

Escuela de Posgrado

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

Trabajo de Investigación

**Creación de valor de un producto saludable que reduce  
los estragos de cansancio y sueño en las personas del  
Valle del Mantaro**

Angela Paola Bueno Larrazabal

Para optar el Grado Académico de  
Maestro en Administración de Negocios

Huancayo, 2021

Repositorio Institucional Continental  
Trabajo de investigación



Esta obra está bajo una Licencia "Creative Commons Atribución 4.0 Internacional" .

**Asesor**

Mg. Miguel Ángel Capuñay

### **Dedicatoria**

Dedico a mis padres David y Albina, a mis hermanos Jessica y Jhonatan, por su comprensión y apoyo incondicional, porque me enseñaron desde pequeña a trazarme metas y no descansar hasta cumplirlos forjando en mi todo lo que ahora soy como persona y las personas que en este tiempo conocí y llegaron a ser una motivación de superación personal y profesional

**Angela Paola Bueno Larrazabal**

### **Agradecimiento**

Agradezco en primer lugar a Dios por guiarme y protegerme en el camino hacia cada uno de los objetivos, a mis padres por su amor, trabajo y sacrificio durante toda la formación académica, a mis hermanos por estar siempre presentes, acompañándome y por el apoyo moral que me brindan a lo largo de esta etapa.

## Índice

Asesor .....	ii
Dedicatoria .....	iii
Agradecimiento .....	iv
Índice de Tablas .....	xii
Índice de Figuras .....	xiv
Resumen .....	xvi
Abstract .....	xviii
Capítulo I Generalidades .....	20
1.1. Antecedentes .....	20
1.2. Determinación del problema u oportunidad .....	26
1.3. Justificación del trabajo de investigación .....	27
1.4. Objetivos de la Investigación .....	28
1.4.1. Objetivos Generales. ....	29
1.4.2. Objetivos Específicos .....	29
1.5. Descripción del producto o servicio .....	30
1.5.1. Descripción de las características .....	32
1.5.2. Funcionamiento .....	33
1.5.3. Beneficios .....	33
1.5.4. Innovación de la propuesta de valor del producto. ....	36
A. Productividad del cliente .....	36
B. Simplicidad. ....	36
C. Comodidad. ....	36
D. Riesgo. ....	37
E. Viabilidad técnica. ....	37
1.5.5. Business modelo Canvas. ....	38
A. Segmento de mercado. ....	38
B. Propuesta de valor. ....	39
C. Relaciones con los Clientes. ....	39
D. Fuentes de ingreso .....	40
E. Recursos claves. ....	40
F. Actividades claves. ....	40
G. Asociaciones claves. ....	40

H. Estructura de Costos.....	41
1.6. Alcances y limitaciones de la investigación.....	41
1.6.1. Alcance Teórico.....	41
1.6.2. Alcance Práctico.....	42
1.6.3. Alcance Metodológico.....	43
1.6.4. Limitaciones de la Investigación.....	43
Capítulo II Estructura de la Industria.....	45
2.1. Descripción del estado actual de la empresa.....	45
2.2. Análisis del sector Industrial.....	46
2.2.1. Rivalidad entre competidores: Medio.....	47
2.2.2. Amenaza de los productos sustitutos: Bajo.....	48
2.2.3. Amenaza de nuevos competidores: Medio.....	49
2.2.4. Poder de negociación de los proveedores: Alto.....	49
2.2.5. Poder de negociación de los clientes: Bajo.....	50
2.3. Matriz De Perfil Competitivo.....	51
2.4. Matriz de las Cuatro Acciones.....	53
2.5. Análisis Del Entorno.....	55
2.5.1. Análisis Político y legal.....	55
2.5.2. Análisis Económico.....	56
2.5.3. Análisis Socio Cultural.....	58
2.5.4. Análisis Tecnológico.....	59
2.5.5. Análisis Ecológico.....	60
2.5.6. Análisis Legal.....	61
2.6. Formulación de la Matriz FODA.....	62
2.6.1. Fortalezas.....	62
2.6.2. Debilidades.....	63
2.6.3. Amenazas.....	63
2.6.4. Oportunidades.....	64
Capítulo III Estudio de Mercado.....	67
3.1. Selección del segmento del mercado.....	67
3.1.1. Geográfica.....	67
3.1.2. Demográfica.....	67
A. Edad: De 18 a 35 años de edad.....	68

B.	Género: Femenino y masculino.....	68
C.	Clase social: Clase A, B y C.....	68
3.1.3.	Psicográfica.....	68
3.1.4.	Conductual.....	69
3.2.	Investigación cuantitativa .....	70
3.2.1.	Proceso de muestreo.....	70
A.	Unidad de análisis.....	72
B.	Tamaño de la muestra.....	72
C.	Selección de la muestra.....	73
3.2.2.	Diseño de Instrumento.....	73
3.2.3.	Análisis y Procesamiento de Datos.....	74
3.2.4.	Conclusiones Y Recomendaciones Del Estudio.....	81
A.	Conclusiones.....	81
B.	Recomendaciones.....	82
3.3.	Investigación cualitativa.....	82
3.3.1.	Focus Group.....	83
A.	Objetivos del Focus group.....	83
B.	Proceso de muestreo del Focus group.....	84
C.	Diseño de instrumento Focus group.....	84
D.	Análisis y procesamiento de datos del Focus group.....	85
3.3.2.	Juicios de Expertos.....	86
Capítulo IV	Proyección del Mercado Objetivo .....	88
4.1.	El Ámbito De La Proyección.....	88
4.2.	Selección del Método de Proyección.....	89
4.2.1.	Mercado Potencial.....	89
4.2.2.	Mercado Disponible.....	90
4.2.3.	Mercado Efectivo.....	91
4.2.4.	Mercado Objetivo.....	91
4.3.	Pronóstico de Ventas .....	92
4.4.	Aspectos críticos que impactan el pronóstico de ventas .....	93
4.4.1.	Aspectos críticos externos.....	93
4.4.2.	Aspectos críticos internos.....	93
Capítulo V	Ingeniería del Proyecto.....	94

5.1. Estudio De Ingeniería .....	94
5.1.1. Diseño del Servicio.....	94
5.1.2. Modelamiento y selección de procesos productivos .....	96
5.1.3. Selección de Equipamiento .....	98
A. Horno Industrial y balón de gas industrial.....	98
B. Balón de gas industrial de 45 Kg, precio de S/ 180.00... 99	
C. Stand para almacén. Componentes del Sistema de Estantería.....	99
D. Maquina Selladora al Vacío Industrial, Empaquetadora 2 Sello.....	100
E. Vehículo para distribución.....	102
5.1.4. Distribución de equipos y maquinaria .....	102
5.2. Determinación del Tamaño .....	103
5.2.1. Proyección de crecimiento.....	104
5.2.2. Recursos.....	104
5.2.3. Tecnología.....	105
5.2.4. Selección del Tamaño Ideal.....	105
5.3. Determinación de la Localización Óptima .....	105
Capítulo VI Aspectos Organizacionales .....	108
6.1. Caracterización De La Cultura Organizacional Deseada .....	108
6.1.1. Visión.....	108
6.1.2. Misión .....	109
6.1.3. Principios.....	110
A. Responsabilidad.....	111
B. Confianza.....	111
C. Puntualidad.....	111
D. Calidad.....	111
6.2. Formulación de Estrategia de Negocio.....	111
6.2.1. Estrategias Genéricas.....	112
6.2.2. Estrategias Específicas.....	114
6.3. Determinación de las Ventajas Competitivas Críticas .....	120
6.4. Consideraciones Legales .....	122
6.4.1. Identificación del Marco Legal.....	122

6.4.2.	Ordenamiento jurídico de la Empresa. ....	122
A.	Tributos Afectos al RER: .....	123
B.	Inscripción de Logo. ....	123
6.5.	Diseño de Estructura Organizacional Deseada .....	128
6.6.	Diseño De Los Perfiles De Puestos Clave .....	129
6.6.1.	Gerente General. ....	129
6.6.2.	Encargado del área de producción. ....	130
6.6.3.	Asistente del encargado de producción .....	130
6.6.4.	Encargado de Almacén.....	130
6.6.5.	Encargado de Empaquetado. ....	130
6.6.6.	Encargado de distribución. ....	130
6.6.7.	Asistente de distribución. ....	131
6.7.	Remuneraciones, Compensaciones E Incentivos .....	131
6.7.1.	Remuneración .....	131
6.7.2.	Compensaciones. ....	131
6.7.3.	Políticas de Recursos Humanos .....	132
A.	Desarrollo personal .....	132
B.	Política de incentivos.....	132
Capítulo VII	Plan de Marketing .....	133
7.1.	Objetivo De Marketing .....	133
7.2.	Marketing Analítico .....	134
7.2.1.	Mercado.....	135
7.2.2.	Personas.....	135
7.2.3.	Propuesta de valor.....	135
7.3.	Marketing Estratégico - Ventajas Competitivas .....	135
7.4.	Marketing Mix – Operativo.....	136
7.4.1.	Estrategias de Producto.....	136
A.	Funcionamiento.....	137
B.	Beneficio.....	137
C.	Ilustración del producto. ....	138
D.	Diseño del producto. ....	138
7.4.2.	Estrategia de Precio .....	138
7.4.3.	Estrategia de Plaza.....	139

7.4.4.	Estrategia de Promoción y Publicidad .....	140
A.	Estrategia Push.....	140
B.	Estrategia Pull.....	140
C.	Publicidad cooperativa.....	141
7.5.	Estrategia De Ventas.....	141
7.5.1.	Plan de ventas .....	141
7.5.2.	Políticas de servicios y garantías.....	142
Capítulo VIII	Análisis Económico Financiero del Proyecto .....	144
8.1.	Inversiones Estimadas del Proyecto.....	144
8.1.1.	Inversión en Edificación .....	144
8.1.2.	Inversión en Equipamiento.....	144
8.1.3.	Inversión Equipamiento en Seguridad.....	145
8.2.	Inversión En Capital De Trabajo.....	145
8.2.1.	Inversión en Materia Prima y Otros materiales.....	146
8.2.2.	Inversión en Personal .....	146
8.2.3.	Inversión en Promoción y publicidad.....	147
8.3.	Financiamiento .....	148
8.4.	Presupuesto de Ingresos y Egresos.....	148
8.5.	Estado de Ganancias y Pérdidas .....	152
8.6.	Presupuesto Conservador .....	152
8.7.	Presupuesto Pesimista.....	154
8.8.	Presupuesto Optimista .....	155
Capítulo IX	Evaluación Económico Financiero.....	156
9.1.	Evaluación Financiera .....	156
9.1.1.	Flujo de Caja.....	157
9.2.	Análisis de Sensibilidad.....	159
9.2.1.	Análisis al crecimiento de venta.....	159
9.2.2.	Análisis al costo de ventas.....	159
9.2.3.	Análisis al gasto de ventas .....	159
9.2.4.	Análisis a los gastos administrativos.....	160
Conclusiones.....		161
Recomendaciones.....		163
Referencias Bibliográficas .....		165

Anexos .....	169
Anexo A: Encuesta .....	169
Anexo B: Ilustraciones .....	171
Anexo C: Calendario de cuotas, intereses y amortización.....	173

## Índice de Tablas

<b>Tabla 1</b> Matriz de Perfil Competitivo .....	52
<b>Tabla 2</b> Matriz Foda .....	65
<b>Tabla 3</b> Población de los distritos objetivos .....	70
<b>Tabla 4</b> Población de los Distritos Objetivos y NSE .....	71
<b>Tabla 5</b> <i>Características del Focus Group</i> .....	83
<b>Tabla 6</b> <i>Distribución de los Focus groups</i> .....	84
<b>Tabla 7</b> Guía del Focus group efectuado .....	84
<b>Tabla 8</b> Cuestionario de Juicio de expertos .....	87
<b>Tabla 9</b> Proyección según Distritos Objetivos.....	88
<b>Tabla 10</b> Proyección de la población según tasa de crecimiento 2020.....	89
<b>Tabla 11</b> Proyección del mercado potencial .....	90
<b>Tabla 12</b> Proyección del mercado disponible 2021-2024 .....	90
<b>Tabla 13</b> Mercado Efectivo del 2021 al 2025 .....	91
<b>Tabla 14</b> Proyección del mercado objetivo .....	92
<b>Tabla 15</b> Proyección de ventas desde el año 2021 al 2025.....	92
<b>Tabla 16</b> Diseño del servicio – ficha técnica de los bizcochos.....	95
<b>Tabla 17</b> Determinación del tamaño en un año .....	104
<b>Tabla 18</b> Proyección de crecimiento de los bizcochos.....	104
<b>Tabla 19</b> Selección del Tamaño Ideal.....	105
<b>Tabla 20</b> Determinación de la Localización Óptima .....	106
<b>Tabla 21</b> Guía para elaborar la Misión de la empresa .....	109
<b>Tabla 22</b> Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) .....	116
<b>Tabla 23</b> MEFI de los productos bizcochos a base de harina de coca .....	117
<b>Tabla 24</b> Análisis VRIO.....	121
<b>Tabla 25</b> Matriz VRIO de Cok's Cake .....	121
<b>Tabla 26</b> Proceso de formalización Búsqueda y Reserva de Nombre .....	123
<b>Tabla 27</b> Elaboración de la minuta.....	124
<b>Tabla 28</b> Inscripción en registros públicos .....	124
<b>Tabla 29</b> Inscripción en el RUC .....	125
<b>Tabla 30</b> Legalización de los libros contables.....	126
<b>Tabla 31</b> Impresión de comprobantes de pago.....	126

<b>Tabla 32</b> Acogimiento de la Ley MYPE.....	127
<b>Tabla 33</b> Declaración de Condiciones Básicas de Seguridad.....	127
<b>Tabla 34</b> Declaración de permiso del Sector .....	127
<b>Tabla 35</b> Presupuesto de formalización .....	128
<b>Tabla 36</b> Remuneraciones de puestos de los colaboradores .....	131
<b>Tabla 37</b> Inversión en Edificación .....	144
<b>Tabla 38</b> <i>Inversión en Equipamiento</i> .....	144
<b>Tabla 39</b> <i>Adquisición de Equipos en Seguridad</i> .....	145
<b>Tabla 40</b> Inversión en Materia Prima y Otros materiales .....	146
<b>Tabla 41</b> Inversión en personal.....	146
<b>Tabla 42</b> Inversión en promoción y publicidad .....	147
<b>Tabla 43</b> Financiamiento.....	148
<b>Tabla 44</b> Ingresos .....	150
<b>Tabla 45</b> Egresos.....	151
<b>Tabla 46</b> Estado de ganancias y pérdidas .....	152
<b>Tabla 47</b> Presupuesto conservador para el año 2022 .....	153
<b>Tabla 48</b> Presupuesto pesimista para el año 2022 .....	154
<b>Tabla 49</b> Presupuesto optimista para el año 2022.....	155
<b>Tabla 50</b> Tasa de descuento COK.....	156
<b>Tabla 51</b> Flujo de caja.....	158
<b>Tabla 52</b> Análisis al crecimiento de ventas .....	159
<b>Tabla 53</b> Análisis al costo de ventas.....	159
<b>Tabla 54</b> Análisis al gasto ventas.....	159
<b>Tabla 55</b> Análisis a los gastos administrativos.....	160

