



“Sweet for Everyone” Sin gluten, lactosa, ni azúcar. Plan de Negocio para viabilidad de la creación de una empresa que brinda postres para todos”

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

por:

Ochoa Chero, Sandra Milagros -----

Peralta Rodríguez, Alexander Ralph -----

Maestría en Administración a Tiempo Parcial Weekends 03

Lima, 15 de marzo de 2019

Esta tesis

“Sweet for Everyone” Sin gluten, lactosa, ni azúcar. Plan de Negocio para viabilidad de la creación de una empresa que brinda postres para todos”

Ha sido aprobado por:

.....
Jose Luis Wakabayashi Muroya (Jurado)

.....
Luis Ramos Rodriguez (Jurado)

.....
Sergio Cuervo Guzman (Asesor)

Universidad ESAN

2019

DEDICATORIA

El presente trabajo de grado va dedicado a Dios, quien como guía estuvo presente en el caminar de mi vida, a mis padres y hermana que con apoyo constante, ejemplo, amor y confianza, me permitieron cumplir mis metas y objetivos
Sandra Milagros Ochoa Chero

A mis padres por el ejemplo, fortaleza, tenacidad y superación constante;
a mis hermanos por su apoyo condicional
Alexander Ralph Peralta Rodríguez

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE TABLAS	i
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	ii
RESUMEN EJECUTIVO	iii
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	1
1.1. Antecedentes.....	1
1.2. Objetivos.....	4
1.2.1. <i>Objetivo general</i>	4
1.2.2. <i>Objetivos específicos</i>	4
1.3. Resultados.....	4
1.4. Justificación.....	5
1.5. Contribución.....	6
1.6. Metodología de la investigación.....	6
1.6.1. <i>Fuentes de información primaria</i>	77
1.6.2. <i>Fuentes de información secundaria</i>	7
1.7. Alcances y limitaciones.....	7
1.7.1. <i>Alcances</i>	7
1.7.2. <i>Limitaciones</i>	8
1.8. Conclusiones.....	8
CAPÍTULO II: MARCO CONTEXTUAL.....	9
2.1. Marco histórico.....	9
2.2. Tendencia actual por la alimentación saludable.....	10
2.2.1. <i>Asociación de celíacos en Argentina</i>	13
2.2.2. <i>Asociación de celíacos en Uruguay</i>	14
2.2.3. <i>Asociación de celíacos en Lima</i>	14
2.2.4. <i>Tendencia de postres dietéticos en Perú</i>	15
2.3. Análisis del macro entorno: método SEPTE.....	17
2.3.1. <i>Sociocultural</i>	17
2.3.2. <i>Económico</i>	20
2.3.3. <i>Político</i>	22

2.3.4. Tecnológico	24
2.3.5. Ecológico.....	27
2.4. Análisis del microentorno: Fuerzas de Porter.....	27
2.4.1. Proveedores: alimentos que aseguren nuestra calidad	27
2.4.2. Clientes: preferencias de los sofisticados por postres saludables	28
2.4.3. Amenaza de productos o servicios sustitutos	29
2.4.4. Competidores: restaurantes o empresas dedicadas a este rubro.....	31
2.4.5. Rivalidad entre competidores existentes:.....	34
2.5. Conclusiones.....	34
CAPÍTULO III: MARCO CONCEPTUAL	36
3.1. Intolerancia, sensibilidad y alergias en alimentos.....	36
3.2. Definiciones teóricas.....	38
3.2.1. Intolerancia al gluten.....	37
3.2.2. Dieta sin gluten.....	37
3.2.3. Gluten free	38
3.2.4. Intolerancia a la lactosa	38
3.2.5. Alimentos sin lactosa	38
3.2.6. Alimentos sin azúcar	39
3.2.7. Productos alergénicos.....	40
3.3. Comportamiento del consumidor.....	40
3.4. Estrategias de marketing.....	41
3.5. Conclusiones.....	43
CAPÍTULO IV: INVESTIGACIÓN DE MERCADO	44
4.1. Público objetivo.....	44
4.2. Metodología de investigación.....	47
4.2.1. Investigación cualitativa	47
4.2.2. Investigación cuantitativa:	65
4.2.3. Resultados cualitativos versus cuantitativos.....	68
4.3. Estimación de la demanda.....	70
4.4. Conclusiones.....	72
CAPÍTULO V: PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO.....	73
5.1 Definición de objetivos de la empresa (OLP).....	73

5.2. Estrategias	73
5.3. Matriz OA	73
5.4 Matriz PEYEA.....	75
5.5 Matriz Gran Estrategia.....	77
5.6 Matriz de ética.....	78
5.7 Matriz de estrategias vs. OLP.....	78
5.8 Estrategias retenidas y estrategias de contingencia.....	81
5.9 Conclusiones.....	82
CAPÍTULO VI: PLAN DE MARKETING.....	83
6.1 Producto.....	84
6.2 Precio.....	87
6.3 Plaza.....	87
6.4 Promoción	87
6.4.1 <i>Community manager</i>	90
6.5 Retención de clientes	91
6.6 Presupuesto de marketing	92
6.7. Conclusiones.....	92
CAPÍTULO VII: PLAN DE OPERACIONES.....	93
7.1 Estudio de localización.....	93
7.1.1 <i>Macro localización</i>	94
7.1.2. <i>Micro localización</i>	97
7.2. Ingeniería del proyecto.....	102
7.2.1 <i>Lay-out o diagrama de planta</i>	102
7.2.2 <i>Equipos requeridos</i>	103
7.3 Descripción de los procesos.....	104
7.4 Conclusiones.....	106
CAPÍTULO VIII: PLAN DE RECURSOS HUMANOS.....	107
8.1 Estructura organizacional.....	107
8.2 Políticas.....	108
8.3 Presupuesto de recursos humanos.....	109
8.4 Conclusiones.....	110

CAPÍTULO IX: PLAN DE TECNOLOGÍA	111
9.1 Software seleccionado.....	111
9.1 Visualización del software.....	113
9.2 Conclusiones.....	118
CAPÍTULO X: EVALUACIÓN ECONÓMICA - FINANCIERA	119
10.1 Inversión inicial.....	120
10.2 Costo de capital promedio ponderado.....	120
10.2.1 Costo de fondos propios (COK)	121
10.2.2 Costo de capital promedio ponderado (WACC).....	121
10.3 Estado de ganancias y pérdidas proyectado.....	123
10.5 Flujo de caja.....	125
10.6 Valor Actual Neto y Tasa Interna de Retorno.....	126
10.7. Análisis de sensibilidad.....	128
10.8. Analisis de riesgo.....	130
CAPÍTULO XI: PUESTA EN MARCHA DEL NEGOCIO.....	134
11.1 Proceso de constitución de la empresa.....	135
11.1.1 Procedimiento de constitución	135
11.2 Régimen de constitución de la empresa.....	135
11.2.1 Régimen tributario RMT	136
11.2.1 Régimen general RG.....	138
CAPÍTULO XII: CONCLUSIONES	140

ANEXOS

- Anexo 1: Leche de soya de Pacific Foods
- Anexo 2: Detalle de respuestas Atlas Ti por indicador
- Anexo 3: Preguntas para conocer el perfil de los posibles consumidores
- Anexo 4: Vínculo entre el estudio cualitativo y el estudio cuantitativo
- Anexo 5: Preguntas para estimar la demanda
- Anexo 6: Cuestionario de la investigación
- Anexo 7: Resultado de la investigación cuantitativa
- Anexo 8: Opciones de logos

Anexo 9: Gasto de Recursos Humanos Anual

Anexo 10: Recetas

Anexo 11: Comparación de tasas de interés

Anexo 12: Cronograma de pago de deuda

Anexo 13: Inputs del análisis de riesgo

Anexo 14: Minuta de constitución de la empresa

Anexo 15: Perfi del personal

ÍNDICE DE TABLAS

- Tabla 4.1. Porcentaje de la población de Lima Metropolitana por zona y NSE
- Tabla 4.2. Mercado delimitado por distrito, edad y NSE
- Tabla 4.3. Público objetivo
- Tabla 4.4. Factores, subfactores y fuentes
- Tabla 4.5. Relevancia de cada factor
- Tabla 4.6. Preguntas de la guía de entrevista
- Tabla 4.7. Fechas de entrevistas a los especialistas
- Tabla 4.8. Respuestas del indicador necesidades y requerimientos de los consumidores
- Tabla 4.9. Formato de los productos
- Tabla 4.10. Importancia de introducir novedades
- Tabla 4.11. Otros atributos
- Tabla 4.12. Beneficios adicionales que debe ofrecer el producto
- Tabla 4.13. Formato de presentación del producto
- Tabla 4.14. Precio de venta
- Tabla 4.15. Razones para cobrar un precio más elevado
- Tabla 4.16. Requerimientos con respecto a la localización
- Tabla 4.17. Canales de distribución
- Tabla 4.18. Zona para el local
- Tabla 4.19. Requerimientos con respecto a la localización
- Tabla 4.20. Resultados de la investigación cualitativa y cuantitativa
- Tabla 4.21. Demanda proyectada anual (año 1)
- Tabla 4.22. Demanda proyectada y ventas
- Tabla 5.1. Matriz OA
- Tabla 5.2. Matriz PEYEA
- Tabla 5.3. Matriz de ética
- Tabla 5.4. Estrategias versus objetivos de largo plazo
- Tabla 5.5. Estrategias retenidas y de contingencia
- Tabla 6.1 Presupuesto de marketing
- Tabla 7.1. Cantidad de empresas en la Zona 7
- Tabla 7.2. Análisis de macro localización

Tabla 7.3. Comparativo de los cuatro locales encontrados
Tabla 7.4. Análisis de la microlocalización
Tabla 7.5. Mobiliario y equipo requerido (en S/)
Tabla 8.1. Presupuesto de recursos humanos
Tabla 8.2. Presupuesto de recursos humanos a cinco años
Tabla 10.1. Inversión inicial (S/)
Tabla 10.2. Datos para calcular el costo de capital (COK)
Tabla 10.3. Costo de capital promedio ponderado (WACC) método 1
Tabla 10.4. Costo de capital promedio ponderado (WACC) método 2
Tabla 10.5. Costo de ventas promedio
Tabla 10.6. Estado de ganancias y pérdidas proyectado (S/) por mes
Tabla 10.7. Estado de ganancias y pérdidas proyectado (S/) por año
Tabla 10.8. Flujo de caja proyectado (S/) por meses
Tabla 10.9. Flujo de caja proyectado (S/) por año
Tabla 10.10. VAN usando el COK calculado con la metodología CAPM
Tabla 10.11. VAN usando el COK calculado en base a requerimiento de inversionistas
Tabla 10.12. Calculo del TIR
Tabla 10.13. Análisis del punto muerto
Tabla 10.14. Análisis de factor demanda
Tabla 10.15. Análisis de factor gasto de MKT
Tabla 10.16. Análisis de factor costo
Tabla 10.17. Análisis de escenarios
Tabla 11.1. Régimen tributario MYPE
Tabla 11.2. Régimen tributario general

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 2.1. Estructura de una buena alimentación
Gráfico 2.2. Diabetes por región del Perú
Gráfico 2.3. Evolución anual del PBI
Gráfico 2.4. Nivel socioeconómico del Perú
Gráfico 2.5. Crecimiento del uso del internet
Gráfico 2.6. Uso del internet en el Perú

Gráfico 4.1. Población de Lima por rango de edades, año 2016

Gráfico 4.2. Edad de los entrevistados

Gráfico 4.3. Nivel educativo de los entrevistados

Gráfico 4.4. Ocupación de los entrevistados

Gráfico 4.5. Distrito de las empresas de los entrevistados

Grafico 4.6. Resumen Atlas TI

Grafico 4.7. Matriz de análisis

Gráfico 5.1 Matriz PEYEA

Gráfico 5.2 Matriz Gran Estrategia

Grafico 6.1. Pastel de zanahoria

Grafica 6.2. Pavlora de fresa

Grafica 6.3. Logo de la empresa

Grafica 6.4. Página Web de la Empresa – para delivery

Grafica 6.5. Facebook de la empresa

Grafico 6.6. Instagram de la empresa

Gráfico 7.1. Distribución de la población del mercado objetivo por distrito

Gráfico 7.2. Mapa de los distritos de Lima, ubicando a la Zona 7

Gráfico 7.3. Plano de zonificación de usos en Surco

Gráfico 7.4. Local 1 en Av. Primavera 1260 – 1262

Gráfico 7.5. Local 2 en Av. Benavides

Gráfico 7.6. Local en Centro Comercial Caminos del Inca

Gráfico 7.7. Local 4 en Av. Benavides cerca del óvalo Higuiereta

Gráfico 7.8. Distribución inicial requerida

Gráfico 7.9. Proceso de atención en mesa

Gráfico 7.10. Proceso de atención para llevar

Gráfico 7.11. Proceso de delivery

Gráfico 8.1. Estructura organizacional

Gráfico 9.1. Costo de PRACTISIS

Gráfico 9.2. Captura de pantalla del *dashboard*

Gráfico 9.3. Captura de pantalla de atención en mesas

Gráfico 9.4. Captura de pantalla de lista de productos

Gráfico 9.5. Captura de pantalla de facturación

Gráfico 9.6. Captura de pantalla para control de presupuesto

Gráfico 9.7. Captura de pantalla de reportes

Gráfico 9.8. Captura de pantalla de cierre de caja

Gráfico 10.1. Resultados del análisis de sensibilidad 1 - Tornado

Gráfico 10.2. Resultados del análisis de sensibilidad 2 – Ascente

Grafico 10.3. Resultados del análisis de sensibilidad 3

Grafica 11.1. Libro contable del RMT

Grafico 11.2. Obligaciones laborales según tipo de empresa RMT

Sandra Milagros Ochoa Chero

Contadora Público Colegiado, con experiencia en empresas del rubro hotelero, construcción, seguridad y Tecnología, en el área de administración y finanzas.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

Hoteles Estelar del Perú

Enero 2019 - Actualidad

Cadena hotelera con presencia en Colombia, Panamá y Perú

Puesto - Jefe Corporativo de Contabilidad

Contador Corporativo encargada del área de administración y finanzas

SaftPay del Perú SA

Agosto 2014 – Diciembre 2018

SafetyPay es un medio de Pago por internet, en el cual se pueden realizar compras alrededor del mundo a moneda local con un buen servicio, no se necesita tarjeta de crédito o debito. Tiene oficinas alrededor del mundo para brindar el mejor servicio a sus clientes.

Puesto: Senior Accountant

Contadora de la oficina corporativa con sede en Estados Unidos

Inversiones Nacionales de Turismo

Julio 2013 – 2014

Libertado Hoteles Resorts & Spas es una cadena de hoteles, que se encuentran en todo el Perú.

Puesto: Supervisora de Administración y Finanzas

Supervisora del área con personal a cargo de auditoria, sistemas, logística y recursos humanos. Responsable de Elaboración de Estados financieros y presupuesto junto con la oficina corporativa

FORMACIÓN ACÁDEMICA

MBA – Maestría en Administración 2016- 2018
ESAN Graduate School of Business

Contador Público Colegiado 2012
Colegio de Contadores de Lima

Universidad Nacional Federico Villarreal 2005-2009

CURSO DE ESPECIALIZACIÓN

Especialización en Finanzas 2015-2016

IDIOMAS

Inglés – Nivel Intermedio – Esan

MANEJO DE PROGRAMAS

Microsoft Office – Nivel avanzado

SAP R3/ SAP BO – Nivel Avanzado

Microsoft hoteles – Opera – Nivel Intermedio

Alexander Ralph Peralta Rodríguez

Profesional en contabilidad con más de 11 años de experiencia en banca y servicio atendiendo al público de los sectores dependientes e independientes, evaluando créditos, gestionando captaciones y colocaciones, en los estándares más altos de exigencia laboral.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

Banco Internacional del Perú - Interbank

Empresa financiera dedicada a la colocación de activos y captar pasivos.

Gerente de Tienda **abril 2014 – a la fecha**

Responsable de lograr que la tienda asignada obtenga una rentabilidad esperada.

Gerente asistente **enero 2011 – abril 2014**

Responsable del monitoreo del panel comercial y de servicios mediante el balance ScoreCard.

Representante financiero Sénior **octubre 2008 – enero 2011**

Responsable del logro de la meta tanto de los indicadores comerciales como de servicios; así como también, manejo de buen nivel de comunicación que satisfaga al cliente con la venta de productos comerciales.

FORMACIÓN ACÁDEMICA

Maestría en Administración (MBA) **2016 – a la fecha**
Universidad ESAN

Bachiller en Contabilidad **2005 - 2010**
Universidad Nacional Federico Villarreal

ESTUDIOS COMPLEMENTARIOS

Programa de Especialización en Finanzas **08/2015 – 07/2016**
Universidad ESAN

Diplomado en Ofimática **2015 – 2015**
Instituto Cibertec

Diplomado en Finanzas Aplicadas **04/2012 - 09/2012**

Universidad Del Pacífico

Diplomado en Investigación de Mercado

Para la toma de decisiones

Universidad Del Pacífico

08/2011 - 12/2011

RESUMEN EJECUTIVO

Grado: Maestro en Administración

Título de la tesis: Plan de negocio para determinar la viabilidad de la creación de una empresa que brinda postres para todos sin gluten, azúcar ni lactosa

Autores: Ochoa Chero, Sandra Milagros
Peralta Rodriguez, Alexander Ralph

Resumen:

Actualmente, tanto a nivel mundial como en Perú, crece el conocimiento que existe sobre condiciones de salud como la celiaquía, la diabetes y la intolerancia a la lactosa; en la medida en que se incrementa la población que las padece. Ante esta realidad, se encontró una oportunidad de negocio: implementar una panadería / pastelería para crear productos especiales para este segmento de la población. Fue así como se decidió hacer el presente plan de negocios con el objetivo de determinar la viabilidad económica de la idea que se tenía.

El proyecto inició con el proceso de formulación y evaluación de la idea a través de la revisión de la literatura existente. De esta forma, se pudo conocer que, en Perú, la población con celiaquía representa el 1 %, mientras que el 10% tiene diabetes y la cantidad de intolerantes a la lactosa asciende al 70 % cifra que aumenta con el paso de los años.

Los porcentajes encontrados nos permitieron apreciar que existe un nicho de mercado potente, lo que condujo a realizar una exhaustiva investigación cualitativa y

cuantitativa con el fin de conocer de mejor manera a los consumidores potenciales. De esta forma, se definió que un negocio destinado a celíacos, diabéticos, intolerantes a la lactosa, así como al público en general, debe ofrecer tortas, panes, galletas y pastas, entre una amplia variedad de productos.

De igual modo, y acaso como factor más importante, se llegó a conocer que los consumidores sí están dispuestos a pagar por un producto diferenciado, siempre que se les garantice que es apto para ser consumidos por su condición física.

Para maximizar las ventas, se determinó que el negocio cuente con un área de restaurante. También, se vio la necesidad de permitir que las personas puedan comprar los productos para llevarlos a su casa y dispongan de la opción *delivery* a través de la página web o por teléfono. Lo que se busca es aprovechar las ventajas de una estrategia multicanal que forma parte de una estrategia genérica de diferenciación, donde lo principal es atender las necesidades de los consumidores.

Para cumplir con los propósitos enumerados, se creó un plan de marketing apropiado para la idea de negocio. Este esquema tuvo como base los resultados de la investigación de mercado y se propuso el uso de medios electrónicos para la promoción del restaurante y los productos que se ofrecen. En esta línea, la comunicación con los clientes y con el mercado en general se dará a través de redes sociales y de la página web de la empresa. Estas plataformas serán manejadas por un especialista que buscará dar a conocer las promociones frecuentes del negocio y brindar una respuesta rápida a las consultas de los clientes.

El resultado esperado de la puesta en marcha del negocio es una participación de mercado de 1.67 % en cinco años. De igual forma, se estableció que existe una viabilidad operativa de mercado a nivel nacional, pero con énfasis en Lima, aunque habría que indicar que los restaurantes tendrían que estar en locales alquilados con el fin de que se garantice el pago del personal necesario para trabajar y la adquisición de los ingredientes para fabricar los productos requeridos. Otro aspecto a señalar es que las operaciones se harían bajo la marca "*Sweet for Everyone*".

Una vez que se confirmó que el proyecto era viable en términos de marketing, operaciones, recursos humanos y en el plano tecnológico, se procedió a realizar un profundo análisis financiero y económico. Este proceso reveló que el negocio es altamente rentable, brindando una tasa interna de retorno TIR igual a 38.67 %, porcentaje ampliamente superior al 20 % mínimo que los inversionistas desean percibir. Además, se alcanzó el objetivo de largo plazo que establecía tener un retorno mayor al 30 %. Ante estos resultados, se recomienda su implementación inmediata.

Abstract

La alimentación del consumidor en la actualidad se basa en comidas poco saludables, esto también va ligado con los postres que se hacen en base a grandes cantidades de azúcar, harinas, grasas, entre otros; la que lentamente va perjudicando la salud. En base a ello, existe la panadería / pastelería “Sweet For Ereryone” en la que se elaboran pasteles sin azúcar, gluten y lactosa, para los Diabéticos, Celiacos, intolerantes a la lactosa y también para los que no quieren exponer su salud, ya que está demostrado que, alimentos, elaborados con estos ingredientes, no afectan la salud de los consumidores. Esta pastelería se caracteriza no solo por vender postres saludables, si no de dar un servicio diferenciado, en la que los colaboradores están educados con estas patologías para poder entender los requerimientos de estos consumidores.

Palabra clave:

- Patología
- Postres saludables
- Celiacos, Intolerantes a la lactosa y diabéticos
- Servicios diferenciados.

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

La introducción se inicia con la presentación de los antecedentes del proyecto, para que el lector conozca la idea del plan de negocio y las motivaciones para su desarrollo. Luego, se plantean los objetivos del estudio, su justificación, su contribución y los resultados que se espera obtener. Asimismo, se explica la metodología que se utilizará, los alcances y las limitaciones.

1.1. Antecedentes

Existen una gran variedad de productos alimenticios que comúnmente son consumidos y que contienen gluten, lactosa y azúcares, tales como: las pastas, el pan, la tortilla de harina, las galletas, los pasteles, los cereales, las salsas, la cerveza, la gelatina, los refrescos azucarados, los chocolates, entre otros innumerables productos.

Según la Asociación de Celiacos del Perú (2018), en el país el 1 % de la población sufre de celiaquía y hay un 17 % de personas que sin ser celiacas son alérgicas al gluten y deben excluir o reducir al mínimo su consumo para no ocasionar efectos adversos al organismo. Además, año a año son más las personas que padecen de esta enfermedad. Ello se refleja en el crecimiento de 0.5 % cada dos años.

El Instituto Nacional de Diabetes y Enfermedades Digestivas Renales de España (NIH) define la enfermedad celiaca como una condición del sistema inmunitario en la que las personas no pueden consumir gluten porque daña su intestino delgado. El gluten es una proteína presente en el trigo, cebada y centeno. También puede encontrarse en vitaminas, suplementos, productos para el cabello y la piel, pasta de dientes y bálsamos labiales. Es una enfermedad que puede afectar de manera distinta a cada persona. Así, por ejemplo, se pueden tener problemas digestivos, dolores abdominales, diarreas, síntomas de depresión, entre otros.

De acuerdo al NIH, la enfermedad celiaca es genética y es diagnosticable haciendo exámenes. No obstante, solo es tratable dejando de consumir productos que contengan gluten. En este punto, es preciso señalar que el gluten es un nombre genérico que se da a las proteínas encontradas en los cereales como son el trigo (el más consumidor), el centeno, la cebada y el triticale.

Según un estudio realizado por la *US National Library of Medicine National Institute of Health*, el intestino delgado es incapaz de degradar el gluten. Si bien algunas personas pueden tolerar el gluten que ingresa a su cuerpo, nadie tiene la capacidad de digerirlo completamente, por tanto, esta proteína tiene una serie de elementos indigeribles que afectan el sistema inmune humano, reaccionando como si estuviera una bacteria dentro del cuerpo, originando inflamación. Los síntomas que padecen las personas que no toleran el gluten son:

- Aumento de la percepción del dolor. Pacientes que no tienen esta enfermedad celiaca, al ingerir productos con gluten tienden a percibir mayor dolor.
- Aumentan el apetito. El gluten actúa como un estimulante del apetito.
- Tiene consecuencias inflamatorias. El cuerpo activa el sistema inmune al percibir la proteína del gluten en el intestino.
- Favorece a la obesidad. Cuando el cuerpo se encuentra atacado ahorra energía para combatirlo y disminuye el metabolismo. Esta reacción provoca que se queme menos grasa de lo normal.

Según una entrevista realizada al gastroenterólogo César Soriano (“La vida sin gluten,” 2017), la intolerancia al gluten es un mal que se presenta con poca frecuencia en Perú, si se compara con Argentina o Uruguay, donde hay mayor proporción de población con ascendencia europea. En esas naciones se estima que hay un celíaco por cada 250 personas, como consecuencia del factor genético.

En el caso de la diabetes, de acuerdo al Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2016), el 2.9% de la población peruana ha reportado tener esta enfermedad. La costa es la región del país donde más casos de diabetes se registran, al afectar al 4.0 % de la población, y esto se refiere solo a casos de diabetes mellitus diagnosticados por un médico. Es específicamente la zona urbana la más afectada, con 4.1 % versus 2.7 % en las áreas rurales. Le siguen las regiones de la selva con 1.9 %, donde la zona urbana registra el 2.7 % y rural el 1.1 %. En tanto que la sierra figura con 1.6 %, el área urbana 2.5 % y rural con 1.0 % (INEI, 2016).

Por otro lado, en la revista Andina indica que en la zona de Lima el 10% de la población tiene diabetes, que fue un estudio realizado por Helard Manrique (presidente de la Sociedad de Endocrinólogos).

En relación con la intolerancia a la lactosa, Huerta (2017) señaló que un 70 % de peruanos tiene esta condición, la cual incluso puede venir desde el nacimiento. Pero en más del 90 % de los casos se trata de un desorden adquirido porque las personas pierden la enzima que se necesita para digerir la lactosa, la cual siempre empieza a reducirse a partir de los 20 años. En base a los datos que se han presentado, se encuentra una oportunidad de crear productos para personas intolerantes a la lactosa y eso será aprovechado en el presente plan de negocio.

Luego de una indagación inicial, se encontró que en el rubro de las pastelerías se utilizan ingredientes con alto contenido de gluten, lactosa y azúcares, tales como: harina, huevo, grasas, entre otros. Estos ingredientes suelen afectar a las personas celíacas, diabéticas, intolerantes a la lactosa o alérgicas; originando los síntomas antes mencionados. Ante esta situación se identifica la oportunidad de atender un nicho de mercado conformado por personas que tienen alguna condición o enfermedad que requiere de dietas especiales o que buscan mantener una alimentación sin riesgos para su salud; pero que al mismo tiempo quieren darse el gusto de consumir postres sin exponer su calidad de vida.

La propuesta de valor de este plan de negocio es crear postres que no contengan gluten, lactosa ni azúcar; ofreciendo además un lugar seguro para el consumo de estos productos, donde celíacos, diabéticos, intolerantes a la lactosa o alérgicos podrán ordenar de la lista de productos abiertamente.

Por lo tanto, esta investigación tiene como fin desarrollar un plan de negocio para llevar a cabo la implementación de una pastelería en la ciudad de Lima, dirigida a toda persona que desee disfrutar de postres deliciosos sin contenido de gluten, lactosa ni azúcar, con la seguridad y confianza de no exponer su salud. Cabe mencionar que este tipo de postres tienen un costo superior por lo que la propuesta es dirigida a distritos con mayor afluencia de ejecutivos.

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo general

Determinar la viabilidad económica de la creación de una empresa que se dedique a la elaboración de postres sin azúcar, gluten ni lactosa, orientados a un público que no desee exponer su salud.

1.2.2. Objetivos específicos

- Elaborar un estudio de mercado que esté orientado a conocer el público objetivo, el segmento al que se dirigirán los productos; y mediante el cual se conozcan las necesidades y favoritismos de los clientes.
- Elaborar un plan estratégico donde se planteen opciones estratégicas viables y como le irá a la empresa en un proyectado de cinco años.
- Elaborar un plan de marketing donde se identifiquen los atributos que diferencian esta propuesta, así como la estrategia comercial en los ámbitos de precio y promoción.
- Elaborar un plan de recursos humanos para definir el correcto funcionamiento de la organización, la selección, contratación y capacitación del personal.
- Elaborar un plan de operaciones donde se detallará la mejor estrategia para la implementación de la propuesta, así como el desarrollo del equipamiento de tecnología y almacén.
- Desarrollar un plan de tecnología que permita identificar las herramientas necesarias para lograr una implementación exitosa del negocio, así como una operación eficiente.

1.3. Resultados

- Se realizará un flujo a cinco años para determinar la viabilidad del negocio.

- Se obtendrá una ganancia a partir del segundo año.
- Se buscará el mercado potencial de acuerdo con la investigación realizada
- Determinar la frecuencia de consumos de dulces en Lima.
- Identificar qué producto es el más aceptado.
- Comprobar si es factible vender pasteles sin gluten de manera virtual.

1.4. Justificación

Se inicia este plan de negocios como respuesta a la oportunidad identificada por el crecimiento de personas con resistencia al gluten, diabéticos o intolerantes a la lactosa. Al mismo tiempo, que hay una oferta muy limitada de postres para ellos, así como para cualquier otro consumidor que no quiera tener el riesgo de complicar su salud, se busca ser una sana alternativa y deliciosa.

De igual manera al ser poca conocida la celiaquía, se considera necesario difundir los riesgos del consumo del gluten dado que existen poco a nada de información sobre este tema; existen muchas personas que la padecen, existen índices a nivel mundial donde se indica que en la actualidad la incidencia de esta patología se cifra aproximadamente en el 1% de la población. Sin embargo, el porcentaje de personas no diagnosticadas es muy alto. Actualmente, los indicadores han mostrado incrementos, debido a los diagnósticos o síntomas similares a personas que la padecen lo cual arroja un incremento del 0.5 a 1% más de lo ya mencionado.

Si bien es cierto, que este plan de negocio propone crear una empresa dedicada a hacer postres libres de gluten, lactosa y azúcar; es necesario conocer la tendencia por el consumo de estos productos en Lima, ya que en otros países como España es una tendencia más desarrollada dado que el grupo de celíacos está claramente identificado. El mundo está cambiando y los hábitos alimenticios también, lo que causa que muchas personas opten por llevar una vida saludable y tener un mayor control en su alimentación; al consumir estos alimentos, están ayudando a mejorar su digestión, su sistema inmunológico y sobre todo a contrarrestar afecciones o alergias que puedan

padecer algunos consumidores que sepan o no que padecen de diabetes, alergias o sean celíacos.

Al iniciar esta idea, se conoce que una de cada 17 personas es sensible al gluten. Pero ello no quiere decir que sean celíacos, pero si deben mantener una dieta como la de ellos. Por otro lado, se encuentran las personas, que padecen de alguna otra patología que al consumir alimentos sin gluten, mejoran sus síntomas o su calidad de vida.

En Lima, existen algunos restaurantes que preparan estos alimentos, así como tiendas que los venden; pero no difunden la información o no es un menú principal en sus cartas. Encontrar un gusto, como un postre con estas condiciones saludables es difícil; y por ello es que ha surgido esta idea de negocio, con la finalidad de que el público objetivo sea, no solo pacientes celíacos sino también los no celíacos que tomaron la decisión de consumir alimentos sin gluten como un estilo de vida, por alguna necesidad que no va directamente ligada a la patología pero que sí ayuda a otra que puedan padecer. El plan de marketing tiene que mostrar la forma cómo se difundirán los beneficios de consumir este tipo de postre, dando a conocer cada producto y captando la preferencia.

1.5. Contribución

La principal contribución de esta investigación es ofrecer productos diversos y deliciosos postres como *muffins*, queque de naranja, *cupcakes*, tartaletas de fresa y pavlovas que satisfagan al consumidor que se quiere dar un gusto sin exponer su salud, la seguridad de consumir alimentos libres de gluten, lactosa y azúcar permitiendo a las personas acceder a ellos. A través de la satisfacción de una demanda, se busca que los inversionistas generen rentabilidad, en la medida en que tengan un plan de operaciones que promueva la eficiencia.

1.6. Metodología de la investigación

Dentro de la metodología se describen las fuentes de información, donde se utilizan dos fuentes; Las primarias y las secundarias.

1.6.1. Fuentes de información primaria

Se va a recopilar datos directamente de consumidores potenciales y de expertos en materia de panadería / pastelería, diabetes, celiaquía e intolerancia a la lactosa. Para reunir la información se utilizarán métodos cualitativos, como las entrevistas a profundidad; y métodos cuantitativos como la encuesta guiada por un cuestionario de preguntas cerradas.

1.6.2. Fuentes de información secundaria

Se recurre a diversas fuentes de información secundaria, principalmente a estadísticas presentadas por el Instituto Nacional de Estadísticas e Informática (INEI) y por la Asociación Peruana de Empresas de investigación de Mercados (APEIM). Así mismo, se consultan revistas académicas, prensa local y páginas webs de diversas instituciones.

1.7. Alcances y limitaciones

1.7.1. Alcances

En términos de geografía, el alcance del estudio es Lima Metropolitana, enfocándose en aquellos distritos con mayor concentración de población en los niveles socioeconómicos A y B. A nivel temporal, el alcance es a información primaria recopilada durante los meses de septiembre y octubre 2018. Mientras que también hay un alcance en relación con el tipo de alimentos que se incluyen y se investigan, ya que sólo se tratará de postres.

Al ser diversa la posibilidad de alergias e intolerancias en la alimentación, para el presente plan se ha delimitado a postres como *muffins*, queque de naranja, *cupcakes*, tartaletas de fresa y pavlovas que no contengan ingredientes que con mayor frecuencia se conocen como prohibitivos en una dieta como son el gluten, la azúcar y la lactosa.

1.7.2. Limitaciones

En este punto, se identifican las limitaciones de la investigación, las cuales se centran en torno al desconocimiento que el público en general tiene de la condición

celíaca, por lo que es probable que haya personas que no entiendan el término al momento de ser encuestados. Lo mismo aplica para la intolerancia a la lactosa y la diabetes, que podrían no ser conocidas por toda la población de la investigación. Otra limitación que se ha encontrado es que no existen datos o estadísticas específicas por ciudad del Perú que permitan conocer la penetración por área de las tres condiciones que se están considerando en este plan de negocios, por lo que se debe recurrir a usar datos a nivel nacional. Sin embargo, se entiende que la presencia de la diabetes, por ejemplo, es mayor en la costa y en las zonas urbanas (INEI, 2016); por lo que en todo caso el mercado real resultaría mayor al estimado si se tuviesen estadísticas específicas para la ciudad capital.

1.8. Conclusiones

Ante el aumento en la cantidad de personas que padecen celiaquía, diabetes o intolerancia a la lactosa, un grupo de estudiantes de la Universidad ESAN ha identificado una oportunidad de negocio. Es así que deciden desarrollar este plan de negocios con el objetivo de determinar la viabilidad de crear una empresa que se dedique a la elaboración de postres sin azúcar, gluten ni lactosa, orientados a un público que no desee exponer su salud.

La propuesta de valor que han desarrollado incluye no solo la producción de postres, sino en ofrecerles un lugar seguro para el consumo de estos productos. Este documento consiste en el desarrollo de un plan de negocios, para lo cual se requiere conducir una investigación utilizando fuentes primarias y secundarias, pero circunscrita a Lima Metropolitana.

El resultado que se entregará es un documento donde quedará sustentado si la idea de negocio es o no viable, en términos de mercado, operacionales y financieros; lo cual es de relevancia no sólo para los investigadores sino para potenciales investigadores y otros estudiantes de las ciencias administrativas al ser un aporte al conocimiento. En el siguiente capítulo se desarrolla el marco contextual, como primer paso para la evaluación de la idea propuesta.

CAPÍTULO II: MARCO CONTEXTUAL

Desarrollar un marco contextual es necesario para evaluar la idea de negocio, ya que permite entender el entorno en el cual se propone la creación de la empresa. Se inicia presentando un marco histórico, que se remonta al descubrimiento de las alergias y luego a la identificación de condiciones como la celiacía, la diabetes y la intolerancia a la lactosa. Seguidamente, los investigadores se centran en revisar las tendencias por una alimentación saludable, identificando asociaciones y movimientos que apoyan esto en el mundo y en Perú. Luego, se hace un análisis completo del macroentorno, utilizando para ello el esquema SEPTTEL y un análisis del microentorno a través de las fuerzas competitivas de Porter. Con toda esta información se pretende que el lector esté informado de la situación que rodea la propuesta de la idea de negocio.

2.1. Marco histórico

Como explica Taylor (1999), la revisión de alérgenos presentes en los alimentos se empezó a analizar para alertar al consumidor en el etiquetado por el Comité del Codex sobre Etiquetado de los Alimentos (CCFL) a partir de 1993, a raíz que Noruega, junto con Finlandia, Islandia y Suecia elaboraran un informe a partir del análisis de posibles alérgenos en los alimentos; es así, que a través de la FAO se lleva a cabo una Consulta Técnica en Roma, en 1995. En dicha Consulta, la CCFL confirmó con base científica que era apropiado identificar la presencia de ciertos ingredientes en el etiquetado de los alimentos por sus propiedades alergénicas.

La lista revisada, identificada como ingredientes que causan hipersensibilidad y aprobada por la Comisión del Codex Alimentarius (CAC) en junio de 1999, fue la siguiente:

- Cereales que contienen gluten, es decir, trigo, centeno, cebada, avena, espelta o sus variedades híbridas, y productos de los mismos.
- Crustáceos y sus productos.
- Huevos y productos a base de huevos.

- Pescado y productos de pescado.
- Maní, soja, y sus productos.
- Leche y productos lácteos (incluida la lactosa).
- Nueces de árboles y sus productos.
- Sulfitos en concentraciones de 10 mg/kg o superiores.

Además, la CAC recomendó que se incluyera en el etiquetado a partir de su presencia en un 5% para dar garantía al consumidor de estar informado.

Como alerta Taylor (1999), no todos los gobiernos de los países miembros han asumido las recomendaciones de la CAC, el problema de las alergias e intolerancias alimentarias cada vez van adquiriendo más importancia, y no es clara la posición de la FAO y de la OMS al respecto, si deben o no ocuparse del problema del etiquetado en todos los países. Lo que si se tiene claro es el volumen del comercio de alimentos envasados y la falta de uniformidad en su etiquetado, donde se indica “puede contener”, “cantidades mínimas de” o “fabricado en las mismas instalaciones que”, lo que puede confundir al consumidor.

Es recomendación de Taylor (1999) que:

“La FAO, la OMS, la OMC y los Gobiernos de los países miembros deben seguir reconociendo la importancia de las alergias a intolerancias alimentarias para la salud y el bienestar de una proporción pequeña, pero significativa, del público consumidor.” “...recomendar a los gobiernos unas medidas que permitan proteger al sector de la población que padece alergias a alimentos.”

2.2. Tendencia actual por la alimentación saludable

La alimentación saludable en países europeos como España se encuentra en crecimiento. Esta tendencia se debe a que solamente la mitad de los pobladores se

sienten satisfechos con su condición física. Es así, que el 83.1% de los españoles busca tener una alimentación saludable, mientras que un 82.5% desearía practicar más actividades deportivas. A pesar de que las cifras no son alentadoras para la salud, se reconoce que sí hay gran cantidad de información disponible sobre nutrición, deporte y cuidado personal en general, en diferentes fuentes (“La alimentación saludable,”2015).

Ahora, si bien más del 80 % de los españoles quiere adoptar una dieta que sea más saludable, mostrándose preocupados por estar más sanos, cabe preguntarse, ¿por dónde comenzar? Desde el médico griego Hipócrates (469-370 a.C.) hasta los doctores de esta época, todos afirman que los microbios que habitan en el intestino humano son de suma importancia para la vida del ser humano. Es así, que muchos estudios médicos consideran que para tener una vida saludable es necesario conocer que alimentos se ingieren y que el inicio de todo esto se basa en tener un intestino saludable; siendo considerado como el otro cerebro, por su capacidad de separar los alimentos que son buenos y necesarios, de aquellos que simplemente desecha porque genera distintos malestares al sistema digestivo e inmunológico (“Qué debes comer,” 2016).

Esta tendencia alimenticia no es ajena a América Latina, donde la obesidad y diversos problemas de salud como la hipertensión y la diabetes se vienen incrementando, lo que origina un gasto adicional para los gobiernos.

