliente. | | |
| - Captar la atención de los consumidores y conseguir vender el producto. | | |
| - Informar al cliente de la variedad de sabores de tortas de Pegachu. | | |
| 5.- INDICADORES | | |
| - % de crecimiento de ventas | | |
| - % de Clientes nuevos | | |

Figura 40. Diseño de puestos y funciones del Vendedor, por elaboración propia, 2020.

7.3. Políticas Organizacionales.

- **Política de integración de las personas.**

El proceso de selección incluirá diferentes evaluaciones y se ejecutará de manera transparente y justa. Todos los candidatos deberán cumplir con los procedimientos éticos y legales.

- **Política de organización de las personas.**

Los colaboradores deberán recibir los manuales de funciones de sus puestos para comprender claramente sus funciones y responsabilidades en la organización.

- **Política de evaluación del desempeño.**

La evaluación del desempeño a los colaboradores, se realizará anualmente. En donde se medirá el rendimiento en el puesto de acuerdo a los indicadores del área de recursos humanos.

- **Política de recompensa.**

Los colaboradores recibirán recompensas económicas una vez al mes por su trabajo de acuerdo a la estructura de pago definida por la organización, y según el tipo de empresa gozarán de todos los beneficios sociales según la ley. De igual forma, se otorgará una compensación adicional para incrementar la productividad y lograr metas previamente determinadas y brindar información oportuna.

- **Políticas de desarrollo.**

La empresa realizará planes de formación para desarrollar capacidades específicas para cada puesto que contribuyan al logro de las metas organizacionales y contribuyan al desarrollo personal de cada uno de los colaboradores. Esta política se desarrollará junto con la evaluación del desempeño para identificar brechas y necesidades de capacitación.

- **Política de retención.**

La empresa promoverá un buen clima laboral, condiciones de trabajo seguras y un equilibrio entre la vida laboral y personal de los colaboradores, con el fin de inspirar el buen desempeño laboral y el compromiso con la empresa.

7.4. Gestión Humana.

El Gerente Administrativo será el encargado del proceso y de gestionar el recurso humano de la empresa, el cual tendrá como propósito determinar y potenciar las habilidades y conocimientos de los colaboradores de Peqachu.

7.4.1. Reclutamiento, selección, contratación e inducción.

El Gerente Administrativo será quien se encargue durante los próximos cinco años del procedimiento de reclutamiento e inducción del personal de Peqachu. Para el primer proceso, se publicará la oferta de trabajo por los distintos canales digitales que maneja la empresa, de los cuales se pasará a seleccionar los cinco Curriculum Vitae que se adapten al perfil que se está buscando. Para el segundo proceso, se contactará a los candidatos seleccionados para que pasen por una entrevista y distintas pruebas, como psicológicas, manejo de herramientas y test psicotécnicos según sea el perfil requerido para el puesto.

Después, para el proceso de contratación, a los candidatos seleccionados se les comunicará 48 horas después de haber culminado el proceso anterior y el día de inicio de trabajo, así como la firma del contrato. Cabe resaltar que, los colaboradores pasarán a realizarse un examen médico antes de iniciar en su puesto de trabajo. Por último, para que el nuevo personal adquiera conocimientos en cuanto a sus funciones, se realizará una inducción que tendrá una duración de tres días.

Asimismo, todo colaborador debe cumplir con las medidas del Estado en su Resolución Ministerial N°225-2016-MINSA, donde DIGESA realizó modificaciones a la NTS N°088-MINSA/DIGESA-V.01 “Norma Sanitaria para la Fabricación, Elaboración y Expendio de Productos de Panificación, Galletería y Pastelería”, la cual fue aprobada por la Resolución Ministerial N° 1020-2010/MINSA en el año 2010. En ese sentido, se considera un factor clave para evitar la propagación del COVID-19 y que los colaboradores cumplan con los protocolos de limpieza, desinfección e higiene en su área de trabajo.

7.4.2. Capacitación, motivación y evaluación del desempeño.

Para el crecimiento y consolidación de los colaboradores de Peqachu, se desarrollarán talleres que se explicarán a continuación:

Capacitación.

❖ Taller de primeros auxilios y ante cualquier emergencia:

Se realizarán reuniones, donde se evalúe y determine el conocimiento actual que tienen los colaboradores con respecto al tema de sanidad y salubridad, asimismo se enseñará técnica de socorrismo, signos y síntomas ante el COVID-19, técnica de RCP, entre otros.

- **Objetivo:** Sensibilizar a los colaboradores con respecto al cuidado de la salud y enseñarles a actuar de la mejor manera ante este tipo de situaciones; ya sea en lo laboral

o en su vida diaria. Además, es un tema muy importante debido a la coyuntura por la que está atravesando el país.

- **Dirigido:** Todo el personal.
- **Frecuencia:** 1 vez al año.
- Realizado por el área de Gerencia.

❖ Taller de trabajo en equipo:

Se realizarán reuniones, donde se pueda observar y determinar el desempeño de los colaboradores para trabajos en conjunto y la respuesta ante posibles situaciones que puedan surgir. Este taller consta de dinámicas, actividades contrarreloj, técnica de debate, equipo ideal y *brainstorming*.

- **Objetivo:** Peqachu quiere lograr que se establezca un lazo de confianza entre todos los colaboradores, para que puedan cumplir con los objetivos planteados como área, empresa y una sola familia.
- **Dirigido:** Todo el personal.
- **Frecuencia:** Anual.
- Realizado por el área de Gerencia.

Motivación.

Peqachu ofrecerá reconocimientos al trabajador del mes, que demuestre un buen desempeño laboral, compromiso, trabajo en equipo y responsabilidad. La intención de la empresa es lograr que cada colaborador disfrute de su trabajo. Asimismo, pueda desarrollarse de forma profesional y la autorrealización.

- **Objetivos:** Peqachu desea fomentar un vínculo entre cada uno de los colaboradores y compartir experiencias vividas. Asimismo, se espera que cada trabajador aumente su productividad logrando la conexión entre la satisfacción de sus necesidades personales y el beneficio de la empresa.
- **Dirigido:** Todo el personal.
- **Frecuencia:** Entre 2 a 3 veces al año.

Evaluación del desempeño.

Se analizará los resultados obtenidos para la toma de decisiones, y de ser el caso las correcciones o mejoras de cualquier observación o percance que aparezca.

- **Objetivo:** Monitorear el desempeño y rendimiento de cada colaborador, así como el logro de las metas.
- **Dirigido:** Todo Personal
- **Frecuencia:** Anual

7.4.3. Sistema de remuneración.

Peqachu estará constituida como empresa y se acogerá al régimen REMYPE y se admitirá a Ley MYPE. Por ende, los colaboradores dispondrán de los beneficios laborales según el régimen acogido por la entidad. Lo cual se describe a continuación:

Las remuneraciones que percibirán los colaboradores serán conforme al mercado del periodo, asimismo se ponderarán las competencias, formación académica, experiencia laboral, y las tareas que desempeñará.

En base a lo mencionado, se determinará el sueldo fijo realizado mediante un abono en la cuenta personal del trabajador. Según la Ley MYPE (2020), los beneficios serán retribuidos bajo el régimen laboral REMYPE (Registro de la Micro y Pequeña Empresa) cumpliendo con las siguientes ocupaciones:

- Remuneración no menor a la Remuneración Mínima Vital (RMV).
- Jornada máxima de 08 horas diarias o 48 horas semanales.
- Descanso en días feriados.
- Remuneración por horas extras.
- Cobertura de ESSALUD del 9%.
- Cobertura al sistema de pensiones ONP o AFP.

7.5. Estructura de Gastos de RRHH.

La planilla dentro del primer año consta de 4 colaboradores que tienen sus puestos y funciones definidas. Así mismo, se les ofrecerá todos los beneficios que la ley exige.

En el siguiente cuadro se reflejan los gastos a incurrir en remuneraciones: y se observa que en el primer año se ha presupuestado el importe de S/ 87,636.00 con respecto a la planilla de los trabajadores.

Tabla 31

Remuneración mensual

| Puesto | N° | Remuneración básica | Essalud (9%) | Mes 1 | Mes 2 | Mes 3 | Mes 4 | Mes 5 | Mes 6 | Mes 7 | Mes 8 | Mes 9 | Mes 10 | Mes 11 | Mes 12 |
|--------------------|----------|---------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Administrador | 1 | 2500 | 225 | 2,725 | 2,725 | 2,725 | 2,725 | 2,725 | 2,725 | 2,725 | 2,725 | 2,725 | 2,725 | 2,725 | 2,725 |
| Vendedores | 1 | 1000 | 90 | 1,090 | 1,090 | 1,090 | 1,090 | 1,090 | 1,090 | 1,090 | 1,090 | 1,090 | 1,090 | 1,090 | 1,090 |
| Jefe de cocina | 1 | 2000 | 180 | 2,180 | 2,180 | 2,180 | 2,180 | 2,180 | 2,180 | 2,180 | 2,180 | 2,180 | 2,180 | 2,180 | 2,180 |
| Ayudante de cocina | 1 | 1200 | 108 | 1,308 | 1,308 | 1,308 | 1,308 | 1,308 | 1,308 | 1,308 | 1,308 | 1,308 | 1,308 | 1,308 | 1,308 |
| Total | 4 | 6700 | 603 | 7,303 |

Nota: En la presente tabla se muestra la remuneración mensual, por elaboración propia, 2020.

Tabla 32

Remuneración por año

| Puesto | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|--------------------|---------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Administrador | 42,000 | 32,700 | 32,700 | 32,700 | 32,700 |
| Vendedores | 3,780 | 13,080 | 13,080 | 13,080 | 13,080 |
| Jefe de cocina | 38,400 | 26,160 | 26,160 | 26,160 | 26,160 |
| Ayudante de cocina | 3,456 | 31,392 | 31,392 | 31,392 | 31,392 |
| Total | 87,636 | 103,332 | 103,332 | 103,332 | 103,332 |

Nota: En la presente tabla se muestra la remuneración por año, por elaboración propia, 2020.

8. PLAN ECONÓMICO - FINANCIERO.

8.1. Supuestos Generales.

- Las ventas se realizan al contado.
- El aporte de los socios inversionistas es en partes iguales.
- El análisis financiero está en soles.
- El análisis financiero se analiza mensualmente para el primer año, del año 2 al año 5 será anual.
- Trabajadores en planilla gozan de beneficios laborales del régimen laboral de pequeña empresa.
- No hay trabajadores del área de producción en la etapa pre-operativa (mes cero).
- Todos los activos fijos son adquiridos en el mes cero.
- Financiamiento externo obtenido en el mes cero, plazo máximo 5 años.
- El primer año los pagos a cuenta mensuales del impuesto a la renta es el 1.5% de los ingresos netos, en el año 2 se regulariza el pago del año 1,
- El impuesto a la renta de los años 2,3,4 y 5 se pagan en su totalidad cada uno en sus respectivos años; el año 2 incluye la regularización del año 1.
- No se repartirán utilidades en los siguientes cinco años de evaluación.
- El IGV de las ventas y compras es de 18%.

8.2. Inversión en activos

La depreciación de y amortización de los activos fijos e intangibles se mostrarán en los siguientes cuadros proyectados en 5 años. La depreciación y amortización se calculan de acuerdo con las instrucciones de la SUNAT de acuerdo a cada tipo de bien. La depreciación será del 20% anual para equipos informáticos y el tiempo de vida será de 5 años; la depreciación de maquinarias será del 10% anual y tendrá una vida útil de 10 años y la depreciación para muebles de oficina son calculados con una tasa del 10% con una vida útil de 10 años. Así mismo, de acuerdo a SUNAT la amortización de patentes tendrá un plazo de 10 años.