## Índice de Figuras

<b>Figura 1.</b> Módulos para el modelo Canvas Fuente, Osterwalder & Pigneur, 2011, p. 47). .....	38
<b>Figura 2.</b> Modelo según Michael Eugene Porter (1979) .....	46
<b>Figura 3.</b> Modelo de las cuatro acciones según Chan and Mauborgne (2005)....	53
<b>Figura 4.</b> Matriz de las cuatro acciones para Súper Cok's Cake .....	54
<b>Figura 5.</b> Modelo según encuesta aplicada. ....	74
<b>Figura 6.</b> Modelo según encuesta aplicada en relación con la edad de los encuestados .....	74
<b>Figura 7.</b> Modelo según encuesta aplicada en relación con el estado civil de los encuestados. ....	75
<b>Figura 8.</b> Modelo según encuesta aplicada en relación con el grado profesional de los encuestados.....	75
<b>Figura 9.</b> Modelo según encuesta aplicada en relación con el distrito de residencia de los encuestados.....	76
<b>Figura 10.</b> Modelo según encuesta aplicada en relación con el consumo de alimentos energéticos en los encuestados.....	76
<b>Figura 11.</b> Modelo según encuesta aplicada en relación con la frecuencia de consumo de los encuestados. ....	77
<b>Figura 12.</b> Modelo según encuesta aplicada en relación con la efectividad de los alimentos energéticos.....	78
<b>Figura 13.</b> Modelo según encuesta aplicada del porque consumen alimentos energéticos.....	78
<b>Figura 14.</b> Modelo según encuesta aplicada en relación con el precio de los productos energizantes. ....	79
<b>Figura 15.</b> Modelo según encuesta aplicada del sí estarían dispuestos a consumir bizcochuelos a base de harina de coca y quinua. ....	79
<b>Figura 16.</b> Modelo según encuesta aplicada en relación con el precio dispuesto a pagar. ....	80
<b>Figura 17.</b> Modelo según encuesta aplicada en relación con las características importantes del producto. ....	81
<b>Figura 18.</b> Modelo según diseño del servicio.....	97

<b>Figura 19.</b> Modelo según especificaciones técnica. ....	98
<b>Figura 20.</b> Modelo según especificaciones técnica. ....	99
<b>Figura 21.</b> Modelo del stand para almacén.....	100
<b>Figura 22.</b> Modelo de maquina selladora. ....	101
<b>Figura 23.</b> Station Wagon según requerimiento. ....	102
<b>Figura 24.</b> modelo de la distribución de equipos y maquinarias. ....	103
<b>Figura 25.</b> Determinación de la localización óptima para la producción de los bizcochos. ....	107
<b>Figura 26.</b> Estrategias competitivas genéricas fuente de (D'Alessio 2013) .....	113
<b>Figura 27.</b> Matriz Interna y Externa (IE).....	119
<b>Figura 28.</b> Licencia de Funcionamiento.....	127
<b>Figura 29.</b> Organigrama para Cok's Cake.....	129
<b>Figura 30.</b> Estrategia de los bizcochos hechos a base de harina de coca .....	137
<b>Figura 31.</b> Ilustración del producto .....	138
<b>Figura 32.</b> Estrategia de Plaza .....	139

## Resumen

El presente plan de negocio lleva por título “Creación valor de un producto saludable que reduce los estragos de cansancio y sueño en las personas del Valle del Mantaro”, el producto llevará por nombre "SUPER COK CAKE", estos bizcochuelos tienen como propuesta ofrecer un producto saludable hecho a base de harina de quinua y harina de coca, panela e insumos pasteurizados que contribuyen con el cuidado de la salud y que al consumirlo logra reducir los estragos de cansancio y/o sueño que pueda experimentar las personas durante sus actividades y les cueste culminar el día con las energías con las que iniciaron, por tanto al consumir este producto que está hecho a base de harina de coca, quinua y demás insumos saludables contribuyen al cuidado de la salud y reanima las energías para culminar con las actividades diarias sin mayor esfuerzo, el perfil de los clientes potenciales son personas de 18 a 35 años de edad de nivel socio económico A,B y C y adicional a ello cumplen con el perfil de estilo de vida modernas y progresistas. Se determinó la creación de este producto, en vista que existe un nicho de mercado en el Valle del Mantaro aun no cubierta siendo este una estrategia de océano azul, ya que son personas quienes trabajan y/o estudian y realizan múltiples actividades en el día y realizan un mayor esfuerzo para culmina, adicionalmente a ello buscan consumir productos saludables, es decir, productos que no dañen la salud, que contribuyan con su dieta diaria, y más aún buscan alimentos que apoyen al estilo de vida que llevan.

El presente plan de negocio está conformado por nueve capítulos, las cuales son importantes abordarlos en vista que resultado de todo el presente análisis nos dará la seguridad de hacer realidad la idea del negocio asegurando el éxito del emprendimiento.

Desde el capítulo I al IV se aborda el análisis de la idea y la oportunidad del negocio haciendo un estudio detallado de la industria y la competencia que podría existir en el mercado, para luego analizar propiamente al mercado y realizar la determinación

del segmento, donde se identifica el target, como también el estudio de factores externos e internos relacionados con el presente plan de negocio.

A continuación, desde el capítulo V al VII se analiza el estudio de la Ingeniería para la creación de un producto saludable y nuevo que reduce los estragos de cansancio y sueño en las personas del Valle del Mantaro. Así mismo se desarrolló el análisis de la constitución y organización de la empresa, recursos humanos y las diversas estrategias del Marketing Mix que son importantes para desarrollar eficientemente el proyecto, y así llegar a cumplir los objetivos a corto, mediano y largo plazo del presente emprendimiento

Finalmente, en los capítulos VIII y IX se realiza el análisis económico – financiero del proyecto, análisis importante para efectuar la estimación de la rentabilidad económica del plan de negocio, culminando con las conclusiones y recomendaciones.

**Palabras Claves:** Saludable, harina de coca, bizcochuelo, harina de quinua, nutritivo.

## **Abstract**

This business plan is entitled to create a healthy product that reduces the damage of fatigue and sleep in the people of the Mantaro Valley, the product will be called "SUPER COK CAKE", these cakes have as a proposal to offer a healthy made to base on quinoa flour and coca flour, panela and pasteurized inputs that with health care and that when consumed, reduces the damage of fatigue and / or sleep that people may experience during their activities and it costs them to finish the day with the energies with which they started, therefore when consuming this product that is made from coca flour, quinoa and other healthy inputs, maintain health care and revive the energies to culminate with daily activities without much effort, the profile of the potential clients are people between 18 and 35 years of age of socio-economic level A, B and C and in addition to this they meet the profile of modern and prog lifestyle resist. The creation of this product was determined, given that there is a market niche in the Mantaro Valley not yet covered, this being a blue ocean strategy, since they are people who work and / or study and carry out multiple activities in the day and make a greater effort to culminate, in addition to this they seek to consume healthy products, that is, products that do not harm health, the daily diet, and even more they look for foods that contribute to the lifestyle they lead. This business plan is made up of nine chapters, which are important to address since the result of all this analysis will give us the security of making the business idea a reality, ensuring the success of the venture.

From chapter I to IV, the analysis of the idea and the business opportunity is approached by making a detailed study of the industry and the competition that could exist in the market, to then analyze the market itself and determine the segment, where it is identifies the objective, as well as the study of external and internal factors related to this business plan.

Next, from Chapter V to VII, the study of Engineering for the creation of a healthy and new product that reduces the damage of fatigue and sleep in the people of the

Mantaro Valley is analyzed. Likewise, the analysis of the constitution and organization of the company, human resources and the various Marketing Mix strategies that are important to efficiently develop the project, and thus to meet the short, medium, and long-term objectives of this undertaking was developed.

Finally, in chapters VIII and IX the economic-financial analysis of the project is carried out, an important analysis to estimate the economic profitability of the business plan, culminating with the conclusions and recommendations.

**Key Words:** Healthy, coca flour, sponge cake, quinoa flour, nutritious.

## **Capítulo I**

### **Generalidades**

En el primer capítulo se estudian los antecedentes, determinación del problema y oportunidad, justificación del plan de negocio, como también los objetivos generales y específicos, descripción del producto desde las características, funcionamiento y beneficios culminando por el alcance y limitaciones que soportan la realización del presente estudio.

#### **1.1. Antecedentes**

La sociedad peruana actualmente va atravesando un gran cambio en los hábitos de alimentación, prueba de ello es que se están incrementando la preferencia en consumir alimentos saludables, adicional a ello existe una tendencia generalizada a hacer dietas prolongadas o llevar un estilo de vida saludable por razones de salud o estética (Del Greco, 2010, pág. 10); esta tendencia se da, en vista que la alimentación se está considerando como parte de una estrategia global de mejora personal, basada en sentirse bien con uno mismo. (Industria Alimenticia, 2014). Según Nestlé, la redefinición del concepto nutrición saludable se basa en la ideología de dietas de adelgazamiento, en favor de una nutrición auténtica, estrechamente vinculada a los conceptos “natural y orgánico”. De hecho, según un estudio realizado por esta marca, el 58% de los *millennials* estaría dispuesto a pagar más por estos productos, en vista que esta generación cuida de lo saludable y sobre todo hoy en día son *influencers* en este mercado tan globalizado.

Sin embargo, la tendencia a consumir productos saludables no es lo único que se viene experimentando en este mundo tan globalizado, sino que también, el consumo de bebidas energizantes en el Perú se ha visto incrementado en los últimos años. (Euromonitor International, 2017). Según estudios realizados señalan que el alto consumo de estas bebidas es catalogado como opuestos al cuidado de la salud, sobre todo en cuanto al

corazón, ya que presentan un alto contenido de cafeína y taurina, productos utilizados con el fin de proporcionar un shock estimulante al consumidor. Las principales marcas que compiten en este mercado incluyen dichas sustancias en su composición. Además, el contenido elevado de azúcar que contienen estas bebidas también termina siendo perjudiciales. (Balbin 2019).

A partir de la segunda mitad de la década de 1950 nació una corriente de análisis nutricional para desplegar y promover el consumo de combinaciones de proteínas de origen vegetal de bajo costo, alta aceptación y buena digestibilidad, destinadas principalmente a la alimentación infantil. (Muñoz & Guzman, 2010), por ello, es que nacieron emprendimientos, organizaciones y/o empresas que crearon productos que re direccionaron sus productos saludables, nutritivos, naturales, orgánicos, veganos entre muchos más, así mismo organizaciones multinacionales reestructuraron productos que se enfoquen a satisfacer la corriente nutricional, no obstante resultado de ello se presenta cinco antecedentes que respaldan el presente plan de negocio, que fueron más allá de ofertar productos saludables al consumidor infantil sino que también ofrecen productos con características similares a un perfil de clientes de distintas edades.

Quicaño, Torres, y Chavez (2017) realizaron un Trabajo de Investigación titulado Ungüento de Hoja de Coca tesis para optar el grado de Bachiller en la carrera de Administración en la Universidad San Ignacio de Loyola (USIL) en Lima, Perú, el objetivo fue la implementación de una planta con un laboratorio que elaborará la una fórmula estandarizada para la pomada. El insumo será proporcionado por ENACO, (Empresa Nacional de la Hoja de Coca en el Perú), es la institución autorizada que se encarga del acopio, comercialización y distribución legal de la hoja de coca. El producto, podrá ser utilizado por todas las personas que realicen actividades deportistas a modo de calentamiento, dolores musculares debido a los trabajos físicos o personas con enfermedades respiratorias y reumáticas, el uso aliviará temporalmente el dolor menor asociado básicamente a la artritis, dolor de espalda, tensión muscular, esguinces, moretones, la investigación contó con un enfoque

cuantitativo experimental, con alcance transeccional diseño, descriptivo, trabajaron con una muestra de 385 personas que radican en los distritos específicos de Lima Metropolitana, como instrumento Ficha técnica del estudio cualitativo, Entrevistas a profundidad y *Focus group*, donde llegaron a las siguientes conclusiones, La inversión inicial da como resultado los costos de fabricación que incurrirá nuestra empresa dentro del proceso de elaboración del producto. Es importante el financiamiento para implementar una pequeña planta-laboratorio que nos permita elaborar nuestro producto. Lo resaltante de esta evaluación es el resultado del análisis de la distribución económica del costo unitario, se enfoca en los ingresos que podrán obtener los distribuidores que serán los encargados de promocionar el producto, donde consideraron que el proyecto es rentable debido a que se obtendría un VANE de S/. 277,623 y un TIRE de 62%, el cual es mayor al WACC de 18.97%. Es preciso mencionar que el tiempo de recuperación es favorablemente antes del cuarto año, por otro lado, es cierto que nuestro producto cuenta con competidores importantes en el mercado, se considera que la competencia no sería totalmente directa, debido a la importancia que tendrá nuestro principal insumo, la hoja de coca, materia prima local natural que viene siendo impulsando por ENACO. Aumentará las posibilidades de éxito por ser un producto totalmente diferente, que apoyado de estrategias de promoción podrá captar el mercado que hasta el momento no fue explorado por nuestros competidores.

Tunque, (2017), en su proyecto de investigación denominado “Formulación y Elaboración de un pan de molde enriquecido con coca (*Erythroxylum Coca*), Camote (*Ipomea Batata*) Y Quinoa (*Chenopodium Quinoa Willd*) Aplicando Superficie de Respuesta” tesis para optar el título de Ingeniero Industrial en la universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, Ayacucho, Perú, tuvo como objetivo principal la determinación de los parámetros óptimos en la elaboración de un pan de molde enriquecido con coca (*Erythroxylum coca*), camote (*Ipomea batata*) y quinoa (*Chenopodium quinoa willd*) aplicando la herramienta estadística superficie de respuesta, la investigación contemplo un enfoque diseño: Mixture Design, Características de Diseño: D-Optimal

Design, Base de Diseño, Modelo: cuadrático polinomial Scheffé, Número de factores experimentales: 4, Número de residuos: 3, Número de ejecuciones: 16 y de forma aleatoria, donde llegaron a las siguientes conclusiones que la formulación óptima del pan de molde fue de 1% de harina de coca, 10,05% de pulpa de camote; 8,95% de harina de quinua y 80% de harina de trigo. La harina de coca y harina de quinua elevaron el nivel de proteína, pero su influencia en las características organolépticas del pan de molde no fue adecuada por la presencia de harina de coca. Los carotenoides de la harina de quinua y de la pulpa de camote predomina en el atributo color del pan de molde. La composición química experimental del pan de molde optimizado fue de 26,59% de humedad; 13,07% de proteína; 2,25% de grasa; 57,18% de carbohidratos y 0,91% de cenizas. El pan de molde óptimo cumplió con las exigencias sanitarias y microbiológicas según las normas del MINSA (20011), siendo inocuo para su consumo.

