

UNIVERSIDAD ESAN



PLAN DE NEGOCIOS PARA INCREMENTAR LAS  
VENTAS DE UNA MICROEMPRESA DEL RUBRO  
PASTELERÍA EN LIMA ESTE

Tesis presentada en satisfacción parcial de los requerimientos  
para obtener el grado de Maestro en Marketing reglamentos de  
la Universidad ESAN por:

Angel de Jesus Francisco Reyes Obispo

Hugo Martín Patroni Minamy

Gustavo Javier Ávalos Almeyda

Surco, 31 de mayo del 2017

Esta tesis

**“Plan de negocios para incrementar las ventas de una microempresa del rubro pastelería en Lima Este”**

Ha sido aprobada.

.....  
José Luis Wakabayashi Muroya (Jurado)

.....  
Jorge Baltazar Merzthal Toranto (Jurado)

.....  
Ana Inés Reátegui Vela (Asesor)

.....  
Ada Gabriela Leyva Gutiérrez (Asesor)

UNIVERSIDAD ESAN

**2017**

## **AGRADECIMIENTOS**

Dedico el gran esfuerzo invertido en el desarrollo esta tesis a mis padres, Samuel Reyes y Milagros Obispo, por sus constantes consejos, dedicación y oraciones.

### **Angel Reyes**

A mis padres, Leonor Minamy y Hugo Patroni, ya que este logro no hubiera sido posible sin su apoyo y guía.

A Sofía y Anakin, quienes me han motivado y comprendido durante toda esta dura pero gratificante etapa.

### **Hugo Patroni**

## HUGO MARTÍN PATRONI MINAMY

Maestro en Marketing. Ingeniero Mecánico Electricista de la UNI. Líder comercial y técnico con experiencia en ventas consultivas, marketing y servicios en compañías multinacionales proveedoras de soluciones de automatización y distribución eléctrica para los mercados minería, energía, industria e infraestructura. Habilidades para identificar, liderar y cerrar oportunidades de negocio, y establecer planes comerciales desarrollados con visión estratégica y capacidad de análisis.

### FORMACIÓN

**2015 – 2017 Escuela de Administración de Negocios para Graduados – ESAN**  
Maestro en Marketing

**2004 – 2010 Universidad Nacional de Ingeniería – UNI**  
Ingeniero Mecánico – Electricista.

### EXPERIENCIA

**2017 – a la fecha**                    **ABB S.A.** Subsidiaria en Perú de la compañía con sede principal en Suiza, proveedora de soluciones de automatización, robótica, control de potencia y distribución eléctrica. Opera en más de 100 países y cuenta con más de 150,000 colaboradores.

**Oct. 2017 – a la fecha**            **Sales Specialist – Drives Service.** Elaboración y ejecución del plan de ventas del portafolio de servicios para drives: servicios avanzados, mantenimiento, repuestos, auditorías de eficiencia energética. Manejo completo de stakeholders, prospección, presentación, negociación y cierre de ventas con usuarios finales. Reporte al Drives Service Manager.

**2017 – 2017**                            **PRECISIÓN PERÚ S.A.** Compañía proveedora de soluciones integrales de medición, pesaje, automatización, control y potencia para los mercados minería, industria, energía, petróleo, entre otras.

**Mar. 2017 – Oct. 2017**            **Ingeniero Asesor Comercial.** Elaboración y ejecución del plan de ventas de la línea de bombas centrífugas Grundfos, repuestos, servicios, motores y accionamientos eléctricos en la zona asignada: Manejo completo de stakeholders, prospección, presentación, negociación y cierre de ventas con usuarios finales. Reporte al Jefe de Ventas.

**2014 – 2016**

**GENERAL ELECTRIC INTERNATIONAL PERU.**

Subsidiaria en Perú de la compañía norteamericana proveedora de programas y equipos industriales inteligentes. Opera en más de 150 países y cuenta con una facturación global de US\$ 117,000 MM.

**Jun. 2014 – Nov. 2016**

**Sales Application Engineer.** Participación en el proceso integral de venta: Prospección, diseño de soluciones, especificación, presentación de propuestas técnico-comerciales y cierre de proyectos de distribución eléctrica, accionamientos de motores y automatización de sistemas. Reporte al Líder de Especificaciones de Latinoamérica y al Gerente de Ventas.

**2011 – 2014**

**ROCKWELL AUTOMATION DE PERU S.A.**

Subsidiaria en Perú del proveedor global de automatización y tecnologías de información industrial. Opera en más de 80 países con facturación anual de US\$ 6,600 MM a nivel global.

**Nov. 2011 – Jun. 2014**

**Field Service Engineer.** Comisionamiento, mantenimiento, análisis y solución de falla de MV/LV Drives, MCCs inteligentes y redes de automatización. Instructor de trainings de automatización. Reporte al Gerente de Servicios.

**CURSOS Y SEMINARIOS**

Building Essential Leadership Skills (2016 – GE Perú)

Influencing Skills (2015 – GE Perú)

Negociación Multidimensional (2016 – Perú)

Presentaciones de Alto Impacto (2015 – Perú)

Inglés Avanzado. Italiano intermedio. Alemán Básico.

## ANGEL DE JESUS FRANCISCO REYES OBISPO

Maestro en Marketing. Ingeniero Estadístico de la UNI. Responsable, capaz de trabajar debajo presión, con liderazgo, experiencia de trabajo en equipo y habilidades de gestión de proyectos. Así también gran capacidad de planificación de comercial basado en modelos predictivos, además de manejo de herramientas estratégicas tales como: Balance Scorecard, dashborad de Gestión control, diseño de pilotos comerciales con objetivos de generar valor económico. Con principal conocimiento de herramientas estadísticas en el área de Finanzas e Business Intelligence

### FORMACIÓN

**2015 – 2017 Escuela de Administración de Negocios para Graduados – ESAN**  
Maestro en Marketing

**2015 – 2017 Escuela de Posgrado Universidad Nacional Agraria La Molina– UNALM**  
Maestro en Estadística

**2004 – 2010 Universidad Nacional de Ingeniería – UNI**  
Ingeniero Estadístico – Electricista.

### EXPERIENCIA

**2015 – a la fecha BBVA Continental.** Uno de los bancos más importantes de Perú, actualmente gestiona un patrimonio de más de 1,400 millones de dólares, confiados en su totalidad por nuestros más de 100 mil partícipes/clientes a nivel nacional.

**Feb. 2015 – a la fecha Analista Senior Analytics.** Responsable del desarrollo, testing, control de modelos predictivo y medición de impacto en el negocio conociendo el perfil de cliente y su comportamiento consumo antes de que el cliente adquiera un producto financiero. Con experiencia de modelamiento en productos como: adquisición de tarjeta de crédito, Préstamo, Publico Objetivo del RCC, y Seguro de salud. Resultados económicos generados para la empresa:

- Rentabilidad anual de 53 mil soles en la retención de clientes de seguro Protección múltiple
- Rentabilidad anual de 48 mil soles en retención de clientes de seguro Renta Hospitalaria
- Rentabilidad anual de 345 mil soles en re-pricing de préstamos personales guiados por modelos de sensibilidad de cliente según su perfil

**2011** **INTERBANK.** Una de las principales instituciones financieras del Perú. Está enfocado en brindar productos innovadores y un servicio conveniente y ágil a sus más de 2 millones de clientes. Cuenta con 275 tiendas financieras, más de 1900 cajeros automáticos, la red más grande del Perú y 3000 corresponsales Interbank Agente a nivel nacional.

**Abr. 2011 – Feb. 2015** **Analista de Inteligencia GDH.** Desarrollé proyectos Analytics aplicados a recursos humanos (dashboard de indicadores RRHH, modelos predictivos para administración captación de talento y retención). Triplique la eficacia en las campañas de selección y mejorar indicadores productividad en los procesos de selección de la fuerza de ventas, después de alcanzar buenos resultados en pruebas pilotos. Control y seguimiento del BSC de GDH, presentación de informe, y recomendaciones a las gerencias. Aplicación de un enfoque de análisis cualitativo y cuantitativo de la información de la gestión personal

## **CURSOS Y SEMINARIOS**

Diplomado de Inteligencia Empresarial UPC (2014 –Perú)

Diplomado de Finanzas Corporativas UNI (2013 –Perú)

Inglés Avanzado IPCNA (2012 – Perú)

Conocimiento en herramientas de manejo de Bases de Datos SQL Server y ORACLE

Conocimiento en herramientas Analíticas RStudio, SAS, SPSS y Minitab nivrl avanzado

## GUSTAVO JAVIER AVALOS ALMEYDA

Maestro en Marketing, con 6 años de experiencia en equipos de Analytics, Planeamiento Estratégico, Inteligencia Comercial, Riesgos y Proyectos de principales bancos. Persona íntegra, innovadora, con capacidad de liderazgo y orientada a la obtención de resultados mediante el trabajo en equipo. Conocimiento de negocio y dominio avanzado en herramientas de análisis y base de datos.

### FORMACIÓN

**2015 – 2017 Escuela de Administración de Negocios para Graduados – ESAN**  
Maestro en Marketing

**2005 – 2010 Universidad Nacional de Ingeniería – UNI**  
Ingeniero de Sistemas – 1er Puesto

### EXPERIENCIA

**2016 – a la fecha Scotiabank.** Scotiabank Perú forma parte del Grupo Scotiabank, una de las instituciones financieras líderes de Norteamérica, que en el 2013 celebra 181 años de experiencia y de vida institucional.

**Nov. 2016 – a la fecha Especialista Estrategias TC.** Responsable del desarrollo e implementación de estrategias de tarjetas de crédito para incrementar el volumen de negocio del banco.

**2013 – 2016 BBVA Continental.** Uno de los bancos más importantes de Perú, actualmente gestiona un patrimonio de más de 1,400 millones de dólares, confiados en su totalidad por nuestros más de 100 mil partícipes/clientes a nivel nacional.

**Feb. 2015 – Nov. 2016 Especialista Conocimiento Cliente** Segmentación, migración y carterización del portafolio de clientes (Naturales y Jurídicas). Implementación de modelos para identificar clientes de Alto Valor. Segmentación por perfil de consumo en tarjetas de crédito. Análisis con el fin de incrementar la rentabilidad y volumen de negocio (Mundo Senior, Mundo Independiente, Mundo Joven, Recomposición de Territorios y Oficinas). Coordinación con España y México para implementación de proyectos corporativos. Definición de KPI's e implementación de nueva plataforma de gestión de indicadores en Tableau.

**Sep. 2013 – Feb. 2015 Consultor Planeamiento Estratégico** Desarrollo e implementación de mapas estratégicos, Balanced

Scorecard. Gestión del Portafolio de Planes Estratégicos, análisis y elaboración de informes. Capacitación en la metodología Six Sigma para optimizar procesos estratégicos. Elaboración de business case de planes.

**2013**

**Banco de Crédito del Perú.** Banco líder en Perú

**Ene. 2013 – Ago. 2013**

**Analista Sr. Gestión Portafolio PYME** Segmentación de clientes PYME por nivel de conocimiento y rentabilidad. Definición y gestión del apetito de riesgo y límites de exposición. Desarrollo conjunto con Marketing, Productos y Análisis Estratégico de campañas teniendo en cuenta la rentabilidad y stress testing. Análisis de Competencia a nivel del Sistema.

**2010-2012**

**INTERBANK.** Una de las principales instituciones financieras del Perú. Está enfocado en brindar productos innovadores y un servicio conveniente y ágil a sus más de 2 millones de clientes. Cuenta con 275 tiendas financieras, más de 1900 cajeros automáticos, la red más grande del Perú y 3000 corresponsales Interbank Agente a nivel nacional.

**Jul. 2010 – Dic. 2012**

**Analista de Inteligencia de Riesgos.**

Aprendizaje continuo: seguimiento a scoring, campañas y pilotos, desarrollo de estrategias de admisión.

## **CURSOS Y SEMINARIOS**

CENTRUM: EDEX Gestión de Procesos para empresas del sector financiero -2014  
(1er Puesto)

Inglés Avanzado

Conocimiento en herramientas:

- Analytics (R, R Studio, SPSS, SAS, Python GraphLab Create)
- Business Intelligence (Tableau, Microstrategy, SAP BO, Analysis Services SQL, Integration Server SQL)
- Base de datos (SQL Server, Oracle, SAS)
- Ms Office Avanzado

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El objetivo general de esta tesis es desarrollar un plan de negocios con énfasis en marketing, dentro de un período de cinco años, para el incremento del nivel de ventas de la microempresa del rubro pastelería “Las Delicias de Las Brisas” ubicada en el distrito de Ate.

La metodología empleada para el desarrollo contempló tres etapas: primero una evaluación cualitativa y cuantitativa de las áreas internas de la microempresa, segundo una investigación de mercado que revela segmentos interesantes en los que la microempresa se debe enfocar por atender de forma diferenciada, y finalmente el plan de negocios correspondiente. Debido a la escasa información disponible ha sido necesario contar con las recomendaciones de expertos en el sector.

En el análisis situacional se encontró que la pastelería posee fortalezas basadas en la variedad, sabor y calidad de sus tortas, así como en la dimensión empatía que se refleja en el buen trato a los clientes. Sin embargo, se encontraron puntos de mejora en el área de marketing a nivel de empaque de producto, precio, tácticas de venta y mejoras en el punto de distribución. Por otro lado, las operaciones adolecen, principalmente, de la falta de registro en sistemas de cómputo y control de actividades.

Los resultados de la investigación de mercado arrojaron los segmentos sobre quienes se deberán desplegar las acciones de customer experience. Estos segmentos han sido denominados como de Mayor y Medio Valor. Ambos resaltan su interés por lo moderno y gustos en pastelería tradicional; sin embargo, los primeros tienen una personalidad detallista mientras que los segundos son atraídos por la creatividad.

Los planes de operaciones, administrativo y recursos humanos describen las estrategias de gestión, lineamientos institucionales e implementación de acciones en la cadena de valor actual de la microempresa. El plan de marketing busca establecer estrategias y acciones para resaltar el empaque del producto, así como establecer una

política de ventas proactiva con enfoque en el servicio al cliente y aprovechar el canal virtual para incrementar el alcance y reconocimiento de la marca.

Este proyecto demanda una inversión inicial de S/. 41,500 que incluye implementación operativa, gastos de remodelación, tecnologías de la información utilizadas en control interno y como herramienta de marketing digital, así como un capital de trabajo de S/. 2,000. De acuerdo al análisis financiero, el negocio resulta muy rentable al obtener un Valor Presente Neto de S/ 588,938 y una Tasa Interna de Retorno de 281%, acompañado de la recuperación del capital en el segundo año.

## ÍNDICE

### **CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN**

1.1 Antecedentes .....	1
1.2 Objetivo de la tesis .....	5
1.3 Alcances .....	5
1.4 Justificación .....	6
1.5 Limitaciones .....	6
1.6 Procedimiento de investigación .....	7

### **CAPÍTULO II. SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA**

2.1 Descripción del negocio .....	10
2.2 Evolución histórica de la microempresa .....	11
2.3 Evaluación de desempeño de las áreas internas .....	13
2.3.1 Administración y Gerencia .....	14
2.3.2 Marketing .....	15
2.3.3 Operaciones .....	23
2.3.4 Finanzas .....	24
2.3.5 Recursos Humanos .....	26

### **CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LA PASTELERÍA POR ENCUESTA A CLIENTES**

3.1 Diseño del análisis para identificar las fortalezas y debilidades de la pastelería en base a encuestas realizadas a los clientes .....	31
3.2 Análisis de los principales indicadores de percepción de los clientes a cerca del servicio, productos y satisfacción de la pastelería .....	33
3.2.1 Indicadores de la satisfacción, dimensiones de la calidad de servicio percibido y valoraciones de las características de las tortas ofrecidas por la pastelería .....	34
3.2.2 Indicadores relacionados a la experiencia de los consumidores, modalidades de como los clientes se enteran de la pastelería y benchmark de indicador NPS .....	35
3.3 Análisis para identificar las dimensiones de la calidad de servicio y variables de los productos que influyen la satisfacción general .....	37
3.3.1 Análisis de regresión para identificar las dimensiones de calidad de servicio influyentes con la satisfacción de la pastelería .....	39
3.3.1.a Análisis detallado de la fortaleza en la dimensión de calidad de servicio Empatía .....	40
3.3.1.b Análisis detallado de la fortaleza en la dimensión de calidad de servicio Elementos Tangibles .....	41
3.3.1.c Análisis detallado de la debilidad en la dimensión de calidad de servicio Seguridad .....	43
3.3.2 Análisis de regresión para identificar las variables influyentes del producto ofrecido en la satisfacción de los clientes .....	44

3.4 Análisis para identificar las dimensiones de la calidad de servicio y variables de los productos que influyen la recomendación que los clientes brindan a sus conocidos .....	45
3.4.1 Análisis de Regresión para identificar las variables influyentes del servicio ofrecido en la recomendación de los clientes.....	47
3.4.1.a Análisis detallado de la fortaleza en la dimensión de la calidad de servicio Empatía .....	48
3.4.1.b Análisis detallado de la debilidad en la dimensión de la calidad de servicio Elementos Tangibles .....	49
3.4.2 Análisis de Regresión para identificar las variables influyentes del producto ofrecido en la recomendación de los clientes.....	50
3.5 Principales conclusiones de las oportunidades y debilidades de la pastelería en estudio identificadas por los clientes .....	51

#### **CAPÍTULO IV. ESTUDIO DE MERCADO DE PASTELERÍA LIMA ESTE**

4.1 Descripción de los gustos y preferencias de Lima Este .....	54
4.2 Identificación de los segmentos en el mercado de estudio .....	58

#### **CAPÍTULO V. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL SECTOR**

5.1 Análisis PESTEL .....	63
5.1.1 Fuerzas Políticas .....	63
5.1.2 Fuerza Económica.....	63
5.1.3 Fuerza Socio Cultural.....	64
5.1.4 Fuerza Tecnológica.....	65
5.1.5 Fuerza Medio Ambiental .....	66
5.1.6 Fuerza Legal.....	67
5.2 Análisis de los cinco poderes de Porter.....	69
5.3 Matriz FODA .....	82
5.3.1 Análisis interno .....	82
5.3.2 Análisis externo .....	83
5.3.3 Análisis de las estrategias. ....	83

#### **CAPÍTULO VI. PLAN DE MARKETING**

6.1 Objetivos de Marketing.....	87
6.2 Estrategias de Marketing.....	88
6.2.1 Estrategias Genéricas .....	88
6.2.2 Estrategias de Carteras .....	89
6.2.3 Estrategias Competitivas.....	90
6.2.4 Estrategias de Segmentación y Posicionamiento .....	91
6.3 Estrategias Funcionales - Marketing Mix .....	92
6.3.1 Estrategias de Producto.....	92
6.3.2 Estrategias de Precios .....	105
6.3.3 Estrategias de Distribución .....	106
6.3.4 Estrategias de Comunicación .....	106
6.3.5 Estrategias de Fuerza de Ventas Campo .....	110

#### **CAPÍTULO VII. PLAN ADMINISTRATIVO Y RECURSOS HUMANOS**

7.1 Misión y Visión.....	112
7.2 Cultura Organizacional .....	112
7.3 Estructura Organizacional.....	113
7.3.1 Organigrama .....	113

## **CAPÍTULO VIII. PLAN DE OPERACIONES**

8.1 Descripción de la cadena de valor de la pastelería.....	114
8.2 Propuesta mejorada de la cadena de valor .....	116
8.3 Estrategia de operaciones.....	118
8.4 Formalización de la empresa .....	119
8.4.1 Inscripción en SUNARP .....	119
8.4.2. Obtención del RUC en SUNAT.....	119
8.4.3 Obtención de licencia de funcionamiento en la Municipalidad.....	120
8.4.4 Registro del nombre comercial en INDECOPI.....	120

## **CAPÍTULO IX. ANALISIS FINANCIERO**

9.1 Horizonte de Inversión.....	121
9.2 Inversión .....	121
9.3 Estimación de Ventas.....	122
9.4 Estado de ganancias y pérdidas.....	123
9.5 Flujo de caja operativo.....	124
9.6 Capital de trabajo .....	124
9.7 Valor presente neto y TIR.....	124
9.8 Análisis de escenarios .....	125
9.9 Conclusión del análisis financiero .....	126

## **CAPÍTULO X. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

10.1 Conclusiones .....	127
10.2 Recomendaciones .....	128

## **ANEXOS**

1. Selección del tamaño de muestra de los clientes de la pastelería en estudio.....	129
2. Preguntas del cuestionario para identificar fortalezas y debilidades.....	130
3. Autoridades que regulan el funcionamiento de la pastelería minorista.....	135
4. Selección del tamaño de muestra para el estudio exploratorio de preferencias en pastelería de Lima Este.....	136
5. Preguntas del cuestionario de gustos y preferencias en pastelería en Lima Este.....	137

6. Entrevista a los expertos en pastelería minorista del jefe de pastelería del restaurante de Gastón Acurio y profesor de Le Cordon Bleu.....	146
7. Descripción de los artefactos de tienda y taller de pastelería.....	149

## **BIBLIOGRAFÍA**

# CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

## 1.1 Antecedentes

El origen del pastel, o torta, está estrechamente ligado al pan, y esto data desde la Mesopotamia. Se cuentan con registros del Antiguo Egipto en donde se preparaban pasteles para celebraciones de la realeza, siendo la coronación del faraón la más importante y fastuosa. Esta fecha era considerada como un cumpleaños y entre todos los detalles se encontraba el pastel. Más adelante, los griegos adoptaron la costumbre de celebrar los cumpleaños sin dejar de lado la adoración a sus deidades como Artemisa, a quien se le ofrecía un gran pastel de forma redonda a base de harina, queso y aceite, en representación de la luna.

La pastelería ha sido separada de la panadería, a pesar de su estrecha relación. Esta diferenciación fue originada inicialmente en el imperio romano; después en Francia en 1440, la “Cooperativa de Pasteleros” decidió separarse de los panaderos. Desde aquel momento el rubro ha evolucionado constantemente hasta posicionarse como un arte. Según el Instituto Nacional de Cooperativa Educativa, 2001: 14: “la profesión del pastelero es considerada como un arte; posee la facultad del ingenio que permite transformar la materia prima en ricos manjares, propiciando la creatividad”.

El arribo de los europeos a tierras americanas, específicamente a la peruana, permitió la introducción de sus postres y propició la fusión de las técnicas provenientes del Viejo Continente con insumos locales (Aventura Culinaria – PASTEL, 2011). Es así como nació nuestra pastelería nacional la cual viene expandiéndose por todo el territorio con una oferta variada que remarca los estándares de calidad y a precios accesibles para todo tipo de consumidor.

El término pastelería según la Real Academia Española es: “Establecimiento donde se hacen o se venden pasteles, pastas u otros dulces. Así mismo, la definición de la RAE del término pastel es: “Masa de harina y manteca, cocida al horno, en que ordinariamente se envuelve crema o dulce, y a veces carne, fruta o pescado”. Independiente de las definiciones y acepciones aceptadas, lo cierto es que la pastelería

y en general el sabor dulce forma parte de los paladares y preferencias de muchas personas a nivel mundial. Por citar un ejemplo, según el estudio Tendencias en el Sabor del año 2016 realizado por Consumolab: ...“El 55.2% de los Millenials prefiere el sabor dulce. Sin embargo a la Generación X les gusta casi por igual el dulce (47.5%) que el salado (46.5%)”.

Según el libro Confitería y pastelería: Manual de Formación Profesional, las pastelerías pueden ser clasificadas en los siguientes tipos:

- *Pastelería tradicional:* Conformada por un taller y establecimiento de venta o tienda. Frecuentemente son artesanales y la comercialización de los productos se brindan en el mismo establecimiento.
- *Pastelería industrial:* Conlleva un desarrollo más grande de organización en la producción y comercialización. Adicionalmente, cumple con estándares de calidad, envasado y etiquetado de todos sus productos.
- *Distribuidor de pastelería:* Básicamente desarrolla un servicio de comercialización de productos obtenidos de pastelerías tradicionales o industriales.

Hoy en día se consume mucho los productos pasteleros, corroborándose esto al revisar el incremento actual y proyectado de la demanda de los insumos básicos como la harina, huevos y alcohol (Euromonitor, 2016). Entre los motivos de consumo se encuentran las celebraciones de algún acontecimiento especial, consumo por placer o sino, como una manera de hacer una pausa a nuestras labores diarias. Según la Encuesta Nacional de Presupuestos Familiares 2008 – 2009 de INEI, el consumo promedio per cápita anual de pasteles y tortas en Lima Metropolitana (incluyendo la Provincia Constitucional del Callao) es de 1.8 kg/persona.

Tal es la atractividad de este sector que en al año 2009, se estimaba que existían unas 10 mil panaderías pastelería y Lima concentraba el 43% (Agencia Peruana de Noticias, 2009). Sin embargo, en el año 2011 la Dirección General de Industria del PRODUCE en su Análisis Regional de Empresas Industriales, estimó un total de 5675 empresas (que representan el 7.6% del total de manufactureras activas)

relacionadas con la elaboración de productos de panadería, de donde 5513 son micro, 319 son pequeñas y 19 son mediana – grandes.

Los diferentes tipos de empresas y modelos de atención obedecen a desarrollos en el mercado solución de pastelería, que a su vez son originados por la transformación de los consumidores. Así, tanto a nivel mundial como en Lima Metropolitana se han observado cambios en el comportamiento de los consumidores (Arellano Marketing, 2016) en aspectos como: la búsqueda de productos más personalizados, consumidores más informados acerca de los productos y marcas por medios digitales, consumidores que conocen la gran disponibilidad de ofertas de productos indiferenciados.

En específico en el rubro de la pastelería minorista en Lima Metropolitana, según la entrevista realizada a la señora Milagros Obispo, dueña de la microempresa, se observa una tendencia creciente de consumidores que buscan mayor personalización en sus pedidos de tortas, desde aquellas con los colores emblemáticos de su equipo de fútbol favorito, tortas con una fotografía familiar grabada en papel de arroz y tinta comestible, hasta figuras en 3D del agasajado elaboradas con masa elástica dulce sobre la torta. Así también, Elvira Capcha, jefa de pastelería de pastelería de Acurio Restaurantes, detalla que los consumidores buscan conveniencia en acceso al producto y originalidad, por lo que existe un potencial mercado digital y hay un campo por explorar para el desarrollo de la experiencia del cliente.

Respecto a la difusión del conocimiento de las marcas y sus productos, en la actualidad los consumidores de pastelería minorista que habitan en Lima Metropolitana disponen de mayor acceso a esta información. Según el Estudio Multiclientes 2016 de Ipsos: al año 2015 la mitad de adultos jóvenes cuenta con un celular smartphone. Esto hace que sea más frecuente y probable que los consumidores se acerquen a las pastelerías solicitando tortas y bocaditos personalizados que les gustaría adquirir, basados en imágenes que traen en sus celulares, las cuales fueron encontradas en internet o redes sociales.

Basados en el mismo Estudio Multiclientes 2016 de Ipsos se encuentra que ocho de cada diez internautas pertenecen a alguna red social, entre las que destacan Facebook y Twitter con un 90% y 70% de personas que se conectan por lo menos una vez a la semana, respectivamente. Esto trae como consecuencia el que las marcas deban crear un entorno de interacción digital, preocuparse por mantenerse cerca de sus clientes y monitorear constantemente sus valoraciones y comentarios recibidos acerca de la experiencia de los servicios recibidos.

Respecto a la oferta, en Lima Metropolitana se ha registrado un crecimiento sostenido (3.4% respecto al 2010) en la construcción de centros comerciales, siendo 162 el número de supermercados al año 2015, según el Reporte Sectorial 2016 de Scotiabank. Específicamente en Lima Este a partir del año 2005, en el lapso de cinco años, se han inaugurado supermercados como Plaza Vea, Metro, Wong y Tottus, lo que por conversaciones con la señora Milagros Obispo ha originado una elevación en las expectativas de los consumidores acerca de los productos y servicios de la pastelería minorista.

Además, a partir del año 2010 se ha identificado una mayor penetración de tiendas virtuales y el consumo a través de este medio. Esto puede ser verificado en el Estudio Multiclientes 2016 de Ipsos en donde se enuncia que uno de cada cinco internautas ha comprado algo por Internet. Aun cuando las oportunidades de comercio electrónico son abundantes, las empresas deben batallar contra la desconfianza de los consumidores hacia el servicio; sin embargo, en la actualidad existen páginas web de pastelerías con servicio de *delivery*, y se observa un mayor uso de plataformas de *e-commerce* como Mercado Libre, OLX y Facebook.

Es en este contexto de dinamismo del sector que se realiza el plan de negocio para la pastelería “Las Delicias de Las Brisas”, microempresa con alrededor de 25 años de funcionamiento, ubicada en Ate y que opera en la actualidad con una composición principalmente familiar. Siendo una pastelería tradicional busca reinventarse en medio de una creciente competencia.

Cabe resaltar que se tomarán como fortalezas la experiencia y conocimiento académico de los autores de esta tesis para revertir la disminución drástica de las ventas de esta microempresa a lo largo de los últimos diez años.

## **1.2 Objetivo de la tesis:**

### ***1.2.1 Objetivo general***

Formular un plan de negocio para incrementar el nivel de ventas de la pastelería “Las Delicias de las Brisas” en la zona de Lima Este.

### ***1.2.2 Objetivos específicos***

- Desarrollar un análisis situacional actual de la pastelería “Las Delicias de las Brisas”.
- Realizar una investigación de mercado del rubro pastelería en Lima Este.
- Elaborar los planes administrativos, de marketing, operaciones, logística y recursos humanos. Si bien se tocarán diversos aspectos de la administración, se pondrá especial énfasis en el área de marketing.
- Determinar la viabilidad y factibilidad técnica y económica a través del análisis financiero correspondiente.

## **1.3 Alcances**

El alcance propuesto para la presente tesis es el siguiente:

- Si bien a una pastelería pueden ingresar personas de diferentes áreas, el presente documento se enfoca en la zona de Lima Este, que comprende los distritos de Ate, Santa Anita, La Molina, San Juan de Lurigancho y Chosica
- La evaluación de la industria del estudio se concentrará en la pastelería minorista.
- El público de estudio son ciudadanos de Lima Este con niveles socioeconómicos: B, C y D con edades entre 16 a 65 años.

#### **1.4 Justificación**

- Implicancia directa: La urgencia de realizar un cambio estratégico de la microempresa “Las Delicias de Las Brisas” ante una caída de más del 30% en el volumen de ventas en los últimos cinco años. Se tiene la expectativa de al implementar el plan de negocios incrementar las ventas anuales de S/. 214,200 a por los menos triplicarlo a S/.765,650.
- Conveniencia del estudio: Es adecuado aplicar la planificación de negocio, debido al acceso a la información de la microempresa y a la vez, los dueños participarán de manera activa y optimista del estudio.
- Relevancia social: El impacto social esperado es impulsar el crecimiento de la microempresa, ya que una vez obtenido un crecimiento sostenido promoverá la creación de nuevos puestos de trabajo tales como: 2 ejecutivos comerciales de campo, 2 administrativos e incorporación de nuevas maquinarias al taller de producción. Adicionalmente, el presente estudio servirá como apoyo a investigaciones futuras en el rubro de pastelería.

#### **1.5 Limitaciones**

Las limitaciones identificadas durante el desarrollo del presente estudio se deben principalmente a:

- Escasa información estadística referente al mercado de pastelerías en Lima Metropolitana
- Existe limitada bibliografía actualizada acerca del negocio de pastelería minorista
- La microempresa “Las Delicias de las Brisas” dispone de información contable y financiera solo en medios físicos (cuadernos y contratos de ventas), y tampoco dispone de bases de datos.

- Poca experiencia y conocimiento en el rubro de pastelería minorista. (Esperamos sugerencias, por si es que lo mantenemos o la retiramos).

## **1.6 Procedimiento de investigación**

El procedimiento de estudio propuesto presenta 2 fases. La primera fase consiste en recopilar información secundaria; mientras la segunda, busca conseguir información primaria a través de encuestas virtuales entre aquellas personas que han recibido los servicios de “Las Delicias de Las Brisas”, así como de una muestra tomada al azar de las personas en el área de influencia para determinar sus preferencias acerca del rubro. Se detallan a continuación las fases del procedimiento de estudio:

### ***1.6.1 Fase de recolección de datos de fuentes secundarias***

Esta fase se centró en la exploración preliminar de las fuentes de datos disponibles en relación a la investigación como:

- Portal web de INEI para identificar la composición poblacional, PEA en Lima Este y otra información relevante del rubro.
- Los Niveles socioeconómicos (NSE) – APEIM.
- Revisión de la base de datos virtual de estudios en postgrado de ESAN y Google Scholar en áreas referentes a panadería y pastelería.
- Visitas a la web de la Asociación Peruana de Empresarios de la Panadería y Pastelería (ASPAN).
- Visitas a páginas web de las pastelerías más reconocidas de Lima, entre ellas: pastelería San Antonio, Imelda, Arawi, tortas Gaby, tortas Vlady, Dolce Capricho, La Bodeguita Belgam y Wiltons
- Revisión de las principales noticias del rubro de pastelería, principalmente acerca de los establecimientos más famosos, instituciones que forman profesionales en el mundo de la gastronomía (Le Cordon Bleu, D’ Gallia e Inteci) y emprendedores en pastelería.

- Adicionalmente, se realizaron visitas a los fanpages de las pastelerías más reconocidas de Lima para revisar las opiniones de sus seguidores, valoraciones, capacidad de respuesta, seguimiento de las promociones, manejo de decepciones de los clientes y actualización de contenidos. Esto tuvo como objetivo tomar patrones de referencia de las mejores prácticas y para realizar benchmarking.

### ***1.6.2 Fase de recolección de datos de fuentes primarias***

Posterior a la exploración de fuentes secundarias, se desarrollaron dos estudios:

El primero, con el objetivo de identificar fortalezas y debilidades reconocidas por los clientes de la pastelería "Las Delicias de Las Brisas". La encuesta se realizó vía telefónica sobre una muestra representativa de 50 clientes, la cual estuvo conformada por aquellos que durante cinco meses (desde octubre 2016 hasta febrero 2017) registraron por lo menos una compra en la pastelería.

Esta encuesta contiene preguntas acerca de diferentes aspectos de los consumidores, entre ellas: preguntas relacionadas a la percepción de los clientes de la calidad del servicio aplicando la metodología Servqual de la Calidad Total de Gestión de Servicios según (Zeithaml, Parasuraman y Berry, 1992). Así mismo, se cuentan con valoraciones de las características de las tortas según el estudio acerca de pastelería profesional por (Grifo y Blesa, 2014). Finalmente, se agregaron preguntas que midan la satisfacción general y el nivel de recomendación que los clientes brindan a sus conocidos acerca de los servicios y productos de la pastelería.

El segundo, para explorar los gustos y preferencias en pastelería de los residentes en Lima Este. Se buscó comprender claramente los deseos de estas personas, y por otra parte, identificar segmentos de mercado para luego describir los perfiles encontrados. Este estudio se realizó vía on-line, con la participación de 135 personas. Así mismo, para fomentar la participación y sinceridad en las respuestas, se sortearon 10 tortas de la pastelería.

De manera adicional, se preparó una pauta de preguntas a los expertos en temas de pastelería minorista para reconocer las oportunidades y amenazas del mercado; así como tendencias en el sector y recomendaciones para una microempresa que mantiene el interés por mantenerse vigente y pretende incrementar su nivel de ventas.

### **1.6.3. Herramientas aplicadas para el análisis**

Posteriormente a la recopilación de los datos y testimonios se elaboraron reportes con los resultados más importantes que sirven como soporte a las decisiones tomadas durante el desarrollo del plan de tesis. A continuación, se analizó el microentorno usando el análisis de fuerzas competitivas propuesto por Porter, y macroentorno constituidos por el comportamiento de las variables PESTEL.

Finalmente, con los resultados del estudio de mercado y análisis estratégico, se elaboró un plan de negocios que tiene por objetivo incrementar el nivel de ventas, sin dejar de lado recomendaciones en pro de mejorar las áreas clave de la microempresa.

## **CAPÍTULO II. SITUACIÓN DE LA EMPRESA**

En el presente capítulo se pretende brindar al lector una visión general de la empresa y una descripción de la situación actual producto de la evaluación de cada una de sus áreas funcionales. Esto nos dará un primer punto de partida para determinar las fortalezas que se deben explotar al máximo y las debilidades a mitigar.

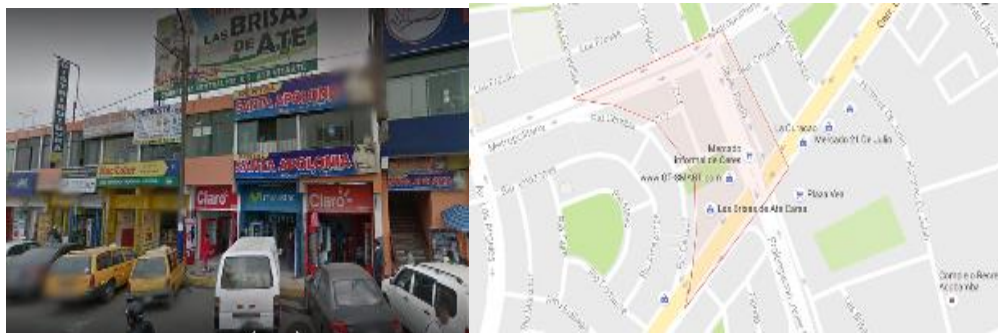
### **2.1 Descripción del negocio.**

La pastelería “Las Delicias de Las Brisas” se encuentra ubicada en el km 6.5 de la Carretera Central dentro del centro comercial “Las Brisas de Ate”, a 10 metros de la entrada principal. El principal público objetivo durante los últimos años han sido personas del nivel socioeconómico C y D que residen en Lima Este, sin dejar de lado los del NSE B, aunque en menor proporción.

Los principales productos ofertados son tortas con diferentes rellenos (bizcochuelo, queque inglés, de chocolate y marmoleado) que a su vez pueden tener cubiertas de crema, masa elástica, gelatina, merengue, entre otras; así también ofrece una gran variedad de bocaditos salados y dulces. Estas dos líneas de producto son ofrecidas en conjunto a través de la prestación de servicios de buffet y catering.