Tabla 33

Inversión inicial de bienes tangibles.

| Descripción | Precio Unitario (sin IGV) | Cantidad | Subtotal (sin IGV) | Afecto a IGV | IGV Soles | Total pagado | Depreciación Anual (%) | Vida Útil Años | Depreciación Anual (S/) | Dep. Mensual (S/.) |
|------------------------|---------------------------|----------|--------------------|--------------|--------------|---------------|------------------------|----------------|-------------------------|--------------------|
| Horno industrial | 15,254 | 1 | 15,254 | SI | 2,746 | 18,000 | 10% | 10 | 1,525 | 127 |
| Mesa de trabajo | 508 | 1 | 508 | SI | 92 | 600 | 10% | 10 | 51 | 4 |
| Congeladora | 508 | 1 | 508 | SI | 91 | 599 | 10% | 10 | 51 | 4 |
| Batidora industrial | 508 | 1 | 508 | SI | 91 | 599 | 10% | 10 | 51 | 4 |
| Lavadero | 530 | 1 | 530 | SI | 95 | 625 | 10% | 10 | 53 | 4 |
| Estante | 127 | 2 | 254 | SI | 46 | 300 | 10% | 10 | 25 | 2 |
| Licuada | 110 | 1 | 110 | SI | 20 | 130 | 10% | 10 | 11 | 1 |
| Cocina | 297 | 1 | 297 | SI | 53 | 350 | 10% | 10 | 30 | 2 |
| Balanza de cocina | 50 | 1 | 50 | SI | 9 | 59 | 10% | 10 | 5 | 0 |
| Silla de trabajo | 14 | 2 | 29 | SI | 5 | 34 | 10% | 10 | 3 | 0 |
| Muebles | 1,525 | 1 | 1,525 | SI | 275 | 1,800 | 10% | 10 | 153 | 13 |
| Computadora | 1,017 | 1 | 1,017 | SI | 183 | 1,200 | 20% | 5 | 203 | 17 |
| Escritorio | 339 | 1 | 339 | SI | 61 | 400 | 10% | 10 | 34 | 3 |
| Silla giratoria | 76 | 1 | 76 | SI | 14 | 90 | 10% | 10 | 8 | 1 |
| Materiales para torta | 1,145 | 1 | 1,145 | SI | 206 | 1,351 | 10% | 10 | 115 | 10 |
| Total Tangibles | 22,009 | | 22,150 | | 3,987 | 26,137 | | | 2,317 | 193 |

Nota: La tabla muestra la inversión total en activos fijos de naturaleza tangible, necesarios para poder iniciar operaciones y que serán útiles para la gestión propia del negocio en la parte operacional, también se muestra la depreciación anual y mensual de los activos.

Tabla 34

Inversión inicial de bienes intangibles.

| Descripción | Precio Unitario (sin IGV) | Cantidad | Subtotal (sin IGV) | Afecto a IGV | IGV | Soles | Total pagado | Amortización Anual (%) | Vida Útil Años | Amortización Anual (S/) | Amort. mensual (S/.) |
|--|------------------------------|----------|-----------------------|-----------------|------------|--------------|-----------------|---------------------------|-------------------|----------------------------|-------------------------|
| Diseño de página web | 1,576 | 1 | 1,576 | NO | 0 | 1,576 | 1,576 | 20% | 5 | 315 | 26 |
| Licencia de paquete Windows y antivirus | 1,951 | 1 | 1,951 | SI | 351 | 2,302 | 2,302 | 20% | 5 | 390 | 33 |
| Total Intangibles | | | 3,527 | | 351 | 3,878 | | | | 705 | 59 |

Nota: La tabla muestra la inversión total que se ha realizado en activos fijos de naturaleza intangible necesarios para poder iniciar operaciones y que será útil para la interacción con los clientes, también se muestra la amortización anual y mensual de los activos.

Tabla 35

Gastos Pre-operativos

| Descripción | Subtotal (sin IGV) | Afecto a IGV | IGV Soles | Total pagado |
|---|-----------------------|--------------|--------------|---------------|
| Pre-operativos personal administración y ventas | 3,815 | SI | 687 | 4,502 |
| Pre-operativos Adm. Ventas afectos con IGV | 1,356 | SI | 244 | 1,600 |
| Pre-operativos Adm. Ventas NO afectos con IGV | 600 | NO | 0 | 600 |
| Constitución de empresa SAC | 1,610 | SI | 290 | 1,900 |
| Trámites de licencia de funcionamiento | 805 | SI | 145 | 950 |
| Pago por trabajo de acondicionamiento de local | 1,000 | SI | 180 | 1,180 |
| Registro de marca en INDECOPI | 575 | SI | 104 | 679 |
| Señalización | 76 | NO | 0 | 76 |
| Botiquín | 25 | NO | 0 | 25 |
| Extintor | 45 | NO | 0 | 45 |
| Total Gastos Pre-operativos | 9,907 | | 1,650 | 11,557 |

Nota: La tabla muestra los egresos que fueron necesarios antes de poner en marcha el proyecto de Peqachu, gastos relacionados a toda la gestión y trámites previos al inicio del negocio.

8.3. Proyección de ventas.

Considerando la cantidad mínima que debemos vender cada año, hemos realizado una proyección de ventas a 5 años. Del mismo modo, el crecimiento esperado para el segundo, tercer, cuarto y quinto año se incrementarán en un 10% con respecto a las ventas del año uno.

Tabla 36

Plan de ventas de los primeros 12 meses (expresado en unidades)

| Tortas | Mes 1 | Mes 2 | Mes 3 | Mes 4 | Mes 5 | Mes 6 | Mes 7 | Mes 8 | Mes 9 | Mes 10 | Mes 11 | Mes 12 |
|--------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------|---------------|---------------|
| Kiwicha (pequeña) | 6 | 7 | 6 | 6 | 8 | 7 | 8 | 7 | 8 | 9 | 9 | 9 |
| Kiwicha (mediana) | 21 | 28 | 21 | 25 | 32 | 28 | 32 | 28 | 32 | 35 | 35 | 35 |
| Kiwicha (grande) | 10 | 13 | 10 | 12 | 15 | 13 | 15 | 13 | 15 | 17 | 17 | 17 |
| Cañihua y Maca (pequeña) | 6 | 7 | 6 | 6 | 8 | 7 | 8 | 7 | 8 | 9 | 9 | 9 |
| Cañihua y Maca (mediana) | 21 | 28 | 21 | 25 | 32 | 28 | 32 | 28 | 32 | 35 | 35 | 35 |
| Cañihua y Maca (grande) | 10 | 13 | 10 | 12 | 15 | 13 | 15 | 13 | 15 | 17 | 17 | 17 |
| Quinoa (pequeña) | 6 | 7 | 6 | 6 | 8 | 7 | 8 | 7 | 8 | 9 | 9 | 9 |
| Quinoa (mediana) | 22 | 30 | 22 | 26 | 33 | 30 | 33 | 30 | 33 | 37 | 37 | 37 |
| Quinoa (grande) | 8 | 11 | 8 | 9 | 12 | 11 | 12 | 11 | 12 | 13 | 13 | 13 |
| Total | 109 | 145 | 109 | 127 | 163 | 145 | 163 | 145 | 163 | 181 | 181 | 181 |

Tabla 37

Plan de ventas de los 5 años de proyecto (expresado en unidades)

| Tortas | Año 1 | Año2 | Año 3 | Año4 | Año5 |
|--------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Kiwicha (pequeña) | 92 | 102 | 112 | 123 | 135 |
| Kiwicha (mediana) | 351 | 386 | 425 | 467 | 514 |
| Kiwicha (grande) | 166 | 183 | 201 | 221 | 244 |
| Cañihua y Maca (pequeña) | 92 | 102 | 112 | 123 | 135 |
| Cañihua y Maca (mediana) | 351 | 386 | 425 | 467 | 514 |
| Cañihua y Maca (grande) | 166 | 183 | 201 | 221 | 244 |
| Quinoa (pequeña) | 92 | 102 | 112 | 123 | 135 |
| Quinoa (mediana) | 370 | 407 | 447 | 492 | 541 |
| Quinoa (grande) | 133 | 183 | 201 | 221 | 244 |
| Total | 1,815 | 2,033 | 2,236 | 2,460 | 2,706 |

Nota: Las tablas 37 y 38 muestran la proyección de ventas en unidades, estimada sobre el mercado objetivo al cual apunta Peqachu. La evolución de las ventas sobre la base antes mencionada fue estimada también según el comportamiento del mercado y las campañas de marketing que serán necesarias para poder generar más ventas. Cabe resaltar que las campañas de marketing son claves para poder llegar al objetivo de las cantidades expresadas en citas de las tablas 39 y 40.

Tabla 38

Proyección de ventas para los primeros 12 meses (incluye IGV)

| Tortas | Mes 1 | Mes 2 | Mes 3 | Mes 4 | Mes 5 | Mes 6 | Mes 7 | Mes 8 | Mes 9 | Mes 10 | Mes 11 | Mes 12 |
|--------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Kiwicha (pequeña) | 273 | 364 | 273 | 318 | 409 | 364 | 409 | 364 | 409 | 455 | 455 | 455 |
| Kiwicha (mediana) | 1,606 | 2,142 | 1,606 | 1,874 | 2,410 | 2,142 | 2,410 | 2,142 | 2,410 | 2,677 | 2,677 | 2,677 |
| Kiwicha (grande) | 1,101 | 1,468 | 1,101 | 1,284 | 1,651 | 1,468 | 1,651 | 1,468 | 1,651 | 1,835 | 1,835 | 1,835 |
| Cañihua y Maca (pequeña) | 315 | 420 | 315 | 367 | 472 | 420 | 472 | 420 | 472 | 525 | 525 | 525 |
| Cañihua y Maca (mediana) | 1,829 | 2,438 | 1,829 | 2,133 | 2,743 | 2,438 | 2,743 | 2,438 | 2,743 | 3,048 | 3,048 | 3,048 |
| Cañihua y Maca (grande) | 1,271 | 1,694 | 1,271 | 1,483 | 1,906 | 1,694 | 1,906 | 1,694 | 1,906 | 2,118 | 2,118 | 2,118 |
| Quinua (pequeña) | 441 | 588 | 441 | 515 | 662 | 588 | 662 | 588 | 662 | 736 | 736 | 736 |
| Quinua (mediana) | 3,099 | 4,132 | 3,099 | 3,616 | 4,649 | 4,132 | 4,649 | 4,132 | 4,649 | 5,165 | 5,165 | 5,165 |
| Quinua (mediana) | 1,324 | 1,765 | 1,324 | 1,545 | 1,986 | 1,765 | 1,986 | 1,765 | 1,986 | 2,207 | 2,207 | 2,207 |
| Total | 11,259 | 15,012 | 11,259 | 13,135 | 16,888 | 15,012 | 16,888 | 15,012 | 16,888 | 18,765 | 18,765 | 18,765 |

Nota: La tabla muestra la misma proyección de ventas de la tabla número 37, expresada en términos monetarios (soles), con las mismas características de evolución explicadas en la tabla anterior, con impuestos respectivamente.

Tabla 39

Proyección de ventas por año.

| Tortas | Año 1 | Año2 | Año 3 | Año4 | Año5 |
|--------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Kiwicha (pequeña) | 4,546 | 5,501 | 6,656 | 8,054 | 9,744 |
| Kiwicha (mediana) | 26,773 | 32,397 | 39,197 | 47,430 | 57,391 |
| Kiwicha (grande) | 18,345 | 22,198 | 26,858 | 32,500 | 39,324 |
| Cañihua y Maca (pequeña) | 5,248 | 6,350 | 7,684 | 9,298 | 11,250 |
| Cañihua y Maca (mediana) | 30,477 | 36,877 | 44,623 | 53,992 | 65,329 |
| Cañihua y Maca (grande) | 21,181 | 25,630 | 31,010 | 37,523 | 45,402 |
| Quinoa (pequeña) | 7,355 | 8,900 | 10,769 | 13,030 | 15,766 |
| Quinoa (mediana) | 51,652 | 62,500 | 75,624 | 91,505 | 110,721 |
| Quinoa (mediana) | 22,068 | 33,387 | 40,398 | 48,881 | 59,146 |
| Total | 187,645 | 233,740 | 282,820 | 342,213 | 414,074 |

Nota: La tabla muestra las ventas en soles anuales de los 5 años del proyecto, basadas sobre la proyección de ventas en unidades que se muestra en la tabla 38.

8.4. Proyección de costos y gastos operativos.

Peqachu a continuación mostrara los costos directos y costos de producción que utilizara para la elaboración de tortas a base de granos andinos. La proyección de costos se ha realizado durante 5 años.

Tabla 40

Proyección de costos de producción para los primeros 12 meses.

| Concepto | Mes 1 | Mes 2 | Mes 3 | Mes 4 | Mes 5 | Mes 6 | Mes 7 | Mes 8 | Mes 9 | Mes 10 | Mes 11 | Mes 12 |
|-----------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------|---------------|---------------|
| Presupuesto de Producción con IGV | 2,402 | 3,152 | 2,402 | 2,777 | 3,528 | 3,152 | 3,528 | 3,152 | 3,528 | 3,903 | 3,903 | 3,903 |
| Total Presup Producción Sin IGV | 2,035 | 2,671 | 2,035 | 2,353 | 2,990 | 2,671 | 2,990 | 2,671 | 2,990 | 3,308 | 3,308 | 3,308 |

Nota: La tabla muestra los costos de producción mensuales, expresados en soles, generados para la elaboración de tortas saludables.

Tabla 41

Proyección de costos de producción por año.

| Concepto | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|--------------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Presupuesto de Producción con IGV | 39,329 | 48,554 | 58,366 | 70,244 | 84,618 |
| Total Presupuesto Producción Sin IGV | 33,330 | 41,147 | 49,462 | 59,529 | 71,710 |

Nota: La tabla muestra los costos de producción anuales, expresados en soles, generados para la elaboración de tortas saludables.

Tabla 42

Costos de materiales del área de Producción por año (con IGV)

| Concepto | Año 1 | Año2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|-----------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Empaques | 1,500 | 1,500 | 1,500 | 1,500 | 1,500 |
| Etiquetas | 300 | 300 | 300 | 300 | 300 |
| Total | 1,800 | 1,800 | 1,800 | 1,800 | 1,800 |

Nota: La tabla muestra los costos de materiales del área de producción por año, expresados en soles, generados para la elaboración de tortas saludables.