Mientras tanto Pinzón, (2018), elaboro su trabajo de investigación denominado “Elaboración de productos artesanales de pastelería utilizando como base principal la harina de machica” tesis para elaborar el Título de Licenciado en Gastronomía Quito, Ecuador, donde el objetivo general era la elaboración de productos artesanales de pastelería usando como base principal harina de máchica. Desarrollar un manual para la creación de una línea de productos artesanales de pastelería usando como base principal la harina de máchica y fundamentar teóricamente la versatilidad de la harina de máchica para su utilización en una línea de productos artesanales de pastelería basado en fuentes de alto rigor académico, se aplicó para el diseño de *Focus group* y Juicios de Expertos y encuesta y ficha técnica que especifica los detalles de la elaboración del producto llegando a las siguientes conclusiones: Mediante la herramienta de la encuesta se logró determinar que la población local del sector determinado bene la intención de consumir y Conocer los beneficios nutrientes que la harina de machica contiene a través de su aplicación en preparaciones de repostería de alto consumo. En la actualidad existen productos que impulsan el consumo de productos andinos a través de preparaciones innovadoras como galletas, *cupcakes* entre otras

preparaciones de repostería, permitiéndole a la siguiente línea de productos ser una buena opción dentro del mercado local panel de expertos permitió comprender de manera objetiva las cualidades del producto final, así como las deficiencias permitiendo mejorar el producto con la finalidad de obtener un producto de alta calidad en propiedades organolépticas y nutricionales, *focus group* permitió comprender lo que hace del producto en cuanto a sabor y textura llamativo para el segmento al cual va dirigido ya que quienes conformaron el *focus group* representan al mercado meta. Los productos de mayor aceptación fueron las galletas de máchica, avena y chocolate, *cupcakes* de naranja y almendras y tres leches de maracuyá con harina de máchica, resaltando a través de sus comentarios que el sabor y aroma del ingrediente principal es ideal y agradable.

De la misma manera están los autores Obregón (2010) Trujillo, Perú quien elaboró un proyecto de investigación para la Transformación de la hoja de coca (*erythroxylum coca lamarck*) en pan para consumo humano y su impacto socio económico-ambiental en las ciudades del alto Huallaga quienes elaboraron la Tesis: para optar el Grado de Doctor en Ciencias Ambientales, en la Universidad Nacional De Trujillo Escuela De Postgrado, Trujillo Perú, en la cual determino como objetivo principal determinar la posibilidad de transformación tecnológica de la hoja de coca en pan, como alternativa sostenible de la economía de las ciudades del Alto Huallaga y evaluó el problema de la hoja de coca y su transformación en pan para consumo humano, para encontrar propuestas desde el ámbito agroalimentario; probablemente discrepando de las opiniones respecto a la erradicación de la coca, de las políticas de sustitución que no han resuelto la reducción de la oferta ni el consumo; tampoco la disminución del cultivo, al mismo tiempo que han acentuado conflictos sociales entre quienes defienden su única fuente de sustento familiar, el Estado y las mafias que promueven la corrupción en todos los niveles y crean una macro red de distribución y consumo, se aplicó el presente procedimiento metodológico 1) identificación y análisis de la capacidad uso de tierras, en cultivos legales e ilegales; y 2) el análisis de la mano de obra agrícola disponible para, a partir de ella, deducir la producción

de hoja de coca. Los instrumentos de análisis fueron: a) datos de la población del Alto Huallaga; b) observación respecto a las actividades económicas y niveles de vida en la zona urbana y rural del Alto Huallaga; c) estimación de los coeficientes técnicos de producción de la hoja de coca; y d) propuesta de una alternativa tecnológica viable y sostenible para la economía cocalera, obteniendo como conclusiones La problemática ligada al estudio y cultivo de la hoja de coca en el Alto Huallaga, no ha sido abordado de manera integral, sólo ha sido visualizado desde la perspectiva del narcotráfico, la erradicación y penalización, sin considerar que detrás de todo existe un problema social. Los Programas de desarrollo Alternativo han tenido impactos diferenciados por tipo de intervención en las zonas cocaleras y no han cumplido con el objetivo de mitigar los efectos negativos de la erradicación de la hoja de coca, así como el de crear condiciones favorables para un desarrollo rentable. Una propuesta alternativa de la utilización de harina de coca en la elaboración de pan para consumo humano es viable desde el punto de vista tecnológico, así lo demuestran los resultados experimentales. Un desarrollo Agroalimentario de la coca, como factor de impacto socioeconómico y ambiental de las comunidades rurales, es una alternativa tecnológica que pretende reducir la expansión del área para cultivar la hoja de coca y orientar su diversificación en productos legales derivados de la misma.

Para finalizar, está el artículo científico de (Castro y Mora 2016) el cual lleva por título “Tensiones existentes entre el reconocimiento constitucional de la diversidad étnica y cultural y la protección de los derechos fundamentales, derivado de las prácticas culturales, en lo relacionado con la prohibición del uso de la hoja de coca por parte de la comunidad Nasa en el departamento del Cauca”, tesis para optar el grado de Licenciado en Gastronomía, en la universidad gastronómica Udlá Quito, Ecuador en la cual mediante el desarrollo de esta investigación se espera contribuir con el análisis del consumo de hoja de coca como patrimonio cultural inmaterial en el pueblo Nasa, del departamento del Cauca; este objeto de estudio se encuentra inscrito en las categorías de análisis básicas, a saber: multicultural y pluriétnica, como se reconoce en la Constitución Política de Colombia. Esta práctica se encuentra en abierta oposición a la prohibición internacional,

ratificada en los convenios suscritos por Colombia y Estados Unidos, en el marco de las políticas de erradicación del narcotráfico. De conformidad con lo anterior, la tesis por defender consiste en que frente a la ingesta de coca por parte de la comunidad Nasa, el Estado colombiano debe privilegiar sus usos médicos, rituales y simbólicos, y velar por la protección de estos pueblos, antes que las presiones externas, amparadas en acuerdos como el de la Junta Interamericana de Fiscalización de Estupefacientes (JIFE). El examen que aquí se hace de esta situación permitirá establecer si el consumo y comercialización de alimentos con base en la hoja de coca puede ser considerado manifestación del patrimonio cultural inmaterial de la Nación, así como también de qué manera y hasta qué punto la comunidad internacional puede prohibir y tratar de erradicar su uso, dado que forma parte de las tradiciones milenarias del pueblo Nasa o Páez, asentado en el departamento del Cauca.

## **1.2. Determinación del problema u oportunidad**

El autor Niño, (2011, p. 47) menciona que “En el campo científico, un problema se percibe como un vacío teórico que se debe llenar, una formulación teórica que no ha sido explicada suficientemente por nadie, causas o efectos no identificados, etcétera”. Sin embargo, para el desarrollo de esta oportunidad de negocio se observa que los alimentos naturales, ecológicos o biológicos son aquellos que no han sido tratados con ningún producto químico en su proceso de producción. Estos alimentos se caracterizan por no contener ningún residuo químico. Es por lo que en el siglo XXI los alimentos completamente naturales o productos saludables brillan por su ausencia, y vivimos en una sociedad donde las grandes marcas de productos buscan su propio beneficio ofreciendo alimentos con grandes cantidades de químicos, conservantes, colorantes y edulcorantes para simular estas propiedades de los alimentos naturales.

Adicionalmente a ello, en el mercado existe una variedad de productos que contribuyen a recuperar la energía de las personas. Es por ello que nace la marca súper cok's cake como una nueva categoría de producto, el cual

cumple con las características de bizcochuelos saludables hechos a base de harina de coca, harina de quinua e insumos pasteurizados los cuales contribuyen con la reactivación de la energía y/o disminuye los estragos de cansancio en las personas que durante el día tienen un gran desgaste físico y mental de energía, siendo este un producto que aporta energía al cuerpo y lo más importante contribuye con el cuidado de la salud ya que está elaborado con productos saludables.

Se determinó que en la industria cada vez es mayor en número de clientes que buscan consumir productos que contribuyan con el cuidado de la salud, así mismo personas que consumen la hoja de coca como un estimulante ligero que ayuda a combatir el hambre, la sed, el dolor y el cansancio, por tanto, se determinó que “La población elegible que consume de alguna forma hoja de coca es alrededor del 15% (4,5 millones de habitantes) 48.6 % de esta población reside en el área urbana y 51.4 % restante en el área rural”.(Tunque, 2017, p.22)

### **1.3. Justificación del trabajo de investigación**

La justificación de la investigación debe ser breve, clara y sólida, ya que de esa manera se puede demostrar de una mejor forma la viabilidad del trabajo analizado, el objetivo es abordar todos los problemas planteados como también los problemas que se pueden ir encontrando a medida que se vaya desarrollando la investigación, ya que, si se logra abordar con todos los problemas suscitados, se podrá tener una visión más clara del contexto de la investigación, se podrá tomar una correcta toma de decisiones por parte de las organizaciones y servirá de base para futuras investigaciones relacionadas al rubro aéreo o demás campos de investigación. (Niño, 2011).

La marca súper cok's cake presenta un producto a base de la harina de coca, y harina de quinua, el cual, al consumir ayuda a la persona a disminuir los estragos de cansancio y horas de sueño sin afectar la salud, más aún aporta energías al cuerpo. Es importante indicar que esta categoría de producto es nueva en el mercado huancaíno, por tanto, se puede llamar y aplicar

estrategias de océano azul, bajo esta premisa se quiere lograr el posicionamiento de esta nueva categoría de producto.

La hoja de coca al ser convertida en harina o extracto e incorporada a alimentos, medicamentos, cosméticos, etc.; no puede ser utilizada como insumo para extraer cocaína, permitiendo aprovechar libremente sus invalorables propiedades nutricionales y medicinales. (Escobar 1997).

En el análisis realizada por la Universidad de Harvard, en 1975, titulada “Valor nutricional de la hoja de coca”, se ha comprobado que la masticación diaria de 100 gramos de hojas de coca satisface la ración para hombres y mujeres, mientras que 60 g/día calman las necesidades de calcio. Su contenido en vitaminas y determinados oligoelementos hacen que al mismo tiempo el mate de coca establezca un complemento nutritivo en la dieta diaria. Estos mismos estudios de la Universidad de Harvard sostienen que en 100 gramos de coca se pueden tener casi dos gramos de potasio que son necesarios para el equilibrio del corazón Sabiendo que estos mates se convierten en alimento y medicina.

La concentración de cocaína en la hoja es muy baja, según investigaciones realizadas por médicos farmacólogos de la Universidad de Caldas y, por lo tanto, ingerida en forma natural, no produce toxicidad ni genera dependencia. Actúa como estimulante leve, mejora la atención y la coordinación de ideas, es algo así como tomarse un café concentrado. (Escobar 1997).

#### **1.4. Objetivos de la Investigación**

Toda investigación busca ante todo “contribuir a resolver un problema en especial; en tal caso debe mencionarse cuál es y de qué manera se piensa que el estudio ayudará a resolverlo”, (Hernández et al., 2010, p.36), en relación a lo mencionado por el autor y teniendo en cuenta la definición del problema general y específicos, a continuación se expone el objetivo general el cual detalla las generalidades del presente plan de negocio, y los objetivos específicos que van en relación a la oportunidad de negocio y los específicos

muestran los procedimientos para lograrlo. Dichos objetivos de investigación serán fundamentales para lograr la efectividad de la oportunidad de negocio el cual busca crear un producto que reduzca el cansancio y sueño de la persona a base de la harina de coca y quinua, como alimento saludable, las cuales se detallan a profundidad en los siguientes capítulos.

#### **1.4.1. Objetivos Generales.**

El objetivo general de la oportunidad de negocio para super Cok's Cake es introducir un nuevo producto al valle del Mantaro de consumo proporcional, denominado bizcochuelos saludables, hechos a base de la harina de coca, harina de quinua, e insumos pasteurizados el cual tiene como propuesta de valor contribuir con el cuidado de la salud y reactivar la energía en las personas de todas las edades y situaciones.

#### **1.4.2. Objetivos Específicos.**

- Lograr un perfil común entre los consumidores potenciales que en este caso son universitarios, y personas en general que busquen reactivar sus energías sin dañar su salud, consumiendo saludable.
- Encontrar la percepción más importante y/o relevante que sienten los consumidores en relación con los diversos atributos que presenta los bizcochuelos saludables hechos a base de harina de coca, quinua y productos pasteurizados.
- Alcanzar las determinaciones de factores que influyen en la demanda de alimentos saludables, que reactivan la energía, para comprender cuáles son las variables más apreciadas por el consumidor en su decisión de compra.
- Alcanzar un 20 % de participación en el mercado al que está dirigido, después del 1er año de lanzamiento.
- Identificar correctamente los canales de distribución para tener mayor llegada al cliente objetivo

- Situarnos entre los 5 primeros referentes de productos saludables en la mente del consumidor en el primer año.

### 1.5. Descripción del producto o servicio

En el presente capítulo se describe a Súper Cok's Cake como un producto en sí; haciendo énfasis en sus características, funcionamiento y beneficios, es importante tener presente que el cliente o consumidor es el objetivo final de este plan de negocio y en consecuencia, se debe generar una satisfacción o deseo, ya sea cubriendo una necesidad sentida o creada a través de las acciones estratégicas, en ese sentido el producto está en función a la satisfacción de las necesidades del consumidor, por lo que se consideraron variables importantes para el cliente objetivo, tales como características físicas, calidad, tamaño, forma, diseño, envasado, marca, consumo, cuadro nutricional, restricciones y/o limitaciones en cuanto al producto.

Adicionalmente a ello se especifica las garantías del producto, todo ello para lograr una seguridad en la adquisición y la lealtad de los clientes potenciales en el mercado al cual se pretende llegar, se especifica el porcentaje correcto y real en relación al consumo de harina de coca autorizado (10% del total del producto según ENACO) ya que es este el insumo principal y valor agregado el cual ayuda a reactivar la energía de la persona, adicional a ello el bizcochuelo contiene insumos saludables tales como la harina de coca y productos pasteurizados, los cuales respaldan ser un producto que se preocupa por la salud del consumidor, en vista de ello es importante indicar que:

La hoja de coca no solamente contiene cocaína. Si no que, contiene un total de catorce alcaloides, taninos, vitaminas, salicilatos y otras sustancias que contribuyen a su acción benéfica medicinal. Dichos alcaloides encontrados en cocaína E. Coca y en E. Novo grátense son los siguientes:

- **Atropina:** O escopolamina, es anestésico que produce sequedad de árbol respiratorio.

- **Benzoína:** Acelera la formación de células musculares y evita la putrefacción de alimentos, de ahí sus propiedades terapéuticas para gastritis y úlceras.
- **Cocaína:** Es el éter metílico de la benzoil egnonina, tiene propiedades anestésicas y analgésicas.
- **Cocamina:** Es un analgésico que junto a la conina ayudan a la cocaína a aumentar las propiedades anestésicas y analgésicas de la cocaína natural.
- **Conina:** Es un analgésico poderoso.
- **Egnonina:** Es un derivado carboxilado de la atropina, tiene propiedades de metabolizar grasas y glúcidos, carbohidratos, adelgaza la sangre.
- **Globulina:** Es un cardiotónico que regula la carencia de oxígeno en el ambiente, mejorando la circulación sanguínea, evita el soroche o mal de montaña.
- **Higrina:** Excita las glándulas salivares cuando hay deficiencias de oxígeno en el ambiente.
- **Inulina:** Refresca y mejora el funcionamiento del hígado, la secreción de la bilis y su acumulación a la vesícula es diurético, ayuda eliminar las sustancias nocivas tóxicas no fisiológicas. Es un polisacárido muy parecido a las vitaminas B-12 que produce aumento de las células de la sangre.
- **Papaína:** Esta proteasa, que en mayor proporción contiene la papaya es muy parecida a la catepsina animal, es una especie de fermento que acelera la digestión.
- **Pectina:** Es absorbente y antidiarreico, junto a la vitamina "E" regula la producción de melanina para la piel.
- **Piridina:** Acelera la formación y funcionamiento del cerebro, aumenta la irrigación sanguínea a la hipófisis y las glándulas, traduciéndose en una mejoría del cuerpo en general.
- **Quinolina:** Evita la formación de las caries dentales junto al fósforo y al calcio.