Ante un contexto en el que las personas suelen tener un ritmo de vida más sedentario, pegado a la escritorio, dejando de lado la actividad física y la ingesta de alimentos con bajo nivel de grasa, la Organización Mundial de la Salud invitó a los gobiernos del mundo a tomar acciones para enfrentar la obesidad. México y Chile fueron dos de los países que tomaron una acción más rápida y frontal ante este problema: incrementaron los impuestos a los productos con alto nivel calórico y exigieron información más clara sobre los ingredientes en la etiqueta de los envasados para que la población se encuentra más informada. Estas prácticas han sido seguidas por otros países alrededor del mundo y ello ha contribuido para que sus ciudadanos

cambien sus hábitos alimenticios para mejorar su salud, aunque ello implique cierto costo adicional, (“¿En qué país,” 2017).

El Perú no fue ajeno a esta corriente, tal es así que para el año 2012 ya existía la tendencia de preferir los productos light. En lo que se refiere a la leche y al yogurt, un 35 % de los peruanos consumían principalmente productos con menor cantidad de grasa con el objetivo de cuidar su peso y tener una alimentación saludable. Asimismo, el 70 % preferían productos fortificados, a pesar de pagar hasta 123 % más en comparación con otros productos menos saludables, explicando entonces la gran participación de productos importados (Trigoso & Salas, 2012).

En la actualidad, la tendencia de alimentación saludable incluye productos orgánicos, es decir, aquellos que no contienen aditivos químicos; integrales, que conservan los granos íntegros del cereal para asegurar el contenido de fibra, vitaminas y minerales; funcionales, que son potenciados con nutrientes como el Omega 3, DHA o ácido fólico; y los *lights* que llevan 50 % menos del contenido regular de azúcar, grasa o sodio.

Por otro lado, es pertinente señalar que el enfoque del consumidor ya no solo contempla bajar de peso o tener una buena figura. Hay un genuino interés de cultivar un estilo de vida saludable. Ello conlleva al incremento de ecoferias, tiendas naturistas y la industria que está adaptando sus productos a formatos más saludables (“Entérate sobre el avance,” 2017).

Adicionalmente, como lo afirmó Ayala (2015) en su *Guía para un celíaco en Lima*, por el desconocimiento de la enfermedad celíaca puede que los restaurantes no siempre consideren la necesidad del consumidor de tener la certeza de consumir alimentos libres de gluten. Por ello, aconseja evitar las comidas que pueden contener salsa de soya (mejor conocida como sillao), cubitos de pollo o polvos de sabor que se agrega a los guisos, las carnes maceradas en cerveza y aquellas rostizadas o apanadas, que han sido envueltas en harina antes de freír, como el pollo *broaster*. Sugiere en cambio preferir las frutas, el consumo de maíz, tamales, humitas, papas y el cebiche que asegura son *gluten free* o libres de gluten. Por otro lado, se menciona la posibilidad de encontrar panes, pastas o galletas en la sección libres de gluten en

supermercados Wong y Plaza Veá. También, recomienda las siguientes tiendas para celíacos: La casa de Violeta, Raw Café, Love Art Chocolat, Ecotienda, Mara Blomarket y Tres Chanchitos donde se encuentran productos libres de gluten.

Cada vez es más fácil imaginar alimentos para los intolerantes al gluten, a la lactosa o postres sin azúcar, como lo señaló Sabalette (s.f.) a través del diseño de un menú para cena navideña que pueda ser consumido por todos. Por ello, dentro del rubro de alimentos saludables, dietéticos o inclusive exclusivos para celíacos o para diabéticos, el presente plan de negocios se enfoca en los postres dietéticos o postres saludables, libres de gluten, azúcar y lácteos.

2.2.1. Asociación de celíacos en Argentina

En el año 1978, en la ciudad de La Plata, se fundó la Asociación Celíaca Argentina, a partir de un grupo previamente existente que se llamaba Club de Madres de Niños Celíacos. Es una organización pionera en América Latina, cuyo objetivo es brindar apoyo y contención a todas las personas que necesitan asesoría en torno a la problemática de la celiaquía, creando un vínculo que se basa en la solidaridad, para que las personas que padecen esta condición tengan una mejor calidad de vida (Asociación Celíaca Argentina, 2018).

Esta asociación tiene una página web de información sobre la celiaquía, donde se indican los alimentos que sí se pueden consumir y aquellos que no. Por ejemplo, indican que la avena no contiene gluten pero a veces durante el proceso de industrialización puede contaminarse con cebada, trigo o centeno. Además, ofrecen recetas para que las personas puedan lograr una dieta variada, segura y nutritiva, pero al mismo tiempo, apetitosa (Asociación Celíaca Argentina, 2018).

En Argentina, aproximadamente una de cada 100 personas sufre de celiaquía (Asociación Celíaca Argentina, 2018). Esto coincide con las cifras en España, donde se conoce que unas 500.000 personas, es decir, un 1 % de la población son celíacas; pero aún el 75 % está sin diagnosticar. El 20 % de los casos se diagnostica en adultos de más de 60 años, por lo que la celiaquía ha dejado de ser considerada una enfermedad infantil (“El 75 % de los celíacos,” 2015).

2.2.2. Asociación de celíacos en Uruguay

Desde 1986, la Asociación de Celíacos del Uruguay (Acelu, 2017) brinda asesoramiento para que las personas puedan llevar una dieta libre de gluten, tanto dentro como fuera de sus hogares. También brinda asesoría a pacientes por vía telefónica o en línea, lo mismo que a policlínicos u hospitales. Mediante el desarrollo de talleres de cocina y de publicaciones, ofrece recetas para una alimentación balanceada, pero libre de gluten.

Llama la atención que Acelu (2017) haya desarrollado convenios con diversas empresas, en las cuales los celíacos que cuenten con un carné que otorga la asociación pueden acceder a descuentos. Dentro de las empresas hay ópticas, laboratorios de análisis clínicos, farmacias, librerías, peluquerías, consultorios de terapia psicológica y tiendas de productos sanos o naturales.

En cuanto a la cantidad de celíacos que hay en Uruguay, se encontró que hay 34 000 individuos que padecen la enfermedad y el 90 % desconoce su existencia; aumentando las posibilidades de aparición en las personas que tienen padres u otros familiares con la misma condición (“En Uruguay hay,” 2015). Dado que la población de Uruguay se estima en 3.4 millones de personas, entonces se puede afirmar que el 1% padece de celiaquía, porcentaje igual al encontrado en Argentina y en España.

2.2.3. Asociación de celíacos en Lima

En Lima, desde 2011, opera la Asociación de Celíacos del Perú la cual insta constantemente al Gobierno para que se haga un estudio que permita estimar la cantidad de celíacos que hay en el país. Se sabe que en el mundo, es una enfermedad que afecta aproximadamente al 1 % de la población, pero esto varía de un lugar a otro, ya que por ejemplo, en Chile es 0.75 % mientras que en México llega a 4.3 %; por lo que se descarta que sea una condición que solo afecta a los europeos o sus descendientes (Asociación de Celíacos del Perú, 2017).

Dentro de las funciones que realiza la Asociación de Celíacos del Perú (2018) destaca la certificación de platos o de restaurantes como libres de gluten, lo que da seguridad a los celíacos y aumenta la afluencia de visitantes a estos sitios.

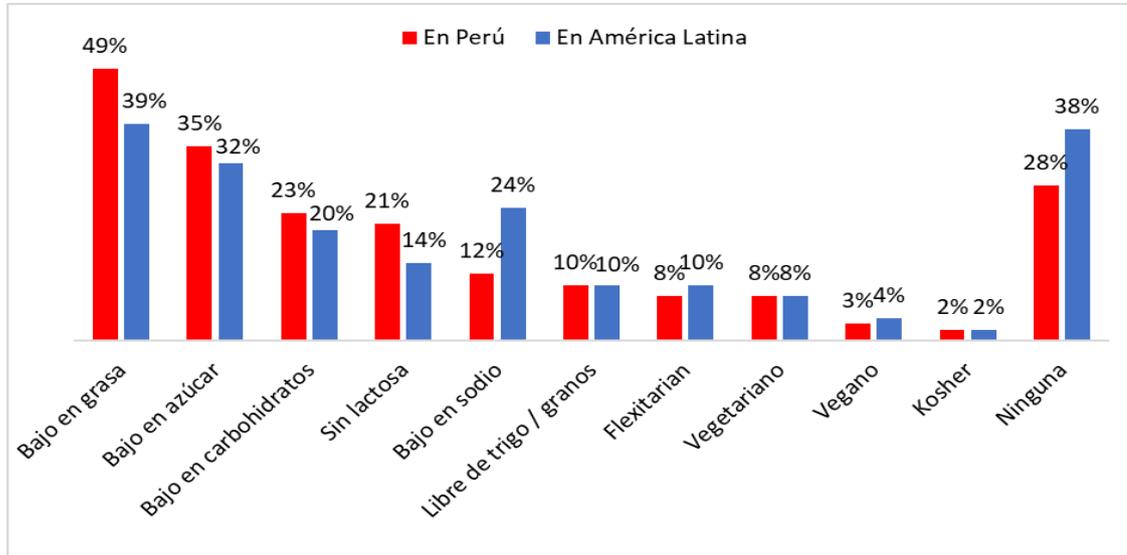
De acuerdo a una entrevista realizada al contacto (secretaria) de la Asociación de Celiacos y que se hizo en el marco de este trabajo, confirmó que es una agrupación que viene creciendo y ya se ha logrado que sean más las tiendas que ven su situación como una realidad y una alternativa de consumidores. Esta sociedad tiene la finalidad de difundir y dar a conocer todo sobre esta patología, motivar la investigación y mantener informados a sus socios los ámbitos de nutrición y estilo de vida. Brindan información sobre doctores, nutricionistas, capacitaciones, talleres, productos certificados; por otro lado, informan a las entidades estatales como Dirección General de Salud Ambiental (Digesa) y el Ministerio de Salud (Minsa).

2.2.4. Tendencia de postres dietéticos en Perú

Según Nielsen (2016), “el 49 % de los peruanos sigue dietas bajas en grasa, ubicándose en el segundo lugar de Latinoamérica”. Al concientizar al peruano para que mejore su alimentación, se logrará que la calidad de vida mejore. Pero no por ello las personas deben privarse de consumir postres o algún dulce. Es así que nace la idea de este proyecto, consumir un postre sin ningún tipo de remordimiento, pero sobre todo sin atentar contra la salud.

Como se presenta en el Gráfico 2.1., comer bien consiste en una ingesta inteligente, donde lo principal para los peruanos es consumir productos bajos en grasa, seguidos por bajos en azúcar. Cambiar el estilo de alimentación no es una tarea fácil, pero es necesario para mejorar la calidad de vida; es por ello, que muchas personas optan por cambiar sus dietas y consumir alimentos libres de gluten (trigo, centeno y cebada), sin azúcar y lácteos, con la finalidad de evitar el Síndrome de Intestino Permanente, nombre que se le da al deterioro de las paredes de nuestro intestino, desencadenando muchas enfermedades crónicas.

Gráfico 2.1. Estructura de una buena alimentación



Fuente: Elaboración propia. Adaptado de “El 49 por ciento de los peruanos sigue dietas bajas en grasas” por Nielsen, 2016. Recuperado de <http://www.nielsen.com/pe/es/insights/news/2016/El-49-por-ciento>

Como ejemplo de una dieta sin gluten ni lácteos, La Cocina de Alimerka (2015), explicó que un desayuno debe contener una fruta, un reemplazo de lácteo (soya, avena, leches vegetales) y un cereal o pan sin gluten, dando como ejemplos:

- Desayuno 1: uso de zumo de naranja, un vaso de leche vegetal con cacao, un trozo de bizcocho de maíz.
- Desayuno 2: un batido de yogurt vegetal con fruta y galletas sin gluten.
- Desayuno 3: un trozo de piña, un vaso de leche de almendras y un bol de muesli casero.

Como referencia de las bebidas que puede consumir un celíaco, Celicity (2018) nombra al café puro, la gaseosa, el té, los néctares de fruta, las sodas y las infusiones. En cuanto a las bebidas alcohólicas, pueden consumirse todas aquellas destiladas que estén puras como el vino, coñac, whisky, ron, vodka, sidra, etc. Por el

contrario, se deben evitar las bebidas derivadas de la cerveza que tiene gluten como la malta y bebidas de cereales, además de los batidos e infusiones o café que podrían haber sido mezcladas con algún cereal. De igual modo, no es recomendable el consumo de sangría, bebidas combinadas preparadas, destilados de sabores como ron-miel, vodka-caramelo, etc. Asimismo, considerar que los riesgos se incrementan cuando vienen en envases preparados, de máquinas expendedoras, o se mezclan con ingredientes contaminados como jarabes o esencias que pudieron estar en contacto con gluten.

2.3. Análisis del macro entorno: método SEPTTE

2.3.1. Sociocultural

Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2018), existen actualmente 32 2014 325 de personas en el Perú, de las cuales 9 320 000 se concentran solo en Lima Metropolitana. Al realizar una investigación sobre las enfermedades de celiaquía, intolerancia a la lactosa y diabéticos en Lima se encontró lo siguiente:

Según la Asociación de Celíacos del Perú (2018), se estima que el 1 % de la población sufre de celiaquía (93 200 personas) y hay un 17 % (1 398 000) que sin ser celiacas son alérgicas al gluten y deben excluir o reducir al mínimo su consumo para no ocasionar efectos adversos al organismo. Además, los representantes de esta asociación señalan que año a año son más las personas que padecen de esta enfermedad y el porcentaje debe de haber subido en un 0.5% a 1% respecto al 2018.

Otro aspecto a resaltar es que esta enfermedad no es muy conocida en el Perú y es poco frecuente, a diferencia de países como Argentina y Uruguay, con mayor población de descendencia europea.

Por el lado de los diabéticos, según la Agencia Peruana de Noticias (2016), el 10% de la población de Lima reportó tener diabetes y a nivel del territorio peruana, la distribución de esta enfermedad fue del siguiente modo:

“La Costa es la región con mayor población que reportó tener diabetes, el 4.0 % de la población que reside en la Costa reportó tener diabetes mellitus diagnosticada por un profesional de la salud, siendo la zona urbana donde se registra mayor incidencia de esta enfermedad (4.1 %) y en el área rural solo el 2.7%. Le siguen las regiones de la selva con 1.9 %, la zona urbana registra el 2.7 % y rural el 1.1 %, en tanto que la sierra figura con 1.6 %, el área urbana 2.5 % y rural con 1.0 %.” (INEI, 2016).

Ante los resultados exhibidos, queda claro que el mayor porcentaje de diabéticos se encuentra en la zona urbana, siendo Lima la de mayor margen. Esta situación constituye una oportunidad para poder brindar postres para este tipo de personas. De los 113 962 diabéticos diagnosticados, Lima tiene 45,153 personas con dicha enfermedad según el Gráfico 2.2, lo que implica la existencia de un mercado real para el plan de negocios que se está considerando implementar (“La diabetes,” 2018).

Gráfico 2.2. Diabetes por región del Perú



Fuente: La diabetes, publicado en Perú 21, 2018. Recuperado de <https://peru21.pe/lima/diabetes>

En cuanto a la situación de las personas intolerantes a la lactosa en Perú, de acuerdo con Huerta (2017) existe un importante número de personas con esta condición, la misma que suele ser adquirida en el mayor de los casos:

“Alrededor de un 70% de peruanos tiene intolerancia a la lactosa, una condición que puede no venir con el nacimiento. En el más del 90% de casos este es un desorden adquirido, es decir, las personas nacemos con esta enzima que digiere a la lactosa, pero durante el periodo de vida, aproximadamente a los 20 años, la enzima va disminuyendo y empieza la sintomatología” (Huerta, 2017).

En las cifras que señala Huerta (2017) se observa claramente que hay un gran mercado para personas con intolerancia a la lactosa y esto puede ser aprovechado para el presente plan de negocio. Viale (2016) también refuerza el planteamiento que proponemos sobre el potencial que los negocios basados en la intolerancia a la lactosa al señalar que “últimamente se escucha mucho más hablar de la intolerancia a la lactosa, de la diabetes y los celíacos. ... Las cifras de esta enfermedad aumentan año tras año.” En su artículo *Coma y punto: Postres para celíacos*, menciona la demanda incremental de estos productos y la necesidad que la industria se adecúe a dicha situación.

Al identificar al grupo de celíacos y diabéticos como una población con la necesidad de alimentarse apropiadamente en hospitales, restaurantes y dentro de cualquier entorno social, se descubre una demanda insatisfecha. Para los chefs representa un nicho de mercado pendiente de atender, como bien lo indica en Andina (2016), Miyaray Benavente, nutricionista del instituto Le Cordon Bleu Perú. Ella refiere que la formación de un buen chef contempla poder responder a las exigencias de un puesto de trabajo en clínicas, hospitales o comedores institucionales donde deberá atender a personas con obesidad, ejecutivos con problemas de salud, diabetes o celiaquía, ofreciendo siempre alimentos nutritivos, de calidad y buen gusto.

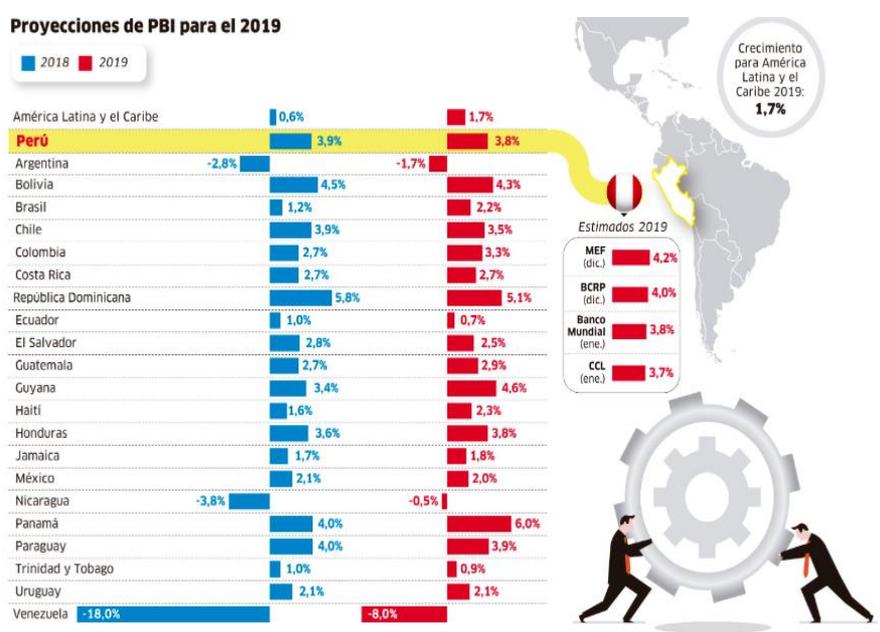
Asimismo, Benavente (Andina, 2016) comentó que la dieta no tiene que ser aburrida, ya que puede combinar diversas frutas y verduras al natural. Lo que sí es pertinente es evitar los productos procesados y ciertos alimentos como los embutidos

que pueden tener almidón. En este contexto, la especialista señaló que los chefs están incursionando más en la elaboración de panes elaborados con papa, maíz o camote, pizzas, keke de zanahoria y pecanas, keke de quinua y piña, alfajores, entre otros alimentos para celíacos y diabéticos, aunque aún hay un gran margen para el desarrollo de productos de este tipo.

2.3.2. Económico

Dentro del factor económico, se encuentra que en el año 2018 se generó un incremento a 3.9% del PBI comparado con el del 2017 que fue de 2.5% debido al aumento de la inversión privada, basado en el precio de los *commodities* (ver Gráfico 2.3), aumentando más que otros países de la región como México, Colombia, Brasil, Ecuador, entre otros. Se sabe que Perú es un país que depende de las exportaciones como es la venta de minerales y los productos no renovables. Esto repercutirá en una mejora en el ingreso de las familias.

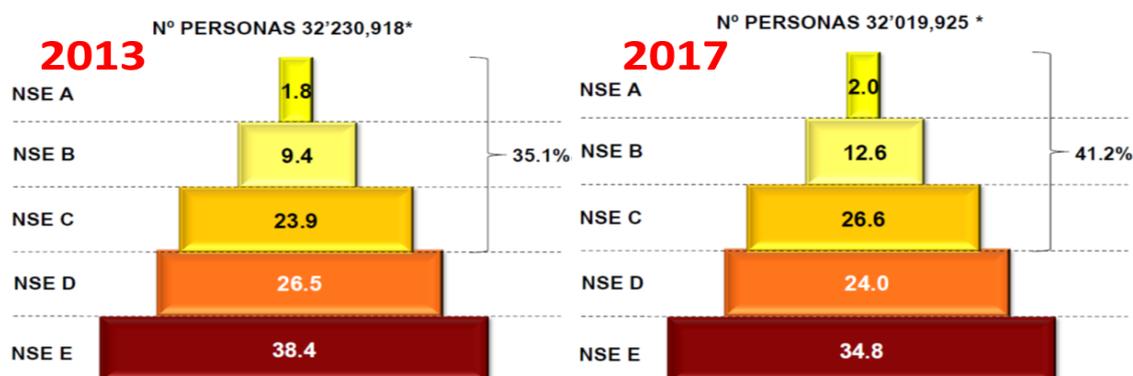
Gráfico 2.3. Evolución anual del PBI



Fuente: “proyecciones de PBI para el 2019. Recuperado de <http://larepublica.pe/economía/1391448-proyecciones-pbi-2019-infografia>

La mejora en el entorno macroeconómico sin duda se manifiesta en los ingresos de las personas y con ello en su nivel socioeconómico. En el Gráfico 2.4 se aprecia cómo entre 2013 y 2017 el porcentaje de población en los NSE A, B y C pasó de 35.1 % a 41.2%. Esto abre una oportunidad para el negocio que se propone, ya que las personas disponen de más recursos para adquirir productos con atributos diferenciados como los que se están contemplando.

Gráfico 2.4. Niveles socioeconómicos en Perú, en porcentaje de la población



Fuente: “Niveles socioeconómicos 2017,” por la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercado (APEIM), 2017. Recuperado de <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2017.pdf> y “Niveles socioeconómicos 2013,” por la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercado (APEIM), 2013. Recuperado de <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2013.pdf>

Por otro lado, cabe analizar las relaciones que existen entre las enfermedades contempladas para este trabajo (diabetes, celiaquía e intolerancia a la lactosa) y el nivel de ingresos que tiene las personas que las sufren. En esta línea, la diabetes es una enfermedad relacionada con la alimentación, por lo que en el Perú no hay muy buenas perspectivas ya que la mitad de la población adulta y el 25% de los niños padecen de obesidad o de sobrepeso, lo cual eleva la posibilidad de padecer la enfermedad (Selén, 2015). Estas dos condiciones físicas (la obesidad y el sobrepeso) se encuentran presentes principalmente en la costa peruana. En tanto, de acuerdo al nivel socioeconómico, el efecto es mayor en las personas con más ingresos, 41.5 % versus 26.2 % entre las más pobres, para lo que se refiere a sobrepeso. Lo mismo ocurre con la obesidad que afecta al 23.7 % de las personas más ricas y solo al 8.1% de los más pobres (INEI, 2016). Pero es importante mencionar que, entre los pacientes con

diabetes, aquellos con mayor nivel educativo y más ingresos son los que menos presentan microangiopatías o complicaciones asociadas a la enfermedad (Mendizábal, Navarro, Ramírez, Cervera, Estrada, & Ruíz, 2010).

Así como con la diabetes, la celiaquía también está asociada con condiciones ambientales y no solo con una predisposición genética. El principal factor ambiental que promueve el desarrollo de la enfermedad es la alimentación y esto explica el aumento en la cantidad de casos que ha habido durante las últimas décadas. Específicamente, se refiere a la ingesta de un volumen exagerado de carbohidratos con gluten. Es por ello que se ha encontrado que hay un grupo importante de pacientes que padecen de celiaquía y que también tienen diabetes tipo I (Celicidad, 2015).

Aunque los resultados no son concluyentes, se ha encontrado que hay una relación entre la celiaquía, la ingesta alimenticia y el nivel socioeconómico, afectando en mayor medida a los que tienen más recursos (Celicidad, 2015). Asimismo, la intolerancia a la lactosa también está asociada con una mayor ingesta de lácteos y por ende se relaciona con un mejor nivel socioeconómico (Ángel, Calvo, & Muñoz, 2005).

2.3.3. Político

Con respecto al factor político, durante el 2017 y 2018 se vivieron años de incertidumbre debido a la latente vacancia del entonces presidente Pedro Pablo Kuczynski que terminó consumándose con su renuncia en marzo 2018. Esta coyuntura se agudizó por diversos casos de corrupción producto del caso Odebrecht que aún están lejos de terminar en el 2019 y en los años venideros.

Sin duda alguna, este escenario de inestabilidad política repercute en la economía al desestimular la inversión y la apertura de negocios, afectando la tasa de empleo y la generación de nuevos puestos de trabajo. Ahora, independientemente de la tendencia política, los gobiernos en Latinoamérica tienen que enfocarse en elevar la calidad de vida de sus ciudadanos, como se hizo en Europa (Serebrenik, 2010). Bajo este enunciado, la situación actual en el Perú no permite que el Gobierno se enfoque

en el bienestar de sus ciudadanos y, por tanto, no hay proyectos o planes para el desarrollo futuro, afectando el nivel de cuidados y consciencia sobre la salud.

Resulta indispensable que en el Perú se implemente un sistema de salud con amplia cobertura y que beneficie a toda la población, en especial a los más vulnerables. Este sistema debe incluir a las entidades que actualmente existen: hospitales públicos y centros de salud a cargo del Ministerio de Salud; EsSalud, que da servicio principalmente a los afiliados que mensualmente hacen un aporte; el Seguro Integral de Salud, y las entidades privadas, entre las cuales se encuentran las clínicas, policlínicos, entre otros. En total, solamente un 8.8 % de la población acude a los centros privados, y el otro 91.2 % recurre a los servicios que el Estado brinda, y que presentan serias deficiencias, aunque tienen amplia cobertura (Castro, Grosso, Paitan, Paredes & Talla, 2016).

Relacionado con la atención médica y las condiciones de salud que se han mencionado anteriormente, existe en Perú la Ley General de Protección a las Personas con Diabetes, que fue promulgada en 2005. En esta Ley se establece que los medicamentos para tratar la diabetes no están afectos al pago de tributos, adicionalmente, se crea un programa dependiente del Ministerio de Salud para atender a los pacientes diabéticos, de tal modo que tengan acceso frecuente a atención médica y nutricional, así como a sus medicamentos. Esta es una buena iniciativa porque aumenta el nivel de conciencia en la población, pero no se han encontrado proyectos similares para la celiaquía ni para la intolerancia a la lactosa.

Por otro lado, en el ámbito legal, como lo informó Schmitt (2017), en el 2013 se promulgó la Ley de Promoción de la Alimentación saludable, que tiene como fin reducir la obesidad en la población menor de 16 años. De acuerdo al artículo 10 de la Norma N° 30021, se debe poner la advertencia de forma clara y legible en la etiqueta de los productos procesados frases como “Alto en sodio - azúcar - grasas saturadas: evitar su consumo” y/o “Contiene grasas *trans*: evitar su consumo” (Schmitt, 2017). Asimismo, en cuanto a la publicidad de estos productos no se puede incentivar el consumo inmoderado ni sugerir que pueden reemplazar un desayuno.

En el 2016 se hizo una convocatoria para reglamentar esta Ley de Promoción de la Alimentación saludable, sin embargo, aún está pendiente, “en octubre del mismo año el Ministerio de Salud anunció que recogería los aportes de la ciudadanía, entidades públicas y privadas y sociedad civil para el proyecto del reglamento de dicha ley” (Schmitt, 2017).

Lo que se ha logrado es incluir en la currícula nacional campañas para alumnos y padres sobre la Educación nutricional y en el 2015 se publicaron medidas para gestionar los quioscos saludables en los colegios; promover la actividad física y el deporte en todos los niveles educativos, incluyendo espacios públicos; se ha creado un observatorio para estudiar la situación nutricional infantil.

“El 80 % de peruanos considera que la aplicación de la Ley de Alimentación Saludable tendrá un aporte positivo en los hábitos alimenticios de la gente, reveló la encuesta de Pulso Perú de julio, elaborada por Datum. En esta misma investigación, un 89 % del NSE C y 87.9 % del NSE A/B creen que el aporte de la ley será favorable. En tanto, la mayoría de las jóvenes (82.9 %) entre 18 y 24 años tiene la misma percepción y el 64% de encuestados consideró que cambiará su decisión de compra al ver los octágonos en el empaque de los productos sujetos a esta ley” (“Octágonos se impusieron,” 2018).

2.3.4. Tecnológico

En lo concerniente al factor tecnológico, en el Gráfico 2.4. se observa que la tendencia del uso del internet a nivel mundial está en crecimiento de manera exponencial, tanto es así que pasamos más tiempo mirando internet que programas de televisión. Para el 2019, los usuarios navegarán en promedio 170.6 minutos al día, mientras que el consumo de televisión estará en 170.3 minutos.

Para el caso peruano, el uso de internet se incrementa de manera anual. Un artículo publicado por el diario Gestión el 27 de junio del 2017 indicó que el 70.4 % de la población usa el internet de manera diaria, en tanto el 26.4 % lo usa por lo menos una vez a la semana y el 3.2 % lo usa de manera mensual. Con respecto a los teléfonos

celulares, el 28.2 % de la población de seis a más años accedió a internet por teléfono móvil.

Gráfico 2.5. Crecimiento del uso del Internet



Este será el último año en el que la televisión sea el medio de comunicación más consumido por encima de Internet a nivel global, afirma el Foro Económico Mundial según datos recientes de la consultora de análisis Zenith Media. En el 2019, los usuarios navegarán 170.6 minutos cada día, un tiempo que supera a los 170.3 minutos en los que se verá TV por día.

Fuente: “Vuelta a la tortilla: por primera vez el consumo de internet superará al de televisión,” ABC Redes, 2018. Recuperado de https://www.abc.es/tecnologia/redes/abci-vuelta-tortilla-primera-consumo-internet-superara-television-201807020247_noticia.html

La creciente conectividad de las personas a internet es uno de los principales puntos a ser tratado y aprovechado en nuestro plan de negocios, ya que consideraremos contar con tiendas online para publicar y comercializar nuestro producto al mercado nacional. Esta decisión también se debe a que las principales pastelerías sin gluten como son La casa de Violeta y Sallqa, realizan publicidad por redes sociales, siendo la favorita el Facebook, ya sea para mostrar sus nuevos postres, informar sobre eventos, promociones o como herramienta para permitir el contacto y hacer *delivery*.

Gráfico 2.6. Uso del Internet en el Perú



Fuente: Elaboración propia con datos de “Uso del Internet en el Perú: Avances y proyecciones,” por Webtilla, 2017. Recuperado de <https://blog.webtilla.com/uso-del-internet-peru-webtilla/>

En materia de los productos que se elaborarán en la pastelería que se está concibiendo, se han revisado las tecnologías disponibles para obtener insumos libres de lactosa y de gluten.

En lo concerniente a la leche de vaca, esta contiene un 5 % de su peso en lactosa, la cual se puede desdoblar a través de un proceso químico, colocándole la enzima lactasa neutra, estando la leche a alta temperatura. Otra forma de eliminar la lactosa es poner la leche en un tanque de pasteurización a 8° C de temperatura y añadir la enzima antes de que inicie el tratamiento UHT (Biocon Española, 2017). Lo relevante es que sí existen diferentes técnicas para obtener leche sin lactosa, la cual se podría emplear como insumo.

Con respecto al gluten, todavía no existe una técnica masificada que permita extraerlo del trigo. Sin embargo, en España, un grupo de científicos del Instituto de Agricultura Sostenible desarrolló una investigación que tenía como propósito eliminar

las proteínas tóxicas del gluten que están presentes en el trigo. Aplicando biotecnología, encontraron que sí es factible eliminar la proteína del gluten, pero al hacerlo también se resta elasticidad a la masa, por lo que el pan y otros productos no quedan esponjosos (Gimferrer, 2010). Por tanto, es necesario que continúen los estudios antes de hablar de una harina de trigo sin gluten que sea masivamente comercializada.

2.3.5. Ecológico

En el factor ecológico, tenemos la clara convicción de hacer uso de equipos y herramientas que no afecten al medio ambiente, por tanto, consideramos que la ecoeficiencia sería una oportunidad para nuestro negocio y mantener una responsabilidad ambiental empresarial.

Adicionalmente, para ofrecer postres alergénicos es importante considerar que los ingredientes contengan poco o nada de preservantes. Incluso, la cocina vegana exige alimentos integrales, sin pesticidas ni que hayan sido sometidos a procesos de refinación. Es parte de la tendencia ecológica y de cuidado en la calidad de vida.

2.4. Análisis del microentorno: Fuerzas de Porter

Para la propuesta del presente plan de negocio, que es la oferta de postres saludables, sin gluten, sin lactosa y sin azúcar, dirigido a un público que espera consumir saludable o sin riesgos que el postre le cause algún malestar estomacal o alergia, se analizará el microentorno del negocio utilizando las cinco fuerzas de Porter. Este método permitirá identificar posteriormente las posibles estrategias que permitan un mejor ingreso al mercado.

2.4.1. Proveedores: alimentos que aseguren nuestra calidad

Como se ha visto, los principales ingredientes usados en este tipo de postres son frutas frescas, leches veganas, endulzantes alternativos al azúcar y harinas sin gluten. Para la leche de soya se ha identificado a la línea de Pacific Foods que distribuye en las tiendas de Wong y Tottus. Esta es una marca proveniente de Oregon,

que está en el mercado desde 1987, y que valora la nutrición, tal como se puede ver en la página web de Pacific Foods (2018) y en el Anexo 1.

En el caso de otros insumos libres de gluten, una gran propuesta es tiendas Wong (2018) que ofrece de manera virtual o en sus almacenes, los siguientes productos: mermeladas *diet* sin gluten de la marca Helios en múltiples sabores; panes de arroz sin gluten de la marca El Dorado; el aceite de coco Gatti; bebidas de soya y bebidas de almendras de la marca Nature's Heart, muy usados en reemplazo de lácteos; la panela orgánica y edulcorantes como la stevia.

2.4.2. Clientes: preferencias de los Sofisticados por postres saludables

De acuerdo a la investigación *Conocimiento de consumidores de leche* hecha por Arellano Marketing (2012), el 24.9 % de los encuestados manifestaron sentir malestares al consumir leche. Ahora, si bien muchos consumen esta bebida pese a reconocer sentirse mal, un 8 % señaló no consumirla en los últimos seis meses. De ese grupo, un 54% dejaron la leche porque les producía malestar o enfermedad. Este último segmento de personas puede ser considerado como consumidores potenciales de productos sin lácteos ya que los van a preferir al no afectar su digestión.

Continuando con la exploración de cliente, es preciso señalar en qué contexto nos encontramos fruto del ritmo de vida moderno. La mayoría de los trabajadores de oficinas, entre jóvenes profesionales, ejecutivos y altos directivos, pasan muchas horas en sus oficinas; con poca actividad física, consumiendo altas calorías y grasas. Estos hábitos sedentarios pueden desencadenar enfermedades como la diabetes, altos niveles de colesterol y triglicéridos; sin mencionar, altos niveles de stress y falta de sueño. Muchas de esas personas con mala alimentación y poca/nula actividad física, padecen diabetes sin saberlo aunque presenten síntomas como hambre constante, agotamiento, sed, piel seca, infecciones, etc. Es por ello, que cuando son diagnosticados, tienen que cambiar inmediatamente sus dietas, dejando de consumir bruscamente lo que estaban acostumbrados, generándoles mayor estrés sumado al laboral (Nielsen, 2016). Aquí encontramos otro gran grupo de consumidores.

Otra cifra que nos da luces sobre el potencial que existe para el mercado de productos saludables es el hecho que al 2016, una de cada dos personas mayores de 15 años tiene exceso de peso, de acuerdo al estudio de Nielsen (2016) sobre hábitos alimenticios en la región. Los problemas vinculados al exceso de peso ocasionan que el 59 % de los peruanos busque alimentos bajos en azúcar, un 62 % busque comidas bajas en grasa y un 68 % prefiera el consumir alimentos frescos. Considerando estas tendencias de consumo, los postres para diabéticos, sin gluten y sin lácteos; se constituyen como una opción que ayudará al bajo consumo de grasas, azúcares y calorías.

Bernal (s.f.) aconseja aprovechar la tendencia de alimentación saludable, ofreciendo alternativas específicas a los consumidores. Para ello, hay que considerar que el 80 % de los peruanos asocia una vida saludable a la buena alimentación y ello significa comida elaborada en casa. Por otro lado, contemplando el estilo de vida del consumidor peruano *sofisticado* que representa el 8% de la población, debemos reparar que es el mayor consumidor de productos saludables, es el más educado, el más innovador y que está dispuesto a pagar más.

Bernal (s.f.) también menciona que las mujeres *conservadoras* y los varones de estilo *formalista*, que representan el 35 % de la población, están desatendidos ya que el 25 % está dispuesto a pagar más por productos naturales que representen salud para su familia. Para satisfacerlos recomienda conseguir la ecuación ideal entre un producto que sea saludable y un buen precio, ya que la natural impresión es una correlación inversa.

2.4.3. Amenaza de productos o servicios sustitutos

Para poder darse un gusto, sin necesidad de recurrir a un postre y dentro de las exigencias de gustitos saludables y nutritivos enriquecidos con vitaminas y minerales, existen las opciones *fitness* como las galletas, cereales integrales, cereal en barra y granolas de la marca Nestlé, que se ofrecen en los supermercados como lo menciona Wong (s.f.)

Una opción similar, pero sin contenido de gluten son los productos (queques de chocolate elaborados con aceite de coco y *brownies* con harina de arroz integral) de la marca Roots que se pueden encontrar en las tiendas de alimentos orgánicos La Sanahoria, ubicados en Barranco, San Isidro y Santiago de Surco. En tanto, otros postres para celíacos que se pueden llevar son los que se encuentran en las tiendas de Eco Tienda Natural en Miraflores. Aquí destacan las galletas de castañas, los muffins de vainilla con chips de chocolate o tres leches de La Casa de Lu. Esto lo señala Viale (2016).

En esta enumeración de opciones de productos saludables es preciso mencionar a la Casa del Celiaco en Santiago de Surco y Miraflores, que también ofrece postres para diabéticos, celíacos, intolerantes a la lactosa y productos orgánicos, ecológicos y naturales, todos para llevar como afirma Mantrasurbanos (s.f.).

Otros productos identificados como sustitutos son los pasteles veganos o vegetarianos elaborados con harina integral. Aunque es preciso indicar que sí tienen gluten, pero son saludables por la presencia de fibra, vitaminas, minerales y suelen contener bajo nivel de azúcar.

También son sustitutos la amplia variedad de recetas de postres saludables que se ofrecen en Internet como por ejemplo Mycookrecetas (s.f.), que brinda recetas sin lactosa, desde la salsa bechamel hasta galletas, magdalenas y cakes. Delantal de Alces (2018) o Vitónica (2018) son otras de las webs que cuenta con diversidad de recetas veganas dulces y saladas. Así, se puede conocer cómo cocinar barritas de chocolate y almendras, *muffins* de chocolate y manzana, flan de huevo y vainilla, bizcocho de manzana, entre otros.

Como servicios sustitutos se ubican las tiendas veganas o ecológicas, ubicadas en cualquier esquina y que se vienen multiplicando tanto en Miraflores como en San Isidro y que distribuyen todo tipo de galletas, pasteles caseros o envasados y granolas que son considerados alimentos saludables, fáciles de adquirir y llevar para cualquier momento que se tenga un antojo.

En el blog de Vegana en Lima (2017) se mencionan diversas propuestas de pastelerías veganas en los distritos de Miraflores, San Isidro, San Luis, San Borja, Pueblo Libre y San Miguel, donde los productos se elaboran sin huevo y sin lácteos, generalmente no utilizan harinas refinadas, ni grasas trans, ni azúcar refinada. Algunos optan por edulcorantes como la stevia, otros evitan los preservantes, prefiriendo ingredientes integrales, orgánicos, naturales, frescos y artesanales. Algunas de estas pastelerías son Kaffekantata, Alfojar, La opción vegana, Maleja catering vegano, Veggie Cakes, Wifala vegana, Vegánimo cakes, Planeta veggie, Mia snacks saludables, Pacchamama, Kusi cakes, La Biodega, Assana y Abui Vegan.