En la figura 2.1 se observa a la izquierda la entrada principal del centro comercial Las Brisas, y a la derecha su ubicación geográfica, mostrando que está

localizado en una zona muy cercana a tres avenidas principales: Metropolitana, Javier Prado y la Carretera Central.



**Figura 2.1. Centro Comercial Las Brisas de Ate**

En la figura 2.2, se observa el interior del centro comercial así como algunas tiendas aledañas al punto de venta de la pastelería en estudio. Al lado derecho, se ve el punto de venta en donde se atienden los pedidos de los clientes.

De acuerdo a conversaciones con Milagros Obispo, la pastelería “Las Delicias de Las Brisas” se ha caracterizado por elaborar sus tortas y bocaditos basados en recetas tradicionales empleando insumos de alta calidad, demostrando especial interés por la frescura y el sabor. El proceso de venta se desarrolla solamente vía la tienda, mientras que el de entrega se puede realizar en el mismo punto de venta o vía delivery con un cargo extra.



**Figura 2.2. Interior del centro comercial y punto de venta**

## **2.2 Evolución histórica de la microempresa.**

A continuación, se detallan las etapas de vida comercial de la microempresa:

- Año 1993:*

Se apertura la pastelería “Las Delicias de Las Brisas” con seis colaboradores en el Centro Comercial Las Brisas localizado en Ate, ofreciendo diferentes productos de pastelería para cumpleaños, tortas para ocasiones especiales (Matrimonio, Bautizo, Primera Comuni3n, 15 a3os y 50 a3os) y servicio de buffet. A los alrededores, existían pocos competidores (menos de seis) con ofertas que tenían graves problemas de calidad en los productos entregados y con clientes que se quejaban reiteradamente de ellos.
- A3os 1992 a 2000:*

Gracias al reconocimiento de clientes de las zonas de Ate, Santa Anita, La Molina, San Juan de Lurigancho y Chosica debido a la buena calidad de los productos y servicios, se alcanzó a registrar una facturaci3n promedio mensual de 16 mil soles, incluso en diciembre llegaba a 25 mil soles. Esta última cifra era obtenida debido a la gran cantidad de celebraci3n de las graduaciones de colegios de inicial, primaria en la zona. En esta etapa de auge de la microempresa se decidió arrendar dos tiendas adicionales (totalizando tres espacios), una como dep3sito y otra como punto de entrega para los clientes, respectivamente.
- A3os 2000 a 2005:*

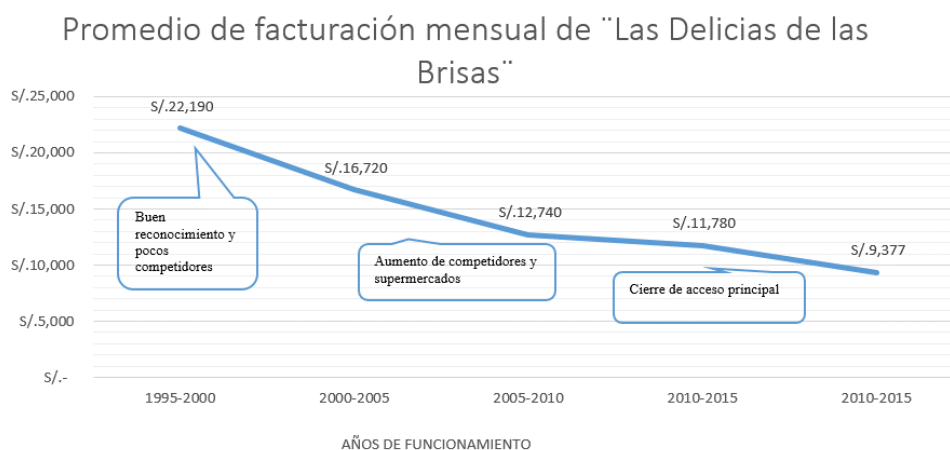
En estos a3os la pastelería pas3 de tener seis a doce competidores cuyas propuestas de valor estaban basadas en mejores niveles de calidad y atenci3n al cliente. Así mismo, en las cercanías se abrieron dos supermercados: Plaza Veal (localizado a 200 metros) y Metro (localizado a 700 metros). Estos últimos contaban con una gran variedad de pasteles para cumpleaños, lo que acarre3 la reducci3n de los niveles de venta.
- A3os 2005 a 2010:*

Durante estos a3os se llegó a una facturaci3n promedio mensual de solo 10 mil soles (variaci3n de -37.5% respecto a los a3os anteriores).
- A3os 2010 a 2013:*

Se cerró la Carretera Central (avenida principal de ingreso al centro comercial) por construcción del bypass, resultando en una reducción de la afluencia de personas, lo que ocasionó que el número de visitas promedio a la pastelería disminuyera de 20 a 10 personas al día.

- *Año 2013 a la actualidad:*

Se procedió a alquilar la mitad del punto de venta para percibir ingresos fijos. Adicionalmente, se ha incorporado una joven colaboradora de pastelería, quien ostenta grandes destrezas y nivel de detalle para la elaboración de bocaditos. Como resultado, se obtuvo un incremento en las ventas de esta categoría; y es por este motivo que se ha agregado publicidad como “La casa del bocadito”. Véase en la Figura 2.3 el evolutivo de ventas histórica de la compañía.



**Figura 2.3. Variación de los volúmenes de venta mensuales durante los años de funcionamiento.**

### 2.3 Evaluación de desempeño de las áreas internas

Según D’Alessio F., 2002: La empresa es un todo y está constituida por tres columnas básicas que operan integral, coordinada y racionalmente. Estas tres columnas básicas son: finanzas, operaciones y marketing. Tres áreas unidas por una columna central: recursos humanos, y enlazadas por una quinta área: logística. En la figura 3 se presenta la estructura descrita, así como la interacción con stakeholders y el mercado. De esta forma, es de vital importancia evaluar el desempeño de las áreas

internas con la finalidad de comprender la situación actual de la microempresa e identificar las actividades que viene desarrollando eficiente o deficientemente respecto a sus competidores. Los resultados serán presentados utilizando la herramienta de análisis AMOFHIT: Administración (A), Marketing (M), Operaciones productivas/Logística (O), Finanzas/Contabilidad (F), Recursos Humanos (H), Sistemas de información (I), Investigación y desarrollo (T).



**Figura 2.4. Ciclo operativo de la empresa**

**Fuente:** Adaptado de D’Alessio, F., 2012. *Administración de las operaciones productivas*.

Las observaciones presentadas a continuación son producto de entrevistas al gerente de la empresa, personal que labora actualmente y de la investigación primaria a través de la encuesta de Fortalezas y Debilidades (ver Anexo 1).

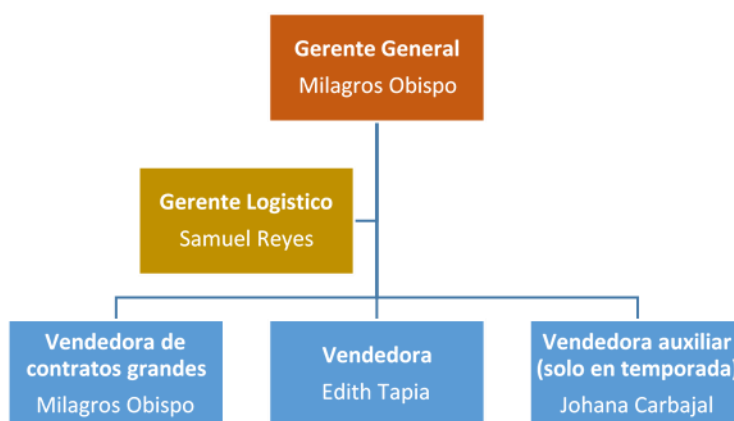
### 2.3.1 Administración y Gerencia

Según el organigrama presentado en la Figura 4, la Gerente General de “Las Delicias de Las Brisas” es la señora Milagros Obispo, quien ha llevado las riendas del negocio a lo largo de estos 25 años. Ella es la representante legal de la empresa,

fundadora y tiene responsabilidades financieras, de selección del personal, control de stock en puntos de venta y manejo de las vendedoras.

La gerente general cuenta con una vasta experiencia y conocimiento del sector, así mismo es consciente de los cambios en el mercado, las actividades de los competidores y líderes del mercado, así como de las nuevas tendencias. Por estos motivos es que se puede resaltar su capacidad de delinear la estructura organizacional interna para atender a los consumidores en la zona de influencia. Esto viene acompañado de un liderazgo democrático que permite un clima organizacional basado en el respeto, comunicación, ayuda mutua y concesión que permitan a los trabajadores entregar lo mejor de sí mismos al realizar sus labores.

Sin embargo, aun cuando se cuente con el espíritu de mejora continua en productos, procesos y servicios; se adolece de conocimiento técnico administrativo. Esto trae como consecuencia la ausencia de planeamiento estratégico el cual ayudaría a menguar la reducción de los niveles de ventas porque se priorizarían esfuerzos en actividades que generen valor a los consumidores y retorno económico para la empresa.



**Figura 2.5. Organigrama de “Las Delicias de Las Brisas”**

### 2.3.2 Área de Marketing

Al respecto, D’Alessio F. (2002) manifiesta que:

...[E]l área de marketing es la encargada de investigar los mercados, proyectar la demanda, detectar las necesidades reales del consumidor, publicitar la oferta de la empresa, evaluar las conocidas cuatro P del marketing: producto, precio, promoción y plaza.

Finalmente, se encarga de vender los productos a través de los pertinentes canales de distribución, y así llegar al ansiado mercado de consumidores, con el cual hay que mantener permanente contacto, vía el servicio postventa; consiguiendo en consecuencia una constante retroalimentación de dicho mercado, con el objetivo de conocer cómo reciben los clientes y consumidores el producto, y qué debe hacerse con el diseño del mismo para mantener al cliente y consumidor leal a la marca". (D'Alessio F., 2002: 6).

Las Delicias de las Brisas no cuenta con un área de marketing propiamente dicha pero el rumbo y las decisiones relacionadas son tomadas por la gerencia general. Dicho esto, se ha creído conveniente evaluar internamente las cuatro Ps.

- *Productos Ofertados*

La micro empresa ofrece dos categorías de productos: la primera se denomina "tortas de vitrina", las cuales se encuentran disponibles y a la vista del cliente cuando se acerca al punto de venta. La segunda, se llama "a pedido" que consiste en productos y servicios para la conmemoración de ocasiones especiales en una fecha determinada. A continuación se brinda una explicación más detallada de cada una de las categorías mencionadas.

- *Tortas de vitrina*

Presentan atributos de un producto básico ya que solo buscan satisfacer la necesidad de premura de los clientes. Por ejemplo, conseguir una torta y bocaditos para la celebración de cumpleaños el mismo día, para a continuación agregarle algún adorno adicional como un muñequito o el nombre del agasajado.

Pueden ser adquiridas en cualquiera de las siguientes cinco presentaciones: porciones, 500 g, 750 g, 1 kg y 2kg. Cabe mencionar que al vender las tortas de vitrina se presenta una oportunidad de cross-selling ya que se aprovecha también la venta de bocaditos, los cuales pueden ser escogidos entre una

variedad de dulces y salados. En la tabla 2.1 se muestran las variedades de tortas ofrecidas, bocaditos y otra información relevante relacionada.

A pesar del reconocimiento obtenido por los clientes debido a la calidad de las tortas, tal como se observa en la imagen izquierda de la figura 4, estas no llegan a tener un diseño diferenciado respecto a los competidores directos; es más, las técnicas utilizadas en la preparación y decoración no han cambiado en el tiempo.



**Figura 2.6. Presentación de las tortas y bocaditos en vitrina**

Además, por motivos de reducción de costos, el empaque utilizado es de tipo genérico (no lleva el nombre ni datos de contacto de la pastelería) y por lo tanto se considera que el producto real aún no ha sido desarrollado. Véase la figura 2.7.



**Figura 2.7. Envase de entrega de los productos en vitrina**

**Tabla 2.1**

Item	Nombre	Características	Precio	Cantidad demandada (diario promedio)
1	Tota chantilly 2 kg	Crema de leche relleno de manjar y mermelada, decorado con fruta	S/. 48	2
2	Tota chantilly 1kg	Crema de leche relleno de manjar y mermelada, decorado con fruta	S/. 38	4
3	Tota chantilly 750 g	Crema de leche relleno de manjar y mermelada, decorado con fruta	S/. 30	7
4	Tota chantilly 500 g	Crema de leche relleno de manjar y mermelada, decorado con fruta	S/. 20	3
5	Torta helada 1kg	Bizcochuelo bañado con gelatina y crema de gelatina	S/. 25	3
6	Torta 3 leches 1kg	Bizcochuelo húmedo, crema de leche batida y canela	S/. 38	2
7	Torta selva negra 1kg	Queque húmedo de chocolate con bañado con fudge y manjar blanco	S/. 35	3

- Tortas a pedido

Son preparadas para festejar ocasiones especiales como celebraciones de cumpleaños, matrimonios, quinceañeros, bautizos, bodas de oro, entre otras. Estas son elaboradas según las indicaciones del cliente, pudiendo llegar a tener seis pisos o más; y si así lo prefieren, se incluyen servicios adicionales como mesas de banquete iluminadas con reflectores, bocaditos especiales, adornos de mesa tallados en verduras, brochetas, butifarras y platos típicos; es decir, esta categoría forma parte de un servicio integral de catering. Véase en la tabla 2 una descripción específica de los bocaditos ofertados.

Analizando el servicio, se encuentran atributos de producto básico debido a que solo satisface la necesidad de compartir un momento entre seres queridos en medio de un ambiente en donde se contemple decoración, espectáculo, atención a los invitados, y el armado de una mesa de gala en donde se presente el arreglo de las tortas y los bocaditos.

Aun cuando las valoraciones de los clientes respecto a la presentación final y sabor son positivas (véase el anexo 1), la empresa no ha trabajado el posicionamiento de marca. Esta situación se refleja en la poca o nula utilización de elementos propios que capten la atención de los clientes en los puntos de contacto. De acuerdo a Milagros Obispo, es complejo dejar la marca en los invitados porque el evento debe centrarse en el agasajado.



**Figura 2.8. Presentación de productos y servicios para eventos especiales**

- *Precio*

El precio de los productos y servicios en general es obtenido según el criterio de la gerente general y también basándose en un comparativo básico respecto a los competidores. Los precios varían según el peso, tamaño e insumos utilizados en las tortas, tanto para las tortas de vitrina y a pedido.

Es importante mencionar que los precios de las tortas en vitrina son menores que las de las tortas a pedido y a su vez, varían en algunas ocasiones. Esto debido a la costumbre arraigada de los consumidores nacionales pero sobre todo, de los que habitan en la zona de influencia. Sin embargo, la negociación del precio de las tortas a pedido merece mención aparte; ya que es posible personalizar el uso de insumos y diseños especiales según las recomendaciones

de la especialista. En las tablas 2.1 y 2.2 se observan los precios correspondientes.

**Tabla 2.2**

<b>Item</b>	<b>Nombre</b>	<b>Características</b>	<b>Precio por 100 unidades</b>
1	Empanadita de pollo	Deliciosas empanaditas caseras sazonadas con filete de pollo y cebolla	S/. 40
2	Empanadita de carne	Deliciosas empanaditas caseras sazonadas de carne y cebolla	S/. 40
3	Enrolladito de hotdog	Embutidos selectos	S/. 40
4	Mini pizza	Hechas con salsa de tomate, jamón, queso mozzarella y orégano	S/. 40
5	Empanaditas de queso	Nuestra receta tradicional con queso mozzarella	S/. 40
6	Tartaletas	crema chantilly batida y trozos de durazno o fresa	S/. 40
7	Trufas	Masa de suave chocolate, con cobertura de chocolate oscuro o claro, también puede acompañarlas con fresas en chocolate	S/. 40
8	Piecititos de manzana	piecititos de pura manzana	S/. 40
9	Piecititos de limón	piecititos con merengue y crema de limón	S/. 40
10	Pionono	Masa de vainilla con manjar blanco y espolvoreado de azúcar	S/. 40
11	Alfajores	Elaborados con maicena y manjar blanco	S/. 40
12	Nido de fresa	Bocadito tradicional de matrimonio	S/. 40
13	Orejitas	En masa de hojaldre con azúcar	S/. 40
14	Pañuelos dulces	Suave bizcochuelo acompañado con manjar blanco	S/. 40

- *Plaza - Distribución*

El punto de venta está situado en una esquina en el interior del centro comercial (stand 191), cuenta con un espacio de 16 m<sup>2</sup> y con dos frentes de

atención al público, los cuales se muestran en la figura 7: el de la izquierda, sirve para la atención y entrega rápida de tortas de vitrina (y los adicionales que se consideren); mientras que el de la derecha, es utilizado para recibir a los clientes y atender sus solicitudes de tortas a pedido. Dependiendo de las indicaciones recibidas, los productos son recogidos en el punto de venta o sino serán despachados en el lugar deseado con un recargo adicional.



**Figura 2.9. Frentes de atención al público**

- *Promoción*

Actualmente se cuenta con un reducido presupuesto para publicitar de manera masiva los beneficios y diferenciales de los servicios ofrecidos por la microempresa. Solo se tiene un muestrario (catálogo) con las tortas que se pueden preparar, trípticos de baja o mediana calidad, videos de atenciones pasadas y una maqueta usada como referencia durante la visita de los clientes. Esto sumado a la poca o nula presencia en el entorno digital.

La promoción en la zona y búsqueda de nuevos clientes es casi nula, es decir el estilo de ventas es reactivo, solo se espera que ellos lleguen al stand motivados principalmente por los comentarios y recomendaciones de referidos.



Figura 2.10. Modelo de tríptico

- *Procesos de compra y contratación*

En la pastelería "Las Delicias de Las Brisas" existen 2 procedimientos de compra que se detalla en seguida:

- *Compra de tortas y bocaditos disponibles en vitrina*

Es un proceso de venta reactiva y transaccional, cuando el cliente se acerca a la pastelería con la necesidad de adquirir torta y bocaditos para ser consumidos el mismo día. Tiene una naturaleza transaccional debido a que el cliente ya tiene una idea clara de lo que va a comprar y evalúa solo las diferentes posibilidades de productos. En la figura 9 se observa el diagrama de procesos involucrados.



Figura 2.11. Proceso de atención y compra de productos disponibles en vitrina

- Contratación de tortas y bocaditos para ocasiones especiales o Buffet

Es también un proceso de venta reactiva, pero involucra seguimiento de proforma y ciertas actividades consultivas. Se presenta cuando el cliente llega a la tienda con su familia para ver los servicios de catering y buffet para ocasiones especiales. Tiene una naturaleza de venta consultiva debido a que los clientes no tiene aún en claro el tipo de servicio que están buscando, a lo que el personal de atención responde entendiendo las necesidades, sugiriendo alternativas, presentando experiencias pasadas de clientes satisfechos y cerrando el contrato por el servicio pactado. Así mismo, frecuentemente se requiere dar seguimiento a las propuestas emitidas y visitas en el local determinado para el evento llevando muestra de telas, videos, de bocaditos especiales o algunos platos típicos especiales.



**Figura 2.12. Proceso de atención y compra de productos para ocasiones especiales**

### 2.3.3 Área de Operaciones

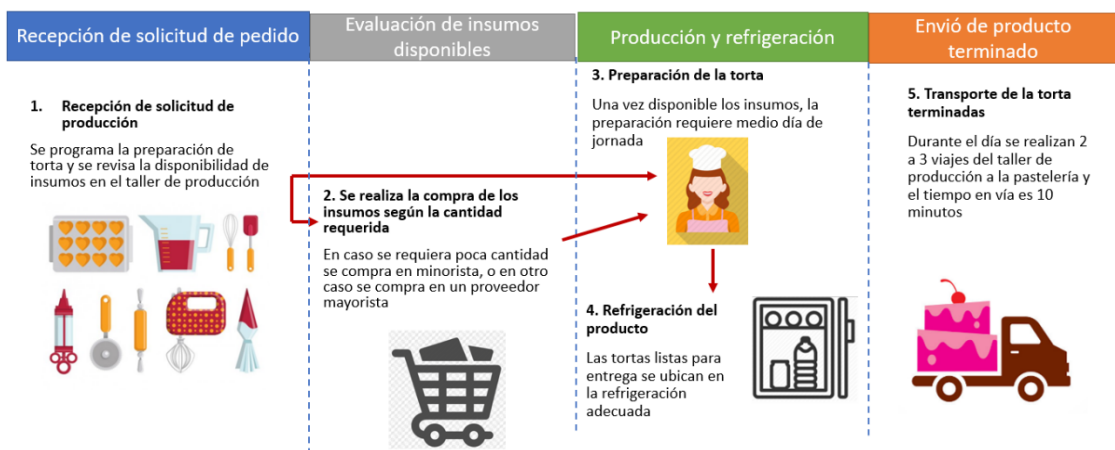
El área de operaciones (planta) de esta microempresa involucra las labores de producción, la adquisición de los insumos correspondientes y la entrega de los productos a los clientes. Está localizada a diez minutos del punto de venta y en cuanto a la estructura de esta área se refiere, cuentan con el liderazgo del gerente de logística quien se encarga de la adquisición de insumos, herramientas, procesos y de la delegación de las labores de mantenimiento y cuidado de las instalaciones. De la

misma manera, el personal es calificado lo que permite que los productos terminados cuenten con la calidad requerida por los clientes.

A la vez, se puede mencionar que se planifican las actividades productivas según las condiciones de la demanda diaria, experiencia de la gerente general y la retroalimentación de los responsables de las ventas. De esta manera, durante los días de semana no se experimentan cuellos de botella en los procesos productivos; a excepción de cuando se preparan las tortas a pedido los fines de semana, ocasionando horas extras de labor del personal pero sin sobrecargar la línea de producción.

Debido a que la escasa planificación a mediano y largo plazo, las compras y pedidos de insumos se realizan en pequeñas cantidades y según la necesidad. A la vez, los pedidos son recabados por medios físicos en un cuaderno, los gastos no son registrados y se carece de un sistema de control de stock de inventarios. Esto ha traído ciertos inconvenientes, de malinterpretación de los requerimientos de los clientes; no obstante, las modificaciones realizadas no demandan una cantidad de trabajo excesivo adicional, ni reproceso de la orden.

En la figura 2.13 se muestra un diagrama de flujo del área de operaciones, el que involucra cuatro procesos: recepción de solicitud de pedido, evaluación de insumos disponibles, producción y refrigeración, y envío de producto terminado.



**Figura 2.13. Diagrama de flujo del área de operaciones**

### 2.3.4 Área de Finanzas

Al respecto, D'Alessio F. (2008) indica que:

...[E]l área de finanzas es la responsable de obtener los recursos económicos necesarios en el momento oportuno, así como los otros recursos en la cantidad, la calidad, y el costo requeridos para que la organización pueda operar de manera sostenida. Se evalúa la habilidad del negocio para financiar sus estrategias a través de fuentes existentes (retención de utilidades, sobregiros y préstamos bancarios, créditos de proveedores, incrementos de capital de accionistas), generadas (aporte de capital proveniente de inversionistas, emisión de acciones), o terceros (deuda de corto y largo plazo). (D'Alessio F., 2008: 176)

En la actualidad “Las Delicias de Las Brisas” no tiene deudas con entidades financieras ni terceros. Sin embargo, debido a que los niveles de ventas han decaído en los últimos años, el capital disponible para invertir en mejoras para el negocio es mínimo. Dicho esto, concluimos que el nivel de endeudamiento es saludable pero peligran los ratios de liquidez de corto plazo, y también los ratios de inversión a largo plazo; situación que si no es revertida coloca a la microempresa en un situación desventajosa respecto a sus competidores y atenta contra su crecimiento.

Si bien se cuenta con la asesoría de un contador para mantener sus registros contables en orden, se carece de un planeamiento financiero a largo plazo así como de buenas prácticas de control interno. Esto se realiza solo utilizando los cuadernos de pedido, la presentación de boletas de compra de insumos o herramientas necesarias, y la emisión de boletas y facturas, según sea el caso. En la Tabla 2.3 se observa el detalle de la facturación mensual aproximada al año 2016.

**TABLA 2.3. Detalle de la facturación mensual de “Las Delicias de Las Brisas”**

	Tortas de vitrina	Bocaditos	Tortas para eventos especiales	Servicios adicionales	TOTAL
Enero	S/. 3,033.60	S/. 1,848.00	S/. 1,877.20	S/. 858.00	S/. 7,616.80
Febrero	S/. 2,844.00	S/. 1,824.00	S/. 1,901.90	S/. 836.00	S/. 7,405.90
Marzo	S/. 3,336.96	S/. 2,016.00	S/. 2,099.50	S/. 902.00	S/. 8,354.46
Abril	S/. 3,336.96	S/. 1,896.00	S/. 2,050.10	S/. 913.00	S/. 8,196.06
Mayo	S/. 3,299.04	S/. 2,376.00	S/. 2,148.90	S/. 935.00	S/. 8,758.94
Junio	S/. 3,829.92	S/. 2,448.00	S/. 2,470.00	S/. 1,122.00	S/. 9,869.92
Julio	S/. 4,057.44	S/. 1,800.00	S/. 2,519.40	S/. 924.00	S/. 9,300.84
Agosto	S/. 3,905.76	S/. 2,448.00	S/. 2,321.80	S/. 935.00	S/. 9,610.56

Setiembre	S/. 4,095.36	S/. 2,424.00	S/. 2,791.10	S/. 1,045.00	S/. 10,355.46
Octubre	S/. 4,777.92	S/. 2,904.00	S/. 2,988.70	S/. 1,364.00	S/. 12,034.62
Noviembre	S/. 5,043.36	S/. 3,336.00	S/. 3,482.70	S/. 1,573.00	S/. 13,435.06
Diciembre	S/. 2,881.92	S/. 1,896.00	S/. 1,976.00	S/. 836.00	S/. 7,589.92
Facturacion prom	S/. 3,703.52	S/. 2,268.00	S/. 2,385.61	S/. 1,020.25	S/. 9,377.38
% Contr factura	39%	24%	25%	11%	

El control de rentabilidad se lleva de manera diaria aunque en situaciones se destina una pequeña parte de la ganancia para atender requerimientos o compras de urgencia, alterando el resultado al final de mes. A pesar de estos detalles, esta microempresa cuenta con un record tributario impecable el cual es puesto en evidencia con el que no hayan recibido ninguna sanción por la SUNAT en todos los años de funcionamiento.

**Tabla 2.4. Detalle del margen de contribución mensual de “Las Delicias de Las Brisas”**

	Tortas de vitrina	Bocaditos	Tortas para eventos especiales	Servicios adicionales	TOTAL
Enero	S/. 1,061.76	S/. 554.40	S/. 938.60	S/. 171.60	S/. 2,726.36
Febrero	S/. 995.40	S/. 547.20	S/. 950.95	S/. 167.20	S/. 2,660.75
Marzo	S/. 1,167.94	S/. 604.80	S/. 1,049.75	S/. 180.40	S/. 3,002.89
Abril	S/. 1,167.94	S/. 568.80	S/. 1,025.05	S/. 182.60	S/. 2,944.39
Mayo	S/. 1,154.66	S/. 712.80	S/. 1,074.45	S/. 187.00	S/. 3,128.91
Junio	S/. 1,340.47	S/. 734.40	S/. 1,235.00	S/. 224.40	S/. 3,534.27
Julio	S/. 1,420.10	S/. 540.00	S/. 1,259.70	S/. 184.80	S/. 3,404.60
Agosto	S/. 1,367.02	S/. 734.40	S/. 1,160.90	S/. 187.00	S/. 3,449.32
Setiembre	S/. 1,433.38	S/. 727.20	S/. 1,395.55	S/. 209.00	S/. 3,765.13
Octubre	S/. 1,672.27	S/. 871.20	S/. 1,494.35	S/. 272.80	S/. 4,310.62
Noviembre	S/. 1,765.18	S/. 1,000.80	S/. 1,741.35	S/. 314.60	S/. 4,821.93
Diciembre	S/. 1,008.67	S/. 568.80	S/. 988.00	S/. 167.20	S/. 2,732.67
Facturacion prom	S/. 1,296.23	S/. 680.40	S/. 1,192.80	S/. 204.05	S/. 3,373.49
% Contr factura	14%	7%	13%	2%	

Toda transacción es realizada con efectivo y de forma inmediata, salvo las asociadas a las tortas a pedido, en las que se puede negociar un adelanto del 50% y el 50% restante sería pagado contraentrega. Es importante también resaltar que debido a que el precio final de las tortas es variables, los márgenes de contribución también se comportan de la misma manera, generando inexactitud al evaluar la rentabilidad total.

### 2.3.5 Área de Recursos Humanos

La microempresa cuenta con una estructura familiar principalmente y esta conformación la hace especial debido a que se deben equilibrar los objetivos de negocio con los intereses y relaciones familiares; de esta manera el negocio consigue resultados y la familia prospera (Carlock Randel, 2001). De la misma manera D'Alessio F. (2008) indica que: “El recurso humano constituye el activo más valioso de toda organización, movilizándolo los recursos tangibles e intangibles, haciendo funcionar el ciclo operativo, y estableciendo las relaciones que permiten a la organización lograr sus objetivos”.

La evaluación general del área arroja resultados muy positivos desatacando el compromiso de cada uno de los trabajadores, un excelente clima laboral, especialización y conocimiento íntegro de las funciones a cargo. No obstante, aún existen oportunidades interesantes de mejora relacionadas con los planes de sucesión, capacitación y desarrollo que permita incrementar la competitividad de “Las Delicias de Las Brisas”.

- *Organización del personal en la pastelería*

Acerca del personal asignado para la atención a los clientes, si bien los horarios de atención al público son de lunes a domingo de 10 AM a 10PM como empresa familiar siempre los propietarios se turnan para cumplir el rol de supervisor la pastelería. Los propietarios son a la vez la Gerente General, Milagros Obispo y el Gerente de Logística, Samuel Reyes. A continuación, se detallan las funciones de los roles del personal:

- *Gerente General*

Es la representante legal de la empresa, fundadora y tiene responsabilidades financieras, selección del personal, control de stock en puntos de venta y manejo de las vendedoras.

- *Gerente Logística*

Tiene bajo su cargo la supervisión de la producción, comunicación de los pedidos, control de envíos de pedidos de la planta a la pastelería, aprovisionamiento de insumos y control de las jornadas del personal en planta.

- Vendedora de contratos grandes

La misma dueña de la empresa tiene el rol de vendedora experta de grandes contratos, está especializada en conseguir dos tipos de contrato: tortas para eventos especiales y atención de buffets.

- **Tortas para eventos especiales:** Consiste en contratos con productos que pueden ser tortas de por lo menos 2 pisos (tortas de 15 años, tortas de matrimonio, 50 años y bautizos), venta de bocaditos como mínimo 100 unidades y ser intermediara otorgar servicios a los clientes con proveedores como mariachis, show de payaso y show de hora loca.

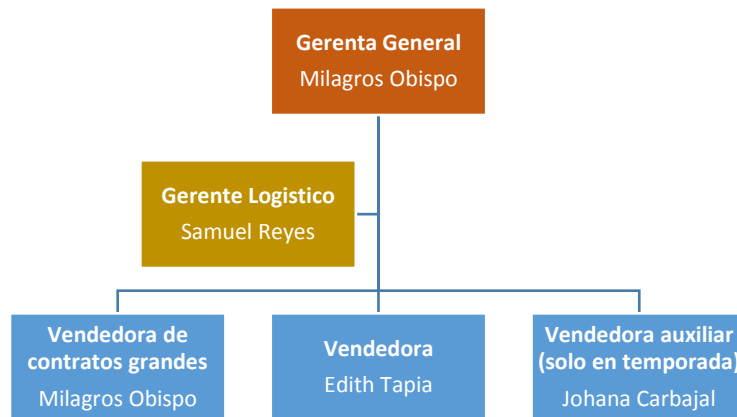
- **Buffet:** Consiste en contratos que involucra brindar un servicio de comida y presentación de bocaditos especiales (mini butifarras, piernitas de pollo, brochetas entre otros) sobre una mesa de banquete iluminada con reflectores y luces. Así también, se aprovecha la oportunidad para vender servicios adicionales como intermediario con proveedores de la pastelería, entre estos servicios adicionales se encuentra: el servicio de maestro de ceremonia, toldos y arreglos de local, asistencia de mozos, animadores y hora loca.

- Vendedora

Tiene como la principal responsabilidad atender al público con tortas y bocaditos que se disponen en vitrina en el momento en el que el cliente arriba a la tienda. Tiene también la responsabilidad de decorar, separar los accesorios, entregar a domicilio y armar la presentación final de las tortas de más de 2 pisos en casa de los clientes. Así mismo, es responsable de separar los pedidos bocaditos del día y así evitar vender bocaditos especiales que se encuentren separados para un cliente mediante contrato. Actualmente no recibe comisiones y es un puesto de alta rotación.

- Vendedora auxiliar

Este puesto es estacional y labora solo fines de semana, cuando suceden picos de entrega de pedido. Tiene diferentes responsabilidades como: entrega de pedidos, atención al público, preparación de pedidos, preparación de pasteles para entrega y traer los pedidos de la fábrica a la pastelería.



**Figura 2.14. Organigrama de “Las Delicias de Las Brisas”.**

- **Organización del personal en planta**

Se encuentra liderado por el Gerente de Logística Samuel Reyes, la planta tiene un horario de trabajo de lunes a sábado de 9AM a 6PM. El mismo gerente comercial provee los insumos para la pastelería luego realizar un listado de los pedidos por atender los próximos días en la pastelería. A continuación, se detalla un listado de las responsabilidades dentro de la fábrica:

- **Gerente Logística:**

Tiene bajo su cargo la supervisión de la producción, comunicación de los pedidos, control de envíos de pedidos de la fábrica a la pastelería, aprovisionamiento de insumos y manejo de las jornadas laborales del personal en la fábrica.

- **Maestro pastelero Senior – especialidad tortas frías:**

Cuenta con amplia experiencia en la empresa. Tiene la responsabilidad de preparar las tortas de categoría fría como: tortas de chantilly, tortas heladas,

tortas de 3 leches, tortas de chocolate, queques, además de tortas personalizadas para los clientes.

- **Maestro pastelero Senior – especialidad tortas de Gala:**

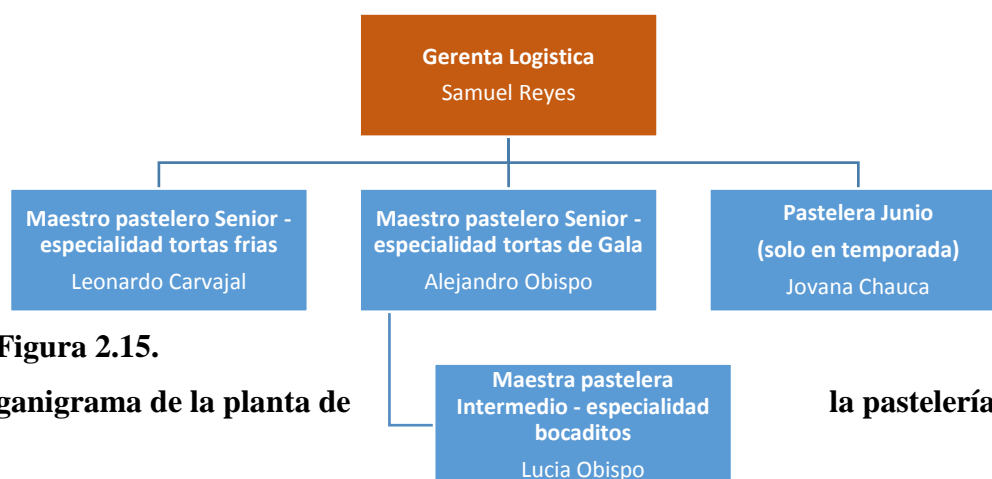
Cuenta con amplia experiencia laboral en productos de panificación. Tiene la responsabilidad de preparar tortas de gala en masa elástica o merengues italianos: tortas de matrimonio, tortas de 15 años, tortas de aniversario de bodas, tortas de bautizo, tortas de primera comunión y tortas de graduación de educación inicial, primaria y secundaria.

- **Maestro pastelero intermedio – especialidad bocaditos:**

Tiene una experiencia de 5 años laborando en la empresa. Tiene a su cargo la elaboración de bocaditos dulces y salados.

- **Pastelera Junior:**

Tiene poca experiencia previa en pastelería, dispone de tres años laborando en la empresa. Solo durante fines de semana con alta demanda de pedidos apoya en el taller, elaborando bocaditos y apoyando en preparar los insumos de las tortas de gala.



**Figura 2.15.**  
**Organigrama de la planta de la pastelería.**

Las últimas áreas funcionales

Información y Comunicaciones (I) y Tecnología y Desarrollo (T) no ameritan ser descritas en párrafos dedicados porque la microempresa no cuenta con recursos informáticos que permitan registrar, controlar, planificar o plantear mejoras en procesos o automatizaciones. Sin embargo, la Gerencia General está enterada y

sensibilizada de que la utilización de estos recursos aportaría notablemente en la creación de factores claves de éxito; por lo que su interés en invertir en estos sistemas es elevado.

### **CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LA PASTELERIA POR ENCUESTA A CLIENTES Y OPINIONES DE EXPERTOS**

En el presente capítulo se muestran los resultados obtenidos del análisis de la encuesta aplicada a los clientes de la pastelería en estudio para identificar las Fortalezas y Debilidades del negocio. Esta encuesta cubre diferentes aspectos de los consumidores, entre ellas: preguntas relacionadas a la percepción de la calidad del servicio aplicando la metodología Servqual de la Calidad Total de Gestión de Servicios según (Zeithaml, Parasuraman y Berry, 1992), así también, el cuestionario contiene las valoraciones de las características de las tortas según el estudio acerca de pastelería profesional por (Grifo y Blesa, 2014) y finalmente se agregaron preguntas que midan la satisfacción general y el nivel de recomendación (Net Promoter Score) que los clientes brindan a sus conocidos acerca de los servicios y productos de la pastelería.

Sobre los datos obtenidos a partir de las encuestas se aplicó la metodología del Análisis de Regresiones lineales para identificar los principales aspectos de servicio y productos de la pastelería que tengan relación e influencien significativa, cuantificable en la satisfacción general y su nivel de recomendación de la pastelería. Las herramientas utilizadas para realizar este análisis fueron Excel y el programa estadístico R-project.