- **Reserpina:** Regula la presión arterial en hipo e hipertensión y ayuda a la formación de las células óseas.(Tunque 2017, p. 9-10)

Estos 14 alcaloides, los aminoácidos que contienen, los ácidos y las vitaminas A, B1, C y E, la tiamina, niacina y riboflavina, la convierten en la planta más completa del universo en nitrógeno no proteico, que es el que elimina las toxinas y patologías del cuerpo, obteniendo combinaciones óptimas con frutas y plantas medicinales. (Escobar 1997)

### **1.5.1. Descripción de las características**

El producto es un bizcochuelo hecho a base de harina de coca, harina de quinua, panela e insumos pasteurizados, adicionalmente contiene un relleno de néctar de diferentes frutas tales como maracuyá y aguaymanto, el bizcochuelo contiene un peso total de 90 gr, el contenido energético que la porción contendrá será de 486 cal. Este producto saludable el cual consiste en la unión de los insumos para su preparación, se aplica el 7% de harina de coca por cada bizcochuelo, y un 3% de harina de quinua todo ello para proporcionar sabor, color, y nutrientes, pero sobre todo cumplir con la cantidad permitida por ENACO y para aprovechar al máximo su valor nutricional de la coca y la quinua que son productos que aportan nutrientes al cuerpo humano.

- Contextura: suave y esponjoso
- Color: Verde y en el interior de color amarillo
- Valor nutricional para 90g: contenido energético 486 cal, vitamina A, B1, C, E y B-12, potasio, magnesio, zinc, fósforo, proteína 4%, calcio 6%, hierro 3%, azúcar total 7g, sodio 200g y grasa saturada 3g.
- Diseño: Base de aluminio para evitar que el producto se destrozara al momento de la venta y cubierto de un empaque de plástico.

- Ingredientes: Harina preparada, harina de coca, maicena, polvo de hornear, aceite, huevos, leche, chancaca, naranja, néctar de maracuyá o capulí
- Porcentaje de harina de coca: 7% de harina de coca para 90g de producto.
- Peso y dimensiones: 90g sin empaque, de largo 10 cm, de ancho 3.5cm, y alto 4.00 h
- Restricciones: Consumo como máximo 04 al día
- Fuera de octógonos

### **1.5.2. Funcionamiento**

Este bizcochuelo funciona como alimento saludable que reactiva la energía, ya que contiene proteínas que satisface el hambre de los consumidores y lo más importante es que proporciona nutrientes y energía al momento de consumirlo, al ser preparado a base de harina de coca y harina de quinua aportan energía de forma natural al cuerpo humano, adicionalmente este producto está hecho a base de panela, como insumo natural que reemplaza a la azúcar preparada, finalmente contiene huevos y leche los cuales pasan por el proceso de ser pasteurizados, ello contribuye a proporcionar también energía, y al ser insumos pasteurizados prolonga de forma natural el ciclo de vida del producto.

### **1.5.3. Beneficios**

Los beneficios van directamente para el consumidor final ya que este bizcochuelo proporciona energía gracias a la harina de coca, insumo que contiene nutrientes naturales que aporta proteínas y energías al ser humano, además contiene harina de quinua el cual refuerza los nutrientes y gracias a la panela y a los insumos pasteurizados (leche y huevo) se agrupa un producto que proporciona energía , contiene baja calorías, y en consecuencia aumenta el rendimiento físico y mental, este producto contiene todos los nutrientes que necesitan las células del cuerpo y con el insumo de la harina de coca, se reduce las

enfermedades carenciales e infecciosas. El enriquecimiento de todos estos nutrientes se logra con la unión de la harina de coca y harina de quinua como base, para combinar con los demás insumos pasteurizados y naturales.

La harina de coca, a excepción del tarwi, el fréjol y el haba, contiene mayor cantidad de proteínas (de 18 g a 20 g), las que, agregadas a los alimentos enriquecidos, puede solucionar las deficiencias calórico-proteicas que viene padeciendo las personas desnutridas de las ciudades y del campo. Con el alimento enriquecido, es posible detener y erradicar dichas deficiencias de estudiantes (Hurtado, 2005).

La harina de coca contiene la cantidad requerida de minerales en una alimentación balanceada: 2097 mg de calcio para erradicar la osteoporosis, osteomalacia y caries dentales entre otras enfermedades; contiene 600 y 637 mg de fósforo, para solucionar los problemas de desmineralización del esqueleto al lado del calcio; contiene más de 9 mg de hierro para solucionar las anemias que sufren nuestros escolares, así como el cretinismo.

La harina de coca contiene todas las vitaminas, en mayor cantidad que las requeridas para todas las edades y con los alimentos enriquecidos con dicha harina se ha de erradicar todas las enfermedades causadas por las deficiencias de vitaminas en la alimentación (Escobar 1997).

El contenido de proteína de la harina de quinua varía entre 13,81 y 21,9% dependiendo de la variedad. Se dice que el balance de los aminoácidos esenciales de la proteína de la quinua (ya sea en harina o grano) es superior al trigo, cebada y soya, comparándose favorablemente con la proteína de la leche. Siendo rica en los aminoácidos lisina y azufrados, mientras que por ejemplo las

proteínas de los cereales son deficientes en estos aminoácidos (Energy 2020a).

El valor nutricional de la panela tiene incidencia numerosos factores que van desde la variedad de caña utilizada, el tipo de suelo y las características climáticas, hasta la edad, el sistema de corte, apronte y las condiciones del proceso de producción. La panela es un producto muy rico, respecto al contenido de nutrientes. La humedad de la panela tiene un valor entre 5.77 – 10.18 %, proteína 0.39 – 1.13 %, grasa 0.13 – 0.15%, fibra 0.24, sacarosa 75.72 – 84.48 %, cenizas 0.61 – 1.36 %. Contiene diversas vitaminas (del grupo B). Los minerales son los que más se destacan en su composición:

- Calcio (57 – 472 mg/90g)
- Potasio (59 – 366 mg/90g)
- Hierro (2.20 – 8 mg/90g)
- Magnesio (28 – 61 mg/90g)
- Sodio (40 – 80 mg/90g)
- Manganeso (1.20 – 4.05 mg/90g)
- Fósforo (34-112.5 mg/90g)
- Zinc (1.30 – 3.35 mg/90g)
- También cabe resaltar que tiene un pH ácido (5.77 – 6.17). (Energy 2020)

La pasteurización se aplica con el objetivo de reducir las poblaciones de agentes patógenos (bacterias, mohos, levaduras, protozoos...) para que el alimento no sea tóxico para el consumo humano, y es aquí donde se diferencia de la esterilización, un proceso que destruye todas las células de bacterias termofílicas y esporas de los microorganismos en general. Así, la pasteurización de la leche permite que se eviten enfermedades como la Salmonelosis, la Tuberculosis, la Fiebre tifoidea y escarlata o la Polio, entre otras. Así, este método permite controlar los microorganismos de los alimentos líquidos, alterando lo menos posible su estructura física, sus

componentes químicos y sus propiedades organolépticas. Entre muchos otros alimentos, se pueden pasteurizar cremas, helados, cervezas, vinos, quesos, mieles, zumos de frutas y verduras o productos lácteos en general.(Redacción 2018)

#### **1.5.4. Innovación de la propuesta de valor del producto.**

##### **A. Productividad del cliente.**

El beneficio que podrá percibir el cliente desde el primer momento de consumir estos bizcochuelos nutritivos a base de harina de coca y harina de quinua es la recuperación de energía y vitalidad para continuar con sus actividades planeadas durante el día y/o la noche, adicionalmente a ello, al consumir este producto el cliente es consciente que está contribuyendo con el cuidado de su salud en vista que el producto es saludable, y la facilidad para poder adquirir el producto en tema de disponibilidad, acceso y precio, todos estos atributos mencionados logran que llegue al cliente de forma efectiva ya que es prioridad por su estado anímico y también por la salud.

##### **B. Simplicidad.**

Los bizcochuelos saludables hechos a base de harina de coca y quinua es un producto completamente simple para su consumo, desde la adquisición, hasta el consumo, puesto que solo se emplea un empaque de plástico para cubrir el producto y el bizcochuelo, contiene una base de aluminio el cual ayuda a mantener el producto completo sin que sufra algún daño al momento de la compra o distribución, por lo tanto, se puede afirmar que el producto por ser comestible en el momento es muy simple de consumirlo.

##### **C. Comodidad.**

Estos bizcochuelos que se presenta aseguran cumplir con la expectativa del consumidor en el sentido de no causar ninguna

molestia o esfuerzo mayor desde el momento de la compra, de la distribución del producto y el consumo en si del producto, pensando en el cliente final, se diseñaron el mejor empaque para que no exista mayor esfuerzo al momento de consumirlo si no que sea un completo disfrute desde el primer bocado, por ello es que tiene una base de aluminio que ayuda al consumo del bizcocho.

D. Riesgo.

Para el consumo de este producto es importante señalar que no se emplea insumos químicos, por tanto se llevó a prueba microbiológica para determinar el rango de consumo, determinando 04 bizcochos por consumo diario, todo ello en merito a lo establecido por ENACO, empresa reguladora de la industrialización de la coca, en ese sentido el producto puede determinar cómo riesgo el consumo excesivo que puede dañar a la salud y por ser un producto saludable es más perecedero y es importante definir el tiempo en la que se debe consumir, siendo 02 semanas como máximo su consumo, respetando el porcentaje permitido para su consumo en un bizcocho (7%) y especificando el valor nutricional del producto, este producto al contener panela como insumo alternativo al azúcar puede ser consumido por personas diabéticas máximo 02 porciones al día y al ser nutritivo esta fuera de octógonos lo cual acredita ser un producto que contribuye con el cuidado de la salud.

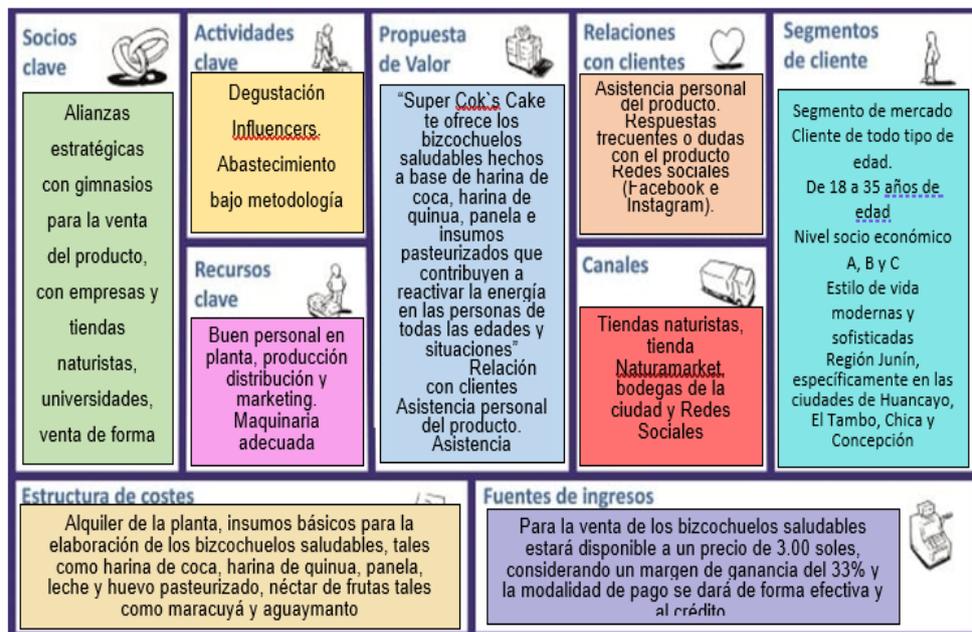
E. Viabilidad técnica.

Por ser un producto de consumo masivo es fácil la puesta en marcha de la idea de negocio y por los atributos del producto puede multiplicarse en un mediano plazo, y por contar con insumos saludable invita a un mayor consumo en los clientes por ello la viabilidad técnica resulta ser menos compleja de lo habitual.

Amabilidad con el ambiente: Este producto no genera ningún daño al medioambiente, más por lo contrario incentiva al consumo correcto y adecuado de un producto muy bien valorado en nuestro país y en todo Latinoamérica, que nos recuerda el consumo natural de los productos que se encontraba en la alimentación de los Incas

### 1.5.5. Business modelo Canvas.

Este modelo de negocio analiza la forma en la que una empresa se funda y crea valor de sus clientes, como una herramienta para analizar el modelo de negocio en 9 elementos claves. Para ello (Osterwalder & Pigneur, 2011) propone una estructura para esta actividad mencionada (ver Figura 1)



**Figura 1.** Módulos para el modelo Canvas Fuente, Osterwalder & Pigneur, 2011, p. 47).

Fuente: Elaboración propia

#### A. Segmento de mercado.

Osterwalder y Pigneur (2010) menciona que en el mercado existen diversos segmentos de mercado, para el presente plan

de negocio, el cliente se encuentra determinado en un nicho de mercado, este segmento de mercado atiende a segmentos específicos y especializados, por tanto para el presente plan de negocio se atenderá a un cliente de todo tipo de edad, pero específicamente en el rango de 18 a 35 años de edad de nivel socio económico A, B y C con un estilo de vida modernas y sofisticadas en la región Junín, específicamente en las ciudades de Huancayo, El Tambo, Chica y Concepción.

B. Propuesta de valor.

“Super Cok`s Cake te ofrece los bizcochuelos saludables hechos a base de harina de coca, harina de quinua, panela e insumos pasteurizados que contribuyen a reactivar la energía en las personas de todas las edades y situaciones.

**Canales:** Se puede llegar al cliente a través de todas las tiendas naturistas, principalmente estará presente en todas las sucursales de la tienda Naturamarket, así mismo, se distribuirá en todas las bodegas de la ciudad de Huancayo, El Tambo, Chica y Concepción, así mismo los productos llegarán a cafeterías gimnasios *markets*, *minimarkets*, se realizarán convenios con las tiendas por departamento y finalmente venta online, impulsando la marca por medio de los *influencers* en nuestro medio quienes promocionaran el producto.

C. Relaciones con los Clientes.

En merito a la segmentación de mercado determinado para lograr una relación con los clientes potenciales se tiene asistencia personal del producto, asistencia automática en relación con respuestas frecuentes o dudas con el producto y una relación estrecha en las redes sociales (Facebook e Instagram).

D. Fuentes de ingreso.

Para la venta de los bizcochuelos saludables estará disponible a un precio de 3.00 soles, considerando un margen de ganancia del 33% y la modalidad de pago se dará de forma efectiva y al crédito.

E. Recursos claves.

Se cuenta con un buen personal en planta, producción distribución y marketing quienes aseguran la calidad del producto y servicio, así mismo la maquinaria adecuada asegura el proceso correcto de los bizcochuelos saludables, y las estrategias de redes sociales (*influencers*) serán claves para llegar de mejor manera al cliente potencial, por otro lado, los insumos que se emplean para la preparación de los bizcochuelos son saludables, siendo este el recurso clave más importante puesto que logra reactivar las energías sin dejar de lado la salud del cliente.