Veganizando (2012), explica mejor sobre los pasteles veganos que por no aceptar procedencia animal, son postres sin huevos, ni leche, ni nata, ni mantequilla, ni miel. Por ello tampoco puede incluir chocolates con leche, ni lácteos en ninguna de sus formas, pueden no contener colesterol, pero si contienen grasas; para lograr sabores y texturas, se usan las margarinas y el azúcar, por lo que se debe tener en cuenta que son pasteles que si engordan.

2.4.4. Competidores: restaurantes o empresas dedicadas a este rubro

Existe una variedad de restaurantes dedicados a la comida saludable para personas veganas o que llevan una vida fitness, más no, para diabéticas, celiacas o intolerantes a los lácteos.

Uno de los pocos restaurantes de este tipo es la Casa de Violeta ubicado en el distrito de Surco. Desde hace cinco años fue la primera tienda en ofrecer panes sin gluten en Lima. La idea surgió para abastecer a amigos celíacos que requerían empanadas sin gluten y poco a poco fueron fidelizando clientes 100 % celíacos. Al día de hoy, entre sus clientes figuran celíacos, alérgicos a ciertos alimentos, pero también a personas que no padecen la patología, que acompañan a familiares o amistades que les cae pesado el gluten, los lácteos o simplemente que quieren mejorar sus hábitos de alimentación. Este testimonio fue proporcionado por la dueña del establecimiento en una entrevista realizada por el equipo de investigación del presente plan de negocio.

Actualmente, la Casa de Violeta tiene un horario de atención de lunes a sábado y busca identificar la necesidad de sus clientes, que son en promedio 25 a 30 al día. La atención personalizada se evidencia en la preparación de postres a solicitud de los comensales y se cuida en todo momento que los ingredientes no se contaminen con gluten. De igual forma, el restaurante constantemente renueva sus postres y los publica por Facebook, plataforma donde reciben diversas recomendaciones de sus propios clientes. El producto más vendido es el pan sin gluten (elaborado con harina de yuca o de arroz). Dentro de su oferta de productos también destacan las empanadas y postres clásicos como la torta de chocolate, pie de manzana y tartitas con crema pastelera.

Otra pastelería saludable es Sallqa que recibe los pedidos de quiches, postres o galletas a través de su contacto en Facebook o por teléfono. Por ambas vías las personas pueden coordinar el *delivery* que se da a 10 distritos de Lima. Los postres son saludables al ser elaborados con harina integral, de trigo o de arroz, azúcar rubia o panela y evitan ingredientes procesados. Un ejemplo de ello son los queques de plátano, la torta de chocolate o el arroz con leche elaborado con leche de coco. Los productos de esta pastelería se distribuyen además en tiendas asociadas como Mara Biomarket, su principal aliado; Punto Orgánico; La Sanahoria; Flora y Fauna; La Bodega Orgánica, y Verdeando (“Sallqa,” 2017).

Armónica Café es otra establecimiento que ofrece una alternativa a todos los que siguen un estilo de vida saludable. Su dueña Solange Martínez menciona que uno de los productos más demandados son los panqueques sin gluten preparados con arroz que se pueden acompañar con frutas o con helados elaborados sin lácteos. La torta de chocolate con helado, donde ninguno de ellos contiene lácteos, y el *parfait* de *brownie* con yogurt, elaborados a base de quinua y helado de leche de coco, son algunos de los postres que las personas demandan con frecuencia.

Por su parte, Quinoa Café, con tres locales en San Isidro, es una marca que viene consolidándose en el rubro de restaurantes saludables. Con una propuesta saludable y nutritiva, su postre bandera es la estrella de Quinoa que es una torta sin gluten ni lactosa, elaborado a base de quinua, arroz y panela. También ofrecen los

cupcakes de plátano y los pies de pecanas. Es preciso señalar que sus dueñas aclaran que no usan insumos refinados pensando en mejorar la calidad de vida de sus clientes.

La Verde, cafetería que se encuentra en Miraflores, se constituye como otra opción a considerar. Su dueña explica que son 100% veganos. Ellos presentan una oferta de menú diario, una carta de *sándwichs* y postres. Todos los alimentos son elaborados de manera casera a excepción del yogurt de almendras. Una de sus principales especialidades es la torta de chocolate con arándanos y trufas.

SANA Vegan Café, con cuatro años en el mercado, es una propuesta saludable y 100% vegana que también merece atención. Ofrece opciones dulces y saladas que son libres de gluten, no contienen azúcar, ni harinas refinadas. Sus tres principales especialidades son: el tres leches, elaborado con harina integral, panela, leche de almendras, leche de coco, leche de anacardos y stevia; la torta helada de maracuyá, que tiene como ingredientes cacao orgánico, mousse de semillas y sin azúcar; y finalmente la tartaleta de fresas a base de harina integral, aceite de coco y stevia.

Finalmente, cabe señalar a Kulcafé, ubicado en Miraflores. Ambientado al estilo europeo, ya que la dueña nació en Alemania, este restaurante tiene entre sus propuestas saludables las galletas veganas de chía y el pastel de queso sin gluten, elaborado con requesón y mermelada de sauco.

Esta serie de establecimientos veganos, vegetarianos o simplemente saludables, son cada vez más aceptados en Lima de acuerdo a América TV (2016). La razón principal es que además de ayudar a cuidar nuestra salud encandilan inclusive al paladar más exigente.

De lo expuesto en este punto, es importante identificar que dentro de las propuestas de productos ofrecidos por los establecimientos hay cinco opciones que llegan a ser competidores indirectos; debido a que, cuentan con un atributo de propuesta del presente plan.

2.4.5. Rivalidad entre competidores existentes

Los mejores lugares para comer postres en Miraflores se disputan la predilección del público ofreciendo la mejor torta de chocolate, pies, brownies, empanadas, helados artesanales y muchos otros postres. Son opciones en cafeterías o en dulcerías no necesariamente saludables tales como Arabica, True Artisan Café, Puku Puku, Movement Café, Amorelado, Churrísimo o Kaldi's Coffee&Tea (“10 de los mejores,” 2017).

La competencia entre pastelerías tiene que ver con la atención del servicio y la calidad de los postres, en su presentación, la limpieza y el sabor irresistible. Además, en el rubro de los pasteles saludables se valoran los ingredientes orgánicos.

Cuando se menciona pastelerías sin gluten es muy importante trabajar únicamente productos sin esta proteína para evitar la contaminación cruzada. Existen pastelerías que ofrecen la opción complementaria de panes o pasteles con gluten o sin gluten, sin embargo, no pueden asegurar al cliente que en su cocina no se mezcle una traza de gluten, factor muy importante en la calidad del producto.

2.5. Conclusiones

El mundo está en constante cambio al igual que los consumidores, quienes tienen cada vez más acceso a información. Esta es una de las razones por las que cada año se descubren más personas que sufren diversas patologías, incluyendo la celiaquía, la diabetes y la intolerancia a la lactosa. A nivel mundial, se ha avanzado mucho en estos aspectos y se han creado organizaciones que permiten a los individuos con alguna condición en particular encontrar a otras personas en situación similar, lo que les permite ampliar sus conocimientos. Asimismo, en conjunto logran presionar a los gobiernos para que se mejoren las etiquetas en productos alimenticios y no se arriesgue su salud.

En lo que respecta al Perú, se ha encontrado que son enfermedades o condiciones en expansión, especialmente en la costa peruana, con un alto porcentaje de población y que avanza con los años, ya que en la medida en que una persona avanza en edad crecen sus posibilidades de desarrollarlas. En términos económicos, se

encuentra una economía que, si bien se ha desacelerado en el último lustro, tiene un crecimiento constante y eso favorece la inversión, que se ha visto limitada por la inestabilidad política, lo que se espera mejore.

Otro elemento del macroentorno que se considera en el desarrollo de este plan de negocios es la evolución de la tecnología y el hecho de que el 93 % de los internautas peruanos cuenta con un teléfono inteligente con acceso a internet. Esto revela un potencial medio para promociones y para mantener una comunicación directa con los consumidores.

En tanto, del análisis del microentorno se puede concluir que el poder de negociación de la empresa será limitado en un inicio porque su volumen será bajo. De esta forma, hay que desarrollar ventajas competitivas para luchar contra los productos más consolidados en el mercado y contra otros productores de postres saludables, reconociendo que los que hay parecen no estar atendiendo toda la demanda, probablemente por el alto precio de sus productos.

CAPÍTULO III: MARCO CONCEPTUAL

El marco conceptual que se presenta en este capítulo es esencial para entender todos los términos que se utilizan a lo largo de este plan de negocios. De esta forma, se inicia explicando lo que es la intolerancia, la sensibilidad y las alergias hacia los elementos, que son la raíz del problema y quizás la afección más común entre el público. Luego, se plantean diversos términos relacionados con las palabras gluten, lactosa y azúcar, lo que permitirá al final del capítulo comprender claramente que significa crear productos sin estos componentes.

3.1. Intolerancia, sensibilidad y alergias en alimentos

Como explica Eurospes (2015), las intolerancias alimentarias se pueden considerar como reacciones adversas a los alimentos y se manifiestan cuando se dan una o varias de las siguientes condiciones:

- Digestión incompleta de los alimentos
- Alteración de la flora intestinal
- Permeabilidad intestinal alterada

Las intolerancias, la sensibilidad y las alergias a ciertos alimentos son distintas patologías. Sin embargo, tienen síntomas similares lo que puede confundir al paciente. Las alergias son más fáciles de detectar por tener reacciones extremas y rápidas como la alergia a los mariscos.

Las intolerancias alimentarias tardan en ser detectadas por ser de reacción leve. Los síntomas son ambiguos debido a que suelen confundirse con una indigestión, sin embargo, existen pruebas o exámenes médicos que pueden percibir la hipersensibilidad del organismo a ese alimento. Para ello, es necesario manifestar , trastornos gastrointestinales, dermatológicos, psicológicos, respiratorios y neurológicos ante el consumo continuo del alimento que presuntamente es el causante de la intolerancia.

3.2. Definiciones teóricas

3.2.1. Intolerancia al gluten

La intolerancia al gluten es provocada por diversas proteínas, pero principalmente por el trigo, seguido de la cebada, avena y centeno. Son necesarios diversos análisis y un control minucioso para detectar esta patología como, por ejemplo, una biopsia intestinal. Con ello, se podrá llegar a controlarla para mejorar la calidad de vida de la persona.

Como menciona la Federación de Asociación de Celiacos de España (FACE, s.f.), al ser intolerante al gluten, basta la ingestión de pequeñas cantidades de esta proteína, de una manera continuada, para causar trastornos gástricos importantes y no deseables. Principalmente se maltrata al intestino delgado.

3.2.2. Dieta sin gluten

Las dietas sin gluten no existen debido a que los alimentos que contienen esta proteína son necesarios para la salud. Según la American Diabetes Association (2014), el gluten se encuentra en el trigo, el centeno y la cebada, y por ello en todas las harinas y alimentos que contengan dichos granos, tales como:

- Harina blanca y con ello todos los panes, tortillas, galletas y biscochos elaborados a partir de ella.
- Variedades de trigo y sus derivados como el germen de trigo, el salvado de trigo, el cuscús, las pastas y panes integrales.
- Los derivados como las cervezas, cereales, pasteles, salsas y aliños.
- Otros alimentos que los contienen como parte de sus ingredientes, tales como caldos o cubitos de sopa concentrados, jamonadas y hot dogs, salsa de soya, la mayoría de papas fritas, caramelos, arroz y ciertas pastas.

- La avena en el caso que haya sido envasada en el mismo lugar donde envasan trigo, cebada o centeno, por contaminación cruzada. Por ello, la importancia de observar en la etiqueta “avena libre de gluten”.

3.2.3. Gluten free

Muchas personas optan por consumir este tipo de alimentos sin padecer esta enfermedad puesto que, según estudios médicos y recomendaciones de nutricionistas, ayudan a: mejorar la digestión, fortalecer el sistema inmunológico, disminuyen el colesterol y triglicéridos en la sangre, combatir el envejecimiento y enfermedades degenerativas gracias a los antioxidantes de estos productos, protegen principalmente la vellosidad intestinal, previenen la anemia y osteoporosis, contribuyen a controlar la sensación de ansiedad y desacelera la absorción de glucosa, indicador principal para reducir la necesidad por consumir alimentos con azúcar.

Cuando se ofrece productos sin gluten se deben ofrecer condiciones de fabricación adecuadas en las cuales no haya ninguna posibilidad de contaminación ya que una pequeña porción puede afectar a las personas más sensibles.

3.2.4. Intolerancia a la lactosa

Para hablar de intolerancia a la lactosa primero es necesario conocer la definición de lactosa. Al respecto, hay que señalar que este es un tipo de azúcar propio de la leche o productos lácteos. Aquí cabe señalar que el organismo necesita de una enzima llamada lactasa para poder digerir alimentos que contengan lactosa. Si una persona es intolerante a este azúcar, quiere decir que el intestino delgado no produce esta enzima.

Aproximadamente el 70 % de la población a nivel mundial padece de esta patología. Para evitar los síntomas frecuentes como indigestión o malestares propios (la famosa frase “la leche me cae mal”) es necesario conocer que las medidas de consumo deben ser de dos a cuatro onzas de leche. Por otro lado, es recomendable reemplazar el consumo de leche por mantequilla, quesos, productos fermentados como el yogurt, helados, malteadas o en el mejor de los casos productos de soya.

3.2.5. Alimentos sin lactosa

Los productos lácteos y la leche contienen lactosa, es por ello que muchas personas optan por eliminarlos de sus dietas diarias. No obstante, muchos profesionales de la salud no lo recomiendan debido a que son alimentos que contienen alta cantidad de calcio necesario en una persona adulta (1000 a 1500 mg). Para compensar el consumo de estos alimentos se consumen productos sin lactosa como por ejemplo las leches sin lactosa que contienen azúcar desdoblada, como la galactosa y la glucosa, dándoles un sabor dulce a la leche. Del mismo modo, se puede consumir el yogurt, que por ser un producto fermentado, es asimilado de mejor manera en el organismo.

La recomendación es revisar las cantidades de lactosa que tienen los productos lácteos, entre ellos la leche de vaca, cabra, y otros animales; la nata; leche en polvo desnatada; quesos; mantequilla; yogurt, entre otros productos similares. Como menciona la American Diabetes Association (2014), inclusive para las personas diabéticas puede ser saludable consumir lácteos por la absorción de calcio, sin embargo si se es intolerante a la lactosa lo mejor es consumir leche descremada, yogurt descremado o productos que son sustitos como fuentes de calcio y vitamina D (leche de soya, leche de almendra, leche de arroz, otros mencionan además el coco, avellanas y nuez).

3.2.6. Alimentos sin azúcar

Muchos de los alimentos que consumimos contienen azúcar, pero un gran número de ellos no lo dicen o está oculta. La ingesta de azúcares al día debe ser 150 calorías para varones y 100 en el caso de mujeres, según la Organización Mundial de la Salud (OMS). Para reducir distintas patologías que se presentan en nuestros tiempos, la OMS recomienda reducir entre un 5 a 10 % la ingesta del total recomendado. Los productos más conocidos y con altos índices de azúcar son las bebidas energéticas, el pan, zumos naturales, agua con sabores, cereales, etc.

Lo ideal es llevar, una dieta saludable libre de azúcares. Para ello, se pueden consumir productos frescos como verduras y frutas (a excepción del mango y

plátano), grandes cantidades de agua, jugos naturales, infusiones o té, chocolate con alto índices de cacao, avena, etc.

La OMS (“Por qué dejar” 2017) recomienda un máximo de seis cucharadas de azúcar al día, ya que reducir el consumo del azúcar ayuda al cuidado de la dentadura y del peso. Sin embargo, si uno no tiene recomendación médica es preferible evitar eliminarla por completo de la dieta. Aquí hay que tener mucho cuidado con los pseudonutricionistas de internet y evitar los consejos sin mayor estudio científico.

3.2.7. Productos alergénicos

Según el portal de la Clínica Angloamericana (s.f.) existen 160 alimentos que provocan en el ser humano diferentes tipos de alergias. Estos alimentos se han dividido en ocho grupos, división que ha sido reconocida por la FDA (Food and Drug Administration). Entre los casos más emblemáticos destacan la leche, huevos, pescado, crustáceos, frutos secos, maní, trigo y soya.

Los síntomas o reacciones alérgicas son muy parecidos a los que sufren intolerantes a la lactosa o a los celíacos. Al ingerir este tipo de alimentos hay una reacción inmunológica conocida como alergia alimentaria. Sin embargo, es pertinente indicar que al cocinar o procesar este tipo de alimentos, la propiedad alergénica puede desaparecer.

3.3. Comportamiento del consumidor

Los consumidores reaccionan ante las marcas, ya sea de manera positiva o negativa, dependiendo de una percepción que han construido en función de experiencias previas, de publicidad o de la opinión de otras personas, entre otros. Esto es lo que algunos autores denominan la personalidad de la marca y ha demostrado ser uno de los elementos más importantes en la intención de compra y al momento de escoger un producto, incluso más que otros elementos reconocidos tradicionalmente como son los atributos y los beneficios propios del mismo producto (Bian & Moutinho, 2015).

Entonces, la influencia que tiene una marca no debe ser ignorada, reconociendo que tiene relación directa con el comportamiento de los consumidores. Por ello, es importante que sea una propuesta única e innovadora. De igual modo, necesita ofrecerle valor a los clientes, especialmente porque cada día tienen más conocimientos (Bian & Moutinho, 2015).

En base al conocimiento que se genera de los consumidores, las empresas necesitan una gestión de las 4 P's del marketing (producto, precio, plaza y promoción) y no un desarrollo individual o independiente. El desarrollo de competencias es algo intangible que solía ser duradero y difícil de copiar, pero cada vez su efecto es menos duradero, requiriéndose un esfuerzo continuo. Entonces, todo negocio debe buscar el desarrollo de nuevas competencias, enfocados en lo que el mercado requiere, pero también anticipándose a sus deseos o expectativas (Baker & Hart, 2008).

3.4. Estrategias de marketing

Retomando el punto anterior, las estrategias de marketing se definen en torno a las 4 P's como se presente en este acápite. Para De Greef, Arcusin y Rossetti (2017), el desarrollo de nuevos productos es una actividad esencial para la supervivencia y competitividad de las empresas. En esta línea, comprende diferentes etapas, desde la identificación de las necesidades de los consumidores hasta el lanzamiento, seguimiento y posterior retiro del producto en el mercado. Esto es especialmente importante para el caso de las industrias productoras de alimentos, las cuales se desenvuelven en un escenario muy competitivo.

Pero así como es importante desarrollar productos acordes a las expectativas del mercado, la relación con los clientes también es esencial y eso se ha denominado *relationship management*, que también incluye el desarrollo de relaciones comerciales con proveedores o socios. El objetivo es desarrollar relaciones de largo plazo, con múltiples interacciones; pero no se debe ver a los consumidores como un todo, sino que es necesario identificar características específicas que permitan agruparlos en segmentos, para los que se diseñarán estrategias también específicas (Baker & Hart, 2008).

Las estrategias que se diseñen tienen que ser capaces de mover al mercado, de modo tal que la organización pueda alcanzar sus objetivos. A partir de estrategias de producto, precio, plaza o promoción, se tienen que definir estrategias de cambio organizacional y de gestión de procesos, para adecuarlos a la nueva estructura, e incluso estrategias asociativas con otras organizaciones (Cravens & Piercy, 2009).

Por su parte, la definición del precio afecta la rentabilidad de la empresa y con ello su capacidad de reinversión, teniendo un efecto directo sobre la competitividad en el mercado. Sin embargo, es el punto de la estrategia de marketing que menos atención ha recibido a través de la literatura. El precio se tiene que fijar en función del valor para el cliente, de los precios que tienen los competidores y de los costos del negocio (De Toni, Sperandio, Busata & Arentis, 2017).

Anselmsson, Vestman y Johansson (2016) advirtieron que la disposición de los clientes a pagar un precio *premium* y, especialmente en lo que se refiere a alimentos, está relacionado con la imagen de la marca.

En la industria alimentaria la calidad es el principal elemento por el que los clientes pagarían un precio *premium*, mientras que el competidor debe buscar la manera de comunicar adecuadamente a sus clientes este o cualquier otro atributo. Entonces, esto se asocia con la importancia de un mensaje claro en la promoción, además de la correcta selección de una mezcla de medios que permita llegar al mercado objetivo (Kotler, 2006).

Por su parte, Kotler (2006) fue enfático al señalar la importancia que la ubicación tiene para el éxito de la estrategia, reforzando lo indicado anteriormente y explicando que se puede combinar el uso de distintos canales. Asimismo, Vlachou e Iakovidou (2015) apuntaron a la estrategia multicanal, enfocándose en cuáles son los factores que determinan la selección de un canal y sitio para instalar un canal sobre otro. Dentro del análisis también se deben considerar aspectos como la distribución geográfica de los clientes, la ubicación de los competidores y el crecimiento de ciertas tendencias.

3.5. Conclusiones

La propuesta de negocios es crear postres sin gluten, sin azúcar y sin lactosa. Es por ello que en este capítulo se ha ahondado en la definición de estos términos. Se conoce que no es fácil lo que se está proponiendo, pues estos componentes se encuentran presentes no solo en la azúcar y en los lácteos, lo que es fácil de comprender; sino también en una gran cantidad de derivados de la harina, los cuales no son fácilmente sustituibles, o en otros casos los sustitutos son altamente costosos. Es por ello que antes de proceder a definir en detalle el producto, es necesario conducir una investigación de mercados, lo cual se define en el capítulo siguiente.

Además, se han sentado las bases sobre los factores más relevantes al momento de diseñar la estrategia, empezando por obtener un conocimiento sobre el comportamiento del consumidor. Queda claro que cuando se defina el concepto con el cual se ingresará al mercado, esto se tiene que hacer con un enfoque holístico: producto, precio, plaza y promoción; lo cual influye directamente en aspectos organizacionales y de procesos.

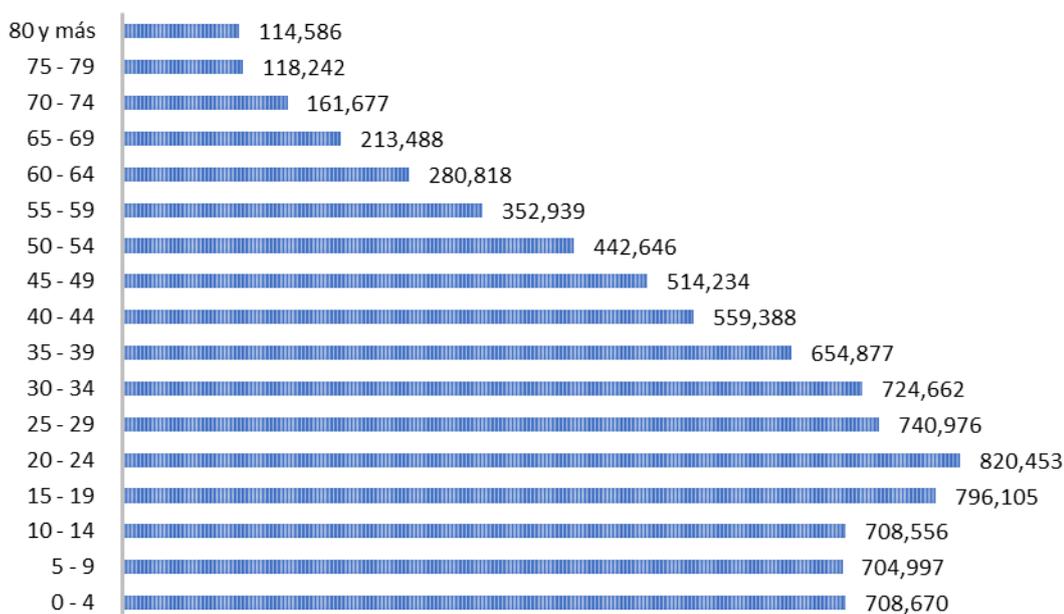
CAPÍTULO IV: INVESTIGACIÓN DE MERCADO

En este capítulo se desarrolla la investigación de mercado, empezando por definir el público objetivo del estudio y, en general, del plan de negocios. Luego, se detalla la metodología de la investigación, describiendo un estudio cualitativo y uno cuantitativo, para luego reflejar sus resultados.

4.1. Público objetivo

El público objetivo es la población de Lima Metropolitana de 25 o más años, que, de acuerdo a los datos del Gráfico 4.1, asciende a 4 878 533, lo que equivale al 56.61 % de la población limeña. Se escoge a este segmento etáreo porque las condiciones descritas (diabetes, intolerancia a la lactosa y enfermedad celíaca) suelen aparecer con los años.

Gráfico 4.1. Población de Lima por rango de edades, año 2016



Fuente: “Estadísticas: Población y vivienda,” por el INEI, 2018. Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>

Además de definir al público objetivo en función de la edad, es importante indicar que solamente forman parte las personas que habitan en la Zona 7 de Lima, ya

que es donde hay la mayor concentración de personas con NSE A y B pero que además concentra gran cantidad de oficinas y centros de trabajo. De esta forma, se aprecia en la Tabla 4.1 que en esta zona, el 80.9 % de los habitantes son parte del público de este plan de negocios.

Tabla 4.1. Porcentaje de la población de Lima Metropolitana por zona y NSE

	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	NSE E
Total	4.4	24.5	42.2	23.0	5.9
Zona 1: Puente Piedra, Comas, Carabaylo	-	13.6	46.4	30.7	9.3
Zona 2: Independencia, Los Olivos, San Martín de Porras	2.5	28.3	49.8	18.9	0.5
Zona 3: San Juan de Lurigancho	1.2	16.1	43.5	31.5	7.7
Zona 4: Cercado, Rímac, Breña, La Victoria	2.8	31.0	43.6	20.1	2.5
Zona 5: Ate, Chaclacayo, Lurigancho, Santa Anita, San Luis, El Agustino	1.0	17.0	47.3	27.3	7.4
Zona 6: Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel	14.9	59.3	19.8	5.9	0.1
Zona 7: Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina	34.9	46.0	11.4	6.2	1.5
Zona 8: Surquillo, Barranco, Chorrillos, San Juan de Miraflores	2.7	31.3	42.3	19.1	4.6
Zona 9: Villa El Salvador, villa María del Triunfo, Lurín, Pachacamac	-	10.4	48.4	30.4	10.8
Zona 10: Callao, Bellavista, La Perla, La Punta, Carmen de la Legua, Ventanilla	1.6	21.5	45.6	22.0	9.3
Otros	-	10.3	32.3	37.9	19.5

Fuente: “Niveles socioeconómicos 2017,” por la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercado (APEIM), 2017. Recuperado de <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2017.pdf>

Ahora que se conoce que el 56.61 % de los pobladores están en el grupo de edad seleccionado y que el 80.9 % pertenecen a los NSE A y B, es necesario conocer cuántas personas habitan en los distritos que integran la Zona 7. En la Tabla 4.2 se presentan los datos de población de estos distritos y se calcula la cantidad de personas que viven en la Zona 7, que tienen más de 25 años y que además son de los NSE A o B.

Tabla 4.2. Mercado delimitado por distrito, edad y NSE

Distrito	Total	25 o más años	NSE A y B
			80.9%
Miraflores	81,932	61,577	49,816
San Isidro	54,206	40,477	32,746
San Borja	111,928	78,205	63,268
Surco	344,242	226,576	183,300
La Molina	171,646	110,408	89,320
Mercado			418,450

Fuente: Elaboración propia

Ahora bien, como este plan de negocio está orientado a las personas celíacas, con diabetes o con intolerancia a la lactosa, es necesario aplicar al mercado que se ha calculado los porcentajes que se conocieron en el análisis del entorno social. Es así que se llega a la Tabla 4.3. Resulta importante mencionar que se están utilizando porcentajes que aplican a nivel nacional y no específicos para Lima, porque no se tienen los datos por ciudad para las tres condiciones. Sin embargo, de acuerdo al INEI (2016), la diabetes es mayor en la zona de la costa y, por ende, se comprende que el mercado podría ser mayor a lo estimado, por lo que se considera que la estimación que se está realizando es conservadora y apropiada.

Tabla 4.3. Público objetivo

Condición		Objetivo
Mercado	418,450	
Celíacos	1%	4,184
Diabéticos	10%	41,845
Intolerantes a la lactosa	70%	292,915
Mercado Potencial		338,944

Fuente: Elaboración propia. De acuerdo a la Asociación de Celiacos del Perú (2018) en el país el 1 % de las personas son celíacos; Sociedad Peruana de Endocrinólogos (2016) indicó que en Perú hay un 10% de diabéticos; y para Huerta (2017), el 70 % de los peruanos presenta intolerancia a la lactosa.

4.2. Metodología de investigación

La metodología de la investigación se divide en dos: un estudio cualitativo y uno cuantitativo, como se presenta a continuación.

4.2.1. Investigación cualitativa

Como parte de la investigación cualitativa se desarrollarán entrevistas a profundidad, siguiendo los procedimientos que se presentan en este acápite.

Entrevistas a profundidad.

La ventaja de realizar entrevistas a profundidad radica en que permiten a cada participante dar respuestas directas y específicas, sin presión social de otro individuo o grupo. Sin embargo, sus resultados no se pueden generalizar a la población porque no se utiliza una muestra estadísticamente representativa (Burns, Veeck & Bush, 2017).

Se gestionarán entrevistas a expertos, incluyendo dueños de negocios, chefs y nutricionistas que ofrece productos para celíacos, diabéticos o intolerantes a la lactosa y que atiendan a este mismo público.

Adicionalmente, se desarrollarán entre seis y diez entrevistas a personas que padecen una de estas tres condiciones. El número exacto va a depender de la variabilidad que den en las respuestas. Si son homogéneas entonces se requerirán solamente seis, pero si la información que proveen es muy disímil entonces se necesitará realizar más entrevistas. Estas personas deben pertenecer al grupo objetivo, es decir, tener 25 años o más, pertenecer a los NSE A o B y vivir en la Zona 7 de Lima Metropolitana.

Previo a definir las preguntas de la guía de entrevista, en el capítulo III Marco Conceptual se hizo una revisión de literatura en torno a los principales factores que afectan las decisiones de marketing y estos se resumen en la siguiente tabla. Posteriormente, en la Tabla 4.5 se presenta la relevancia de cada factor.

Tabla 4.4. Factores, subfactores y fuentes

Dimensión	Factores	Subfactores	Fuente
Comportamiento del consumidor	Factores decisores de la compra	Personalidad de la marca	Bian y Moutinho (2015)
		Necesidades y requerimientos de consumidores	Cravens y Piercy (2009)
		Marketing relacional	Baker y Hart (2008) Cravens y Piercy (2009)
	Segmentación de mercado	Factores demográficos	Kotler (2006)
		Ámbito cultural	Baker y Hart (2008)
Estrategias de marketing	Producto	Atributos o beneficios	Bian y Moutinho (2015)
		Innovación	Baker y Hart (2008)
		Competencias	De Greef, Arcusin y Rossetti (2017)
	Precio	Componentes del precio	Anselmsson, Vestman y Johansson (2016)
		Precio premium	De Toni, Sperandio, Busata y Arentis (2017)
	Localización o plaza	Condiciones requeridas	Entrepreneur Media (2018)
		Ubicación de los clientes	Kotler (2006)
		Multicanales	Vlachou e Iakovidou (2015)
	Promoción	Mensaje	Kotler (2006)
			Baker y Hart (2008)
Medios		Cravens y Piercy (2009)	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4.5. Relevancia de cada factor

Relevancia del factor	Factores	Subfactores
1°	Factores decisores de la compra	Personalidad de la marca
		Necesidades y requerimientos de consumidores
		Marketing relacional
2°	Producto	Atributos o beneficios
		Innovación
		Competencias
3°	Localización o plaza	Condiciones requeridas
		Ubicación de los clientes
		Multicanales
4°	Segmentación de mercado	Factores demográficos
		Ámbito cultural
5°	Precio	Componentes del precio
		Precio premium
6°	Promoción	Mensaje
		Medios

Fuente: Elaboración propia

Seguidamente, en la Tabla 4.6. se han planteado las preguntas para la guía de entrevista, las cuales están asociadas a los subfactores que se presentaron anteriormente y que están documentados por el aporte de una decena de autores.

Tabla 4.6. Preguntas de la guía de entrevista

Factores	Subfactores	Preguntas
Factores decisores de la compra	Personalidad de la marca	En función del tipo de negocio que deseamos implementar ¿cuáles serán los factores que los clientes considerarán al momento de la compra?
	Necesidades y requerimientos de consumidores	
	Marketing relacional	¿Cómo se puede establecer una relación de largo plazo con los clientes?
Segmentación de mercado	Factores demográficos	¿Cómo se podría segmentar el mercado, más allá de los factores demográficos tradicionales?
	Ámbito cultural	
Producto	Atributos o beneficios	¿Cuáles deben ser los principales atributos o beneficios de los productos que se ofrezcan?
	Innovación	Para tener éxito, ¿qué tan importante será el agregar nuevos productos u opciones constantemente o es mejor mantenerse apegados a los productos que muestren ser los preferidos de los clientes?
	Competencias	
Precio	Componentes del precio	¿Estarán los clientes dispuestos a pagar un precio premium por los productos que se planea ofrecer?
	Precio premium	
Localización o plaza	Condiciones requeridas	¿Qué elementos se deben considerar para establecer la ubicación del local comercial?
	Ubicación de los clientes	¿Qué debe ofrecer el local a los clientes?
	Multicanales	¿A través de cuáles otros canales desearían adquirir los productos?
Promoción	Mensaje	¿Cuál es el mensaje que se debe transmitir al mercado objetivo y cuáles serían los medios adecuados?
	Medios	

Fuente: Elaboración propia

Antes de iniciar cada entrevista, el investigador se dirigirá a la persona para decirle lo siguiente:

“Buenos días/tardes/noches, somos estudiantes de la Universidad ESAN y nos encontramos desarrollando un plan de negocio para determinar la viabilidad de la creación de una empresa que brinda postres para todos, sin gluten, sin lactosa, sin azúcar. En el marco de esta investigación es que hemos solicitado su amable participación para contestar algunas preguntas”.

Luego, cada una de las entrevistas será grabada y transcrita, para posteriormente ser analizadas por medio del software Atlas Ti, con el cual se buscan coincidencias en torno a términos esenciales para la investigación.

4.2.1.1. Resultados de la investigación cualitativa

Objetivo general

Indagar sobre la factibilidad de realizar una empresa de postres libre de gluten, azúcar refinada y lactosa. En tal sentido, el principal objetivo de esta evaluación es proporcionar elementos que sustenten nuestra hipótesis para así tener el respaldo de que el plan de negocio resulta viable.

Método. El estudio siguió una investigación de tipo descriptivo-cualitativo que aplica los métodos de la investigación social. Asimismo, sus instrumentos (cuestionarios y entrevistas) responden a las exigencias del método científico.

La metodología de evaluación tiene un ordenamiento lógico y transcurre dentro del marco general del enfoque de sistemas. El procedimiento incluyó un grupo de actividades y su observación en conjunto garantizó la calidad del proceso evaluativo, siendo éstas (Rojo, 1999):

1. Delimitar los objetivos y propósitos de la evaluación.
2. Delimitar las variables, indicadores, así como la base y los criterios de comparación. Recolectar la información que se precisa.
3. Analizar e interpretar la información.

También se realizó una entrevista focalizada que se concentró sobre puntos muy específicos acerca de los cuales el entrevistado fue estimulado a hablar

libremente y que el entrevistador fue planteando a lo largo de la situación, procurando en todo momento identificar lo que desea ser conocido (Pérez, 2009, pág. 79). Sin embargo, no dejó de ser una entrevista abierta, a pesar de que se construyó un cuestionario ad hoc y se utilizó escalas para criterios valorativos.

Objetivos y propósitos de la entrevista. Considerando lo anterior, el presente estudio se orientó a comprender cómo los especialistas se posicionan en relación a los atributos de tener un negocio de alimentos de acuerdo a nuestros requerimientos pensados como plan de negocio. Aquí, se pudo recopilar información importante para tener claridad en los aspectos positivos y negativos de nuestro plan.

Indicadores. Se determinaron los siguientes indicadores de medición:

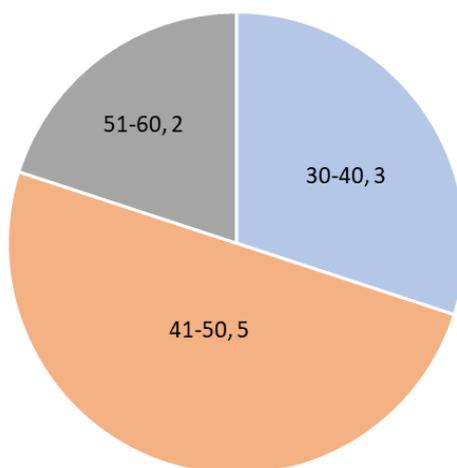
- Necesidades y requerimientos de los consumidores
- Producto
- Precio
- Condiciones requeridas
- Multicanal
- Promoción
- Localización

Participantes. Mediante un muestro intencionado de tipo teórico se seleccionaron a diez entrevistados entre hombres y mujeres de distintas edades para que respondan la encuesta seleccionada de acuerdo a nuestros requerimientos del plan de negocios propuesto.

Mediante un muestreo por cuota se cuidó la repetitividad de las categorías y se consideró la edad, género y grado académico de las personas. Cabe destacar que la representatividad estuvo dada por el hecho de que el hablante o participante actúa como si estuviera en el rol, no siendo importantes en la interacción sus cualidades personales, sino el hecho de ser parte de una comunidad o grupo social particular. Es por ello que se le denominó participante o informante (Íñiguez & Antaki, 1994).

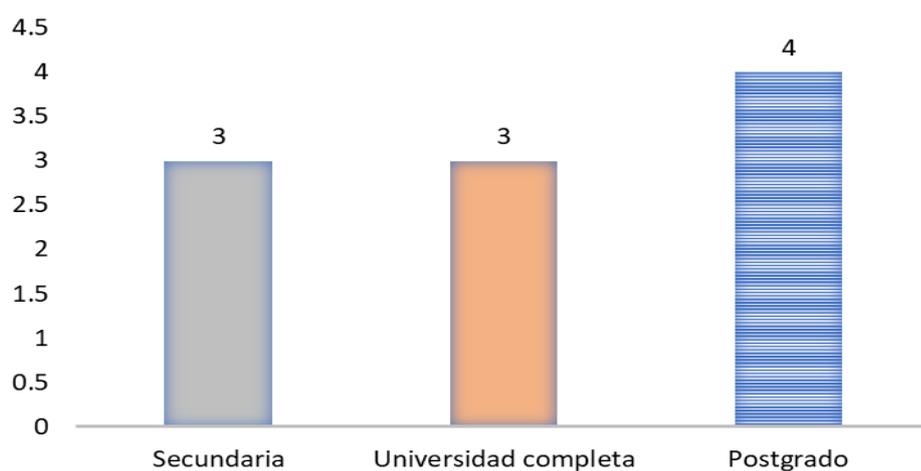
Los entrevistados fueron contactados por la Asociación de Celiacos del Perú, otros directamente por Facebook de las empresas y otros por recomendaciones de los mismos entrevistados.

Gráfico 4.2. Edad de los entrevistados



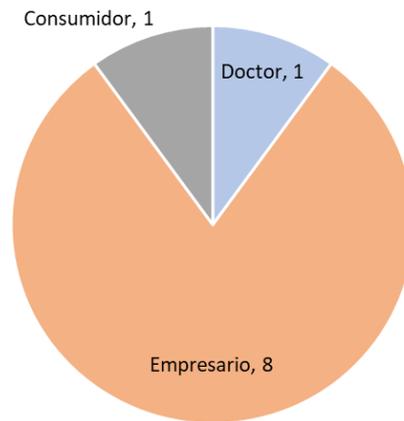
Nota. En cantidad de entrevistados.

Gráfico 4.3. Nivel educativo de los entrevistados



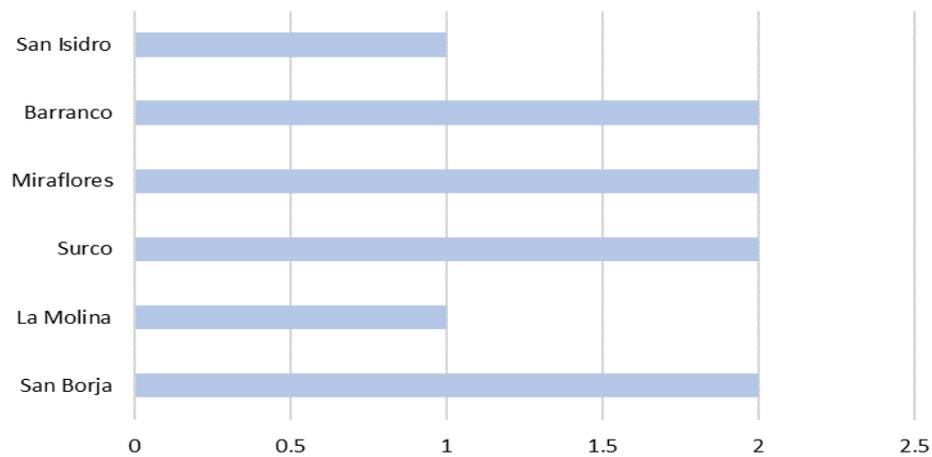
Nota. En cantidad de entrevistados

Gráfico 4.4. Ocupación de los entrevistados



Nota. En cantidad de entrevistados.