#### **3.1 Diseño del análisis para identificar las fortalezas y debilidades de la pastelería en base a encuestas realizadas a los clientes**

Con el objetivo de identificar las fortalezas y debilidades de la pastelería, se aplicó una encuesta a los clientes de "Las Delicias de las Brisas". La encuesta se

realizó sobre una muestra representativa de 50 clientes. Siendo la muestra conformada por aquellos clientes que durante cinco meses (desde octubre 2016 hasta febrero 2017) registraron por lo menos una compra en la pastelería de un monto mínimo de S/.120. Se puede encontrar el detalle técnico de la selección del tamaño de muestra elegido en el Anexo 1 y las preguntas de la encuesta en el Anexo 2.

La encuesta contiene preguntas acerca de diferentes aspectos de los consumidores entre ellas: preguntas relacionadas a la percepción de los clientes de la calidad del servicio aplicando la metodología SERVQUAL de la Calidad total de gestión de servicios según (Zeithaml, 1992), así mismo en la encuesta se tiene preguntas de la valoración de las características de las tortas de la pastelería según el estudio acerca de pastelería profesional por (Grifo, 2014), finalmente se agregaron preguntas que miden la satisfacción general del cliente y el nivel de recomendación que los clientes brindan a sus conocidos acerca de los servicios y productos de la pastelería.

Para el procesamiento y análisis de los datos recopilados a partir de la encuesta de la pastelería, se aplicó dos enfoques de estudio. El primer enfoque, consistió en identificar las fortalezas y debilidades de la pastelería en relación a la satisfacción general del cliente. Mientras que el segundo enfoque, trató de identificar las fortalezas y debilidades en relación con la capacidad de la pastelería de lograr que los clientes recomienden sus servicios y productos. Es necesario obtener conclusiones de ambos enfoques debido a que, si bien por un lado es bueno para la pastelería poder incrementar la satisfacción de los clientes a través de reducir la brecha entre la expectativa de los clientes y el servicio real obtenido en la pastelería, por otro lado, incrementar la satisfacción del cliente no necesariamente implica que los clientes recomienden sus productos y servicios.

Así también, se puede agregar que existen investigadores en experiencia del consumidor como (Alfaro, 2014) que señalan que las respuestas de las encuestas de satisfacción tienden a tener un sesgo positivo, en cambio un análisis con referencias a la recomendación puede descubrir la lealtad emocional del cliente y conocer la capacidad que tiene la empresa de lograr que los clientes cuenten a sus conocidos su experiencia con la empresa.

Finalmente, para mostrar los resultados del análisis de los datos se dividió en 3 partes, la primera consiste una presentación de los principales indicadores de percepción de los clientes acerca de la pastelería, esta primera parte brinda una descripción situacional de la pastelería y la relación que tiene con sus clientes, la segunda parte se trata de un análisis para identificar las variables que influyen la satisfacción general de los clientes y al mismo tiempo dando a conocer las fortalezas y debilidad de la pastelería. Y finalmente en la tercera parte se trata de un análisis para identificar las fortalezas y debilidades de la pastelería en relación a la experiencia del consumidor. software R y Excel.

### 3.2 Análisis de los principales indicadores de percepción de los clientes acerca del servicio, productos y satisfacción de la pastelería

Para comprender las dimensiones y variables de percepción del cliente consideradas en el análisis de las satisfacción y recomendación de los clientes se ha esquematizado el agrupamiento de las variables como muestra el siguiente cuadro.





**Figura 3.1. Esquematización de variables y dimensiones percibidas por los clientes**

En el esquema se tiene en frases color naranja las dimensiones de la calidad de servicio percibida y en color verde las percepciones de características de las tortas. Vale acotar que para elegir las dimensiones de la calidad de servicio se utilizó de referencia la metodología Servqual de la Calidad total de gestión de servicios según (Zeithaml, Parasuraman y Berry 1992), metodología que señala que no es posible medir directamente dimensiones como: la percepción de los clientes acerca de los elementos tangibles, la confianza, la empatía, la seguridad o la capacidad de respuesta de la empresa en cambio la suma de variables evaluadas del cliente pueden representar la valoración de las dimensiones como la empatía con la suma de preguntas relacionadas a la atención personalizada, el horario, la disposición de los empleados y la preocupación de la empresa en los clientes. En cambio, para las preguntas referentes a la valoración de los clientes, son preguntas directas acerca de las características de los productos que brinda la pastelería. En conjunto el total de listado de preguntas pretende describir las percepciones del cliente y conocer qué consecuencias tiene las percepciones sobre la satisfacción general del cliente o la recomendación de la pastelería por parte de los clientes.

### **3.2.1 Indicadores de la satisfacción, dimensiones de la calidad de servicio percibido y valoraciones de las características de las tortas ofrecidas por la pastelería**

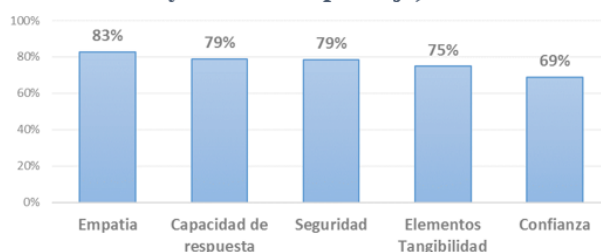
Según los indicadores proporcionados por la encuesta en la Figura 3.2, la pastelería alcanza una satisfacción promedio del 82%, indicador bastante bueno confirmado que la pastelería casi alcanza las expectativas de los clientes que tiene acerca de sus productos y servicios. Y en una evaluación de la percepción que tienen los clientes en relación a la calidad de servicio ofrecido por la pastelería la dimensión de servicio mejor valorada es la empatía, es decir que los clientes reconocen la capacidad de la pastelería en poder personalizar el servicio, por otro lado, los clientes señalan que la pastelería tiene problemas en cumplir lo que promete se llega a esta conclusión debido a que la dimensión menos valorada es la confianza.

Adicionalmente, es posible agregar a partir de la encuesta una visión acerca de las características de las tortas ofrecidas por "Las Delicias de las brisas". En la revisión de los puntajes promedio de las características de las tortas, los clientes valoran en mayor medida el sabor de la torta, el tamaño y la presentación. Y por otro lado para los clientes la pastelería aun no logra cubrir sus expectativas en la conveniencia en el modo de entrega y la relación precio producto.

#### Satisfacción promedio de los clientes

**82%** Satisfacción promedio de los clientes en relación a los productos y servicios de la pastelería

#### Puntajes promedio en las dimensiones de la Calidad del servicio (ordenados de mayor a menor puntaje)



**Empatía:** La atención personalizada a cada cliente

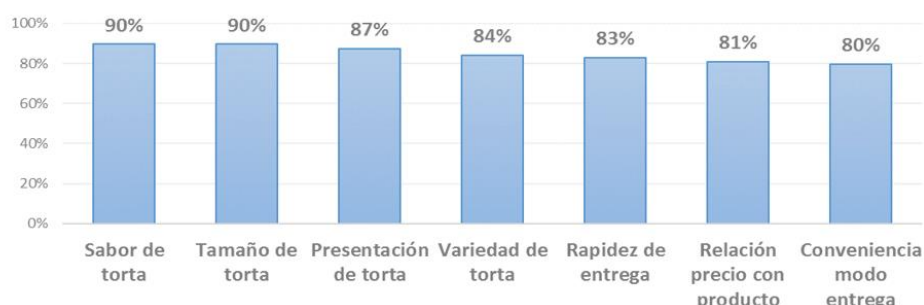
**Capacidad de respuesta:** La disposición de los empleados para ayudar a los clientes y Brindar un servicio adecuado

**Seguridad:** La habilidad de los empleados para inspirar confianza y credibilidad

**Elementos tangibles:** Apariencia de las instalaciones físicas, equipos y personal

**Confianza:** La habilidad de lograr lo prometido

#### Puntajes promedio de las características del producto (ordenados de mayor a menor puntaje)



### **Figura 3.2. Indicadores de la satisfacción general, calidad percibida del servicio y valoración de las características de los productos**

#### **3.2.2 Indicadores relacionados a la experiencia de los consumidores, modalidades de como los clientes se enteraron de la pastelería y un benchmark del indicador NPS**

En un análisis desde el punto de vista de la experiencia del consumidor y su nivel recomendación. Análisis guiado por la selección de métricas como son el NPS (Net promoter scores) y CA (Customer Advocacy), métricas elegidas de la metodología de medición de la experiencia del consumidor por (Alfaro,2014), que sugiere medir el Net Promoter Score debido a que tiene una interpretación del balance final entre 3 tipos -de clientes como pueden ser los clientes promotores, pasivos o detractores de la marca. Entonces, como resultado de las encuestas la pastelería "Las Delicias de Las Brisas" registro un 24% en NPS. En una comparación de mercado utilizando de referencia el NPS promedio de industrias, así como también el NPS de empresas que tienen clientes que prácticamente pueden ser fanáticos de la marca. La pastelería presenta un indicador muy bajo con respecto a un benchmark de NPS ya que las marcas de consumo tienen en promedio un NPS de 40% y más aún al realizar la comparación de la pastelería con empresas que tiene clientes muy fidelizados como Apple, Amazon y Netflix que tienen promedio por lo menos 68% de NPS dejan en mayor evidencia la necesidad de mejorar la experiencia de los clientes en "Las Delicias de Las Brisas".

Otro indicador importante es conocer que el 46% de los nuevos clientes conoce la pastelería por sugerencia de un amigo o familiar. Es decir, para el caso en particular de la pastelería "Las Delicias de las Brisas" la recomendación boca a boca juega un rol crucial en casi mitad de su captación de clientes nuevos. En ese sentido tiene gran

importancia diseñar un plan mejorar la experiencia del consumidor y al mismo tiempo mejorar el NPS.

#### Net Promoter Score

**24%**

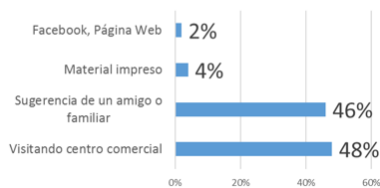
Es el porcentaje neto de clientes de la pastelería que la recomiendan a sus conocidos

#### Customer advocacy

**78%**

Es el puntaje promedio de los clientes acerca de su percepción de la preocupación de la pastelería por sus clientes

#### Modalidades de como el cliente conoció la pastelería



#### Benchmark del NPS



Figura 3.4. Indicadores de la experiencia del consumidor y un benchmark

Fuente del Benchmark [customergauge.com](http://customergauge.com)

### 3.3 Análisis para identificar las dimensiones de calidad de servicio y variables de los productos que influyen la satisfacción general

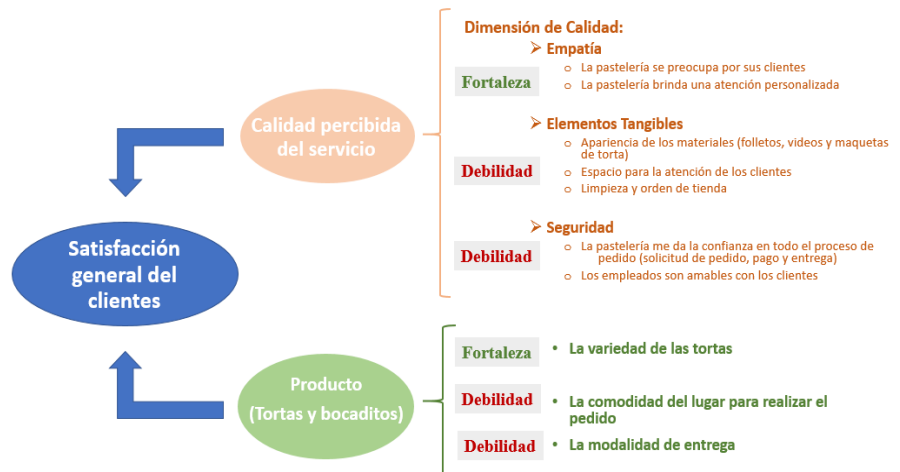
En la sección previa se presentó una descripción situacional de la pastelería en las dimensiones de la calidad de servicio y valoraciones de las tortas producidas. Sin embargo, no es suficiente con llegar a conocer descriptivamente las valoraciones perceptuales de los clientes para lograr dirigir acciones de mejora que impacten en la satisfacción general del cliente. Por ello, fue necesario identificar aquellas variables que juegan un rol de alta influencia al explicar la satisfacción general de los clientes. La identificación de estas variables influyentes se logró aplicando el análisis de Regresión estadística.

Una vez definidas las variables influyentes con relación a la satisfacción y al mismo tiempo conociendo que aquellas variables influyentes tienen una alta o baja valoración del cliente (alta valoración un puntaje superior al 80%) permite señalar las fortalezas y debilidades de la pastelería para alcanzar la satisfacción de sus clientes.

Modelo propuesto para medir la satisfacción general del cliente de "Las Delicias de las Brisas" considerando las dimensiones de la calidad del servicio y valoraciones de característica de las tortas



La cuantificación del modelo propuesto con los datos de la encuesta y la detección las variables influyentes identifican las fortalezas y debilidades de la pastelería en relación a la satisfacción de los clientes



**Figura 3.5. Gráficamente se presenta las relaciones de los productos y servicio recibidos de la pastelería y como influencia la satisfacción general de los clientes**

### **3.3.1 Análisis de regresión para identificar las dimensiones de calidad de servicio influyentes con la satisfacción general del cliente**

En el modelo de regresión en la parte inferior se describe las variables influyentes relevantes, el resto de variables son retiradas por su poca relevancia al ser evaluada a un nivel de confianza del 95% estadística.

Análisis de regresión para identificar las dimensiones de calidad de servicio más relevantes en relación con la satisfacción general del cliente

```

Call:
lm(formula = Satisfaccion_general ~ FAC_TANG + FAC_SEGURIDAD +
    FAC_EMPATIA, data = AR_CLIE_DELICIAS)

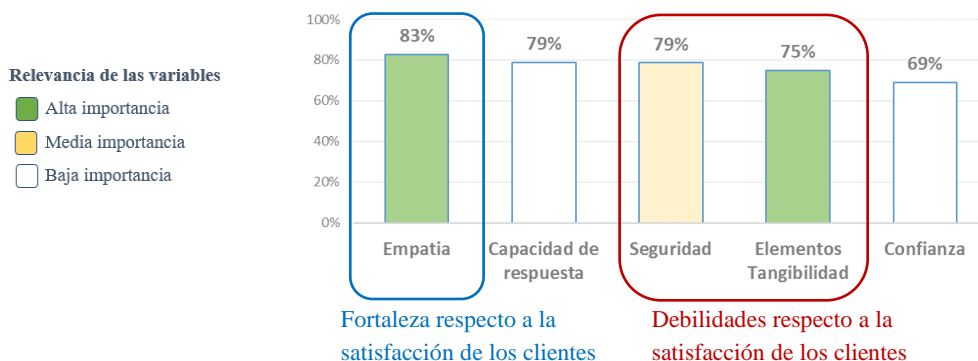
Residuals:
    Min       1Q   Median       3Q      Max
-0.66999 -0.30453  0.00298  0.24003  0.67233

Coefficients:
            Estimate Std. Error t value Pr(>|t|)
(Intercept)  -0.46059    0.35653   -1.292  0.202863
FAC_TANG      0.48783    0.12310    3.963  0.000256 ***
FAC_SEGURIDAD 0.15773    0.07997    1.972  0.054600 .
FAC_EMPATIA   0.49763    0.11213    4.438  5.63e-05 ***
---
Signif. codes:  0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1

Residual standard error: 0.3672 on 46 degrees of freedom
Multiple R-squared:  0.8171,    Adjusted R-squared:  0.8052
F-statistic: 68.52 on 3 and 46 DF,  p-value: < 2.2e-16

```

*Valoración de las dimensiones del servicio ofrecido por "Las Delicias de las Brisas" resaltado según la importancia en relación a la satisfacción general del cliente*



**Figura 3.6. Dimensiones de calidad de servicio que influyen la satisfacción general del cliente**

Del análisis realizado para identificar las dimensiones de la calidad del servicio influyentes en su satisfacción general, se encuentra como fortaleza la dimensión Empatía y debilidades la Seguridad y los Elementos Tangibles. Así también, con este primer análisis se detalla que:

- Se reconoce como debilidades de la pastelería las dimensiones de Elementos Tangibles y la dimensión Seguridad. Debido a que registran una baja valoración de los clientes (menos de 80% de satisfacción en las dimensiones) y del

análisis de Regresión se identifican como dimensiones de alta influencia en la satisfacción general.

- Se identifica como fortaleza a la dimensión Empatía ya que tiene una alta valoración y al mismo tiempo tiene una alta influencia en la satisfacción general según el análisis de Regresión. Es decir los clientes reconocer la capacidad de la pastelería de personalizar su servicio.

El siguiente paso en el análisis es profundizar dentro de las variables de las dimensiones influyentes de la calidad de servicio percibido para lograr comprender en mayor detalle las fortalezas y debilidades de la pastelería en relación a la satisfacción general de los clientes.

### **3.3.1.a Análisis detallado de la fortaleza en la dimensión de calidad de servicio Empatía**

En una evaluación detallada de la fortaleza Empatía, se encuentra que resulta ser influyentes y tienen una buena valoradas las variables como: que la pastelería se preocupe por sus clientes y que la pastelería brinde una atención personalizada en cada pedido del cliente.

*Análisis de regresión para identificar las variables de la Empatía más relevantes en relación con la satisfacción general del cliente*

```

Call:
lm(formula = Satisfaccion_general ~ Empatia_1 + Empatia_4, data = AR_CLIE_DELICIAS)

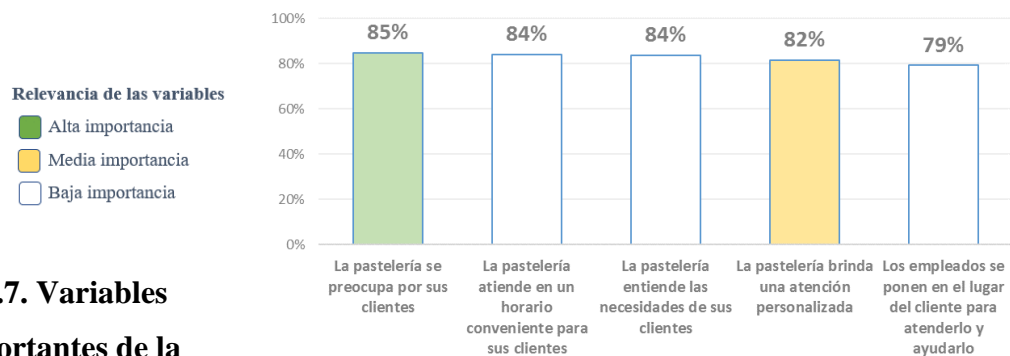
Residuals:
    Min       1Q   Median       3Q      Max
-0.81244 -0.35389  0.09706  0.28566  0.73661

Coefficients:
            Estimate Std. Error t value Pr(>|t|)
(Intercept)  0.65734    0.29135   2.256  0.0287 *
Empatia_1    0.36045    0.08113   4.443 5.37e-05 ***
Empatia_4    0.45095    0.07499   6.013 2.57e-07 ***
---
Signif. codes:  0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1

Residual standard error: 0.423 on 47 degrees of freedom
Multiple R-squared:  0.7521,    Adjusted R-squared:  0.7415
F-statistic: 71.3 on 2 and 47 DF,  p-value: 5.828e-15

```

Valoración de las variables de la dimensión Empatía resaltado según la importancia en relación a la satisfacción general del cliente



**Figur a 3.7. Variables importantes de la**

**dimensión Empatía que influyen la satisfacción general**

**3.3.1.b Análisis detallado de la debilidad en la dimensión de calidad de servicio Elementos Tangibles**

La revisión detallada de la debilidad Elementos Tangibles de la pastelería, señala que las variables como son el espacio para atender a los clientes, la apariencia de los materiales físicos que visualiza el cliente, la limpieza y orden de la pastelería son variables muy relevantes para la satisfacción y tienen una baja valoración por parte de los clientes (puntuajes inferiores al 80%). Por lo tanto, es una debilidad que requiere atención de manera urgente.

Análisis de regresión para identificar las variables de la dimensión Elementos Tangibles más relevantes en relación con la satisfacción general del cliente

```

Call:
lm(formula = Satsisfaccion_general ~ Tangibles_1 + Tangibles_2 +
    Tangibles_5, data = AR_CLIE_DELICIAS)

Residuals:
    Min       1Q   Median       3Q      Max
-1.28888 -0.34940 -0.08524  0.43086  1.14591

Coefficients:
            Estimate Std. Error t value Pr(>|t|)
(Intercept)  0.1074     0.5113   0.210  0.83463
Tangibles_1  0.3616     0.1688   2.142  0.03753 *
Tangibles_2  0.2642     0.1192   2.216  0.03166 *
Tangibles_5  0.4348     0.1424   3.053  0.00376 **
---
Signif. codes:  0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1

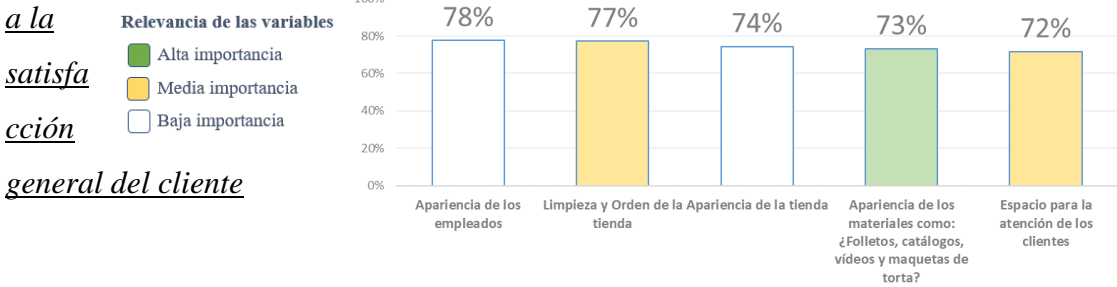
Residual standard error: 0.551 on 46 degrees of freedom
Multiple R-squared:  0.5883,    Adjusted R-squared:  0.5615
F-statistic: 21.91 on 3 and 46 DF,  p-value: 5.838e-09

```

Donde las variables significan:

- Tangibles\_1: La limpieza y orden en la tienda
- Tangibles\_2: El espacio para la atención a los clientes
- Tangibles\_5: La apariencia de los materiales como folletos, catálogos y maquetas

Valoración de las variables de la dimensión Elementos tangibles resaltado según la importancia en relación



**Figura 3.8. Variables importantes de la dimensión Elementos tangibles que influyen la satisfacción general**

**3.3.1.c Análisis detallado de la debilidad en la dimensión de calidad de servicio Seguridad**

Al analizar detallada la dimensión Seguridad que brinda la empresa a sus clientes, se encuentra que las variables amabilidad de los empleados y la confianza que recibe el cliente durante todo el proceso compra son influyentes en la satisfacción, sin embargo, al revisar las valoraciones que el cliente manifiesta a cerca de las variables son buenas (puntajes superiores a 80%) por lo ello no sería una debilidad importante pero no urgente por atender.

Análisis de regresión para identificar las variables de la dimensión Seguridad más relevantes en relación con la satisfacción general del cliente

```
Call:
lm(formula = Satsisfaccion_general ~ Seguridad_2 + Seguridad_3,
    data = AR_CLIE_DELICIAS)

Residuals:
    Min       1Q   Median       3Q      Max
-1.18978 -0.62226 -0.01414  0.37774  0.98586

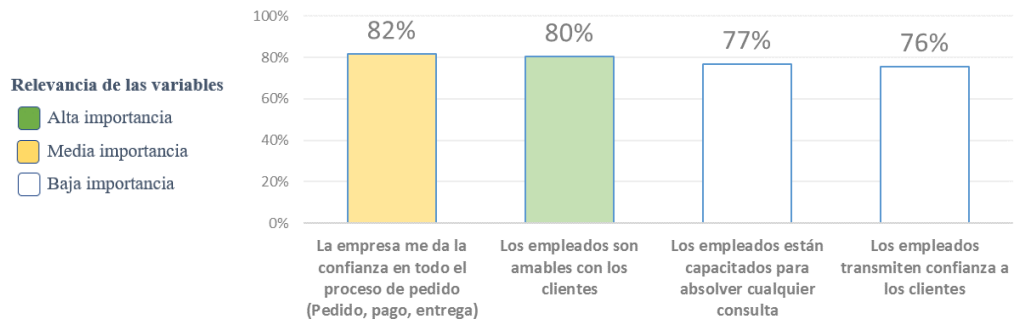
Coefficients:
              Estimate Std. Error t value Pr(>|t|)
(Intercept)  1.58166     0.31837   4.968 9.37e-06 ***
Seguridad_2  0.22830     0.09554   2.390 0.020935 *
Seguridad_3  0.37982     0.09764   3.890 0.000314 ***
---
Signif. codes:  0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1

Residual standard error: 0.5528 on 47 degrees of freedom
Multiple R-squared:  0.5766,    Adjusted R-squared:  0.5586
F-statistic: 32.01 on 2 and 47 DF,  p-value: 1.689e-09
```

Donde las variables significan:

- Seguridad\_2: La empresa me da confianza en todo el proceso de pedido
- Seguridad\_3: Los empleados son amables con los clientes

Valoración de las variables de la dimensión Seguridad resaltado según la importancia en relación a la satisfacción general del cliente



**Figura 3.9. Variables**

**importantes de la dimensión Seguridad que influyen en la satisfacción general**

### 3.3.2 Análisis de Regresión para identificar las variables influyentes del producto ofrecido en la satisfacción de los clientes

Al identificar las variables influyentes de los productos y su valoración de los clientes, se reconoce que la fortaleza del producto es la variedad de las tortas, pero de otro lado se identifican como debilidades la modalidad de entrega y la comodidad del lugar para elegir la torta previa a realizar el pedido. Así mismo, se puede acotar según conversaciones con los dueños de la pastelería que en el proceso de entrega de pedidos los clientes pagan el costo del delivery el cliente viaja acompañado por un representante de la pastelería que realiza la presentación final de la torta en el domicilio del cliente. Además, vale resaltar que la pastelería no cuenta con un recipiente para trasladar las tortas de gran tamaño solamente cuenta con cajas para el transporte de tortas pequeñas, posiblemente es un punto de mejora de agregar en las recomendaciones.

Análisis de regresión para identificar las variables del producto más relevantes en relación con la satisfacción general del cliente

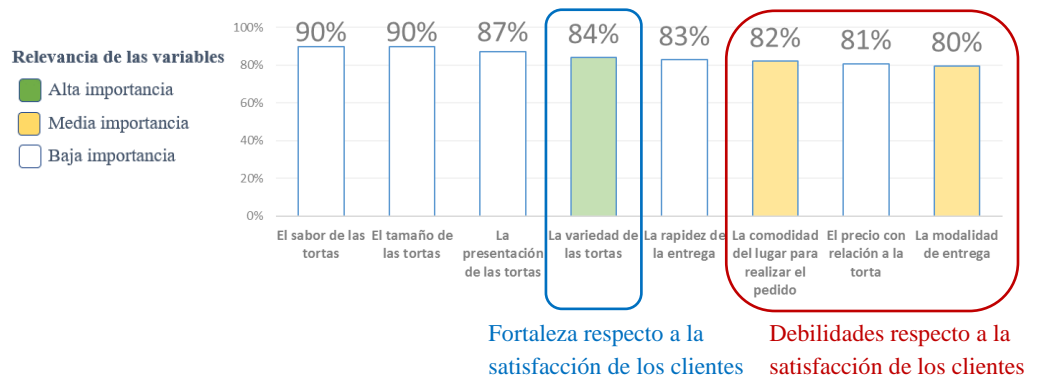
```
Call:
lm(formula = Satisfaccion_general ~ ptj_variedad_torta + ptj_comodidad_lugar_para_pedido +
    ptj_conveniencia_modo_entrega, data = AR_CLIE_DELICIAS)

Residuals:
    Min       1Q   Median       3Q      Max
-0.90031 -0.02735  0.06581  0.09969  0.62136

Coefficients:
                Estimate Std. Error t value Pr(>|t|)
(Intercept)         0.06970    0.23272   0.300  0.76590
ptj_variedad_torta  0.44445    0.08666   5.128  5.7e-06 ***
ptj_comodidad_lugar_para_pedido 0.22797    0.09864   2.311  0.02536 *
ptj_conveniencia_modo_entrega  0.29370    0.09469   3.102  0.00328 **
---
Signif. codes:  0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1

Residual standard error: 0.3119 on 46 degrees of freedom
Multiple R-squared:  0.8681,    Adjusted R-squared:  0.8595
F-statistic: 100.9 on 3 and 46 DF,  p-value: < 2.2e-16
```

Valoración de las variables del producto resaltado según la importancia en relación a la satisfacción general del cliente



**Figura 3.10. Variables de los productos de la pastelería que influyen la satisfacción general**

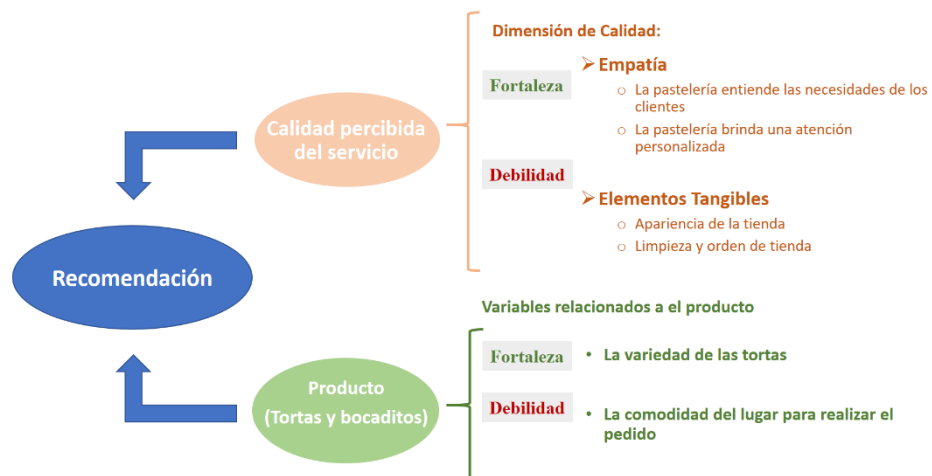
**3.4 Análisis para identificar las dimensiones de la calidad de servicio y variables de los productos que influyen la recomendación de los clientes brindan a sus conocidos**

De modo similar a la sección anterior al identificar aquellas variables que tengan influencia al explicar el nivel de recomendación logrado en los clientes a través del análisis de Regresión y conociendo la valoración de cada variable influyente se puede reconocer las fortalezas y debilidades de la pastelería en relación a la recomendación de los clientes.

Modelo propuesto para medir la recomendación del cliente de "Las Delicias de las Brisas" considerando las dimensiones de la calidad del servicio y valoraciones de característica de las tortas



La cuantificación del modelo propuesto con los datos de la encuesta y la detección las variables influyentes identifican las fortalezas y debilidades de la pastelería en relación a la satisfacción de los clientes



**Figura 3.11. Gráficamente se presenta las relaciones de los productos y servicio recibidos de la pastelería y como influencia la recomendación de los clientes.**

### 3.4.1 Análisis de Regresión para identificar las variables influyentes del servicio ofrecido en la recomendación de los clientes

Del análisis realizado para identificar las dimensiones de la calidad del servicio influyentes en la recomendación, se evidencia como fortaleza la dimensión Empatía y como debilidad la dimensión Elementos Tangibles. Así mismo, con este primer análisis se detalla que:

- Se reconoce como debilidades de la pastelería las dimensiones de Elementos Tangibles. Porque registra una baja valoración de los clientes (menos de 80% de satisfacción en las dimensiones) y del análisis de Regresión se identifica como dimensiones de alta influencia en la recomendación del cliente.
- Se identifica como fortaleza a la dimensión Empatía ya que tiene una alta valoración y al mismo tiempo tiene una alta influencia en la satisfacción general según el análisis de Regresión.

Análisis de regresión para identificar las dimensiones de calidad de servicio más relevantes en relación a la recomendación que brindan los clientes de la pastelería

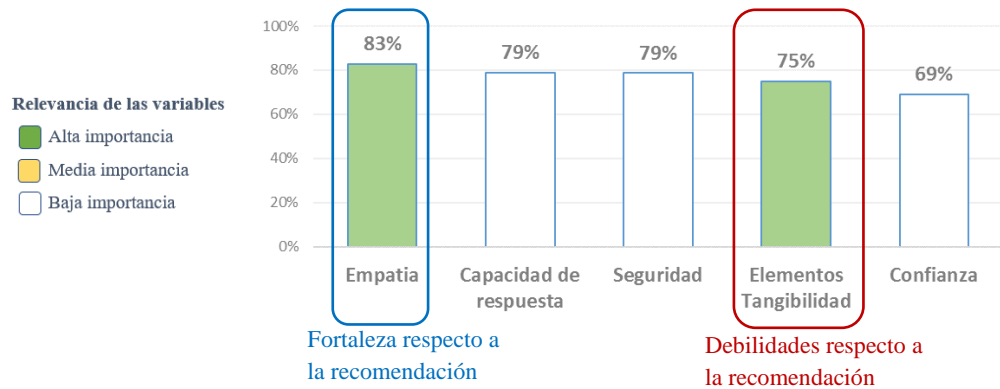
```
Call:
lm(formula = Recomendari_past ~ FAC_TANG + FAC_EMPATIA, data = AR_CLIE_DELICIAS)

Residuals:
    Min       1Q   Median       3Q      Max
-2.5894 -0.5913 -0.0688  0.6488  3.9612

Coefficients:
            Estimate Std. Error t value Pr(>|t|)
(Intercept)  -2.0610     1.1700  -1.762  0.08466 .
FAC_TANG       1.2659     0.4038   3.135  0.00296 **
FAC_EMPATIA   1.2697     0.2812   4.515  4.24e-05 ***
---
Signif. codes:  0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1

Residual standard error: 1.212 on 47 degrees of freedom
Multiple R-squared:  0.6436,    Adjusted R-squared:  0.6284
F-statistic: 42.44 on 2 and 47 DF,  p-value: 2.957e-11
```

Valoración de las dimensiones del servicio resaltado según la importancia en relación a la recomendación de la pastelería que brindan los clientes



**Figura 3.12. Dimensiones de la calidad de servicio ofrecido que influyen la recomendación de los clientes**

**3.4.1.a Análisis detallado de la fortaleza en la dimensión de la calidad de servicio Empatía**

Del análisis de Regresión de la dimensión de servicio Empatía se identifica que las variables como: la pastelería entiende las necesidades de sus clientes y la pastelería brinda una atención personalizada resultan importantes y al mismo tiempo tiene una valoración con un puntaje bueno superior al 80% de satisfacción.

Análisis de regresión para identificar las variables de la Empatía más relevantes en relación con la recomendación del cliente

```
Call:
lm(formula = Recomendari_past ~ Empatia_1 + Empatia_5, data = AR_CLIE_DELICIAS)

Residuals:
    Min       1Q   Median       3Q      Max
-2.6905 -0.6585  0.3095  0.5456  3.0695

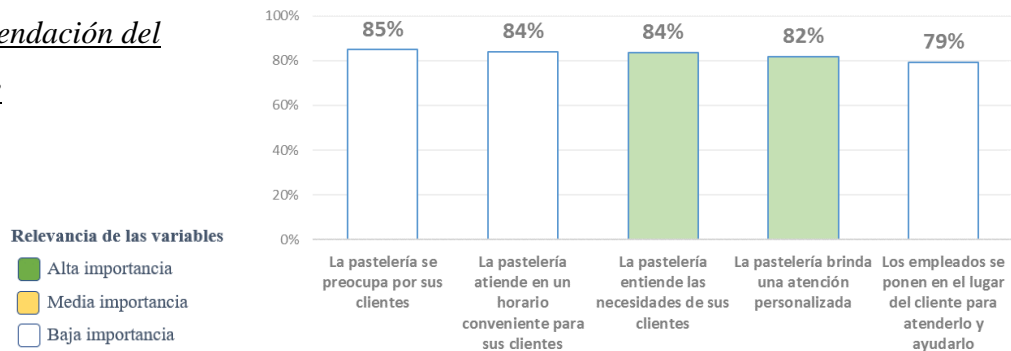
Coefficients:
            Estimate Std. Error t value Pr(>|t|)
(Intercept)  0.6347     0.8333   0.762 0.450076
Empatia_1    0.8800     0.2315   3.801 0.000414 ***
Empatia_5    0.8840     0.2056   4.300 8.57e-05 ***
---
Signif. codes:  0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1

Residual standard error: 1.229 on 47 degrees of freedom
Multiple R-squared:  0.6333,    Adjusted R-squared:  0.6177
F-statistic: 40.58 on 2 and 47 DF,  p-value: 5.786e-11
```

Donde las variables significan:

- Empatía\_1: La pastelería brinda una atención personalizada
- Empatía\_5: La pastelería entiende las necesidades de sus clientes

Valoración de las variables de la dimensión Empatía resaltado según la importancia en relación a la recomendación del cliente



**Figura**

**Figura 3.13. Variables de la dimensión Empatía que influyen la recomendación de los clientes**

### **3.4.1.b Análisis detallado de la debilidad en la dimensión de la calidad de servicio Elementos Tangibles**

De los resultados del análisis de Regresión, se encuentra que en la dimensión Elementos Tangibles que la pastelería tiene como debilidad las variables influyentes en la recomendación de los clientes resultan ser: la limpieza, el orden y la apariencia de la tienda. Además, se pone en evidencia nuevamente que por tener una valoración baja con puntajes menores a 80%, son variables que requieren atención urgente.