F. Actividades claves.

Para el desarrollo del reconocimiento de la marca y/o producto se harán entrega de degustación en *markets*, *minimarkets* y tiendas naturistas, así mismo se logrará contactar con *influencer* quienes recomienden nuestro producto, por otro lado, el proceso de elaboración de los bizcochuelos es un proceso clave puesto que se revalora los insumos saludables y reactivador de la energía, por tanto, se cuenta con el personal capaz de responder a los objetivos de la organización y el abastecimiento de insumos será el correcto gracias a la metodología de Just-Time.

G. Asociaciones claves.

Se logrará crear alianzas estratégicas con gimnasios para la venta del producto, con empresas y tiendas naturistas,

universidades, venta de forma online, y se tendrá como socio clave las tiendas por departamento, para ofertar los bizcochuelos saludables a todo tipo de mercado, así mismo se llevará a cabo un buen plan de marketing digital para lograr llegar a más clientes a nivel nacional.

#### H. Estructura de Costos.

En forma general se detallan los costos desde el alquiler de la planta hasta los insumos básicos para la elaboración de los bizcochuelos saludables, tales como harina de coca, harina de quinua, panela, leche y huevo pasteurizado, néctar de frutas tales como maracuyá y aguaymanto.

### **1.6. Alcances y limitaciones de la investigación**

Los alcances y limitaciones de la presente oportunidad de negocio, debe ser breve, clara y sólida, ya que de esa manera se puede demostrar de una mejor forma la viabilidad del trabajo analizado, el objetivo es abordar todos los problemas planteados como también las limitaciones que se pueden ir encontrando a medida que se vaya desarrollando la viabilidad del plan de negocio, ya que, si se logra abordar con todas las limitaciones abordados, se podrá tener una visión más clara del contexto del modelo de negocio se podrá tomar una correcta toma de decisiones por parte de las organizaciones y servirá de base para futuros modelos relacionadas a la propuesta de nuevos productos o demás campos de emprendimiento (Niño, 2011). Por lo antes mencionado, el presente estudio detalla y los alcances de la indagación en tres aspectos básicos, los cuales son el aspecto teórico, práctico y metodológico y la limitación del modelo analizado.

#### **1.6.1. Alcance Teórico.**

La naturaleza de los modelos de negocio de hoy en día tienen el gran reto de desafiar a esta industria nueva que está en constante cambio, prueba de ello es que existen modelos de negocios experimentales e innovadoras, quienes tienen la responsabilidad de ser competitivos y

lograr afrontar la reforma del modelo de negocio para que sobrevivan en el tiempo o para que vayan desplazando a otras organizaciones (Osterwalder & Pigneur 2010). El presente plan de negocio busca introducir un nuevo producto al mercado huancaíno y conceptionino de consumo proporcional, denominado bizcochuelos saludables hechos a base de la harina de coca, harina de quinua, panela y productos pasteurizados el cual tiene como propuesta de valor ofertar un producto saludable que ayuda a reactivar la energía de la persona de todo tipo de edad y situación, y lo más es que este producto contribuye con el cuidado de la salud. Se busca lograr el desarrollo de una marca reconocida y atractiva para el consumidor potencial, a partir del reconocimiento y la aceptación del público, logrando atraer y retener al cliente potencial. Además, llegar a un patrón en común dentro del perfil de los consumidores.

#### **1.6.2. Alcance Práctico.**

Este modelo de negocio nace en respuesta a un nicho de mercado aun no saciado, que son personas que realizan múltiples actividades en el día, haciendo mayor esfuerzo para terminarlo, el nicho de mercado son personas que estudian y trabajan, y adicional a ello son personas que cuidan por su salud, por ello consumen productos naturales, orgánicos, y valoran mucho el tipo de alimento que llevan en su dieta diaria, viendo esta problemática, se decidió crear una oportunidad de negocio, el cual se basa en la creación de un producto que ayude a estas personas a terminar el día con la misma energía con la que iniciaron, cuidando de su salud al ofrecer estos bizcochuelos saludables, hecho a base de la harina de coca, harina de quinua, panela e insumos pasteurizados aseguran en el consumidor la reactivación de las energías del cuerpo y adicionalmente brinda nutrientes que contribuyen a la activación del sistema nervioso de la persona, Para el siguiente plan de marketing estratégico se emplearon diferentes análisis con el fin de desarrollar

un producto exitoso y para saber cómo se comporta el mercado con un nuevo producto entrante como este.

### **1.6.3. Alcance Metodológico.**

Para lograr los objetivos de estudio, se acude al empleo de técnicas de investigación como el cuestionario para las encuestas, y el procesamiento de estas en el software que permitan medir la aceptación del cliente potencial en relación a la propuesta del modelo de negocio que se pretende poner en marcha, adicional a ello se empleó un *focus group* para conocer más de cerca los gustos y preferencias de los clientes potenciales, recolectando las sugerencias como parte de mejora para el desarrollo del nuevo producto y un juicio de expertos que contribuyo a la mejora del producto en relación sabor color, proporciones, nutrientes y diseño. Con ello se busca conocer la factibilidad del producto en el mercado en relación con la segmentación del mercado definido, y cuáles son las mejoras que deben aplicar las empresas de este sector para lograr la aceptación, y así los resultados del modelo de negocio se apoyen en técnicas válidas para el medio.

### **1.6.4. Limitaciones de la Investigación.**

Según Avello et al.,(2018), definieron que las limitaciones de un estudio es una tarea que muchas veces, sobre todo por investigadores noveles, se tiende a evitar, sin embargo, este análisis es importante para expresar las limitaciones de un estudio en vista que proporciona mayor validez y severidad al proceso de investigación desarrollado, por lo antes mencionado se puede afirmar que en el presente plan de negocio se encuentra una limitante muy representativa, ya que al tener como insumo principal la harina de la hoja de coca, distorsiona el valor nutricional y hasta los beneficios que puede provocar en el ser humano, todo ello en vista que está muy grabado en la mente del cliente que consumir “coca” provoca trastornos, alucinaciones y al mencionar que la hoja de coca

contienen alcaloides, los cuales son usados como base para fabricar la famosa cocaína. En el proceso también se utiliza a cal, sal, agua, gasolina, ácido sulfúrico, amoniaco, ácido clorhídrico y más, por tanto, en el presente plan de negocio se demuestra el procedimiento que se emplea para usar la harina de coca y la importancia de consumirlo, desde los nutrientes y porcentajes de consumo.

El periodo de preparación e introducción del plan de negocio en el mercado abarcará desde julio del 2021 a julio del 2026 siendo la línea de proyección para este proyecto de cinco años que comprende el periodo de 2021 - 2026.

## **Capítulo II**

### **Estructura de la Industria**

En el desarrollo del presente capítulo se expone una breve descripción del estado actual de la empresa, en relación a la oportunidad de negocio, es importante analizar a la industria al cual la organización se enfrentará, dicho análisis se realiza en base al análisis de las cinco fuerzas de Michael Porter, y se analiza también a la industria a través de la Matriz PESTEC para luego identificar las fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades a través de la Matriz FODA de la organización propiamente dicha.

#### **2.1. Descripción del estado actual de la empresa**

García y Casanueva (2000), autores del libro *Prácticas de la Gestión Empresarial*, definen la empresa como una organización que gracias al apoyo de recursos humanos, materiales, técnicos y financiero provee bienes o servicios a cambio de un precio que le permite la reproducción de los recursos disponibles y la consecución de unos objetivos determinados a corto o largo plazo; por lo antes mencionado se afirma que el estado actual de la empresa es familiar, del rubro de productos; es decir, está enfocado en la elaboración de pasteles, bocaditos y bizcochos, estos bizcochos hechos a base la harina de coca tiene como principal funcionalidad reducir los estragos de cansancio y sueño que surgen durante el día, la empresa es reciente y por tanto se encuentra dentro de la etapa de introducción tanto en el sentido de empresa y producto. Por ser familiar, la empresa cuenta como dueños y gerentes a dos esposos quienes buscan ayudar a la sociedad en el consumo de productos saludables, hechos como en casa, por ello es una empresa nueva que tiene grandes objetivos familiares y sociales, el consumidor de hoy se preocupa mucho por el cuidado de su salud prueba de ello es que la industria cuenta con empresas que ofertan productos y servicios que se basan en lo ofertar productos naturales, orgánicos, veganos y/o saludables, en merito a ello la

organización desarrolla estrategias que buscan cautivar desde un primer momento al cliente potencial ya que son muchos y diversos.

## 2.2. Análisis del sector Industrial

(Santeliz and Contreras 2014) aseguran que las organizaciones manufactureras es la base fundamental y la más importante de demanda de los servicios de alta productividad, es por lo que en la última década no se desarrollarían a falta de un fuerte sector manufacturero. Del mismo modo, (Palomino 2017) expresa que “no hay sector de la economía que no le suministre insumos a la industria. De allí la estrecha relación entre el conjunto del sector y sus componentes, o si se quiere, la reducida dispersión entre los sectores industriales” (p. 423). Las cinco fuerzas de Porter es un análisis que proporciona un marco de reflexión estratégica para determinar la rentabilidad en un sector específico, para así evaluar el valor y la proyección futura de la organización en el sector.



**Figura 2.** Modelo según Michael Eugene Porter (1979)

Fuente: Modelo de Michael Eugene Porter (1979)

### **2.2.1. Rivalidad entre competidores: Medio.**

El cuidado del cuerpo y la alimentación saludable se ha convertido hoy en día, en las tendencias más relevantes que brinda un amplio rango de oportunidades y posibilidades para empezar nuevos negocios y emprendimientos ofertando nuevos productos, por todo ello es que nacen los bizcochuelos saludables que reactivan la energía del consumidor, y sobre todo cuida de la salud ya que está elaborado por insumos que aportan nutrientes al cuerpo, cabe indicar que nos encontramos frente a un producto nuevo en el mercado siendo este un océano azul, y en consecuencia el producto no cuenta con un competidor directo, por tanto para el análisis de los competidores se dividió en el análisis de tres enfoques:

**Diferenciación de producto:** Para poder posicionarse en el mercado y destacar, la nueva competencia debe traer consigo un factor diferenciador, es decir, una innovación que permita entrar y posicionarse como rival para los bizcochuelos saludables que reactivan las energías de las personas de toda edad clase y situación.

**Barreras Gubernamentales/legales/éticas:** Los productos deben contar con registro sanitario para ser relevantes y aportar valor a este mercado.

**Acceso a proveedores y canales de distribución:** Existe una varia amplitud de proveedores que ofertan nuevo productos saludables y orgánicos aprovechando la diversidad del país, por tanto, el acceso a proveedores, incluso especializados, no es un camino difícil.

El negocio de los productos saludables y/o naturales se encuentra en crecimiento constante en los últimos años, debido a la creciente demanda y la facilidad para acceder a este sector. No obstante, varias empresas competidoras como Costa, Alicorp, Nestlé, ya tienen muchos años en el mercado peruano respaldados por la calidad del

producto que ofrecen podrían ser marcas de competencia indirecta, sin embargo, en el sector se encuentran dos empresas peruanas con presencia en Huancayo, dichas marcas se venden en las tiendas naturistas y se escogieron estas marcas como rivales indirectos o de nivel medio, puesto que ofrecen productos naturales o saludables, sin embargo estos productos no resaltan el atributo de re activar la energía en los consumidores, adicionalmente a ello se consideró a un emprendimiento con presencia en redes sociales (venta a nivel nacional).

Una de la ventaja en esta idea de negocio será que la compra del producto se puede realizar de forma online si el cliente así lo desee, atributo que no todas las marcas del sector tienen, ello permitirá mantener un contacto directo con el cliente pudiendo lograr su lealtad de la marca y preferencia en el consumo del producto, se considera que este nuevo producto tiene posibilidades de imponerse en el mercado por sus características únicas, diferentes y sobre todo porque también tendrá presencia a mediano plazo a nivel nacional.

En conclusión, entrar a este mercado no es fácil, pero tampoco, complicado. Es decir, las barreras de entradas son de nivel medio, en donde algunos factores dificultan el ingreso a competir y otros presentan oportunidades para incursionar.

### **2.2.2. Amenaza de los productos sustitutos: Bajo.**

Existen muchos tipos de productos que buscan cuidar la salud del consumidor, tales como galletas fitness, galletas integrales, entro mucho más productos de la misma categoría, por otro lado, existe en el mercado bebidas que actúan como rehidratantes tal es el caso de Volt Red Bull entre otros; que pueden actuar como amenazada para sustituir el producto que se pretende lanzar al mercado, así mismo como rehidratante natural está la cafeína, principal componente del café que genera una reacción química en el sistema nervioso central que logra aumentar la energía y activa el estado de alerta en el ser

humano . Esto permite que las personas que toman café puedan mantenerse despiertas por más tiempo, no obstante, la mayoría de los expertos recomiendan no tomar más de cuatro tazas de café al día. Sin embargo, esos productos sustitutos no presentan todos los beneficios que se evidencian en los bizcochuelos saludables que reactivan la energía en las personas, por lo tanto, el producto se encuentra a una ventaja significativa en relación con los productos sustitutos tales como: *Qiwa Alimentos Naturales Especializados*, *IncaSur*, *Lima Orgánica Comstore* y *el café* como bebida energizante natural por excelencia. Las características distintivas hacen que los bizcochuelos saludables sean únicos en el mercado, donde se busca siempre fidelizar al cliente manteniendo la diferenciación, bajos costos y calidad del producto.

### **2.2.3. Amenaza de nuevos competidores: Medio.**

Los bizcochuelos saludables son un producto nuevo, sin embargo, al ser un producto de fácil ingreso al mercado, pueden aparecer copias o productos similares, en la misma categoría o distinta que logre cubrir con las mismas características del producto. Ése es un riesgo que se corre al lanzar un nuevo producto, por lo que siempre será necesario estar atentos los cambios en el mercado para poder quizá en un futuro próximo rediseñar la propuesta de valor para ofrecer mayor innovación al público objetivo, prueba de ello es que existen nuevos emprendimientos en todo el país que apuestan a la producción y venta de saludables y adicionalmente a ello, cuentan con presencia online, siendo ello una amenaza en esta nueva realidad de mayor venta online.

### **2.2.4. Poder de negociación de los proveedores: Alto.**

El poder que despliegan los proveedores para este contexto es alto, puesto que, son diversos (harina de coca, harina de quinua, panela, huevos, leche, néctar de frutas etc.) debido a la naturaleza del plan de negocio, es necesario contar con diferentes marcas para

garantizar e incentivar el consumo de productos saludables que representen una dieta sana. Además, al tratarse de una startup está sujeta a sus condiciones de entrega y métodos de pago. Por lo que, es importante reconocer e identificar oportunidades para una negociación eficiente que a mediano plazo nos brinde facilidades para adquirir los insumos. Por otro lado, es importante señalar que encontrar una variedad de proveedores cuyos productos cuentan con certificaciones y registro sanitario limita nuestra búsqueda y evidencia también un poder de negociación alto por parte de ellos. Los proveedores para la obtención de harina de coca será la empresa ENACO SA, proveedor de quinua Asociación de Agricultores Talpuy de Sapallanga, proveedor de maicena y polvo de hornear será MOLITALIA, proveedor Calera para huevos y Productores locales de leche, y para el proceso de pasteurización estará la empresa CONCELAC en Concepción y para la obtención de la panela (endulzante natural) se trabajará con ECONELA.