Gráfico 4.5. Distrito de la empresa de los entrevistados



Nota. En cantidad de entrevistados.

Procedimiento. Las entrevistas, de aproximadamente a 30 a 40 minutos de duración, fueron realizadas por uno de los miembros del equipo de investigación. Se distribuyeron en 17 días consecutivos en horarios libres para los entrevistados, tal como se aprecia en el siguiente cuadro:

Tabla 4.7. Fechas de entrevistas a los especialistas

Fecha	Número de participantes	Entrevistados
9 de octubre	1	Patrick Delacroix
9 de octubre	1	Alessandra Perona
11 de octubre	1	Alex Zarak
11 de octubre	1	Roció De La Torre
16 de octubre	1	Violeta Zorrilla
18 de octubre	1	Jose Marquez
22 de octubre	1	Dr. Maria Hermosa
23 de octubre	1	Emilio Camminatti
24 de octubre	1	Betty Llican
24 de octubre	1	Edwin Rios
Total	10	

Fuente: Elaboración propia

Al iniciarse las entrevistas, entrevistador y participante acordaron los términos de realización de las mismas y los resguardos de confidencialidad. Cada entrevista fue grabada con el permiso de los participantes mediante el uso de la aplicación para grabar voz. Para la transcripción de las mismas, cada entrevista fue codificada en función de los relatos, descripciones y juicios, entre otros, con la asistencia del Atlas.ti 7.5 (Qualitative Data Analysis & Research Software).

Análisis de la información y resultados.

Los principales resultados fueron analizados por el software Atlas.ti 7.5 con el objetivo de comparar y contrastar las percepciones y opiniones en torno a las categorías: (a) factores decisores de la compra, (b) producto, (c) precio, (d) localización-plaza y (e) promoción.

Con ello, se pretendió contribuir con la formulación de futuros diagnósticos y propuestas de mejora continua.

Bloque I: factores decisores de la compra

En la Tabla 4.8 se presentan las respuestas asociadas al indicador necesidades y requerimientos de consumidores. Se observa que lo principal es la seguridad y la confianza, que fue mencionado por seis de los diez entrevistados. Luego le siguen: ofrecimiento de novedades o variedades de productos, a través de la innovación, y brindar información sobre el producto.

Tabla 4.8. Respuestas del indicador necesidades y requerimientos de los consumidores

Necesidades y requerimientos de consumidores	Frecuencia (f)	Entrevistados
Seguridad o confianza	6	1, 2, 6, 8, 9, 10
Novedades - innovación – variedades	4	1, 3, 4, 9
Información sobre el producto	4	3, 5, 6, 9
Multivariable: Producto, local, servicio (personalizado), clima, amabilidad, etc.	3	4, 5, 8
Alta calidad	2	3, 7
Fecha de vencimiento, registro, etiqueta	2	5, 10
Otros	8	3, 4, 5, 8
Total	29	

Fuente: Elaboración propia

En la tabla anterior se observa que en “Otros” hubo ocho factores mencionados, los cuales son los siguientes:

- Vigilar el peso o el contenido calórico.
- Precio accesible.
- Multicanal, tanto para los productos como para ofrecer información.
- Delivery.
- Buen sabor.
- Aumentar consumo de fibra, mediante alimentos menos procesados.
- Micronutrientes.
- Poco contenido de azúcar.

Es importante señalar que al inicio de las entrevistas se explicó el concepto del negocio que se pretende desarrollar, por lo que los entrevistados parten de la idea de que los productos que se fabricarán son para celíacos, diabéticos o intolerantes a la

lactosa. Entonces, el primer factor decisivo en la compra es que realmente pueda ser consumido por estos grupos.

Al respecto, el entrevistado 3 señaló que además es importante vigilar el peso, consumiendo alimentos ricos en fibra y con micronutrientes.

Bloque II: producto

Con los resultados que se presentan en la Tabla 4.9 se observa que existe un consenso en torno al hecho de que los productos que se vendan tienen que ser empaquetados, indicando claramente los ingredientes que tienen y la información nutricional.

Tabla 4.9. Formato de los productos

Formato de los productos	Frecuencia (f)	Entrevistados
Recién hechos o frescos	1	1
Congelados	1	1
Empaquetados	7	3, 4, 5, 6, 7, 9, 10
No aportó información en este punto	2	2, 8
Total	11	

Además de que los productos sean empaquetados, hay que innovar continuamente. Si bien se tendrán productos tradicionales o demandados con frecuencia, es pertinente introducir novedades, de tal modo que se mantenga a los clientes satisfechos. La manera de definir qué productos se introducirán será a partir del conocimiento del cliente.

Tabla 4.10. Importancia de introducir novedades

Importancia de ofrecer novedades	Frecuencia (f)	Entrevistados
Sí, hay que sacar cosas nuevas	7	1, 4, 6, 7, 8, 9, 10
No es necesario		
No aportó información en este punto	3	2, 3, 5
Total	10	

Usualmente, los productos con los beneficios descritos suelen ser más costosos, como lo señalaron cuatro de los diez entrevistados. Pero al momento de hacer la venta y ganar la preferencia de los consumidores, lo principal es que tengan buen sabor.

Tabla 4.11. Otros atributos

Atributos	Frecuencia (f)	Entrevistados
Costosos o más caros	4	1, 3, 4, 5
Ricos de buen sabor	5	1, 5, 6, 7, 8
Caseros (no industriales)	1	2
Sofisticados	1	5
Excelente experiencia de compra	1	4
No aportó información en este punto	2	9, 10
Total	14	

Con mucha frecuencia, los entrevistados repetían que el producto tiene que ser sano, pero esto tenía distintos significados y se resumen en los beneficios adicionales que se presentan en la Tabla 4.12, entre los que destaca que sean bajos en azúcar y al mismo tiempo, naturales u orgánicos.

Tabla 4.12. Beneficios adicionales que debe ofrecer el producto

Otros beneficios	Frecuencia (f)	Entrevistados
Bajos en azúcar	4	2, 5, 9, 10
Bajos en sal	2	2, 3
Poco aporte calórico	1	3
Alto contenido de fibra	1	3
Ricos en micronutrientes	1	3
Naturales u orgánicos	4	3, 5, 9, 10
No aportó información en este punto	5	1, 4, 6, 7, 8
Total	18	

En relación con el formato de presentación, dado el segmento que se está atendiendo, lo principal es dar a conocer los ingredientes y por ello siete de los entrevistados indicaron que los productos deben venir empacados. Esto incluye el colocar etiquetas donde se listen los ingredientes y la información nutricional.

Tabla 4.13. Formato de presentación del producto

Formato de los productos	Frecuencia (f)	Entrevistados
Recién hechos o frescos	1	1
Congelados	1	1
Empaquetados	7	3, 4, 5, 6, 7, 9, 10
No aportó información en este punto	2	2, 8
Total	11	

Bloque III: precio

Como señaló el entrevistado 2, los precios son más caros que de los productos regulares porque se trata de productos naturales, sin conservantes, con la seguridad de que no tiene contaminación y les van caer bien a los consumidores. Asimismo, varios entrevistados señalaron que los ingredientes para su fabricación son más costosos y por ende su precio de venta es mayor.

Tabla 4.14. Precio de venta

Precio de los productos	Frecuencia (f)	Entrevistados
Son más caros	10	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10
Igual a los regulares		
Menos caros		
No aportó información en este punto		
Total	10	

La justificación para cobrarles a los clientes un precio superior al de los productos regulares es que el consumidor está recibiendo un valor adicional, que son beneficios para su salud. Las personas que padecen diabetes, celiaquía o intolerancia a la lactosa estarían dispuestas a pagar más, sabiendo que el producto les va a caer bien. Además, para los entrevistados 4 y 9 es importante enfocarse en un segmento de mercado con capacidad para hacer este pago adicional, y para ello hay que posicionar bien la marca.

Tabla 4.15. Razones para cobrar un precio más elevado

Justificaciones para el precio más elevado	Frecuencia (f)	Entrevistados
Costos más altos por especificaciones	2	1, 3
El consumidor por salud está dispuesto a pagar más (tiene seguridad de que no le va a caer mal)	8	1, 2, 3, 5, 6, 7, 9, 10
Se le entrega algo de valor al cliente	2	4, 8
Marca bien posicionada - segmento de mercado	2	4, 9
Total	14	

Bloque IV: localización - plaza

En la siguiente tabla se presentan los requerimientos que los consumidores suelen tener en lo referido a las condiciones de la localización. En esta línea, lo principal es el ambiente del local, con iluminación apropiada. A su vez, los entrevistados sugirieron el uso del color verde, que invita a la calma y armonía, además de que se asocia con naturaleza y el atributo de que se ofrecen en la tienda productos naturales.

De igual modo, el local debe ofrecer una buena atención y comodidad a las personas, ya que los consumidores evalúan la experiencia completa y no solamente el producto que ingieren. También tiene que haber rapidez o facilidad para encontrar el producto que buscan, estando disponible siempre.

Tabla 4.16. Requerimientos con respecto a la localización

Condiciones requeridas de la localización	Frecuencia (f)	Entrevistados
Ambiente, color verde, iluminación	6	2, 3, 4, 7, 8, 10
Atención, comodidad	4	4, 5, 8, 10
Rapidez para encontrar los productos dentro de la tienda (que tengan lo que buscan)	3	3, 5, 7
Limpieza	3	4, 7, 8
Experiencia completa	2	8, 10
Espacio para consumir en el local	2	8, 9
Brindar información	1	3

Persona disponible para orientar	1	3
Visualización de la cocina o área de trabajo	1	6
Total	22	

Además de contar con un local o tienda, con el análisis de los datos de la Tabla 4.17 se comprende la importancia de ofrecer una estrategia de distribución multicanal. Parece esencial ofrecer el servicio de delivery, según la opinión de ocho de los diez entrevistados. Incluso, algunos sugirieron el uso de terceros para estas entregas, como por ejemplo Glovo o Uber Eats. Por su parte, la venta de los productos en supermercados, otras tiendas o ferias, no fueron muy recomendadas.

Tabla 4.17. Canales de distribución

Multicanal	Frecuencia (f)	Entrevistados
Delivery	8	2, 3, 4, 5, 6, 7, 9, 10
Glovo / Taxi beat / Uber eats y similares	2	2, 6
Tiendas de terceros / supermercados	2	1, 10
Ventas por Internet	2	4, 7
Solo ventas a pedido	1	1
Ferias de productos naturales / sanos	1	2
Ventas telefónicas	1	6
Total	17	

Con respecto a la ubicación, una recomendación generalizada fue el cuidar los costos, evitando pagar un alquiler muy alto, porque esto ocasiona mayor riesgo y es difícil lograr que el proyecto sea rentable. En general, los entrevistados sugirieron instalarse en una zona adecuada al posicionamiento que se le quiere dar a la marca, que en este caso será Premium, ofreciendo atributos especiales. Un último aspecto que mencionaron imprescindible es que esté en un lugar visible (ver Tabla 4.18).

Tabla 4.18. Zona para el local

Zona para el local	Frecuencia (f)	Entrevistados
Zona acorde al posicionamiento de la marca	5	2, 3, 4, 8, 9
Cuidar los costos (alquiler)	4	2, 3, 6, 8
Lugar visible	3	2, 3, 10
Donde están los consumidores	1	4
Estacionamiento	1	9
Poco tráfico	1	10

Total	15
--------------	-----------

Bloque V: promoción

Al ver los datos de la Tabla 4.19 es claro que el uso de redes sociales para la promoción es esencial, ya que fue indicado por la totalidad de entrevistados. Esto se podría combinar con publicidad por radio, en programas especializados de salud. Además, se recomienda el tener una página web donde se brinde amplia información, se participe en ferias y se reparta volantes.

Tabla 4.19. Requerimientos con respecto a la localización

Medios de comunicación	Frecuencia (f)	Entrevistados
Redes sociales	10	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10
Publicidad masiva (radio)	4	1, 2, 3, 4
Ferias	2	3, 10
Recomendación boca a boca	2	1, 7
Página web	2	8, 10
Glovo y otras empresas similares	1	2
Correo	1	3
Volantes	2	4, 5
Convenios con otras empresas	1	4
Total	25	

Bloque VI: resumen Atlas Ti

En el Gráfico 4.6 se presenta la relación que hay entre las categorías que se analizaron a través del Atlas Ti.

Necesidades de requerimiento de los consumidores:

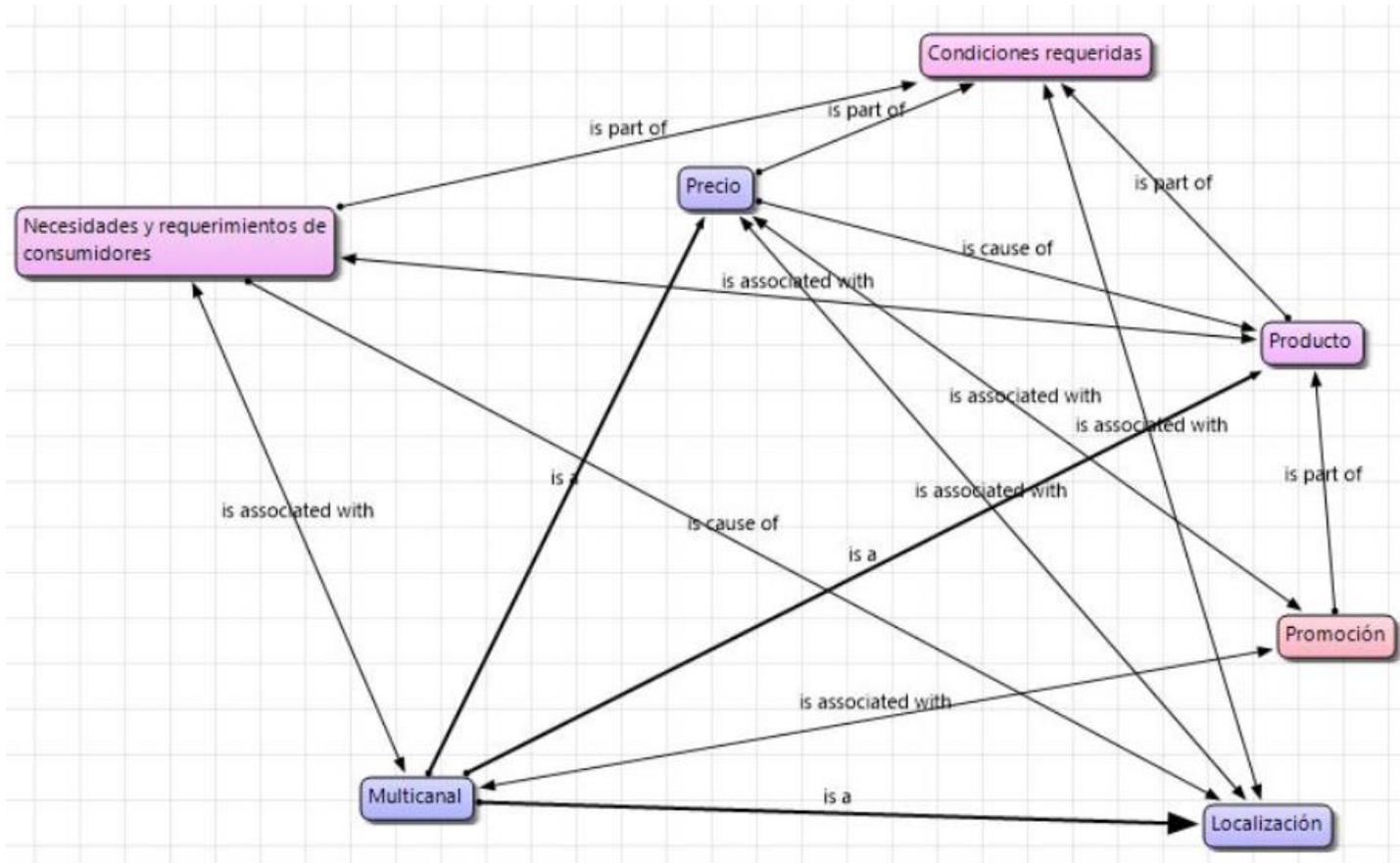
- **Condiciones requeridas.** Consideramos que “es parte de” debido a que, el cliente tiene una exigencia sobre el local de su preferencia. Pero principalmente demandas sobre el servicio, buscando que sea brindado de manera rápida, con amabilidad y sin errores.

- **Producto.** Lo asociamos, ya que es el consumidor es el que decidirá que producto elegir de acuerdo con las necesidades que tenga. El servicio dentro del local y por todos los canales es parte del producto y debe adecuarse a las exigencias de los clientes.
- **Localización.** Consideramos que “es causa de” debido a que el lugar donde se coloque el local será vital para el éxito del negocio, según estudios realizados. Este es una necesidad del consumidor como lugar estratégico para la compra.
- **Multicanal.** Lo consideramos asociados, porque de acuerdo a las necesidades que tiene el cliente, la oferta que tengamos con respecto a cómo llegaría al consumidor final es vital para nuestro negocio.

Precio:

- **Condiciones requeridas.** Consideramos que el precio es parte de, ya que mientras los activos fijos sean elevados el producto se encarecerá.
- **Producto.** Consideramos que el precio es causa de, ya que mientras más sofisticado este el producto, ya sea precios elevados de los insumos y empaquetado, el precio será mayor.
- **Promoción.** Consideramos que el precio está “asociado con”, porque a mas campañas publicitarias se enrarecerá el producto, además de la demanda que tendremos con el producto de acuerdo con las promociones que hemos lanzado al mercado.

Gráfico 4.6. Resumen Atlas Ti



- **Localización.** La localización estaría “asociado con”, ya que, de acuerdo a nuestro público objetivo, tendríamos que estar en la zona 7 en la cual los alquileres son más elevados, pero es la mejor zona donde se encuentra nuestro target.

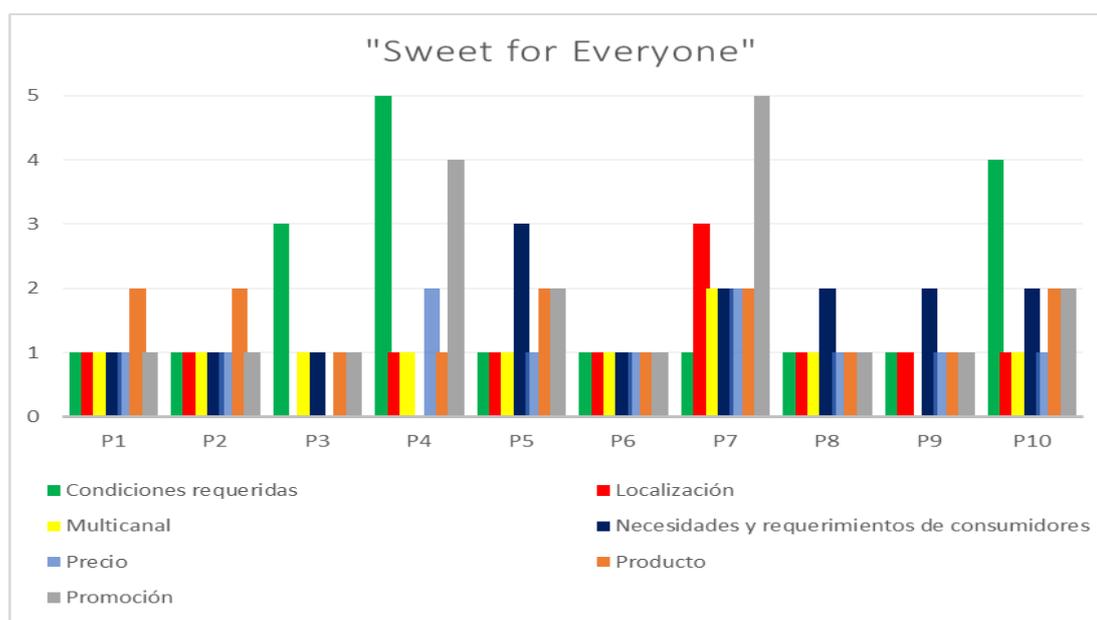
Multicanal. Consideramos que multicanal “es a”, ya que de acuerdo a lo que el cliente decida con respecto a cómo obtiene el producto (delivery, tienda, etc.), el precio se incrementará o reducirá. *Multicanal:*

- **Producto.** Consideramos que “es a”, debido a que dependerá del consumidor la forma en la que reciba el producto. El servicio que se brindará por cada canal será distinto, pero privará en todo momento el velar por satisfacer los requerimientos e indicaciones del cliente, de una manera rápida y con amabilidad.
- **Localización.** Consideramos que “es a”, porque de acuerdo al canal de distribución de nuestro producto, tendremos que considerar el lugar preciso para que le sea más atractivo al consumidor ir a adquirir nuestro producto. Mientras que a futuro, luego de cinco años, habrá que continuar expandiéndose a ventas por aplicativo, con un nuevo local comercial en otra zona o incluso con caperuzas que visiten oficinas; pero para definir esto con exactitud s deberá conducir primero una nueva investigación de mercado, que arroje datos válidos en ese momento del tiempo.

Condiciones requeridas:

- **Producto.** Consideramos que “es parte de”, debido a que el producto que saldrá al mercado lo hará de acuerdo a lo que necesita el consumidor. De igual modo, el producto tendrá los atributos más valorados que son sabor, transparencia en los ingredientes que contiene y que sea despachado de manera r.
- **Localización.** Consideramos que están asociados porque el local será una condición que el cliente requiere para ir a buscar su producto. Debemos ser convenientes con el consumidor.

Gráfico 4.7. Matriz de análisis



4.2.2. Investigación cuantitativa:

Se realizaron encuestas al público objetivo, en este caso las personas que presentan alguna de las tres patologías mencionadas, así como a cualquier otra persona que buscaba alimentarse sanamente pero que residían en la Zona 7 de Lima Metropolitana, cuenten con 25 años o más y pertenezcan a los NSE A, B o C. El fin fue mejorar la calidad de vida de este público objetivo que asciende a 304 894 como se ha calculado.

Objetivo. Cuantificar la demanda potencial y probar los conceptos de producto, precio, plaza y promoción que surjan del estudio cualitativo.

Población y muestra. La población de esta investigación fueron las personas de la Zona 7 de Lima Metropolitana mayores de 25 años y pertenecientes a los niveles socio económicos A y B. Adicionalmente, estas personas debían presentar alguna de estas tres condiciones: celiaquía, diabetes o intolerancia a la lactosa. En total, la población de la investigación asciende a 338 944.

Dado que no se puede encuestar a toda la población, los investigadores de este trabajo seleccionaron una muestra aleatoria, utilizando la siguiente fórmula y consideraciones:

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

- *Nivel de confianza.* Representa el porcentaje de intervalos que quedarán incluidos dentro del parámetro de población. Esto se hace como si se tomaran muestras de la misma población una y otra vez. En este caso, se selecciona un nivel de confianza del 95 %, lo que significa que, si la muestra se seleccionara varias veces, solamente habría un 5 % de las personas que no quedarían incluidos. Para un nivel de confianza del 95%, el valor de “z” que le corresponde es 1.96
- *Probabilidad de que un elemento sea seleccionado.* Dado que la muestra será seleccionada de manera aleatoria, todos los elementos tienen la misma posibilidad de ser incluidos en la muestra. Entonces, cada persona tiene un 50 % de ser seleccionada y un 50% de no ser escogida. Por lo tanto, “p” y “q” tienen la misma probabilidad y valor: 50 %.
- *Error estadístico.* Es la desviación estándar que tiene la distribución muestral, es decir, qué tanto se alejan los resultados de la media obtenida. En este caso se ha seleccionado un error del 5 %, lo que implica que existe la posibilidad de que para un 5 % de la población los resultados no sean similares a los que arroja el estudio.

Entonces, introduciendo los datos anteriores en la fórmula se tiene que el tamaño de la muestra debe ser de 384 personas, las cuales serán seleccionadas de manera aleatoria. Sin embargo, se logró realizar 571 encuestas, reduciendo el nivel de error y elevando la confianza. Pero es importante aclarar que todos ellos deberán haber pasado las preguntas, garantizando que sí forman parte de la población, es decir:

1. Vivir en cualquiera de los distritos de la Zona 7: Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco o La Molina.
2. Tener 25 años de edad o más.

3. Pertenecer a los NSE A o B, para lo cual se les preguntará si sus ingresos familiares superan los S/ 3,260.

Instrumento. Se desarrolló una encuesta a base de preguntas cerradas, cuyas respuestas pudieron luego ser tabuladas y analizadas con herramientas estadísticas. Esto permitió estimar la demanda y construir el plan de marketing.

Las preguntas del cuestionario (estudio cuantitativo) y sus posibles respuestas fueron creadas a partir del análisis de las respuestas que los diez entrevistados dieron (estudio cualitativo). En el Anexo 4 se muestra la relación entre las respuestas de las entrevistas y las preguntas que se formularon para el cuestionario, en torno a las siguientes categorías: (a) producto, (b) precio, c) plaza, d) promoción.

Adicionalmente, se agregaron preguntas para determinar la posible demanda (ver Anexo 5):

- Disposición a la compra.
- Frecuencia estimada de compra.
- Penetración de celiaquía, diabetes o intolerancia a la lactosa.

También se incluyeron preguntas para conocer el perfil de los consumidores (ver Anexo 3):

- Edad.
- Ocupación.
- Nivel educativo.
- Distrito donde reside.
- Distrito donde trabaja.

Los resultados se pueden revisar en el Anexo 7.

4.2.3. Resultados cualitativos versus cuantitativos

A continuación, se desarrolla un análisis comparativo de los resultados obtenidos a través de la investigación de mercado cuantitativa versus cualitativa.

Tabla 4.20. Resultados de la investigación cualitativa y cuantitativa

Categoría	Cualitativo	Cuantitativo
Producto	<p>Es importante que los productos cuenten con una etiqueta que claramente los identifique como libres de gluten, azúcar y lactosa. De igual forma, se podría indicar que también están libres de aditivos y conservantes. Hay que considerar que en Perú no existen etiquetas estandarizadas para este fin. Independientemente del etiquetado, lo principal es que sea rico, porque de lo contrario, aunque sea sano, no tendrá compradores.</p> <p>La innovación de los productos es esencial. Siempre es bueno ofrecer variedad de productos. Hay que captar información del mercado y en base a eso crear los nuevos productos.</p> <p>El producto tiene que ir acompañado con un buen servicio y con condiciones adecuadas en el local. Los clientes buscan una experiencia completa y eso hace que regresen.</p> <p>Se recomienda a los pacientes consumir productos que no tengan alto contenido calórico.</p> <p>El rol del productor y del distribuidor es brindar información a los consumidores.</p> <p>Los productos a distribuir deben incluir los de mayor consumo. En base al proceso de observación se destacan los siguientes productos: pan, galletas, kekes y postres. Además, un entrevistado sugirió pastas y otro bebidas.</p> <p>Los productos se pueden vender frescos, así como empaquetados. Incluso, los consumidores podrían congelarlos y alargar su vida útil.</p> <p>Una tendencia a considerar es que ahora hay ferias donde se distribuyen productos orgánicos.</p>	<p>El 31.6 % señaló que lo principal es la calidad del producto. Otro atributo importante es la seguridad, asociada con el correcto etiquetado, así como variedad en los productos.</p> <p>Para el 74.9 % es muy importante que sea rico y para otro 20 % es importante.</p> <p>Para el 79.5 % es muy importante que los productos sean naturales.</p> <p>Los atributos que mayor puntaje obtuvieron son: seguridad, alta calidad del producto y claridad en el etiquetado.</p> <p>El bajo contenido calórico no es un atributo importante para la mayoría.</p> <p>Los postres variados, junto con los kekes, muffins o cupcakes son los productos más demandados. En tercer lugar se ubicaron las bebidas y en cuarto puesto el pan.</p> <p>La gran mayoría de consumidores potenciales quiere productos frescos y en segundo lugar están los empaquetados. No hay mercado para los congelados.</p> <p>Para el 76.1 % es importante que el producto sea orgánico y solamente para 5 % es muy importante.</p>
Precio	<p>Los productos libres de gluten son más costosos que los productos convencionales por lo que hay que comunicar los beneficios al consumidor.</p> <p>Los clientes sí están dispuestos a pagar un precio más caro porque son productos que les van a caer bien, son naturales, sin conservantes. Están recibiendo más valor, ya que son productos que les caen bien y por su salud están dispuestos a pagar más.</p> <p>Podrían pagar hasta un 100% más.</p>	<p>El 66.5 % estaría “muy dispuesto” a pagar por un producto libre de gluten, azúcar y lactosa. En tanto, otro 26% adicional estaría “dispuesto”.</p> <p>El ponderado de prima que estarían dispuestos a pagar es 45 % sobre el precio de un bien similar pero sin los atributos mencionados.</p>
Plaza	<p>Hay que dar un servicio completo, en un espacio cálido, iluminado, tranquilo y cómodo donde las personas puedan sentarse a conservar y también comprar para llevarse producto.</p> <p>La buena atención es indispensable.</p> <p>El lugar debe ser limpio.</p> <p>Todo debe estar accesible. Puede haber una persona que esté al tanto y oriente para encontrar los productos. Las personas quieren encontrar los productos que siempre compran o que buscan.</p> <p>La imagen de marca es esencial y se recomienda el verde para la decoración porque llama a la armonía y se asocia con lo saludable.</p> <p>En el mercado crece la preferencia por comprar a través de internet y por usar el servicio de <i>delivery</i>.</p> <p>Los consumidores piden el <i>delivery</i> debido a que ahorra tiempo e incluso costos.</p> <p>Para el <i>delivery</i> se puede contar con la tercerización o ventas con aplicaciones como Taxi Beat, Glovo o a Uber Eats).</p> <p>Hay que buscar distintas formas de que la gente haga su pedido, ya sea para enviarlo por <i>delivery</i> o para que vayan a la tienda a recogerlo.</p>	<p>Para 52.6% es “muy importante” y para otro 37.8% es “importante” que haya un área con mesas para consumir en el local.</p> <p>Para un 32.6% es “muy importante” y para 43.3% es “importante” que haya atención de meseros en las mesas.</p> <p>La atención del personal es “muy importante” para un 54.7 % e “importante” para el 38.5 %.</p> <p>El 72.2 % señaló que es “muy importante” la limpieza y otro 25 % dijo que era “importante”.</p> <p>Para 44.4 % es “muy importante” que los productos estén ordenados de manera tal que se encuentren fácilmente y para 45.8 % es importante.</p> <p>Al 43.7 % le parece adecuado usar verde, y otro 23.5 % le parece muy adecuado.</p> <p>Para 51.2 % es importante que haya <i>delivery</i> y un adicional de 27.1% indicó que era muy importante.</p> <p>Se determinó que no es igual atractivo el uso de estos servicios, y los consumidores prefieren el <i>delivery</i> directo. Un 28.6% de los encuestados dijo estar en desacuerdo o en total desacuerdo; y para 29.2 % les da igual.</p> <p>Para realizar sus pedidos, la mayoría prefiere un aplicativo, seguido por el teléfono y en tercer lugar a través de la página web de la empresa.</p>
Promoción	<p>El uso de redes sociales es importante debido a su bajo costo y por un tema de competitividad. Este último factor se señaló porque las empresas del rubro de alimentos saludables anuncian sus novedades en Facebook, al mismo tiempo que reciben pedidos por esta plataforma y responden a consultar del público. También es recomendable que se use Instagram para la atención del público más joven. La página web también es una plataforma a considerar.</p> <p>Uso de volantes.</p> <p>Se puede participar en programas de radio a través de la opinión como expertos en alimentación saludable.</p>	<p>La red social más utilizada es Facebook, seguida por Instagram.</p> <p>Para 51.3 % es “muy importante” que la empresa tenga página web y otro 31.7 % dijo que era “importante”.</p> <p>Al 40.3 % le parece “importante” repartir volantes, pero hay un 23.9 % que consideran que no aporta.</p> <p>Un 34.2% dijo que era importante participar como expertos en programas de radio pero el 26.9 % consideró que no aportaba.</p>

4.3. Estimación de la demanda

Se culmina este capítulo estimando la demanda del proyecto en base a los resultados de la investigación cuantitativa. Es así que se estima que el mercado total tiene un tamaño que supera los S/247 millones al año 1. Además, se ha proyectado una tasa de crecimiento anual de la demanda en 1.3 % considerando que la población crece en 1.1 % y hay más personas que toman conciencia sobre los tres padecimientos descritos.

Tabla 4.21. Demanda proyectada anual (año 1)

Estimación de la demanda		
	Cantidad	Unidades
Población de NSE y edad	418,450	Personas
Diabetes	10.0%	Porcentaje
Celiaquía	1.0%	Porcentaje
Intolerancia a la lactosa	70.0%	Porcentaje
Mercado potencial	338,944	Personas
Disposición para adquirir los productos	30.82%	Porcentaje
Mercado objetivo	104,463	Personas
Frecuencia de compra	52.00	(el promedio es una vez por semana)
Compras por año	5,432,076	Unidad
Monto por compra	43.13	Soles
Mercado objetivo	234,285,438	Soles

Fuente: Elaboración propia.

En base a los datos anteriores se realizan proyecciones de ventas, las cuales se hacen de manera mensual para los dos primeros años de vida del proyecto y luego se completa con proyecciones anuales hasta cinco años. En el mes que el negocio abre apenas se tendrá una penetración de mercado de 0.17 % la cual irá aumentando hasta llegar a 0.47 % al final del año 1. El incremento seguirá de manera progresiva y para el año 5 se contará con una participación de mercado igual a 1.69 %.

Tabla 4.22. Demanda proyectada y ventas

	Año 1												Total anual	
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12		
Mercado total	19,523,786	19,523,786	19,523,786	19,523,786	19,523,786	19,523,786	19,523,786	19,523,786	19,523,786	19,523,786	19,523,786	19,523,786	19,523,786	234,285,438
Participación de mercado	0.17%	0.20%	0.22%	0.25%	0.28%	0.31%	0.33%	0.36%	0.39%	0.42%	0.44%	0.47%		
Ventas	33,190	38,515	43,840	49,164	54,489	59,814	65,138	70,463	75,788	81,112	86,437	91,762	91,762	749,713
	Año 2												Total anual	
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12		
Mercado total	19,544,937	19,566,111	19,587,308	19,608,527	19,629,770	19,651,035	19,672,324	19,693,636	19,714,970	19,736,328	19,757,709	19,779,113	19,779,113	235,941,769
Participación de mercado	0.52%	0.54%	0.57%	0.59%	0.61%	0.63%	0.66%	0.68%	0.70%	0.72%	0.75%	0.77%		
Ventas	101,634	106,191	110,757	115,334	119,920	124,516	129,122	133,738	138,363	142,999	147,644	152,299	152,299	1,522,516
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5									
Mercado total	234,285,438	235,941,769	239,009,012	242,116,129	245,263,639									
Participación promedio	0.32%	0.65%	1.07%	1.37%	1.67%									
Ventas	749,713	1,522,516	2,557,396	3,316,991	4,095,903									

Nota. Se estimó un crecimiento anual del mercado de 0.17 % a 0.47 % considerando que la población crece 1.1 % y más personas descubren su condición de celiaquía, diabetes o intolerancia a la lactosa. Fuente: Elaboración propia

4.4. Conclusiones

Al concluir la investigación de mercado, tanto cualitativa como cuantitativa, se concluye que sí hay una demanda potencial para el modelo de negocio que se ha ideado. De acuerdo a los datos recopilados, el producto debe ofrecerse principalmente de forma empaquetada y con un etiquetado claro, teniendo como principal atributo la alta calidad y un buen sabor. Para los consumidores potenciales la calidad se relaciona no solo con el producto en sí mismo sino con la experiencia desde que ingresan al local.

En relación con el precio, los compradores están dispuestos a pagar S/43.1 en cada ocasión de compra y en su mayoría acudirían al menos una vez por semana. Estas cifras muestran que las personas diabéticas, celíacas o intolerantes a la lactosa sí están dispuestos a pagar una prima adicional al adquirir productos de panadería o pastelería. Esto se dará en la medida en que los productos que se comercialicen tengan un etiquetado claro y en el caso de aquellos que se sirvan listos para comer en el local, en el menú se tienen que señalar todos los ingredientes. La seguridad es uno de los principales atributos que se ofrecen.

Otros atributos que debe ofrecer el local son parqueos (estacionamiento) y seguridad. También deben contar con mesas para el consumo dentro de las instalaciones, servicio a las mesas y es pertinente que ofrezcan el servicio de *delivery*. En todo momento, el personal tiene que ser amable y brindar información suficiente sobre los productos que se fabrican, así como sobre los beneficios para la salud. En relación con la ubicación, los encuestados prefieren que el local se localice en la avenida Primavera, por encima de la avenida Benavides o el óvalo Higuera.

Por último, en lo concerniente a la promoción de la marca y los productos, se determinó que es importante usar las redes sociales, sobre todo Facebook e Instagram. Adicionalmente, es muy importante contar con una página web y en menor medida repartir volantes. Otro medio a considerar es la participación en radio a través de la vocería en lo relacionado a temas de alimentación saludable.

En base a los datos del estudio cuantitativo, y dado que ya se había determinado la población del área de influencia del proyecto, se estimó la demanda real: el negocio podría llegar a vender hasta el 1.6 % de S/245 millones.

CAPÍTULO V: PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

El planeamiento estratégico se inicia con la presentación de los objetivos de la empresa, que no son más que los principales aspectos que se esperan lograr al quinto año de operación. Seguidamente, se definen las estrategias que llevarán a alcanzar los objetivos y luego se hace una evaluación de estas estrategias y se determina cuáles tienen que implementarse y cuáles no.

5.1 Definición de objetivos de la empresa (OLP)

Los objetivos de largo plazo que se han definido para el presente plan de negocios son:

- Objetivo 1: en el año 5 (2023) se logrará una participación de mercado igual o superior al 1.69 %.
- Objetivo 2: las ventas durante el año 5 (2023) serán superiores a S/ 4 millones.
- Objetivo 3: la Tasa Interna de Retorno (TIR) de este proyecto será superior a 38.76 %.

5.2 Estrategias

Considerando las oportunidades y amenazas que se identificaron del análisis externo, así como las tendencias a nivel mundial donde predomina la diferenciación de los productos y servicios, se diseñó un modelo negocio con el cual se implementen las siguientes estrategias:

- E1: crear *muffins*, queque de naranja, *cupcakes*, tartaletas de fresa y pavlovas sin azúcar, gluten ni lactosa.
- E2: desarrollar pastas y salsas preparadas para vender en el local o empaquetadas.
- E3: ofrecer el servicio de restaurante con platos a la carta, con amabilidad y rapidez.

- E4: posicionar la marca como la de mayor reconocimiento en Lima en la elaboración de productos de panadería y pastelería para celíacos, diabéticos e intolerantes a la lactosa.
- E5: instalarse en un local ubicado en zona de fácil acceso al público objetivo y que permita la atención en mesa con el añadido de ofrecer la opción para llevar los productos.
- E6: desarrollar una estrategia promocional por redes sociales, con presencia principalmente en Facebook e Instagram. En estas plataformas se actualizarían constantemente fotos, se atenderían mensajes y difundirían promociones al menos tres veces por semana.
- E7: vender menú de almuerzo de lunes a viernes (sin azúcar, gluten ni lactosa).
- E8: desarrollar una página web con anuncios en páginas de alta frecuencia de visitas.
- E9: desarrollo de redes sociales como Instagram y Facebook para realizar servicio de delivery
- E10: tener promociones constantemente actualizadas para atraer a nuevos clientes.
- E11: generar un programa de lealtad, lo que junto con eficiencia en la atención, permitirá retener a los clientes, produciendo compras repetitivas.
- E12: contratar personal con las competencias requeridas. Los trabajadores recibirán un programa de inducción para el personal y capacitaciones en servicio al cliente.
- E13: ofrecer el servicio de *delivery* en la zona de Surco y La Molina. Ello se hará a través de personal motorizado.
- E14: utilizar el servicio de Glovo y Uber Eats para *delivery* a San Borja, Miraflores, La Molina y San Isidro.