Análisis de regresión para identificar las variables de la dimensión Elementos Tangibles más relevantes en relación con la recomendación del cliente

```

Call:
lm(formula = Recomendari_past ~ Tangibles_1 + Tangibles_3, data = AR_CLIE_DELICIAS)

Residuals:
    Min       1Q   Median       3Q      Max
-2.9081 -1.1469  0.4635  0.7023  2.9412

Coefficients:
            Estimate Std. Error t value Pr(>|t|)
(Intercept)  -0.5696    1.4103   -0.404  0.68815
Tangibles_1   1.1507    0.3860   2.981  0.00454 **
Tangibles_3   1.0881    0.3855   2.823  0.00696 **
---
Signif. codes:  0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1

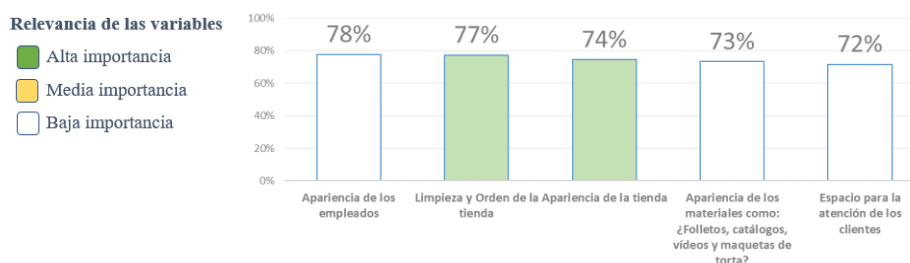
Residual standard error: 1.517 on 47 degrees of freedom
Multiple R-squared:  0.4412,    Adjusted R-squared:  0.4174
F-statistic: 18.55 on 2 and 47 DF,  p-value: 1.15e-06

```

Donde las variables significan:

- Tangibles\_1: La limpieza y orden de la tienda
- Tangibles\_3: Apariencia de la tienda

Valoración de las variables de la dimensión Elementos Tangibles resaltado según la importancia en relación a la recomendación del cliente



**Figura 3.14. Variables de la dimensión Elementos Tangibles que influyen la recomendación de los clientes**

**3.4.2 Análisis de Regresión para identificar las variables influyentes del producto ofrecido en la recomendación de los clientes**

A partir de la identificación con el análisis de Regresión de las variables relacionadas a las características del producto, se resalta que se tiene como fortaleza la presentación de la torta y como debilidad la comodidad del lugar para realizar el pedido.

```

Call:
lm(formula = Recomendari_past ~ ptj_presentacion_torta + ptj_comodidad_lugar_para_pedido,
    data = AR_CLIE_DELICIAS)

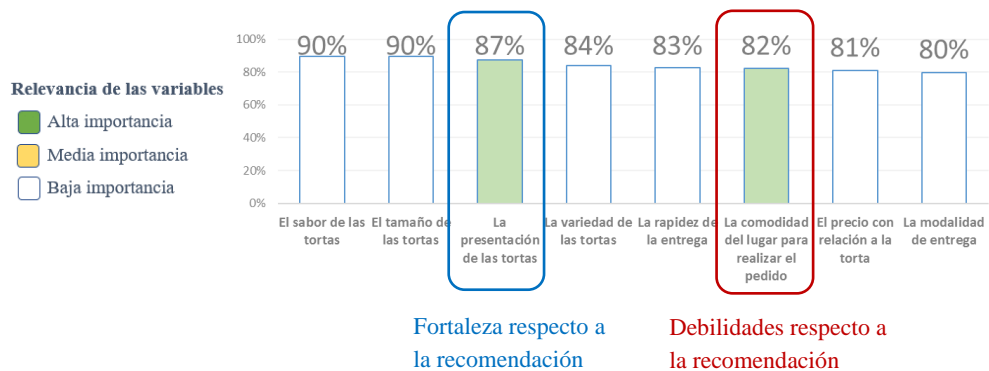
Residuals:
    Min       1Q   Median       3Q      Max
-3.3126 -0.5689  0.4444  0.6874  2.5118

Coefficients:
              Estimate Std. Error t value Pr(>|t|)
(Intercept)    0.1907    0.9984   0.191  0.84938
ptj_presentacion_torta  0.9592    0.2956   3.245  0.00216 **
ptj_comodidad_lugar_para_pedido  0.8652    0.2994   2.889  0.00582 **
---
Signif. codes:  0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1

Residual standard error: 1.332 on 47 degrees of freedom
Multiple R-squared:  0.5696,    Adjusted R-squared:  0.5513
F-statistic: 31.1 on 2 and 47 DF, p-value: 2.486e-09

```

Valoración de las variables del producto resaltado según la importancia en relación a la satisfacción general del cliente

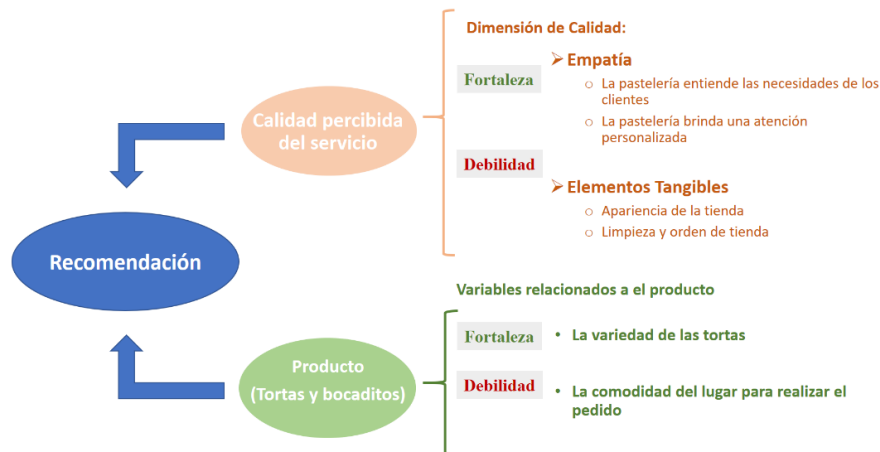


**Figura 3.15. Variables de los productos que ofrece la pastelería que influyen la recomendación de los clientes**

**3.5 Principales conclusiones de las oportunidades y debilidades de la pastelería en estudio identificadas por los clientes**

De la identificación de fortalezas y debilidades de la pastelería en referencias a lograr la satisfacción y recomendación de sus clientes, los siguientes esquemas resumen los hallazgos del análisis cuantitativo de los datos de la encuesta.

Esquema de las fortalezas y debilidades de la pastelería en relación a la satisfacción de los clientes



**Figura 3.16. Esquemas de las variables de servicio y productos de la pastelería que influyen la satisfacción de los clientes y la recomendación**

Una vez comprendido el análisis de la encuesta y con la finalidad de dar inicio a un plan comercial que tenga como objetivo incrementar la captación de nuevos clientes y fidelizar a los clientes actuales. Se pueden listar las siguientes recomendaciones:

- La primera recomendación es solucionar de manera urgente la principal debilidad evidenciada al evaluar la dimensión de calidad de servicio percibida como

es la baja valoración de los elementos tangibles, en esa debilidad se detalla que se debe mejorar la apariencia de la tienda, el orden y la limpieza.

- La segunda recomendación es definir una política de procedimiento de atención al cliente durante el proceso de compra y post-compra. Este procedimiento debe tener un enfoque de customer journey, de modo que el cliente no se sienta decepcionado de las promesas de servicio y producto que les realice la pastelería a sus clientes. Este punto de mejora ha sido detectado al encontrar que la dimensión Seguridad tiene una baja valoración por parte de los clientes.

- La tercera recomendación se centra en aprovechar la fortaleza en la dimensión Empatía. Para ellos, se propone que la pastelería refuerce la personalización del servicio que brinda la pastelería. El modo de resaltar la personalización se propone que se puede alcanzar al sorprender al cliente con acciones comerciales muy a su medida como puede ser realizarle sugerencias de productos afines a su perfil, ofrecer saludos a los clientes en fechas especiales o sencillamente recordarle al cliente que es especial para la pastelería con algún presente o detalle. Adicionalmente, para hacer sostenible la estrategia de personalización del servicio de la pastelería, se debe registrar la retroalimentación que brinde el cliente posterior a la compra e iniciar acciones comerciales de mejora luego del aprendizaje de la retroalimentación.

- Con relación a la percepción de los productos ofrecidos por la pastelería, se debe reforzar la imagen de la pastelería de tener gran variedad de productos. Se puede lograr ello a través de una mayor difusión de publicidad haciendo referencia a esta fortaleza. Así también, se debe poner al alcance del cliente por las redes sociales o página web propia de "Las delicias de las brisas" la información de la variedad de productos.

- Finalmente, la última recomendación es rediseñar y mejorar el punto de atención para realizar pedidos de la pastelería. Esta recomendación tiene que ser solucionada de manera urgente, dado que es el lugar donde el cliente se lleva la primera impresión de la pastelería y en los análisis ha sido señalado por los clientes con un puntaje bajo. Por ello se requiere un plan de modernización e inclusive se le sugiere que el rediseño debe estar asesorado por profesionales de diseño de interiores que deberían planificar la remodelación.

## **CAPÍTULO IV. ESTUDIO DE MERCADO EN LA ZONA DE INFLUENCIA**

Se realizó un estudio exploratorio de los gustos y preferencias de pastelería en Lima Este persiguiendo los siguientes dos objetivos:

- El primero, es lograr una comprensión clara de los gustos y preferencias de pastelería en los residentes de Lima Este (lugar de influencia de la pastelería “Las Delicias de las Brisas”).
- El segundo, es identificar segmentos en el mercado de pastelería de Lima Este y describir el perfil de cada segmento de mercado

El estudio exploratorio se realizó vía on-line, con la participación de 135 personas. Así mismo, para impulsar el interés de los participantes para que completen la encuesta se realizó un sorteo de diez tortas ofrecidas por la pastelería. Si se requiere mayor detalle del estudio exploratorio, en el anexo 2 se describe el criterio de selección del tamaño de muestra elegido y en el anexo 3 se muestra el cuestionario aplicado.

La identificación de segmentos se logró mediante la inclusión de preguntas basadas en las siete “O” del paper de Alcaide, J y Pérez-Pla, J, 2009:

- Occupants: ¿quiénes constituyen el segmento?

- Objects: ¿Qué compran?
- Objectives: ¿Por qué compran?
- Organizations: ¿Quiénes participan en la compra?
- Operations: ¿Cómo compran?
- Occasions: ¿Cuándo compran?
- Outlets: ¿Dónde compra el mercado?

#### 4.1 Descripción de los gustos y preferencias de Lima Este

El estudio exploratorio contó con la participación de 135 personas y se evaluaron diferentes aspectos como: información demográfica, comportamiento de consumo en pastelería, reconocimiento de su pastelería favorita, la preferencia de ingredientes en una pastelería, las características que valora más en una tienda de pastelería y la preferencia de su torta para eventos especial (matrimonio, 15 años, bautizo o graduación)

De manera general, los participantes del estudio exploratorio residen en distritos dentro de la zona de influencia (Ate, La Molina, Santa Anita y San Juan de Lurigancho) y cuentan con las siguientes características: un poco más de la mitad son mujeres (61%), del total la mayoría no tienen hijos (79%), así también la gran mayoría (84%) tiene edades entre 18 a 34 años y la situación laboral con mayor frecuencia registrada es dependiente (57%). Esta información se encuentra condensada en la figura 4.1.

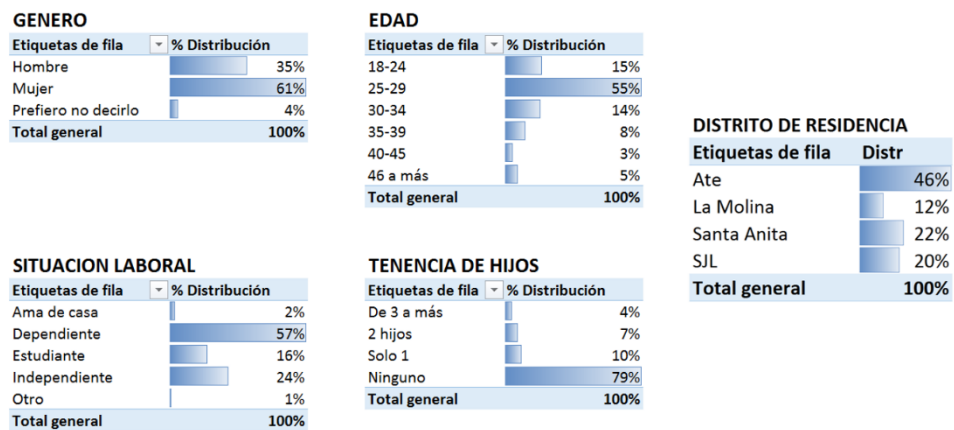


Figura 4.1. Descripción demográfica de los encuestados

Con respecto a la descripción del perfil de consumo de pastelería explorado en Lima Este, se encontró que un poco más de la mitad de personas (57%) consume tortas una vez al mes. De la misma manera, cuando se quiere conseguir una torta, la gran mayoría va a comprar al supermercado (56%) o en una pastelería (41%).

El 84% del público encuestado compra las tortas personalmente, pero cuando se trata de definir el lugar de compra o el sabor de la torta un 65% le pide referencias a un amigo o familiar, mientras que el 21% solicita la opinión del agasajado del evento.

Un hallazgo adicional es que, si bien a casi la mitad de los encuestados (53%) le gusta la pastelería tradicional, existe un tercio del total de los encuestados (35%) que prefiere tortas sin azúcar, y un grupo muy reducido (12%) de personas con gustos especiales.

#### FRECUENCIA DE COMPRA TORTA

Etiquetas de fila	% Distr
1 vez al mes	57%
Ocasionalmente	25%
1 cada 3 meses	16%
2 veces al año	1%
1 vez al año	1%
<b>Total general</b>	<b>100%</b>

#### FORMA DE CONSEGUIE LA TORTA

Etiquetas de fila	% Distr
Yo mismo compro la torta o bocaditos	84%
La torta o bocaditos se realiza en casa	7%
Otros	4%
El salón de recepciones y eventos proporciona la torta y bocaditos	3%
Torta libre de gluten	1%
Compramos en una pastelería.	1%
Torta afuera, bocaditos hechos en casa	1%
<b>Total general</b>	<b>100%</b>

#### LUGAR PARA CONSEGUIR LA TORTA

Etiquetas de fila	% Distr
Supermercados	56%
Pastelerías (en tienda física)	41%
Pastelerías (en tienda virtual)	1%
Otros	1%
<b>Total general</b>	<b>100%</b>

#### ¿CON QUIÉN DEFINES TU COMPRA DE PASTELERÍA?

Etiquetas de fila	% Distr
Con un familiar acompañante	65%
Opinión del agasajado "El cumpleaños"	21%
Con la persona que tiene el presupuesto económico	7%
Busco en Internet más alternativas	4%
Con el especialista de la pastelería	3%
yo tomé la decisión	1%
<b>Total general</b>	<b>100%</b>

#### TIPO DE TORTA DIETETICA

Etiquetas de fila	Distr
No, me gusta solo la pastelería tradicional	53%
Tortas sin azúcar	35%
Tortas sin Gluten	7%
Tortas sin huevo	2%
Tortas sin leche entera	2%
<b>Total general</b>	<b>100%</b>

#### MOTIVO DE COMPRA DE TORTA

Etiquetas de fila	% Distr
Eventos ( Bautizos / Cumpleaños / Bodas)	43%
Fechas especiales (Día de la madre / Día del padre / San Valentín)	36%
Por placer	21%
<b>Total general</b>	<b>100%</b>

**Figura 4.2. Descripción del comportamiento de consumo y preferencias de pastelería**

De otro lado, se encontró también que las cuatro pastelerías preferidas en la zona son: Tortas Vlady (14%), Tortas Gaby (11%), la pastelería de Metro (7%) y Dolce Capricho (7%).

PASTERERIA FAVORITA	
Etiquetas de fila	% Distr
Tortas Vlady	14%
Tortas Gaby	11%
Metro	7%
Dolce capriccio	7%
Las Delicias de Las Brisas	5%
San Antonio	4%
Dolce Pecatto	3%
Tolentino	3%
Don Mamino	3%
Tortelin	3%
Plaza Vea	3%
La moderna	2%
dulce tentacion en won	2%
Dgianna	2%
Frosty	2%

**Figura 4.3. Valoración de pastelerías favoritas en Lima Este**

El 49% de los encuestados prefiere comprar en un establecimiento de pastelería con una decoración moderna. A la vez, aun cuando vivamos en un mundo conectado por internet, el 83% de los encuestados prefiere comprar en una pastelería en tienda física. En cuanto a los medios de pago se refiere, los encuestados se sienten igual de cómodos realizando el pago en efectivo (50%) como con tarjetas de crédito o débito (50%).

DECORACION ESPERADA PARA UNA PASTERERÍA	
Etiquetas de fila	% Distr
Moderno	49%
Elegante	23%
Clásico	17%
Colores muy llamativos	7%
Romántico	4%
Infantil	1%
<b>Total general</b>	<b>100%</b>

FORMA PREFERIDA PARA COMPRAR	
Etiquetas de fila	% Distr
En la misma tienda o establecimiento	83%
Por la página web de la empresa	9%
Por la APP de la empresa	7%
Otro	1%
<b>Total general</b>	<b>100%</b>

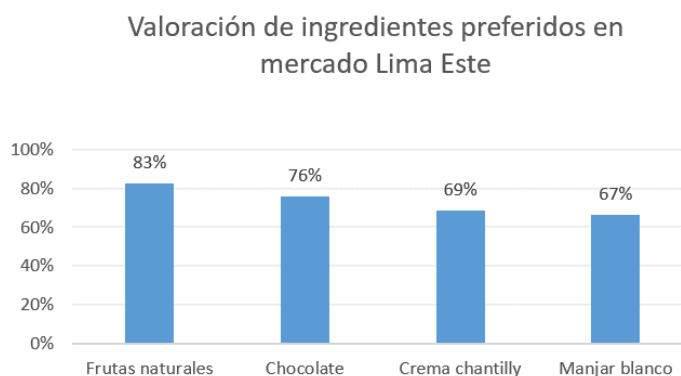
  

FORMA DE PAGO UTILIZADO EN LA COMPRA DE TORTA	
Etiquetas de fila	% Distr
En efectivo	49%
Tarjeta de crédito	27%
Tarjeta de débito	24%
Otro	1%
<b>Total general</b>	<b>100%</b>

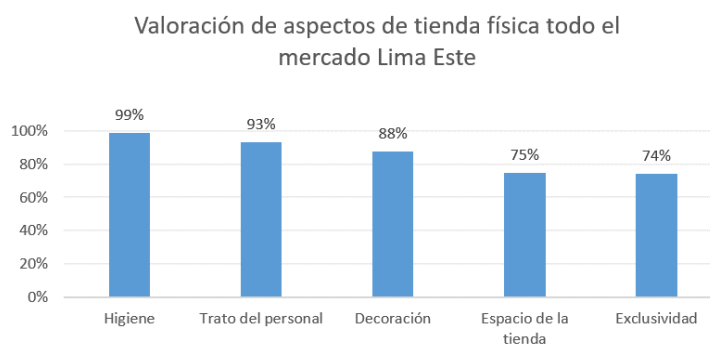
**Figura 4.4. Descripción del establecimiento de pastelería esperado y medio de pago**

Respecto a las preferencias de los consumidores en Lima Este: el ingrediente por excelencia son los frutos naturales (83%), siguiendo el chocolate (76%), a continuación la crema chantilly (69%) y finalmente el manjar blanco (67%). Adicionalmente, entre los aspectos más valorados por Lima Este para una pastelería es

el higiene (99%), el trato del personal (93%) y la decoración (88%). Véase las figuras 4.5 y 4.6.



**Figura 4.5. Valoración de ingredientes preferidos en Lima Este**



**Figura 4.6. Valoración de aspectos en tienda física en Lima Este**

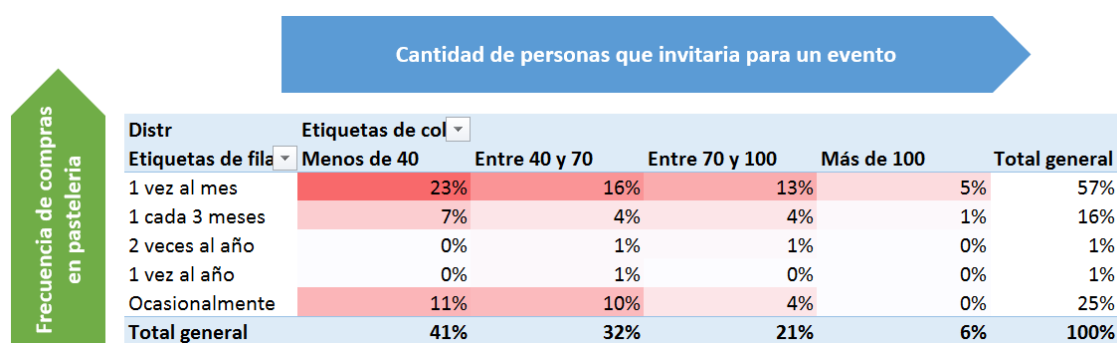
## 4.2 Identificación de los segmentos en el mercado de estudio

Después de haber explorado y descrito el mercado de pastelería de Lima Este, se realizó un proceso de segmentación con la finalidad de definir el segmento objetivo, en quien “Las Delicias de Las Brisas” se enfocará en servir de forma diferenciada ya que esto traerá mayor valor a la empresa. Habiendo dicho esto, del total de los diferentes métodos de segmentación, se creyó conveniente utilizar la segmentación según el valor del cliente; así se definirán clientes de alto, medio y bajo valor.

Como primer paso, se tiene en la encuesta dos preguntas fundamentales que definen el valor potencial del cliente. Las preguntas consideradas en la encuesta son:

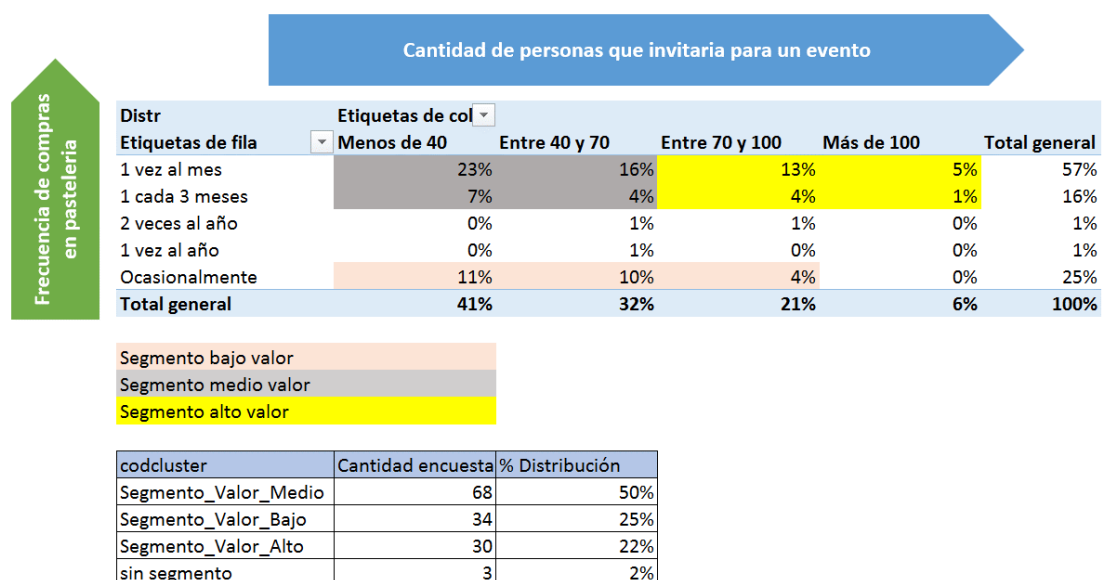
- ¿Con qué frecuencia consume productos de pastelería como tortas, bocaditos o cupcakes?
- ¿Cuál es el promedio de invitación a su evento?

Al explorar el listado de las personas encuestadas con las preguntas de valor potencial se logró identificar concentraciones de personas obteniéndose el mapa mostrado en la Figura 4.7.



**Figura 4.7. Mapa de concentración de encuestados según valor potencial**

El paso siguiente consistió en definir las concentraciones de personas en cuadrantes e interpretación del valor potencial. Se define entonces tres segmentos como se muestra en el cuadro de la Figura 28.



**Figura 4.8 Definición de los segmentos según valor potencia de los clientes**

Para definir el segmento objetivo solo se obtuvieron los perfiles de los segmentos de valor alto y valor medio, ya que el volumen de personas que pertenecen a estos son 22% y 50% de la población total, respectivamente.

- *Segmento de Valor Alto*

En el perfil del segmento de alto valor, se encontró que en comparación con el mercado de Lima Este, la mayoría (80%) son mujeres sin hijos, suelen comprar en tiendas físicas de pastelería, buscando en mayor medida tortas tradicionales y siendo las tortas sin azúcar poco buscadas por el segmento. Así también, se encontró que el 7% prefiere a “Las Delicias de Las Brisas” pero entre sus pastelerías preferidas están Vlady, Gaby y Dolce Capricho.

### Descripción demográfica

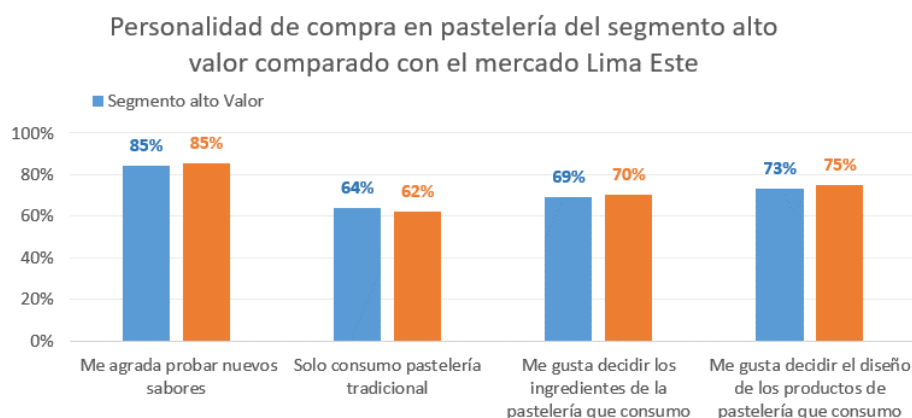
Variable	Segmento Alto	Lima Este
Género	80% mujeres	60% mujeres
Edad	63% 25 a 29 años	55% 25 a 29 años
Tenencia hijos	80% Sin hijos	70% Sin hijos
Situación laboral	60% Dependiente	57% Dependiente

### Descripción de consumo de pastelería

Variable	Segmento Alto	Lima Este
Tipo de lugar para conseguir la torta	Tienda pastelería	Supermercado
Tipo de torta tradicional	67%	53%
Pastelería tradicional o Light	10%	37%
Su pastelería preferida	24% Vlady/ 10% Gaby/10% D Capriccho	14% Vlady/ 11% Gaby/ 7% Metro
Preferencia "Las Delicias de Las Brisas"	7% la prefiere	5% la prefiere
Ambientación de su pastelería	Moderno	Moderno
Personalidad de compra	50% Detallista	26% Detallista
Aceptación de una compra integral (tortas, bocaditos, buffet, maestro de ceremonia y alquiler de local)	84% aceptación	69% aceptación

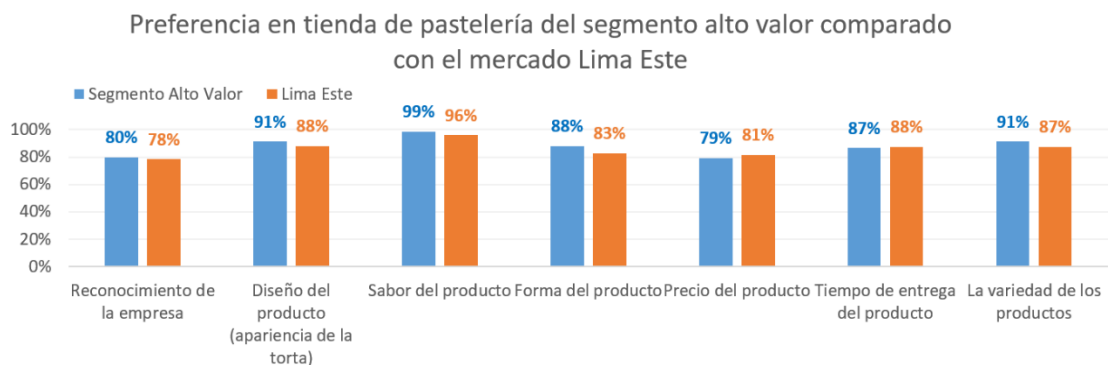
**Figura 4.9. Perfil de segmento de valor alto**

Al momento de seleccionar su pastelería tienden a tener una personalidad muy detallista y se interesan mucho por un servicio integral para su evento (tortas, bocaditos, buffets, local y maestro de ceremonias).



**Figura 4.10.. Personalidad del segmento de valor alto**

Finalmente, al momento de ir a una tienda de pastelería son solo un poco más exigentes que el promedio de Lima Este en: la forma, la variedad y el sabor del producto.



**Figura 4.11. Preferencias en pastelería del segmento de valor alto**

- *Segmento de Valor Medio*

En el perfil del segmento de valor medio, se encontró que en comparación con el mercado de Lima Este, al igual que en el Segmento de Valor Alto la mayoría son mujeres sin hijos pero en una menor proporción (solo 57%), suelen comprar en supermercado, buscando en mayor medida tortas tradicionales y siendo las tortas sin azúcar regularmente buscadas por el segmento. El 3% prefiere a “Las Delicias de Las Brisas”; así mismo, se encontró que entre sus pastelerías preferidas están Vlady, Gaby y Dolce Capriccho.

### Descripción demográfica

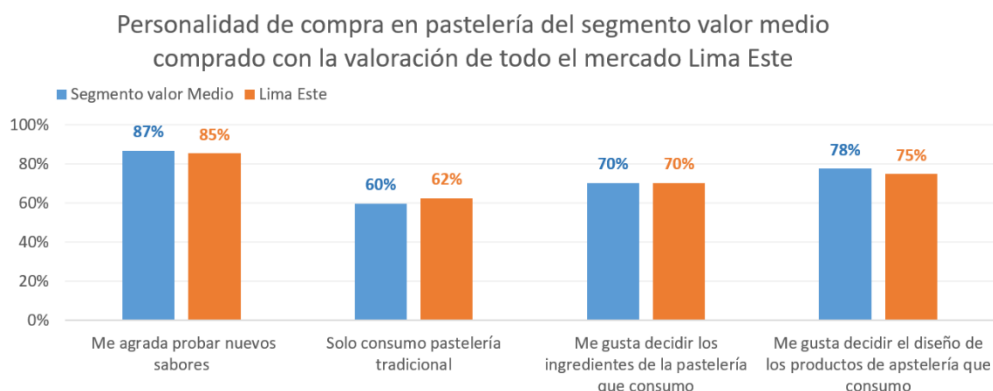
Variable	Segmento Medio	Lima Este
Género	57% mujeres	60% mujeres
Edad	54% 25 a 29 años	55% 25 a 29 años
Tenencia hijos	80% Sin hijos	70% Sin hijos
Situación laboral	59% Dependiente	57% Dependiente

### Descripción de consumo de pastelería

Variable	Segmento Medio	Lima Este
Tipo de lugar para conseguir la torta	Supermercado	Supermercado
Tipo de torta tradicional	41%	53%
Pastelería tradicional o Light	21%	37%
Su pastelería preferida	12% Vlady/ 10% Gaby/9% D Capriccho	14% Vlady/ 11% Gaby/ 7% Metro
Preferencia “Las Delicias de Las Brisas”	3% la prefiere	5% la prefiere
Ambientación de su pastelería	Moderno	Moderno
Personalidad de compra	25% Creativo/ 22% Familiar	26% Detallista
Aceptación de una compra integral (tortas, bocaditos, buffet, maestro de ceremonia y alquiler de local)	61% aceptación	69% aceptación

### Figura 4.12. Perfil de segmento de valor medio

Cuando se trata de seleccionar su pastelería tienen a tener una personalidad creativa - familiar y tiene menos aceptación de un servicio integral para su evento.



### Figura 4.13. Personalidad del segmento de valor medio

Finalmente, al momento de ir a una tienda de pastelería tiene un perfil muy parecido a todo Lima Este, lo único resaltante es que se preocupa un poco más por el sabor.

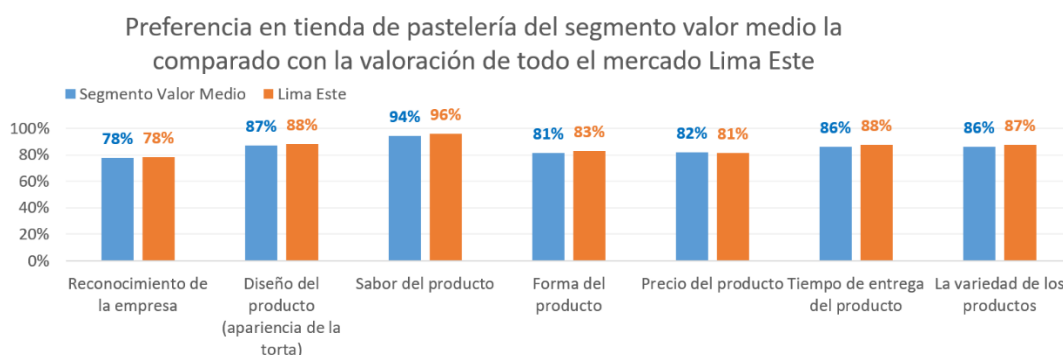


Figura 4.14. Preferencias en pastelería del segmento de valor medio

## CAPÍTULO V. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

El análisis estratégico consiste en una revisión de los factores externos (oportunidades y amenazas) y cómo influyen en el entorno en el que se desenvuelve la empresa. Así mismo, tras haber determinado las fortalezas y debilidades en los capítulos II y III, se está en condiciones de elaborar una matriz FODA que permitirá concretar las principales estrategias que serán utilizadas para lograr los objetivos propuestos.

### 5.1 Análisis PESTEL

#### 5.1.1 Fuerza Política

Con el ingreso del nuevo gobierno para el período 2016 – 2021 se vislumbra una política poco proteccionista y abierta a escuchar los problemas de la sociedad. Este gobierno está enfocado en reactivar la economía y confía en que para lograr este objetivo se debe trabajar de la mano con las empresas nacionales de toda envergadura. Cabe resaltar que el Consejo Ministerial recibió el voto de confianza por parte del Congreso de la República, con lo que el Ejecutivo podrá aplicar sus iniciativas.

De otra parte, el Gobierno Central ha mostrado total interés en apoyar a las microempresas a través de una “revolución crediticia”, así lo expresó Presidente de la República. Esta consistirá en implementar reformas para que las microempresas puedan acceder a créditos con tasas menores, y con esto se podría subir un punto del PBI al año. Con esto se pretende impulsar sus niveles de producción e incentivar su interés en la formalización.

### **5.1.2 Fuerza Económica**

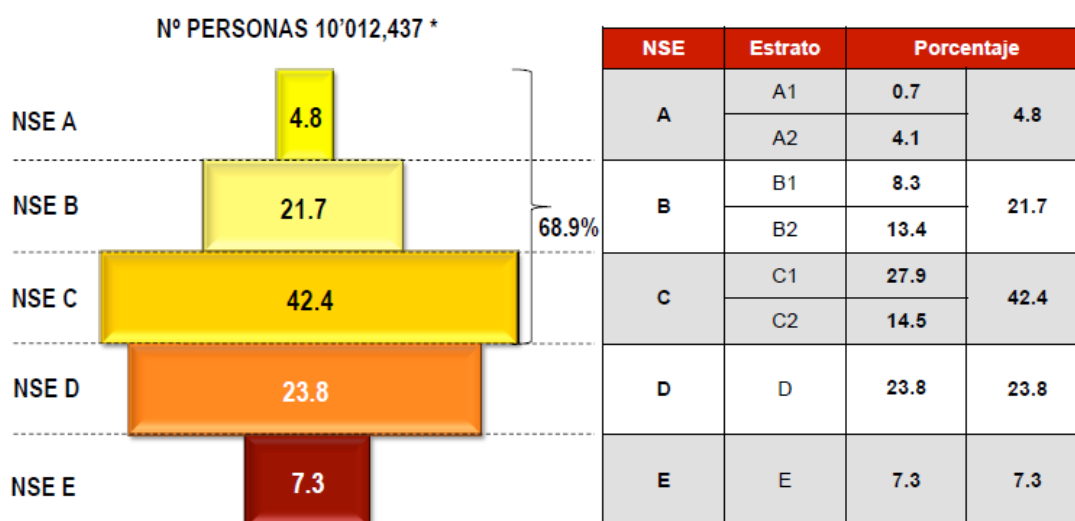
El crecimiento del PBI proyectado según el MEF, BCR y BYD para el año 2017 se encuentra en alrededor del 4%, siendo ocasionado principalmente por el aumento de la demanda interna que vendrá influida por el incremento del gasto de los consumidores. Aun cuando se ha desacelerado el crecimiento económico nacional, el Perú mantendría su liderazgo en la región según el Fondo Monetario Internacional (FMI).

En la actualidad los gastos de los consumidores en harina y pasteles se han elevado de 1,000,0000 a 1,500,000 soles. Según estudio de Scotiabank el consumo público se elevó en un 8.5% respecto al 2016. El Ministro de economía, Alfredo Thorne, indicó en nota de prensa que brindará un mayor acceso a créditos para las Mypes. Esta acción favorece la probabilidad de crecimiento de las labores de marketing y operaciones de estas empresas.

### **5.1.3 Fuerza Socio – cultural**

Según INEI a julio del 2016 la población peruana asciende a 31'488,625 habitantes de los cuales según APEIM 2015, 24'190,073 personas forman parte del Perú Urbano y según la Estadística Poblacional 2016 10,051,912 millones de habitantes viven en Lima. De esta última cifra, el 50.1% corresponde al género masculino y 49.1% a mujeres y de ellos, 9'985,664 personas había en la región Lima. Asimismo, 400,000 personas habitan en los distritos de San Juan de Lurigancho, San Martín de Porres, Ate, Comas, Villa El Salvador, Villa María del Triunfo y San Juan de Miraflores.

Como se observa en la figura, el NSE B representa el 21.7% de la población de Lima Metropolitana, el NSE C el 42.4% y el NSE D el 23.8%. Específicamente en el área de influencia se cuenta con una gran cantidad de personas del NSE C y D.



**Figura 5.1. Distribución de niveles socio – económicos en Lima Metropolitana**

Según APEIM LIMA METROPOLITANA (página 37/63): La distribución de gastos que corresponde a alimentos según NSE es: NSE B S/. 997 que representa el 31% del gasto familiar promedio mensual, NSE C1 S/. 709 (41%), NSE C2 S/. 662 (46%) y NSE D S/. 582 (50%).