#### **2.2.5. Poder de negociación de los clientes: Bajo**

En este caso, el poder que ejercen los clientes es bajo. Esto, debido a que el poder de negociación es alto de nuestra parte. Se ofrece el producto, según nuestra selección de bizcochuelos saludables que reactivan la energía gracias a la asesoría de un nutricionista. Por lo que, los compradores interesados deben aceptar esta premisa para obtener el producto. Sin embargo, es importante recalcar que la rentabilidad del negocio depende directamente de los clientes: compras y suscripciones online. Por lo que, se dispone con diversas presentaciones en Súper Cok's Cake, además, estará sujeto a facilidades de pago, de esta manera, se ofrece flexibilidad en la oferta y garantía en la calidad de la marca asistiendo con información para una alimentación sana a nuestros clientes y una selección minuciosa de los alimentos saludables.

### 2.3. Matriz De Perfil Competitivo

La Matriz de Perfil Competitivo identifica a los posibles competidores de la organización y presenta algunas de sus fortalezas y debilidades. Asimismo, relaciona la posición estratégica de una organización modelo con una organización determinada como muestra (D'Alessio, 2013, p. 133), a continuación se presenta la matriz del perfil competitivo para los bizcochuelos saludables que reactivan la energía en los consumidores. Se consideraron 09 factores claves para realizar el análisis de la matriz del perfil competitivo frente al plan de negocio propuesto, los cuales aportan al desarrollo de las estrategias planteadas y serán claves para la preferencia del producto frente a la competencia, como también conocer cuan agresiva puede ser la competencia y que estrategias harán la diferencia del producto. La suma del peso ponderado para la empresa *“Qiwa Alimentos Naturales Especializados”* es de 2.12, mientras que *“IncaSur”* presenta un peso ponderado de 2,49 y para la organización *“Lima Orgánica Comstore”* el peso es de 2.44, así mismo para *El Café* como producto energizante natural se obtuvo como resultado un peso de 3.43, reconociendo que para los bizcochuelos nutritivos del plan de negocio Súper Cok's Cake lleva un ponderado total de 2.47, en relación al resultado se desprende que existen cuatro factores adecuados y cinco que tienen que ser reforzados, siendo los factores a fortalecer, siendo estos: calidad del producto, distribución del producto, cadena de abastecimiento y el uso de equipamiento.

**Tabla 1***Matriz de Perfil Competitivo*

Factores Claves	Peso	INCASUR		QIWA		LIMA ORGÁNICA		SUPER COK'S CAKE		CAFÉ	
		Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado
Precio	0.11	3	0.33	2	0.22	3	0.33	3	0.33	3	0.33
Calidad del producto	0.14	3	0.42	2	0.28	3	0.42	3	0.42	3	0.42
Disponibilidad del producto	0.11	3	0.33	2	0.22	2	0.22	3	0.33	4	0.33
Valor nutricional	0.13	2	0.26	2	0.26	3	0.39	2	0.26	3	0.39
Valor agregado	0.12	1	0.12	3	0.36	2	0.24	2	0.24	3	0.36
Distribución y entrega	0.11	3	0.33	2	0.22	2	0.22	3	0.33	4	0.44
Uso de insumos naturales	0.14	2	0.28	2	0.28	2	0.28	2	0.28	4	0.56
Uso de equipamiento	0.08	3	0.24	2	0.16	2	0.16	3	0.24	3	0.24
Cadena de abastecimiento	0.06	3	0.18	2	0.12	4	0.18	4	0.24	3	0.36
			2.49		2.12		2.44		2.67		3.43

Calificación	Ponderación
4	Fortaleza mayor
3	Fortaleza menor
2	Debilidad menor
1	Debilidad mayor

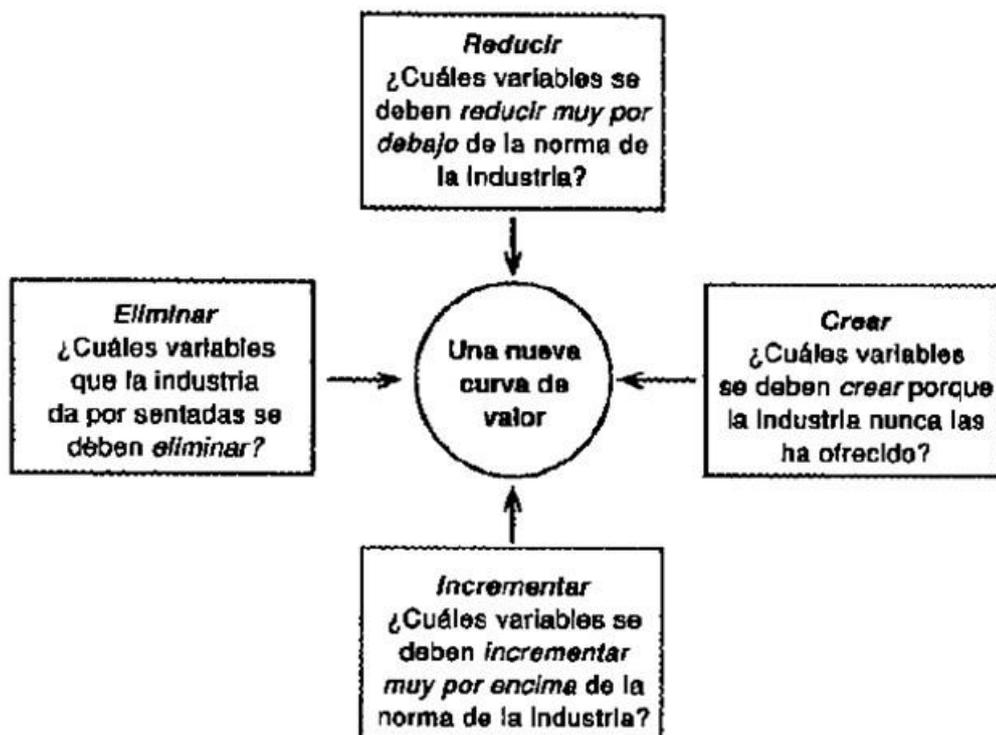
Fuente: D'Alessio, (2013)

## 2.4. Matriz de las Cuatro Acciones

Por encontrarse el producto inmerso en estrategia de océano azul, es relevante realizar el análisis del esquema de las cuatro acciones las cuales responden a las cuatro preguntas siguientes definidas por los autores (Chan & Mauborgne, 2005)

- ¿Cuáles variables que la industria da por sentadas se deben eliminar?
- ¿Cuáles variables se deben reducir muy por debajo de la norma de la industria?
- ¿Cuáles variables se deben incrementar muy por encima de la norma de la industria?
- ¿Cuáles variables se deben crear porque la industria nunca las ha ofrecido?

Modelo de las cuatro acciones según Chan and Mauborgne (2005)



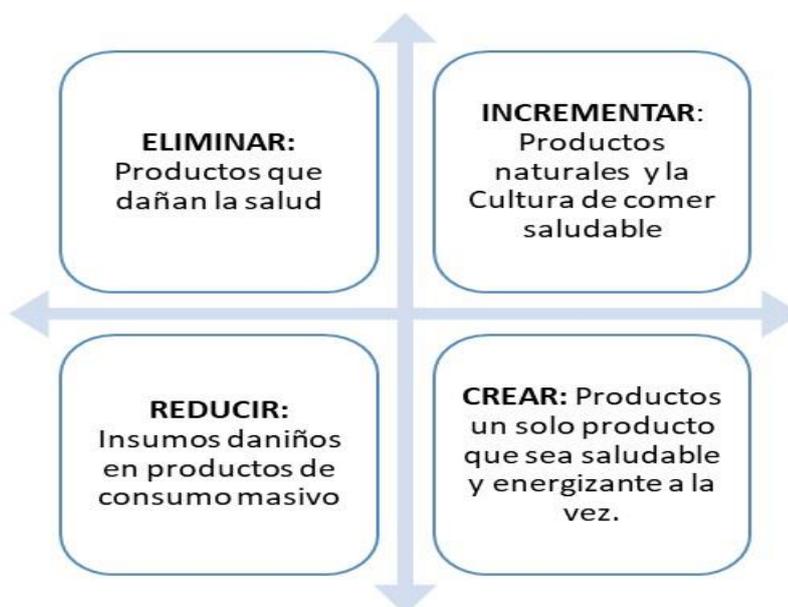
**Figura 3.** Modelo de las cuatro acciones según Chan and Mauborgne (2005)

Fuente: Modelo Chan and Mauborgne (2005)

Esta matriz ayuda a no sólo responder las cuatro preguntas antes mencionadas, sino que también ayuda a poder “actuar” con el fin de crear una nueva curva de valor. Al llenar la matriz con las acciones de eliminar, reducir, incrementar y crear, las compañías obtienen los siguientes beneficios:

- Se obligan a buscar simultáneamente la diferenciación y el bajo costo para poner fin a la disyuntiva entre el valor y el costo.
- Pueden identificar inmediatamente si están orientadas sólo a incrementar y crear, elevando su estructura de costos y exagerando en la ingeniería de sus productos y servicios, problema que suele afligir a muchas.
- Sus gerentes de cualquier nivel pueden comprenderla fácilmente, lo cual facilita su compromiso a la hora de aplicarla.
- Obliga a examinar a fondo cada una de las variables alrededor de las cuales compite la industria y así descubrir la gama de suposiciones implícitas que se hacen a la hora de competir

Es así, que en base a lo antes expuesto se tiene la siguiente matriz de las cuatro acciones para Súper Cok's Cake con los bizcochuelos saludables que reactivan las energías de las personas:



**Figura 4.** Matriz de las cuatro acciones para Súper Cok's Cake  
Fuente: Modelo Chan and Mauborgne (2005)

La estrategia para crear una nueva curva de valor para los bizcochuelos saludables que reactivan la energía

- Foco: ofrecer bizcochuelos saludables que contribuya con la reactivación de la energía en todos los consumidores, el cual logre reemplazar a la composición tradicional de los productos que actualmente existen en el mercado y que contienen alta dosis de químicos que dañan a la salud.
- Divergencia: mediante la perfecta combinación de insumos saludables naturales y pasteurizados se pretende cambiar la percepción de los clientes en relación con consumir saludable.
- Mensaje contundente: los bizcochuelos saludables no solo cuidan tu salud, si no que reactiva tus energías, vive activo, consume saludable.

## **2.5. Análisis Del Entorno**

### **2.5.1. Análisis Político y legal.**

“La estabilidad peruana estará sujeta a muchas incertidumbres, como la dinámica de la pandemia, la disponibilidad de las vacunas, la capacidad de los países de mantener las políticas de apoyo y lo que pase con la economía mundial, dice en diálogo con BBC Mundo Daniel Titelman, director de la División de Desarrollo Económico de la Cepal” (Diario Gestión, 2020, párr.4).

La República indica que la presidenta del Congreso, Mirtha Vásquez, está en la mira de un sector de este poder del Estado, casi desde que asumió el cargo como salida a la crisis política de noviembre pasado. En las últimas semanas, se han sumado voces y la amenaza de la inestabilidad política vuelve a vislumbrarse desde el Parlamento en plena segunda ola de la pandemia de la COVID-19 y a poco de iniciarse la vacunación. El ascenso de Vásquez a la presidencia del Legislativo fue consecuencia de la crisis política de noviembre, generada por la mayoría de los congresistas cuando aprobaron la vacancia presidencial y llevaron a Manuel Merino a Palacio de Gobierno. Ante el rotundo rechazo de la población, tuvieron que

recular y elegir una nueva Mesa Directiva con credenciales de poder responder a la exigencia de democracia que exigía el país. (Diario La República, Pereda, 2021).

El Diario AS menciona que, durante las últimas semanas, la encuesta nacional urbano rural de Ipsos Internacional ha realizado sondeos para conocer la intención de votos de los candidatos a la Presidencia. George Forsyth, candidato por el partido Restauración Nacional, es el favorito con un 17% de los votos para las elecciones del 11 de abril de 2021. En segundo lugar, se encuentra Keiko Fujimori, candidata de Fuerza Popular, con un 8% de los votos, un punto más con respecto a los sondeos realizados en diciembre. El tercer lugar está muy igualado con un doble empate, Verónica Mendoza, Nuevo Perú, y Julio Guzmán, Partido Morado, con 7%. (As.com 2021).

El diario El Comercio precisa que el pacto del Bicentenario es un documento que busca comprometer a los candidatos a la Presidencia de la República para las Elecciones Generales del 2021 a respetar los valores democráticos, la defensa de las personas y el orden institucional. Está basado en diez puntos que abordan, entre otros, la protección de la biodiversidad, la gestión de los recursos y el reconocimiento de la pobreza.

Conscientes de la crisis de confianza, de la crítica situación política, social y económica por la que atravesamos y de la impostergable necesidad de darle estabilidad, contenido y rumbo claro, transparente y comprometido al Perú a partir del próximo gobierno, hacemos este llamado a quienes aspiran a ser presidentes, (Redacción EC 2021, párr. 2)

### **2.5.2. Análisis Económico.**

Fuentes (2020) afirma que la economía peruana ha registrado una leve recuperación durante el último trimestre del 2020, pese a la inestabilidad política y su repercusión en la base fiscal del país. Si

estos problemas disminuyen durante los próximos meses, se proyecta que la economía podría crecer hasta un 12 % al cierre del 2021. Para el 2022, su desempeño ya sería el mismo que registró en el 2019. ¿De qué factores depende el cumplimiento de esta proyección?

A nivel macro, el principal desafío consiste en mantener la estabilidad financiera y monetaria del país. Hay que trabajar a fondo todos los temas sectoriales y desarrollar la competitividad de las industrias nacionales, con un aumento de la calidad en los productos. Vender materias primas es positivo, pero insuficiente en un entorno donde se exigen productos con un valor agregado cada vez mayor.

El crecimiento económico del País es un gran indicador para la inserción de este nuevo producto, ya que este representa un aumento de renta o valor de los precios en bienes y servicios finales que ofrecen, esto permitirá ver un mercado con mayores posibilidades de retribución de inversión y estabilidad en el mercado. Según el diario El Comercio, en su portada de economía para el día 13 de enero del año 2021 el Fondo Monetario Internacional (FMI) mejoró su proyección para la economía peruana en el 2021, luego de que elevara su pronóstico de crecimiento del Producto Bruto Interno (PBI) de 6,5% a 7,3%. Según su último informe "Perspectivas de la Economía Mundial", la entidad mantuvo su previsión de una contracción del PBI de Perú en 2020 de 13,9%. El gerente central de Estudios Económicos del BCR, Adrián Armas explicó que:

"La proyección que tiene el Banco Central de 11.5% para este considera un primer semestre con una recuperación más modesta. Y, bajo un escenario donde se mantiene los estímulos monetarios y fiscales, un entorno de estabilidad social y política, y de vacunación de la población, se tendría un siguiente impulso de la actividad económica en el segundo semestre" (El Economista 2021, párr. 2).

### **2.5.3. Análisis Socio Cultural.**

Desde la administración de Francisco Sagasti se sigue evaluando las medidas económicas a implementarse para impulsar la recuperación económica de las Mypes las que se sumarían a las medidas anunciadas como el diferimiento de pagos de Impuesto a la Renta (IR), Impuesto Selectivo al Consumo (ISC) e Impuesto General a la Ventas (IGV), el apoyo alimenticio a los comedores populares y los bonos a 4.2 millones de familias vulnerables de las regiones con alerta extrema, el ministro de la Producción, José Chicoma Lúcar detallo: “Para este segundo conjunto de medidas de apoyo económico, se tiene que tomar en cuenta el balance entre los negocios que tenemos que apoyar para evitar que desaparezcan y las perspectivas de crecimiento del país a corto, mediano y largo plazo”.(Santomá Ricard y Costa Gerard 2007 en Redacción 2020, párr.2)

Los resultados del Perú, considerado dentro de los 15 países megadiversos del mundo, por su gran variedad genética en especies de flora y fauna, develaron que más del 90% de la población demanda a las empresas de alimentos, bebidas y de cosméticos información sobre cómo se abastecen de los ingredientes naturales.