Tabla 43

Gastos Operativos (afectos al IGV).

| Concepto | Año 1 | Año2 | Año 3 | Año4 | Año 5 |
|--|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Pasarela de pago para web | 9,382 | 11,687 | 14,141 | 17,111 | 20,704 |
| Alquiler de local | 19,200 | 19,200 | 19,200 | 19,200 | 19,200 |
| Servicios Básicos | 4,800 | 4,800 | 4,800 | 4,800 | 4,800 |
| Útiles de limpieza | 1,200 | 1,200 | 1,200 | 1,200 | 1,200 |
| Útiles de oficina | 1,518 | 1,518 | 1,518 | 1,518 | 1,518 |
| Mantenimiento y actualización de la página web | 800 | 800 | 800 | 800 | 800 |
| Publicidad en Facebook / E-mailing | 3,600 | 4,320 | 5,184 | 6,221 | 7,465 |
| Participación en ferias | 0 | 0 | 300 | 330 | 363 |
| Otros gastos de recursos humanos | 150 | 150 | 150 | 150 | 150 |
| Tot. Gastos afectos a IGV | 40,650 | 43,675 | 47,293 | 51,329 | 56,200 |
| IGV | 6,201 | 6,662 | 7,214 | 7,830 | 8,573 |
| Total gastos sin IGV | 34,449 | 37,013 | 40,079 | 43,500 | 47,627 |

Nota: La presente tabla muestra todos los gastos operativos anuales afectos al IGV del primer año de gestión, expresados en soles.

Tabla 44

Gastos Operativos (no afectos al IGV).

| Concepto | Año 1 | Año2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|--------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Contador | 4,200 | 4,200 | 4,200 | 4,200 | 4,200 |
| Nutricionista | 600 | 600 | 600 | 600 | 600 |
| Total no afectos al IGV | 4,800 | 4,800 | 4,800 | 4,800 | 4,800 |

Nota: La presente tabla muestra todos los gastos operativos anuales no afectos al IGV del primer año de gestión, expresados en soles.

Tabla 45

Gastos de personal del año 1

| Cargo | N° de Trabajadores | Rem. Básica Mensual por trabajador | Sub-Total Rem. Básica Mensual | ESSALUD (Mes) | Gratificación (Anual) | CTS (Anual) | Total Planilla Año 1 |
|--------------------|--------------------|------------------------------------|-------------------------------|---------------|-----------------------|-------------|----------------------|
| Jefe de cocina | 1 | 2,000 | 2,000 | 180 | 0 | 0 | 26,160 |
| Ayudante de cocina | 1 | 1,200 | 1,200 | 108 | 0 | 0 | 15,696 |
| Administrador | 1 | 2,500 | 2,500 | 225 | 0 | 0 | 32,700 |
| Vendedor | 1 | 1,000 | 1,000 | 90 | 0 | 0 | 13,080 |
| Total | 4 | 6,700 | 6,700 | 603 | 0 | 0 | 87,636 |

Nota: La tabla muestra la planilla de trabajadores, considerando las cargas sociales, mensual y por el primer año de operación expresado en soles.

Tabla 46

Proyección de gastos de personal por año

| Cargo | Año1 | Año2 | Año 3 | Año4 | Año5 |
|--------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Jefe de cocina | 26,160 | 26,160 | 26,160 | 26,160 | 26,160 |
| Ayudante de cocina | 15,696 | 15,696 | 15,696 | 15,696 | 15,696 |
| Administrador | 32,700 | 32,700 | 32,700 | 32,700 | 32,700 |
| Vendedor | 13,080 | 13,080 | 13,080 | 13,080 | 13,080 |
| Total | 87,636 | 87,636 | 87,636 | 87,636 | 87,636 |

Nota: La tabla muestra la planilla de trabajadores de la empresa, considerando las cargas sociales, por los 5 años del proyecto expresado en soles.

8.5. Cálculo del capital de trabajo.

El siguiente cuadro muestra el cálculo de capital de trabajo durante los doce meses de Peqachu.

Tabla 47

Capital de trabajo mensual para el primer año del proyecto.

| CAPITAL DE TRABAJO | Mes 1 | Mes 2 | Mes 3 | Mes 4 | Mes 5 | Mes 6 | Mes 7 | Mes 8 | Mes 9 | Mes 10 | Mes 11 | Mes 12 |
|-------------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Ventas | 11,259 | 15,012 | 11,259 | 13,135 | 16,888 | 15,012 | 16,888 | 15,012 | 16,888 | 18,765 | 18,765 | 18,765 |
| (-) Personal área producción | 3,488 | 3,488 | 3,488 | 3,488 | 3,488 | 3,488 | 3,488 | 3,488 | 3,488 | 3,488 | 3,488 | 3,488 |
| (-) Costo de Producción | 2,402 | 3,152 | 2,402 | 2,777 | 3,528 | 3,152 | 3,528 | 3,152 | 3,528 | 3,903 | 3,903 | 3,903 |
| (-) Personal de Administración y | | | | | | | | | | | | |
| Ventas | 3,815 | 3,815 | 3,815 | 3,815 | 3,815 | 3,815 | 3,815 | 3,815 | 3,815 | 3,815 | 3,815 | 3,815 |
| (-) Gastos de Administración y | | | | | | | | | | | | |
| Ventas | 3,439 | 3,627 | 3,439 | 3,533 | 3,721 | 4,027 | 3,871 | 3,627 | 3,721 | 3,815 | 3,815 | 4,215 |
| (-) Impuesto a la Renta | 169 | 225 | 169 | 197 | 253 | 225 | 253 | 225 | 253 | 281 | 281 | 281 |
| (-) Pago IGv | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 948 | 1,501 | 1,309 | 1,524 | 1,739 | 1,739 | 1,677 |
| Saldo Ingresos menos Egresos | -2,054 | 704 | -2,054 | -675 | 2,083 | -644 | 432 | -605 | 559 | 1,724 | 1,724 | 1,385 |
| Saldo Final de Caja | -2,054 | -1,350 | -3,405 | -4,080 | -1,997 | -2,641 | -2,208 | -2,813 | -2,254 | -530 | 1,194 | 2,579 |

| | |
|--|---------------|
| Saldo acumulado máximo faltante | -4,080 |
| Capital de Trabajo inicial | 4,080 |

Nota: La presente tabla muestra el capital de trabajo mensual necesario para poder soportar los flujos derivados de los egresos de cada uno de los meses del primer año de gestión.

8.6. Estructura y opciones de financiamiento.

Tabla 48

Estructura de la distribución del financiamiento

| Fuente | Participación S/. | Participación % |
|----------------------------|------------------------------|----------------------------|
| Financiamiento Terceros | 12,877 | 30% |
| Financiamiento Accionistas | 30,046 | 70% |
| Inversión Total | 42,923 | 100% |

Nota: La tabla presenta el criterio de financiamiento utilizado como distribución de la deuda (pasivo) y los recursos propios (patrimonio) para todas las adquisiciones y el capital de trabajo (efectivo) necesario para poner en marcha el proyecto Peqachu. El 30% será financiado con documentos de terceros (deuda) y el saldo, es decir el otro 70% con recursos propios (patrimonio).

Tabla 49

Préstamo al Banco Pichincha

Condiciones de financiamiento Banco Pichincha

| | |
|----------------------------|------------|
| Monto | S/. 12,877 |
| TEA | 14.45% |
| TEM | 1.13% |
| Seguro desgravamen anual | 1.00% |
| Seguro desgravamen mensual | 0.08% |
| TCEA | 15.45% |
| TCEM | 1.20% |
| Plazo (meses) | 36 |
| Cuota | S/. 443 |

Nota: La presente tabla detalla la información del préstamo recibido por Banco Pichincha.

Tabla 50

Cronograma del préstamo.

| N° DE CUOTA | SALDO DE DEUDA | AMOTIZACIÓN | INTERÉS | CUOTA |
|-------------|----------------|-------------|---------|-------|
| 1 | 12,877 | 3,692 | 1,623 | 5,315 |
| 2 | 9,184 | 4,263 | 1,052 | 5,315 |
| 3 | 4,922 | 4,922 | 394 | 5,315 |

Nota: Estas son las condiciones del préstamo adquirido de la entidad financiera "Banco Pichincha" para poder captar el 30% de toda la inversión. Banco Pichincha desembolsará 12,877 soles que serán financiados mediante el método francés (cuotas iguales mensuales) por el plazo de 3 años.

8.7. Estados Financieros

Tabla 51

Balance General Peqachu

| | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|------------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|----------------|----------------|
| Activo | | | | | | |
| Activo Corriente | | | | | | |
| Efectivo y Equivalente de Efectivo | 12,907 | -8,014 | -4,563 | 15,696 | 40,576 | 70,693 |
| Cuentas por Cobrar Comerciales | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Existencias | | 31,804 | 39,617 | 47,936 | 58,002 | 70,182 |
| Otros Activos Corrientes | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Total Activo Corriente | 12,907 | 23,790 | 35,054 | 63,631 | 98,578 | 140,875 |
| Activo no Corriente | | | | | | |
| Inmuebles, Maquinaria y Equipo | 26,137 | 26,137 | 26,137 | 26,137 | 26,137 | 26,137 |
| Depreciación Acumulada | 0 | -2,317 | -4,633 | -6,950 | -9,267 | -11,583 |
| Intangibles | 3,878 | 3,878 | 3,878 | 3,878 | 3,878 | 3,878 |
| Amortización Acumulada | 0 | -705 | -1,411 | -2,116 | -2,822 | -3,527 |
| Total Activo no Corriente | 30,015 | 26,993 | 23,971 | 20,949 | 17,927 | 14,905 |
| Total Activo | 42,923 | 50,783 | 59,025 | 84,580 | 116,505 | 155,780 |
| Pasivo | | | | | | |
| Pasivo Corriente | | | | | | |
| Cuentas por Pagar | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Impuesto a la Renta | 0 | -1,722 | 2,277 | 11,384 | 22,369 | 35,523 |
| Deuda Bancaria | 12,877 | 5,315 | 5,315 | 5,315 | 5,315 | 5,315 |
| Otros Pasivos Corrientes | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Total Pasivo Corriente | 12,877 | 3,593 | 7,592 | 16,699 | 27,685 | 40,839 |
| Pasivo no Corriente | | | | | | |
| Deuda Bancaria | 0 | 21,261 | 15,946 | 10,631 | 5,315 | 0 |
| Total Pasivo no Corriente | 0 | 21,261 | 15,946 | 10,631 | 5,315 | 0 |
| Total Pasivo | 12,877 | 24,854 | 23,538 | 27,329 | 33,000 | 40,839 |
| Patrimonio | | | | | | |
| Capital Social | 30,046 | 30,046 | 30,046 | 30,046 | 30,046 | 30,046 |
| Resultados Acumulados | 0 | -4,116 | 5,441 | 27,205 | 53,459 | 84,895 |
| Total Patrimonio | 30,046 | 25,930 | 35,487 | 57,251 | 83,505 | 114,941 |
| Total Pasivo y Patrimonio | 42,923 | 50,783 | 59,025 | 84,580 | 116,505 | 155,780 |

Nota: El estado de situación financiera muestra las cuentas del activo, pasivo y patrimonio al finalizar cada uno de los 5 años del proyecto. Así mismo; se demuestran los recursos económicos con los que la empresa podrá realizar las actividades planeadas.

Tabla 52

Estado de Resultados

| ESTADO DE RESULTADOS | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|-------------------------------------|---------------|---------------|----------------|----------------|----------------|
| Ventas | 159,021 | 198,085 | 239,678 | 290,011 | 350,910 |
| Personal área producción | 41,856 | 57,552 | 57,552 | 57,552 | 57,552 |
| Costo de Producción | 33,330 | 41,147 | 49,462 | 59,529 | 71,710 |
| UTILIDAD BRUTA | 83,836 | 99,385 | 132,663 | 172,930 | 221,648 |
| Personal de Administración y Ventas | 45,780 | 45,780 | 45,780 | 45,780 | 45,780 |
| Gastos de Administración y Ventas | 39,249 | 41,813 | 44,879 | 48,300 | 52,427 |
| Depreciación y amortización | 3,022 | 3,022 | 3,022 | 3,022 | 3,022 |
| UTILIDAD OPERATIVA | -4,216 | 8,771 | 38,982 | 75,829 | 120,419 |
| Gastos Financieros | 1,623 | 1,052 | 394 | 0 | 0 |
| UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS | -5,839 | 7,718 | 38,589 | 75,829 | 120,419 |
| Impuesto a la Renta | -1,722 | 2,277 | 11,384 | 22,369 | 35,523 |
| UTILIDAD NETA | -4,116 | 5,441 | 27,205 | 53,459 | 84,895 |

Nota: El primer año de puesta en marcha, el proyecto presenta una pérdida operativa antes de impuestos, posteriormente se hace notoria su recuperación hasta llegar a una tendencia positiva en los resultados.