- E15: generar visitas frecuentes al portal web de la empresa, a través de anuncios y promociones en redes sociales.

5.3 Matriz OA

En la Tabla 5.1 se presenta la Matriz OA en la que se crean estrategias a partir de las oportunidades y amenazas.

Tabla 5.1 Matriz OA

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Aumento de la población que sufre de diabetes, celiaquía o intolerancia a la lactosa.	Inestabilidad política que desincentive la inversión y el consumo.
Mayor conocimiento sobre estos padecimientos y los alimentos permitidos.	Tráfico y dificultad para circular en Lima.
El PBI del Perú crece más rápido que los otros países de la región.	Competencia indirecta
Desplazamiento social que aumente el porcentaje de la población en los NSE A y B.	Poco conocimiento de las patologías mencionadas
Ley de Alimentación Saludable con nuevo reglamento de etiquetado.	
Crecimiento en el uso de internet.	
Preocupación por alimentación saludable y la predilección de alimentos naturales.	

Fuente: Elaboración propia

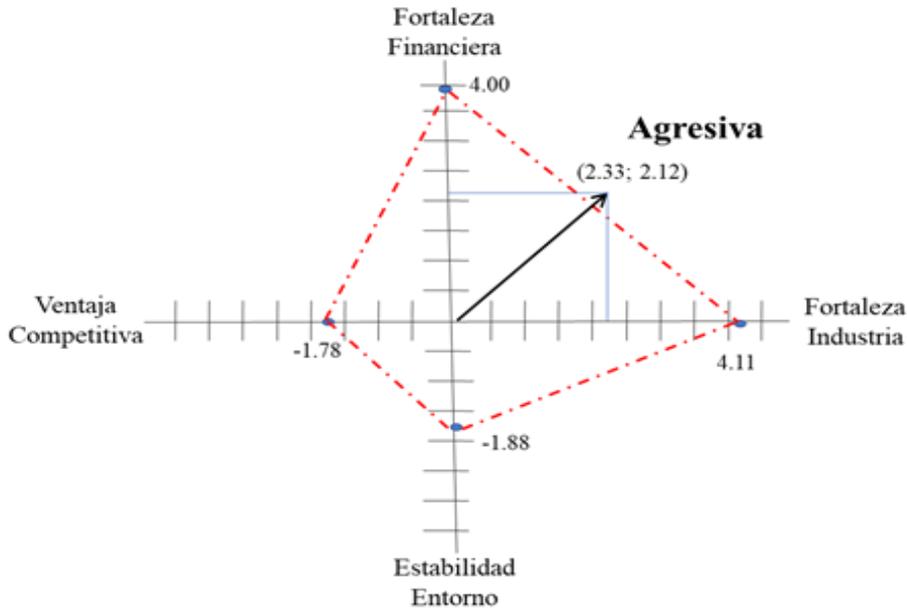
5.4 Matriz PEYEA

El desarrollo de la Tabla 5.1 y posteriormente del Gráfico 5.1 lleva a comprender que se tienen que implementar las estrategias agresivas.

Tabla 5.2 Matriz PEYEA

		Factores Determinantes de la Fortaleza Financiera (FF)					Valor					
Posición Estratégica Interna	1. Retorno de la inversión	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	4	
	2. Apalancamiento	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Balanceado	5	
	3. Liquidez	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Sólido	4	
	4. Capital requerido versus capital disponible	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	6	
	5. Flujo de caja	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	5	
	6. Facilidad de salida del mercado	Difícil	0	1	2	3	4	5	6	Fácil	0	
	7. Riesgo involucrado en el negocio	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	2	
	8. Rotación de inventarios	Lento	0	1	2	3	4	5	6	rápida	5	Prom
	9. Economías de escala y de experiencia	Bajas	0	1	2	3	4	5	6	Altas	5	4.00
		Factores Determinantes de la Ventaja Competitiva (VC)										
Posición Estratégica Interna	1. Participación en el mercado	Pequeña	0	1	2	3	4	5	6	Grande	5	
	2. Calidad del producto	Inferior	0	1	2	3	4	5	6	Superior	5	
	3. Ciclo de vida del producto	Avanzado	0	1	2	3	4	5	6	Temprano	4	
	4. Ciclo de reemplazo del producto	Variable	0	1	2	3	4	5	6	Fijo	4	
	5. Lealtad del consumidor	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	4	
	6. Utilización de la capacidad de los competidores	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	4	
	7. Conocimiento tecnológico	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alta	5	Prom
	8. Integración vertical	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	4	-1.78
	9. Velocidad de introducción de nuevos productos	Lenta	0	1	2	3	4	5	6	Rápida	3	4.22
		Factores Determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE)										
Posición Estratégica Externa	1. Cambio tecnológicos	Muchos	0	1	2	3	4	5	6	pocos	4	
	2. Tasa de inflación	alta	0	1	2	3	4	5	6	baja	5	
	3. Variabilidad de la demanda	grande	0	1	2	3	4	5	6	baja	4	
	4. Rango de precios de productos competitivos	amplio	0	1	2	3	4	5	6	estrecho	4	
	5. Barreras de entrada al mercado	pocas	0	1	2	3	4	5	6	muchas	5	
	6. Rivalidad/Presión competitiva	alta	0	1	2	3	4	5	6	baja	5	Prom
	7. Elasticidad de precios de la demanda	elástica	0	1	2	3	4	5	6	inelástica	3	-1.88
	8. Presión de los productos sustitutos	alta	0	1	2	3	4	5	6	baja	3	4.13
		Factores Determinantes de la Fortaleza de la Industria (FI)										
Posición Estratégica Externa	1. Potencial de crecimiento	bajo	0	1	2	3	4	5	6	alto	4	
	2. Potencial de utilidades	bajo	0	1	2	3	4	5	6	alto	4	
	3. Estabilidad financiera	baja	0	1	2	3	4	5	6	alta	4	
	4. Conocimiento tecnológico	simple	0	1	2	3	4	5	6	complejo	3	
	5. Utilización de recursos	ineficiente	0	1	2	3	4	5	6	eficiente	4	
	6. Intensidad de Capital	baja	0	1	2	3	4	5	6	alta	4	
	7. Facilidad de entrada al mercado	fácil	0	1	2	3	4	5	6	difícil	5	
	8. Productividad / Utilización de la capacidad	baja	0	1	2	3	4	5	6	alta	4	Prom
	9. Poder de negociación de los productores	bajo	0	1	2	3	4	5	6	alto	5	4.11

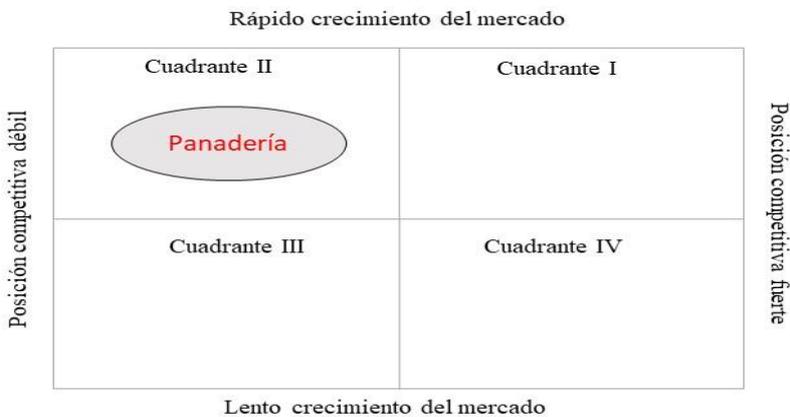
Gráfico 5.1 Matriz PEYEA



5.5 Matriz Gran Estrategia

Con la Matriz Gran Estrategia que se presenta en el Gráfico 5.2 se analiza la posición competitiva de la empresa, que en este caso es débil ya que recién entra en el mercado. Además, se tiene un mercado con rápido crecimiento por la combinación del aumento en la diabetes, la celiaquía y la intolerancia a la lactosa, junto con una mayor conciencia hacia estas enfermedades y los alimentos que se deben consumir. Es por ello que la empresa se sitúa en el Cuadrante II.

Gráfico 5.2 Matriz Gran Estrategia



5.6 Matriz de ética

Antes de seleccionar qué estrategias se implementarán es necesario confirmar si contribuyen o no a los preceptos éticos, de justicia y de utilitarismo. El análisis que se ha hecho en la Tabla 5.2 permite comprender que las estrategias no violan ninguno de estos preceptos y tampoco son injustas.

5.7 Matriz de estrategias vs. OLP

Como se mencionó al inicio del capítulo, las estrategias se desarrollan y se implementan para poder alcanzar los objetivos de largo plazo (OLP). Es por ello que se preparó la Tabla 5.3 donde se indica qué estrategias contribuyen al logro de cada uno de los OLP que previamente han sido definidos.

Tabla 5.3. Matriz de ética

Estrategias	Derecho							Justicia			Utilitarismo		
	Impacto en el derecho a la vida	Impacto en el derecho a la propiedad	Impacto en el derecho al libre pensamiento	Impacto en el derecho a la privacidad	Impacto en el derecho a la libertad de la conciencia	Impacto en el derecho a hablar libremente	Impacto en el derecho al debido proceso	Impacto en la distribución	Equidad en la administración	Normas de compensación	Fines y resultados estratégicos	Medios estratégicos empleados	
E1	Crear muffins, queque de naranja, cupcakes, tartaletas de fresa y pavlovas	N	P	P	N	P	N	N	J	J	N	E	E
E2	Desarrollar pastas y salsas para vender preparadas en el local o empaquetadas	N	P	P	P	P	N	N	J	J	J	E	E
E3	Ofrecer servicio de restaurante con platos a la carta	N	P	P	P	P	N	P	J	J	J	E	E
E4	Posicionar la marca, como la de mayor reconocimiento en Lima en la elaboración de productos de panadería y pastelería para celíacos, diabéticos e intolerantes a la lactosa	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E
E5	Instalarse en un local ubicado en zona de fácil acceso al mercado objetivo y que permita atender en mesas o para llevar	N	P	P	P	P	N	P	J	J	J	E	E
E6	Desarrollar una estrategia promocional por redes sociales, con presencia en Facebook e Instagram, actualizando fotos, mensajes o promociones 3 veces por semana, creando interacciones con consumidores potenciales	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E
E7	Vender menú de almuerzo de lunes a viernes (sin azúcar, gluten ni lactosa)	N	P	P	P	P	N	P	J	J	J	E	E
E8	Desarrollar página web con anuncios en páginas de alta frecuencia de visitas	N	P	P	P	P	N	P	J	J	J	E	E
E9	Desarrollar una aplicación para que sea descargada en los celulares, donde los clientes	N	P	P	P	P	N	P	J	J	J	E	E
E10	Tener promociones constantemente para atraer a nuevos clientes	N	P	P	P	P	P	N	J	J	J	E	E
E11	Generar un programa de lealtad	N	P	P	P	P	N	P	J	J	J	E	E
E12	Contratar personal con las competencias requeridas, dar un programa de inducción y capacitación en servicio al cliente	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E
E13	Ofrecer servicio de delivery con motorizado en la zona de Surco y La Molina	N	P	P	P	P	N	P	J	J	J	E	E
E14	Utilizar el servicio de Glovo y Uber eats para delivery a San Borja, Miraflores y San Isidro	N	P	P	N	P	N	N	J	J	N	E	E
E15	Generar visitas frecuentes al portal web de la empresa, a través de anuncios y promociones en redes sociales.	N	P	P	P	P	P	N	N	N	N	E	E

Nota. En Derecho, P promueve, N neutro y V viola; en Justicia J justo, N neutro, I injusto; y en Utilitarismo E excelente, N neutro y P perjudica.

Tabla 5.4. Estrategias versus objetivos de largo plazo

Estrategias	OLP 1	OLP 2	OLP 3	OLP 4	
	En el año 5 (2023) se logrará una participación de mercado superior al 10%	Las ventas durante el año 5 (2023) serán superiores a S/ 3.2 millones	El ROE al año 5 será igual a 12%.	La TIR de este proyecto ascenderá a 15%.	
E1	Crear muffins, queque de naranja, cupcakes, tartaletas de fresa y pavlovas	Sí	Sí	Sí	Sí
E2	Desarrollar pastas y salsas para vender preparadas en el local o empaquetadas	Sí	Sí	Sí	Sí
E3	Ofrecer servicio de restaurante con platos a la carta	Sí	Sí	Sí	Sí
E6	Desarrollar una estrategia promocional por redes sociales, con presencia en Facebook e Instagram, actualizando fotos, mensajes o promociones 3 veces por semana, creando interacciones con consumidores potenciales	Sí	Sí	Sí	Sí
E7	Vender menú de almuerzo de lunes a viernes (sin azúcar, gluten ni lactosa)	Sí	Sí	No	No
E8	Desarrollar página web con anuncios en páginas de alta frecuencia de visitas	Sí	Sí	Sí	Sí
E9	Desarrollar una aplicación para que sea descargada en los celulares, donde los clientes podrán revisar la lista de productos, promociones y hacer pedidos para recoger o para delivery	Sí	Sí	Sí	Sí
E10	Tener promociones constantemente para atraer a nuevos clientes	Sí	Sí	Sí	Sí
E11	Generar un programa de lealtad	Sí	Sí	Sí	Sí
E12	Contratar personal con las competencias requeridas, dar un programa de inducción y capacitación en servicio al cliente	Sí	Sí	Sí	Sí
E13	Ofrecer servicio de delivery con motorizado en la zona de Surco y La Molina	Sí	Sí	Sí	Sí
E14	Utilizar el servicio de Glovo y Uber eats para delivery a San Borja, Miraflores y San Isidro	Sí	Sí	Sí	Sí

Fuente: Elaboración propia.

En base a los resultados de la tabla anterior, no deben ofrecerse almuerzos de menú ya que su margen de ganancia es muy bajo y por ende no contribuiría a generar ROE ni TIR.

5.8 Estrategias retenidas y estrategias de contingencia

Luego de haber creado 15 estrategias y analizarlas usando distintas herramientas se procederá a presentar las estrategias que se tienen que retener para implementarse. De igual forma, se presentarán aquellas que serán de contingencia.

Tabla 5.5. Estrategias retenidas y de contingencia

Estrategias retenidas	
E1	Crear muffins, queque de naranja, cupcakes, tartaletas de fresa y pavlovas
E2	Desarrollar pastas y salsas para vender preparadas en el local o empaquetadas
E3	Ofrecer servicio de restaurante con platos a la carta
E4	Desarrollar una estrategia promocional por redes sociales, con presencia en Facebook e Instagram, actualizando fotos, mensajes o promociones 3 veces por semana, creando interacciones con consumidores potenciales
E8	Desarrollar página web con anuncios en páginas de alta frecuencia de visitas
E9	Desarrollar una aplicación para que sea descargada en los celulares, donde los clientes podrán revisar la lista de productos, promociones y hacer pedidos para recoger o para delivery
E10	Tener promociones constantemente para atraer a nuevos clientes
E11	Generar un programa de lealtad
E12	Contratar personal con las competencias requeridas, dar un programa de inducción y capacitación en servicio al cliente
E13	Ofrecer servicio de delivery con motorizado en la zona de Surco y La Molina
E14	Utilizar el servicio de Glovo y Uber eats para delivery a San Borja, Miraflores y San Isidro
Estrategias de contingencia	
E7	Vender menú de almuerzo de lunes a viernes (sin azúcar, sin gluten ni lactosa)

Fuente: Elaboración propia.

5.9 Lienzo Canvas

El capítulo del análisis estratégico se culmina con el diseño del Lienzo Canvas, el cual da paso a los planes funcionales, estableciendo aspectos fundamentales como los socios claves, los canales, e incluso las fuentes de ingresos y de costos.

Gráfico 5.3 Lienzo Canvas

<p>Socios clave Proveedores de insumos básicos como harina libre de gluten, stevia, otros edulcorantes, grasas, frutas y empaques</p> <p>Uber, Glovo y otras empresas de delivery</p> <p>Bancos para el financiamiento de proyectos</p> <p>En el futuro, tiendas por las cuales se distribuirán los productos empacados y desarrolladores de aplica</p>	<p>Actividades clave Servicio de alta calidad, con amabilidad y rapidez. Despachando a cada cliente su pedido sin errores</p> <p>Atención en mesas, con prontitud y exactitud</p> <p>Fabricación de productos de pastelería y panadería (queques, muffins, cupcakes, etc.) sin gluten, sin azúcar y sin lactosa</p>	<p>Propuesta de valor Servicio de alta calidad, con alimentos y bebidas para celíacos, diabéticos e intolerantes a la lactosa</p> <p>Se ofrecen productos empacados o para consumo en el local y la venta se hace a través de múltiples canales</p> <p>Lugar seguro, con parqueo y comodidades para los visitantes</p>	<p>Relaciones con clientes Atención en el local, para consumo en el sitio, que será inmediata y con amabilidad</p> <p>Venta directa de productos empacados o para llevar en el local</p> <p>Se toman pedidos a través del teléfono, del WhatsApp y de la página web</p> <p>Contacto al momento de entregar los productos, en los casos en que el cliente acude a la tienda a recogerlos</p>	<p>Segmentos de clientes Mayores de 25 años, de la zona 7 de Lima Metropolitana, de los NSE A y B, que tienen una o varias de las siguientes condiciones: Diabetes, Celiaquía o intolerancia a la lactosa</p> <p>Personas del mismo segmento socioeconómico y geográfico que desean llevar una alimentación saludable</p>
<p>Estructura de costos Costos variables: Insumos como harina sin gluten, edulcorantes, huevos, frutas, etc. Costos operativos o fijos: Personal, alquiler de local, servicios básicos, seguridad Depreciación de los equipos Gastos financieros</p>			<p>Fuentes de ingresos Ventas al contado de productos empacados y atención en el local Ventas al contado de pedidos despachado por delivery o retirados por el cliente en el local</p>	

5.10 Conclusiones

En este capítulo se han propuesto objetivos de largo plazo que indican el camino para la empresa, ya que en el quinto año debe tener un 1.69 % de participación de mercado y ventas superiores a los S/ 4 millones. Logrando esto se tendrá una tasa interna de retorno superior a 30 %. Para lograr estos objetivos, la empresa desarrollará diversos productos, ofreciendo un menú a la carta atractivo, además de los productos frescos y empacados listos para llevar. Todo esto se complementará con el servicio de delivery por zonas y una estrategia de promoción a través de las redes sociales.

CAPÍTULO VI: PLAN DE MARKETING

Antes de iniciar el desarrollo del plan de marketing, es importante mencionar que este se encuentra alineado con la estrategia general de la empresa, en la medida en que contribuirá a posicionar la marca en un segmento de mercado específico, con productos claramente diferenciados. De manera puntual, las estrategias generales que corresponden al área de marketing y que se han considerado para el desarrollo de este capítulo son:

- E1: Crear muffins, queque de naranja, cupcakes, tartaletas de fresa y pavlovas.
- E2: desarrollar pastas y salsas preparadas para vender en el local o empaquetadas.
- E3: ofrecer el servicio de restaurante con platos a la carta, con amabilidad y rapidez.
- E4: posicionar la marca como la de mayor reconocimiento en Lima en la elaboración de productos de panadería y pastelería para celíacos, diabéticos e intolerantes a la lactosa.
- E6: desarrollar una estrategia promocional por redes sociales, con presencia principalmente en Facebook e Instagram. En estas plataformas se actualizarían constantemente fotos, se atenderían mensajes y difundirían promociones al menos tres veces por semana.
- E8: desarrollar una página web con anuncios en páginas de alta frecuencia de visitas.
- E9: Desarrollo de redes sociales como Instagram y Facebook para realizar servicio de delivery
- E10: tener promociones constantemente actualizadas para atraer a nuevos clientes.

- E11: generar un programa de lealtad, lo que junto con eficiencia en la atención, permitirá retener a los clientes, produciendo compras repetitivas.
- E12: contratar personal con las competencias requeridas. Los trabajadores recibirán un programa de inducción para el personal y capacitaciones en servicio al cliente.
- E13: ofrecer el servicio de *delivery* en la zona de Surco y La Molina. Ello se hará a través de personal motorizado.
- E15: generar visitas frecuentes al portal web de la empresa, a través de anuncios y promociones en redes sociales.

Los objetivos principales de nuestro plan de marketing, van de acuerdo al estudio de mercado realizado, hemos extraído información para realizar el branding, para lograr el posicionamiento de la que sería nuestra marca, mediante un logo que este relacionado al servicio que vamos a brindar, que sea de color verde; proyectando la vida saludable y lo ecológico; brindando prioridad al servicio, el publico al que nos vamos a dirigir, quiere variedad, calidad en el servicio y personalización en el mismo; es importante, ir de la mano de la tecnología; por tal motivo, nuestra interacción con nuestros clientes debe ser mediante nuestras redes sociales como Facebook e Instagram y dar un servicio *delivery*, con las solicitudes que lleguen a la pagina web o a las redes sociales. Vamos a desarrollar un programa de lealtad con eficiencia en la atención para brindar una experiencia que engloba tanto el desarrollo del branding como la de vender una experiencia ligada al servicio, de esta manera retener a nuestros clientes, fidelizándolos con distintas campañas y promociones que como empresa debemos tener para lograr ingresar a este mercado.

A continuación, se desarrollará el Plan de Marketing para la panadería/pastelería. Se iniciará con una descripción amplia del producto, luego le sigue el precio, la plaza y la promoción. Todo lo que se propone se construyó a partir de los resultados de la investigación de mercado que se desarrolló.

6.1 Producto

El producto que se ofrecerá reúne las siguientes condiciones:

Producto tangible:

- Pan, postres variados (*muffins*, queques de zanahoria, *cupcakes*, tartaletas y pavlovas.), pastas y galletas. A continuación, se presentan fotos de dos postres que se venderán en el local: el queque de zanahoria y el Pavlova de fresas.
- Ensaladas, hamburguesas y sándwiches preparados para el consumo en el local.
- Productos empacados debidamente etiquetados.
- Productos frescos, principalmente postres, como los detallados anteriormente.
- Bebidas: frías empacadas y calientes preparadas al momento.

Gráfico 6.1. Pastel de zanahoria



Gráfico 6.2. Pavlova de fresas



Servicio:

- Atención esmerada y amable desde que el cliente ingresa al local o nos contacta por cualquier otro canal.
- Servicio sin errores, desde la primera vez, brindando el producto tangible exactamente como el cliente lo ha solicitado.
- Local amplio con estacionamiento disponible.
- Horario de atención de 8:00 a.m. a 9:00 p.m. todos los días de la semana. Cerrado únicamente el 1 de mayo, 25 de diciembre, 1 de enero, jueves y viernes santo.
- Área de mesas con servicio de meseros.
- Cobranza en efectivo, así como a través de tarjetas de débito y de crédito.
- Vigilancia privada de manera permanente.
- Se toman pedidos para pick-up y *delivery* por página web y por teléfono.
- Servicio de *delivery* a través de terceros y con motorizado propio.

Imagen/Marca:

En línea con una estrategia de diferenciación, la marca será posicionada como de alta calidad, garantizando que todos sus productos son libres de azúcar, gluten y

lactosa. Esta marca será un reflejo de seguridad y se busca que la empresa sea reconocida en Lima como la primera en este rubro especializado. Para lograrlo se hará lo siguiente: se combinará la promoción y la estrategia de retención de clientes. Algunas de las acciones que se ejecutarán son:

- Se usará el color verde para dar una imagen de naturaleza.
- El nombre seleccionado es Sweet for Everyone. Este refleja el concepto del negocio, ya que sin importar la condición de la persona (celiaquía, diabetes o intolerancia a la lactosa), encontrará productos adecuados.
- El logo se presenta a continuación y se eligió luego de elaborar tres diseños y ser comparados por los accionistas, cuidando que transmitiese el mensaje correcto. Las tres opciones de logos se presentan en el Anexo 7.

Gráfico 6.3. Logo de la empresa



Fuente: Elaboración propia.

6.2 Precio

En base a los resultados de la investigación cuantitativa, los consumidores están dispuestos a pagar hasta 45 % adicional al precio que los productos de panadería y pastelería comunes usualmente tienen. En base a esto, los mismos encuestados dieron un valor promedio por ticket de compra de S/43.13.

6.3 Plaza

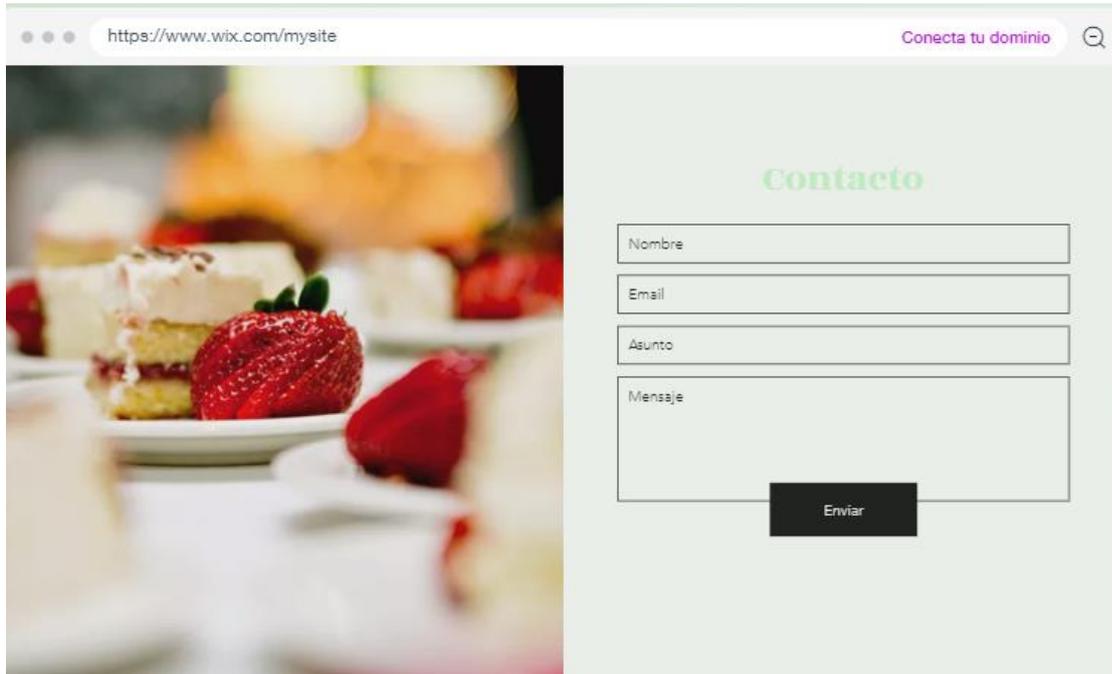
De acuerdo a la información recopilada durante la investigación, se conoce que la zona preferida para la instalación del negocio es la avenida Primavera. Debe recordarse que la zona seleccionada para este proyecto cubre los distritos de La Molina, Surco, San Borja, Miraflores y San Isidro. Un estudio detallado de la localización se presenta en el siguiente capítulo.

6.4 Promoción

La promoción se realizará combinando las siguientes herramientas:

- Página web. Requiere de inversión para la compra de dominio y espacio para su almacenamiento. Asimismo, se contratará un diseñador especializado para la creación y un fotógrafo para captar la esencia de los productos. Luego, cada mes se hará una actualización de esta página, colocando promociones y novedades. Logrando atraer a nuestro público; a su vez, será un canal para dar el servicio delivery, teniendo la opción de realizar solicitudes mediante el portal.
- Redes sociales. Se necesitará crear cuentas puntualmente en Facebook y en Instagram. Ambas redes tendrán que estar constantemente actualizadas y para ello se contratará a una persona para desarrollar estas funciones, quien lo hará a manera de contratación de servicios, fungiendo como *community manager*. A continuación, se presenta la imagen de la página de Facebook y del usuario de Instagram que se han creado.

Gráfico 6.4. Página Web de la Empresa – para Delivery



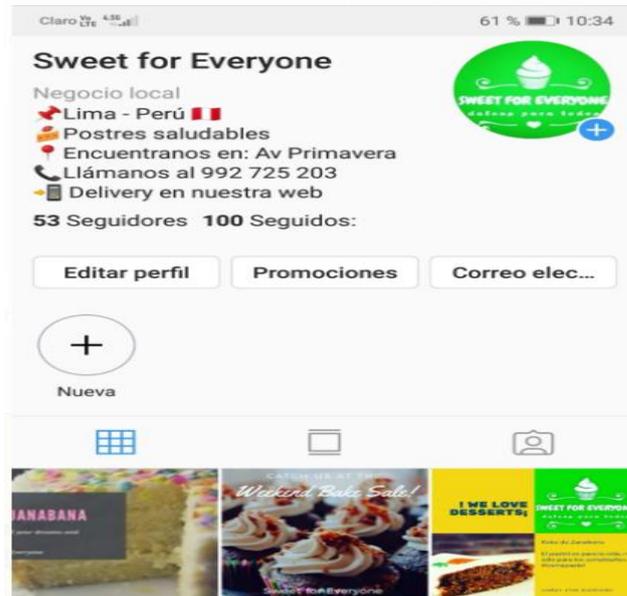
Fuente: Elaboración propia

Gráfico 6.5. Facebook de la empresa



Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 6.6. Instagram de la empresa



Fuente: Elaboración propia.

- Volantes. Básicamente se repartirán folletos de la empresa, con fotografías atractivas y el plano de localización. Se harán 2 000 unidades por mes y se contratará a una persona dos veces por semana (ocho días al mes) para repartirlas.
- Radio. Se buscará participar una vez a la semana en programas de radio relacionados con salud o con alimentación saludable. En estas presentaciones se debe comunicar la ubicación exacta y los atributos de los productos.

6.4.1 Community manager

Contar con un community manager es esencial para actualizar semanalmente las redes sociales, colocando promociones o novedades. Además, se contratará a una persona que tenga capacidad de respuesta en un plazo máximo de 24 horas para atender solicitudes o inquietudes de los clientes potenciales.

El principal objetivo de un community manager es aumentar la comunidad que la empresa tenga en redes sociales, para llegar a clientes potenciales y luego establecer con ellos relaciones estables y duraderas. Dichas relaciones se convertirán en ventas

para el negocio y en recomendaciones, para seguir aumentando la comunidad y con ello las ventas.

Puntualmente, sus funciones incluyen: (a) creación y gestión de contenidos bajo los lineamientos del gerente general, (b) monitoreo y análisis de parámetros relacionados con cantidad de personas que pertenecen a la comunidad, (c) comunicación con la comunidad, mediante el establecimiento de diálogos, lo que permitirá humanizar la marca y así generar valor para los clientes; (d) planificar las acciones de marketing digital, en conjunto con la empresa; (e) coordinación e interacción con *influencers* para captar mayor público juvenil, promocionando los productos y dando a conocer la vida saludable y (f) dar a conocer la marca mediante los *banners* y paneles publicitarios, degustaciones en ferias y en el local.

6.5 Retención de clientes

Los clientes serán atraídos mediante las distintas iniciativas promocionales que se han descrito, como por ejemplo, las ofertas en redes sociales. Pero la meta es retener al menos al 75 % de los que visiten el negocio o adquieran sus productos, generando compras repetitivas. Para lograr esto se hará lo siguiente:

- Lista de mails y de números telefónicos para enviar promociones exclusivas a clientes del negocio.
- A través de descuentos se impulsará la compra de productos diferentes a los que han adquirido previamente, para así aumentar el portafolio de productos que cada cliente adquiere.
- Se darán descuentos especiales por el cumpleaños u obsequios, dependiendo del volumen de compra que el cliente haya tenido en el año previo. Un obsequio puede ser la salsa para pasta y así se impulsa la compra de este producto. Otra opción es obsequiar bocaditos para que adquiera la torta.
- Además, se enviarán de manera electrónica saludos especiales con ocasión del cumpleaños, Día de la madre, Día del padre y Navidad. Esto con el propósito de establecer una relación más directa y personalizada.

6.6 Presupuesto de marketing

En base a la estrategia de promoción que se ha diseñado el presupuesto de marketing que se presenta en la siguiente tabla.

Nuestra propuesta en marketing pre-going, nos dará el impulso para llegar a desarrollar nuestra marca e ingresar al mercado. Hemos encontrado este nicho de mercado, debido al crecimiento de la población y de las patologías en mención.

Tabla 6.1 Presupuesto de marketing

Actividad	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Creación de Pagina Web Informativa	2,800					
Dominio (com.pe)	228	228	228	228	228	228
Video de promoción	21,000			21,000		
Fotógrafo especializado en alimentos	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Influencer	36,750	21,000	21,000	21,000	21,000	21,000
Volantes full color	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500
Degustación	36,000	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800
Publicidad en Facebook	3,600	7,200	7,200	7,200	7,200	7,200
Banner por campaña	500	500	500	500	500	500
Letreros luminosos	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400
Publicidad en Radio	2,573	1,715	1,715	1,715	1,715	1,715
Panel publicitario	6,000			5,000		
Total	115,350	38,343	38,343	64,343	38,343	38,343

Fuente: Elaboración propia.

6.7. Conclusiones

Se cuenta con una propuesta de marketing bastante detallada y muy potente para tener clientes potenciales y mantenerlos en cartera. Asimismo, se muestran estrategias claras utilizando productos tangibles, manteniendo un horario adecuado al mercado y teniendo en cuenta los resultados de las encuestas, como es, la imagen y marca de diferenciación. Se calculó un ticket promedio de S/43.13 que el cliente estaría dispuesto a pagar por el producto que haría que el negocio tenga una rentabilidad adecuada para los accionistas. El *community manager* es, en la actualidad, muy necesario para que realice constante mantenimiento en la página y gestione las redes sociales en un mundo digital como el que tenemos ahora.

CAPÍTULO VII: PLAN DE OPERACIONES

Para el desarrollo del plan de operaciones se consideró que la empresa ya cuenta con una estrategia genérica de diferenciación, además de que se han seleccionado estrategias generales que se implementarán y que son transversales a diversas áreas operativas. En lo que se refiere específicamente a operaciones se han considerado las siguientes estrategias:

- E5: instalarse en un local ubicado en zona de fácil acceso al mercado objetivo y que permita atender en mesas o para llevar.
- E11: generar un programa de lealtad, lo que junto con eficiencia en la atención permitirá retener a los clientes, produciendo compras repetitivas.
- E13: ofrecer el servicio de *delivery* en la zona de Surco y La Molina. Ello se hará a través de personal motorizado.
- E14: utilizar el servicio de Glovo y Uber Eats para *delivery* a San Borja, Miraflores, La Molina y San Isidro.

Asimismo, hay que considerar que para la producción de todos los bienes descritos en el plan de marketing y para brindar el servicio de restaurante, es indispensable contar con áreas de cocina, baños y barras de despacho. Todo esto se considera en el diseño de planta.

7.1 Estudio de localización

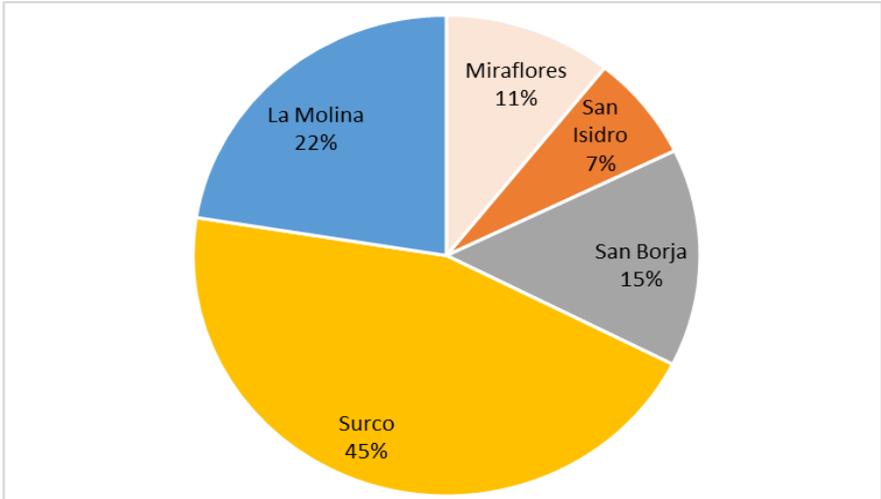
Es necesario mencionar que en los negocios relacionados al sector de servicios este análisis se enfoca principalmente en la maximización de los ingresos, para lo cual se pondera la cercanía al mercado objetivo. La razón de esta medida es que los costos asociados a este sector tienen muy poca variación dentro de la zona geográfica donde se ubican. A diferencia de los negocios del sector manufactura, donde el enfoque principal se orienta a la minimización de costos y se relaciona directamente a factores como el abastecimiento de materia prima y mano de obra. Bajo este contexto es que se

considera importante la implementación de la panadería pastelería en una ubicación cercana a los pobladores de la Zona 7, así como a los principales centros de trabajo.

7.1.1 Macrolocalización

El primer aspecto para definir la macrolocalización es identificar la concentración de la población, lo que se presenta en el Gráfico 7.1. Aquí se aprecia cómo el 45 % vive en Surco, seguido por 22 % en La Molina y 15 % en San Borja. El segundo aspecto que se evalúa es la densidad empresarial, ya que las personas que trabajan también constituyen una parte importante de los futuros consumidores. En la Tabla 7.1 se observa cómo el distrito con mayor concentración de empresas es Surco, con el 33.8 % seguido por Miraflores con 22.8 % y en tercer lugar San Isidro con 16.2 %.

Gráfico 7.1. Distribución de la población del mercado objetivo por distrito



Fuente: Elaboración propia

Tabla 7.1. Cantidad de empresas en la Zona 7

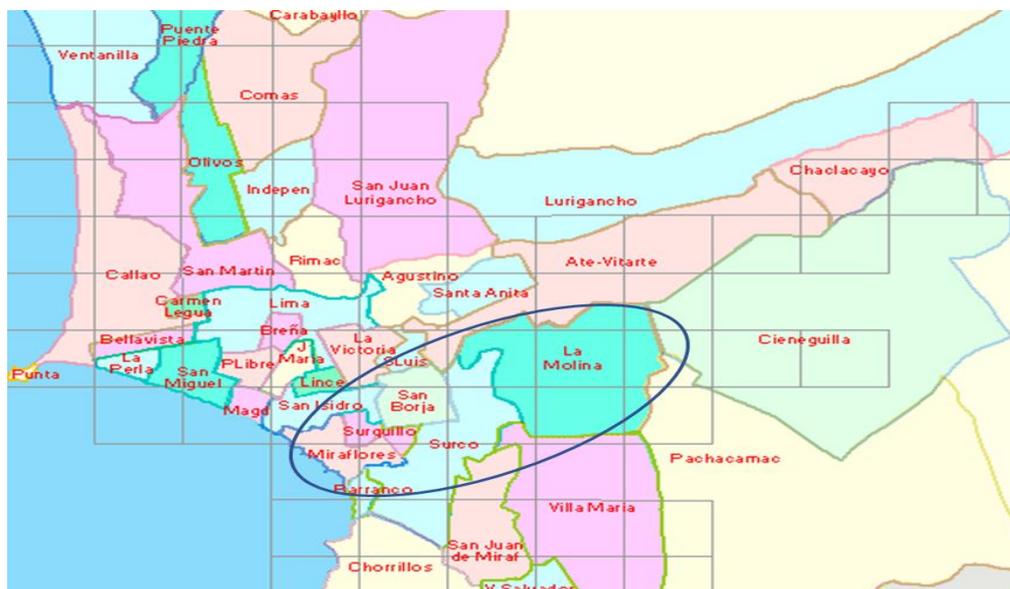
Distrito	Cantidad de empresas	Distribución (%)
Miraflores	27 303	22.8
San Isidro	19 445	16.2
San Borja	16 424	13.7
Surco	40 477	33.8
La Molina	16 175	13.5
Total Zona 7	119 824	100.0

Fuente: Elaboración propia. Adaptado de “*Densidad empresarial*,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015.

(https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaes/Est/Lib1178/cap05.pdf)

El tercer elemento a considerar es la ubicación geográfica del distrito, ya que se desea un punto céntrico en el que cualquier habitante o trabajador de la Zona 7 tenga acceso de manera fácil. En el Gráfico 7.2 se observa cómo dentro del área de influencia que se ha definido los distritos más alejados son La Molina y San isidro, mientras que San Borja y Surco aparecen como los más céntricos. En el caso de San Borja, este tiene límites con San Isidro y con Surco; mientras que Surco limita con La Molina, San Borja y Miraflores.