El índice de confianza también se ha incrementado en los últimos meses lo que aumentará los niveles de consumo y demanda interna que forman parte del PBI.

Según el TOP 10000 2015, existe un mercado potencial de 578 clientes empresariales en el distrito de Ate, 95 en Chosica, 164 en San Juan de Lurigancho,

#### **5.1.4 Fuerza Tecnológica**

La tecnología ha revolucionado la industria a nivel mundial, tanto en maquinaria como en ingredientes para las pastelerías, por ejemplo, en España existe una Feria Internacional de Maquinaria, Tecnologías e Ingredientes para la Industria Alimentaria.

Adicionalmente existen empresas dedicadas a la venta de maquinaria para pastelería industrial como, por ejemplo: CIMA (<http://www.cimasa.com/articulos/maquinaria-pasteleria>)

La industria pastelera en el distrito de Ate está relativamente atrasada, el mercado está compuesto principalmente de pastelerías familiares o negocios heredados, la evolución consiste en cada vez dejar de lado los clásicos hornos a leña, reemplazándolos por los hornos eléctricos o a gas. Otros equipos que se están usando en las pastelerías con gran éxito son las batidoras y congeladoras industriales.

Por otra parte, El Perú tiene una penetración de Internet de 38% (11'993,243 personas) al cierre 2015, la cual experimentará un crecimiento sostenido debido a los nuevos competidores existentes en el mercado y la oferta de planes de internet atractivos para los usuarios.

En la Tabla 5.1 se observa la distribución de internautas que usan internet por lo menos una vez al mes.

#### **Tabla 5.1**

### Usan Internet por lo menos una vez al mes

INTERNAUTAS	2012	2013	2014	2015%
Personas de 8 a 70 años	64%	66%	67%	69%
NSE A	93%	94%	94%	96%
NSE B	90%	91%	92%	93%
NSE C	66%	68%	67%	68%
NSE D	53%	55%	57%	57%
NSE E	42%	42%	45%	45%
Masculino	69%	71%	71%	73%
Femenino	60%	62%	64%	65%
8 a 11 años	74%	75%	77%	86%
12 a 17 años	95%	94%	96%	99%
18 a 24 años	90%	92%	94%	98%
25 a 35 años	66%	70%	71%	77%
36 a 50 años	46%	51%	52%	56%
51 a 70 años	31%	28%	30%	33%

Uno de cada diez internautas se inscribe para recibir información o publicidad por correo electrónico, especialmente si pertenecen a NSE A/B. Ocho de cada diez internautas pertenece a alguna red social, siendo las principales Facebook, Twitter e Instagram.

En la actualidad existe una gran oportunidad para el eCommerce asociado al sector alimentos debido a que el 30% de los habitantes en Lima adquieren comida rápida utilizando internet.

La razón principal de la recompra por internet radica en la sencillez del proceso, a continuación están el ahorro de tiempo (en mayor medida en el NSE A y B) y la variedad de ofertas exclusivas (en mayor proporción en los NSE B y C/D).

#### 5.1.5 Fuerza Medio Ambiental

El Perú se encuentra en una zona estratégica que le permite contar con diversos microclimas, y esto hace factible el crecimiento de muchas especies de hortalizas, frutas, caña de azúcar y en general, materias primas que son utilizados en pastelería. Sin embargo, debido al debilitamiento del anticiclón del Pacífico y los vientos alisos, la corriente del Niño ingresa al lado de la corriente fría de Humboldt propiciándose el Fenómeno del Niño.

Este fenómeno (FEN) trae como consecuencias, entre otras, desabastecimiento de productos, incremento de precios de materias prima, damnificados, epidemias, reducción de la capacidad de gastos en entretenimiento. Específicamente las empresas del rubro de pastelería se deben enfrentar a probable desabastecimiento de productos de buena calidad, reducción parcial de sus volúmenes de ventas.

Así mismo, las “Delicias de Las Brisas” abastece a una zona de riesgo debido a huaycos del Fenómeno del Niño y peligros de desborde de los Ríos Chillón y Rimac, originando decremento de la cantidad de clientes que vienen de Chosica y Huachipa y en consecuencia reducción en el volumen de ventas en estos períodos.

Por otra parte, en la actualidad se está incrementando la tendencia de que las empresas desarrollen su sentido de Responsabilidad Social Empresarial, que contiene cuatro factores principalmente: calidad de vida en la empresa, ética empresarial, vinculación con la comunidad y medio ambiente. De acuerdo a la cuarta edición de la empresa del distintivo Empresa Socialmente Responsable, se reconocieron 65 empresas peruanas entre grandes y pymes. Es así como los temas medioambientales tales como reciclaje, reducción de residuos y contaminación están tomando mayor importancia para enfrentar el cambio climático. Esto hará que la imagen de la empresa mejore frente a la sociedad y sea reconocida como socialmente responsable.

#### **5.1.6 Fuerza Legal**

Se ha promulgado la Ley N° 30056 con la intención de reducir los ratios de informalidad de microempresas, ofreciendo mejores condiciones de operación y acceso a créditos.

De otra parte, la SUNAT cuenta con cuatro regímenes tributarios: RUS, RER, RMT y RG. El régimen RMT nació como una forma de incentivar la formalización de las micro y pequeñas empresas. Las Delicias de Las Brisas cuenta con régimen tipo RUS, el cual limita el volumen de ventas anuales. Sin embargo se sugiere pasarse al Régimen Especial para poder atender clientes empresariales a futuro.

La RM N° 1020-2010/MINSA: Norma Sanitaria para la Fabricación, Elaboración y Expendio de Productos de Panificación, Galletería y Pastelería es una norma de acato obligatorio por todas las empresas de este rubro (incluyendo “las de barrio”) ya que tiene como propósito proteger la salud de los consumidores a través de lineamientos de buenas prácticas durante la elaboración, traslado y venta de los productos finales.

Otra normativa sanitaria de interés es la HACCP. Esta normativa ha sido utilizada como base técnica y legal de la RM N° 1020-2010/MINSA; sin embargo, aun cuando su cumplimiento no es obligatorio ya que se debe pasar por un proceso de certificación, es importante tenerla mapeada para futuras condiciones de operación. La HACCP como normativa asegura una correcta manipulación de los alimentos. Se utiliza como proceso sistemático preventivo para garantizar la inocuidad alimentaria, de forma lógica y objetiva. En él se identifican, evalúan y previenen todos los riesgos de contaminación de los productos a nivel físico, químico y biológico a lo largo de todos los procesos de la cadena de suministro, estableciendo medidas preventivas y correctivas para su control tendientes a asegurar la inocuidad (Adaptado de Wikipedia)

En la actualidad “Las Delicias de Las Brisas” cumple con las regulaciones sanitarias requeridas por el sector, contando con la certificación correspondiente, la cual se renueva según inspecciones programadas por el organismo fiscalizador: DIGESA y la Municipalidad de Ate. Con esto se asegura una política orientada a la calidad de los productos que serán ingeridos por los consumidores.

La actual normativa legal para funcionamiento de una microempresa está basada en definir si será una persona natural o jurídica. Actualmente es una persona natural pero se recomienda utilizar una persona jurídica porque tendrá menos riesgos contra el capital del accionista, se tendría menos limitaciones para financiamiento y se tendría acceso a clientes empresariales.

Si bien no es obligatoria es altamente recomendable con que se cuente con conocimiento de esta en pro del aseguramiento de la calidad de los productos vendidos.

## 5.2 Análisis de las cinco fuerzas de Porter

### Cientes

De acuerdo a lo indicado por los dueños de la pastelería "Las Delicias de las Brisas", los clientes tienen gran poder de negociación al existir un gran número de competidores en los alrededores de la pastelería. Esta afirmación fue confirmada con las visitas de campo realizadas y al encontrar 11 competidores directos, entre pastelerías o supermercados que brindan una oferta muy parecida en precio y producto. En las visitas de campo se encontró tanto competidores de tipo pastelería tradicional (pastelerías que produce y comercializa sus tortas) como los supermercados Metro y Plaza Veá.

### Mapa de Competidores en los alrededores de "Las Delicias de las Brisas"

Se identificaron 11 competidores en un radio de un kilómetro alrededor de la pastelería

★ Competidor

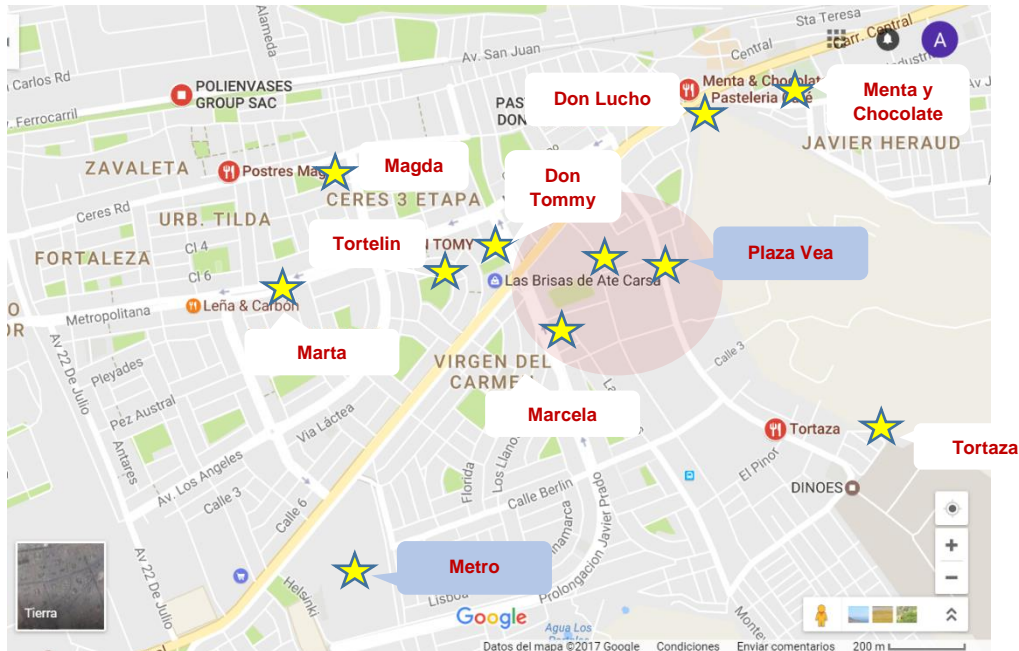


Figura 5.2. Ubicación de competidores en Lima Este

Fuente: Google maps elaboración propia

## Tortas ofrecidas por Las Delicias

## Tortas ofrecidas por Marcela



Tortas ofrecidas por supermercado Metro



Tortas ofrecidas por Plaza Vea



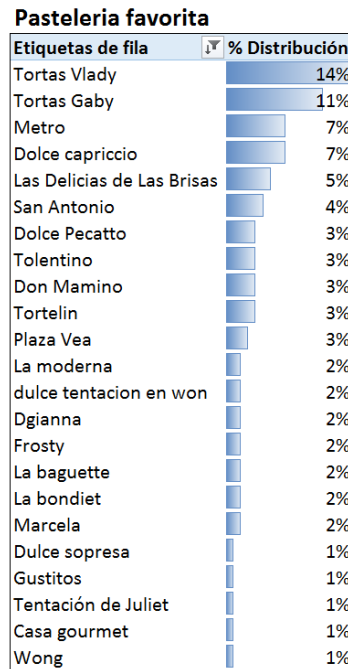
Figura 5.3. Oferta de pasteles de Las Delicias y comeptidores.

Tabla 5.2. Precios de Las Delicias y competidores.

	Las Delicias	Marcela	Metro	Plaza Vea
Torta de Chantilly 1 kilo	S/.38.00	S/.35.00	S/.40.00	S/.43.00

### Competidores directos

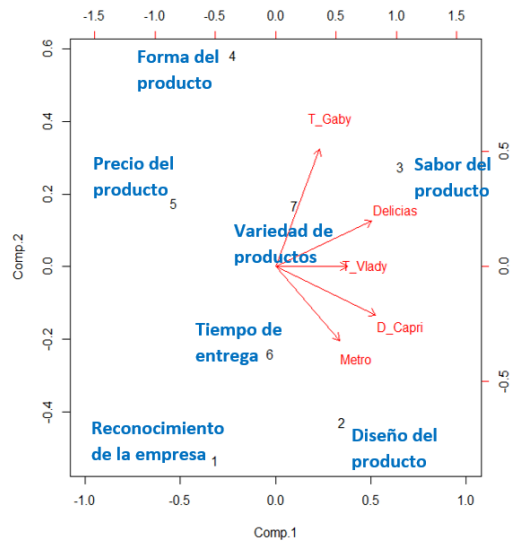
Existe una alta amenaza de los competidores directos, debido a que compiten por clientes mediante innovaciones en el rubro. Es más, en el estudio exploratorio de gustos y preferencias en pastelería de Lima Este se identificó además de las 11 pastelerías geográficamente cercanas a "Las Delicias de las Brisas", por lo menos 24 pastelerías preferidas por los habitantes de la zona. De la misma forma, al realizar una evaluación comparativa perceptual de las características de las cinco pastelerías de mayor preferencia (entre ellas Tortas Gaby, Tortas Vlady, Metro, Dolce Capricho y Las Delicias de las Brisas) se encontraron valoraciones similares en el sabor y variedad de tortas de "Las Delicias de las Brisas" con respecto a tortas Vlady y tortas Gaby. Es por ello que, se encuentra suficiente evidencia para señalar que la pastelería se encuentra en un entorno muy competitivo.



**Figura 5.4. Ranking de pastelerías preferidas en Lima Este**

Fuente: Elaboración propia de la encuesta exploración de gustos y preferencias en pastelería

De la revisión del ranking de pastelerías señaladas como preferidas en la encuesta de exploración de gustos y preferencias de pastelería en Lima Este se puede resaltar que las cinco que cuentan con mayor preferencia son: Tortas Vlady, Gaby, Metro, Dolce Capricho y Las Delicias, y con concentran el 44% de las personas encuestadas. Luego se realizó un análisis comparativo de las cinco marcas de pastelería por medio del mapa perceptual para conocer las similitudes entre ellas.



**Figura 5.5. Mapa Perceptual de los clientes de las delicias y competidores**  
**Fuente: Encuesta exploratoria de gustos y preferencias en pastelería de Lima**  
**Este, elaboración propia con el software estadístico R.**

Del mapa perceptual, se destaca que la pastelería “Las Delicias de Las Brisas” tiene características semejantes a tortas Vlady o Gaby, principalmente se asemeja en el sabor y variedad de los productos.

### **Competidores potenciales**

La pastelería en estudio se encuentra altamente amenazada por el ingreso de nuevos competidores, dado que existen bajas barreras de entrada como son los costos para iniciar un negocio en el rubro de pastelería y la facilidad tecnológica de crear tiendas virtuales asociadas al rubro.

En cuanto a los costos para iniciar una pastelería se encuentran entre 10 a 15 mil soles. Según Samuel Ibarra de la Cámara de Comercio de Lima se requiere una inversión inicial y para entrar a competir aproximada de S/. 28 mil . Sin embargo, se puede reducir los costos si se inicia como una pastelería virtual. A continuación, se detallan los principales costos de emprender en una nueva pastelería:

Costos en materiales (recipientes, batidoras y mezcladoras):	S/. 1,200
Técnico en pastelería trabajo durante 3 meses:	S/. 2,400
Costos en capacitación básica de pastelería 3 meses:	S/. 450
Costo hornos a gas y conservadora de frio:	S/. 3,050
Desarrollo de tienda virtual de Facebook:	S/. 350
Alquiler de tienda física y pago a vendedoras 3 meses:	S/. 4,200
Capital de trabajo (insumos, servicios y otros costos)	S/. 3,500

---

**Costo total funcionamiento 3 meses en tienda física S/. 15,500**

**Costo total funcionamiento 3 meses solo tienda virtual S/. 10,950**

Fuente: Elaboración propia con costos del mercado

En relación a la rápida aparición de las pastelerías virtuales, se destaca que ellas reducen mucho sus costos al no poseer tienda física y se dedican a innovar recurrentemente. Por ello, resultan ser competidores potenciales de alta amenaza para la pastelería en estudio. Entre estas pastelerías virtuales se puede destacar las siguientes, identificadas por su mayor cantidad de seguidores en Facebook, se trata de: Tortas Vlady, Gaby, Arawi y Dolce Capricho.

Entre las innovaciones en productos que ofrecen las pastelerías virtuales señaladas se tiene las siguientes: las tortas light con edulcorante, las tortas con ingredientes peruanos con pisco, las Truffon de chocolate, los Shuffles, las tortas de masa húmeda, los Gateaux, los Merengados, los Caprichos, los Tiramisú, las Bruselinas y las Tartas de frutas. Adicionalmente a las innovaciones se observa una evaluación continua de la gestión en la interacción con los clientes en Facebook de las cuatro pastelerías de mayor preferencia señalados en Lima Este.

**Tabla 5.3. Indicadores de presencia virtual de las pastelerías competidoras potenciales en Facebook**

	Personas que les gusta el Fanpage	Gestión de opiniones	Tienda en Facebook	Permite comentarios
Tortas Arawi	125,411	Si	Si	Si
Tortas Gaby	61,700	No	No	No
Tortas Vlady	17,829	No	No	Si
Dolce Capricho	1,287	No	No	Si

Del cuadro de indicadores mostrado previamente, se puede resaltar que la única tienda virtual que ofrece productos en la red social es Arawi, inclusive mostrando productos destacados, precios e interactuando en cada comentario de sus clientes. Por otro lado, cabe señalar que Tortas Vlady y Dolce Capricho no gestiona las opiniones de sus seguidores es decir no interactúa con sus clientes o seguidores y Tortas Gaby no permite opiniones en su fan page.



**Figura 5.6. Tortas de Cumpleaños de Arawi**



**Figura 5.6. Ausencia de gestión de comentarios en Tortas Vlady**

**Fuente: Información Facebook octubre 2016**



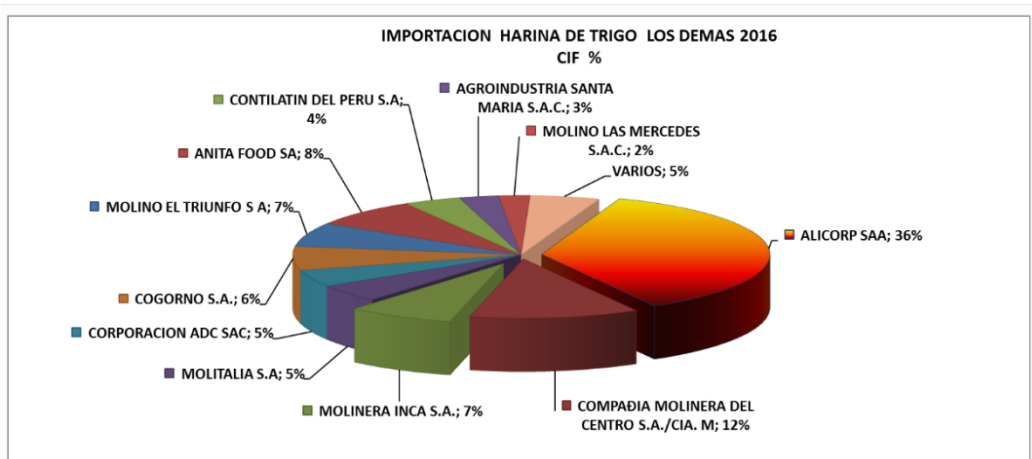
**Figura 5.7. Permanente gestión de comentarios en Tortas Arawi**

**Fuente: Información Facebook octubre 2016**

### **Proveedores**

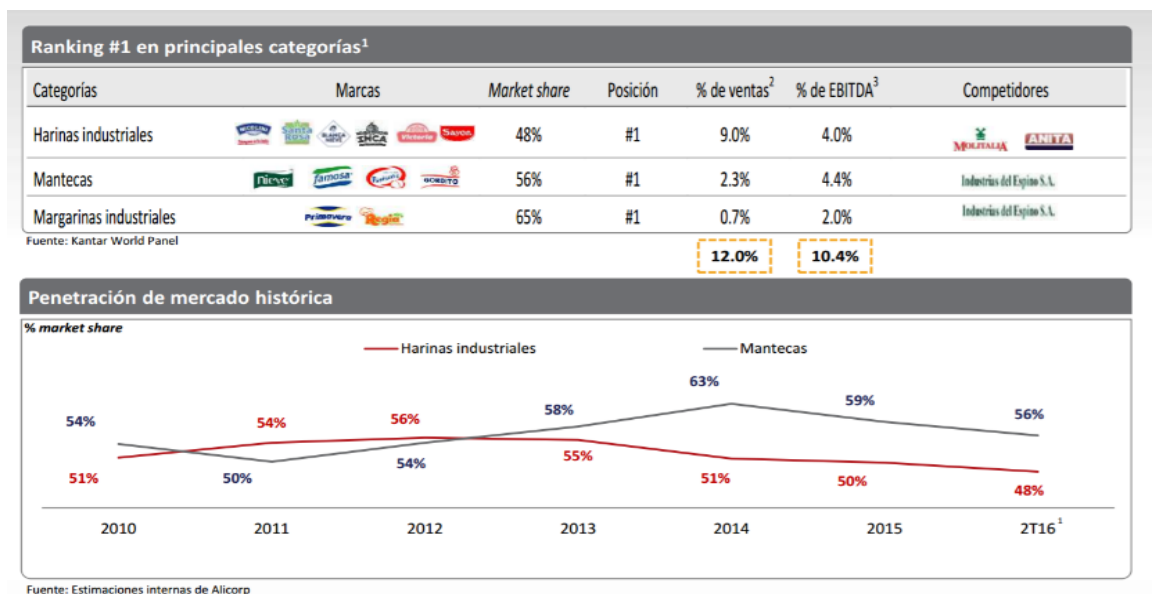
Los proveedores tienen un poder de negociación medio en relación a la pastelería “Las Delicias de las Brisas”, debido a que la pastelería puede cambiar fácilmente de proveedor sin incurrir en incrementos excesivos de costos. Sin embargo, existe un fuerte control del mercado por parte de las principales marcas sobre el suministro de los insumos más importantes que no tienen sustitutos como son la harina industrial, la leche y azúcar. Es decir, así se cambie de proveedor no significará un gran cambio en el precio de los insumos.

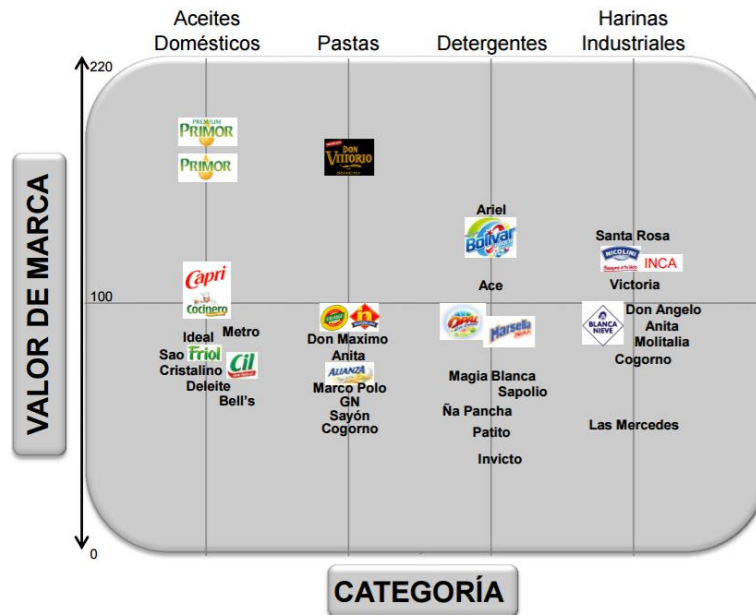
Para el negocio de pastelería la harina industrial es el insumo principal de pastelería y se sabe que el 90% de la harina es importada. Es notorio que las grandes marcas tienen el control del abastecimiento de harina al mercado peruano, considerando que son pocas las grandes marcas que concentran la importación de harina como: Alicorp (US\$ 108 millones, concentrando el 36% de las importaciones), Molinera, Anita, Inca, Cogorno y Molitalia los cuales conforman un oligopolio al acaparar la mayoría de ventas durante el 2016.



**Figura 5.8. Cuadro de importación de harina industrial de trigo durante el 2016**  
**Fuente: AgrodataPeru 2016**

Luego de revisar el cuadro de importaciones, se reconoce que Alicorp es el líder del mercado de harinas industriales, y según información histórica mantiene el liderazgo en los últimos 5 años a nivel nacional en harinas industriales, mantecas, margarinas y aceites domésticos.





**Figura 5.9. Market Share de Alicorp en productos relacionados a pastelería**

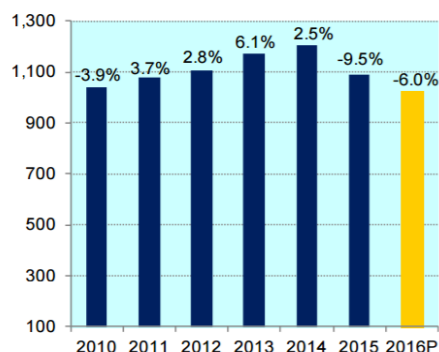
**Fuente: Presentación corporativa Alicorp 2016**

De los cuadros de market share, penetración histórica de mantecas y harinas industriales, además de visualizar el valor de marca de los productos de Alicorp, no cabe duda que es la marca de mayor referencia en relación a los insumos para la pastelería.

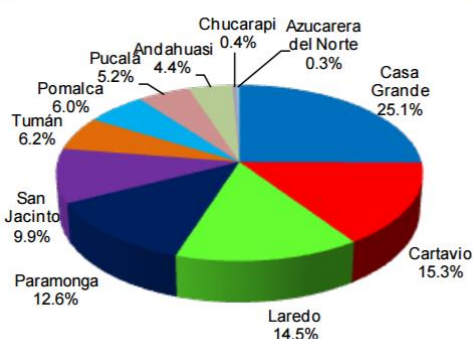
Con respecto a la producción y precio al consumidor del segundo insumo de mayor importancia para la pastelería, que resulta ser el azúcar blanca, de acuerdo al reporte de producción nacional de Azúcar de la oficina de estudios económicos Scotiabank, se tiene identificado pocos productos y durante los últimos 5 años se han registrado reiteradas veces variaciones en el precio alrededor del 6%.

Un ejemplo de los pocos productores que conforman la producción a nivel nacional de azúcar en el conformada principalmente por Casagrande (25.1% del total), Cartavio (15.3%), Agroindustrial Laredo (14.5%) y otras productoras.

**PRODUCCIÓN LOCAL DE AZÚCAR INDUSTRIAL (En toneladas métricas)**

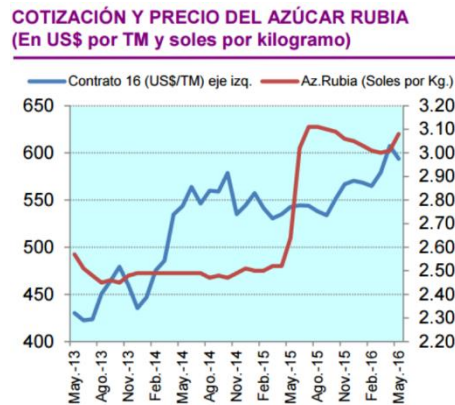


**PRODUCCIÓN DE AZÚCAR POR EMPRESAS (% de participación)**



**Figura 5.10. Tendencia de producción local de azúcar y participación de las productoras**

**Fuente: Estudios Económicos Scotiabank**



**Figura 5.11. Cotización y precio del Azúcar rubia desde 2013 al 2016**

**Fuente: Estudios Económicos Scotiabank**

Finalmente, la pastelería cuenta también con proveedores que tienen bajo poder de negociación debido a la gran cantidad de proveedores en los mercados mayoristas Santa Anita. Son aquellos proveedores que ofrecen los siguientes insumos: crema de leche batida, chocolate bitter, polvo de hornear y manteca.

**Tabla 5.4**

Insumo	Marca del insumo
Levadura, mermelada y jalea de frutas	Ludafa Grupo pastelería
Crema de leche batida y manjar blanco	Baso Velarde S.A
Chocolate cobertura	Negusa
Polvo de hornear, Cremfil de Lúcumá y Chantypak	Puratos

### Sustitutos

Existe una amenaza de nivel medio en productos sustitutos, porque se puede encontrar un producto tangible en el mercado que reemplaza a las tortas de cumpleaños, siendo

esto los cupcakes, que tienen aceptación todavía por grupo pequeño de consumidores, debido al menor costo y facilidad de personalización de estos.

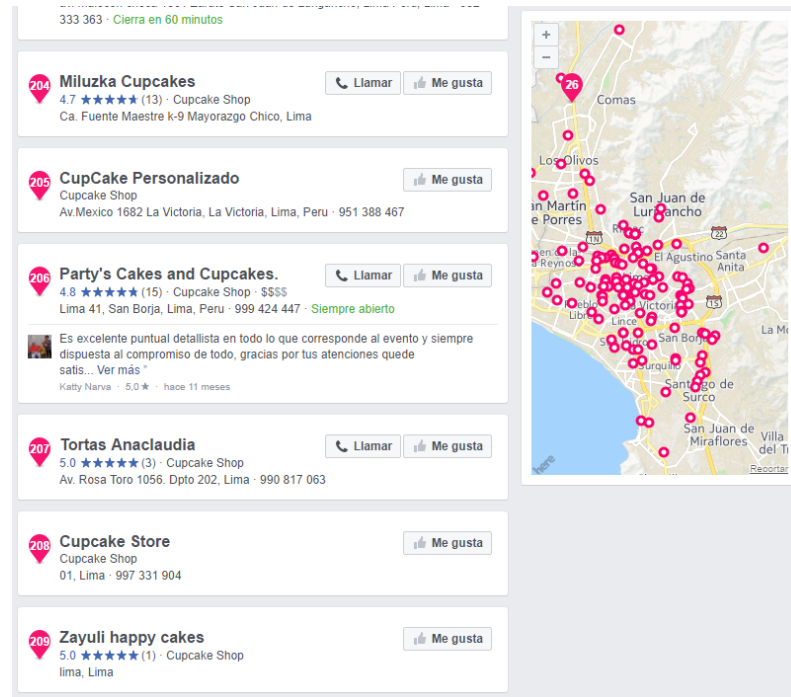
### **Productos de cupcake ofertados en Lima con facilidad de personalización**



**Figura 5.12. Productos de cupcake ofertados en Lima con facilidad de personalización**

En el 2016, se identificaron por lo menos 200 tiendas de pastelería que ofrecen cupcakes en Lima Metropolitana, pero ninguna cercana a la zona de influencia de pastelería, Se pueden encontrar en Facebook empresas como: Cupcake city, Cupcake Mapcakes, Cupcake Atelier, Cup&Cakes, Cupcake Deli, Cupcake para ti, Mis Caprichos Cupcake entre muchas otras.

### **Mapa de pastelerías que ofrecen Cupcakes en Lima Metropolitana**



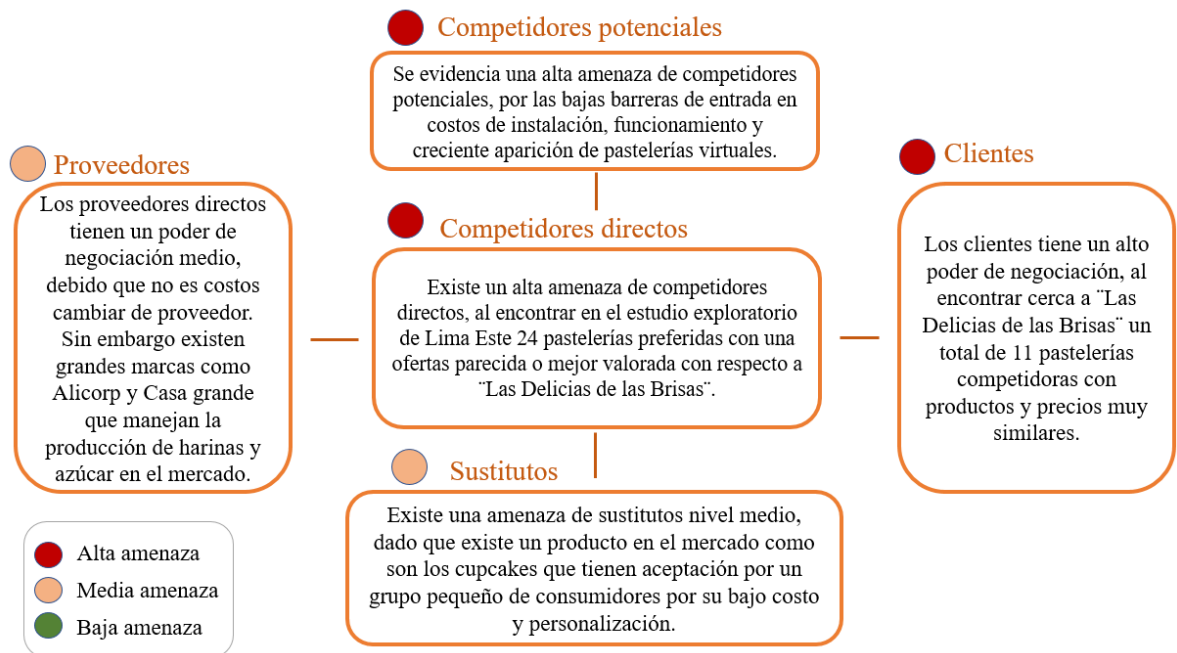
**Figura 5.13. Mapa de pastelerías que ofrecen Cupcakes en Lima Metropolitana**

**Fuente: Monitor geográfico de tiendas en Facebook**

**[https://www.facebook.com/search/str/cupcake/keywords\\_places/](https://www.facebook.com/search/str/cupcake/keywords_places/)**

### **Análisis final del micro entorno de la pastelería “Las Delicias de las Brisas”**

En las siguientes líneas se esquematiza y resume el análisis previo de las fuerzas competitivas definidas por (Porter, 1982) con el objetivo de identificar las ventajas competitivas de la pastelería teniendo en referencia su mercado, donde actúan no solamente los competidores directos, sino también fuerzas tales como: competidores potenciales, productos sustitutos, clientes y proveedores.



**Figura 5.14. Análisis de las 5 fuerzas competitivas del sector pastelaría minorista 2016**

**Fuente: Elaboración propia**

Se puede resaltar en lo ya presentado previamente los siguientes puntos:

- La pastelería "Las Delicias de las brisas" se enfrenta a dos grandes amenazas por su alto poder de negociación se trata de los competidores y los clientes. En este sentido, se puede resaltar que los competidores o competidores potenciales son la mayor amenaza al que la pastelería en estudio puede enfrentarse, dado las bajas barreras de entrada de nuevos competidores y que se enfrenta a pastelerías geográficamente cercanas o con presencia virtual que regularmente están innovado en sus productos y al mismo tiempo tiene productos similares o mejores que "Las Delicias de las Brisas".
- En cuanto a los productos sustitutos, no resulta ser una gran amenaza para la pastelería en estudio debido a que durante el 2016 se ha iniciado la producción de cupcakes personalizados, principalmente con temática infantil o diseñados para enamorados.
- Con respecto a los proveedores debido al poder de negociación medio que tiene, la pastelería tiene la oportunidad de poder buscar alternativas de selección de

mejores proveedores o realizar acuerdos directamente con las marcas de contratos a largo plazo, así reducir o mejorar las condiciones del suministro de sus insumos.

### **5.3 Matriz FODA**

#### **5.3.1 Análisis interno**

- **Fortalezas**

**F1.** Orientación al cliente: Empatía, buen servicio al cliente y de manera personalizada.

**F2.** Reconocidos por la calidad de los productos finales, variedad, sabor y estilo tradicional.

**F3.** Intención de mejora de la Alta Dirección. Se contará con personal calificado en gestión administrativa y comercial (A. Reyes)

**F4.** Solidez económica y financiera de la empresa (disponibilidad de recursos económicos y dueños de los activos de la empresa).

**F5.** Conocimiento del mercado y estructura operativa para atender dentro de la zona de influencia.

**F6.** Relación satisfacción/precio positiva en área de influencia.

- **Debilidades**

**D1.** Elementos tangibles y mala ubicación del punto de venta en donde se atiende a los clientes.

**D2.** No se cuenta con sistema integrado de gestión (registro, monitoreo de operaciones, contabilidad y finanzas).

**D3.** La empresa se concentra en las labores del día a día por lo que carece de una visión de largo plazo, innovación y planeamiento estratégico.

**D4.** Bajo NPS, lo que refleja un reducido nivel de trabajo sobre la marca lo que reduce el nivel de recomendación por parte de los clientes.

**D5.** Personal con vasta experiencia pero sin cursos de actualización.

**D6.** Empresa con presencia casi nula en el entorno virtual (No cuentan con página web, ni facebook, ni fan page).

### **5.3.2. Análisis externo**

- **Oportunidades**

**O1.** Incremento de los canales digitales de marketing en el rubro pastelería.

**O2.** Existen segmentos que están dispuestos a adquirir productos diferentes a precios mayores (sachetización: cupcakes, jars, etc.)

**O3.** Boom de centros comerciales (alta confluencia de personas de diferentes distritos).

**O4.** El consumo de alimentos y bebidas lidera el sector manufacturero y se proyecta una tendencia creciente en la demanda.

**O5.** El consumidor peruano tiende a aceptar modas rápidamente, y sobre todo a través de actividades BTL.

- **Amenazas:**

**A1.** El cliente cada vez está más informado y valora la personalización del servicio, originalidad y facilidad de acceso al producto.

**A2.** Constantes ingresos de nuevos competidores (bajas barreras de entrada) y productos sustitutos o manufacturados en base a tendencia orgánica/natural.

**A3.** Comoditización de las tortas y marcas en la zona de influencia.

**A4.** Variabilidad en los niveles de consumo de los clientes.

### **5.3.3 Análisis de las estrategias**

- **Estrategias FO**

**F6,O2.** Diversificar cartera de productos para nuevos segmentos de mercado.

**F1,O1.** Desarrollar una estrategia de marketing digital enfocada en la experiencia del cliente.

**F4,O3.** Invertir en acciones de creación y afianzamiento de marca en lugares de alta concurrencia de clientes clave.

**F5,O4.** Desarrollar acciones de acercamiento y asesoría personalizada a clientes clave e influenciadores.

**F2,O5.** Posicionarnos como la primera empresa en promocionar una experiencia de clientes personalizada en la zona de influencia.