Tabla 53

Flujo de efectivo

| | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
|--|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Actividades de operación | | | | | |
| Ingresos ordinarios | 187,645 | 233,740 | 282,820 | 342,213 | 414,074 |
| Pago de servicios | 37,932 | 40,957 | 44,575 | 48,611 | 53,482 |
| Pago de sueldos | 45,780 | 45,780 | 45,780 | 45,780 | 45,780 |
| Pago de impuestos | 28,624 | 35,655 | 43,142 | 52,202 | 63,164 |
| Total del flujo de actividades operativas | 75,309 | 111,348 | 149,323 | 195,620 | 251,648 |
| Actividades de inversión | | | | | |
| Compra de activos | 30,015 | | | | |
| Total del flujo de actividades de inversión | 30,015 | | | | |
| Actividades de financiamiento | | | | | |
| Préstamo recibido | 12,877 | | | | |
| amortización de prestamos | 3,692 | 4,263 | 4,922 | 0 | 0 |
| pago de intereses | 1,623 | 1,052 | 394 | 0 | 0 |
| Total del flujo de actividades operativas | 7,562 | -5,315 | -5,315 | 0 | 0 |
| Saldo efectivo y equivalente de efectivo | 112,886 | 106,033 | 144,008 | 195,620 | 251,648 |

Nota: El estado de flujo de efectivo evidencia las entradas y salidas de efectivo, las cuales tienen tres fuentes: las de operación, las de inversión y las de financiamiento. Así mismo se puede visualizar que tienen tendencia positiva, lo cual indica que, puede asumir los costos y gastos correspondientes al proyecto.

8.8. Flujo Financiero.

A continuación, se muestra el flujo financiero de la empresa Peqachu en el horizonte de tiempo de 5 años expresados en soles.

Tabla 54

Flujo Financiero de Peqachu

| FLUJO DE CAJA | | | | | | |
|--|----------------|---------------|---------------|----------------|----------------|----------------|
| Concepto | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| Ventas | | 159,021 | 198,085 | 239,678 | 290,011 | 350,910 |
| Costo de producción | | 33,330 | 41,147 | 49,462 | 59,529 | 71,710 |
| Personal área producción | | 41,856 | 57,552 | 57,552 | 57,552 | 57,552 |
| Utilidad Bruta | | 83,836 | 99,385 | 132,663 | 172,930 | 221,648 |
| Personal de Administración y Ventas | | 45,780 | 45,780 | 45,780 | 45,780 | 45,780 |
| Gastos de administración y ventas | | 39,249 | 41,813 | 44,879 | 48,300 | 52,427 |
| Depreciación y amortización de intangibles | | 3,022 | 3,022 | 3,022 | 3,022 | 3,022 |
| Utilidad Operativa (EBIT) | | -4,216 | 8,771 | 38,982 | 75,829 | 120,419 |
| -Impuesto a la renta | | 2,864 | -1,520 | 11,500 | 22,369 | 35,523 |
| + depreciación y amortización de intangibles | | 3,022 | 3,022 | 3,022 | 3,022 | 3,022 |
| Flujo de Caja Operativo | | -4,058 | 13,313 | 30,505 | 56,481 | 87,917 |
| - Activo fijo | -30,015 | | | 0 | | |
| - Gastos pre-operativos | -11,556 | | | | | |
| - Capital de trabajo | -1,351 | -986 | -491 | -594 | -719 | 4,141 |
| Ingreso por crédito fiscal IGV de Activos Fijos | | 5,987 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| FLUJO DE CAJA LIBRE DISPONIBILIDAD (FCLD) | -42,923 | 943 | 12,822 | 29,911 | 55,763 | 92,058 |
| + Préstamos obtenido | 12,877 | | | | | |
| -Amortización de la deuda | | 3,692 | 4,263 | 4,922 | 0 | 0 |
| - Interés de la deuda | | 1,623 | 1,052 | 394 | 0 | 0 |
| + Escudo fiscal de los intereses (EFI) | | 479 | 310 | 116 | 0 | 0 |
| FLUJO DE CAJA NETO DEL INVERSIONISTA (FCNI) | -30,046 | -3,893 | 7,817 | 24,712 | 55,763 | 92,058 |

Nota: Al realizar el Flujo de Caja de Peqachu, se puede ver la evolución del proyecto para los próximos 5 años. Siendo al finalizar positivo para los inversionistas.

8.9. Tasa de descuento accionistas y costo promedio ponderado de capital.

Tabla 55

Cálculo del costo de oportunidad (COK) del proyecto

| Cálculo del COK | |
|---|---------------|
| Beta desapalancada del sector (bu) | 0.74 |
| Impuesto a la renta Perú | 29.50% |
| D proyectado | 30.00% |
| E proyectado | 70.00% |
| | |
| BETA APALANCADO DEL PROYECTO | 0.96 |
| | |
| Tasa libre de riesgo (rf) | 0.86% |
| Prima riesgo de mercado (rm - rf) | 8.00% |
| Riesgo país (RP) | 1.44% |
| | |
| COK del proyecto US\$ = | 10.01% |
| | |
| Perú inflación anual esperada S/ | 2.50% |
| USA inflación anual esperada US\$ | 2.00% |
| | |
| COK del proyecto S/ = | 10.55% |

Nota: El COK (tasa de descuento del accionista), fue hallado al usar el BETA desapalancado (β_u) de Damodaran. Después, se apalanca este BETA con la distribución Deuda / Capital y el Impuesto a la Renta (29.5%) de Peqachu. Por último, junto con la tasa libre de riesgo (Rf), prima de riesgo (Rf - Rm) y tasa riesgo país (Rp), se puede calcular el COK del proyecto para validar la viabilidad del proyecto es de 10.55%.

Tabla 56

Cálculo del WACC

| Fuente | S/. Participación | % Participación | % Costo | WACC |
|----------------------------|----------------------|--------------------|------------|---------------|
| Financiamiento Terceros | 12,877 | 30.00% | 10.89% | 3.27% |
| Financiamiento Accionistas | 30,046 | 70.00% | 10.55% | 7.38% |
| Inversión Total | 42,923 | 100.00% | | 10.65% |

Nota: La tabla muestra la tasa promedio ponderada de descuento del proyecto para todos los que aportan para financiar el proyecto: WACC y es de 10.65%.

8.10. Indicadores de rentabilidad.

Tabla 57

Indicadores de viabilidad y rentabilidad del proyecto

| Indicadores | Valor |
|---|--------------|
| VPN Flujo de Caja Libre Disponibilidad | 83,176 |
| TIR FCLD | 45.55% |
| VPN Flujo de Caja Neto Inversionista | 84,216 |
| TIR FCNI | 51.52% |
| Periodo de Recuperación de la Inversión (PRI) | 3.56 |
| Índice de Rentabilidad(IR) | 5.87 |

Nota: Los indicadores financieros han permitido definir dos aspectos: la viabilidad o posibilidad de vida del proyecto (VPN), además de la rentabilidad (IR). El VPN para el FCLD indica que el proyecto tiene una rentabilidad promedio anual de 10.65% para los involucrados en el financiamiento, así mismo; genera una ganancia de 83,176 soles, por lo que, se evidencia que la TIR o tasa interna de retorno es mayor que el costo de oportunidad WACC; lo cual, explica y hace viable el proyecto. Por otro lado, el VPN del FCNI, refleja que el proyecto tiene una rentabilidad promedio anual de 10.55% para los accionistas, a esto se suma el hecho que deja una ganancia de 84,216 soles, con esta información se puede decir que, la TIR es mayor que la tasa COK y el proyecto es viable. Así mismo; el índice de rentabilidad corresponde al nivel de rentabilidad del proyecto bajo dos visiones: la del FCLD y la del FCNI. El FCLD tiene un índice de rentabilidad de 3.80, quiere decir que, por cada sol de inversión el proyecto tiene un retorno de 3.80 soles. Con lo antes argumentado se indica que el proyecto es viable al tener una tasa interna retorno mayor a lo esperado, y es rentable según los índices de rentabilidad explicados.

8.11. Análisis de riesgo.

8.11.1. Análisis de sensibilidad.

- ¿Cuánto debe ser el COK para que el VPN del FCNI esté en equilibrio? (VPN FCNI=0)

Para que el VPN esté en equilibrio el COK debe de aumentar; ya que, tienen una relación inversa que afecta directamente. Por lo que, si al traer a tiempo presente los FCNI con una tasa de descuento del 51.52%, es decir si el COK fuese 51.52% el VPN del FCNI sería “cero” y estaría en equilibrio. La siguiente tabla muestra la comprobación de este análisis:

Tabla 58

Equilibrio del VPN – FCNI

| Periodos | Año 0 | Año1 | Año2 | Año3 | Año4 | Año5 |
|-----------------|--------------|-------------|-------------|---------------|----------------|-------------|
| FCNI | - 30,045.88 | - 3,893.46 | 7,817.49 | 24,711.74 | 55,762.75 | 92,057.98 |
| VPN Actual | 84,215.89 | | | | | |
| VPN nuevo | 0 | | | | | |
| | | | COK | 51.52% | → VPN FCNI = 0 | |

- ¿Cuánto debe ser el WACC para que el VPN del FCLD esté en equilibrio?

(VPN FCLD = 0)

En este escenario el VPN es inverso directamente al WACC. Se trajo a tiempo presente los FCLD con una tasa de descuento del 45.55%, es decir si el WACC fuese 45.55% el VPN del FCLD sería “cero” y estaría en equilibrio. La siguiente tabla muestra la comprobación de este análisis:

Tabla 59

Equilibrio del VPN – FCLD

| Periodos | Año 0 | Año1 | Año2 | Año3 | Año4 | Año5 |
|------------|-------------|--------|-----------|-----------|---------------|----------------|
| FCLD | - 42,922.68 | 943.06 | 12,822.30 | 29,910.84 | 55,762.75 | 92,057.98 |
| VPN Actual | 83,176.00 | | | | | |
| VPN nuevo | 0 | | | WACC | 45.55% | → VPN FCLD = 0 |

- • Cómo varía el VPN del FCNI ante cambios en el COK?

La variación se hace visibles al cambiar las tasas, cuanto mayor sea el COK menor será el VPN de FCNI. La siguiente tabla muestra la comprobación de este análisis:

Tabla 60

Variación del VPN por cambios del COK

| Indicador | Variación | VPN FCNI |
|-----------|---------------|------------------|
| | 49.00% | S/.2,181 |
| | 40.00% | S/.11,800 |
| | 20.00% | S/.50,327 |
| COK | 10.55% | S/.84,216 |
| | 8.00% | S/.96,309 |
| | 5.00% | S/.112,690 |

- Realizar análisis multidimensional de variables críticas.

Tabla 61

Posibles variaciones del proyecto

| Descripción | Variaciones | | | |
|-------------------------------------|-------------|---------|---------|---------|
| | A | B | C | D |
| Ventas | -10.00% | -20.00% | -30.00% | -40.00% |
| Costo de producción | 10.00% | 10.00% | 15.00% | 15.00% |
| Personal área producción | 10.00% | 10.00% | 15.00% | 15.00% |
| Personal de Administración y Ventas | 8.00% | 10.00% | 10.00% | 10.00% |
| Gastos de administración y ventas | 5.00% | 7.00% | 9.00% | 11.00% |
| Costo financiero | 5.00% | 5.00% | 5.00% | 5.00% |

Nota: Se sugieren diferentes escenarios para conocer la reacción de los flujos del proyecto ante los posibles cambios.

Tabla 62

Cambios de los indicadores ante variaciones

| A | | B | | C | | D | |
|--------------|--------|--------------|--------|--------------|--------|--------------|--------|
| WACC | 10.65% | WACC | 10.65% | WACC | 10.65% | WACC | 10.65% |
| COK | 10.55% | COK | 10.55% | COK | 10.55% | COK | 10.55% |
| VPN - WACC - | | VPN - WACC - | | VPN - WACC - | - | VPN - WACC - | - |
| FCLD | 22,863 | FCLD | 12,633 | FCLD | 4,457 | FCLD | 10,107 |
| VPN - COK - | | VPN - COK - | | VPN - COK - | - | VPN - COK - | - |
| FCNI | 23,135 | FCNI | 12,874 | FCNI | 4,352 | FCNI | 10,389 |

Nota: Según la tabla de variaciones se puede verificar que la situación del proyecto se puede ver afectada ante la disminución de las ventas en un 30%, esta situación se podría dar si el País atravesara una crisis política y económica generando una desaceleración económica.

8.11.2. Análisis por escenarios (por variables).

El análisis que se presenta en el cuadro corresponde a los posibles escenarios que se pueden dar por diferentes razones del mercado actual. Así mismo; se trabajó en base de las ventas, las cuales son fundamentales y a su vez sensibles para determinar el rumbo del proyecto. Los escenarios planteados son Optimista, Base y Pesimista, a los que se les asignó una probabilidad del 15%, 40% y 45% de ocurrencia respectivamente. Adicional a las probabilidades se consideró para el escenario optimista un aumento del 15% de las unidades vendidas y para el escenario pesimista las unidades vendidas caen un 50%. Se puede apreciar que los flujos disminuyen considerablemente en el escenario pesimista.