Gráfico 7.2. Mapa de los distritos de Lima, ubicando a la Zona 7



Fuente: Guiacalles. (s.f.). *Todo distrito: Lima y Callao*. Recuperado de <http://www.guiacalles.com/calles/>

Combinando los tres factores que se han presentado es que se desarrolla el análisis de la macrolocalización que se presenta en la Tabla 7.2. Al obtener un promedio ponderado queda claro que el mejor distrito para ubicar la panadería / pastelería es el de Santiago de Surco, que obtuvo el máximo puntaje, por ser el que más población del mercado objetivo tiene, la mayor cantidad de empresas y también la mejor ubicación con respecto a los otros distritos.

Tabla 7.2. Análisis de macrolocalización

Distrito	Cantidad de personas		Cantidad de empresas		Ubicación con respecto a los otros distritos		Total
	Peso	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	
	35 %		30 %		35 %		
	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	
Miraflores	3	1.05	4	1.20	4	1.40	3.65
San Isidro	2	0.70	4	1.20	2	0.70	2.60
San Borja	3	1.05	3	0.90	5	1.75	3.70
Surco	5	1.75	5	1.50	5	1.75	5.00
La Molina	4	1.40	3	0.90	1	0.35	2.65

Fuente: Elaboración propia.

Una vez que se ha identificado al distrito óptimo para la instalación del negocio, el siguiente paso es revisar su reglamentación para definir si es o no factible instalar allí la panadería / pastelería. En caso de que no sea, entonces se debe continuar analizando la segunda opción que es San Borja.

Bajo la Ley N° 28976 “Ley Marco de Licencia de Funcionamiento” se determina que la municipalidad debe revisar que exista compatibilidad de uso, es decir que el lugar que se escoja en la microlocalización tenga destino comercial. De esta forma, correspondería la solicitud que se presentará. El giro del negocio es comercial porque se dedicará a la venta de productos de panadería / pastelería, pero además es industrial porque los productos serán elaborados en el mismo negocio.

Para la solicitud de la licencia de funcionamiento se deben presentar los siguientes documentos: (a) formato de solicitud; (b) vigencia de poder del representante legal, en el caso de personas jurídicas u otros entes colectivos, y si son personas naturales entonces solamente una carta con firma legalizada; (c) Declaración Jurada de Observancia de Condiciones de Seguridad o Inspección Técnica de Seguridad en Defensa Civil de Detalle o Multidisciplinaria, según corresponda; (d) requisitos documentarios como informar sobre el número de estacionamientos disponibles; y (e) recibo de pago por los derechos correspondientes.

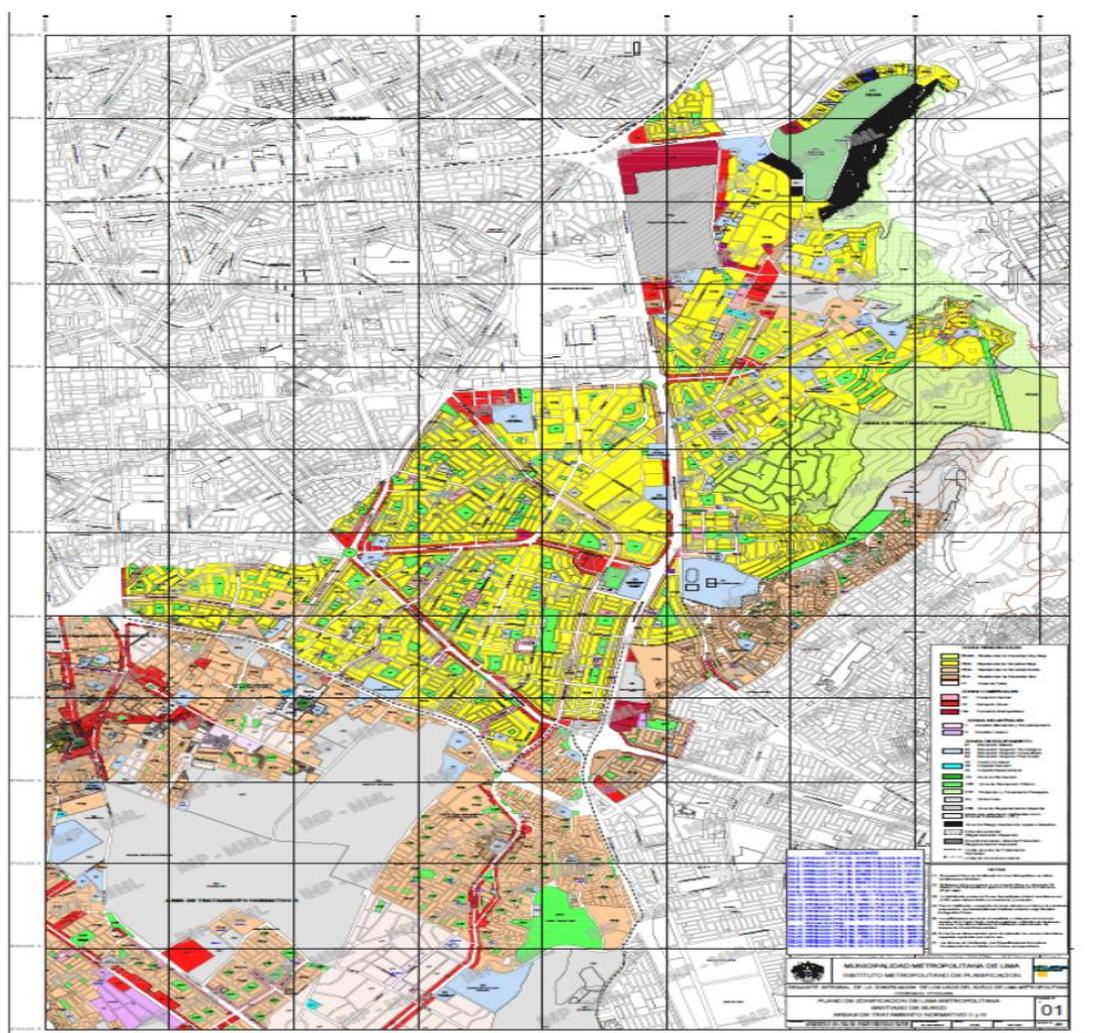
También corresponde solicitar una licencia de apertura, pero para ello es un requisito previo a pasar una revisión técnica por parte de Defensa Civil. Por otra parte, en conjunto con la licencia de funcionamiento, se solicitará el certificado de seguridad de inversión para lo que hay que presentar: (a) Formato Solicitud de Certificado de Seguridad de Inversión; (b) recibo de pago por derecho de trámite correspondiente; y (c) copia de la Licencia de Obra o Declaratoria de Fábrica con sus respectivos planos aprobados por la autoridad competente en los casos en que el Reglamento para la Ubicación de actividades urbanas del distrito de Santiago de Surco lo requiera.

7.1.2. Microlocalización

Ahora que se tiene identificado al distrito de Surco como el lugar óptimo para implementar el negocio, hay que ubicar las calles o zonas donde se pueda realizar

esto. Para ello, en el Gráfico 7.3 se presenta el plano de zonificación de usos de este distrito. Aquí se han seleccionado las avenidas Benavides y Primavera por su ubicación céntrica, sirviendo de enlace entre varios distritos de la Zona 7 y porque tiene la zonificación requerida. Es así que se procede a identificar locales apropiados en cualquiera de estas avenidas, que además están fácilmente interconectadas por Caminos del Inca, Velasco Astete y Panamericana Sur.

Gráfico 7.3. Plano de zonificación de usos en Surco



Fuente: Instituto Metropolitano de Planificación. (s.f.). *Planos de Santiago de Surco*. Recuperado de <http://www.imp.gob.pe/images/Planos%20de%20Zonificacion4/2%20Surco.pdf>

Local 1. Ubicado en la avenida Primavera, al costado de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC), tiene un área total de 70 m² y un área

construida igual de 70 m². Este espacio cuenta con dos baños y cuatro cocheras. Su precio de alquiler asciende a US\$ 2500 mensuales y como se aprecia en el Gráfico 7.4 tiene un frente amplio bastante visible.

Gráfico 7.4. Local 1 en Av. Primavera 1260 – 1262



Fuente: <https://www.adondevivir.com/propiedades/alquilo-local-comercial-1er-piso-para-todo-uso-70-55385391.html>

Local 2: Situado en la Av. Benavides tiene un área total de 361m² y un área construida igual a 170 m². Cuenta con dos baños y dos cocheras, aunque dispone de un jardín que podría servir para estacionar dos autos más con la ayuda de un servicio de *valet parking*. El costo del alquiler asciende a US\$ 4800. Su ventaja es el tamaño adecuado pero está ubicada en una cuadra de Benavides con poca afluencia de negocios comerciales y tiene una reja que obstruye la visibilidad del negocio (ver Gráfico 7.5.).

Gráfico 7.5. Local 2 en Av. Benavides



Fuente: https://urbania.pe/inmueble/alquiler-de-local-comercial-en-santiago-de-surco-lima-4140145?utm_campaign=rent&utm_medium=cpc&utm_source=trovit&utm_content=preregistro&utm_term=ads

Local 3: Ubicado en el Centro Comercial Caminos del Inca, es un local con un área con 70 m² de área construida. El local tiene un baño y una gran cantidad de cocheras en el centro comercial, pero con pago por hora. El alquiler mensual es de US\$ 2500. El principal atributo de este local es que ofrece seguridad y parqueos sin costo adicional para la empresa, pero tiene cero visibilidad desde la calle y dentro del centro comercial no es fácil ubicarlo (ver Gráfico 7.6). Además, para muchas personas el tener que entrar a un centro comercial para comprar pan o un postre no resulta conveniente.

Gráfico 7.6. Local en Centro Comercial Caminos del Inca



Fuente: <https://www.adondevivir.com/propiedades/local-comercial-en-cc-caminos-del-inca-ic-55206768.html>

Local 4: Es un local comercial ubicado a dos cuadras del óvalo Higuiereta, en la Av. Benavides, es decir, casi en el límite entre Surco y Miraflores. Tiene un área construida de 264 m². Cuenta con dos baños pero no tiene cocheras y su precio de alquiler mensual es US\$ 4800 (ver Gráfico 7.7).

Gráfico 7.7. Local 4 en Av. Benavides cerca del óvalo Higuiereta



Fuente: https://urbania.pe/inmueble/alquiler-de-local-comercial-en-santiago-de-surco-lima-4088834?utm_campaign=rent&utm_medium=cpc&utm_source=trovit&utm_content=preregistro&utm_term=ads

A continuación, se procede a comparar los cuatro locales disponibles para la implementación del negocio, para lo cual se presenta la Tabla 7.3. Allí se comparan los factores críticos de éxito, que son: (a) ubicación, (b) cocheras, (c) metraje, (d) visibilidad, (e) costo del alquiler y (f) costo de remodelación. Luego, en base a estos datos, se asigna un valor de 1 al 5 a cada elemento y se ponderan, dando como resultado la escogencia del local 1 (ver Tabla 7.4).

Tabla 7.3. Comparativo de los cuatro locales encontrados

	Local 1	Local 2	Local 3	Local 4
Ubicación	Av. Primavera (cerca UPC)	Av. Benavides	C.C. Caminos del Inca	Av. Benavides (óvalo Higuiereta)
Cocheras	4	2	Ilimitadas pagando	0
Metraje	70 m ²	170 m ²	70 m ²	264 m ²
Visibilidad	Excelente	Mala	Mala	Buena
Costo del alquiler	US\$ 2500	US\$ 4800	US\$ 2500	US\$ 4800
Costo de remodelación	Bajo	Alto	Medio	Alto

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7.4. Análisis de la microlocalización

	Peso	Local 1		Local 2		Local 3		Local 4	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
Ubicación	0.18	4	0.72	3	0.54	3	0.54	3	0.54
Cocheras	0.22	3	0.66	2	0.44	4	0.88	1	0.22
Metraje	0.13	5	0.65	3	0.39	5	0.65	2	0.26
Visibilidad	0.20	5	1.00	1	0.20	1	0.20	3	0.60
Costo del alquiler	0.15	5	0.75	3	0.45	5	0.75	3	0.45
Costo de remodelación	0.12	4	0.48	2	0.24	3	0.36	2	0.24
Total	1.00		4.26		2.26		3.38		2.31

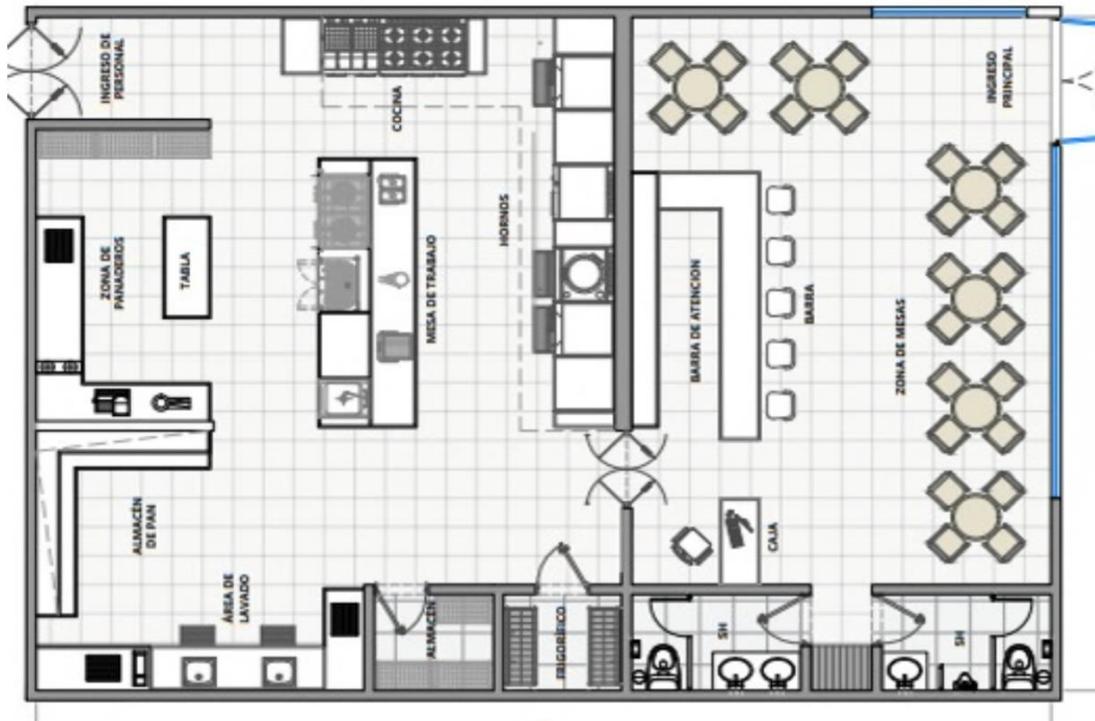
Fuente: Elaboración propia

7.2. Ingeniería del proyecto

7.2.1 Layout o diagrama de planta

El área requerida para la implementación del negocio es mínimo de 70 m², cuya distribución inicial se plantea como la del Gráfico 7.8. Sin embargo, al realizar la búsqueda de locales comerciales, donde también se pudiese instalar el área de producción y que quedasen en la zona deseada, se encontró que el metraje es mucho mayor que el requerido, por lo que se conceptualizará un modelo de subarrendamiento de alguno de los espacios, según sea el sitio que se seleccione con el análisis de microlocalización que se hace a continuación:

Gráfico 7.8: Distribución inicial requerida



Fuente: Elaboración propia

7.2.2 Equipos requeridos

A continuación, en la Tabla 7.5. se listan los equipos que se necesitan, considerando la cantidad de unidades que se requieren y el costo unitario estimado, en base a la experiencia de los inversionistas. Con estos datos se calcula el monto a invertir en mobiliario y el equipo para poder iniciar el funcionamiento de la panadería/pastelería.

Tabla 7.5. Mobiliario y equipo requerido (en S/)

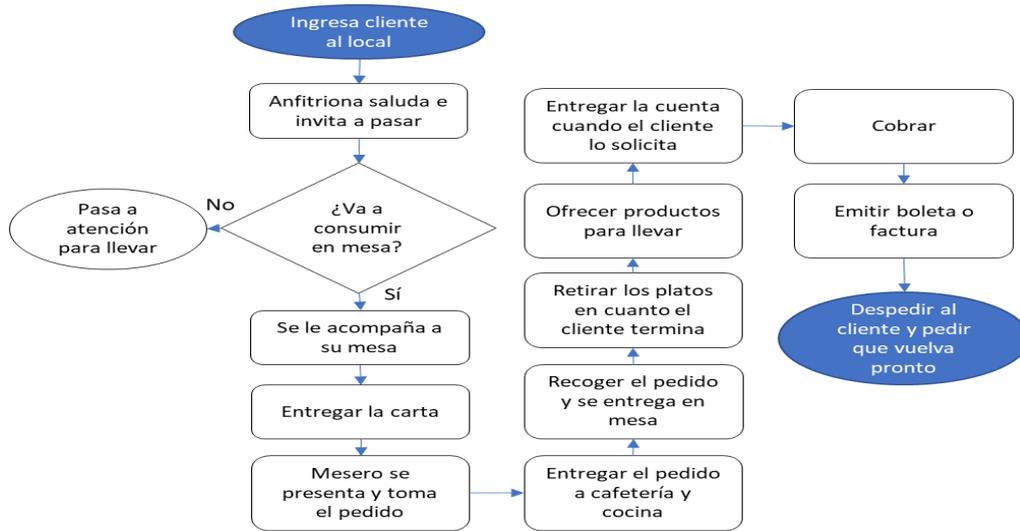
Cantidad	Descripción	Costo unitario	Costo total
1	Rebanadora pan 30 cortes, marca Tecnopan SAC, model REB, serie N° 021	2,900	2,900
1	Batidora de 20 litros, marca Fammic, Modelo BM-20, serie S-AI-17	3,000	3,000
1	Cocina a gas, marca Inresa, modelo CIP35CXX-0, serie N° 107707100239	1,000	1,000
1	Lavadero de acero inoxidable, medidas 0.90 m, 1.09 m x 0.60 m	1,500	1,500
1	Batidora 20 litros, marca Tecnología Panificadora SAC, modelo BT-20 lt año 2014	3,500	3,500
1	Amasadora sobadora de 25 kg modelo AS/25KLS marca Tecnología Panificadora SAC	7,000	7,000
1	Mesa trabajo de acero 0.90 m x 110 m x 1.7 m, modelo M-T marca Tecnología Panificadora	2,500	2,500
1	Mesa trabajo de acero 0.90 m x 110 m x 1.7 m, modelo M-T marca Tecnología Panificadora	2,000	2,000
1	Horno Max 2000 - rotativo a convección forzada - Cap. 846 panes/horneada - Marca Nova	57,500	57,500
1	Enfriador de agua serie N° 051, marca Tecnología Panificadora SAC	3,600	3,600
2	Coches de acero inoxidable por 18 niveles	700	1,400
1	Balanza digital, modelo AP-1 serie N° 97010080	1,000	1,000
100	Bandejas de acero inoxidable de 65 cm x 45 cm	7	700
1	Vitrina exhibidora de pasteles secos, frontal curvo medidas 1.20 m x 0.97 m x 1.36 m	2,800	2,800
1	Vitrina exhibidora de pasteles frios, marca Redsa, medidas 2.10 m x 1.50 m	9,000	9,000
1	Cremoladera de tres sabores, marca Bunn, modelo CD03, serie SPR-0699	5,000	5,000
1	Caja registradora, marca NCR, modelo NCR 2028 Plus, registro N° 9052481	2,500	2,500
1	Cafetera de 15 litros, modelo DZP150-15D, marca Electric Coffee Boiler	600	600
1	Refrigerador industrial VR4PS-1000 modelo 4 puertas, marca IMDEQ Perú	5,300	5,300
2	Escritorio de oficina	1,020	2,040
4	Sillas	340	1,360
6	Mesas para público	400	2,400
24	Sillas para público	70	1,680
1	Barra	650	650
5	Sillas de barra	70	350
6	Luminarias	272	1,632
	Enseres de cocina		6,000
	Vajilla y mobiliario de servicio		4,500
1	Laptop, marca Toshiba Intel, Serie Z7269211Q, modelo Satellite S68 System	3,500	3,500
1	Impresora	799	799
Total			137,711

Fuente: Elaboración propia

7.3 Descripción de los procesos

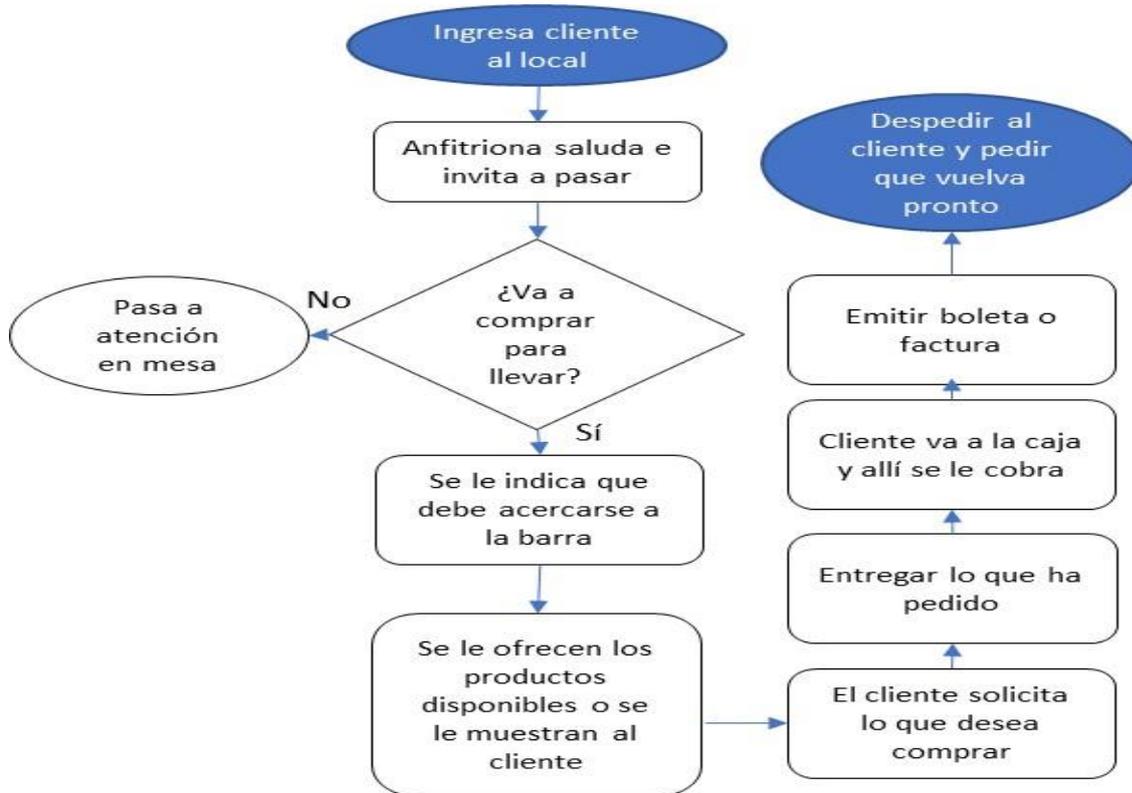
Se han identificado tres procesos principales de atención al cliente: (a) servicio en la mesa, (b) venta en vitrina para llevar y (c) *delivery*.

Gráfico 7.9. Proceso de atención en mesa



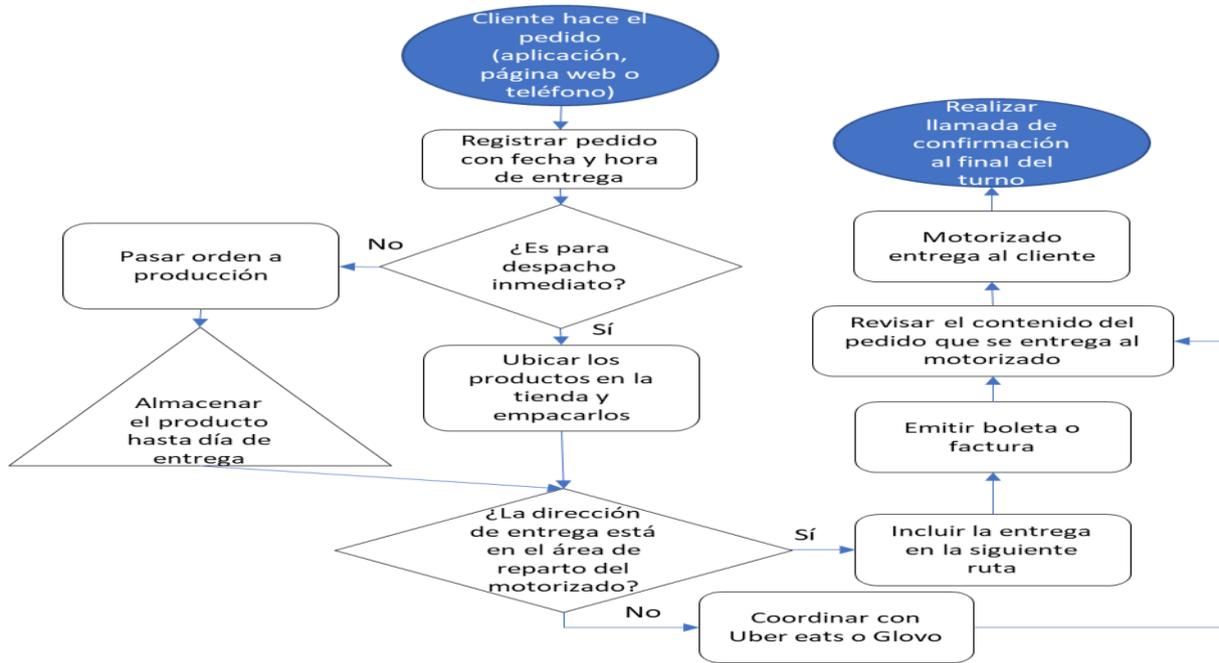
Fuente: Elaboración propia

Gráfico 7.10. Proceso de atención para llevar



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 7.11. Proceso de *delivery*



Fuente: Elaboración propia

7.4 Conclusiones

El negocio que se ha ideado se ubicará en la Av. Primavera, cerca de la UPC, con amplia visibilidad desde la calle, lo que facilitará la atracción de nuevos clientes. La selección de este local se hizo a través de un detallado estudio de macrolocalización y microlocalización, considerando el costo del alquiler, el espacio disponible, el número de puestos de estacionamiento y si tenía o no entrada directa desde la calle. Fue así que se seleccionó el lugar mencionado por el que se pagará un arriendo mensual de US\$ 2500.

Para poder funcionar es necesario equipar este local, tanto en el área de atención al público como la cocina, con hornos industriales y mesa de trabajo. El costo total de los equipos y mobiliarios es de S/76 691. Adicionalmente, se han diseñado los procesos de atención al público para garantizar un servicio estandarizado.

Se verifico en la pagina web de la Municipalidad de Santiago de Surco para conocer si actualmente cuentan con algún tipo de restricción para la creación de una panadería dentro del local elegido, no encontrando restricciones, además, se llamó al teléfono 411-5560 (1108) para corroborar la información, informando que no existe restricción alguna para la elaboración de una empresa panadera.

CAPÍTULO VIII: PLAN DE RECURSOS HUMANOS

El plan de recursos humanos debe garantizar que la organización cuente con el personal idóneo para alcanzar sus objetivos de largo plazo, dentro del marco de una estrategia genérica de diferenciación. Dentro de las estrategias que se desarrollaron previamente, la que aplica puntualmente al área de recursos humanos es la siguiente:

- E13: contratar personal con las competencias requeridas. Los trabajadores recibirán un programa de inducción para el personal y capacitaciones en servicio al cliente.

Además, se tienen estrategias relacionadas con la calidad del servicio y la retención de los clientes, lo cual dependerá directamente del personal que los atienda.

El plan de recursos humanos comprende el diseño de la estructura organizacional que determina la cantidad de personal requerido en función de las ventas estimadas y de los procesos que previamente se han presentado. Luego, se detallan las políticas de recursos humanos y se pasa a presentar el presupuesto, asociado directamente con la cantidad de empleados que se necesitan.

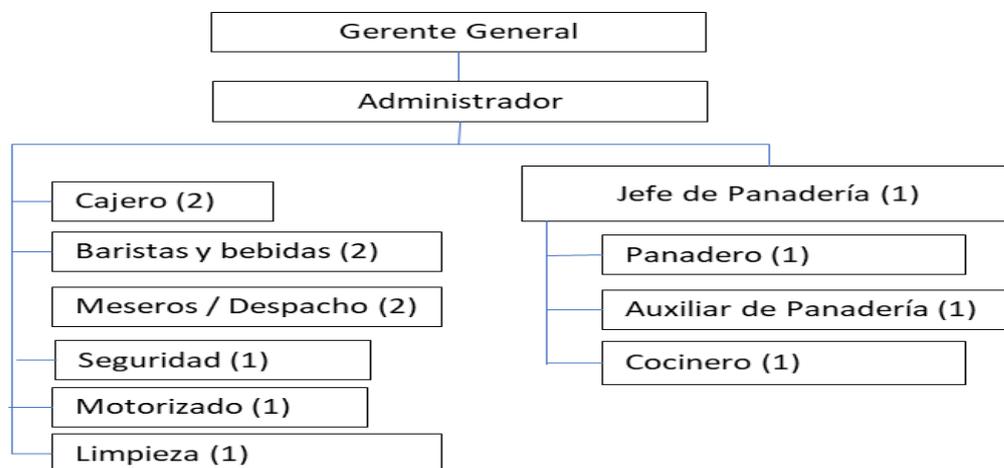
8.1 Estructura organizacional

La estructura organizacional que se implementará es jerárquica, como se presenta en el Gráfico 8.1., pero a su vez será plana para evitar burocracia y exceso de costos. Se ha escogido este tipo de estructura porque posee como ventaja que existe una autoridad clara, importante para un negocio nuevo, donde recién se implementan todos los procesos y se necesita una guía. Adicionalmente, todos los empleados contarán con funciones claramente definidas y tendrán un jefe a quién recurrir cuando lo necesiten; generándose una especialización que permitirá llevar a la calidad. Por

ejemplo, el panadero se especializará en hacer pan y no se deberá preocupar por la atención a los clientes, ya que eso será responsabilidad de otra área (Cheney, Christensen, Zorn, & Ganesh, 2004).

La organización funcionará bajo el liderazgo de un jefe de panadería, quien coordinará la producción y puesta en marcha del negocio. En total se requiere la colaboración o el trabajo conjunto de 15 personas, respetando el máximo de 48 horas por semana que indica el Ministerio de Trabajo (“Diez cosas que debes,” 2018).

Gráfico 8.1. Estructura organizacional



Fuente: Elaboración propia.

La descripción de las tareas y objetivos de cada uno de estos puestos de trabajo se encuentran detalladas en el Anexo 15

8.2 Políticas

La política de recursos humanos es fundamental para alcanzar los objetivos que la organización se ha fijado. Las políticas que la empresa ha establecido son:

1. Contar con un perfil para cada uno de los cargos descritos en la estructura organizacional y se contratará únicamente a personas que tengan las competencias requeridas para cada puesto.

2. Todo el personal debe contar con su certificado de salud vigente.
3. Se ofrece trabajo formal, con ingreso a planilla desde el primer día de contratación.
4. A los empleados se les darán todos los beneficios que la ley indique.
5. Se exige puntualidad al personal, vistiendo correctamente el uniforme y cumpliendo con las normas de aseo personal.
6. Atender a los clientes de manera amable, evitando las confrontaciones.
7. Intentar solucionar los problemas o quejas que el cliente presente, sustituyendo el producto por otro que sea de su agrado. Si necesita una devolución, acudir de inmediato al Jefe de Salón.
8. Fuera de las instalaciones de la empresa hay que guardar una actitud de decoro mientras se porte el uniforme.
9. Está prohibido el ingreso a las instalaciones de alimentos. Esto para preservar la calidad de lo que se ofrece a los clientes, es decir productos libres de azúcar, gluten o lactosa.

8.3 Reclutamiento y selección

Se reconoce que el recurso humano es clave para brindar un servicio de alta calidad y es por ello que al momento de seleccionar personal, para cualquier área de la empresa, pero principalmente para atención al público se requerirán las siguientes competencias:

- Capacidad de retener y de apuntar los pedidos tal cual lo señale cada cliente.
- Habilidad de trabajo en equipo, contribuyendo a crear un ambiente de cooperación, que contribuya a cumplir con metas de producción y de servicio.

- Altas condiciones de higiene, que se debe manifestar en el cabello, el arreglo de su vestimenta, la limpieza de los zapatos y en especial en la limpieza de manos y uñas.
- Experiencia previa, con recomendaciones verificables en restaurantes, panaderías o pastelerías; en el área que corresponda a la posición a la que se encuentra aplicando.
- Capacidad de trabajar con orden.

Por su parte, el reclutamiento se realizará a través de medios digitales como bumeran.com y en la página web de la empresa habrá un vínculo a un formulario donde cualquier persona que desee pueda aplicar. Se ofrecerán trabajos en turno completo o en medio tiempo, con la finalidad de poder contratar incluso a estudiantes universitarios.

Dentro del proceso de selección se hará una investigación de referencias, así como de antecedentes penales y policiales. Además de un test psicológico, a cargo de expertos.

8.4 Inducción y capacitación

Una vez que cada colaborador es seleccionado, se celebra un contrato y el primer paso es hacer un proceso de inducción. Este consiste en dar a conocer todas las políticas y normas de la empresa, así como explicar claramente las funciones del puesto que la persona va a desempeñar. En esta etapa, se detallarán los productos que se fabrican y se sirven, especialmente sus atributos (sin azúcar, sin gluten y sin lactosa).

Es muy importante que cada trabajador de la organización, sin importar cual sea su cargo, conozca lo que es la celiaquía, la diabetes y la intolerancia a la lactosa. Así mismo, tienen que saber los ingredientes de cada uno de los productos que se ofrecen; y esta información estará disponible en separatas plastificadas a las que pueden tener acceso en cualquier momento.

Cada seis meses se dará una capacitación a todo el personal, con el objetivo de recordar la importancia del servicio al cliente. Para crear una excelente experiencia,

que sea recordada por los consumidores y que lleve a recomendaciones, los empleados deberán seguir un estricto protocolo de atención el cual se explicará en estos entrenamientos semestrales. Además de anunciar cualquier innovación que se haga.

8.5 Presupuesto de recursos humanos

El presupuesto de recursos humanos se calcula en base a la estructura organizacional que se ha diseñado, considerando que varía cada año. Mientras que se han tomado sueldos de mercado, de acuerdo a las consultas realizadas por los investigadores. Además, debe considerarse que durante los dos primeros años, la empresa funcionará como MYPE, pasando luego al régimen tributario general. En el Anexo 8.3 se presenta de manera detallada el cálculo del gasto de personal para cada año, y a continuación en la Tabla 8.1 se muestra un resumen de los cinco años.

Tabla 8.1. Presupuesto de recursos humanos de 5 años

Año	Sueldo anual	Seguro anual	Gratificación	CTS	Vacaciones	Costo anual
1	298,320	26,849	27,097	12,430	12,430	377,126
2	331,200	29,808	30,084	13,800	13,800	418,692
3	398,400	35,856	70,850	32,500	32,500	570,106
4	398,400	35,856	70,850	32,500	32,500	570,106
5	398,400	35,856	70,850	32,500	32,500	570,106

Fuente: Elaboración propia.

Se seleccionó el régimen MYPE para los primeros dos años, porque permite a la empresa operar con menores costos durante su inicio, de gratificación, CTS y vacaciones. Para los empleados, el beneficio que se les ofrece, desde su contratación, es el ingreso a planilla, brindando todos los beneficios de ley.

8.6 Conclusiones

El recurso humano es clave para lograr los objetivos propuestos, ya que son los empleados los encargados de la interacción con los clientes, así como de la elaboración de los productos. Cada uno de ellos conocerá claramente sus funciones o

responsabilidades, así como quién es su supervisor, lo que ha quedado establecido en el organigrama propuesto. El costo que implica la contratación de estas personas asciende a S/377 126 para el primer año.

CAPÍTULO IX: PLAN DE TECNOLOGÍA

El plan de tecnología le permitirá a la organización operar de manera eficiente y, por ende, de una manera más rápida de cara al cliente. De igual forma, permitirá que se alcancen los objetivos de ventas y de rentabilidad gracias al uso de las herramientas que se plantean en este capítulo y a la implementación de las siguientes estrategias:

- E4: ofrecer el servicio de restaurante con platos a la carta, con amabilidad y rapidez.
- E9: desarrollar una página web con anuncios en páginas de alta frecuencia de visitas.
- E10: desarrollo de redes sociales como Instagram y Facebook para realizar servicio de delivery
- E12: generar un programa de lealtad, lo que junto con eficiencia en la atención, permitirá retener a los clientes, produciendo compras repetitivas.
- E14: ofrecer el servicio de *delivery* en la zona de Surco y La Molina. Ello se hará a través de personal motorizado.
- E15: utilizar el servicio de Glovo y Uber Eats para *delivery* a San Borja, Miraflores y San Isidro.

9.1 Software seleccionado

El software que se utilizará para el control de las operaciones de la empresa será el Practisis, que tiene como ventaja principal que funciona en la nube y es específico para las necesidades de un negocio de alimentos y bebidas. Esta herramienta permite la administración, supervisión y control de restaurantes, cafeterías o expendios de alimentos, cubriendo incluso el proceso de atención a mesas.

Entre sus beneficios está la posibilidad de utilizar tabletas electrónicas para tomar los pedidos, imprimir las órdenes de trabajo en la cocina, gestionar las recetas estándar y controlar los costos. Asimismo, sus módulos de operación son los siguientes:

- Pantalla general (*dashboard*): ayuda a la gestión o gerencia del local porque permite la fácil visualización de ventas, consumo promedio, estadía promedio por mesa y otros datos relevantes para la toma de decisiones.
- Atención en mesas: se coloca un terminal en el salón donde el mesero introduce el pedido que va directo a la cuenta del cliente. El software pasa la orden a la cocina y al momento de cobrar, todo el proceso es automático. El beneficio principal es que permite a los meseros disponer de más tiempo para atender a los clientes.
- Diseño de menú: se registra en el sistema el menú completo, incluyendo promociones y combos. También se pueden crear fácilmente botones para nuevos productos o eliminar otros, por lo que da una respuesta rápida al proceso de innovación.
- Comandas y pre-cuentas: como se mencionó anteriormente, una vez que el mesero introduce el pedido en el terminal que se encuentra en el salón, automáticamente se genera la comanda para la cocina o para el área de bebidas, según corresponda. Asimismo, cualquier mesero puede imprimir la cuenta de una mesa sin necesidad de recurrir a la caja, lo que ahorra tiempo y se traduce en mejor atención al cliente.
- Pedidos a domicilio: se registran las direcciones y teléfonos de cada cliente,. Vale señalar que incluso se puede automatizar la atención por vía telefónica.
- Cajas seguras: con este sistema se puede programar la apertura y cierre de la caja. Además, este módulo puede hacer el arqueo de caja al final de cada turno, generando así un cierre impreso.
- Reportes: se pueden crear gran cantidad de reportes, según lo requiera el negocio y estos son exportables a los softwares de Microsoft Office como Excel o PDF.

9.1 Visualización del software

Se solicitó una prueba del software para conocer con antelación cómo se visualizará. A continuación, se presentan las capturas de pantalla para distintos módulos. Es importante recalcar que el costo de utilizar este sistema es de US\$ 178 por mes, sin considerar el impuesto general a las ventas. No se requiere inversión inicial y tiene el beneficio de que es escalable y puede utilizarse en varios locales, manteniéndolos conectados.

Como se aprecia en el Gráfico 9.1, este costo corresponde a una o dos cajas, un solo terminal para pedidos y tres usuarios, permitiendo la facturación electrónica y el manejo de inventarios.