- **Estrategias DO**

**D1,O4.** Elaborar un Plan Estratégico con miras a recuperar mercado y expandirse.

**D1,O4.** Incrementar los niveles de satisfacción con miras a mejorar la atención a los clientes.

**D5,O2.** Implementar un plan de actualización de buenas prácticas en pastelería.

- **Estrategias FA**

**F5,A1.** Transmitir los beneficios a los clientes.

**F2,A2.** Comunicar el posicionamiento de la marca a los clientes para neutralizar a los nuevos jugadores del mercado.

**F2,A3.** Elaborar estrategia enfocada en atender segmentos de mercado que valoren propuestas de alto valor agregado.

**F6, A4.** Establecer una estrategia de precios para tortas de vitrina, y otra, especializada para ocasiones especiales.

- **Estrategias DA**

**D1,O4.** Diseñar e implementar mejoras en la organización

**D1,O4.** Explorar la posibilidad de abrir una nueva línea de productos light

**D5,O4.** Perfilar un plan de marketing que permita a la organización tener un ingreso constante.

<p style="text-align: center;"><b>DIMENSIÓN INTERNA</b></p> <p style="text-align: center;"><b>DIMENSIÓN EXTERNA</b></p>	<p><b><u>FORTALEZAS</u></b></p> <p><b>F1.</b> Orientación al cliente: Empatía, buen servicio al cliente y de manera personalizada.</p> <p><b>F2.</b> Reconocidos por la calidad de los productos finales, variedad, sabor y estilo tradicional.</p> <p><b>F3.</b> Intención de mejora de la Alta Dirección. Se contará con personal calificado en gestión administrativa y comercial (A. Reyes)</p> <p><b>F4.</b> Solidez económica y financiera de la empresa (disponibilidad de recursos económicos y dueños de los activos de la empresa).</p> <p><b>F5.</b> Conocimiento del mercado y estructura operativa para atender dentro de la zona de influencia.</p> <p><b>F6.</b> Relación satisfacción/precio positiva en área de influencia.</p>	<p><b><u>DEBILIDADES</u></b></p> <p><b>D1.</b> Elementos tangibles y mala ubicación del punto de venta en donde se atiende a los clientes.</p> <p><b>D2.</b> No se cuenta con sistema integrado de gestión (registro, monitoreo de operaciones, contabilidad y finanzas).</p> <p><b>D3.</b> La empresa se concentra en las labores del día a día por lo que carece de una visión de largo plazo, innovación y planeamiento estratégico.</p> <p><b>D4.</b> Bajo NPS, lo que refleja un reducido nivel de trabajo sobre la marca lo que reduce el nivel de recomendación por parte de los clientes.</p> <p><b>D5.</b> Personal con vasta experiencia pero sin cursos de actualización.</p> <p><b>D6.</b> Empresa con presencia casi nula en el entorno virtual (No cuentan con página web, ni facebook, ni fan page).</p>
<p><b><u>OPORTUNIDADES</u></b></p> <p><b>O1.</b> Incremento de los canales digitales de marketing en el rubro pastelería.</p> <p><b>O2.</b> Existen segmentos que están dispuestos a adquirir productos diferentes a precios mayores (sachetización: cupcakes, jars, etc.)</p> <p><b>O3.</b> Boom de centros comerciales (alta confluencia de personas de diferentes distritos).</p> <p><b>O4.</b> El consumo de alimentos y bebidas lidera el sector manufacturero y se proyecta una tendencia creciente en la demanda.</p> <p><b>O5.</b> El consumidor peruano tiende a aceptar modas rápidamente, y sobre todo a través de actividades BTL.</p>	<p><b><u>ESTRATEGIAS FO</u></b></p> <p><b>F6,O2.</b> Diversificar cartera de productos para nuevos segmentos de mercado.</p> <p><b>F1,O1.</b> Desarrollar una estrategia de marketing digital enfocada en la experiencia del cliente.</p> <p><b>F4,O3.</b> Invertir en acciones de creación y afianzamiento de marca en lugares de alta concurrencia de clientes clave.</p> <p><b>F5,O4.</b> Desarrollar acciones de acercamiento y asesoría personalizada a clientes clave e influenciadores.</p> <p><b>F2,O5.</b> Posicionarnos como la primera empresa en promocionar una experiencia de clientes personalizada en la zona de influencia.</p>	<p><b><u>ESTRATEGIAS DO</u></b></p> <p><b>D1,O4.</b> Elaborar un Plan Estratégico con miras a recuperar mercado y expandirse.</p> <p><b>D1,O4.</b> Incrementar los niveles de satisfacción con miras a mejorar la atención a los clientes.</p> <p><b>D5,O2.</b> Implementar un plan de actualización de buenas prácticas en pastelería.</p>
<p><b><u>AMENAZAS</u></b></p> <p><b>A1.</b> El cliente cada vez está más informado y valora la personalización del servicio, originalidad y facilidad de acceso al producto.</p> <p><b>A2.</b> Constantes ingresos de nuevos competidores (bajas barreras de entrada) y productos sustitutos o manufacturados en base a tendencia orgánica/natural.</p> <p><b>A3.</b> Comoditización de las tortas y marcas en la zona de influencia.</p> <p><b>A4.</b> Variabilidad en los niveles de consumo de los clientes.</p>	<p><b><u>ESTRATEGIAS FA</u></b></p> <p><b>F5,A1.</b> Transmitir los beneficios a los clientes.</p> <p><b>F2,A2.</b> Comunicar el posicionamiento de la marca a los clientes para neutralizar a los nuevos jugadores del mercado.</p> <p><b>F2,A3.</b> Elaborar estrategia enfocada en atender segmentos de mercado que valoren propuestas de alto valor agregado.</p> <p><b>F6, A4.</b> Establecer una estrategia de precios para tortas de vitrina, y otra, especializada para ocasiones especiales.</p>	<p><b><u>ESTRATEGIAS DA</u></b></p> <p><b>D1,O4.</b> Diseñar e implementar mejoras en la organización</p> <p><b>D1,O4.</b> Explorar la posibilidad de abrir una nueva línea de productos light (EN REALIDAD PARA CREAR CONCIENCIA SEGÚN EL CLTV)</p> <p><b>D5,O4.</b> Perfilar un plan de marketing que permita a la organización tener un ingreso constante. (REGISTRO CONSTANTE)</p>

## **CAPÍTULO VI. PLAN DE MARKETING**

En el presente capítulo se presentan las estrategias de marketing en base a la información recabada en el análisis de mercado, el estudio exploratorio de preferencias de los consumidores de pastelería en Lima Este, y el análisis interno de fortalezas y debilidades de la empresa (obtenido tras la auditoría y la encuesta de las respuestas obtenida de los clientes).

Al respecto, Kotler y Keller, 2012 indican que:

...[E]l plan de marketing es el instrumento central para dirigir y coordinar el esfuerzo de marketing; el cual opera en dos niveles: estratégico y táctico. El plan estratégico de marketing establece los mercados meta y la propuesta de valor de la empresa con base en el análisis de las mejores oportunidades del mercado. El plan táctico de marketing especifica las tácticas de marketing que incluyen las características del producto, promoción, comercialización, fijación de precios, canales de venta y servicio.

### **6.1 Objetivos de marketing**

Los objetivos que se plantean para el negocio “Las Delicias de las Brisas” están centrados en el incremento del nivel de ventas mensual, siendo este el objetivo general; así como posicionar la nueva marca propuesta para que los clientes experimenten la diferenciación a través del servicio. Así mismo se considera un horizonte de cinco años debido a que finalizado este período se habrá superado el nivel de ventas de los períodos 1995 – 2000 (véase figura 2.3).

A continuación, se listan los objetivos de marketing:

- Incrementar el volumen de ventas en 13.7% año a año hasta alcanzar S/. 63 mil mensuales al final del año 5.
- Cerrar el primer año con un volumen de ventas que ascienda a S/. 214,200.
- Alcanzar un nivel de NPS igual a 40 al final del cuarto año en Lima Este.
- Posicionar
- Segmentar el mercado

## 6.2 Estrategias de Marketing

En este apartado se describen las estrategias de Marketing: estrategias generales, de cartera, competitivas, de segmentación y posicionamiento para alcanzar los objetivos previamente mencionados.

### 6.2.1 Estrategias genéricas

De la información proporcionada en el capítulo V, se observa que el negocio está rodeado de una gran cantidad de competidores; así mismo, existen bajas barreras de ingreso a nuevos competidores directos e indirectos que copien el modelo propuesto. Por ello es necesaria una estrategia de diferenciación (Lambin, 2008) que nos distinga y haga posible que los consumidores nos perciban como especiales., “el objetivo aquí es dar cualidades distintivas al producto que resulten significativas para el comprador, y que creen algo que se perciba como único”.

		Ventaja estratégica	
		Carácter único del producto percibido por los compradores	Costos bajos
Todo el sector industrial	Diferenciación	Liderazgo en costos	
Sólo un segmento particular	Especialista	Especialización en costos	

**Figura 6.1. Las cuatro estrategias básicas**

**Fuente: Lambin, 2008. Página 286**

La gran estrategia de marketing de la pastelería “Las Delicias de Las Brisas” se basa en la diferenciación de servicio personalizado, con una búsqueda proactiva hacia el cliente; así como hacer prevalecer la calidad y sabor de sus productos.

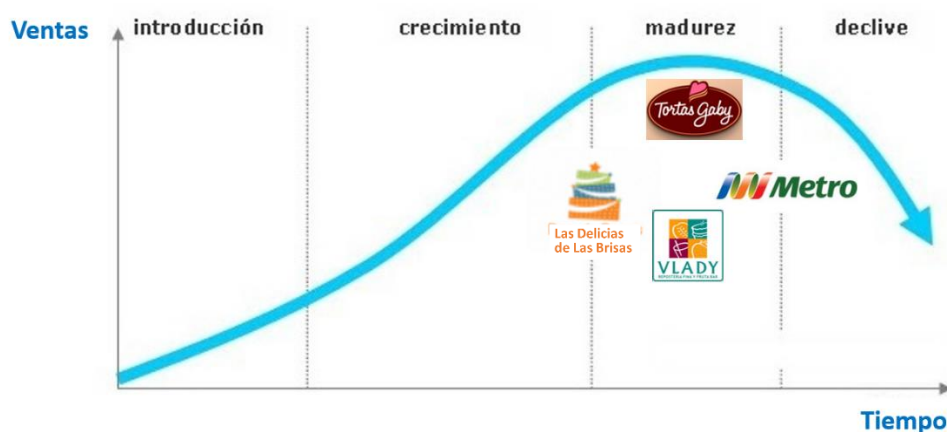
Los productos se diferenciarán por la frescura, sabor y calidad que vienen dejando huella en nuestros actuales clientes; mientras que, a nivel de servicio se plantea desarrollar dos customer journeys: uno para el segmento de clientes de “Valor

Alto” y otro para los de “Valor Medio”. Esto permitirá que la marca pueda dejar en claro su esencia en cada Momento de la Verdad con los clientes (MOTs).

### 6.2.2 Estrategias de cartera

- *Ciclo de vida del producto*

Tal como se ha descrito en capítulos anteriores se puede inducir que el ciclo de vida del producto en Lima Este, está en etapa de madurez (véase Figura 6.2). Sin embargo, la microempresa debe primero aprovechar sus fortalezas y las oportunidades en el mercado con la finalidad de recuperar sus niveles de ventas, afianzarse y lograr una posición de mayor competitividad.



**Figura 6.2. Ciclo de vida del mercado pastelería en Lima Este**

De acuerdo al actual ciclo de vida del producto, los objetivos de marketing estarán orientados a segmentar eficientemente, recuperar y maximizar su market share en los segmentos objetivo. Además se debe posicionar, crear y mantener lealtad de marca a través de estrategias de diferenciación en atributos adicionales al producto y su respectiva promoción intensiva.

- *Matriz Ansoff*

La matriz Ansoff es una herramienta útil para determinar las direcciones de desarrollo, que según Johnson, Gerry (2006): “son las opciones estratégicas que dispone una organización en cuanto a productos y cobertura del mercado”.



**Figura 6.3. Matriz Ansoff**

**Fuente: Web RobertoEspinoza.com**

Debido a que el negocio de pastelería se ha comoditizado y existen líderes fuertes en el mercado la estrategia propuesta es la de Diversificación. Con el objetivo de pasar de ser una tienda de pastelería que espera que los clientes la visiten a ser una pastelería con servicio proactivo que va en búsqueda de los clientes a ofrecer un servicio de pastelería.

### 6.2.3 Estrategias competitivas

Se adoptará la *diferenciación* con una búsqueda proactiva de los clientes y brindando servicio de pastelería con un enfoque de mejorar la experiencia del cliente. Esta estrategia va de la mano con la incorporación de Representantes de la pastelería que además de contar con un plan enfocado en la experiencia del consumidor, agendas comerciales y también buscarán lograr acuerdos comerciales con centro de convenciones, colegios y municipalidades para obtener datos de contacto de clientes potenciales.

Ante el despliegue de la fuerza de ventas proactivas, los líderes del mercado notarán y tratarán de realizar competencia directa. Por ello se ha preparado una matriz de acciones de respuesta ante reacciones de los competidores.

**Tabla 6.1**

Posibles acciones de competidores	Reacción comercial de "Las Delicias de Las Brisas"
Competir con las tortas ofrecidas por supermercados (Metro, Plaza Vea y Wong)	Los supermercados solo preparan tortas cumpleaños no para eventos especiales (matrimonios, 15 años o graduaciones).
Los líderes del mercado Gaby o Vlady promueven venta proactiva	Contactar a los clientes más valiosos y recordar el valor de la marca
Los competidores contratan a los representantes de Las Delicias de Las Brisas	Reasignación de territorios a un nuevo representante y realizar comunicación inmediata con los clientes clave

Fuente: Elaboración propia

#### **6.2.4 Estrategias de segmentación y posicionamiento**

- *Segmentación*

El proceso de segmentación se basa en los resultados obtenidos en el estudio exploratorio presentado en el capítulo IV. En términos generales, los productos de la pastelería están dirigidos a hombres y mujeres de NSE B, C y D consumidores de pasteles de vitrina y que deseen atención en eventos especiales. De aquí se desprenden los segmentos de Alto y Medio Valor, quienes serán atendidos de manera diferenciada enfocándonos en la personalización de las acciones según sus gustos y preferencias.

- *Posicionamiento*

El posicionamiento planteado tiene el siguiente enunciado:

“Las Delicias de las Brisas es la pastelería que ofrece el mejor servicio y experiencia en los días más importantes de las personas que requieren atención personalizada en eventos especiales, a través de sus tortas, bocaditos y único servicio con enfoque en el cliente y sin igual en toda Lima Este”.

Este posicionamiento se basa en la información presentada en la Tabla 6.2.

**Tabla 6.2**

<b>Pastelería minorista</b>	
Beneficio clave	Atención personalizada, debido a la atención proactiva al cliente con los ejecutivos de campo recogiendo las necesidades del cliente, la creación de call center que centralice toda la información del pedido del cliente, despliegue de Customer Journey para la atención y evaluación de la satisfacción posventa después de la culminación del servicio.
Reason why	Garantiza confianza en la atención al cliente y calidad en los productos
Slogan	La pastelería que te acompaña en tus días más importantes

### **6.3 Estrategias Funcionales – Marketing Mix**

#### **6.3.1 Estrategias de producto.**

- **Necesidad a satisfacer**

En base al estudio de exploración de mercado en pastelería minorista de Lima Este se definió 2 segmentos de interés (segmentos de alto y mediano valor detallados en la sección 4.2) para la pastelería en estudio. Se encontró, que estos segmentos de interés están en búsqueda una pastelería que prepare productos tradicionales de pastelería con un formato moderno, así también tienen interés en productos con muchos detalles de pastelería y conocer a cerca de los servicios de buffet.

#### **El satisfactor**

El producto trata de cubrir las diferentes necesidades, entre ellas:

1. Producto de pastelería tradicional de alta calidad
2. Una presentación moderna de la pastelería y atención vía digital
3. Un servicio personalizado

## Producto

**Forma:** Del estudio exploratorio del mercado minorista de Lima Este y del estudio de las debilidades y fortaleza de la pastelería identificadas por los clientes (detallados en las secciones 4.1 y 4.2). La propuesta de pastelería apunta a mantener sus fortalezas como son la buena atención a los clientes y la variedad de tortas, así mismo apunta a mejorar sus debilidades con son mejora la apariencia de la pastelería con un estilo Moderno, generar confianza en el tiempo, condiciones de entrega del producto y la apertura de una canal de atención digital.

**Características de las mejoras en la tienda física:** La tienda actual de la pastelería cuenta con 12 metros cuadrados con los 2 frentes de atención.



**Figura 6.4. Visualización del punto de venta actual**

La propuesta de modernización tendrá un presupuesto de 15 mil soles y se invertirá en mejora la presentación de la pastelería. La modernización de la pastelería conlleva las siguientes mejoras en diseños de interiores:

- Pintado de local incluyendo los colores corporativos

- Estandarización de los colores de muebles, materiales y refrigeradoras
- Instalación de lamparas y diseño de juego de luces para resaltar las maquetas de tortas
- Acondicionamiento de parlantes para reproducir música de fondo
- Adquisición de paneles que resalten los principales modelos de torta



**Figura 6.5. Modelo de pastelería elegante obtenida.**

**Fuente:Pinterest**

**Empaque:** Para acompañar el nuevo estilo de la pastelería se sugiere rediseñar el empaque y tener un empaque con un estilo moderno y con una historia que acompañe y le brinde una connotación especial al producto que contiene.

Empaque actual de torta:



**Figura 6.6. Empaque sugerido.**



**Figura 6.7. Modelo de empaque de pastelería elegante .**

**Nivel de Calidad:** De acuerdo al estudio de debilidades y fortalezas de los clientes, se encontró que los productos tienen una percepción de buena calidad. En ese sentido para monitorear el estándar de buena calidad de productos y servicios en adelante se sugiere llevar un registro de quejas por tiempo de entrega o condiciones del pedido de torta entregado. Así, se podrán dimensionar y tomar acciones que busquen reducir o mantener la calidad de servicio percibido.

**Confiablez:** Será parte de la esencia de la personalidad de la pastelería basada en la fortaleza actual señalada por los clientes de la pastelería y por los

controles que se implantará en la calidad de servicio percibido por los clientes generando alertas y acciones de mejora ante un posible incremento de reclamos.

### **El Servicio**

Esta es una de las secciones más importantes del plan de Marketing, que tiene por objetivo mejorar el servicio ofrecido de la pastelería. Ello debido a que se ha encontrado muchos competidores con productos muy similares a los de la pastelería “ Las Delicias de Las Brisas ” y se busca lograra una diferenciación de la pastelería a través del servicio. Por lo tanto, se propone mejorar el servicio ofrecido enfocándose en 3 puntos principales encontrados como deficiencias en los estudios de mercado:

En primer lugar, se encontró que los clientes tenían preocupaciones en el cumplimiento de la promesa del servicio contratado con la pastelería, por ello se propone hacer una central de atención al cliente que disponga de toda la información actualizada referente al contrato, al cliente y al status de entrega del pedido. En segundo lugar, en los estudios realizados se identificó que existen problema de accesibilidad de los clientes a la pastelería, problemas en la entrega y poca comodidad en la ubicación para realizar el contrato, por lo cual se propone realizar un servicio de atención al cliente que sea proactivo y vaya en búsqueda de los clientes, visite el local del evento de celebración llevando muestra de los productos y toda la información que el cliente necesita. Finalmente, se propone tener una guía de acercamiento al cliente o customer journey identificando cada uno de los momentos de la verdad con el cliente debido a la propuesta del nuevo modelo de visita se proactiva de los ejecutivos, así evitando hostigar o incomodar o decepcionar a los clientes con visitas o comunicaciones excesivas.

#### **Servicio de la central de atención al cliente:**

El principal objetivo de la central de atención al cliente será mantener al cliente informado cuando sea consultado o cuando se debe anticipar al cliente sobre algún cambio de su pedido.



**Figura 6.8. Central de atención al cliente y coordinación de pedidos**

Fuente: Elaboración propia

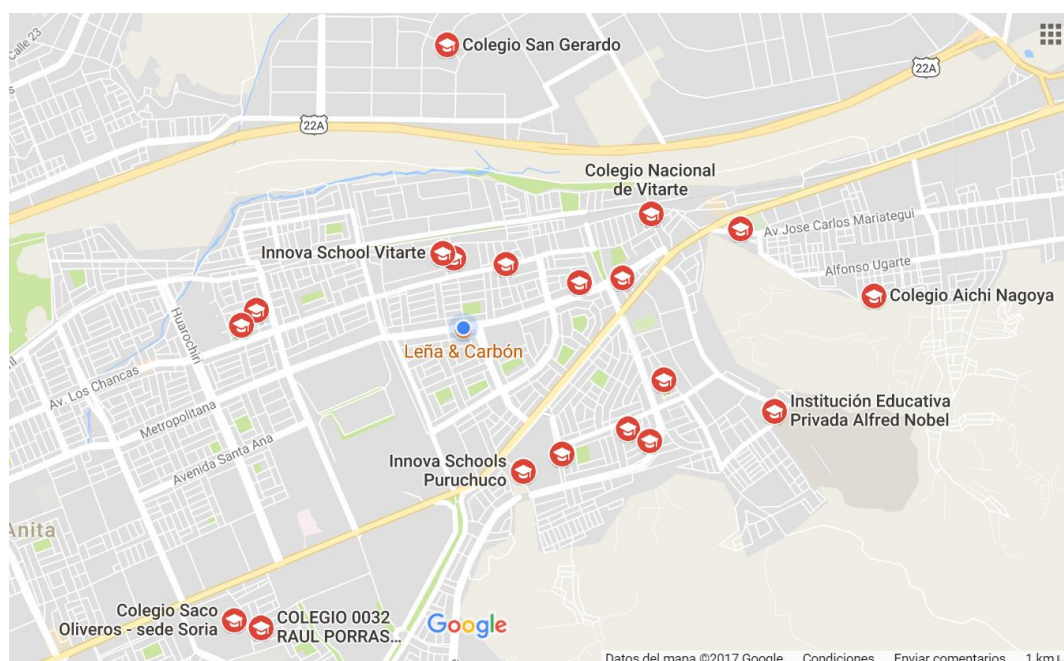
La central de atención al cliente concentrará información de los diferentes agentes de servicio de la pastelería: el ejecutivo de ventas, detalles del contrato de servicio, preguntas o especificaciones del cliente, situación de entrega y calendarización de los pedidos. La Central de atención al cliente tiene la necesidad de contar con una Pc y todos los números de contacto (clientes, planta de producción y ejecutivos de venta) para tener siempre disponible toda la información necesaria.

### **Servicio de la atención proactiva a los clientes:**

Se propone realizar un trabajo de campo con el enfoque proactiva a través de ejecutivos representantes de las "Las Delicias de Las Brisas" que buscan cubrir tres potenciales problemas identificados en los estudios de mercado entre ellos la poca afluencia de clientes a la pastelería, la gran diversidad de competidores con ofertas muy similares ubicados en los alrededores y la poca comodidad señalada del cliente de la ubicación para hacer los contratos. Por ellos se detalla los 3 siguientes aspectos: la designación de territorios, el proceso de venta y el perfil del ejecutivo representante.

**La designación de los territorios:** A partir de las reuniones con los dueños de la pastelería, se identificó que los lugares para realizar visitas proactivas con mayor probabilidad de obtener clientes son: los colegios, los centros de convenciones y las municipales.

Son los colegios en especial aquellos que brindan niveles de educación secundaria lugares importantes de visita comercial para la pastelería, debido a que tiene alumnos que se encuentran con eventos próximos a la celebración de 15 años y tortas de promoción de colegio. En los alrededores de la pastelería (en un radio de 2 kilómetros) se ha identificado con Google maps por lo menos de 19 colegios.



**Figura 6.9. Colegios que brindan educación secundaria cerca a la pastelería**

Fuente: Elaboración propia

El segundo lugar de visita que requiere un enfoque de lograr asociaciones comerciales clave son los centros de reuniones o locales donde se realizan eventos como: matrimonios, graduaciones, 15 años, 18 años, 50 años y bodas de oro. Por lo cual es importantes lograr acuerdos con los dueños de centros de convenciones, ya que se encuentran en constante coordinaciones con clientes potenciales para la pastelería y tiene los datos de contacto además de lograr ser grandes referentes de confianza de la

pastelería antes nuevos clientes. Del listado de contratos históricos de la pastelería en estudio, se ha podido obtener la dirección de al menos 10 locales donde se ha presentado tortas de la pastelería. Entre algunos de los nombres están con una capacidad mínima de 50 personas son: "La hacienda tres cañas", "Club Marcefi", "Club Conafovicer" y "Club Dionys"



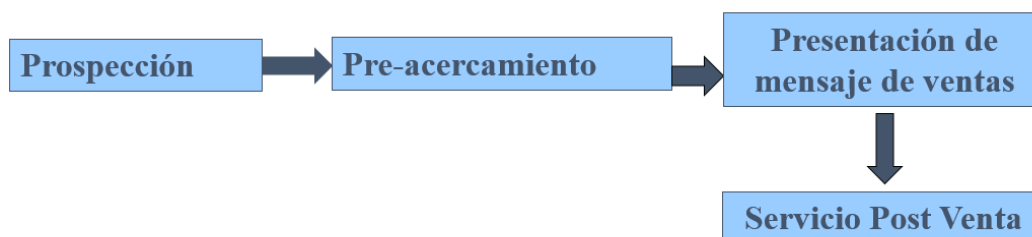
**Figura 6.9. Centro de eventos y convenciones cercanas a la pastelería**

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, se considera dentro de los principales lugares a vista con un enfoque de servicio proactivo las municipalidades. En especial realizar visitas a las municipales previo a las fechas de matrimonios masivos. Entre las municipales geográficamente cercanas se tiene la municipalidad de Ate que durante el mes de Agosto se brinda el matrimonio civil comunitario, mientras que en Santa Anita se realiza en Junio y en La Molina se celebra el matrimonio comunitario en Mayo.

**El proceso de venta:** Ya definido las unidades mínimas de visita para los representantes de las "Las Delicias de Las Brisas" como son: los colegios, municipalidades y centros de convenciones para la asignación de territorios. El proceso de ventas propuesto tiene un diseño general (Stanton, 2007) y un refinamiento del modo de interactuar con los clientes de acuerdo al tipo de cliente con el listado de los momentos de la verdad.

**Proceso de venta de general:** Según (Stanton, 2007) planteo 4 etapas del proceso de venta: La Prospección, el Pre-acercamiento, la presentación del mensaje y el servicio post venta. Entonces, como propuesta del plan de Marketing se ha adaptado a las etapas del proceso de venta del siguiente modo:



**Figura 6.10. Etapas del proceso de venta (Stanton, 2007)**

A continuación, se detalla la adaptación del proceso de venta general para la evaluación de colegios cercanos para identificar a los colegios con mejor potencial comercial.

La Prospección: Es la etapa que se evalúa mediante indagaciones valor comercial del colegio y se realiza un ranking del valor comercial de los colegios según:

- La disposición de compra, al preguntar si el colegio realiza fiestas de graduación o si las alumnas celebran sus fiestas de 15 años.
- La capacidad de compra, al indagar el valor de mensualidad pagado por los alumnos y la cantidad de invitados en las celebraciones de los 15 años de las alumnas.
- La autoridad de compra, finalmente los responsables de la compra son los padres de familia de los alumnos es importante reconocer el nivel de organización de los padres de familia en el colegio.

El Pre-acercamiento: Es la etapa donde se profundiza en recopilar mayor información de los colegios priorizados e indagar el modo en que los padres de familia y los alumnos toman las decisiones de compra de productos de pastelería, así como sus preferencias.

Presentación del mensaje: Etapa en la cual se identifica el modo más apropiado de presentar el mensaje de información acerca de los servicios de la pastelería "Las Delicias de Las Brisas".

El servicio postventa: Será clave registrar las respuestas positivas y negativas de los clientes de los colegios después de que ellos recibieran un servicio de pastelería. Adicionalmente, al tratarse de colegios donde es una comunidad muy cerrada y de muy rápida transmisión de recomendaciones es importante promover que los clientes más satisfechos recomienden los servicios de la pastelería.

**Perfil del ejecutivo representantes:** El perfil propuesto para el ejecutivo representante de "Las Delicias de Las Brisas" que realizará trabajo de campo visitando los lugares en búsqueda de clientes potenciales.

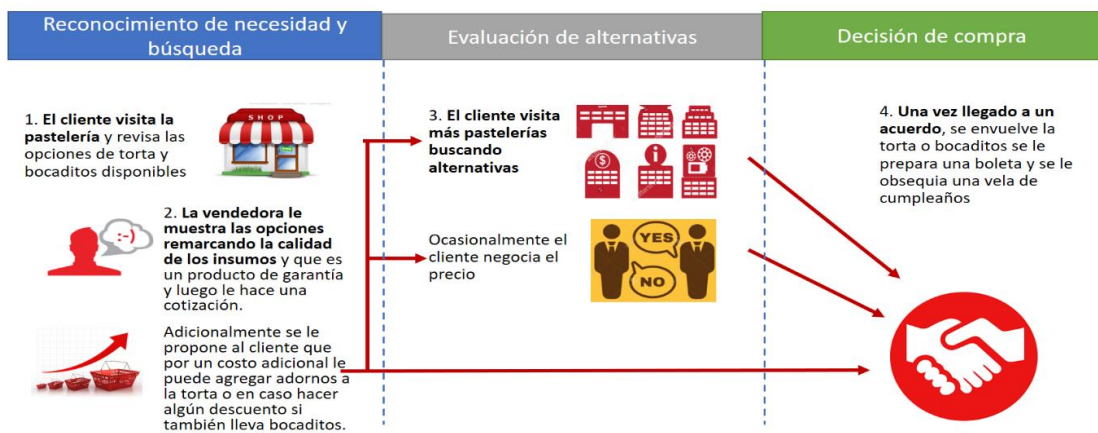
Requiere las siguientes características:

- Tener menos de 35 años de edad debido a que es un trabajo de constante movimiento
- Conocimiento relacionado a organización de eventos y celebraciones
- Formación de instituto en administración o marketing
- Actitud optimista, persistente, escucha asertiva, búsqueda de desafíos y fácil capacidad para relacionarse
- Conocimiento de herramientas ofimáticas

Entre las responsabilidades que va tener es la planificación de visitas de clientes, el acuerdo de pedidos, mantener su cuota de ventas, ser responsable de la coordinación, entrega, cobro del pedido y encuesta post servicio de pastelería.

#### **Customer Journey de clientes:**

**Journey:** Parte de la propuesta de mejora es mejorar el indicador de experiencia del consumidor (NPS por sus siglas en ingles) de un 24 a 40 en NPS. Por ello el customer Journey y el listado de los Momentos de la verdad son herramientas clave para mejorar la experiencia del consumidor e identificar las emociones del cliente en cada interacción con la pastelería. A continuación, se detalla el mapa de interacciones con los clientes de la pastelería en su modalidad de venta reactiva.



**Figura 6.9. Proceso de venta de tortas de vitrina en la pastelería de estudio**

**Tabla 6.1. Customer journey general**

	1. Visita la pastelería	2. Conversación con vended	3. Visita a otras pastelerías	4. Cierre la venta
Momento	Pregunta y revisa las tortas en la vitrina	Conversa con la vendedora	El cliente potencial ve tortas de los competidores	Se cobra, se envuelve
Hecho	Que no esté la torta que quiere	Que no le guste lo que dice la vendedora	Compra en la competencia	Se lleva la torta
Emociones	Curiosidad	Desconfianza	Duda	Tranquilo
Cómo se diferencia el negocio	Ofrecerle una muestra de producto	TV LCD preparación de los productos (para incrementar confianza)	Le das un flyer para que se acuerde y vea su flyer si es que no lo has botado	Disfrute su producto y estamos atentos a sus consultas

Para poder realizar una gestión personalizada acorde al segmento que pertenece el cliente, se propone realizarle 1 pregunta. ¿Para cuántos invitados es su torta? En caso el cliente responda menos de 70 invitados es un cliente potencial de valor medio, por otro lado en caso el cliente indique más de 70 invitados es identificado como un cliente de valor alto. Finalmente, una vez identificado el cliente se puede especificar 2 customer journeys según el tipo de cliente.

**Tabla 6.2. Customer journey del cliente de alto valor**

	1. Visita la pastelería	2. Conversación con vended	3. Visita a otras pastelerías	4. Cierre la venta
Momento	Pregunta y revisa las tortas en la vitrina	Conversa con la vendedora	El cliente potencial ve tortas de los competidores	Se cobra, se envuelve
Hecho	Que no esté la torta que quiere	Que no le guste lo que dice la vendedora	Compra en la competencia	Se lleva la torta
Emociones	curiosidad	Desconfianza	Duda	Tranquilo
Cómo se diferencia el negocio	Ofrecerle una muestra de producto y bocaditos	En la TV LCD se muestra lapreparación de los productos (para incrementar confianza) y se comenta la confianza de la	Le das un flyer con combos con tortas tradicionales	Disfrute su producto, flyer de buffet, tarjeta de presentación, comentar de los otros productos e invitar a que nos siga en facebook

**Tabla 6.3. Customer journey del cliente de medio valor**

	1. Visita la pastelería	2. Conversación con vended	3. Visita a otras pastelerías	4. Cierre la venta
Momento	Pregunta y revisa las tortas en la vitrina	Conversa con la vendedora	El cliente potencial ve tortas de los competidores	Se cobra, se envuelve
Hecho	Que no esté la torta que quiere	Que no le guste lo que dice la vendedora	Compra en la competencia	Se lleva la torta
Emociones	curiosidad	Desconfianza	Duda	Tranquilo
Cómo se diferencia el negocio	Ofrecerle una muestra de producto	En la TV LCD se muestra la preparación de los productos (para incrementar confianza) y se comenta la confianza de la	Le das un flyer con combos con tortas tradicionales	Disfrute su producto, tarjeta de presentación, comentar de los otros productos e invitar a que nos siga en facebook

Así también, es posible definir un listado de los Momentos de la Verdad para las visitas a los lugares con clientes potenciales que recibirán un servicio proactivo de la pastelería como son: los colegios, los centros de convenciones y las municipalidades.

**Tabla 6.4. Momentos de la verdad en los colegios**

Momento de la verdad	Emociones de padres y alumnos	Oportunidad comercial
Aniversario del colegio	Expectativa	Presentación de la marca a todo el colegio
Día de la Madre del colegio	Inesperado	Sorprender a las madres de familia
Información de algún servicio de la pastelería en brindado a algún alumno	Desconfianza	Defender el posicionamiento de la marca en redes sociales
Reuniones de organización de la graduación del colegio	Desconfianza	Brindar información oportuna y bien dirigida de los servicios de pastelería

**Tabla 6.5. Momentos de la verdad en los centros de convenciones**

Momento de la verdad	Emociones de clientes potenciales	Oportunidad comercial
Cuando la persona que ha contratado el local para su celebración recibe la recomendación de contratar el servicio de pastelería en "Las Delicias de Las Brisas"	Desconfianza	Defender y evidenciar la promesa del servicio de marca con fotografías, videos además de anécdotas de servicios pasados
En la encuesta post servicio de pastelería con el cliente contento	Contento	Oportunidad para pedir que lo recomiende en redes sociales
En la encuesta post servicio de pastelería con el cliente enojado	Enojado	Oportunidad en lo posible para compensar al clientes y prevenir errores futuros similares

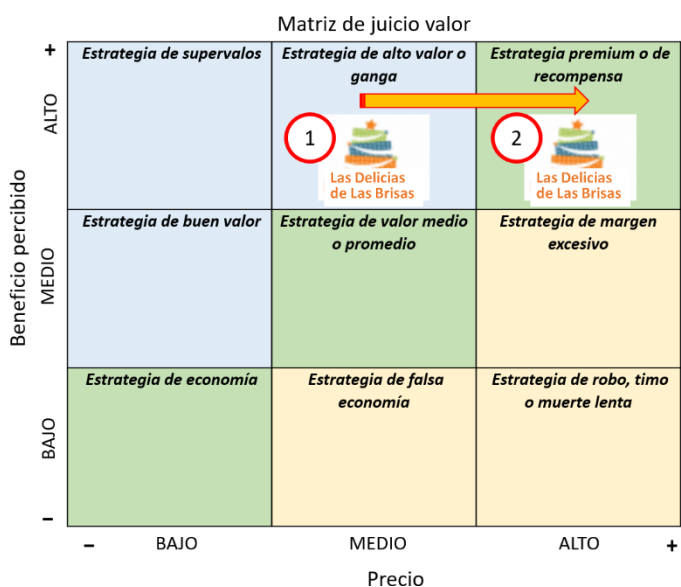
**Tabla 6.6. Momentos de la verdad en las municipalidades**

Momento de la verdad	Emociones de clientes potenciales	Oportunidad comercial
Mes previo al registro del matrimonio de masivo	Desconfianza	Poner un stand previo al ingreso de la solicitud del registro de matrimonio. Defender y evidenciar la promesa del servicio de marca con fotografías, videos además de anécdotas de servicios pasados
Aniversario de la municipalidad	Expectativa	Oportunidad para sorprender a los vecinos y genera una alta recordación

### 6.3.2 Estrategias de precio

Para lograr sostener y crecer en la participación del mercado se mantendrán los precios actuales utilizados por la empresa en el año 0. Sin embargo, debido a que nuestros precios son menores que el promedio de nuestros competidores, se considera conveniente incrementarlos sostenidamente en 10% hasta el año 5.

Según la matriz juicio valor en la Figura 40, se destaca en el punto 1 el incremento de los beneficios percibidos luego de la implementación de las mejoras en el servicio. Una vez disminuida la sensibilidad al precio, estos se elevarán a futuro posicionando en el cuadrante superior derecho (Beneficio percibido: Alto, Precio: Alto).



**Figura 6.11. Matriz de juicio valor**

### 6.3.3 Estrategia de distribución

Los pasteles serán expendidos en el mismo punto de venta pero este será remodelado según lo expuesto en 9.3.1. A la vez, se propone la implementación del canal virtual como nuevo medio de recibir los pedidos, los cuales serán entregados según las condiciones pactadas con los clientes.