Tabla 63

Escenarios y probabilidad de ocurrencia

| AÑO | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
|--------------------------------|---------------|---------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| OPTIMISTA | | 0.15 | 0.15 | 0.15 | 0.15 | 0.15 |
| NORMAL | | 0.40 | 0.40 | 0.40 | 0.40 | 0.40 |
| PESIMISTA | | 0.45 | 0.45 | 0.45 | 0.45 | 0.45 |
| AUMENTO 15% | | 1,085 | 14,746 | 34,397 | 64,127 | 105,867 |
| FCLD | -42,923 | 943 | 12,822 | 29,911 | 55,763 | 92,058 |
| DISMINUCIÓN 50% | | 472 | 6,411 | 14,955 | 27,881 | 46,029 |
| E(FCLD) | | 752 | 10,226 | 23,854 | 44,471 | 73,416 |
| VALOR PRESENTE | -42,923 | 680 | 8,352 | 17,607 | 29,665 | 44,260 |
| E(VPN) | 57,641 | | | | | |
| VARIANZA | | 66,585 | 12,309,269 | 66,981,952 | 232,803,218 | 634,488,007 |
| DESVIACIÓN ESTANDAR | | 258 | 3,508 | 8,184 | 15,258 | 25,189 |
| VALOR PRESENTE | | 233 | 2,866 | 6,041 | 10,178 | 15,186 |
| E(DESVIACIÓN ESTANDAR) | 34,503 | | | | | |
| Z EN "0" | -1.67 | | | | | |
| PROBABILIDAD VPN < 0 | 0.0475 | 4.75% | | | | |
| PROBABILIDAD VPN > 0 | 0.9525 | 95.25% | | | | |

Nota: Según los escenarios arriba descritos de variables no controlables que afectan la variabilidad de las ventas y como consecuencia cambios en los FCLD, hemos podido estimar que la probabilidad de que el proyecto no sea viable es de 4.75% y de que sí sea viable es de 95.25%

8.11.3. Análisis de punto de equilibrio.

En el presente punto se mostrará el punto de equilibrio del negocio para determinar el nivel de operación requerido para cubrir todos los costos:

Tabla 64

Punto de equilibrio en unidades

| Punto de equilibrio en unidades | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|--|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Kiwicha (pequeña) | 52 | 48 | 45 | 42 | 40 |
| Kiwicha (mediana) | 199 | 181 | 170 | 161 | 152 |
| Kiwicha (grande) | 94 | 86 | 81 | 76 | 72 |
| Cañihua y Maca (pequeña) | 52 | 48 | 45 | 42 | 40 |
| Cañihua y Maca (mediana) | 199 | 181 | 170 | 161 | 152 |
| Cañihua y Maca (grande) | 94 | 86 | 81 | 76 | 72 |
| Quinua (pequeña) | 52 | 48 | 45 | 42 | 40 |
| Quinua (mediana) | 209 | 190 | 179 | 169 | 160 |
| Quinua (grande) | 75 | 86 | 81 | 76 | 72 |

Nota: La tabla muestra las cantidades de tortas que se deben elaborar y vender, para cubrir los gastos operativos y no ganar ni perder, es decir, estar en equilibrio y su utilidad operativa sea “cero”.

8.11.4. Principales riesgos del proyecto (cualitativos).

Los riesgos a los que se podría enfrentar Peqachu, serían de índole económica y política las cuales generarían una crisis, ocasionando una disminución en las ventas. Según el punto 8.11.1 si las ventas bajan un 30% el VPN ya es negativo, significando pérdida para el proyecto. Adicional a ello el alza de los precios de los insumos perjudicarían al proyecto.

La pandemia ocasionada por la COVID-19 indirectamente desarrolló el comercio electrónico, generando un gran desarrollo comercial a nivel nacional e incremento del uso de las redes sociales. Sin embargo, aún se tiene la incertidumbre ante el periodo que tomará recuperarse luego de la pandemia.

Adicional a ello, la falta de criterio y compromiso para cumplir con las políticas de la empresa, serían causal de un riesgo bastante significativo. Si esta falencia proviene del área de producción o ventas, se transmitiría una imagen incorrecta como marca y ya no sería sostenible.

Finalmente, la presencia de nuevos competidores siempre será un riesgo constante. Los productos de pastelerías siempre han tenido un lugar en el hogar peruano, siendo una propuesta atractiva para cualquier inversionista.

9. CONCLUSIONES.

Después de la investigación realizada se puede concluir que el problema más frecuente de los consumidores preocupados en su salud, es poder encontrar un establecimiento donde pueda consumir un postre rico y nutritivo. Así mismo; poder tener su pedido en el día indicado y no tener inconvenientes.

Además, se puede afirmar que en las entrevistas se obtuvo un resultado positivo frente al proyecto. Así como, un gran interés por los productos cuando se hizo la publicación en las redes sociales. Estos hechos hacen viable el proyecto, pues cuenta con las características necesarias para cubrir la demanda actual.

Respecto al tema financiero, los precios que se proponen se encuentran dentro del mercado y logran cubrir los costos y gastos para la elaboración de las tortas. Así mismo; se hizo el análisis financiero determinando que el proyecto es rentable, al tener una ganancia considerable para los involucrados en la inversión.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

- Andina (2020). *El delivery es un importante aliado en la lucha contra el coronavirus*. <https://andina.pe/agencia/noticia-el-delivery-es-un-importante-aliado-la-lucha-contra-coronavirus-811798.aspx> [Consulta: 01 de octubre de 2020]
- American Society for Nutrition (2020). *Haciendo de la salud y la nutrición una prioridad durante la pandemia de coronavirus (COVID-19)*. Recuperado de <https://nutrition.org/haciendo-de-la-salud-y-la-nutricion-una-prioridad-durante-la-pandemia-de-coronavirus-covid-19/> [Consulta: 01 de octubre de 2020]
- Arellano (s.f.). *Los seis Estilos de Vida*. Recuperado de <https://www.arellano.pe/los-seis-estilos-de-vida/> [Consulta: 01 de octubre de 2020]
- Andina.pe (5 de julio del 2019). *Internet: compras online llegarían a US\$ 2,800 millones este año*. Recuperado de <https://andina.pe/agencia/noticia-internet-compras-online-llegarian-a-2800-millones-este-ano-757732.aspx>
- BlackSip (2019). *Reporte de Industria: El e-Commerce en Perú 2019*. Recuperado de <https://asep.pe/wp-content/uploads/2019/08/Reporte-de-industria-del-eCommerce-Peru-2019-eBook.pdf>
- BlackSip (s.f.). *¿Cómo está actualmente el comercio electrónico en Perú y qué tanto crecerá?* Recuperado de <https://content.blacksip.com/comercio-electronico-en-peru-2019> [Consulta: 01 de octubre de 2020]
- Cámara Peruana de Comercio Electrónico (2019). *Reporte Oficial de la Industria E-Commerce en Perú: Crecimiento de Perú y Latinoamérica 2009-2019*. Recuperado de <https://www.inteligenciaparanegocios.com/wp-content/uploads/2020/02/Reporte-Oficial-de-la-Industria-Ecommerce-en-Peru.pdf>
- Compañía Peruana de Estudios de Mercado y Opinión Pública S.A.C. (2019). *Perú: Población 2019* [Captura de pantalla]. Recuperado de http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacional_peru_201905.pdf [Consulta: 29 de septiembre de 2020].

Datareportal (30 de enero del 2020). Digital 2020: Global Digital Overview. Recuperado de <https://datareportal.com/reports/digital-2020-global-digital-overview>

Ecommerce News (2020). *¿Cuál es el perfil del comprador on line en el Perú? 7 claves que debes conocer*. Recuperado de <https://www.ecommercenews.pe/comercio-electronico/2020/perfil-comprador-online-peru.html> [Consulta: 20 de setiembre de 2020]

Ecommerce News (2020). *Comercio electrónico Perú: La guía más completa del mercado*. Recuperado de <https://www.ecommercenews.pe/ecommerce-insights/2020/crecimiento-del-comercio-electronico-en-peru.html> [Consulta: 24 de octubre de 2020]

El Comercio (09 de enero de 2020). *Un 54% de hogares peruanos considera que se alimenta de forma “saludable”*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/54-hogares-peruanos-considera-alimenta-forma-saludable-noticia-nndc-611506-noticia/> [Consulta: 16 de setiembre de 2020]

Gendigital (17 de junio de 2020). *Todo sobre la situación digital y redes sociales en el Perú 2020*. Recuperado de <https://gendigital.pe/agencia-de-marketing-digital-todo-sobre-la-situacion-digital-y-redes-sociales-en-el-peru-2020/> [Consulta: 24 de setiembre de 2020]

Gestión (26 de agosto de 2019). *Peruanos son los que más interactúan con contenido de Facebook*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/empresas/peruanos-son-los-que-mas-interactuan-con-contenido-publicado-en-facebook-noticia/?ref=gesr> [Consulta: 01 de octubre de 2020]

Gestión (25 de setiembre de 2020). *Ticket promedio del delivery express es de S/80*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/ticket-promedio-del-delivery-express-es-de-s-80-noticia/?ref=gesr> [Consulta: 24 de octubre de 2020]

INEI (2018). *Población de 6 y más años de edad que hace uso del internet, según grupos de edad y ámbitos geográficos*. Recuperado de <https://www1.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/population-access-to-internet/>

- IPSOS (16 de octubre de 2019). *Alimentación y vida saludable en Lima*. Recuperado de <https://www.ipsos.com/es-pe/alimentacion-y-vida-saludable-en-lima> [Consulta: 16 de setiembre de 2020]
- IPSOS (18 de marzo de 2020) *Redes sociales en el Perú Urbano*. Recuperado de <https://www.ipsos.com/es-pe/redes-sociales-en-el-peru-urbano> [Consulta: 24 de setiembre de 2020]
- KantarWorldpanel (26 de marzo del 2019). Hogares peruanos se orientan hacia consumo saludable. Recuperado de <https://www.kantarworldpanel.com/pe/Noticias/Hogares-peruanos-se-orientan-hacia-consumo-saludable>
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing*. 11ª ed. México: Pearson. Recuperado de https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/14584/mod_resource/content/1/Fundamentos%20del%20Marketing-Kotler.pdf
- Krajewski, L. & Ritzman, L (2000). *Administración de operaciones. Estrategia y Análisis*. 5ª ed. México: Pearson
- Municipalidad de Lima (2020). Programa a comer sano en Lima. Recuperado de <http://www.munlima.gob.pe/noticias/item/28622-programa-a-comer-sano-en-lima>
- República (2018). *Datum presenta estudio sobre “vida saludable”*. Recuperado de <https://larepublica.pe/marketing/1200803-datum-presenta-estudio-sobre-vida-saludable/> [Consulta: 01 de octubre de 2020]
- Tortas Gaby (s.f.). *Todas las categorías*. Recuperado de <https://www.tortasgaby.com.pe/> [Consulta: 24 de setiembre de 2020]

ANEXO.