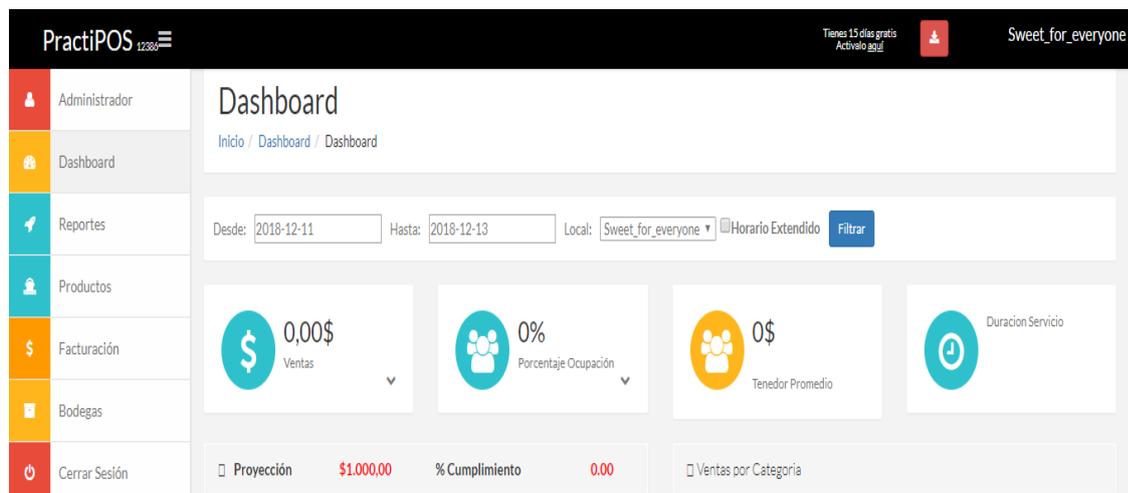
Gráfico 9.1. Costo de Practisis

DETALLE	
Cajas en el Local	<input type="text" value="1"/>
Terminales para Pedidos	<input type="text" value="1"/>
Usuarios	<input type="text" value="3"/>
Inventarios	<input checked="" type="checkbox"/>
Backoffice	<input checked="" type="checkbox"/>
Facturación Electrónica	<input checked="" type="checkbox"/>

TOTAL	
\$ 178 POR MES	
2 Terminales de Operación	
✓ Operación Completa Restaurante	
✓ Usuarios ilimitados	
✓ Incluye inventarios	
✓ Incluye contabilidad	
✓ Incluye facturación electrónica	
Activar	

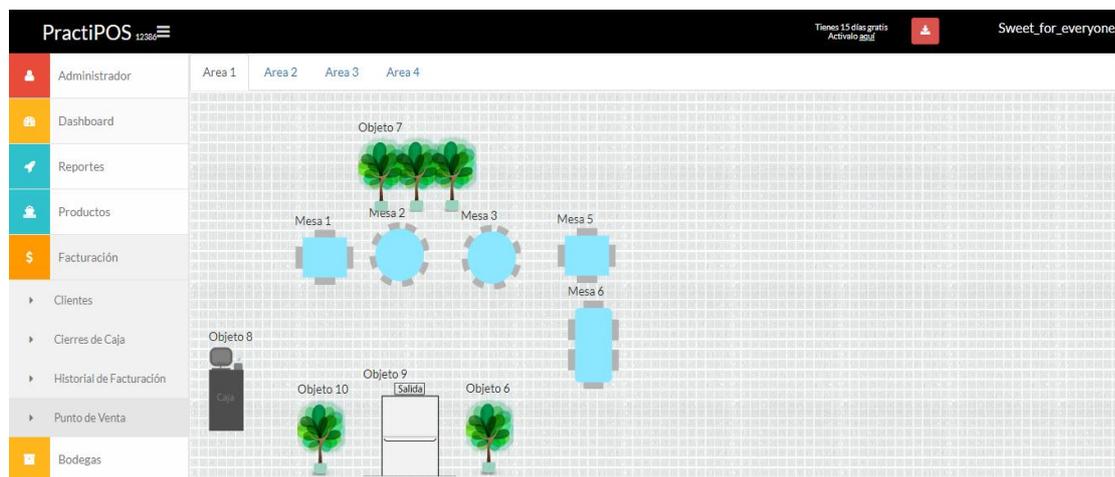
En el gráfico 9.2 se presenta el *dashboard* donde se ve el resumen de ventas para un período seleccionado, el porcentaje de ocupación del negocio y el promedio de cada ticket (boleta o factura). Asimismo, hace un contraste con la meta y muestra el porcentaje de cumplimiento, lo que recuerda permanentemente al administrador la necesidad de continuar esforzándose.

Gráfico 9.2. Captura de pantalla del dashboard



La captura de pantalla que se presenta en el Gráfico 9.3 muestra la distribución del área física del restaurante. De manera táctil, el mesero selecciona la mesa a la cual corresponde el pedido que va a introducir y durante el tiempo de servicio va introduciendo todo lo que le soliciten. Luego, en la caja, se emite la boleta o factura solo con una solicitud del cajero.

Gráfico 9.3. Captura de pantalla de atención en mesas



El administrador será el responsable de mantener actualizada la lista de productos, agregando las innovaciones y revisando continuamente los precios (ver Gráfico 9.4). Adicionalmente, se registrará el costo de cada producto, ya que se irán actualizando los precios de los insumos que se utilizan.

Gráfico 9.4. Captura de pantalla de lista de productos

Producto	Código	Unidad	Costo US\$	Precio sin Imp	Precio con Imp	IVA en Venta	Opciones
Agua	1	Unidad	0.00	1.0536	1.18	<input checked="" type="checkbox"/>	
Keke de Zanahoria	3	Unidad	0.00	11.0000	12.32	<input checked="" type="checkbox"/>	

Como se mencionó anteriormente, el registro de lo solicitado en cada mesa genera el ticket, que luego se convierte en boleta o factura. Esto se va registrando de manera acumulada, por lo que el administrador o el gerente general pueden revisar las ventas por períodos, ya sea un día, una semana o un mes. En la parte derecha superior del Gráfico 9.5 se ve la opción de crear una nueva factura, y corresponde a los cajeros ejecutar esta función.

Gráfico 9.5. Captura de pantalla de facturación

Fecha	Cliente	Factura	Local	Total US\$	Opciones
-------	---------	---------	-------	------------	----------

La meta que se mostró en la pantalla del *dashboard* se origina del módulo de proyección de ventas, que se presenta en el Gráfico 9.6. Aquí, se introduce una meta por día, lo que tiene como ventaja que se puede considerar el día de la semana que corresponde y si hay o no feriados.

Gráfico 9.6. Captura de pantalla para control de presupuesto

The screenshot shows a web interface for 'Proyección de Ventas'. At the top, there is a breadcrumb trail: 'Inicio / Administrador / Proyección De Ventas'. The main section is titled 'Presupuesto Diario'. On the left, there is a calendar for December 2018 with the 13th highlighted. Below the calendar, a blue button displays 'Presupuesto Acumulado \$USD 1,000.00'. On the right, there is a form with the following fields: 'Local' (dropdown menu set to 'Sweet_for_everyone'), 'Presupuesto Diario(\$USD)' (input field with '1000.00'), and 'Numero de transacciones(#)' (input field with '30'). A red 'Guardar' button is located below the form.

Para ayudar con la función de control, el Practisis permite crear reportes como los que se muestran en el Gráfico 9.7. Con ello, se demuestra que con un solo software se logra vigilar los costos de compra, la rotación del inventario, las ventas por mesero y por día; y hasta la demanda que cada producto tiene. El uso de esta información puede llevar a tomar decisiones importantes como retirar un producto del menú o incorporar nuevos en base a las tendencias que se identifiquen.

Gráfico 9.7. Captura de pantalla de reportes

The screenshot shows the 'Reportes Administrativo' page in the PractiPOS system. The top navigation bar includes 'PractiPOS 12387', a user profile icon, and the text 'Tienes 15 días gratis. Actívalo aquí.' and 'Sweet_for_everyone'. The left sidebar contains a menu with 'Administrador', 'Dashboard', 'Reportes', and a sub-menu for 'Reportes' including 'Reportes Bodega', 'Reportes Operaciones', 'Reportes Mercadeo', and 'Reportes Administrativo'. The main content area is titled 'Reportes Administrativo' and includes a breadcrumb trail 'Inicio / Reportes / Reportes Administrativo'. Below the title is a search bar with the text 'busqueda' and a blue 'Buscar' button. A table lists the following reports:

Nombre	Categoría	Descripción	Opciones
Empleados	Administrativo	Muestra la información de los empleados	[icon]
Registro de horas	Administrativo	Muestra el registro de horas de los empleados	[icon]

PractiPOS 12380 Tienes 15 días gratis Actívalo aquí Sweet_for_everyone

Administrador Dashboard Reportes

Reportes Bodega

Inicio / Reportes / Reportes Bodega

busqueda

Nombre	Categoría	Descripción	Opciones
Compras Estimadas	Bodegas	Muestra las Compras Estimadas por Producto (Semanal, Quincenal y Mensual)	<input type="button" value="⌵"/>
Compras por Categorías	Bodegas	Muestra las compras por categorías	<input type="button" value="⌵"/>
Compras x Proveedor	Bodegas	Lista las compras por proveedor y por bodega	<input type="button" value="⌵"/>
Costos Totales	Bodegas	Muestra los costos incluyendo los Ajustes	<input type="button" value="⌵"/>
Costos Totales x Categoría Venta	Bodegas	Muestra los costos totales por la categoría de venta y por bodega	<input type="button" value="⌵"/>
Costos totales x Tipo de Producto	Bodegas	Muestra los costos totales por el tipo de producto y por bodega	<input type="button" value="⌵"/>
Costos x Evento	Bodegas	Muestra los costos por evento y por local	<input type="button" value="⌵"/>

Reportes Bodega Reportes Operaciones Reportes Mercadeo Reportes Administrativo

Productos Facturación Bodegas

PractiPOS 12380 Tienes 15 días gratis Actívalo aquí Sweet_for_everyone

Administrador Dashboard Reportes

Reportes Operaciones

Inicio / Reportes / Reportes Operaciones

busqueda

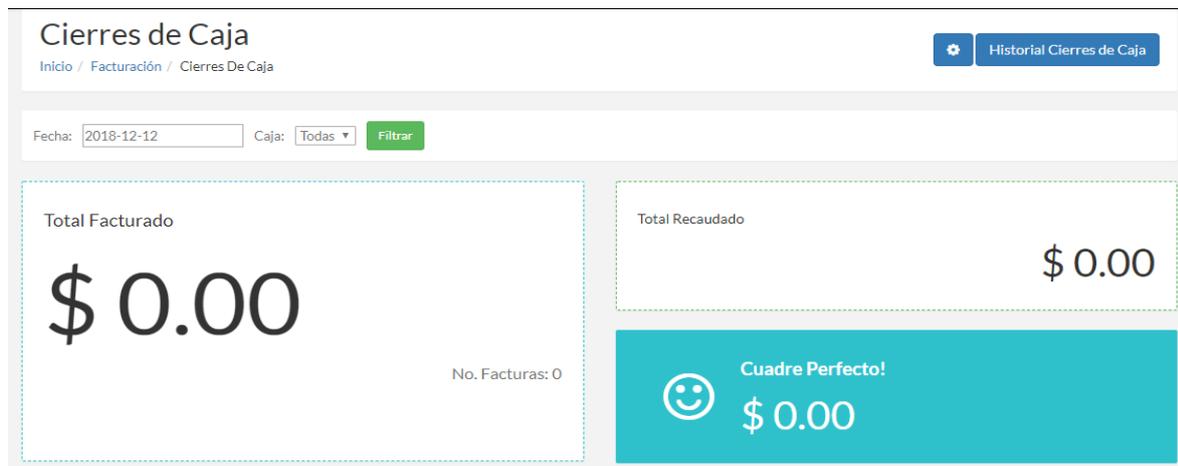
Nombre	Categoría	Descripción	Opciones
Cierre Departamental	Operaciones	Cierre x Departamento	<input type="button" value="⌵"/>
Consumos Internos	Operaciones	Muestra los consumos internos por local	<input type="button" value="⌵"/>
Cuentas x Cobrar	Operaciones	Muestra las Cuentas x Cobrar por local	<input type="button" value="⌵"/>
Cuentas x Cobrar x Clientes	Operaciones	Muestra las Cuentas x Cobrar agrupadas x Clientes y por local	<input type="button" value="⌵"/>
Descuentos x Consumos	Operaciones	Muestras los descuentos por consumos.	<input type="button" value="⌵"/>
Descuentos x Facturación	Operaciones	Muestras los descuentos por facturación.	<input type="button" value="⌵"/>
Detalle de Tarjetas	Operaciones	Muestra el detalle de las tarjetas por local	<input type="button" value="⌵"/>

Reportes Bodega Reportes Operaciones Reportes Mercadeo Reportes Administrativo

Productos Facturación Bodegas

Finalmente, en el Gráfico 9.8 se presenta la pantalla de cierre de caja, que es una actividad que cada cajero debe realizar al culminar sus horas de trabajo. Es imprescindible que aparezca “cuadre perfecto” y en caso de que no sea así, se requiere una autorización del administrador, ya que el cajero es responsable de cualquier faltante.

Gráfico 9.8. Captura de pantalla de cierre de caja



9.2 Conclusiones

Se utilizará el software Practisis debido a sus usos múltiples que calzan con los requerimientos del giro del negocio. Esta herramienta no posee inversión inicial, sino que implica un pago mensual durante su uso, con lo cual se podrá acceder a todas sus funciones. El programa permitirá operar con eficiencia, ya que podrán manejarse las órdenes de las mesas, pedidos en barra u órdenes para delivery, generando automáticamente comandas y luego permitiendo la facturación. Al mismo tiempo, facilita el control de costos y manejo de inventarios.

CAPÍTULO X: EVALUACIÓN ECONÓMICA – FINANCIERA

La evaluación que se desarrolla en este capítulo es el resultado de las decisiones tomadas en los apartados previos, incluyendo las estrategias que se implementarán. Por ello, se dice que este capítulo es el resultado de todo el plan estructurado y además se muestra la consecución de los objetivos de largo plazo que previamente propusieron los inversionistas.

Se estableció como supuesto que los fondos para la implementación del negocio serán aportados en partes iguales por los accionistas y por un crédito. Asimismo, se ha considerado que el propietario del local a arrendar permitirá el establecimiento de un contrato de largo plazo, por lo que no se generarán costos de cambio de local. Se opta por un contrato de largo plazo para depreciar la inversión que se haga por adecuaciones, pero lo principal es para que los clientes puedan asociar la marca con un punto geográfico, lo que facilitará el aumento en el número de compradores y en la frecuencia de compras.

A nivel macroeconómico, el supuesto principal es que la inflación se mantendrá por debajo del 3 % y en el momento en que los costos aumenten, este incremento será traspasado a los precios. Por lo tanto, se supone que aumento en costos y en precios no tendrá un impacto directo sobre el resultado financiero del proyecto, sino que se compensarán entre ellos.

10.1 Inversión inicial

Para la inversión inicial se han considerado los rubros que se presentan en la Tabla 10.1 y que juntos suman S/398 512.

Tabla 10.1. Inversión inicial (S/)

Cuenta	Monto (S/)
Activos Tangibles	
Remodelación	22,194
Equipo y mobiliario	137,711
	159,905
Activos Intangibles	
Constitución de la empresa	2,180
Puesta en marcha (MKT pregoing)	115,350
	117,530
Capital de Trabajo	
3 meses de gastos de RRHH	49,720
3 meses de gastos de marketing	9,586
3 meses de servicios básicos	9,000
Inventario inicial (3 meses de costos de ventas)	52,771
	121,076
Total inversión inicial	398,512

Fuente: Elaboración propia.

10.2 Costo de capital promedio ponderado

El costo de capital promedio ponderado se compone de dos fuentes de fondos. Por un lado, se tiene el aporte de los inversionistas que se denomina fondos propios y por otro lado, está el endeudamiento. Para este proyecto se ha considerado un esquema de 50 % de fondos propios y 50 % de deuda; debido a que, queremos trabajar con una deuda en relación al capital igual o reducida, con la potestad de endeudarnos lo menos posible; es por ello, que hemos previsto analizar varias TEA entre bancos y caja municipales para optar por la menor; si optáramos por una financiación de 40% capital propio y 60% financiamiento, tendríamos un escenario a corto plazo de sacrificio de dividendos en efectivo y capitalizar nuestras utilidades para acelerar la amortización de la deuda. Por tal motivo, mantenemos nuestra primera opción que sea 50% de capital propio en efectivo y 50% mediante un financiamiento.

10.2.1 Costo de fondos propios (COK)

10.2.1.1 Método 1: cálculo del COK a través del CAPM

Previo a realizar la evaluación económica y financiera de este plan de negocios se calcula el costo de capital, mediante la aplicación del modelo de valoración de activos financieros, conocido como CAPM por sus siglas en inglés. Para ello, se utiliza el esquema de Damodaran, donde el costo de capital se calcula mediante la aplicación de un modelo financiero que se creó en la década de los sesenta y que incorpora el riesgo del mercado con el rendimiento esperado en determinada industria. Este cálculo proporciona una tasa que es lo mínimo que debe percibir el inversionista por su aporte (Damodaran, 2018). La fórmula para el cálculo del COK se presenta a continuación:

Costo de capital = Tasa libre de riesgo + ((Riesgo de mercado – Tasa libre de riesgo) x Beta).

$$R_e = R_f + \beta \times (R_m - R_f)$$

En la siguiente tabla se presentan los datos que se han recopilado para poder aplicar esta fórmula y obtener el COK apropiado para el negocio de pastelería /panadería especializada. Es importante aclarar que la tasa de mercado o rendimiento del mercado se refiere a la rentabilidad que históricamente ha tenido el principal índice accionario del país (Rodríguez & Ramírez, 2010).

Tabla 10.2. Datos para calcular el costo de capital (COK)

Datos	Valor	Descripción	Fuente
Tasa libre de riesgo en Estados Unidos.	5.34 %	Promedio aritmético del rendimiento de los Bonos del Tesoro de los Estados Unidos 1998-2017.	Damodaran (2018).
Tasa de mercado Perú.	6.30 %	S&P / BVL rendimiento 2012-2017.	BVL (2018).
Beta para el negocio propuesto (promedio de <i>Food processing</i> y <i>Restaurant / dining</i>).	0.765	Riesgo implícito de cierta industria.	Damodaran (2018).

La Beta para *Food Processing* es 0.68 y para *Restaurant / Dining* es 0.85

Elaboración: Propia con datos de Damodaran (2018).

Entonces, aplicando la fórmula anterior se tiene que:

$$\text{COK} = 5.34 \% + 0.765 * (6.30 \% - 5.34 \%)$$

$$\text{COK} = 6.07 \%$$

10.2.1.2 Método 2: tasa requerida por los inversionistas

Los dos inversionistas requieren un rendimiento mínimo del 20 % sobre los fondos que aporten al proyecto.

10.2.2 Costo de capital promedio ponderado (WACC)

En función de lo expresado por los inversionistas se tendrá la siguiente estructura de financiamiento: (a) 50 % proviene de fondos propios y (b) 50 % proviene de endeudamiento.

Para estimar el costo de la deuda se compararon las tasas activas de varias cajas municipales de ahorro y crédito (ver Anexo 10). En base a esto se solicitó una cotización a la Caja Piura y a la Caja Huancayo, lo que también se presenta en el Anexo 10. Los resultados indican que la Caja Huancayo ofrece una mejor tasa activa, que se sitúa en 28.32 % anual.

10.2.2.1 Método 1: usando el CAPM para cálculo del COK

El costo de capital promedio ponderado, usando el cálculo del COK, asciende a 12.95 %. Para calcular el costo de la deuda se usó la tasa de la Caja Huancayo (28.32 %) y además se aplicó el escudo fiscal de 30 %.

Tabla 10.3. Costo de capital promedio ponderado (WACC) método 1

	Estructura	Costo	Ponderado
Fondos propios	50 %	6.07 %	3.04 %
Deuda	50 %	19.82 %	9.91 %
Costo total de capital			12.95 %

Fuente: Elaboración propia. Para la tasa de crédito se usaron datos de BCP (2018).

Viendo el resultado, descartamos esta metodología, ya que el costo del capital propio debe ser mayor que el costo de la deuda

10.2.2.2 Método 2: el COK es la tasa requerida por inversionistas

Se mantiene el costo de la deuda, ya que se utilizará la misma fuente; mientras que se varía el costo de los fondos propios, aplicando la tasa del 20% que es lo mínimo esperado por los inversionistas. Utilizando esta metodología el costo promedio ponderado (WACC) asciende a 19.91%.

Tabla 10.4. Costo de capital promedio ponderado (WACC) método 2

	Estructura	Costo	Ponderado
Fondos propios	50 %	20.00 %	10.00 %
Deuda	50 %	19.82 %	9.91 %
Costo total de capital			19.91 %

Fuente: Elaboración propia. Para la tasa de crédito se usaron datos de BCP (2018).

Nos quedamos con este método, ya que el costo del capital propio es mayor que la deuda.

10.3 Estado de Resultados proyectado

Las ventas han sido previamente estimadas, luego del análisis de las investigaciones de mercado conducidas. Para el cálculo de costo de ventas se tomaron dos recetas que se espera tengan alta demanda como son la torta de zanahoria y la Pavlova de fresas en representación de los postres variados. De acuerdo al estudio de mercado, los postres y queques son lo que los consumidores esperan encontrar, en primer lugar. Las recetas con la cantidad por ingrediente, el costo unitario y el detalle de costo total por porción se presentan en el Anexo 9.

Tabla 10.5. Costo de ventas promedio

Resumen Costo de Ventas	SIN IGV		
	Por porción		
Receta	Costo (S/)	Precio (S/)	Costo / Precio
Keke de Zanahoria	4.1	7.5	54.6%
Pavlova de Fresa	1.9	7.5	25.3%
Muffin	5.2	12.0	43.7%
Pan	3.0	5.0	59.1%
Promedio			45.67%

Receta	Sin MOD	PV con IGV
	Por porción	
Receta	Costo (S/)	Precio (S/)
Keke de Zanahoria	3.9	9.1
Pavlova de Fresa	1.7	9.1
Muffin	4.5	14.6
Pan	2.7	6.1
Promedio		

Receta	IGV		Pago por IGV
	Crédito (S/)	Débito (S/)	
Keke de Zanahoria	0.7	1.6	0.95
Pavlova de Fresa	0.3	1.6	1.34
Muffin	0.8	2.6	1.83
Pan	0.5	1.1	0.60
Promedio			1.18

Fuente: Elaboración propia

En base a lo anterior, considerando también el presupuesto de marketing y de recursos humanos que ya se presentaron, se procede a proyectar el estado de ganancias y pérdidas mensuales para los primeros años, que se presenta en la siguiente tabla.

Tabla 10.6. Estado de Resultados (S/) por mes

	Año 1											
	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	33,190	38,515	43,840	49,164	54,489	59,814	65,138	70,463	75,788	81,112	86,437	91,762
Costo de ventas	(15,158)	(17,590)	(20,022)	(22,454)	(24,886)	(27,318)	(29,749)	(32,181)	(34,613)	(37,045)	(39,477)	(41,909)
Utilidad bruta	18,032	20,925	23,818	26,711	29,603	32,496	35,389	38,282	41,175	44,068	46,960	49,853
Gasto de personal	(24,860)	(24,860)	(24,860)	(24,860)	(24,860)	(24,860)	(24,860)	(24,860)	(24,860)	(24,860)	(24,860)	(24,860)
Gasto de marketing	(3,195)	(3,195)	(3,195)	(3,195)	(3,195)	(3,195)	(3,195)	(3,195)	(3,195)	(3,195)	(3,195)	(3,195)
Gasto de alquiler	(8,500)	(8,500)	(8,500)	(8,500)	(8,500)	(8,500)	(8,500)	(8,500)	(8,500)	(8,500)	(8,500)	(8,500)
Gasto de servicios básicos	(3,000)	(3,000)	(3,000)	(3,000)	(3,000)	(3,000)	(3,000)	(3,000)	(3,000)	(3,000)	(3,000)	(3,000)
Honorarios de serv. Contables	(400)	(400)	(400)	(400)	(400)	(400)	(400)	(400)	(400)	(400)	(400)	(400)
Gastos de tecnología	(587)	(587)	(587)	(587)	(587)	(587)	(587)	(587)	(587)	(587)	(587)	(587)
Depreciación y amortización	(4,624)	(4,624)	(4,624)	(4,624)	(4,624)	(4,624)	(4,624)	(4,624)	(4,624)	(4,624)	(4,624)	(4,624)
Utilidad operativa	(27,135)	(24,242)	(21,349)	(18,456)	(15,563)	(12,670)	(9,778)	(6,885)	(3,992)	(1,099)	1,794	4,687
Gastos financieros	(4,702)	(4,666)	(4,629)	(4,591)	(4,552)	(4,512)	(4,471)	(4,429)	(4,386)	(4,343)	(4,298)	(4,252)
Utilidad neta antes impuestos	(31,837)	(28,908)	(25,978)	(23,047)	(20,115)	(17,182)	(14,249)	(11,314)	(8,378)	(5,442)	(2,504)	435
Impuesto a la renta												18,852
Utilidad neta después de impuestos	(31,837)	(28,908)	(25,978)	(23,047)	(20,115)	(17,182)	(14,249)	(11,314)	(8,378)	(5,442)	(2,504)	19,287
	Año 2											
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
	101,634	106,191	110,757	115,334	119,920	124,516	129,122	133,738	138,363	142,999	147,644	152,299
Costo de ventas	(46,417)	(48,498)	(50,584)	(52,674)	(54,769)	(56,868)	(58,971)	(61,079)	(63,192)	(65,309)	(67,431)	(69,557)
Utilidad bruta	55,216	57,692	60,173	62,660	65,151	67,648	70,151	72,658	75,171	77,690	80,213	82,743
Gasto de personal	(34,891)	(34,891)	(34,891)	(34,891)	(34,891)	(34,891)	(34,891)	(34,891)	(34,891)	(34,891)	(34,891)	(34,891)
Gasto de marketing	(3,195)	(3,195)	(3,195)	(3,195)	(3,195)	(3,195)	(3,195)	(3,195)	(3,195)	(3,195)	(3,195)	(3,195)
Gasto de alquiler	(8,500)	(8,500)	(8,500)	(8,500)	(8,500)	(8,500)	(8,500)	(8,500)	(8,500)	(8,500)	(8,500)	(8,500)
Gasto de servicios básicos	(4,546)	(4,546)	(4,546)	(4,546)	(4,546)	(4,546)	(4,546)	(4,546)	(4,546)	(4,546)	(4,546)	(4,546)
Honorarios de serv. Contables	(400)	(400)	(400)	(400)	(400)	(400)	(400)	(400)	(400)	(400)	(400)	(400)
Gastos de tecnología	(587)	(587)	(587)	(587)	(587)	(587)	(587)	(587)	(587)	(587)	(587)	(587)
Depreciación y amortización	(4,624)	(4,624)	(4,624)	(4,624)	(4,624)	(4,624)	(4,624)	(4,624)	(4,624)	(4,624)	(4,624)	(4,624)
Utilidad operativa	(1,527)	948	3,430	5,916	8,408	10,905	13,407	15,915	18,428	20,946	23,470	25,999
Gastos financieros	(4,205)	(4,157)	(4,108)	(4,057)	(4,006)	(3,953)	(3,899)	(3,844)	(3,787)	(3,729)	(3,670)	(3,609)
Utilidad neta antes impuestos	(5,732)	(3,208)	(678)	1,859	4,402	6,952	9,508	12,071	14,641	17,217	19,800	22,390
Impuesto a la renta	1,691	946	200	(548)	(1,299)	(2,051)	(2,805)	(3,561)	(4,319)	(5,079)	(5,841)	(6,605)
Utilidad neta después de impuestos	(4,041)	(2,262)	(478)	1,310	3,103	4,901	6,703	8,510	10,322	12,138	13,959	15,785

Fuente: Elaboración propia.

Ahora, se proyecta de forma anual para los cinco períodos que se están considerando.

Tabla 10.7. Estado de Resultados proyectado (S/) por año

	Años				
	1	2	3	4	5
Ventas	749,713	1,522,516	2,557,396	3,316,991	4,095,903
Costo de ventas	(342,402)	(695,350)	(1,167,990)	(1,514,905)	(1,870,643)
Utilidad bruta	407,311	827,167	1,389,406	1,802,086	2,225,260
Gasto de personal	(298,320)	(418,692)	(570,106)	(570,106)	(570,106)
Gasto de marketing	(38,343)	(38,343)	(64,343)	(38,343)	(38,343)
Gasto de alquiler	(102,000)	(102,000)	(102,000)	(102,000)	(102,000)
Gasto de servicios básicos	(36,000)	(54,554)	(73,095)	(83,950)	(93,807)
Honorarios de serv. Contables	(4,800)	(4,800)	(5,040)	(5,292)	(5,557)
Gastos de tecnología	(7,049)	(7,049)	(7,401)	(7,771)	(8,160)
Depreciación y amortización	(55,487)	(55,487)	(55,487)	(55,487)	(55,487)
Utilidad operativa	(134,687)	146,242	511,934	939,136	1,351,801
Gastos financieros	(53,831)	(47,023)	(38,015)	(26,097)	(10,330)
Utilidad neta antes impuestos	(188,518)	99,219	473,920	913,039	1,341,471
Impuesto a la renta	18,852	(29,270)	(142,176)	(273,912)	(402,441)
Utilidad neta después de impuestos	(169,667)	69,950	331,744	639,128	939,030

Fuente: Elaboración propia

10.5 Flujo de caja

A partir del estado de ganancias y pérdidas, así como considerando la tabla de amortización del préstamo que se presenta en el Anexo 11, se ha desarrollado el flujo de caja. Primero, se presenta a nivel mensual para dos años y luego se hace la estimación anual del período completo correspondiente a 5 años.

Tabla 10.8. Flujo de caja (financiero y económico) proyectado (S/) por meses

	Año 1											
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Entrada de caja	33,190	38,515	43,840	49,164	54,489	59,814	65,138	70,463	75,788	81,112	86,437	91,762
Egresos												
Costo de ventas	(15,158)	(17,590)	(20,022)	(22,454)	(24,886)	(27,318)	(29,749)	(32,181)	(34,613)	(37,045)	(39,477)	(41,909)
Sueldos	(24,860)	(24,860)	(24,860)	(24,860)	(24,860)	(24,860)	(24,860)	(24,860)	(24,860)	(24,860)	(24,860)	(24,860)
Essalud	(2,237)	(2,237)	(2,237)	(2,237)	(2,237)	(2,237)	(2,237)	(2,237)	(2,237)	(2,237)	(2,237)	(2,237)
Gratificaciones							(13,549)					(13,549)
CTS					(6,215)						(6,215)	
Vacaciones												(9,805)
Gasto de marketing	(3,195)	(3,195)	(3,195)	(3,195)	(3,195)	(3,195)	(3,195)	(3,195)	(3,195)	(3,195)	(3,195)	(3,195)
Gasto de alquiler	(8,500)	(8,500)	(8,500)	(8,500)	(8,500)	(8,500)	(8,500)	(8,500)	(8,500)	(8,500)	(8,500)	(8,500)
Gasto de servicios básicos	(5,000)	(3,000)	(3,000)	(3,000)	(3,000)	(3,000)	(3,000)	(3,000)	(3,000)	(3,000)	(3,000)	(3,000)
Honorarios serv. Contables	(400)	(400)	(400)	(400)	(400)	(400)	(400)	(400)	(400)	(400)	(400)	(400)
Gastos de tecnología	(587)	(587)	(587)	(587)	(587)	(587)	(587)	(587)	(587)	(587)	(587)	(587)
Impuesto a la renta												
Flujo de caja financiero	(26,748)	(21,855)	(18,962)	(16,069)	(19,392)	(10,284)	(20,940)	(4,498)	(1,605)	1,288	(2,035)	(16,281)
Intereses	(4,702)	(4,666)	(4,629)	(4,591)	(4,552)	(4,512)	(4,471)	(4,429)	(4,386)	(4,343)	(4,298)	(4,252)
Amortización capital deuda	(1,540)	(1,576)	(1,614)	(1,652)	(1,691)	(1,731)	(1,771)	(1,813)	(1,856)	(1,900)	(1,945)	(1,991)
Flujo de caja económico	(32,991)	(28,098)	(25,205)	(22,312)	(25,634)	(16,526)	(27,182)	(10,741)	(7,848)	(4,955)	(8,277)	(22,523)

	Año 2											
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Entrada de caja												
Ventas	101,634	106,191	110,757	115,334	119,920	124,516	129,122	133,738	138,363	142,999	147,644	152,299
Egresos												
Costo de ventas	(46,417)	(48,498)	(50,584)	(52,674)	(54,769)	(56,868)	(58,971)	(61,079)	(63,192)	(65,309)	(67,431)	(69,557)
Sueldos	(24,860)	(24,860)	(24,860)	(24,860)	(24,860)	(24,860)	(24,860)	(24,860)	(24,860)	(24,860)	(24,860)	(24,860)
Essalud	(2,237)	(2,237)	(2,237)	(2,237)	(2,237)	(2,237)	(2,237)	(2,237)	(2,237)	(2,237)	(2,237)	(2,237)
Gratificaciones							(13,549)					(13,549)
CTS					(6,215)						(6,215)	
Vacaciones	(6,215)	(6,215)										
Gasto de marketing	(3,195)	(3,195)	(3,195)	(3,195)	(3,195)	(3,195)	(3,195)	(3,195)	(3,195)	(3,195)	(3,195)	(3,195)
Gasto de alquiler	(8,500)	(8,500)	(8,500)	(8,500)	(8,500)	(8,500)	(8,500)	(8,500)	(8,500)	(8,500)	(8,500)	(8,500)
Gasto de servicios básicos	(4,546)	(4,546)	(4,546)	(4,546)	(4,546)	(4,546)	(4,546)	(4,546)	(4,546)	(4,546)	(4,546)	(4,546)
Honorarios serv. Contables	(400)	(400)	(400)	(400)	(400)	(400)	(400)	(400)	(400)	(400)	(400)	(400)
Gastos de tecnología	(587)	(587)	(587)	(587)	(587)	(587)	(587)	(587)	(587)	(587)	(587)	(587)
Impuesto a la renta				(18,852)								
Flujo de caja financiero	4,675	7,151	15,847	(518)	14,610	23,322	12,276	28,332	30,845	33,363	29,672	24,868
Intereses	(4,205)	(4,157)	(4,108)	(4,057)	(4,006)	(3,953)	(3,899)	(3,844)	(3,787)	(3,729)	(3,670)	(3,609)
Amortización capital deuda	(2,038)	(2,086)	(2,135)	(2,185)	(2,237)	(2,290)	(2,344)	(2,399)	(2,456)	(2,514)	(2,573)	(2,634)
Flujo de caja económico	(1,567)	909	9,605	(6,761)	8,368	17,080	6,033	22,090	24,603	27,121	23,430	18,625

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 10.9. Flujo de caja (financiero y económico) proyectado (S/) por año

	Años				
	1	2	3	4	5
Entrada de caja					
Ventas	749,713	1,522,516	2,557,396	3,316,991	4,095,903
Costo de ventas	(342,402)	(695,350)	(1,167,990)	(1,514,905)	(1,870,643)
Gasto de personal	(374,501)	(377,126)	(569,616)	(569,591)	(580,916)
Gasto de marketing	(38,343)	(38,343)	(64,343)	(38,343)	(38,343)
Gasto de alquiler	(102,000)	(102,000)	(102,000)	(102,000)	(102,000)
Gasto de servicios básicos	(41,000)	(57,554)	(71,550)	(83,046)	(100,803)
Honorarios serv. Contables	(4,800)	(4,800)	(5,040)	(5,292)	(5,557)
Gastos de tecnología	(7,049)	(7,049)	(7,401)	(7,771)	(8,160)
Impuesto a la renta	18,852	(29,270)	(142,176)	(273,912)	(402,441)
Flujo de caja financiero	(141,529)	211,025	427,281	722,131	987,041
Intereses	(53,831)	(47,023)	(38,015)	(26,097)	(10,330)
Amortización capital deuda	(21,079)	(27,888)	(36,896)	(48,813)	(64,580)
Flujo de caja económico	(216,440)	136,115	352,370	647,221	912,130

Fuente: Elaboración propia

10.6 Valor Actual Neto y Tasa Interna de Retorno

Considerando la inversión inicial, el flujo de caja que se ha proyectado y la tasa promedio de costo de capital se procede a calcular el Valor Actual Neto (VAN). Dado que se ha utilizado dos metodologías para el cálculo del WACC entonces se procede a calcular el VAN dos veces, como se muestra a continuación.

Tabla 10.10. VAN usando el COK calculado con la metodología CAPM

	Años					
	0	1	2	3	4	5
Inversión inicial	-398,512					
Flujos de Efectivo		-216,440	136,115	352,370	647,221	912,130
Flujos finales						0
Flujo total	-398,512	-216,440	136,115	352,370	647,221	912,130
Factor de descuen	1.0000	7.7208	0.7838	0.6939	0.6144	0.5439
Flujo descontado	-398,512	-1,671,090	106,689	244,522	397,628	496,121
VAN	-824,643					

Fuente: Elaboración propia

Viendo el resultado, descartamos esta metodología según lo que se indicó en el cuadro 10.3, ya que el costo del capital propio debe ser mayor que el costo de la deuda, por lo tanto, nos quedaríamos con el método 2 que es la tasa requerida del inversionista.

Tabla 10.11. VAN usando el COK calculado en base a requerimiento de inversionistas

	Años					
	0	1	2	3	4	5
Inversión inicial	-398,512					
Flujos de Efectivo		-216,440	136,115	352,370	647,221	912,130
Flujos finales						0
Flujo total	-398,512	-216,440	136,115	352,370	647,221	912,130
Factor de descuent	1.0000	0.8339	0.6955	0.5800	0.4837	0.4034
Flujo descontado	-398,512	-180,499	94,663	204,367	313,041	367,912
VAN	400,973					

Fuente: Elaboración propia

Tabla 10.12. Tasa Interna de Retorno (TIR)

	Años					
	0	1	2	3	4	5
Inversión inicial	-398,512					
Flujos de Efectivo		-216,440	136,115	352,370	647,221	912,130
Flujo total	-398,512	-216,440	136,115	352,370	647,221	912,130

Tasa	19.9%
VAN	400,973
TIR	38.76%

Fuente: Elaboración propia

La Tasa Interna de Retorno o TIR es aquella tasa con la cual el VAN tiene como resultado cero. Para el presente proyecto esa tasa es 38.76 %. Con este resultado y dado que el VAN del proyecto sale positivo, independientemente de la tasa de descuento que se utilice, se sostiene que es rentable y conviene la implementación o creación de la pastelería / panadería con el concepto descrito.

10.7 Análisis de sensibilidad

Se realizaron análisis para hallar el punto muerto de nuestro plan financiero.

Tabla 10.13. Análisis del punto muerto

Factores	Valor original	Punto muerto
Factor demanda	0%	-17%
Factor Gasto de ma	0%	257%
Factor costo	0%	18%

Fuente: Elaboración propia

Se observa que tenemos un gran GAP en los puntos muertos para que nuestro negocio no genere ganancias, por ejemplo, la demanda tendría que bajar en un 17% para que el negocio no genere ganancias, así como también el gasto en marketing debería de aumentar en 257 % con respecto al gasto actual, y el costo debería de aumentar en un 18 %.

Tabla 10.14. Análisis de factor demanda

Factor demanda		
	400,973	38.76%
-25%	(204,085)	9%
-20%	(83,058)	16%
-15%	37,960	22%
-10%	158,971	28%
-5%	279,975	33%
0%	400,973	39%
5%	521,967	44%
10%	642,957	49%
15%	763,944	54%
20%	884,927	58%
25%	1,005,908	63%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 10.15. Análisis de factor gasto de MKT

Factor Gasto de marketing		
	400,973	38.76%
-25%	439,985	41%
-20%	432,183	41%
-15%	424,380	40%
-10%	416,578	40%
-5%	408,776	39%
0%	400,973	39%
5%	393,171	38%
10%	385,369	38%
15%	377,566	37%
20%	369,764	37%
25%	361,962	36%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 10.16. Análisis de factor costo

Factor costo		
	400,973	38.76%
-25%	949,038	63%
-20%	839,425	58%
-15%	729,812	53%
-10%	620,199	48%
-5%	510,586	44%
0%	400,973	39%
5%	291,360	34%
10%	181,747	29%
15%	72,134	23%
20%	(37,479)	18%
25%	(147,092)	12%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 10.17. Análisis de escenarios

Resumen del escenario				
	Valores actuales:	Pesimista	Moderado	Optimista
Celdas cambiantes:				
Factor_demanda_inicial	0%	-10%	0%	10%
Factor_Gasto_de_marketing_inici	0%	10%	0%	-10%
Factor_costo	0%	10%	0%	-10%
Celdas de resultado:				
\$B\$24	VAN	VAN	VAN	VAN
VAN	400,973	(54,069)	400,973	899,579
\$B\$25	TIR	TIR	TIR	TIR
TIR	38.76%	17.19%	38.76%	60.38%

Fuente: Elaboración propia

Mostramos en el cuadro 10.17 escenarios con rangos de entre 10 % a -10 % dando un VAN y un TIR positivo en cualquiera de los casos. Por lo tanto, el proyecto se puede poner en marcha y será un negocio rentable para sus accionistas.