Asimismo, en el diario Gestión afirmo el presidente del Banco Central de Reserva (BCR), Julio Velarde, afirmó que esta caída de la población económicamente activa (PEA) ocupada ya comenzó a revertirse. Luego de que en el segundo trimestre la pérdida de empleos mencionada significó una contracción de 39.5%, en el tercer trimestre se observa una desaceleración de la caída y cerraría con una tasa de -14%. Es decir, luego de tener una PEA ocupada de 10.7 millones de personas entre abril y junio, en el periodo julio-setiembre subiría a 14.8 millones. Sin embargo, aún será menor que hace un año en que era de 17.2 millones.

Actualmente Lima Orgánica apuesta por expandir su propuesta de negocio hacia Colombia, Argentina y Chile. El director de Lima

Orgánica, Lucho Carbajal, señala que “el mercado de comida saludable ha evolucionado de manera favorable y cada vez se abren más locales de comida saludable, como en centro comerciales, por ejemplo. Un factor importante es que la gente demanda este tipo de alimentos”.(Redacción 2017, párr. 5)

En el Perú la hoja de coca ha sido declarada patrimonio cultural de la nación. El reconocimiento de la hoja de coca es el resultado de una revaloración de la planta en el contexto cultural de las poblaciones andinas que ha puesto fin al estigma que asociaba la hoja a una droga adictiva. Hoy día el uso de la hoja de coca hace parte de los derechos culturales de los pueblos indígenas del Perú, y está asociado también a sus propiedades alimenticias y medicinales que tienen gran potencial industrial.

#### **2.5.4. Análisis Tecnológico.**

Futuros líderes deberán tomar agrupadas en tres pilares: fomentar la institucionalidad en el uso de las TIC dentro del Estado Peruano, mediante instituciones fuertes y con apoyo político directo.

Se deben definir y acelerar las políticas públicas relevantes, tales como la política de banda ancha, de computación en la nube y de uso de las TIC en mypes, así como priorizar la confianza del ciudadano y de la empresa en la tecnología mediante políticas y acciones de capacitación y de protección en materia de cyber seguridad.

Es de esperarse que la oportunidad de desarrollo que este escenario de convergencia plantea en nuestro país en los próximos años sea tomada y aprovechada por nuestros futuros líderes, con miras al Perú del 2021.

El 60% de las micro y pequeñas empresas (mypes) del país migraría a canales de venta, debido a la coyuntura que hoy vive el mundo y

Perú en particular, producto de la pandemia de la COVID-19, estimó Giacomo Navach, CEO Qayarix.

### **2.5.5. Análisis Ecológico**

En un artículo publicado por el Dr. Rafael Urrelo Guerra, ecológicamente el cultivo de la coca y sus productos derivados han afectado las zonas de vida más frágiles de nuestra Amazonia. Los síntomas de estas alteraciones se reflejan en la baja productividad de los cultivos lícitos; disminución por área en la oferta de alimentos y materias primas; degradación y pérdida de fertilidad del suelo deterioro de la vegetación; emigración continua desde las zonas rurales hacia los centros urbanos y viceversa; intervención en Áreas Naturales Protegidas (Parques Nacionales); violencia social, etc.

Se estima que, en toda la Amazonía, la deforestación ligada directamente al cultivo de la coca tiene un total acumulado de unas 700,000 hectáreas a partir de la expansión cocalera de comienzos de los 70 Dourojeanni (1992). Si ampliamos a toda la Amazonía Peruana, el área deforestada a 1990 fue de 6´632,000 hectáreas, con una proyección para el año 2000 de 11´042,000 hectáreas, con un promedio anual de 340,000 Dourojeanni (1990).

El cultivador de coca, grande o pequeño trata de conseguir la mayor producción de hoja y para ello abona sus plantas y aplica bioestimulantes, controla enfermedades y plagas y combate las malezas. Los residuos de toda la gama de biocidas utilizados en la máxima dosis posible terminan inexorablemente en los cursos de agua, absorbidos a las partículas del suelo y en las cadenas tróficas.

La coca es un cultivo que extrae abundantes nutrientes del suelo. Se podría decir que es un ordeñador del suelo. Esta circunstancia hace que se inicie un proceso de agotamiento y pérdida de fertilidad,

terminando en un proceso de esterilización, en el que no es posible sostener la vida microbiana del suelo.

La coca, es abonada con guano de las islas, en el que se utilizaba escasa cantidad de pesticidas agrícolas, que se cubría con árboles de sombra y que se plantaba únicamente en terrenos de ladera, ha pasado a ser el de mayor uso de abonos sintéticos y pesticidas agrícolas, donde los árboles de sombra ya no son necesarios y los plantíos se ubican también en terrenos planos o terrazas de aluvión. Este cambio de sistema de explotación significa uno de los mayores peligros para los ecosistemas donde se cultiva coca, pues en él se dan todos los agravios antes descritos.

#### **2.5.6. Análisis Legal.**

Durante el 2019, el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), en coordinación con DEVIDA y a través de la Dirección Nacional de Censos y Encuestas, realizó la titulada “Encuesta Nacional de Hogares sobre Consumo Tradicional de Hoja de Coca 2019”. De acuerdo con el INEI (2019), la encuesta tuvo la finalidad de calcular la cantidad de hoja de coca que se obtiene y consume anualmente de forma natural, es decir, la que se consume para masticar/chacchar, como medicina tradicional, como mate doméstico, para usos rituales, entre otros usos naturales, sin procesamiento industrial ni para uso de la industria. Se trata de la tercera edición de dicha encuesta. Los datos principales del diseño muestral son los siguientes: la muestra del estudio es de 8,600 viviendas con un tipo de muestreo probabilístico, multi etápico e independiente en cada distrito de estudio.

La población de estudio estuvo constituida por las personas de 12 y más años de edad, residentes habituales en las viviendas particulares del área urbana y rural del país, en los 24 departamentos del Perú. Se consideraron los siguientes dominios de estimación: nacional,

nacional urbano, nacional rural, costa, sierra, selva y el área metropolitana de Lima y Callao. Asimismo, se maneja un nivel de confianza de 95%, y una tasa de no respuesta de 2.7%. Las entrevistas fueron ejecutadas entre julio y agosto de 2019. De los resultados la encuesta se ha recogido información sobre la cantidad de hoja de coca adquirida para el consumo tradicional; el consumo de hoja de coca según rango etario y región natural; así como sobre el consumo de derivados de hoja.

## **2.6. Formulación de la Matriz FODA**

La matriz FODA es una herramienta el cual nos ayuda a conocer la situación real en que se encuentra una organización, empresa y/o proyecto, y de esa manera poder planificar una estrategia para el futuro, por tanto, se identifica de carácter estratégico, al ser utilizada en la elaboración de planes estratégicos, planes de negocio de creación de nuevas empresas y planes de Marketing, con el objetivo de tener un análisis detallado de los elementos internos y externos. El análisis FODA se compone de las siguientes partes:

- Fortalezas. Aspectos positivos de la propia empresa.
- Oportunidades. Aspectos positivos que ofrece el entorno.
- Debilidades. Aspectos negativos de la propia empresa.
- Amenazas. Aspectos negativos del exterior de la empresa.

Las debilidades y fortalezas son internas de la empresa, y las amenazas y oportunidades son factores externos a la empresa, a continuación, se detalla las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del presente plan de negocio, cerrado por el cruce y estrategias propuestas.

### **2.6.1. Fortalezas.**

- **F1** Producto atractivo por ser una propuesta nueva que soluciona problemas de la vida cotidiana, tales como el sueño y/o cansancio, reactivando las energías consumiendo saludable.

- **F2** La producción está hecho bajo insumos saludables, y cuenta con controles sanitarios confiables para la distribución del producto en el mercado.
- **F3** Es un producto que ingresa al mercado con un precio acorde con el segmento al cual se pretende llegar.
- **F4** Los puntos de venta del producto son variados.
- **F5** El sabor y el gusto es agradable al paladar aun así este hecho a base de harina de coca y quinua.

### **2.6.2. Debilidades.**

- **D1** El producto por contener insumos naturales es perecedero, es decir tiene una vigencia de corto tiempo sin embargo gracias al proceso de pasteurización se logra alargar el tiempo de vida del producto (ocho semanas aproximadamente).
- **D2** Al ser una marca nueva en el sector carece de un posicionamiento en el mercado y en la mente del consumidor potencial.
- **D3** Falta de capacitación e información a los clientes potenciales de su consumo y beneficio.
- **D4** Ausencia del producto en supermercados en el interior del país.
- **D5** Es un producto que cuenta con un límite de consumo diario (04 unidades como máximo en el día).

### **2.6.3. Amenazas.**

- **A1** Alta competencia en el sector de productos naturales y saludables.
- **A2** Competencia de otros productos fuertemente sustitutos.
- **A3** Nueva demanda con nuevas necesidades que implica un constante cambio o innovación del producto.
- **A4** Existe una idea errónea de la relación de la coca con la droga.

- **A5** Poca credibilidad del nuevo concepto propuesto de los bizcochuelos saludables y sus beneficios.

#### **2.6.4. Oportunidades.**

- **O1** Es un nuevo nicho de mercado no cubierto.
- **O2** Incremento de clientes potenciales (personas que desean consumir saludable y a la vez reactive las energías)
- **O3** El consumidor de hoy opta por productos saludables y/o naturales y ya no productos artificiales o de alto nivel de químicos.
- **O4** Sustituir a otros productos por su versatilidad y beneficios adicionales.
- **O5** La empresa no cuenta con un competidor directo.

**Tabla 2**

*Matriz Foda*

	Fortalezas	Debilidades
Factores Internos	F1 Producto atractivo por ser una propuesta nueva que soluciona problemas de la vida cotidiana, tales como el sueño y/o cansancio, reactivando las energías consumiendo saludable. F2 La producción está hecho bajo insumos saludables, y cuenta con controles sanitarios confiables para la distribución del producto en el mercado. F3 Es un producto que ingresa al mercado con un precio acorde con el segmento al cual se pretende llegar.	D1 El producto por contener insumos naturales es perecedero, es decir tiene una vigencia de corto tiempo sin embargo gracias al proceso de pasteurización se logra alargar el tiempo de vida del producto (ocho semanas aproximadamente). D2 Al ser una marca nueva en el sector carece de un posicionamiento en el mercado y en la mente del consumidor potencial.
Factores Externos	F4 Los puntos de venta del producto son variados. F5 El sabor y el gusto es agradable al paladar aun así este hecho a base de harina de coca y quinua.	D3 Falta de capacitación e información a los clientes potenciales de su consumo y beneficio. D4 Ausencia del producto en supermercados en el interior del país. D5 Es un producto que cuenta con un límite de consumo diario (04 unidades como máximo en el día).
Oportunidades	Estrategia FO	Estrategia DO
O1 Es un nuevo nicho de mercado no cubierto.	Desarrollar estrategias publicitarias para dar a conocer al cliente la nueva propuesta del producto y la forma de preparación que es de procesamiento saludable. (FO1-O1-O2)	Desarrollar pruebas piloto para descubrir donde se concentra más los clientes potenciales y a ellos informales de los beneficios del producto. (DE2-O3-DE5-O4)
O2 Incremento de clientes potenciales (personas que desean consumir saludable y a la vez reactive las energías)	Adecuar la distribución de los productos en los lugares donde se encuentra en mayor porcentaje nuestro público objetivo. (FO4-O4)	Potenciar el valor agregado que tiene la marca e informar del tiempo límite de consumo que puede realizar por ser un producto natural. (DE5-O4-DE1-O3)
O3 El consumidor de hoy opta por productos saludables y/o naturales y ya no productos artificiales o de alto nivel de químicos.	Realizar degustaciones a los clientes potenciales para que comprueben la buena calidad y el sabor del producto. (FO2-O3-O4-FO5)	Desarrollar estrategias claves con supermercados de la localidad para ser un proveedor de los productos que vendemos. (DE4-O5-O3O1)

O4 Sustituir a otros productos por su versatilidad y beneficios adicionales.	Implementar al empaque del producto los valores nutricionales que tiene el producto ya que los clientes de hoy valoran mucho el cuidado de la salud. (FO2-FO5-O3-O4)	Potenciar la estrategia diferenciadora del producto al cliente potencial y objetivo al cual pretendemos llegar, ofreciendo promociones y descuentos por ser nuevos en el mercado (DE1-DE2-O4-03-01)
O5 La empresa no cuenta con un competidor directo.		
Amenazas	Estrategia FA	Estrategia DA
A1 Alta competencia en el sector de productos naturales y saludables.	Evaluar a los productos naturales alternos a nuestro producto para informar a nuestro cliente potencial la propuesta nueva y el valor agregado con el que contamos. (FO1-A2-FO5)	Tomar en cuenta las demandas de los clientes de nuestros competidores indirectos para realizar productos que no se convierta en merma a corto o mediano plazo. (A1-DE1-DE5)
A2 Competencia de otros productos fuertemente sustitutos.	Crear un fanpage donde nuestros clientes puedan realizar consultas, ideas, y reclamos del producto. (A3-FO3-FO5)	Desarrollar activaciones para informar al cliente potencial en que consiste el producto, cual es nuestro valor agregado y el valor nutricional que logra en el ser humano al consumirlo. (A4-A5-DE3-DE5)
A3 Nueva demanda con nuevas necesidades que implica un constante cambio o innovación del producto.	Desarrollar una estrategia donde se realice innovación constante del producto sin perder el valor agregado con el que se cuenta. (A3-FO1-FO3-FO5)	Tomar en cuenta las quejas, sugerencias e ideas que puedan brindar nuestros clientes para ofrecer un producto más acorde a ellos. (DE3-A4-DE5-A5)
A4 Existe una idea errónea de la relación de la coca con la droga.	Añadir prueba de expertos a nuestro producto con la finalidad de mostrar la veracidad de los valores nutricionales con la que cuenta el producto (A5-FO5-A4-FO4)	Realizar encuestas y/o focos group para medir el grado de satisfacción del producto e implementar sabores y presentaciones del producto (A3-A4-A5-DE2-DE5)
A5 Poca credibilidad del nuevo concepto propuesto de los bizcochuelos saludables y sus beneficios.		

Fuente: Elaboración propia

## **Capítulo III**

### **Estudio de Mercado**

#### **3.1. Selección del segmento del mercado**

Los segmentos de mercado son grupos extensos susceptibles de ser identificados. Nicho es un grupo definido en forma más estrecha que busca una combinación particular de beneficios. En la medida que el vendedor subdivide un mercado al introducir características más singulares, los segmentos tienden a convertirse en un conjunto de nichos. Los clientes de un nicho están dispuestos a pagar una prima a aquella empresa que mejor satisfaga sus necesidades. El mercadólogo tendrá que especializar sus operaciones y para otros competidores no resulta fácil atacar al líder del nicho. (Kotler, 2001, p.34).