ANEXO 1: Enlace de las Entrevistas

Tabla 65

Enlace de las entrevistas.

| Entrevistado | Enlaces |
|---------------------|---|
| 1 Ana Saavedra | https://drive.google.com/file/d/1ZY34OvmDqtbNx1B4tp0ZXsMqzGnJz9LI/view?usp=sharing |
| 2 Nilton Condori | https://drive.google.com/file/d/13pePsOjSvtRa6G2IUz3sxKlthSa9i78i/view?usp=sharing |
| 3 Fabiola Torres | https://drive.google.com/file/d/1ejl6QVMPUHeW42E_RPZ3TEBA-yehzk_s/view?usp=sharing |
| 4 Anibal Hernández | https://drive.google.com/file/d/1g28JbfpBc_FifVHzVMazAhMIESOnRvJF/view?usp=sharing |
| 5 Marlon Silva | https://drive.google.com/file/d/1v7u247JkZZcmyW1T-cXjY142maJinz_/view?usp=sharing |
| 6 Kattya Hinostroza | https://drive.google.com/drive/folders/177Sc3KbrZhEf1EcBwtGw9DuEnPAK9RjL |
| 7 Ckarlos Briceño | https://drive.google.com/file/d/1TROAwPSKO6crqKebnQwGR7LrEL8VXi5K/view?usp=sharing |
| 8 Kandy Cuadros | https://drive.google.com/file/d/1vGyTEmtMRBrHY6NsJgtHuirrd9eUEbW9/view?usp=sharing |
| 9 Sergio Calla | https://drive.google.com/file/d/1rXhHuWcmUB2okvWEocG9DBdCKfWaVsAu/view?usp=sharing |
| 10 Caroline Huarca | https://drive.google.com/file/d/10HOVIS4sdQr2qHXLXsvU33HsGrElxHrr/view?usp=sharing |
| 11 Ana Fabian | https://drive.google.com/file/d/1dy1PGhhmiyU_XAtHmFCpNxH8Qsh0ImPY/view?usp=sharing |
| 12 Maria Capcha | https://drive.google.com/file/d/1G6J1qNej4KPzDV0Re9vG-SuOyh_NDLQZ/view?usp=sharing |
| 13 Gerardo Alvarado | https://drive.google.com/file/d/1zNpQ1VQ7V63xOjYdOVBlz6k3gUyucBWe/view?usp=sharing |
| 14 Kiara Delgado | https://drive.google.com/file/d/1Y4cbQoSprTkeGKF42QPOSyVmJ9L0lgOf/view?usp=sharing |
| 15 Mariela Carrasco | https://drive.google.com/file/d/1yXWyLe7j_Hh7DDu4LZ8_Lrnld6G7duqr/view?usp=sharing |

- 16 Jendy Bernaldo <https://drive.google.com/file/d/1-IBlitrASyht2vA-YXtQTkeIGeb6F9h/view?usp=sharing>
- 17 Jhon Bringas <https://drive.google.com/file/d/1wlnCOR40sM3RS02fre5p97e1-dt3yBID/view?usp=sharing>
- 18 Josseline Sánchez <https://drive.google.com/file/d/1ypO-GlXoU1wz1i4qCSjvHJgb6mzAXIOW/view?usp=sharing>
- 19 Miriam Coveñas <https://drive.google.com/file/d/1Ad4QQZJZD1Mck16f7jV5CQB1p3GcfXbz/view?usp=sharing>
- 20 Julio Villegas https://drive.google.com/file/d/1-6VipzUKmk-0STFCUDqR_-Vsa8HmE7_7/view?usp=sharing

Nota: Registro de enlaces de las entrevistas realizadas para el desarrollo del presente proyecto.

ANEXO 2: Resúmenes de las Entrevistas

Tabla 66

Resúmenes de las entrevistas.

| ENTREVISTA N° 1 | Entrevistador: Kelly Ruiz |
|--|------------------------------|
| Nombres y Apellidos | Ana Saavedra |
| Edad: | 40 |
| Distrito: | Surco |
| Estado Civil: | Casada |
| ¿Cuántos hijos tiene? | Ninguno |
| Condición laboral: | Independiente |
| Está llevando algún tratamiento médico o padece de alguna enfermedad (Indique): | No |
| Ana no sigue un régimen alimenticio, pero sí le gusta comer saludable y hacer mucho deporte; además, no suele leer la lista de insumos con los que se elabora el producto que compra. Además, tiene conocimiento de los cereales andinos y también los ha probado en algunos productos. En | |

el caso de las tortas, las adquiere cuando tiene alguna fecha especial como cumpleaños o aniversario. El problema que ella frecuenta cuando solicita una torta es el tiempo de entrega.

Su aporte para la solución de su problema es que haya un mejor monitoreo desde que sale del establecimiento hasta su destino y adicional a ello, se debería crear establecimientos que elaboran tortas con insumos nutritivos, ya que todas las personas no pueden consumir este tipo de tortas tradicionales.

CONCLUSIÓN: Se valida la hipótesis del problema.

<https://drive.google.com/file/d/1ZY34OvmDqtbNx1B4tp0ZXsMqzGnJz9LI/view?usp=sharing>

| ENTREVISTA N° 2 | Entrevistador: Kelly Ruiz |
|---|--|
| Nombres y Apellidos: | Nilton Condori |
| Edad: | 34 |
| Distrito: | Pachacamac |
| Estado Civil: | Casado |
| ¿Cuántos hijos tiene? | 1 |
| Condición laboral: | Dependiente |
| Está llevando algún tratamiento médico o padece de alguna enfermedad (Indique): | No |

Nilton se preocupa mucho por su alimentación, por lo que come cosas saludables, como verduras, frutas y cereales andinos, durante sus desayunos o almuerzos, así como también evita ingerir frituras y gaseosas. Antes de comprar un producto, suele evaluar su composición.

Con respecto a las tortas, no las consume con frecuencia, porque no son nutritivas, aunque las adquiere cuando de eventualidades se trata. El problema que se le ha presentado es con el tiempo o desconocimiento de la zona. No obstante, comentó que la solución a este problema ya existe, pero que los negocios que conoce no lo aplican, el cual es la opción del monitoreo del producto. Además, indicó que le gustaría que hubiera una tienda de tortas a base de cereales andinos, puesto que esto podría cambiar el hábito alimenticio de muchas personas.

CONCLUSIÓN: Se valida la hipótesis del problema.

| | |
|--|---|
| https://drive.google.com/file/d/13pePsOjSvtRa6G2Uz3sxKlthSa9i78i/view?usp=sharing | |
| ENTREVISTA N° 3 | Entrevistador: Jennifer Llanos |
| Nombres y Apellidos: Fabiola Torres | Fabiola Torres |
| Edad: | 26 |
| Distrito: | Chorrillos |
| Estado Civil: | Soltera |
| ¿Cuántos hijos tiene? | Ninguno |
| Condición laboral: | Dependiente |
| Está llevando algún tratamiento médico o padece de alguna enfermedad (Indique): | No |
| <p>Fabiola no sigue un régimen nutricional; sin embargo, trata de comer saludable, como ensaladas. También, mencionó que, por falta de tiempo, no suele leer las etiquetas de los productos, pero que sí muestra interés por saber qué insumos contiene cada producto. Asimismo, conoce de algunos cereales andinos como la quinua, kiwicha, maca y chía, y las ha consumido como desayuno, almuerzo y aperitivo como galletas a base de ello.</p> <p>En el caso de las tortas, le gusta consumirlas, pero no lo hace con frecuencia, debido a que contiene grasa y azúcares, los cuales podrían perjudicar su salud.</p> <p>El problema que presentó es que no ha hallado una solución para que los productos que solicite puedan llegar frescos y a la hora pactada. Asimismo, le gustaría que haya un servicio en el cual se ofrezca su postre preferido, pero con una calidad de ingredientes más saludables y entrega a domicilio o a su trabajo de una manera eficaz, dado que por la coyuntura no desea estar en panaderías o pastelerías, donde hay aglomeraciones.</p> <p>CONCLUSIÓN: Se valida la hipótesis del problema.</p> <p>https://drive.google.com/file/d/1ejl6QVMPUHeW42E_RPZ3TEBA-yehzk_s/view?usp=sharing</p> | |
| ENTREVISTA N° 4 | Entrevistador: Patricia Paz |

| | |
|---|----------------------|
| Nombres y Apellidos: | Anibal Hernández |
| Edad: | 33 |
| Distrito: | La Perla |
| Estado Civil: | Casado |
| ¿Cuántos hijos tiene? | 1 |
| Condición laboral: | Empleado dependiente |
| Está llevando algún tratamiento médico o padece de alguna enfermedad (Indique): | No |

Aníbal tampoco rige un hábito nutricional, pero dentro de sus comidas habituales siempre están presentes las frutas y verduras para incrementar sus defensas. Asimismo, confirmó que lee las etiquetas, pues le agrada conocer la composición de los alimentos que va a ingerir. En suma, sí conoce los cereales andinos, debido a que los ha probado en comidas y también con la avena que toma por las mañanas.

Él prefiere las tortas, especialmente, las que se presentan con una cobertura de chocolate. Éstas generalmente son adquiridas en ocasiones especiales (cumpleaños, bienvenidas u otros, así como para compartir con su familia); su frecuencia de consumo es de una vez al mes. No obstante, considera que las tortas podrían ser nutritivas si tuvieran frutos secos, frutas estacionales u otros alimentos que otorgan algún beneficio a nuestro organismo.

Compra tortas por internet, ya que es un medio más fácil y ahorra tiempo, hasta ahora sólo tuvo inconvenientes una vez cuando llegaron tarde a un evento personal. Este problema únicamente le sucedió una vez, por lo que debió comprar una nueva. Le gustaría poder tener más opciones para seguir comprando con la seguridad que no fallará en la entrega.

CONCLUSIÓN: Se valida la hipótesis del problema.

https://drive.google.com/file/d/1g28JbfpBc_FifVHzVMazAhMIESOnRvJF/view?usp=sharing

| | |
|------------------------|---|
| ENTREVISTA N° 5 | Entrevistador: Jennifer Llanos |
| Nombres y Apellidos: | Marlon Silva |
| Edad: | 25 |

| | |
|---|--|
| Distrito: | San Juan de Miraflores |
| Estado Civil: | Soltero |
| ¿Cuántos hijos tiene? | Ninguno |
| Condición laboral: | Dependiente |
| Está llevando algún tratamiento médico o padece de alguna enfermedad (Indique): | No |
| <p>Cuando Marlon practicaba artes marciales, mantenía un estricto régimen nutricional. En contraste, actualmente sólo trata de comer sano y complementar sus comidas con ensaladas. Asimismo, indicó que sabe de la existencia de cereales andinos (maca, quinua y kiwicha).</p> <p>Con base en las tortas, las prefiere heladas, con galletas y las de tres leches; empero, debido a la coyuntura, ya no, porque le hostiga el dulce. También, mencionó que cuando intenta solicitarlas por teléfono, sus llamadas nunca son atendidas, por lo que se encuentra obligado a ir al establecimiento.</p> <p>No ha encontrado una solución nutritiva, aparte de comer derivados como galletas de avena, pero le gustaría que existiera una pastelería que brinde el servicio de <i>delivery</i>. Está dispuesto a probar tortas con nueva variedad de sabores o ingredientes que, aunque sabe que sería algo nuevo para degustar, le parece muy importante el cambiar la forma de preparación de las tortas para que éstas puedan contener más vitaminas y puedan consumirlas sin tener miedo a enfermarse si las comen en exceso.</p> <p>CONCLUSIÓN: Se valida la hipótesis del problema.</p> <p>https://drive.google.com/file/d/1v7u247JkJZZcmyW1T-cXjY142maJinz_/view?usp=sharing</p> | |
| ENTREVISTA N° 6 | Entrevistador: Patricia Paz |
| Nombres y Apellidos: | Kattya Hinostroza |
| Edad: | 28 |
| Distrito: | Los Olivos |
| Estado Civil: | Soltera |

| | |
|--|---|
| ¿Cuántos hijos tiene? | Ninguno |
| Condición laboral: | Empleado dependiente |
| Está llevando algún tratamiento médico o padece de alguna enfermedad (Indique): | No |
| <p>Kattya no lleva un régimen de alimentación, aunque procura no ingerir carbohidratos y grasas saturadas. Disfruta de las tortas casi de manera semanal, ya que se considera una persona “dulcera”. Actualmente, está reemplazando el azúcar por panela y el aceite comercial por aceite de coco.</p> <p>Sí ha probado granos andinos en platos como guisos y bebidas y realiza la compra de tortas en el mismo establecimiento del vendedor, porque se siente más cómoda y afirmó no haber tenido inconvenientes.</p> <p>CONCLUSIÓN: Se valida la hipótesis del problema.</p> <p>https://drive.google.com/drive/folders/177Sc3KbrZhEf1EcBwtGw9DuEnPAK9RjL</p> | |
| ENTREVISTA N° 7 | Entrevistador: Jennifer Llanos |
| Nombres y Apellidos: | Carlos Briceño |
| Edad: | 26 |
| Distrito: | Chorrillos |
| Estado Civil: | Soltero |
| ¿Cuántos hijos tiene? | Ninguno |
| Condición laboral: | Independiente |
| Está llevando algún tratamiento médico o padece de alguna enfermedad (Indique): | No |
| <p>Por temas de salud, Carlos suele alimentarse con menestras, ensaladas y sancochados, pero esto no quiere decir que aplique un régimen alimenticio. Asimismo, sabe de la existencia de cereales andinos como maca, quinua y kiwicha, los cuales ha consumido en algunos de sus almuerzos o bocados. También, señaló que le gustan las tortas de chocolate y guanabana, y piensa que pueden</p> | |

ser nutritivas si dejaran de prepararlas con algunos químicos o si se tuviera en cuenta la ayuda de un especialista en nutrición.

Cuando realizaba la compra de tortas, solía ir al mismo establecimiento; sin embargo, por la actual coyuntura, prefiere pedir las vía online. No obstante, algunos de los inconvenientes que tuvo fueron que sus pedidos llegaban tardíamente o para nada frescos. Ergo, él sugirió, como solución, que las pastelerías tengan un control de calidad adecuado y puedan monitorear a su personal de reparto para que cumplan con lo establecido; asimismo, propone una carta de postres más nutritivas, debido a que actualmente no hay.

CONCLUSIÓN: Se valida la hipótesis del problema.