#### 6.3.4 Estrategia de comunicación

La estrategia de comunicación tendrá dos objetivos que serán alcanzados de manera consecutiva: primero, informar y segundo, convencer a los clientes de los segmentos de Valor Alto y Medio de manera diferenciada, siguiendo los perfiles descritos en el capítulo IV.

El tipo de comunicación informativa será utilizada para dar información de “Las Delicias de Las Brisas” y su posicionamiento mostrado en la tabla 30, la cual ofrece productos y servicios con mayores beneficios. De la misma manera, se pretende crear una imagen potente que incremente velozmente el nivel de recomendación por parte de nuestros clientes. En cambio, el tipo de comunicación persuasiva animará a los consumidores a cambiar la percepción de “empresa pequeña”, generar la preferencia de marca, y convencer a nuevos consumidores a que compren y prefieran la oferta de la pastelería.

- *Puntos de contacto*

A continuación se detallan los puntos de contacto a través de los cuales la marca “Las Delicias de Las Brisas” influirá positivamente en sus prospectos y clientes, transmitiéndoles el mensaje apropiado.

- *Tarjetas corporativas*

Idea creativa: Ver Figura 40

Características: De cartulina ecológica, medidas 85 mm x 55 mm.

Tiraje: 1 millar de tarjetas en cartulina ecológica.

Reparto: En el punto de venta y en reuniones del personal de ventas con clientes potenciales siguiendo modelo de segmentación.

- *Flyers / Trípticos*

Idea creativa: foto de jóvenes, adultos y adultos mayores reunidos en familia y resaltando la imagen de una torta de 7 pisos.

Características: A4, couche 150 g, barniz brillante

Tiraje: 1 millar. Se repondrá cada vez que se acabe el stock durante el primer año.

Reparto: En el punto de venta

- Venta personalizada
  - Presentación corporativa
  - Especializado en tortas a pedido.
  - Vestimenta formal con logo corporativo
  - Uso de tarjetas corporativas
  - Enfocado en conseguir contratos de tortas a pedido
  - Capacitación en línea de productos, escucha activa y detección de necesidades de los clientes.

- Servilletas

Características: De papel ecológico, medidas 30 mm x 30 mm.

Tiraje: 3 millares. Se repondrá cada vez que se acabe el stock durante el primer año.

Reparto: En el punto de venta y atención de eventos especiales.

- Banner en avenidas principales /

Idea creativa: foto de jóvenes, adultos y adultos mayores reunidos en familia y resaltando la imagen de una torta de 7 pisos.

Características: Fondo negro con letras de color del logotipo.

Tiraje: Se renovará cada tres meses

Reparto: En la zona acordada con la municipalidad de Ate. Se iniciará con la promoción en la avenida Metropolitana.

#### **6.3.4.1 Estrategia de comunicación Digital**

Se creará una página web y se buscará tener presencia en redes sociales. En una primera etapa la estrategia de comunicación digital solo será con fines informativos acerca

de la empresa, los servicios que brinda y como canal de atención al cliente. Posteriormente se evaluará la implementación de compras por el canal digital.

- Página web y Redes sociales

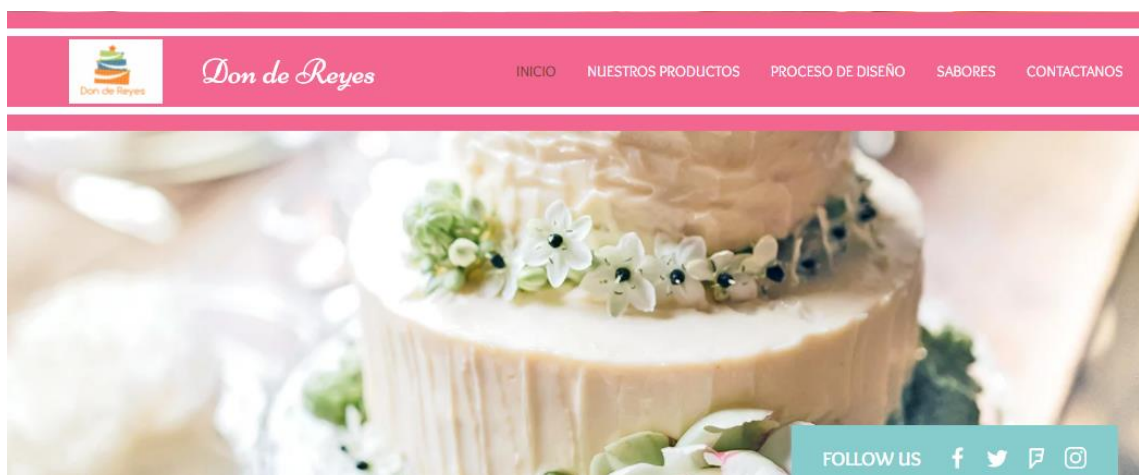
Se requiere la labor de un Community Manager a medio tiempo con conocimientos de marketing digital.

Mapa de Presencia

- Sitios web: Se espera hacer un punto de contacto con los clientes a través una página web, para esto se diseñará con el fin de que soporte navegadores de PC y dispositivos móviles. Se tendrá que recurrir al Marketing en motores de Búsqueda, Visualización, Afiliaciones, Patrocinios.
- Medios sociales: para las redes sociales se espera que el contacto con los clientes sea a través de las principales redes sociales como Facebook, Instagram y Twitter. Este punto de contacto se hará a través de la Participación en conversaciones, Publicaciones regulares, Asesoría a clientes y contratando a Influenciadores que permitan la captación de más seguidores en nuestras redes sociales, y se dé a conocer nuestro producto en los segmentos requeridos.

## PAGINA WEB

Se plantea el siguiente diseño de la página Web



**Figura 6.12. Diseño de página web.**

## SECCIÓN NUESTROS PRODUCTOS (En el caso de Tortas para eventos especiales)

Se mostrarán todas las opciones de acuerdo al tipo de celebración. Al ingresar a cada ítem se mostrará el precio según los kilogramos o porciones requeridas.

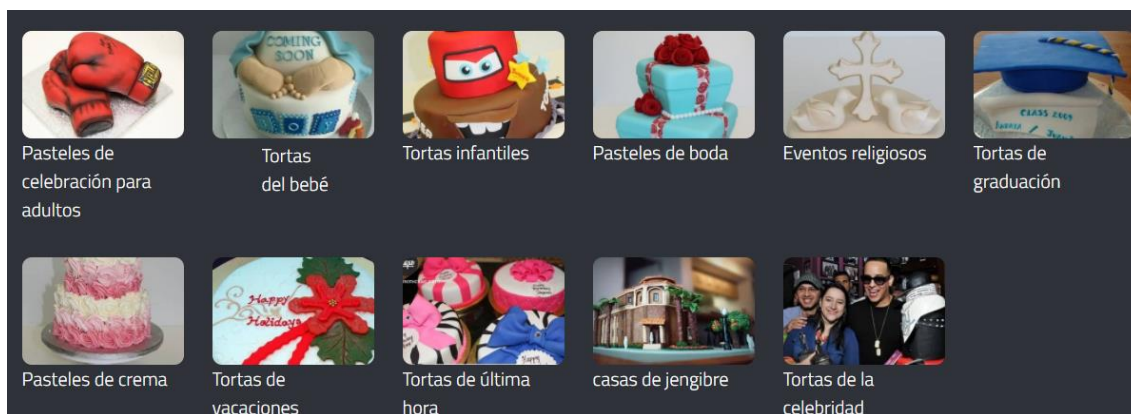


Figura 6.13. Atención de eventos especiales vía canal virtual.

## SECCIÓN PROCESO DE DISEÑO (En el caso de Tortas para eventos especiales)

Se plantea el siguiente mensaje en la web:

*“El diseño de tu pastel empieza con tus ideas: sentimientos, colores favoritos o quizás sólo con fotos de cosas que te gustan.*

*Después de este proceso, capturamos el espíritu de tu celebración y generamos algunos bocetos, para que puedas estar seguro de que el pastel que obtendrás es el ideal. Esta es la parte divertida.*

*Por último, le damos a sus eventos una apariencia ÚNICA, que sólo “Las Delicias de Las Brisas” sabe cómo hacerlo!”*

- Cronograma de presencia Digital

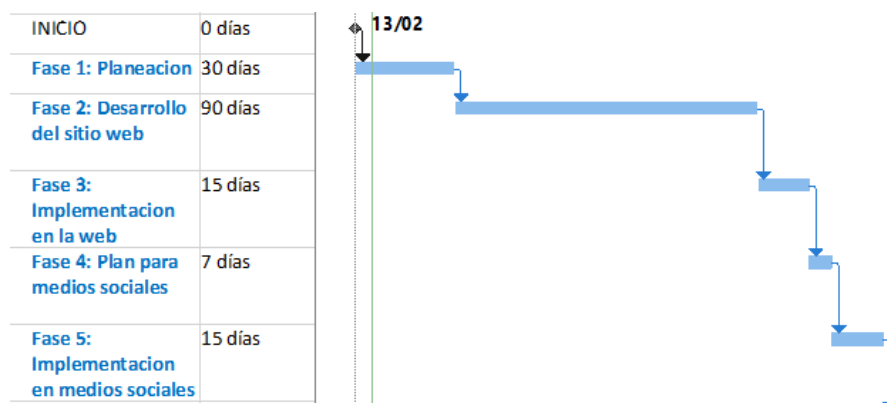
**Fase 1: Planeación web:** Se seleccionará diseño web, se hará un esquema del diseño de la página.

**Fase 2: Desarrollo del sitio web:** Se supervisará por parte del dueño de la pastelería y el Community Manager a la empresa diseñadora web, el contenido, el diseño y las características de la página.

**Fase 3: Implementación en la web:** Palabras clave, metaetiquetas y optimización motores de búsqueda. El sitio ya será funcional.

**Fase 4: Plan de Social Media:** Se seleccionará las redes sociales que tendrá la empresa, y el contenido que se mostrará. La actividad estará a cargo del dueño de la pastelería y el Community Manager.

**Fase 5: Implementación en Social Media:** Inicialmente la empresa solo tendrá presencia en Facebook.



El desarrollo de la página web se cotizó en S/.5000.

### 6.3.5 Estrategia de Fuerza de Ventas Campo

Baja un enfoque de venta proactiva se propone contratar 2 ejecutivas de ventas de campo con la finalidad de realizar las siguientes actividades en búsqueda de ventas o acuerdos comerciales:

- Vistas a colegios buscando contratos de gradaciones de alumnos, eventos especiales, días festivos en el colegio cercaos a la pastelería y aniversarios de la institución.

- Visitas a los lugares de eventos y centros de recepciones, desde los lugares cercanos.
- Visitas a las Municipalidades en fechas de matrimonios masivos con módulos de presentación de la pastelería y material gráfico del servicio ofertado por la pastelería.

Una vez asignados los territorios de a las fuerzas de ventas, protocolo de servicio y las actividades comerciales los ejecutivos de fuerzas de venta campo tienen por objetivo cumplir con los siguientes de parrilla KPI de seguimiento mensual:

Pesos	Indicadores	Descripción	Modo de Medición	Meta mensual	Meta Anual
50%	Nro. tortas de eventos especiales vendidas	Total de ventas	Total	8	96
20%	Nivel de satisfacción de sus clientes	Valoración pos Servicio	Promedio de valoración 1 al 5	Más 3 estrellas	Más 3 estrellas
30%	Nro. de nuevos clientes conseguidos	Total de clientes nuevos	Total	3	36

## **CAPÍTULO VII. PLAN ADMINISTRATIVO Y RECURSOS HUMANOS**

En este capítulo se definen los lineamientos administrativos y requerimientos de la estructura funcional de la microempresa. Adicionalmente se exponen los procesos de reclutamiento, capacitación y evaluación.

### **7.1 Misión y Visión**

- **Misión**

“Somos una empresa productora y comercializadora de pasteles y bocaditos para toda ocasión, brindando un producto óptimo y de calidad para los gustos más exigentes”

- **Visión**

“Al año 2022 ser reconocidos por nuestros servicios, pasteles y bocaditos en Lima Este basados en un compromiso de mejora continua en todas nuestras actividades”

### **7.2 Cultura organizacional**

La cultura organizacional se basa en la misión y visión de la marca “Las Delicias de Las Brisas”, la cual establece los principios y filosofía organizacional que los colaboradores deberán tener en consideración en todo momento. Esto tendrá por finalidad valor a los clientes, impulsando la imagen corporativa, y a la empresa, a través del incremento de los volúmenes de venta.

Esta cultura se basa en los valores presentados a continuación:

- **Calidad:** Somos una empresa que se dedica día a día a velar por la satisfacción de nuestros consumidores, para ello manejamos productos con altos estándares de calidad.
- **Tradicición e Innovación:** Incorporamos técnicas innovadoras, respetando las recetas tradicionales e incorporando el desarrollo de nuevos productos.

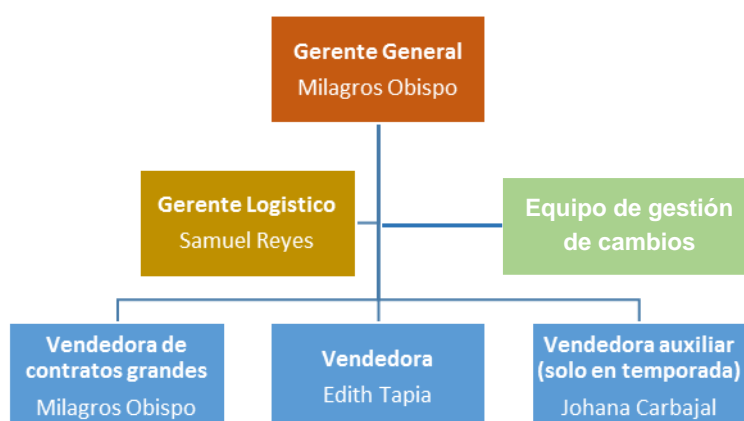
- **Compromiso:** Somos una empresa comprometida con nuestros clientes, con el fin de que estos se sientan a gusto con el servicio y productos que brindamos y comercializamos.
- **Trabajo en equipo:** Orientando el esfuerzo colectivo dirigido hacia un objetivo común, teniendo en cuenta que el desempeño y colaboración de nuestros trabajadores en conjunto es fundamental.
- **Confianza:** Realizando de manera óptima nuestras labores, brindando a los clientes un servicio cómodo y puntual.

### 7.3 Estructura Organizacional

Se formará un equipo de gestión de cambio que tendrá como objetivo asesorar a la gerencia general, en las disciplinas de marketing, operación y finanzas.

#### 7.3.1 Organigrama

La figura 7.1 muestra la estructura organizacional inicial propuesta para "Las Delicias de Las Brisas". Al contar con la misma estructura y funciones expuestas en la sección 2.3.5, no se debe tener aversión al cambio pero el equipo estará muy enfocado en velar por que las mejores prácticas y el espíritu de mejora continua prevalezca en la organización.



**Figura 7.1. Organigrama propuesto.**

## CAPÍTULO VIII. PLAN DE OPERACIONES

El presente capítulo tiene como objetivo desarrollar el plan de operaciones de la pastelería “Las Delicias de las Brisas”. Siguiendo este objetivo en primer lugar, se utilizó el análisis de la cadena de valor de la empresa desarrollado por Michael Porter (1986), el cual permite identificar formas de generar mayor beneficio para el consumidor y con ello lograr una ventaja competitiva para la empresa. Es por ello que la aplicación de un análisis de Cadena de Valor de la pastelería permite una descripción integral de los procesos de la pastelería: desde las actividades primarias hasta las actividades de apoyo, como por ejemplo Administración, Desarrollo Tecnológico y Abastecimiento. Dicho análisis, permite además de identificar las actividades estratégicamente importantes de la pastelería proponer mejoras en cada una de esas actividades. Así, finalmente una vez detallada la cadena de valor propuesta como mejora para la pastelería, se definió la estrategia de operaciones para la pastelería referente al manejo de los procesos, el diseño de la infraestructura, el abastecimiento de insumos y el equipamiento de maquinaria de producción.

### 8.1 Descripción de la cadena de valor de la pastelería

Para comprender el proceso de negocio desde la producción hasta la venta se utilizó como herramienta presentación la cadena de valor desarrollado Porter (2008). En la siguiente figura se presenta de manera descriptiva las actividades de la pastelería de estudio para generar valor en los clientes.

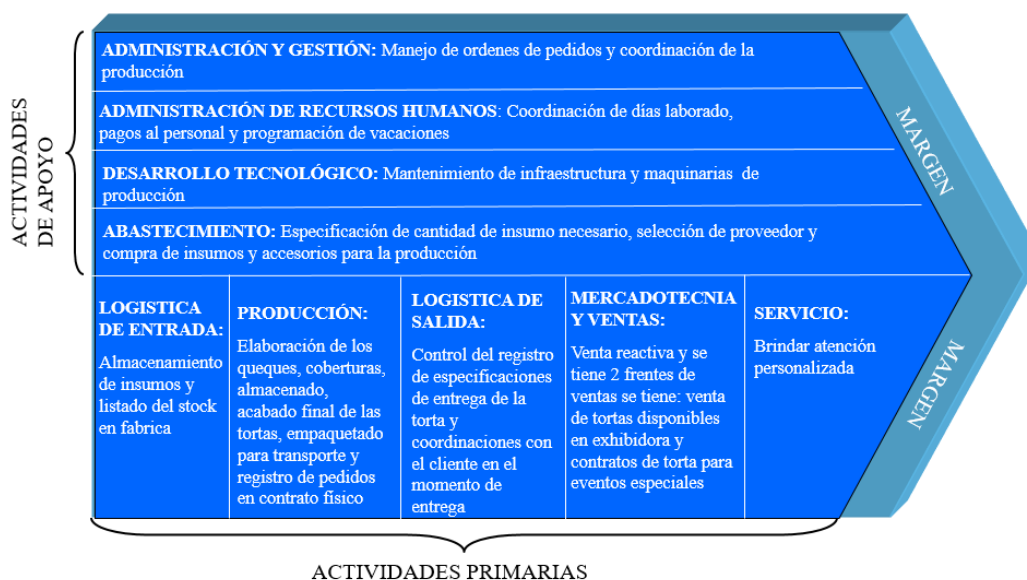


Figura 8.1. Diagrama de la cadena de valor de Porter (2008) adaptado al negocio “Las Delicias de las Brisas”

A continuación, se extiende en mayor detalle las principales actividades que involucran la cadena de valor de la pastelería la en estudio.

### **Actividades primarias de la cadena de valor**

**Logística de entrada:** Esta actividad se refiere a el abastecimiento de los insumos para el taller de producción de la pastelería. Tiene 2 etapas:

Primera etapa, el reconocimiento del listado de insumos faltante en la fábrica para producir los pedidos contratados en la tienda de pastelería.

Segunda etapa, se trata de la evaluación del listado de los diferentes proveedores para adquirir los insumos pendientes de compra.

**Producción:** Estas actividades tiene por objetivo final realizar el envío de la torta desde el taller de producción a la tienda de pastelería siguiendo siempre las especificaciones del cliente y los tiempos de entrega al cliente.

**Logística de salida:** Estas actividades tiene como objetivo que el cliente reciba y acepte la torta enviada con sus especificaciones, dentro de estas actividades se puede resaltar que se realiza utilizando y buscando en cuadernos físicos las de las especificaciones y el manejo de entrega con un cuaderno de pedidos para la fecha.

**Mercadotecnia y ventas:** Son pocas las actividades que se han desarrollado en las ventas o diseño de producto. Una evidencia de lo mencionado es que de acuerdo a la evolución histórica de la pastelería se encontró que los productos no han tenido grandes innovaciones ni publicidad muy difundida. Por otro lado, a cerca de los vendedores se tiene 2 tipos de procesos de venta como son: las ventas de tortas disponibles en la exhibidora y las ventas de tortas para eventos especiales (15 años, bautizos, matrimonios, entre otros).

**Servicio:** En servicio la actividad se trata de demostrar la capacidad de una atención personalizada al cliente por brindar libertad de diseñar su propio diseño de torta, al brindarle material gráfico para iniciar a diseñar su torta. Los materiales gráficos compartidos con el cliente son: videos, catálogos de tortas y una escucha activa para registrar adecuadamente todos los detalles del pedido cliente.

## **Actividades de soporte de la cadena de valor**

### **Administración y gestión:**

En la pastelería en estudio, estas actividades están acotadas al manejo de órdenes de pedido de y coordinación de la producción en el taller de pastelería. Además, es importante resaltar que el medio de control de órdenes de pedido se realiza en un cuaderno de contratos físico revisando el listado de pedidos días de previos a la entrega. Mientras que, las coordinaciones de producción de los pedidos se realizan por medio de cuadernos de producción y una asignación de personal.

### **Administración de recursos humanos:**

Para el caso particular de "Las Delicias de las Brisas", estas actividades están centradas en las coordinaciones de días laborados, pago semanal del personal y previa coordinación de las vacaciones del personal. Además, una vez al año se realiza un almuerzo de integración en un campo recreacional.

### **Desarrollo tecnológico:**

Las actividades tecnológicas de la pastelería están limitado a el mantenimiento de los accesorios de pastelería entre ellos: espátulas, molde de torta y recipientes de producción de tortas. Así también, con un mantenimiento de las maquinarias de producción con una periodicidad semestral, con la finalidad de evitar interrupciones en la producción.

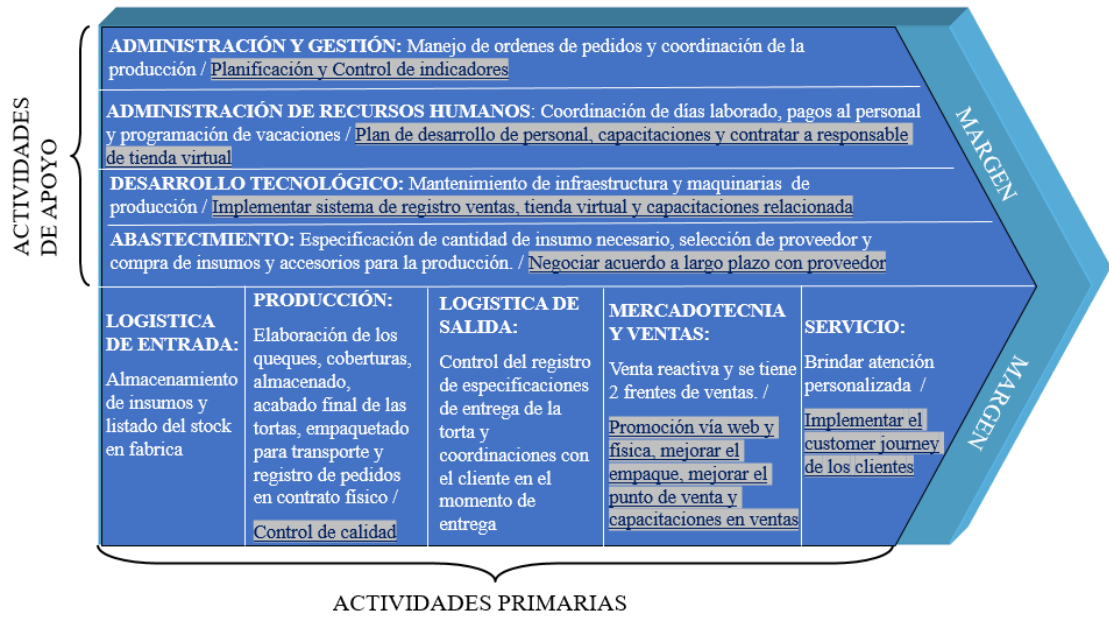
### **El abastecimiento:**

Las actividades de abastecimiento tienen actividades consecutivas, desde una especificación de la cantidad de insumo necesario, luego se determinar el proveedor si el insumo es de gran cantidad se busca un proveedor mayorista en el mercado Santa Anita o en Macro, en caso que se requiere pocas cantidades de insumo se puede comprar en proveedores de tiendas pequeñas o supermercados. Así también, cuando se tiene pedidos de tortas para eventos especiales si se trata de un accesorio de torta muy particular se tiene que conseguir en el centro de Lima, de otro modo se tiene pequeños proveedores locales.

## **8.2 Propuesta mejorada de cadena de valor**

Después de conocer las principales actividades de la cadena de valor de la pastelería y el plan de marketing, se propuso las siguientes actividades que mejoren la cadena de valor.

**Diagrama de la cadena de valor de Porter (2008) propuesta para "Las Delicias de las Brisas"**



**Figura 8.2. Diagrama de la cadena de valor propuesta para "Las Delicias de las Brisas"**

En los bloques de actividades primarias se propone las mejores en:

**Producción:** Para garantizar las promesas de buenos productos a los clientes y conociendo que compitiendo en una era digital donde se destruyen marcas en tan solo pocos días, se considera es necesario incluir la actividad de control de calidad, así garantizar un estándar en la producción y cumplir con la promesa de ofrecer un buen producto a los clientes.

**Mercadotecnia y venta:** Son las actividades que la pastelería había dejado de realizar, se consideró importante tener una mayor difusión de la empresa a través de publicidad tanto física como virtual, además de conseguir una persona que gestione las interacciones virtuales con los clientes. Así también en un entorno tan competitivo al que se enfrenta "Las Delicias de las Brisas", el personal de venta requiere estar continuamente capacitado en técnicas de venta. También, como parte del plan de marketing se propuso mejorar la apariencia de la tienda física.

**Servicio:** Hasta ahora la pastelería en estudio ha sido reconocida porque brinda su servicio personalizado. En este sentido, es necesario mejorar aún más la experiencia de los clientes, entonces se propone la implementación del customer journey direccionado al segmento que el cliente pertenezca.

En los bloques de actividades apoyo se propone las mejores en:

**Administración y Gestión:** Las actividades propuestas consisten en realizar actividades de planificación en ventas como metas comerciales o recompensas de la fuerza de ventas y actividades como son el control de indicadores para poder medir los resultados de la gestión comercial.

**Administración de Recurso humanos:** Como parte de la evolución de la empresa dentro de las actividades de RH, se propone incluir un plan de desarrollo personal que incluya capacitaciones y reconocimiento. Además, debido a la necesidad de contar con un personal permanente en la tienda virtual, se propone contratar a un responsable de la tienda virtual de la pastelería en estudio.

**Desarrollo Tecnológico:** Entre una de las deficiencias que requiere una solución tecnológica es el control de pedido, es por ello que se propone la implementación de un sistema de ventas y capacitaciones para los colaboradores que interactuaran con el sistema. Adicionalmente, se propone implementar la tienda virtual para tener un alcance mayor de nuestros clientes y poder interactuar con ellos.

**Abastecimiento:** actividad que busca tener un precio bajo de los insumos y una disponibilidad continua de ellos, se propone negociar un contrato a largo plazo con un proveedor.

### **8.3 Estrategia de Operaciones**

En esta sección se describen las estrategias de operaciones propuestas alineadas para alcanzar las mejoras propuestas en la cadena de valor de la pastelería. Esta estrategia considera tres dimensiones de operaciones: proceso, capacidad, inventarios y control de calidad.

#### **Proceso**

*Manejo de tecnología de información:* Consta de la incorporación de equipos computo, uno para la tienda con un sistema de ventas, que brinde alertas de entrega de pedidos y otro equipo para el taller de pastelería para que registre información de la producción y los insumos disponibles en stock. Esta incorporación de tecnología tiene que venir acompañada de capacitaciones para los colaboradores que utilizarán estos equipos. La obtención de estos equipos de cómputo permitirá el control y medición de las ventas, además de tener registrado los datos de los clientes más valiosos.

*Flujo de trabajo de tienda virtual:* Consiste en la definición del proceso de venta y entrega de los productos comprados vía la tienda virtual contemplando: la modalidad de pago, el medio de contacto con el cliente, la solicitud al taller de producción, el registro de los tiempos de entrega y el protocolo de entrega del pedido.

## **8.4 Formalización de la empresa**

Parte de la estrategia operativa consiste en el proceso de formalización de la empresa, para prevenir futuras riesgos impositivos sumadas entre multas, perjuicios administrativos, cierres temporales o permanentes del negocio.

### **8.4.1 Inscripción en la SUNARP**

Contiene las siguientes pautas de inscripción:

- Validación de y reserva del nombre de la empresa en la Superintendencia Nacional de Registros Públicos (SUNARP).
- Firmado de contrato por parte de los inversionistas designando al Representante legal de la empresa.
- En los Registro Públicos se procede así a formalizar el acto de constitución en una minuta para su inscripción en SUNARP.

### **8.4.2 Obtención del RUC en la SUNAT**

La obtención del RUC es una responsabilidad que recae en el Gerente General de la empresa y se realiza posterior a la inscripción de la empresa en UNARP. Este procedimiento se realiza en la Superintendencia Nacional de Administración tributaria SUNAT, donde se define en los términos legales y tributarios que desempeñara el negocio. En la entrega de información que se brindará a SUNAT se encuentra lo siguiente:

- Fijación del domicilio fiscal
- Fijación del representante legal
- Determinación de la actividad económica principal
- Fecha de inicio de actividades
- Determinación del sistema contable (manual o computarizado)
- Determinación del sistema de comprobantes de pago (manual o mecánico)

- Determinación del régimen (impuesto general a las ventas, aportaciones a ESSALUD y régimen general del impuesto a la renta)

Finalmente se puede iniciar a emitir comprobantes de pago autorizadas por la SUNAT después de haber recibido en el domicilio fiscal la conformidad.

#### **8.4.3 Obtención de la licencia de funcionamiento en la Municipalidad**

Como siguiente etapa sigue el tramitar la autorización de la licencia de funcionamiento, así también es necesario solicitar el permiso de publicidad en los exteriores en la Municipalidad de Ate. Para ello, la Municipalidad exige que la empresa cumpla con las medidas de seguridad que establece el Instituto de Defensa Civil (INDECI), disponga de los documentos de constitución de la empresa y el título de propiedad de la pastelería.

#### **8.4.4 Registro del nombre comercial en INDECOPI**

Solo con fines de resguardar la originalidad del nombre, se debe registrar el nombre propuesto para la pastelería en el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección a la propiedad Intelectual (INDECOPI).

## CAPÍTULO IX. ANÁLISIS FINANCIERO

En este capítulo se describe el análisis financiero realizado para el plan de negocio propuesto. Se busca evaluar la factibilidad del plan, por lo que se ha mapeado toda inversión requerida e ingresos y costos proyectados.

### 9.1 Horizonte de inversión

Se considera como horizonte de evaluación una venta de tiempo de 5 años, los motivos por lo que elige este periodo de tiempo son los siguientes:

- Es el horizonte de tiempo que normalmente se considera en proyectos de inversión.
- Es el tiempo en que se podría asumir una estabilidad política y económica.
- Es el tiempo que se definió para poder dar la vuelta al negocio familiar actual: se busca relanzar la marca y recuperar ventas en estos 5 años, posteriormente se evaluará la apertura de nuevas tiendas o expansión en venta digital.

### 9.2 Inversión

La inversión inicial asciende a S/41,500, se está considerando como año 0 el presente 2017. Los componentes de la inversión son: 2 hornos a gas de mayor capacidad que nos permitirán cubrir la demanda esperada (S/15,000), gastos de remodelación de la tienda (S/15,500), 2 computadoras core i5 (S/3,000) ya que actualmente solo se cuenta con cuadernos de trabajo, pagina web que nos permitirá publicitar la pastelería (S/5,000) y finalmente S/2,000 de capital de trabajo.

**Tabla 9.1**

<b>Inversiones</b>	
Hornos	15,000
Gastos remodelación	15,500
Computadoras	4,000
Pagina web	5,000
Capital de trabajo	2,000
<b>Flujo de Caja de Inversiones</b>	<b>41,500</b>

### 9.3 Estimación de ventas.

Para la estimación de ventas se está considerando los cuatro tipos de producto que vende la pastelería, estos son: Tortas de vitrina, Bocaditos, Tortas para eventos especiales y servicios adicionales que acompañan a los eventos que organizamos (shows de payasos, hora loca, maestros de ceremonia).

A continuación, se muestran los tickets promedio de venta para cada uno de los productos descritos:

**Tabla 9.2**

<b>Ticket Promedio</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
Tortas de vitrina	33	40	44	48	53	59
Bocaditos	40	50	55	61	67	73
Tortas para eventos especiales	180	200	220	242	266	293
Servicios adicionales	175	200	220	242	266	293

Se asume un incremento de precio de 10% anual ya que la pastelería irá trabajando en mejorar la experiencia cliente en los momentos de la verdad del cliente, apertura de venta del canal virtual, al agregar a 2 ejecutivas de ventas de campo, se iniciarán campañas estacionales de venta en fecha pico (matrimonios masivos en municipalidades y graduaciones de colegios) y servicio postventa. De tal manera que, para el cálculo de las unidades vendidas se está asumiendo un incremento sostenido de 25% anual durante los 5 años del horizonte de tiempo, para tortas de eventos especiales se asume un incremento adicional producto de la contratación de nuevas vendedoras de campo:

**Tabla 9.3**

<b>Unidades mensuales vendidas</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2021</b>
Tortas de vitrina	120	150	188	234	293	366
Bocaditos (Cientos)	60	75	94	117	146	183
Tortas para eventos especiales	15	33	41	52	64	81
Servicios adicionales	6	8	9	12	15	18

Por tanto las ventas anuales en soles para los siguientes 5 años serían de la siguiente forma:

**Tabla 9.4.**

S/Ventas anuales	2017	2018	2019	2020	2021	2021
Tortas de vitrina	47,520	72,000	99,000	136,125	187,172	257,361
Bocaditos	28,800	45,000	61,875	85,078	116,982	160,851
Tortas para eventos especiales	32,400	79,200	108,900	149,738	205,889	283,097
Servicios adicionales	12,600	18,000	24,750	34,031	46,793	64,340
<b>TOTAL</b>	<b>121,320</b>	<b>214,200</b>	<b>294,525</b>	<b>404,972</b>	<b>556,836</b>	<b>765,650</b>
Facturación mensual promedio	10,110	17,850	24,544	33,748	46,403	63,804

Estas ventas son el ingreso principal para el cálculo del estado de ganancias y pérdidas.

#### 9.4 Estado de ganancias y pérdidas

Se calculó el estado de pérdidas y ganancias para proyectar la utilidad en función a los ingresos y egresos en los 5 años que se está considerando el presente análisis financiero.

**Tabla 9.5**

	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Ingresos</b>					
Ventas	214,200	294,525	404,972	556,836	765,650
<b>Costos</b>					
Costo de Producción	42,840	58,905	80,994	111,367	153,130
Depreciación	1,900	1,900	1,900	1,900	1,900
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>169,460</b>	<b>233,720</b>	<b>322,078</b>	<b>443,569</b>	<b>610,620</b>
	79%	79%	80%	80%	80%
Gastos Administrativos	14,000	14,000	14,000	14,000	14,000
Gastos de Ventas	12,000	14,000	16,000	18,000	20,000
Gastos de Marketing	3,600	4,100	4,600	5,100	5,600
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>139,860</b>	<b>201,620</b>	<b>287,478</b>	<b>406,469</b>	<b>571,020</b>
	65%	68%	71%	73%	75%
Ingresos financieros					
Gastos financieros	-	-	-	-	-
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>139,860</b>	<b>201,620</b>	<b>287,478</b>	<b>406,469</b>	<b>571,020</b>
Impuesto a la Renta	41,958	60,486	86,243	121,941	171,306
<b>Utilidad Neta</b>	<b>97,902</b>	<b>141,134</b>	<b>201,234</b>	<b>284,528</b>	<b>399,714</b>
	46%	48%	50%	51%	52%

Se asume como costo de producción el 20% de las ventas (según comportamiento histórico), depreciación de los equipos adquiridos a 10 años. Dentro de los gastos; el administrativo corresponde al sueldo de un empleado contrato de forma temporal que ayudará en la venta en tienda física y el de marketing principalmente en publicidad física, virtual y 2 vendedoras ejecutivas de campo.

## 9.5 Flujo de caja operativo

Una vez realizado el cálculo del impuesto a la renta podremos calcular el flujo de caja operativo que nos indica el monto que tendremos disponible en soles al cierre de cada uno de los 5 años próximos:

**Tabla 9.6**

	2,017	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Ingresos</b>						
Ventas		214,200	294,525	404,972	556,836	765,650
<b>Costos</b>						
Costo de Producción		42,840	58,905	80,994	111,367	153,130
<b>Utilidad Bruta</b>		171,360	235,620	323,978	445,469	612,520
Gastos Administrativos		14,000	14,000	14,000	14,000	14,000
Gastos de Ventas		12,000	14,000	16,000	18,000	20,000
Gastos de Marketing		3,600	4,100	4,600	5,100	5,600
(-)Depreciación		1,900	1,900	1,900	1,900	1,900
<b>Utilidad antes de impuestos</b>		139,860	201,620	287,478	406,469	571,020
Impuesto a la Renta		41,958	60,486	86,243	121,941	171,306
(+)Depreciación		1,900	1,900	1,900	1,900	1,900
<b>Flujo de Caja Operativo</b>		99,802	143,034	203,134	286,428	401,614

## 9.6 Capital de trabajo

A partir del flujo de caja operativo del punto anterior; y también de la política de minimizar las ventas a crédito se calcula un monto de capital de trabajo de S/2,000 soles.

## 9.7 Valor presente neto y TIR

Para el cálculo del valor presente neto y TIR se asume un costo de oportunidad de 20% (hasta la fecha no se tenía un análisis financiero por lo que se define el 20% por la consulta realizada a otras pastelerías de la industria en Lima). El VAN sería S/107,269 y TIR de 108%, lo cual nos indica que con los supuestos definidos el negocio resultaría muy rentable, recuperando la inversión inicial en el 2019 (2do año del relanzamiento de la pastelería).

## 9.8 Análisis de escenarios

Para el cálculo de los escenarios se está considerando como palancas o variables sensibles al incremento de la demanda e incremento del precio (puede ocurrir que el mercado no soporte la subida de precio del 10% planteada debido a la aparición de nuevos competidores), ello fundamentado en la apertura de venta del canal virtual, en iniciar la búsqueda proactiva de los clientes al contratar 2 ejecutivas de ventas de campo, se iniciaran campañas estacionales de venta en fecha pico (matrimonios masivos en municipalidades y graduaciones de colegios) y servicio postventa.