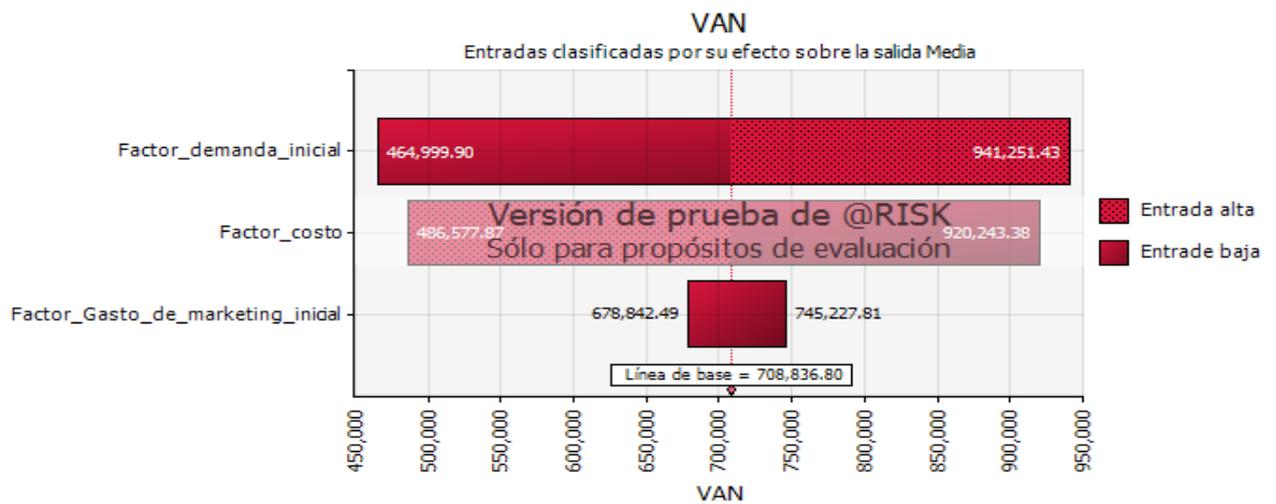
10.7 Análisis de riesgo

El análisis de sensibilidad se desarrolló utilizando la herramienta @Risk la cual permitió seleccionar 1000 escenarios dentro de un rango de variables que se presentan en el Anexo 12. Las variables independientes que se seleccionaron para el análisis son:

- Variación de datos de acuerdo a una triangulación, donde se estimó el mínimo valor posible, el más probable y el máximo:
 - Inversión inicial.
 - Ingresos por ventas del año 1.
 - Costos fijos.
- Valor medio y una desviación estándar estimada:
 - Tasa de crecimiento anual de las ventas.
 - Porcentaje de costo variable de ventas.

Por su parte, la variable dependiente seleccionada fue el Valor Actual Neto (VAN). Se hizo la simulación considerando el costo de capital promedio ponderado igual a 19.91 % (COK es tasa requerida por los inversionistas), porque al ser la más elevada permitía hacer un estudio más riguroso. Los resultados de las 1000 corridas en cada caso se presentan a continuación:

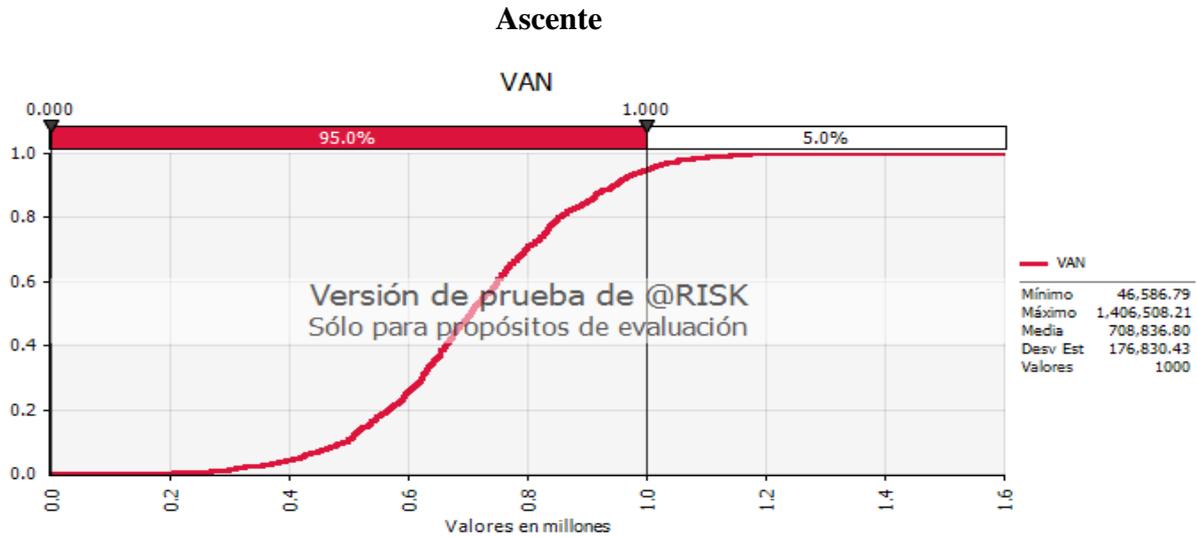
Gráfico 10.1. Resultados del análisis de sensibilidad (WACC es 19.91 %) - Tornado



Fuente: Elaboración propia.

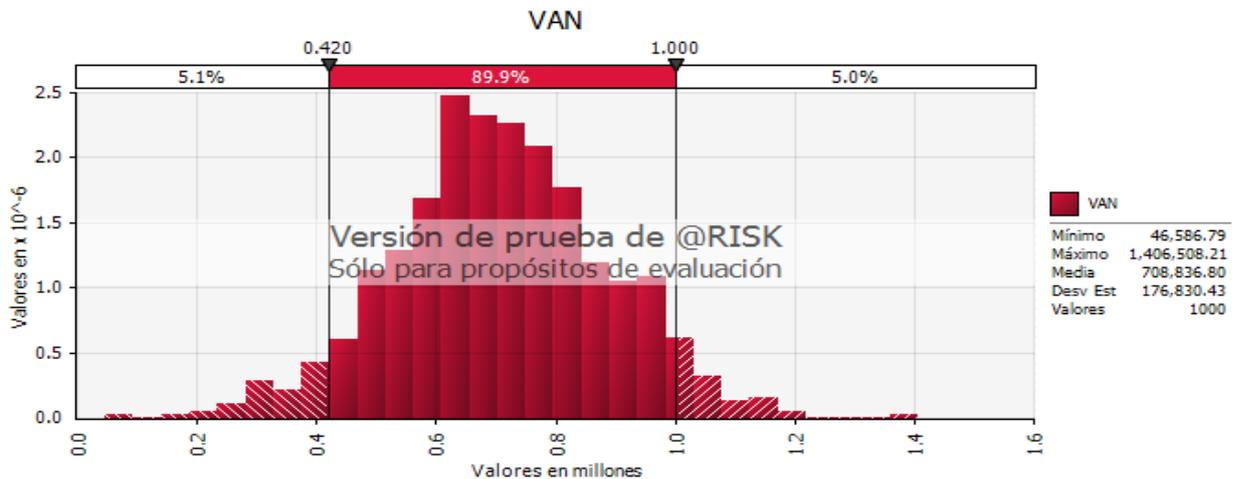
Según el diagrama de Tornado podemos afirmar que lo que más afecta al proyecto es la variación de la demanda, seguida de la variación del costo, quedando como último factor el gasto en que incurrimos en marketing.

Gráfico 10.2. Resultados del análisis de sensibilidad (WACC es 19.91 %) -



Estos resultados revelan que el negocio es de bajo riesgo, ya que la probabilidad de que sea negativo es cero en este proyecto. No existe la posibilidad de obtener un Valor Actual Neto inferior a cero.

Gráfico 10.3. Resultados del análisis de sensibilidad



Fuente: Elaboración propia.

Por último, en el gráfico 10.3 observamos que la probabilidad que el VAN se encuentren entre 420 000 y 1 000 000 es de 89.9 %, por lo tanto, la distribución del VAN es simétrica.

CAPÍTULO XI: PUESTA EN MARCHA DEL NEGOCIO

En este capítulo se especifica el tipo de empresa que se va a constituir, así como el régimen tributario en el cual se inscribirá y operará durante los cinco años que se están analizando.

11.1 Proceso de constitución de la empresa

La empresa será constituida como una sociedad anónima cerrada (S.A.C.) en base a la Ley General de Sociedades, Ley N° 26887. Las S.A.C tienen las siguientes características:

- El nombre de la empresa debe estar seguido por el término “Sociedad Anónima Cerrada” o de su abreviatura “S.A.C.”. Por tanto, se llamará Sweet for Everyone S.A.C.
- Los socios son responsables únicamente hasta el monto de su aporte, por lo que no tienen que responder con su patrimonio personal por ninguna obligación o deuda que la empresa adquiera.
- Se puede contar con un mínimo de dos accionistas o socios y hasta un máximo de 20. La empresa será constituida por dos socios.
- El capital social está representado por acciones y se conforma con los aportes de los accionistas. En este caso, el valor de cada acción será de S/10 y habrá un total de 25 500 acciones.
- Los socios tienen derecho de adquisición preferente de acciones, antes que un tercero, en caso de que algún socio desee transferirlas.
- No se pueden inscribir acciones en el Registro Público del Mercado de Valores.

Los órganos de la empresa son:

- Junta General de Accionistas. Representa a todos los accionistas y por ello es el órgano máximo.

- Directorio. Se conforma con un mínimo de tres personas, pero es facultativo, porque su constitución no es obligatoria. En este caso no se tendrá directorio porque los intereses de ambos accionistas ya estarán representados en la Junta General de Accionistas.
- Gerente. Es la persona que representa a la empresa y está a cargo de su administración.

11.1.1 Procedimiento de constitución

El procedimiento que se tiene que seguir para formar una Sociedad Anónima Cerrada en Perú consta de los siguientes pasos:

- Verificar la disponibilidad del nombre en el Registro Público (Sunarp).
- Reservar el nombre (Sunarp).
- Elaborar un acta de constitución o escritura que debe firmarse en una notaría por todos los socios. La minuta que se utilizará para la constitución de Sweets for Everyone S.A.C. se presenta en el Anexo 13.
- Hacer un depósito inicial en el banco de la elección de los accionistas.
- Registrar el depósito en la notaría.
- La notaría registra la creación de la empresa en la Sunarp.
- Solicitar número R.U.C. en la SUNAT.
- Inscribir libro de accionistas y libro de compra venta en la SUNAT.
- Emitir facturas y boletas, mediante autorización de la SUNAT.

11.2 Régimen de constitución de la empresa

Durante los primeros dos años de operación, la empresa funcionará bajo el régimen tributario RMT o régimen MYPE. Posteriormente, a partir del tercer año, operará dentro del régimen general.

11.2.1 Régimen tributario RMT

El régimen tributario RMT o MYPE fue creado para las micro y pequeñas empresas, con el fin de promover su formalización y crecimiento. Se les brinda condiciones que generan obligaciones tributarias simples de cumplir.

Uno de los requisitos para que una empresa pueda estar en el RMT es que sus ingresos netos sean inferiores a 1700 UIT (unidades tributarias) por ejercicio gravable. Las microempresas son aquellas con ventas anuales hasta 150 UIT y las pequeñas empresas son las que venden entre 150 y 1700 UIT.

Al estar en el régimen MYPE, la forma para determinar los impuestos que se tienen que declarar y pagar a la SUNAT se presenta en la siguiente tabla.

Tabla 11.1. Régimen tributario MYPE

¿Cuánto pagar?	Pago a cuenta del Impuesto a la Renta:	
	Monto Ingresos Netos.	Tasa.
	Menor a 300 UIT.	1 % de los Ingresos Netos.
	A partir del mes que supere las 300 UIT.	1.5 % de los Ingresos Netos o Coeficiente (*).
	(*) Calculado de acuerdo con lo dispuesto por el artículo 85 de la Ley del Impuesto a la Renta.	
Impuesto General a las Ventas (IGV) mensual: 18% de sus ventas realizadas		
¿Cuándo declarar y pagar?	De acuerdo al cronograma de obligaciones mensuales.	
¿Se presenta una declaración anual?	Si, con la cual se paga una regularización del impuesto equivalente a:	
	Tramo de Ganancia	Tasa sobre la utilidad
	Hasta 15 UIT	10 %
	Más de 15 UIT	29.5 %
	Si los activos superan el S/. 1 000 000 se debe declarar el Impuesto Temporal a los Activos Netos (ITAN) Tasa: 0.4 %	

Fuente: Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT). (2018).

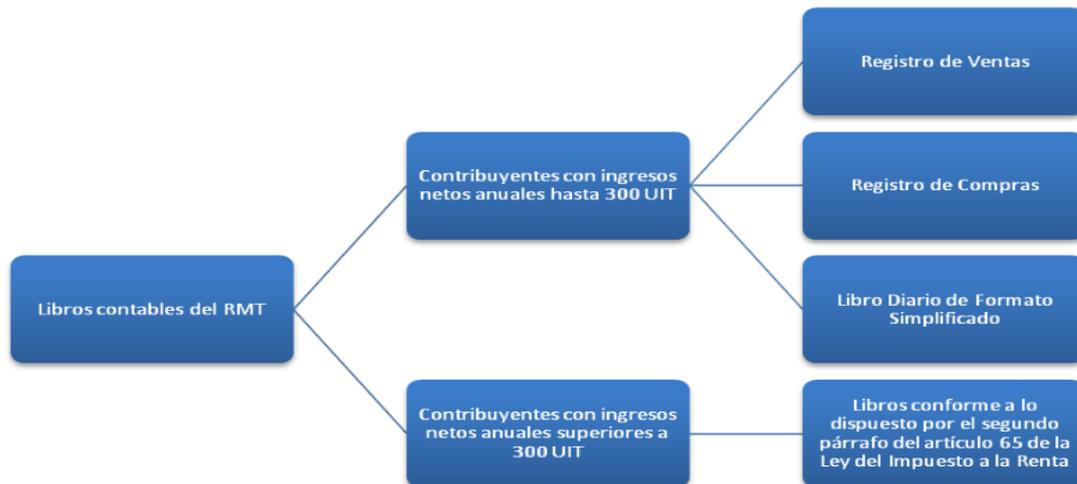
Para inscribir a la empresa en el RMT se necesita lo siguiente:

- RUC (registro único de contribuyente) vigente.
- Tener el Usuario y Clave SOL.
- Tener como mínimo un trabajador.
- No pertenecer al rubro de bares, discotecas, casinos y juegos de azar.

Los libros contables que se tiene que inscribir se presentan en la siguiente figura.

Gráfico 11.1. Libros contables del RMT

08. Libros Contables del RMT



Fuente: Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT). (2018).

Las ventajas que este régimen ofrece son:

- Tasas reducidas.
- Montos a pagar en función de la ganancia obtenida.
- Posibilidad de suspender los pagos a cuenta.
- Poder emitir cualquier tipo de comprobantes (boleta o factura).

- Menores costos laborales, como se presenta en el siguiente gráfico, considerando que la empresa será registrada como pequeña.

Gráfico 11.2. Obligaciones laborales según tipo de empresa RMT

INDICADOR/RÉGIMEN	MICROEMPRESA	PEQUEÑA EMPRESA
Beneficios sociales	<ol style="list-style-type: none"> 1. Remuneración Mínima Vital 2. Jornada máxima 3. Descanso semanal 4. Trabajo en sobretiempo 5. Feriados 6. Vacaciones: 15 días. Posibilidad de reducción de 15 a 7 días calendario. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Remuneración mínima vital. 2. Jornada máxima. 3. Descanso semanal. 4. Feriados. 5. Vacaciones: 15 días. Posibilidad de reducción de 15 a 7 días calendario. 6. CTS: 15 remuneraciones diarias por año completo de servicios. Tope máximo de 90 remuneraciones diarias. 7. Dos gratificaciones al año: Fiestas patrias y navidad. Equivalentes a ½ remuneración cada una. 8. SCTR a cargo de empleador. 9. Seguro de vida a cargo del empleador. 10. Derechos colectivos. 11. Derecho a participar de la utilidades.
Indemnización por despido arbitrario	Equivalente a 10 remuneraciones diarias por cada año completo de servicios. Tope máximo de 90 remuneraciones diarias. Las fracciones de año se abonan por dozavos.	Equivalente a 20 remuneraciones diarias por cada año completo de servicios. Tope máximo de 120 remuneraciones diarias. Las fracciones de año se abonan por dozavos.
Seguro complementario de trabajo de riesgo	No	Sí

Fuente: Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral (SUNAFIL). (2018).

11.2.1 Régimen general RG

Dentro del régimen tributario general o RG se pueden registrar empresas o personas con negocio, que se desempeñen dentro de cual sector económico, incluyendo actividades extractivas, industriales o comerciales, como por ejemplo, la explotación agropecuaria, forestal, pesquera o de cualquier otro recurso natural; así como la prestación de servicios financieros, logísticos o de transporte, entre muchos otros.

Las ventajas que el RG ofrece son:

- El desarrollo de cualquier actividad productiva, sin límite de ingresos.
- La emisión de todo tipo de comprobantes de pago.
- Si el ente empresarial tuviese pérdidas económicas en un año, las mismas se pueden descontar de las utilidades de los años posteriores. En este caso existe

la posibilidad de que no tenga que pagar Impuesto a la Renta de Regularización.

La forma cómo se calculan los impuestos que hay que declarar y pagar a la SUNAT, se presenta en la siguiente tabla.

Tabla 11.2. Régimen tributario general

¿Cuánto pagar?	Impuesto a la Renta: Pago a cuenta mensual (El que resulte como coeficiente o el 1.5% según la Ley del Impuesto a la Renta). Impuesto General a las Ventas (IGV) mensual:18 %.
¿Cuándo declarar y pagar?	De acuerdo al cronograma de obligaciones mensuales.
¿Se presenta una declaración anual?	Si, con la cual se paga una regularización del impuesto equivalente al 29.5 % sobre la ganancia.

Fuente: Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT). (2018).

CAPÍTULO XII: CONCLUSIONES

Al concluir con la elaboración de este plan de negocios, se muestran las siguientes conclusiones para determinar si se alcanzaron los objetivos del estudio:

Se desarrolló un estudio de mercado con una fase cualitativa y otra cuantitativa. Ambas tuvieron un alto nivel de confianza y se logró caracterizar a los consumidores del mercado que se planea atender. Las principales características del público objetivo es que son personas que valoran su salud y por ello están dispuestos a pagar un precio adicional por productos diferenciados. Al respecto, también se pudo rescatar que la calidad y el sabor son los principales atributos, por lo que, aunque un producto sea sano, sino tiene buen sabor no será comprado. También se pudo saber que los consumidores buscan productos frescos y empacados, principalmente queques, *muffins* y postres, seguidos por panes y pastas. En cuanto al local, desean que sea seguro, con facilidades de parqueo donde puedan sentarse y degustar diversos platos, así como comprar para llevar. Todo ello complementado con servicio de delivery, de preferencia provisto directamente por la empresa. También se conoció que son consumidores conectados a redes sociales.

El plan estratégico se basó en una estrategia de diferenciación, ya que son productos creados específicamente para el segmento de celíacos, diabéticos e intolerantes a la lactosa. La diferenciación se dará a través de productos fabricados con ingredientes especiales, debidamente etiquetados para dar seguridad a los clientes. Además, serán ofrecidos en un lugar cómodo, limpio y donde los empleados atienden con mucha amabilidad al estar debidamente entrenados.

El plan de marketing comprende lo siguiente:

- Producto: principalmente frescos de panadería y pastelería, que se complementan con artículos empacados como muffins, queques de naranja, cupcakes, tartaletas de fresa y pavlovas. Todo lo que se venda en la tienda podrá ser consumido por personas con cualquiera de las tres condiciones especificadas, así como por aquellos que desean consumir productos sanos, libres de químicos y preservantes.

El producto físico se complementa con un servicio que incluye atención en mesas, parqueos y extrema limpieza, como imagen de la seguridad que se ofrece.

- Precio: los productos tendrán un precio premium, ya que los consumidores reconocen que tienen valor agregado y se adecúan a sus requerimientos alimenticios.. A partir del estudio de mercado cuantitativo se determinó que la prima que están dispuestos a pagar es de 45 % adicional.
- Plaza: luego de analizar los resultados del estudio de mercado se hizo un examen de la macrolocalización y de la microlocalización, lo que llevó a establecer que el local estará ubicado en la avenida Primavera, con amplia visibilidad desde la calle, parqueos y un costo de US\$ 2500. El contar con un local físico se complementará con la toma de pedidos a través del teléfono, la página web y una aplicación móvil. Estos pedidos podrán ser retirados en la tienda o enviados al cliente a través de delivery.
- Promoción: las redes sociales serán el principal medio para la promoción del negocio y sus productos, haciéndolo de manera profesional con un community manager que manejará la página web y las cuentas de Facebook e Instagram. Adicionalmente, se repartirán volantes y se participará en programas radiales de alimentación y vida saludable.

Se creó un plan de recursos humanos que comprende la creación de una estructura organizacional jerárquica, que permitirá a cada empleado conocer claramente sus funciones y a quién reporta. Esta estructura le da el liderazgo a un gerente general, quien a su vez coordina con un administrador. En base al organigrama propuesto se hizo el presupuesto de personal que alimenta los análisis financieros. Además, se establecieron políticas para regular el comportamiento de los colaboradores.

Dentro del plan de operaciones se presentó un *layout* para el local de 70 metros cuadrados, haciendo uso eficiente del mismo, situado en la avenida Primavera. También se definieron los macroprocesos, que corresponden a la información de mercado analizada, porque se da énfasis a la atención al cliente, tanto físicamente en la tienda como a través de los canales digitales. La importancia de estos procesos es que al ejecutarlos se garantiza un producto y una atención estandarizada, lo que generará alta calidad en el servicio al cliente.

Se implementará el software Practisis que permite la gestión eficiente de un negocio de comida, con servicio tanto en mesas, como ventas en tienda y delivery. El objetivo de la herramienta es facilitar las actividades diarias, registrando desde las compras hasta las ventas por mesa y el cuadro de caja; lo que hace que sea muy útil para el control de las operaciones, así como también generará información para la futura toma de decisiones.

Los principales hallazgos de la evaluación financiera fueron los siguientes:

- La inversión inicial requerida asciende a S/398 512 lo que comprende activos fijos, intangibles y capital de trabajo.
- Las ventas se proyectaron en base a los datos recopilados de la investigación de mercado. Se estimó un mercado total que supera los S/200 millones y la empresa llegará a tener el 1.69 % de participación de mercado en el año 5.
- El costo de venta asciende al 45.67 % del precio de ventas.
- La estructura de capital será de 50 % por fondos propios y otro 50 % por deuda.
- El costo de capital promedio ponderado se calculó de dos maneras. Usando el método CAPM para hallar el costo de los fondos propios, se encontró que el WACC (costo de capital promedio ponderado) asciende a 12.95 %. Mientras que si se usaba una tasa de requerimiento mínimo de los inversionistas entonces el WACC era de 19.91 %.

- El proyecto es rentable en términos financieros con una tasa interna de retorno TIR igual a 38.76 %.
- El análisis de riesgo muestra, que no existe la probabilidad de que el VAN del proyecto sea negativo.
- En base a todo lo anterior se ha determinado que sí es viable crear una empresa dedicada a la elaboración de postres sin azúcar, gluten ni lactosa, orientados a un público que no desea exponer su salud.

BIBLIOGRAFÍA

20 minutos (2015, 25 de mayo). *El 75% de los celíacos de España está todavía sin diagnosticar*. Recuperado de

<https://www.20minutos.es/noticia/2473908/0/celiacos-celiaquia/75-sin-diagnosticar/gluten-diagnostico-precios/>

ABC Redes (2018), *Vuelta a la tortilla: por primera vez el consumo de internet superará al de televisión*. Recuperado de

https://www.abc.es/tecnologia/redes/abci-vuelta-tortilla-primera-consumo-internet-superara-television-201807020247_noticia.html

Agencia EFE. (2018, 09 de mayo). *Conexión que se crea con la comida lleva a adicciones y obesidad*. *Gestión*. Recuperado de

<https://gestion.pe/tendencias/conexion-crea-comida-lleva-adicciones-obesidad-233191>

América TV. (2016, 12 de noviembre) *Postres saludables: 5 opciones para endulzarse sin culpa*. Recuperado de

<http://www.americatv.com.pe/noticias/actualidad/postres-saludables-5-opciones-endulzarse-sin-culpa-n254092>

American Diabetes Association, (2014, abril) *Productos lácteos*. Recuperado de

<http://www.diabetes.org/es/alimentos-y-actividad-fisica/alimentos/que-voy-a-comer/la-eleccion-de-alimentos-saludables/productos-lacteos.html?loc=ff-es-slabnav>

American Diabetes Association (2015, 20 de marzo) *¿Qué alimentos contienen*

gluten? Recuperado de <http://www.diabetes.org/es/alimentos-y-actividad-fisica/alimentos/planificacion-de-las-comidas/dietas-libres-de-gluten/qu-alimentos-contienen-gluten.html>

Anselmsson, J., Vestman, N., & Johansson, U. (2016). *Brand image and customers' willingness to pay a price premium for food brands*. *Journal of Product & Brand Management*, 23(2).

- Andina (2016, 22 de mayo) *Chefs peruanos incursionan en la gastronomía para celíacos y diabéticos*. Recuperado de <https://andina.pe/agencia/noticia.aspx?id=613593>
- Andina Holding (2016) *Perú en cifras*. Recuperado de <http://www.andinaholding.com/peru-en-cifras/>
- Ángel, L., Calvo, E., & Muñoz, Y. (2005, diciembre) *Prevalencia de hipolactasia tipo adulto e intolerancia a la lactosa en adultos jóvenes*. *Revista Colombiana de Gastroenterología*, 20(4).
- Arellano Marketing. (2012, 24 de septiembre) *La República*. *8 millones de peruanos sufren de intolerancia a la lactosa*. Recuperado de <https://larepublica.pe/salud/662202-unos-8-millones-de-peruanos-sufren-de-intolerancia-a-la-lactosa>
- Asociación Celíaca Argentina. (2018) *Bienvenidos a la Asociación Celíaca Argentina*. Recuperado de <http://www.celiaco.org.ar/>
- Asociación de Celíacos del Perú. (2017) *Inicio*. Recuperado de <http://celiacosperu.org/index.html>
- Asociación de Celíacos del Perú. (2018) *Certificación libre de gluten para productos alimenticios y platos de restaurante*. Recuperado de <http://celiacosperu.org/index.html>
- Asociación de Celíacos del Uruguay. (2017) *Inicio*. Recuperado de <http://acelu.org/>
- Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercado. (2013) *Niveles socioeconómicos 2013*. Recuperado de <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2013.pdf>
- Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercado. (2017) *Niveles socioeconómicos 2017*. Recuperado de <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2017.pdf>

- Ayala, J. (2015, 05 de enero) *Guía de Lima gluten free*. Recuperado de <http://blog.global-exchange.com/lima-gluten-free/>
- Baker, M., & Hart, S. (2008) *The marketing book* (6ta. Ed.). Burlington, MA: Elsevier.
- Banco de Crédito (BCP). (2018, diciembre) *Tasas activas soles*. Recuperado de <https://ww3.viabcp.com/tasasytarifas/TasasDetalle.aspx?ATAS=1&O=005&PCTAS=>
- Banco Mundial. (2018, abril) *Perú: Panorama general/ contexto*. Recuperado de <http://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview>
- BBC News. (2016, 05 de abril) *Qué debes comer para tener un intestino sano*. Recuperado de http://www.bbc.com/mundo/noticias/2016/04/160402_salud_alimentacion_intestino_sano_bacterias_intestinales_lb
- BBC News. (2017, 06 de noviembre) *Por qué dejar de tomar azúcar se convirtió en el mayor error de mi vida*. Recuperado de <http://www.bbc.com/mundo/noticias-41886361>
- Bernal, E. (s.f.) *El otro consumidor saludable*. Recuperado de <http://www.arellanomarketing.com/inicio/el-otro-consumidor-saludable/>
- Bian, X., & Moutinho, L. (2015) *The role of brand image, product involvement, and knowledge in explaining consumer purchase behaviour of counterfeits: Direct and indirect effects*. *European Journal of Marketing*, 45(1/2), 191-216.
- Biocon Española. (2017). *Producción y control de leche deslactosada*. Recuperado de <https://biocon.es/wp-content/uploads/2017/01/Leche-deslactosada.pdf>
- Bolsa de Valores de Lima (BVL). (2018). *Acerca del S&P/BVL Índice de Buen Gobierno Corporativo 2018*. Recuperado de <https://www.bvl.com.pe/IBGC-2018.pdf>

- Burns, Alvin, Veeck, Ann, & Bush, Ronald. (2017). *Marketing research* (8va. Ed.). Nueva York, NY: Pearson.
- Castro, A., Grosso, C., Paitan, J., Paredes, J., Talla, J. (2016, octubre). *Planeamiento estratégico para el sector salud privada en el Perú*. Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/7592>
- Celicidad. (2016, 04 de diciembre). *Celiaquía: Causas ambientales que pueden influir en su desarrollo*. Recuperado de <https://celicidad.net/celiaquia-causas-ambientales/>
- Celicity. (2018), *Bebidas aptas y no aptas*. Recuperado de <http://celicity.com/bebidas-aptas-no-aptas/>
- Cheney, G., Christensen, L. Zorn, T., & Ganesh, S. (2004). *Organizational communication in an age of globalization*. Long Grove, IL: Waveland Press.
- Clínica Angloamericana. (s.f.) *Alérgenos alimentarios y sus síntomas*. Recuperado de <http://Clinicaangloamericana.pe/blog/alergenos-alimentarios-y-sus-sintomas/>
- Cravens, D., & Piercy, N. (2009). *Strategic marketing*.
- Damodaran, A. (2016, abril) *The cost of capital: The Swiss army knife of finance*. Recuperado de <http://people.stern.nyu.edu/adamodar/pdfiles/papers/costofcapital.pdf>
- Damodaran. (2018) *Betas Damodaran*. Recuperado de http://people.stern.nyu.edu/adamodar/New_Home_Page/datafile/wacc.htm
- De Greef, M., Arcusin, L., & Rossetti, G. (2017) *Gestión del proceso de desarrollo de productos: Estudio de los niveles de madurez en industrias alimenticias*. *Iberoamerican Journal of Project Management*, 8(2). Recuperado de <http://www.ijopm.org/index.php/IJOPM/article/view/343>
- De Toni, D., Sperandio, G., Busata, E., & Arentis, F. (2017, abril-junio). Pricing strategies and levels and their impact on corporate profitability. *Revista de Administracao*, 52(2), 120-133.

- Delantal de Alces (2018), *Blog de cocina 100% vegetal*, Recuperado de <http://delantaldealces.com/dulces-postres-veganos/>
- Durand, J. (2108) *La cátedra del consumidor*. Recuperado de <http://blog.pucp.edu.pe>
- El Comercio*. (2017, 09 de marzo) *10 de los mejores lugares para comer postres en Miraflores*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/vamos/peru/10-mejores-lugares-comer-postres-miraflores-402969>
- El Comercio. (2017, 04 de agosto) *Entérate sobre el avance de la alimentación saludable en el Perú*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/suplementos/comercial/educacion-nutricion/enterate-sobre-avance-alimentacion-saludable-peru-1002916>
- Cuba, E. (2017, 08 de julio) Perú21 *"El factor de riesgo para 2018 es la política"*. Recuperado de <https://peru21.pe/economia>
- El País. (2015, 05 de mayo) *En Uruguay hay 34 000 personas celíacas*. Recuperado de <https://www.elpais.com.uy/vida-actual/uruguay-hay-personas-celias.html>
- Entrepreneur Media. (2018). *10 Things to Consider When Choosing a Location for Your Business*. Recuperado de <https://www.entrepreneur.com/slideshow/299849>
- Euroespes. (2015) *Explicación y detección de intolerancias alimentarias*. Recuperado de <http://euroespes.com/explicacion-y-deteccion-de-intolerancias-alimentarias/>
- Federación de Asociaciones de Celíacos de España. (s.f.) *¿Qué es la enfermedad celiaca?* Recuperado de <https://www.celiacos.org/enfermedad-celiaca.html>
- Federación de Asociaciones de Celíacos en España. (2016). *27 de mayo día nacional del celíaco*. Recuperado de <http://www.celiacos.org/blog/item/1000-27-de-mayo-dia-nacional-del-celiaco.html>
- Federación de Asociaciones de Celíacos en España. (2017). *Inicio*. Recuperado de <https://www.celiacos.org/>

- Gestión. (2017, 23 de mayo) *¿En qué país de América Latina se consumen más alimentos saludables?* Recuperado de <https://gestion.pe/tendencias/pais-america-latina-consumen-alimentos-saludables-135629>
- Gestión. (2018, 09 de julio) *Octágonos se impusieron, pero 65% de los peruanos dice que semáforos eran más entendibles.* Recuperado de <https://gestion.pe/economia/octagonos-impusieron-65-peruanos-dice-semaforos-entendibles-237882>
- Gestión (2018, 28 de setiembre). *Diez cosas que debes saber sobre la jornada de trabajo en el Perú.* Recuperado de <https://gestion.pe/economia/management-empleo/diez-cosas-debes-jornada-peru-58701>
- Gimferrer, Natalia. (2010, 08 de noviembre). *Trigo apto para celíacos.* Recuperado de <http://www.consumer.es/seguridad-alimentaria/ciencia-y-tecnologia/2010/11/08/196904.php>
- Huerta, M. (2017, 01 de junio) RPP Noticias. *Mayoría-de-peruanos-adquiere-la-intolerancia-a-la-lactosa.* Recuperado de <http://rpp.pe/comer-bien/mayoria-de-peruanos-adquiere-la-intolerancia-a-la-lactosa-noticia-1054875>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2016, 20 de junio) *El 35.5 % de la población peruana de 15 y más años de edad padece de sobrepeso.* Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/el-355-de-la-poblacion-peruana-de-15-y-mas-anos-de-edad-padece-de-sobrepeso-9161/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2016b) *En el Perú 3 de cada 100 personas de 15 y más años reportan tener diabetes* Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/en-el-peru-3-de-cada-100-personas-de-15-y-mas-anos-reportan-tener-diabetes-8993/>.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2018). *Estadística: Población y vivienda.* Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>

- Kotler, P. (2006). *Marketing management (analysis, planning, implementation and control)*.
- Knowi. (2015, 23 de julio) *La alimentación saludable en España a análisis*. Recuperado de <https://knowi.es/alimentacion-saludable-en-espana/>
- La Cocina de Alimerka. (2015, 07 de agosto) *3 desayunos completos sin gluten ni lactosa*. Recuperado de <https://www.lacocinadealimerka.com/web/index.php/nutricion/3-desayunos-completos-sin-gluten-ni-lactosa>
- La Gaceta. (2014). *Dulzuras aptas para diabéticos y celíacos*. Recuperado de <https://www.lagaceta.com.ar/nota/601541/cocina/dulzuras-aptas-para-diabeticos-celiacos.html>
- Ley N° 28553. Ley General de Protección a las Personas con Diabetes. Congreso de la República (2005).
- Mantrasurbanos (s.f.). *Tienda: La casa del celiaco*. Recuperado de <http://www.mantrasurbanos.pe/?p=881>
- Mendizábal, T., Navarro, N., Ramírez, A., Cervera, M., Estrada, E., & Ruíz, I. (2010). Características sociodemográficas y clínicas de pacientes con diabetes tipo 2 y microangiopatías. *An Fac med*, 7(1), 7-12.
- Mycookrecetas (s.f.), *Intolerantes a la lactosa*. Recuperado de <https://www.mycookrecetas.com/recetas/intolerantes-a-la-lactosa/>
- Nielsen (2016), *El 49 por ciento de los peruanos sigue dietas bajas en grasas*. Recuperado de <http://www.nielsen.com/pe/es/insights/news/2016/E1-49-por-ciento-de-los-peruanos-sigue-dietas-bajas-en-grasa.html>
- Pacific Foods. (2018). *Organic soy milk*. Recuperado de Fuente: www.pacificfoods.com
- Perú21 (2018, 08 de julio) *La diabetes*. Recuperado de <https://peru21.pe/lima/diabete>

- Publimetro. (2017, 28 de enero) *Sallqa: Una pastelería saludable digital en Lima*. Recuperado de <https://publimetro.pe/vida-estilo/noticia-sallqa-conoce-esta-pasteleria-saludable-digital-lima-55726>
- RPP Noticias. (2017, 10 de abril) *La vida sin gluten ¿cómo vive un celíaco?* Recuperado de <https://rpp.pe/campanas/branded-content/la-vida-sin-gluten-como-vive-un-celiaco-noticia-1042958>
- Sabalette, C. (s.f.) Miarevista. *Menús de navidad para diabéticos intolerantes a la lactosa y al gluten*. Recuperado de <https://www.miarevista.es/salud/articulo/menus-de-navidad-para-diabeticos-intolerantes-a-la-lactosa-y-al-gluten-501450187350>
- Schmitt, I. (2017, 12 de junio) RPP Noticias. *Alimentación saludable ¿Qué dice la ley en el Perú?* Recuperado de <http://rpp.pe/lima/actualidad/infografia-alimentacion-saludable-que-dice-la-ley-en-el-peru-noticia-1057272>
- Serebrenik, R. (2010, 24 de marzo) Dinero. *Entornos políticos que afectan las empresas*. Recuperado de <https://www.dinero.com/opinion/opinion-online/articulo/entornos-politicos-afectan-empresas/93078>
- Selén, S. (2015). Diabetes Mellitus en el Perú: hacia dónde vamos. *Revista Médica Hered.*, 26(1), 3-4.
- Sobreviviendo Paso a Paso. (2015). *Torta de zanahoria para celíacos, diabéticos, personas con colesterol alto, en dieta o intolerante a la lactosa*. Recuperado de <http://sobreviviendopasoapaso.blogspot.com/2015/01/torta-de-zanahoria-para-celios.html?m=1>
- Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT). (2018) *Iniciando mi negocio*. Recuperado de <http://emprender.sunat.gob.pe/como-me-conviene-tributar>
- Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral (SUNAFIL). (2018) *Régimen laboral de la micro y pequeña empresa*. Recuperado de <http://ucsp.edu.pe/wp-content/uploads/2017/04/PPT-RLE-MYPE-INPA.pdf>

- Taylor, S. L. (1999). *Perspectivas para el futuro: Nuevos problemas - alérgenos alimentarios. Conferencia sobre Comercio Internacional de Alimentos a Partir del Año 2000: Decisiones basadas en criterios científicos, armonización, equivalencia y reconocimiento mutuo- Melbourne, Australia, 11-15 de octubre de 1999*. Recuperado de http://www.fao.org/docrep/meeting/X2670S.htm#P132_30764
- Trigoso, M., & Salas, L. (2012, 21 de febrero) *Gestión*. Peruanos pagan más por productos saludables en la región. Recuperado de <https://archivo.gestion.pe/noticia/1377316/peruanos-pagan-mas-productos-saludables-region?ref=gesr>
- Vegana en Lima. (2017, 08 de marzo) *Pastelerías veganas en Lima*. Recuperado de <https://veganaenlimablog.wordpress.com/2017/03/08/pastelerias-vegnas/>
- Veganizando (2012, 23 de marzo) *La pastelería vegana - una introducción*. Recuperado de <http://www.veganizando.com/2012/03/23/la-pasteleria-vegana-una-introduccion-capitulo-i/>
- Viale, D. (2016, mayo) *Coma y punto: Postres para celíacos*. Recuperado de <http://www.puntoycoma.pe/culinarium/coma-y-punto-postres-aptos-para-celíacos/>
- Vitality. (2018, 19 de diciembre) *Comparativo de precios*. Recuperado de <http://www.vitalityperu.com/comparativo-de-precios>
- Vitónica. (2018, 26 de marzo) *Recopilando diez de mis postres fitness proteicos*. Recuperado de <https://www.vitonica.com/recetas-saludables/recopilando-diez-de-mis-postres-fitness-proteicos>
- Vlachou, C., & Iakovidou, O. (2015). The evolution of studies on business location factors. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 20(04).
- Webtilla (2017) *Uso del internet en el Perú: Avances y proyecciones*. Recuperado de <https://blog.webtilla.com/uso-del-internet-peru-webtilla/>
- Wong (2018) *Tienda en línea*. Recuperado de <https://www.wong.pe/sin%20gluten>