<https://drive.google.com/file/d/1TROAwPSKO6crqKebnQwGR7LrEL8VXi5K/view?usp=sharing>

| ENTREVISTA N° 8 | Entrevistador: Kelly Ruiz |
|---|--------------------------------------|
| Nombres y Apellidos: | Kandy Cuadros |
| Edad: | 36 |
| Distrito: | San Borja |
| Estado Civil: | Casada |
| ¿Cuántos hijos tiene? | 2 |
| Condición laboral: | Dependiente |
| Está llevando algún tratamiento médico o padece de alguna enfermedad (Indique): | No |

Kandy sí lleva un régimen alimenticio, puesto que en sus desayunos, almuerzos y cenas consume todo tipo de frutas y vegetales, menos frituras. Al momento de comprar sus productos, se toma el tiempo de leer cuáles son los insumos con los que se elaboran. Además, conoce las variedades de cereales andinos y habitualmente los consume diariamente en comidas y postres.

No es muy frecuente comprar tortas, ya que considera que no son nutritivas por los insumos que contienen; sin embargo, si éstas se preparan con insumos nutritivos como kiwicha y quinua, si las adquiere.

Los problemas que se le han presentado al momento de comprar tortas son que no encuentra un establecimiento cerca a su domicilio, recibe información tardía o nula y no siempre llegan a la hora esperada.

CONCLUSIÓN: Se valida la hipótesis del problema.

<https://drive.google.com/file/d/1vGytEmtMRBrHY6NsJgtHuirrd9eUEbW9/view?usp=sharing>

| | |
|---|--|
| ENTREVISTA N° 9 | Entrevistador: Nataly Machacuay |
| Nombres y Apellidos: | Sergio Calla |
| Edad: | 25 años |
| Distrito: | San Juan de Miraflores |
| Estado Civil: | Soltero |
| ¿Cuántos hijos tiene? | Ninguno |
| Condición laboral: | Empleado dependiente |
| Está llevando algún tratamiento médico o padece de alguna enfermedad (Indique): | No |

Sergio suele consumir trigo y quinua en sus desayunos y almuerzos, así como también evita comer alimentos altos en grasas saturadas, ya que cuida su salud por destacarse como deportista. Asimismo, prefiere los productos naturales y no envasados, aunque mayormente no revisa las etiquetas que contienen la información nutricional de lo que adquiere.

Además, le gustan las tortas y mucho más si son nutritivas. En algunas ocasiones, ha consumido torta de zanahoria, quinua y avena que compró de forma presencial en un establecimiento que vende productos veganos. También, relató que, desde que inició la pandemia en el país, las solicita por delivery. Uno de los problemas que tiene con respecto a la atención es la demora en llegar su pedido a su casa.

CONCLUSIÓN: Se valida la hipótesis del problema.

<https://drive.google.com/file/d/1rXhHuWcmUB2okvWEocG9DBdCKfWaVsAu/view?usp=sharing>

| | |
|-------------------------|-----------------------|
| ENTREVISTA N° 10 | Entrevistador: |
|-------------------------|-----------------------|

| | Nataly Machacuay |
|--|--|
| Nombres y Apellidos: | Caroline Huarca |
| Edad: | 20 años |
| Distrito: | Villa María del Triunfo |
| Estado Civil: | Soltera |
| ¿Cuántos hijos tiene? | Ninguno |
| Condición laboral: | Empleada dependiente |
| Está llevando algún tratamiento médico o padece de alguna enfermedad (Indique): | No |
| <p>Carolina comentó que siempre procura tener una dieta diaria, nutritiva y balanceada. Cuando realiza compras de productos pre-cocidos, revisa las etiquetas para saber los niveles de elementos artificiales. También, explicó que conoce algunos cereales andinos, como la quinua y kiwicha, los cuales consume habitualmente.</p> <p>Además, su consumo de tortas solamente se da en ocasiones especiales, especialmente, por la cantidad de ingredientes artificiales que contienen. Si bien, comentó que las compras las realiza a partir de las seis y media de la tarde, que es cuando sale del trabajo, no siempre encuentra una tienda abierta.</p> <p>CONCLUSIÓN: Se valida la hipótesis del problema.</p> <p>https://drive.google.com/file/d/10HOVIS4sdQr2qHXLXsvU33HsGrElxHrr/view?usp=sharing</p> | |
| ENTREVISTA N° 11 | Entrevistador: Nataly Machacuay |
| Nombres y Apellidos: | Ana Fabian |
| Edad: | 32 años |
| Distrito: | San Juan de Miraflores |
| Estado Civil: | Casada |

| | |
|---|--|
| ¿Cuántos hijos tiene? | 1 |
| Condición laboral: | Empleada dependiente |
| Está llevando algún tratamiento médico o padece de alguna enfermedad (Indique): | No |
| <p>Ana conlleva una dieta equilibrada. Cuando compra, suele fijarse detalladamente en los insumos que aparecen en la Tabla nutricional de los productos que son de su interés, porque se autocalifica como “muy quisquillosa” en ello.</p> <p>A ella le gustan las tortas, pero no suele comprarlas a menudo, a causa de su dieta estricta. En ocasiones, ha consumido tortas veganas; sin embargo, comentó que este tipo de producto suelen tener un costo elevado. Ante la pregunta sobre si llegaría a consumir tortas basadas en la utilización de cereales andinos, como quinua y kiwicha, dio una respuesta afirmativa, ya que estos tipos de contenidos suele introducir en su dieta; adicionalmente, por tener en un formato dulce, rico y saludable. Las compras mediante páginas web y, en pocas ocasiones, ha tenido problemas con respecto a la entrega.</p> <p>CONCLUSIÓN: Se valida la hipótesis del problema.</p> <p>https://drive.google.com/file/d/1dy1PGhhmiyU_XAtHmFCpNxH8Qsh0ImPY/view?usp=sharing</p> | |
| ENTREVISTA N° 12 | Entrevistador: Nataly Machacuay |
| Nombres y Apellidos: | Maria Capcha |
| Edad: | 40 años |
| Distrito: | San Juan de Miraflores |
| Estado Civil: | Casada |
| ¿Cuántos hijos tiene? | 2 |
| Condición laboral: | Trabajadora Independiente |
| Está llevando algún tratamiento médico o padece de alguna enfermedad (Indique): | No |

María mencionó que su régimen alimenticio no es tan adecuado, puesto que, a pesar de tratar de comer saludable, debido a su trabajo, suele comer fuera de casa. Además, no suele leer las etiquetas de los insumos alimenticios, a menos que se trate de dulces. Adicionalmente, sus desayunos están acompañados con quinua y maca, mientras que sus almuerzos, con quinua y tarwi.

María ha visto y asistido a algunos de los locales en los que se venden tortas en formato vegano. Empero, la mayoría de las veces, realiza las compras por delivery. El problema que ha tenido es que, quizás, a la hora que sale de su trabajo, no encuentra muchos establecimientos abiertos y si los hay, no encuentra variedades de tortas y en donde solamente acepta efectivo.

Finalmente, sugirió que el sistema del servicio mejoraría si existiera pastelerías que elaboran sus tortas con menos insumos artificiales, ampliación del horario de atención y que haya diversidad de medios de pago.

CONCLUSIÓN: Se valida la hipótesis del problema.

https://drive.google.com/file/d/1G6J1qNej4KPzDV0Re9vG-SuOyh_NDLQZ/view?usp=sharing

| ENTREVISTA N° 13 | Entrevistador: Nataly Machacuay |
|---|--|
| Nombres y Apellidos: | Gerardo Alvarado |
| Edad: | 18 años |
| Distrito: | Villa el Salvador |
| Estado Civil: | Soltera |
| ¿Cuántos hijos tiene? | Ninguno |
| Condición laboral: | Empleado dependiente |
| Está llevando algún tratamiento médico o padece de alguna enfermedad (Indique): | No |

Gerardo suele preparar su propia comida, ya que así puede controlar los ingredientes que utiliza, los cuales pueden contener poca grasa y no estar condimentados. Además, su decisión de compra se basa en la información transmitida por los octógonos de los productos de su interés. También, conoce la existencia de la quinua, la kiwicha y el tarwi, que son los que cotidianamente agrega a su alimentación, en especial, en el desayuno y almuerzo.

A él le gustan las tortas, pero no las compra con frecuencia, puesto que contienen un alto índice de grasas saturadas, las cuales proporcionan un agradable sabor. No obstante, enfatizó que, si este

índice llegara a ser reducido por la inclusión de cereales andinos, su sabor variaría con notoriedad. Por otra parte, suele comprar las tortas, en el mismo establecimiento, únicamente en ocasiones especiales.

No ha tenido problemas con respecto a la atención del delivery, pero le gustaría que el servicio fuera más rápido y formal, según su estilo.

CONCLUSIÓN: Se valida la hipótesis del problema.

<https://drive.google.com/file/d/1zNpQ1VQ7V63xOjYdOVBlz6k3gUyucBWe/view?usp=sharing>

| | |
|---|--|
| ENTREVISTA N° 14 | Entrevistador: Patricia Paz |
| Nombres y Apellidos: | Kiara Delgado |
| Edad: | 24 años |
| Distrito: | Independencia |
| Estado Civil: | Soltera |
| ¿Cuántos hijos tiene? | Ninguno |
| Condición laboral: | Empleado dependiente |
| Está llevando algún tratamiento médico o padece de alguna enfermedad (Indique): | No |

Kiara cuenta con un hábito de alimentación saludable. Al momento de comprar algún producto, no lee detenidamente la lista de insumos, pero sí toma atención a los octógonos de alto en azúcar o alto en grasa saturada, aunque dependiendo de la situación decide realizar la compra. Asimismo, si conoce los cereales andinos y consume algunos de ellos con yogurt o guisos.

Le agrada mucho las tortas y se considera a sí misma una persona dulcera, cree que las tortas pueden llegar a ser nutritivas, si es que los ingredientes aportaran algún beneficio; las compra, semanal y mensualmente, por porciones y enteras, respectivamente, generalmente, en ocasiones especiales y de manera presencial.

Una experiencia negativa que tuvo fue ir a recoger la torta, que aún no estaba lista, por lo que tuvo que esperar mucho tiempo, sólo le ocurrió una vez. Le habría gustado que la llamen cuando estuviese lista y le evite la pérdida de tiempo.

CONCLUSIÓN: Se valida la hipótesis del problema.

| | |
|---|--|
| https://drive.google.com/file/d/1Y4cbQoSPrTkeGKF42QPOSyVmJ9L0lg0f/view?usp=sharing | |
| ENTREVISTA N° 15 | Entrevistador: Patricia Paz |
| Nombres y Apellidos: | Mariela Carrasco |
| Edad: | 28 |
| Distrito: | San Borja |
| Estado Civil: | Soltera |
| ¿Cuántos hijos tiene? | Ninguno |
| Condición laboral: | Independiente |
| Está llevando algún tratamiento médico o padece de alguna enfermedad (Indique): | No |
| <p>Desde el último mes, Mariela ha iniciado un régimen alimenticio para mantenerse en forma; por ello, en su alimentación, omite las frituras. Hoy en día, ella es muy cuidadosa en lo que consume; por esta razón, lee el contenido de cada producto que compra.</p> <p>No adquiere tortas con frecuencia, ya que los insumos con las que son elaboradas no son nutritivos y espera que, así como existen postres con insumos de alto valor nutricional, también se consideren en la preparación de las tortas.</p> <p>El principal inconveniente que presenta es que no existe un local cerca a su domicilio. Y, como secundario, cuando las ha pedido por delivery, no siempre las ha recibido en buen estado. Por último, su recomendación es que exista un establecimiento que absuelva los inconvenientes que haya podido tener anteriormente.</p> <p>CONCLUSIÓN: Se valida la hipótesis del problema.</p> <p>https://drive.google.com/file/d/1yXWyLe7j_Hh7DDu4LZ8_Lrnl6G7duqr/view?usp=sharing</p> | |
| ENTREVISTA N° 16 | Entrevistador: Patricia Paz |
| Nombres y Apellidos: | Kendy Bernaldo |

| | |
|---|----------------------|
| Edad: | 31 años |
| Distrito: | San Borja |
| Estado Civil: | Casada |
| ¿Cuántos hijos tiene? | 1 |
| Condición laboral: | Empleado dependiente |
| Está llevando algún tratamiento médico o padece de alguna enfermedad (Indique): | No |

Kendy suele comer sano en el desayuno, almuerzo y cena. Al momento de comprar algún producto, sí lee detenidamente la lista de insumos, como también suele comprar en el mercado alimentos frescos y evita los envasados. Sí conoce los cereales andinos y consume algunos de ellos, usualmente, en guisos.

Le agrada mucho las tortas y se considera una persona dulcera, cree que las tortas pueden llegar a ser nutritivas, si es que los ingredientes aportan algún beneficio; las compra mensualmente, como también solicita un mínimo de tres porciones por semana. En todas éstas, de forma virtual.

Tuvo una experiencia negativa con respecto a un recargo por un producto que nunca recibió, por lo que tuvo que solicitar urgentemente una reposición, la cual se concretó al cabo de tres meses. Le hubiera gustado que la post venta la atiende de manera oportuna y no hagan tan largo el tiempo de resolución del problema.