Se plantean tres escenarios:

- **Pesimista:** Considera que la demanda no logra incrementar en el nivel deseado y que el precio se mantiene. Esto se traduce que los clientes son indiferentes al relanzamiento de la pastelería, lo cual se considera poco probable.
- **Moderado:** Escenario actual con los supuestos definidos.  
Se logra alcanzar el nivel de ventas propuesto (recupero del nivel de ventas de año 1995-2000)
- **Optimista:** El mercado acepta el aumento de precio del 10% anual y la demanda incrementa en 30% debido a la gran acogida de los clientes.  
De las encuestas realizadas a los clientes, se valora mucho la atención o trato personalizado, por lo que si se logra repotenciar este punto se espera que el IRENE (Índice de recomendación neto) incremente y se logre atraer nuevos compradores que nos haría alcanzar el 15% definido.

**Tabla 9.7. REEMPLAZAAR**

ESCENARIOS	Pesimista	Moderado	Optimista
VAN	S/.209,445	S/.588,938	S/.677,011
TIR	200%	281%	295%

Como se muestra aún en el escenario pesimista el negocio es rentable, pero en menor medida, el objetivo que se busca es que la pastelería pueda recuperar el crecimiento sostenido que tenía en años anteriores.

## **9.9. Conclusiones del análisis financiero**

- El negocio de la pastelería resulta muy rentable con los supuestos definidos, una TIR de 281% y recuperación del capital en el 2do año plantea una posibilidad de expansión en un futuro cercano.
- Solo se está considerando una persona para el apoyo de venta en tienda y dos ejecutivas de venta de campo, por lo que los gastos administrativos son bajos. El trabajo de los pasteleros se está considerando dentro del 20% del costo de producción de los productos.
- Ya que el negocio es rentable, se debería considerar capacitaciones para los dueños de la empresa (administradores), el negocio de pastelería evoluciona constantemente y se hace muy competitivo.

## CAPÍTULO X. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 10.1 Conclusiones

- El presente plan de negocios es factible debido a que luego de realizar una inversión de S/. 41,500, el Valor Actual Neto es de S/. 588,938 la Tasa Interna de Retorno obtenida es de 281%, el tiempo de recuperación del capital se da en el segundo año. Así mismo, los niveles de ventas mensuales alcanzarían S/. 63,804, cifra muy superior a la de los inicios de la pastelería.
- Entre las fortalezas de la pastelería se tiene a los atributos sabor y calidad de las tortas, así como la dimensión de empatía y calidad de servicio. Las mejoras planteadas en esta tesis se basan en estas fortalezas, asegurando el alcance de los objetivos propuestos.
- Los bajos niveles de facturación son propiciados principalmente, entre otros factores, a la poca capacitación del personal e innovaciones dentro de la microempresa, así como la reducida inversión en promoción. Sin embargo, el nuevo enfoque de ventas proactivas acompañado de la instauración de una cultura organizacional orientada al revertirá esta situación.
- El mercado en la zona de influencia puede ser segmentado según dos variables importantes: la cantidad de invitados a eventos y la frecuencia de consumo de pasteles. La utilización de este modelo de segmentación fundó las bases para las acciones presentadas en los Customer Journeys.
- La implementación de promoción y venta a través de canal digital incrementará la cobertura de la marca "Las Delicias de Las Brisas" e incrementará los niveles de venta.
- La estrategia genérica utilizada es la de diferenciación a nivel de servicio, con esto se atenderá de manera personalizada a los clientes actuales y potenciales de la pastelería asegurando su satisfacción, recomendación y recompra.
- Se mantiene el nombre de la razón social a "Las Delicias de Las Brisas" para manejar y posicionar una sola marca a través de canal físico y virtual, de esta forma, conjuntamente con los valores corporativos establecidos, se

incrementará el nivel de NPS y se evitarán confusiones en la mente de los consumidores.

## **10.2 Recomendaciones**

- Dejar de lado el registro y monitoreo manual. En vez de ello, se deberán utilizar las nuevas tecnologías de información en las que se pretende invertir.
- Establecer una política de visitas a clientes corporativos para detectar leads, declararlos en hojas de cálculo y empezar a evaluar la posibilidad de que "Las Delicias de Las Brisas" sea proveedor minorista y también, de sus eventos.
- recomienda hacer un estudio de mercado en la zona Lima Norte debido a que es un mercado potencial muy parecido a Lima Este en cuanto a distribución poblacional se refiere.
- Evaluar la participación en ferias y eventos distritales o nacionales relacionadas a pastelería.
- Afiliarse a la Cámara de Comercio de Lima para acceder a contactos y beneficios a nivel de Lima Metropolitana.
- Incursionar en el negocio de venta de cupcakes a mediana o gran escala. El punto de venta adecuado sería el Centro Comercial Mall Aventura Plaza de Santa Anita, y con esto ser los pioneros en Lima Este.

## ANEXOS

### Anexo 1: Selección del tamaño de muestra de los clientes de la pastelería en estudio

Para la definición del tamaño de muestra elegido, se aplica la fórmula de máxima variabilidad para poblaciones finitas con las siguientes especificaciones:

- Z: 1.96 (Un nivel de confianza del 95%)
- N: Una población de 123 clientes (Son los clientes con datos de contacto en 5 meses)
- p: 50% (Se utiliza la máxima variabilidad debido no se tiene estudios previos)
- e: 10% error permisible en la medición

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

Donde:

N = Tamaño de la población.  
Se mantienen las demás especificaciones

El tamaño de muestra 54 clientes, sin embargo, durante la llamada a los clientes se realizó esfuerzos de contactar de recompensar el tiempo de los clientes y finalmente se consiguieron 50 encuestas completada.

## Anexo 2: Preguntas del cuestionario para identificar fortalezas y debilidades

La encuesta la realizo la empresa DMC consulting, llamando a cada uno de los clientes de la pastelería.

### ENCUESTA DE EVALUACIÓN Las Delicias de Las Brisas

Buenas, soy ... (MENCIONAR NOMBRE DEL ENCUESTADOR)encuestador de DMC empresa que se dedica a hacer consultoría y estoy haciendo una encuesta de satisfacción, con la finalidad de mejorar la calidad del servicio de la pastelería "Las Delicias de Las Brisas". Si usted accede a responder la encuesta tendrá un descuento de 10 soles en su siguiente compra. Son 36 preguntas donde lo más importante es solo la sinceridad de las respuestas, durará aproximadamente 10 a 15 minutos.

#### BLOQUE A: ELEMENTOS TANGIBLES

En una escala del 1 al 5, donde uno es Muy mala y 5 es Muy bueno, ¿Cómo calificaría a la panadería en función a...? (ENCUESTADOR REPETIR ESCALA SALTANDO DOS CARACTERÍSTICAS)

Característica	Muy Mala	Mala	Regular	Buena	Muy buena	NP
P1. Limpieza y Orden	1	2	3	4	5	99
P2. Espacio para la atención de los clientes	1	2	3	4	5	99
P3. Apariencia de la tienda	1	2	3	4	5	99
P4. Apariencia de los empleados	1	2	3	4	5	99
P5. Apariencia de los productos (Folletos, catálogos, videos y maquetas de torta?)	1	2	3	4	5	99

#### BLOQUE B: CONFIANZA

(ESTE BLOQUE ES MUY PARECIDO CON EL TEMA DE SEGURIDAD, SUGIERO UNIRLO YA QUE HAY MUCHA INFORMACIÓN REDUNDANTE)

Ahora dígame, en la siguiente escala del 1 al 5, donde uno es Nunca y 5 es Siempre, ¿Cómo calificaría a la panadería en función a...? (ENCUESTADOR REPETIR ESCALA SALTANDO DOS CARACTERÍSTICAS)

Característica	Nunca	Pocas veces	No estoy	Mayoría de veces	Siempre	NP
----------------	-------	-------------	----------	------------------	---------	----

			seguro			
P6. Cumplimiento del tiempo en hacer pedidos	1	2	3	4	5	99
P7. Interés del personal en resolver algún problema	1	2	3	4	5	99
P8. Una vez recibido el servicio o producto, requieren comunicarse con la empresa para corregirlo?	1	2	3	4	5	99
P9. Cumplimiento de tiempo total	1	2	3	4	5	99

### BLOQUE C: CAPACIDAD DE RESPUESTA

Ahora dígame, en la siguiente escala del 1 al 5, donde uno es Nunca y 5 es Siempre, ¿Cómo calificaría a la panadería en función a...? (ENCUESTADOR REPETIR ESCALA SALTANDO DOS CARACTERÍSTICAS)

Característica	Nunca	Pocas veces	No estoy seguro	Mayoría de veces	Siempre	NP
P10. Comunicación de fecha y hora de entrega del pedido	1	2	3	4	5	99
P11. Rapidez en la atención	1	2	3	4	5	99
P12. Disposición de los empleados a ayudar a los clientes	1	2	3	4	5	99
P13. Disponibilidad de los empleados para absolver consultas	1	2	3	4	5	99

### BLOQUE D: SEGURIDAD

Ahora dígame, en la siguiente escala del 1 al 5, donde uno es Nunca y 5 es Siempre, ¿Cómo calificaría a la panadería en función a...? (ENCUESTADOR REPETIR ESCALA SALTANDO DOS CARACTERÍSTICAS)

Característica	Nunca	Pocas veces	No estoy seguro	Mayoría de veces	Siempre	NP
P14. Los empleados transmiten confianza a los clientes	1	2	3	4	5	99
P15. La empresa me da la confianza en todo el	1	2	3	4	5	99

proceso de pedido (Pedido, pago, entrega)						
P16. Los empleados son amables con los clientes	1	2	3	4	5	99
P17. Los empleados están capacitados para absolver cualquier consulta	1	2	3	4	5	99

### BLOQUE E: EMPATÍA

Ahora dígame, en la siguiente escala del 1 al 5, donde uno es Nunca y 5 es Siempre, ¿Cómo calificaría a la panadería en función a...? (ENCUESTADOR REPETIR ESCALA SALTANDO DOS CARACTERÍSTICAS)

Característica	Nunca	Pocas veces	No estoy seguro	Mayoría de veces	Siempre	NP
P18. La pastelería brinda una atención personalizada	1	2	3	4	5	99
P19. La pastelería atiende en cualquier horario	1	2	3	4	5	99
P20. Los empleados ofrecen una atención personalizada	1	2	3	4	5	99
P21. La pastelería se preocupa por los intereses de sus clientes	1	2	3	4	5	99
P22. La pastelería satisface todas las necesidades de sus clientes	1	2	3	4	5	99

### BLOQUE F: SATISFACCIÓN

Ahora dígame, en la siguiente escala del 1 al 5, donde uno es Totalmente Insatisfecho y 5 es Totalmente Satisfecho, ¿Cómo calificaría a la panadería en función a...? (ENCUESTADOR REPETIR ESCALA SALTANDO DOS CARACTERÍSTICAS)

Característica	Totalmente Insatisfecho	Insatisfecho	NI/NS	Satisfecho	Totalmente Satisfecho	NP
P23. La satisfacción general por los servicios	1	2	3	4	5	99

ofrecidos						
P24. La variedad de tortas	1	2	3	4	5	99
P25. El sabor de las tortas	1	2	3	4	5	99
P26. El tamaño de las tortas	1	2	3	4	5	99
P27. La presentación y/o apariencia de la torta	1	2	3	4	5	99
P28. La rapidez de entrega de la torta	1	2	3	4	5	99
P29. La comodidad para las transacciones	1	2	3	4	5	99
P30. La entrega adecuada según lo solicitado	1	2	3	4	5	99
P31. El precio, en relación al producto y servicio recibido	1	2	3	4	5	99

**BLOQUE G: EMPLEADOS**  
**IGUALMENTE EST BOQUE ES REDUNDANTE CON LA CAPACIDAD DE RESPUESTA Y LA EMPATÍA, HAY MUCHAS COSAS QUE SE CRUZAN EN LOS TRES BLOQUES, SUGUIERO SOLO TENER DOS BLOQUES UNO RELACIONADO A LOS TIEMPOS Y RAPIDEZ Y OTRO A LOS EMPLEADOS**

Ahora dígame, en la siguiente escala del 1 al 5, donde uno es Nunca y 5 es Siempre, ¿Cómo calificaría a la panadería en función a...? (ENCUESTADOR REPETIR ESCALA SALTANDO DOS CARACTERÍSTICAS)

Característica	Nunca	Pocas veces	No estoy seguro	Mayoría de veces	Siempre	NP
P32. Amabilidad y	1	2	3	4	5	99

trato del personal						
P33. Profesionalismo y cumplimiento de lo acordado	1	2	3	4	5	99
P34. Esmero del personal en atender su pedido	1	2	3	4	5	99

### BLOQUE H: RECOMENDACIÓN

P35. Ahora dígame, en la siguiente escala del 1 al 10, donde 1 es Nunca lo recomendaría y 10 es Siempre lo recomendaría, ¿Qué tanto recomendaría la pastelería a sus amigos y familiares?

<b>Nunca lo recomendaría</b>									<b>Siempre lo recomendaría</b>
<b>1</b>	2	3	4	5	6	7	8	9	10

### BLOQUE I: CUSTOMER ADVOCACY

P36. Ahora dígame, en la siguiente escala del 1 al 10, donde 1 es La empresa hace lo mejor para su beneficio y 10 es La empresa hace lo mejor para los clientes, Cree usted que la empresa hace lo mejor para usted o únicamente lo que es mejor para el beneficio de la empresa?

<b>Solo hace lo que le beneficia a la empresa</b>									<b>Siempre hace lo mejor para los clientes</b>
<b>1</b>	2	3	4	5	6	7	8	9	10

### BLOQUE J: CUSTOMER ADVOCACY

J1. ¿Cómo se enteró de la pastelería?

1. Facebook    2. Mailing    3. Material Impreso    4. Página Web  
5. Sugerencia de un amigo o familiar    7. Participó en algún evento de las Delicias

J2. Dónde y cuándo le gustaría recibir la información de la pastelería? Si es vía correo ¿Nos brinda su email?

---



---



---



---

NOMBRE DEL ENTREVISTADO:

---

CELULAR DEL

ENTREVISTADO: \_\_\_\_\_

DISTRITO DONDE

VIVE: \_\_\_\_\_

FECHA DE LA

ENTREVISTA: \_\_\_\_\_

### **Anexo3: Autoridades que regulan el funcionamiento de pastelería minorista**

Las autoridades involucradas en la regulación y control del adecuado funcionamiento de la micro empresa del rubro pastelería "Las Delicias de Las Brisas" son las siguiente:

- SUNAT (Superintendencia Nacional de Administración tributaria)
  - Registrar la facturación anual del comercio y gastos de la empresa sobre el RUC
  - Toma control de la emisión de comprobantes de pago a todos los clientes
- Municipalidad de ATE
  - Emité la licencia de funcionamiento y realiza controles de inspectoría del punto de venta y taller de elaboración de la pastelería
- Ministerio de Trabajo
  - Realiza las revisiones de contratos de trabajo y exige los pagos de los beneficios de colaboradores en planilla
- INDECOPI (Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la propiedad Intelectual)
  - Responsable del control de infracciones y aplicar sanciones relacionadas con las normas de protección al consumidor de acuerdo al Decreto Legislativo Nro. 716
- INDECI (Instituto Nacional de Defensa Civil)
  - Realiza las inspecciones técnicas de seguridad y emite el certificado correspondiente

#### Anexo 4: Selección del tamaño de muestra para el estudio exploratorio de Lima Este

Para la definición del tamaño de muestra elegido, se aplica la fórmula de máxima variabilidad para poblaciones finitas con las siguientes especificaciones:

- Z: 1.96 (Un nivel de confianza del 95%)
- N: 1.337 millones de personas en Lima Este que pertenecen a la PEA (Los habitantes en Lima este son 2.674 millones)
- p: 50% (Se utiliza la máxima variabilidad debido no se tiene estudios previos)
- e: 8.5% error permisible en la medición

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

Donde:

N = Tamaño de la población.  
Se mantienen las demás especificaciones

El tamaño de muestra 132 encuestados y durante el contacto virtual con los encuestados se logró conseguir 135, además para recompensar el tiempo de los encuestados se realizó el sorteo de 10 tortas entre los que respondieron el cuestionario.

#### Afiche del sorteo de las tortas

### Sorteamos 10 tortas de crema de chantilly, manjar y mermelada



**Fecha de sorteo:** Martes 21 de Marzo 2017  
**Delivery gratis:** Enviaremos las tortas a los ganadores a donde ellos nos indiquen (Lima Este)  
La torta rinde para 12 porciones  
Somos alumnos de la Universidad ESAN de la especialidad de la especialidad de Marketing

Solo cuéntanos acerca de tus gustos y preferencias de pastelería en el siguiente cuestionario

[Haga clic aquí](#)

Elaboración propia

## **Anexo 5: Cuestionario de estudio de gustos y preferencias en pastelería en Lima Este**

### **Saludo inicial**

Hola, esperamos que tenga un buen día. AGRADECERÍAMOS MUCHO TU COLABORACIÓN contestando a las preguntas que aparecen a continuación, cuyo objetivo es conocer su opinión sobre PASTELERÍA. Es una investigación realizada para nuestra Maestría en Marketing.

Respecto a la información que nos facilite le garantizamos una total confidencialidad y anonimato, al ser los datos tratados de un modo global y no individualmente. Por último, este estudio no tiene fines lucrativos sino meramente de investigación.

### **BLOQUE I: Preferencias en pastelería**

1. ¿Con qué frecuencia consumes productos de pastelería como Tortas y Bocaditos?

- 1 vez al mes
- 1 cada 3 meses
- 2 veces al año
- 1 vez al año
- Ocasionalmente
- Nunca

2. Cuando celebras algún evento especial o fiesta ¿Quién realiza o entrega la torta o bocaditos?

- La torta o bocaditos se realiza en casa
- Yo mismo compro la torta o bocaditos
- El salón de recepciones y eventos proporciona la torta y bocaditos
- No hay torta ni bocaditos
- Otros

3. ¿Qué tipo de productos de pastelería compras? Se puede marcar más de una opción.

- Tortas Cumpleaños
- Cupcakes
- Bocaditos dulces
- Bocaditos Salados
- Tortas para eventos especiales (torta de Bautizo, Matrimonio, 15 años, 18 años, graduación o 50 años)

4. ¿Dónde sueles adquirir estos productos? Se puede marcar más de una opción.

- Supermercados
- Pastelerías (en tienda física)
- Pastelerías (en tienda virtual)

5. ¿Cuál es nombre de tu pastelería favorita? \*

Short-answer text

6. Al momento de comprar en la pastelería por un evento especial ¿Con quién sueles definir tu compra? Se puede marcar más de una opción.

- Con un familiar acompañante
- Opinión del agasajado "El cumpleañero"
- Con la persona que tiene el presupuesto económico
- Con el especialista de la pastelería
- Busco en Internet más alternativas

## BLOQUE II: Características de su pastelería favorita e ingredientes preferidos

7. Que IMPORTANCIA tienen los siguientes ATRIBUTOS cuando compras en una pastelería en general:

Description (optional)

Reconocimiento de la empresa \*

	1	2	3	4	5	
Nada importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy importante

**Diseño del producto (aparencia de la torta) \***

	1	2	3	4	5	
Nada importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy importante

**Sabor del producto \***

	1	2	3	4	5	
Nada importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy importante

**Forma del producto \***

	1	2	3	4	5	
Nada importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy importante

**Precio del producto \***

	1	2	3	4	5	
Nada importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy importante

**Tiempo de entrega del producto \***

	1	2	3	4	5	
Nada importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy importante

**La variedad de los productos \***

	1	2	3	4	5	
Nada importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy importante

**8. Que IMPORTANCIA tienen los siguientes ingredientes cuando compras repostería en general**

Description (optional)

**Chocolate \***

	1	2	3	4	5	
Nada importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy importante

**Manjar blanco \***

	1	2	3	4	5	
Nada importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy importante

**Frutas naturales \***

	1	2	3	4	5	
Nada importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy importante

**Crema chantilly \***

	1	2	3	4	5	
Nada importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy importante

9. ¿Le gusta adquirir productos de pastelería dietética (light) ? Se puede marcar más de una opción. \*

- Tortas sin azucar
- Tortas sin Gluten
- Tortas sin huevo
- Tortas sin leche entera
- No, me gusta solo la pastelería tradicional

10. ¿Cuál es el motivo de consumo de estos productos? \*

- Fechas especiales (Día de la madre / Día del padre / San Valentin / Navidad)
- Eventos ( Bautizos / Cumpleaños / Bodas)
- Por placer

11. En caso de adquirir estos productos en tienda física, indique la **IMPORTANCIA** para los siguientes **ATRIBUTOS**:

Description (optional)

**Decoración \***

	1	2	3	4	5	
Nada importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy importante

**Trato del personal \***

	1	2	3	4	5	
Nada importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy importante

Higiene \*

	1	2	3	4	5	
Nada importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy importante

Espacio de la tienda \*

	1	2	3	4	5	
Nada importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy importante

Exclusividad \*

	1	2	3	4	5	
Nada importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy importante

12. Con respecto a la ambientación de la tienda, ¿Cómo te gustaría que sea? \*

- Moderno
- Infantil
- Clásico
- Romántico
- Colores muy llamativos
- Elegante

13. ¿De qué forma prefieres comprar? \*

- En la misma tienda o establecimiento
- Por la página web de la empresa
- Por la APP de la empresa
- Otro

14. ¿Cuál de las siguientes formas de pago utilizas más al comprar estos productos?

- En efectivo
- Tarjeta de crédito
- Tarjeta de débito

15. ¿Estarías dispuesto a pagar un adicional por entrega a domicilio con rapidez y calidad garantizada?

- Sí
- No

### BLOQUE III: Preferencias en tortas para eventos especiales (bautizos, matrimonios y 15 años)

16. ¿Cuán probable es que adquieras algún producto de repostería (torta de gala) para eventos especiales?

Description (optional)

Bautizos \*

	1	2	3	4	5	
Ninguna probabilidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Mucha probabilidad

15 años / 18 años \*

	1	2	3	4	5	
Ninguna probabilidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Mucha probabilidad

Graduación (primaria / secundaria /universidad) \*

	1	2	3	4	5	
Ninguna probabilidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Mucha probabilidad

Bodas \*

	1	2	3	4	5	
Ninguna probabilidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Mucha probabilidad

Torta de 50 años \*

	1	2	3	4	5	
Ninguna probabilidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Mucha probabilidad

18. ¿Cuál es el promedio de personas que invitaría a su evento? \*

- Más de 100
- Entre 70 y 100
- Entre 40 y 70
- Menos de 40

19. ¿Dónde suele realizar su evento? \*

- Local o casa propio
- Salón de fiesta o recepción
- Hoteles
- Otro

20. ¿Cuán probable es que contrates el servicio integral (tortas, bocaditos, comida, maestro de ceremonia y local) para tu evento?

	1	2	3	4	5	
Ninguna probabilidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Mucha probabilidad

## BLOQUE IV: Acerca de su personalidad al comprar en una pastelería

21. ¿Con cuál de las siguientes opciones te sientes más identificado? \*

- Detallista
- Deportista
- Ambientalista
- Creativo
- Sofisticado
- Familiar
- Independiente

22. Por favor, indíquenos en la siguiente escala del 1 al 5, donde 1 es Totalmente en desacuerdo y 5 es Totalmente de acuerdo, ¿cuánto describe cada frase su persona?

Description (optional)

Me agrada probar nuevos sabores \*

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

Solo consumo pastelería tradicional \*

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

Me gusta decidir los ingredientes de la pastelería que consumo \*

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

Me gusta decidir el diseño de los productos de pastelería que consumo \*

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

Me gusta adquirir productos de pastelería \*

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

## BLOQUE V: Finalmente, datos del encuestado

24. ¿Cuántos hijos tiene? \*

- Ninguno
- Solo 1
- 2 hijos
- De 3 a más

25. Por favor indique su género \*

- Hombre
- Mujer
- Prefiero no decirlo

---

26. ¿Cuál es su distrito de residencia? \*

Short-answer text

---

27. ¿Cuál de las siguientes opciones describe mejor tu situación laboral? \*

- Dependiente
- Independiente
- Jubilado
- Estudiante
- Ama de casa
- Otro

28. ¿Cuál es su estado civil? \*

- Soltero
- Separado
- Divorciado
- Casado
- Viudo
- Otro

29. ¿Cuál es tu rango de edad? \*

- 18-24
- 25-29
- 30-34
- 35-39
- 40-45
- 46 a más

Por favor para el sorteo de la torta, indíquenos su número de DNI, nombre y celular. En caso resulte ser el afortunado ganar, nos pondremos en contacto para llevarle la torta a la dirección que Usted nos brinde.

**Anexo 6: Entrevista a los expertos en pastelería minorista jefe de pastelería de restaurante Gaston Acurio y profesor de Le Condor Blue**

**Recomendaciones de administradora responsable de pastelería  
Licenciada Elvira Capcha en el restaurante de Gaston Acurio**

pastelería La administradora nos brindó una entrevista que se centró en 3 preguntas:

**¿Qué oportunidades de en el rubro pastelería o nuevas tendencias se identifica en el mercado? ¿En Lima el rubro de pastelería todavía puede crecer y desarrollarse?**

**Respuesta de la administradora:** Las oportunidades en este rubro son aún extensas, las nuevas tendencias que paulatinamente y principalmente por cocineros jóvenes están tratando de posicionar en Lima la pastelería europea o la comercial americana y cada vez están tomando mayor aceptación por el público. Como lo dije este rubro gastronómico crece y se está desarrollando cada vez más. Adicionalmente, el rol de la tendencia tecnológica hace que este rubro acelere su desarrollo un ejemplo claro son el gran incremento de tiendas virtuales, pero puedo resaltar que la clave en este rubro siempre se debe pensar en la continua innovación.

### **¿Qué amenazas enfrenta el rubro de pastelería? ¿Qué amenazas enfrentaría la pastelería "Las Delicias de Las Brisas"?**

**Respuesta de la administradora:** La mayor amenaza de este rubro es quedarse estático, una empresa que compite en este rubro siempre debe pensar en renovarse dar nuevos sabores, ofrecer mayor frescura en los postres, estar atento y perseguir la tendencia actual pero siempre cuidar de mantener el sello de tu marca que diferencie del resto de competidores. Y en particular la mayor amenaza que enfrenta la pastelería "Las Delicias de Las Brisas" al ser una pastelería pequeña y familiar, es no seguir la tendencia actual. En estos días todo está ligado a las redes sociales, las aplicaciones, los fanpages y la aparición rápida de más pastelerías con tiendas virtuales que brindan un buen servicio, siguen las tendencias actuales y tienen ciclos de renovación. Esto quiere decir que, las barreras geográficas se están derrumbando y cada vez la competencia se vuelve más agresiva. Entre los referentes de pastelerías con tiendas virtuales se tiene: "La divina pastelería", "El taller patisserie", "Pasteleria Patty" y "La petit four". Es ahí donde entraría una propuesta de valor bien diferenciada de la empresa familiar que no pierda su estilo.

### **¿Qué recomendaciones le darías a la pastelería "Las Delicias de Las Brisas"?**

**Respuesta de la administradora:** Tienes que capacitar a tus maestros pasteleros, porque son 24 años de existencia de la pastelería, de los cuales siempre ha vendido los mismos productos o muy similares. Ahora el público ya no busca tanto la tortas con masa elástica en cambio la moda actual son los naked cake. Las paginas referentes para seguir la tendencia son: "la fina endorfina", "oh my cupcakes" y "miss cupcakes". Una oportunidad en el mercado aún son la elaboración de los cupcakes, todavía no pasan de moda y se venden a precio regular y te salen rentables. Otra pastelería nueva es "in a jar" es una pastelería nueva no son tan buenos sus postres, pero han traído esa idea innovadora de Estados Unidos en la cual se sirven los postres en jars que son una especie de jarritas pequeñas. Otro postre que está pegando mucho en Lima son los macarrones.

### **Presentación de postres in Jars**



Fuente: Imagen tomado de internet

## Recomendaciones de profesores del instituto en la especialidad de pastelería de Le Cordon Bleu

**Alessandra Morocho**  
para mí

29 mar. (hace 1 día) ★

Buenas tardes:

Líneas abajo las respuestas a sus dudas.

**CUESTIONARIO**

Mi interés en esta especialización es debido a que mis padres tiene una única tienda de pastelería pequeña en ATE ya funcionando 24 años con formación solo práctica (en los últimos 5 años ha caído mucho la venta), en la pastelería preparan bocaditos, tortas para cumpleaños y también tortas para eventos especiales ( Matrimonios, bautizo, tortas de graduación, 15 años y otros), entonces mi consulta es:

1. ¿Qué oportunidades en el mercado de Lima ven para mi pequeña pastelería familiar si yo me especializara en LCB e ingresara a trabajar con ellos? El rubro de pastelería todavía puede crecer o desarrollarse en Lima? Por supuesto que sí, aprendiendo las técnicas aquí en la escuela para el re-diseño de una pastelería comercial nueva y atractiva en toda su gama, así como la invocación de sus productos existentes.
2. En mi pastelería familiar solo se trabaja en chantilly, torta helada, chocolate, masa elástica y merengue italiano ¿Qué nuevas tendencia en pastelería existen que nos perdemos por no estar actualizados? La pastelería peruana tradicional, regional y la pastelería exitosa a nivel mundial e internacional así como la pastelería hotelera y de cafés.
3. De lo contrario si no me especializara en LCB ¿Qué amenazas enfrentarían mi pequeña pastelería familiar? Las amenazas de compartir el mismo segmento del mercado local ya en su definición de una saturación del 85% oferta del mercado ya repetitivo y con fórmulas no exitosas y técnicas mal implementadas.

*Saludos cordiales,*

**Alessandra Morocho Sullon**  
Asesora Comercial  
PEC - Programas de Educación Continua  
**Le Cordon Bleu Perú**  
Av. Vasco Núñez de Balboa 530, Miraflores, Lima 18 - Perú  
Telf: (511) 617-8300 anexo 8316  
email: [alessandra.morocho@cordobleu.edu.pe](mailto:alessandra.morocho@cordobleu.edu.pe)  
[www.cordonbleuperu.edu.pe](http://www.cordonbleuperu.edu.pe)

De la carta recibida de LCB, se puede resaltar que señala como oportunidad para "Las Delicias de Las Brisas" la posibilidad de capacitar a sus maestros pasteleros con técnicas nuevas e innovación para su relanzamiento. Además de indicar que existen nuevas tendencias en pastelería como son: la pastelería peruana tradicional, la regional y la internacional. Así también acota que la amenaza para la pastelería es permanecer en el mismo segmento de mercado que actualmente ya tiene una saturación de la oferta de casi un 85% con una propuesta de valor repetitiva.

### Anexo 7: Descripción de los artefactos de tienda y taller de pastelería

Al año 2016 la pastelería de "Las Delicias de Las Brisas" dispone de artefactos de para la elaboración fabricación y exhibición en el punto de venta, por ello se detalla los siguientes artefactos y sus especificaciones:



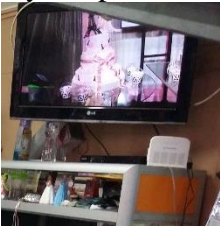
#### Artefactos en el taller

Artefacto	Descripción técnica
<p data-bbox="459 1272 655 1310">2 hornos a gas</p> 	<p data-bbox="858 1272 1378 1346"><b>Dimensiones:</b> 0.90 x 0.65 m. y 0.75 m. de alto aprox. Incluye base (140)</p> <p data-bbox="858 1384 1378 1675"><b>Características:</b> HORNO Fabricado en plancha LAF de 1/20 espesor el interior, frente y laterales, y respaldo Estructura metálica interna de gran resistencia, Aislamiento fibra de vidrio en interior, Ladrillo refractario en piso, Paredes con ángulos para separación de parrillas, 01 Puertas batientes</p>
<p data-bbox="485 1675 630 1713">2 batidoras</p> 	<p data-bbox="858 1675 1362 1749"><b>Dimensiones:</b> 1.2x 0.65 m. y 1.5 m. de alto</p> <p data-bbox="858 1787 1394 1899"><b>Características:</b> Batidora con capacidad de 20 litros, con velocidad regulable y accesorios de batido</p>

<p>2 refrigeradoras</p> 	<p><b>Dimensiones:</b> 1.2x 1.2 m. y 1.8 m. de alto</p> <p><b>Características:</b> Refrigerado exhibidora con capacidad de almacenar 35 tortas con un radio de 30cm de diámetro</p>
---	---

En el punto de venta de la pastelería se dispone de los siguientes artefactos:

**Artefactos en la tienda de pastelería**

Artefacto	Descripción técnica
<p>2 Vitrinas de exhibición de bocaditos</p> 	<p><b>Dimensiones:</b> Exhibidora pequeña: 0.90 x 0.55 m. y 1.2 m. de alto Exhibidora mediana: 2.0 x 0.60 y 1.2 m de ato</p> <p><b>Características:</b> Exhibidoras de aluminio y vidrio con iluminación de luces en cada nivel</p>
<p>2 Exhibidora de tortas</p> 	<p><b>Dimensiones:</b> 2.2x 0.80 m. y 1.5 m. de alto</p> <p><b>Características:</b> Exhibidora fria de tortas con capacidad de almacenar 20 tortas y porciones de tortas en una bandeja superior</p>
<p>1 televisor y 1 reproductor de DVD</p> 	<p><b>Dimensiones:</b> Televisor de 40 pulgadas y reproductor de DVD</p> <p><b>Características:</b> Pantalla plana y reproductor de DVD y conector USB para reproducir videos de eventos especiales de otros clientes.</p>

## **BIBLIOGRAFÍA**

Alfaro, Molina (2014) *Customer Experience. Una visión multidimensional del marketing de experiencias* (Capítulo de introducción y sistema de medición).

Carlock, Randel S. y Ward, Jhon L. (2001). *Strategic Planning for the Family Business*. 1° Ed. Editorial PALGRAVE. Nueva York.

D'Alessio Ipinza, Fernando. (2008). *El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia*. 1° Ed. Mexico.

Dominguez y Muños (2007) *Métricas del marketing* .2° Ed .ESIC.

Editorial Nostica (2016) *Marketing para Restaurantes*. 1° Ed. Lima.

Luna Gonzales, Alfredo C. (2010). *Administración Estratégica*. 1° Ed. Editorial Patria. Mexico.

Frances, Antonio (2006) *Estrategia y Planes para la Empresa con el cuadro de mando integrado*. 1° Ed. Mexico.

- Ipsos Apoyo Opinión y Mercado S.A. (2016) *Estadística Poblacional 2016*. Lima: Ipsos Apoyo Opinión y Mercado SA.
- Ipsos Apoyo Opinión y Mercado S.A. (2016) *Niveles Socioeconómicos de Lima Metropolitana 2016*. Lima: Ipsos Apoyo Opinión y Mercado SA.
- Lambin, Gallucci, Sicurello (2009) *Dirección de Marketing. Gestión estratégica y operativa del mercado*. México.
- Malhotra (2008) *Investigación de Mercado*. Editorial Pearson México.
- Ministerio de Educación y Ciencia (2004) *Formación profesional en pastelería*. Editorial Glosa y Orcayen .Madrid.
- Kotler, Keller (2012) *Dirección de Marketing*. Editorial Pearson México.
- Mayorga, David y Araujo, Patricia (2002) *Marketing estratégico en la empresa peruana*. Lima: Universidad del Pacífico.
- Fred David (2008) *Conceptos de administración estratégica* Editorial Free Press.
- Porter (2008) *Ventaja Competitiva: Creación y sostenibilidad de un rendimiento superior* Editorial Pearson Education Mexico.
- Ross, Westerfield y Jaffe (2017) *Principios y Aplicación de Finanzas Corporativas* Editorial McGraw-Hill
- Zeithaml, Parasuraman y Berry (1992) *Calidad total en la gestión de servicio*. Editorial: Diaz de Santos.
- Grifo, Blesa (2014) *Plan de Marketing Dolcies Delcies para optar por el Master de Marketing*. Editorial: Universidad de Valenciae.

Johnson, Gerry y Scholes, Kevan (2006) *Dirección estratégica*. 7ma Ed. Person Education. Madrid.

Porter (1986) *Ventaja Competitiva: Crear y mantener un rendimiento superior*. Free Press.

America Economica.com (2010) *Negocio del pan en Perú factura alrededor de US\$6.000M anuales* (20/01/17; 16:33 hrs)

<http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/negocio-del-pan-en-peru-factura-alrededor-de-us6000m-anuales>

Banco Central de Reserva (2016) *Marco Macroeconómico Multianual 2016 – 2018*. (30/01/17; 20:57 hrs)

<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Programa-Economico/mmm-2016-2018-agosto.pdf>

Biblioteca Universitaria – UTMACH (2015). *Factores positivos y negativos que intervienen en los consumidores ecuatorianos al momento de comprar en tiendas virtuales*. (02/02/17; 18:25 hrs)

<http://repositorio.utmachala.edu.ec/handle/48000/4507>

biznews.pe (2013) *Consumo de pan en Perú es uno de los más bajos de América Latina*. (14/02/17 ; 22:10 hrs)

<http://biznews.pe/noticias-empresariales-nacionales/consumo-pan-en-peru-es-uno-los-mas-bajos-america-latina>

Emprendedores.es (2017) *Técnicas para crear un producto y captar clientes exigentes*. (26/02/17 ; 19:43 hrs)

<http://www.emprendedores.es/gestion/ideas-para-posicionar-tus-productos-en-clientes-exigentes/marketing-para-productos-premium>

Repositorio Institucional de la Universidad de Guayaquil(2008) *Pastelería "Tu eres EL CHEF"; Elaboración de pasteles caseros decorados con fotos o imágenes*. (08/03/17 ; 10:38 hrs)

<http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/4868/1/PASTELERIA%20TU%20ERES%20EL%20CHEFF%20LIC%2031.pdf>

Repositorio Comillas. (2015) *La irrupción del e-commerce y su influencia en la forma de vender de las empresas*. (15/02/2017 ; 23:55 hrs)

<https://repositorio.comillas.edu/xmlui/handle/11531/4560>

Gestion Peru. (2016) *Volumen de producción de azúcar nacional*. (27/02/17 ; 28:19hrs)

<http://gestion.pe/economia/scotiabank-proyecta-caida-6-produccion-nacional-azucar-2164310>