CONCLUSIÓN: Se valida la hipótesis del problema.

<https://drive.google.com/file/d/1-IBlitrASyhIt2vA-YXtQTkeIGeb6F9h/view?usp=sharing>

| | |
|-------------------------|---|
| ENTREVISTA N° 17 | Entrevistador: Reyna Isabel León Oré |
| Nombres y Apellidos: | Jhon Bringas |
| Edad: | 35 |
| Distrito: | San Martín de Porres |
| Estado Civil: | Soltero |

| | |
|--|---|
| ¿Cuántos hijos tiene? | Ninguno |
| Condición laboral: | Dependiente |
| Está llevando algún tratamiento médico o padece de alguna enfermedad (Indique): | No |
| <p>Jhon tiene un régimen nutricional basado en el consumo de frutas frescas, frutos secos y alimentos balanceados, los cuales incluyen kiwicha y quinua. Mencionó que los cereales andinos son una buena opción, por su alto grado nutritivo.</p> <p>Le gustan las tortas, aunque no las consume con frecuencia, debido a que no encuentra las que contienen frutos secos, sino las que tienen mucho azúcar, harina e insumos procesados. Por esta razón, le gustaría que se vendieran tortas más nutritivas. Se cuida mucho porque su familia sufre de diabetes, hipertensión y del corazón.</p> <p>Cuando ha solicitado tortas vía delivery, el problema que ha presentado es que no le entregaron su pedido en el tiempo pactado e incluso le enviaron otra torta. Frente a este problema, le gustaría que le avisen con anticipación si hay cambios en su pedido; de esa forma, le brinden seguridad. Otro problema que presenta es que por su domicilio sólo hay una tienda que vende tortas, la cual presenta problemas con la logística.</p> <p>CONCLUSIÓN: Se valida la hipótesis del problema.</p> <p>https://drive.google.com/file/d/1wlnCOR40sM3RS02fre5p97e1-dt3yBID/view?usp=sharing</p> | |
| ENTREVISTA N° 18 | Entrevistador: Reyna Isabel León Oré |
| Nombres y Apellidos: | Josseline Sánchez |
| Edad: | 28 |
| Distrito: | Cercado de Lima |
| Estado Civil: | Casada |
| ¿Cuántos hijos tiene? | 2 |
| Condición laboral: | Independiente |
| Está llevando algún tratamiento médico o padece de alguna enfermedad (Indique): | No |

Josseline no sigue un régimen nutricional. Ella compra bastante cítricos y alimentos que contengan hierro para reforzar su sistema inmune y el de sus hijos. Conoce bastante de los cereales andinos, tales como, la mashka, quinua, kiwicha, trigo y suele probarlos en ponches o dulces.

Consume tortas y le gusta combinarlas con frutas frescas y frutos secos. Usualmente, ha solicitado tortas para sus hijos. Dado que no encuentra a la venta tortas nutritivas, ella misma las prepara. Ha presentado problemas en el tiempo de entrega cuando solicitó una torta por delivery, por lo que, a partir de entonces, optó por ir a la tienda. Asimismo, cuando el establecimiento no cumple con lo estipulado, ella solicita la anulación de su pedido. Indica que le hubiera gustado que se comuniquen con ella y se le brinde una explicación.

CONCLUSIÓN: Se valida la hipótesis del problema.

<https://drive.google.com/file/d/1ypO-GIxoU1wz1i4qCSjvHJgb6mzAXIOW/view?usp=sharing>

| ENTREVISTA N° 19 | Entrevistador: Reyna Isabel León Oré |
|---|---|
| Nombres y Apellidos: | Mirian Coveñas |
| Edad: | 29 |
| Distrito: | Puente Piedra |
| Estado Civil: | Soltera |
| ¿Cuántos hijos tiene? | Ninguno |
| Condición laboral: | Independiente |
| Está llevando algún tratamiento médico o padece de alguna enfermedad (Indique): | No |

Mirian trata de cuidarse, por lo que consume más ensaladas. Al momento de realizar una compra, verifica la etiqueta del producto porque su abuelo tiene 90 años y su mamá es diabética. Adicionalmente, consume algunos cereales como la quinua, que la ha probado en menestras y postres.

En suma, comentó que es poco probable encontrar tortas nutritivas. Y a causa de la coyuntura, se torna más complicado conseguir un lugar confiable.

Las tortas con ingredientes que no son muy usuales de encontrar en las tiendas, las solicita vía delivery (mediante la aplicación WhatsApp Business) o las prepara su cuñado; en paralelo, su familia ha tomado conciencia del valor nutricional que proveen. Prefiere el servicio delivery, ya

que el problema que presenta cuando se dirige a tienda es que le hacen esperar y es muy complicado para ella.

CONCLUSIÓN: Se valida la hipótesis del problema.

<https://drive.google.com/file/d/1Ad4QQZJZD1Mck16f7jV5CQB1p3GcfXbz/view?usp=sharing>

| | |
|---|---|
| ENTREVISTA N° 20 | Entrevistador: Reyna Isabel León Oré |
| Nombres y Apellidos: | Julio Villegas |
| Edad: | 45 |
| Distrito: | Cercado de Lima |
| Estado Civil: | Casado |
| ¿Cuántos hijos tiene? | 1 |
| Condición laboral: | Dependiente |
| Está llevando algún tratamiento médico o padece de alguna enfermedad (Indique): | No |

Julio no tiene un régimen nutricional a seguir, come comida preparada en casa, consume frutas, ensaladas, jugos de frutas, verifica los octógonos y de acuerdo a ello, realiza su compra, evita las grasas saturadas y azúcares para cuidar su salud. No tiene mucho conocimiento sobre cereales andinos, pero comentó que ha comido quinua en las comidas.

Le gustan mucho las tortas, pero considera que actualmente no existen de carácter nutritivo; las suele comprar en días festivos para compartirlas con su familia, las cuales las elige por su tamaño y variedad, en el mismo punto de venta.

El problema que presenta al momento de realizar la compra en tienda es respecto a la manipulación de la torta, ya que su temor es dañarla, a causa de que el empaque tradicional no es tan seguro. Sugiere que las tortas tengan un empaque más resistente y no de cartón, para que le brinde mayor seguridad de poder transportarlas sin problemas.

CONCLUSIÓN: Se valida la hipótesis del problema.

https://drive.google.com/file/d/1-6VipzUKmk-0STFCUDqR_-Vsa8HmE7_7/view?usp=sharing

Nota: Detalle de los resúmenes de las entrevistas realizadas para el desarrollo del presente proyecto.

ANEXO 3: Tarjetas de pruebas y aprendizajes.

Tarjeta de pruebas

| | |
|---------|-------------|
| Peqachu | 29/08/2020 |
| Grupo 4 | 10 a 15 min |

PASO 1: HIPÓTESIS
Creemos que [redacted]
Los clientes tienen temor a los sabores desconocidos. Critical: [warning icons]

PASO 2: PROBAR
Para verificarlo, haremos [redacted]
20 entrevistas a profundidad. Test Cost: [icons] Data Reliability: [thumbs up icons]

PASO 3: MÉTRICA
Y mediremos [redacted]
La cantidad de entrevistados que están dispuestos a probar sabores desconocidos. Time Required: [clock icons]

PASO 3: CRITERIOS
Tenemos razón si [redacted]
La cantidad de entrevistados que están dispuestos a probar sabores desconocidos.

Tarjeta de pruebas

| | |
|---------|-------------|
| Peqachu | 29/08/2020 |
| Grupo 4 | 10 a 15 min |

PASO 1: HIPÓTESIS
Creemos que [redacted]
Los clientes que desean consumir alimentos ricos y saludables no encuentran muchas opciones. Critical: [warning icons]

PASO 2: PROBAR
Para verificarlo, haremos [redacted]
Una landing page, que permita medir el interés de las personas hacia la propuesta empresarial. Test Cost: [icons] Data Reliability: [thumbs up icons]

PASO 3: MÉTRICA
Y mediremos [redacted]
La tasa de conversión de leads (clientes potenciales) y likes a la fanpage. Time Required: [clock icons]

PASO 3: CRITERIOS
Tenemos razón si [redacted]
Se supera el 10% de las conversiones.

Figura 41. Tarjetas de prueba, por elaboración propia, 2020.

Tarjeta de aprendizaje

| | |
|---|------------|
| Peqachu | 29-08-2020 |
| Grupo 4 | |
| PASO 1: HIPÓTESIS | |
| Creíamos que | |
| Los clientes tienen temor a los sabores desconocidos | |
| PASO 2: OBSERVACIÓN | |
| Observamos | |
| Las personas tienen desconfianza por los sabores que no conocen, como las tortas a base de cereales andinos. | |
| PASO 3: APRENDIZAJE Y CONCLUSIONES | |
| A partir de ahí aprendimos que | |
| Que las personas si están interesadas en este tipo de negocio ya que podrán probar este tipo de tortas a base de cereales andinos. | |
| PASO 4: DECISIONES Y ACCIONES | |
| Por lo tantos, haremos | |
| Crearemos tortas con diferentes tipos de sabores a base de cereales andinos y también se personalizara la torta a pedido del cliente. | |

Tarjeta de aprendizaje

| | |
|---|------------|
| Peqachu | 29-08-2020 |
| Grupo 4 | |
| PASO 1: HIPÓTESIS | |
| Creíamos que | |
| Los clientes que desean consumir alimentos ricos y saludables no encuentran muchas opciones. | |
| PASO 2: OBSERVACIÓN | |
| Observamos | |
| Las personas tienen problemas para encontrar un lugar donde puedan adquirir tortas a base de cereales andinos. | |
| PASO 3: APRENDIZAJE Y CONCLUSIONES | |
| A partir de ahí aprendimos que | |
| No hay un establecimiento que ofrezca este tipo de tortas a base de cereales andinos. | |
| PASO 4: DECISIONES Y ACCIONES | |
| Por lo tantos, haremos | |
| Crearemos este tipo de negocio de venta de tortas a base de cereales andinos por delivery, el cual se podrá solicitar a través de la pagina web y aplicativo móvil. | |

Figura 42. Tarjetas de aprendizaje, por elaboración propia, 2020.

ANEXO 4: Mapa de empatía.

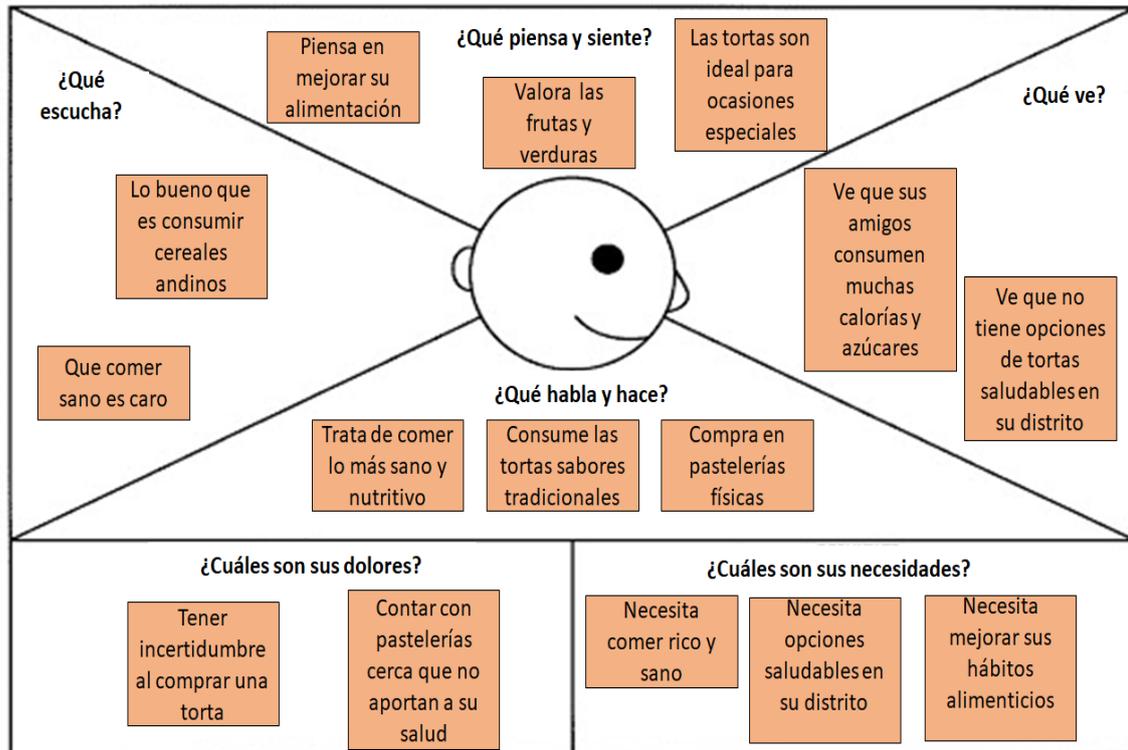


Figura 43. Gráfico del mapa de empatía del consumidor deseado por Peqachu, por elaboración propia, 2020.