##### **3.1.1. Geográfica.**

La segmentación geográfica hace referencia a la división del mercado tomando en cuenta las diferencias geográficas entre un lugar y otro, a la hora de distribuir los productos o servicios. La segmentación geográfica ayuda a recopilar y analizar información de acuerdo a la ubicación física de las personas” (Malhotra, 2008, p. 157).

Ubicación: Huancayo. Se eligió por la ciudad de Huancayo, El Tambo y Concepción, Departamento de Junín - Perú puesto que se detectó que aún no hay una necesidad satisfecha por parte de las personas que buscan un alimento saludable que contribuyan a la reactivación de la energía de las personas.

##### **3.1.2. Demográfica.**

La segmentación demográfica consiste en dividir el mercado en grupos más pequeños, este tipo de segmentación toma en cuenta variables como la edad, ingresos, grado de estudios, nacionalidad,

raza, religión, ocupación, etc. Esta segmentación les ayuda a las organizaciones a comprender con exactitud el comportamiento del consumidor, lo que a su vez les ayuda a desempeñarse mejor. (Osterwalder y Pigneur 2010, p.21)

A. Edad: De 18 a 35 años de edad.

Se eligió a clientes en los rangos de 18 a 35 años de edad porque son las edades en las que hay más desgaste físico en las personas por el hecho de estar en las universidades y/o trabajos, los cuales buscan alimentos listos para consumir por tener corto tiempo de descanso y que sea un producto que reactive las energías y en consecuencia disminuya el sueño y el cansancio producidos durante el día.

B. Género: Femenino y masculino.

Nuestro producto no tiene restricciones más por lo contrario puede ser consumido por ambos géneros, por ser un alimento que disminuye el cansancio y sueño es accesible tanto para el género femenino como masculino.

C. Clase social: Clase A, B y C.

Se opta por la clase A, B y C pues se considera que estas personas tienen un poder económico para elegir, y sus ingresos alcanzan para un producto que les ayude a activar sus energías, puesto que esta clase social adopta un sentimiento creciente de empoderamiento en la sociedad y estas clases están en constante actividad.

### **3.1.3. Psicográfica.**

La segmentación con mayor relevancia, ya que analiza el comportamiento, las necesidades y preferencias de los consumidores. Cada vez más, las audiencias buscan productos que les regalen experiencias o que se alineen con sus ideales. Sus

variables son: la personalidad, estilo de vida, valores, actitudes e intereses. En este caso, las redes sociales y el geomarketing se convierten en la herramienta más importante de las empresas. Al estudiar a su público, es más sencillo desarrollar estrategias publicitarias que muevan sus emociones. (Feijoo, Guerrero, & García, 2018, como se citó en Feitosa & Ikeda, 2011).

Estilo de vida: Progresistas y modernas. El estilo de vida Progresistas tiende a ser extremadamente prácticos y optan a estudiar carreras cortas para producir lo antes posible, por esta razón es que el producto será perfecto para poder disminuir el índice de cansancio que los progresistas suelen tener muy a menudo, y las Modernas son mujeres que trabajan y están al pendiente de su salud por esa razón nuestro producto estará enfocada a ellas porque ofrece un producto natural que contribuye a la reducción del sueño y cansancio.

#### **3.1.4. Conductual**

Público objetivo es una noción que se emplea en el ámbito del marketing y la publicidad. El concepto hace referencia a un consumidor representativo e ideal al cual se dirige una campaña o al comprador al que se aspira a seducir con un producto o un servicio.

*Fernanda 19 años.* Fernanda estudia Administración de empresas en la Universidad Continental y se encuentra cursando el noveno ciclo. Por lo general sus horarios de clase son en las tardes y noches; a lo cual ocupa el tiempo de las mañanas para trabajar. Ella considera que últimamente sus días son muy agitados y por lo mismo busca productos que le ayuden a disminuir los estragos de sueño y cansancio.

*Eduardo 34 años.* Eduardo trabaja en la SUNAT como encargado de logística, adicionalmente a ello trabaja como docente en la universidad Continental lunes, miércoles, viernes y fin de semanas, cuida mucho de su salud y por esa razón por las mañanas asiste al

gimnasio, últimamente está sintiendo mucho cansancio en el día y está buscando la manera de consumir productos naturales que le ayuden a continuar con sus actividades del día

### 3.2. Investigación cuantitativa

Un diseño de investigación es un esquema o programa que ayuda significativamente a hacer realidad un proyecto de investigación, para ello es importante identificar ciertos patrones del público objetivo al cual estamos analizando, para cuantificarlos, el cual ayudará para la toma de decisiones administrativas y/o estratégicas.(Malhotra 2008).

#### 3.2.1. Proceso de muestreo.

Para la ejecución del muestreo se aplicó una encuesta a las personas potencialmente clientes de nuestro producto, es decir personas de 18 a 35 años de edad, en el género de mujeres o varones los cuales son de la ciudad de Huancayo, que presentan características de ser progresistas o modernas según el estudio de Arellano, en ese sentido, Cazau (2006) afirma que, “el tamaño de la muestra depende del grado de error que sea tolerable en las estimaciones muestrales y de los objetivos de investigación. En otras palabras, si uno está dispuesto a tolerar un mayor error, puede tomar una muestra de menor tamaño por cuanto será menos representativa”. En base a la estadística identificada por el INEI se ha establecido la población en relación con los distritos a los cuales se pretende llegar:

**Tabla 3**

*Población de los distritos objetivos*

Distritos	Población
Huancayo	116,953
Chilca	85,628
El Tambo	161,429
Concepción	11,816
Total	375,826

Fuente, INEI y APEIM, 2020.

<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>

Como resultado, la población objetivo para distribución del nuevo producto es de 375,826 habitantes a nivel de los distritos de Huancayo, Chilca, El Tambo y Concepción. En este contexto, para el presente plan de negocio se determinó los segmentos por niveles socio económicos A, B y C, nicho de mercado aun no cubierto al cual se dirige el producto. (APEIM, 2020) señala que “la distribución de hogares según el NSE 2020, de la Región Junín para el NSE A, B es 7.9% y C es 22.3%” (p. 22).

Considerando dicha premisa de la distribución se ha efectuó el cálculo del cliente potencial en relación con los distritos objetivos Huancayo, Chilca, El Tambo y Concepción, según la Tabla 4.

La población según el Nivel Socio Económico (NSE) por distrito finalmente es de 113,612 personas, la cual es nuestra población infinita o desconocida.

**Tabla 4**

*Población de los Distritos Objetivos y NSE*

Distritos	Población	Total NSE A, B, C en Junín	Población del NSE A, B, C
Huancayo	116,953		35,355
Chilca	85,628	30.23%	25,885
El Tambo	161,429		48,800
Concepción	11,816		3,572
Total	375,826		113,612

Fuente: INEI y APEIM, 2020

(Hernández et al. 2010) Para el proceso cuantitativo la muestra es un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectarán datos, y que tiene que definirse o delimitarse de antemano con precisión, deberá ser representativo de dicha población. El investigador pretende que los resultados encontrados en la muestra logren generalizarse o extrapolarse a la población. En tal sentido, el presente plan de trabajo por su naturaleza amerita una muestra no probabilística.

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q}{i^2}$$

Dónde:

Z: Coeficiente de confianza (95%),

P: Probabilidad de que cada elemento sea escogido (50%)

Q: Probabilidad de que cada elemento no sea escogido (50%)

E: Error de muestra (5%)

Considerando que existe proyectos similares y dado que el presente plan de negocio es nuevo en la zona geográfica en la cual se lanzará se contempla un escenario conservador asignando los valores de  $p=0.5$  y  $q = 0.5$  como éxito y fracaso respectivamente. Para el intervalo de confianza de 0.5, el valor de Z es 1.96.

A. Unidad de análisis.

La unidad de análisis será personas mayores de edad, [considerando de 18 a 35 años de edad, Perú] que cuenten con diversas actividades por cumplir en el día, que tengan un trajín medio alto en el día o personas que tengan que cumplir con objetivos profesionales y/o personales a corto o mediano plazo, adicional a ello que cuiden por su salud y consuman productos naturales (Hernández et al. 2010) refieren que la unidad de análisis hace referencia sobre el que o quienes se va a realizar la investigación. Así mismo “Son los participantes, objetos, sucesos o comunidades de estudio, lo cual depende del planteamiento de la investigación y de los alcances del estudio.” (p. 172).

B. Tamaño de la muestra.

Además, Cazau (2006) afirma que, “el tamaño de la muestra depende del grado de error que sea tolerable en las estimaciones muestrales y de los objetivos de investigación. En otras palabras, si uno está dispuesto a tolerar un mayor error,

puede tomar una muestra de menor tamaño por cuanto será menos representativa”

Para el presente plan de negocio se tiene:

$$n = \frac{(1.96)^2(0.50)(0.50)}{(0.05^2)}$$
$$n = 385$$

Por tanto, el mínimo de encuestas validas requerido es de 385. La selección de cada cliente potencial a encuestar de dará de forma aleatoria simple.

C. Selección de la muestra.

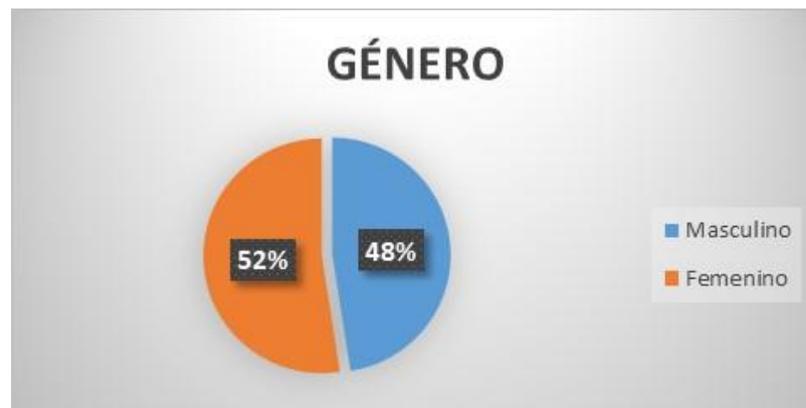
“Uno de los puntos claves y significativos del proceso de investigación es la selección de la muestra, es decir, determinar qué elementos de la población conformarán la muestra para que ésta sea representativa, y contenga las características y propiedades del ámbito poblacional del cual fue extraída”. (Carrasco 2006, p. 257). Para el presente plan de negocio la selección de cada cliente a encuestar se dará por aleatorio simple.

### 3.2.2. Diseño de Instrumento

“La clave para una buena investigación descriptiva es conocer exactamente lo que se desea medir, además de seleccionar una técnica de encuesta, donde cada participante esté dispuesto a cooperar y sea capaz de dar información completa y precisa de manera eficiente” (Ottaviano, Vicepresidente principal, gerente general, Burke Marketing Research en Malhotra, 2008, p. 128). En ese sentido la técnica que se empelo para el diseño del instrumento fue la encuesta que nos ayuda a recaudar información, a partir de una recolección estructurada de datos denominado cuestionario ya que presentan alternativas fijas donde el encuestado puede elegir de un conjunto predeterminado de respuestas.(Malhotra 2008) en el Anexo 01 se detalla la encuesta aplicada.

### 3.2.3. Análisis y Procesamiento de Datos.

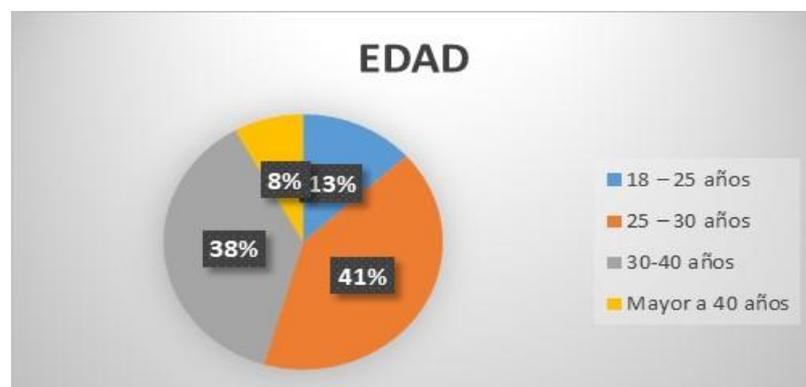
El resultado de la aplicación de la encuesta se detalla a continuación. En la figura 5, donde nos indica el género se observa que el 52% del total de 385 son femeninas y solo el 48% son de género masculino, indicador que nos señala que van en proporción uno del otro.



**Figura 5.** Modelo según encuesta aplicada.

Fuente: Elaboración propia

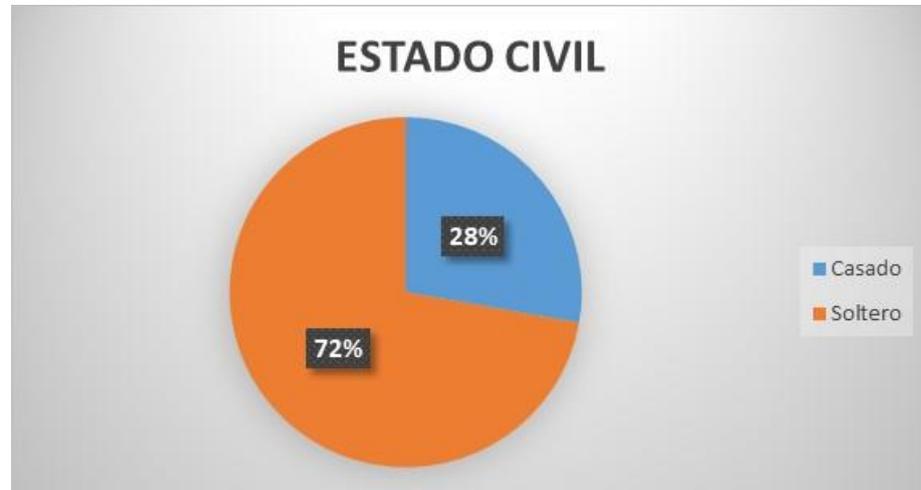
En la figura 6, se grafica las proporciones con las edades de los encuestados, obteniendo como resultado que la mayoría de ellos se encuentran entre los 25 y 30 años de edad, seguidos de los que fluctúan en la edad de 30 y 40 años, y en tercer y cuarto lugar se encuentran los de 18 a 25 años y los que tienen la edad mayor a 40 años.



**Figura 6.** Modelo según encuesta aplicada en relación con la edad de los encuestados

Fuente: Elaboración propia

En la figura 7, se detalla el estado civil de los 385 encuestados, por tanto, se demuestra que del total de encuestados solo el 28% son casados, siendo el 72% personas solteras.



**Figura 7.** Modelo según encuesta aplicada en relación con el estado civil de los encuestados.

Fuente: Elaboración propia

En la figura 8, se señala el grado profesional de cada encuestado, y en porcentajes se observa que del total el 42% son estudiantes de universidad, seguido nada mas de empleados con un 41%, en menor porcentaje se tiene a docentes con un 10% y solo un 7% indican ser docentes.



**Figura 8.** Modelo según encuesta aplicada en relación con el grado profesional de los encuestados

Fuente: Elaboración propia

En la figura 9, nos grafica el distrito de residencia de los encuestados, donde se observa que el 36% es del distrito de El Tambo seguido de Chilca con un 32%, rangos más abajo se tiene un 19% el distrito de Huancayo y con un 13% se encuentra al distrito de Concepción, todos ellos pertenecientes a la región Junín.



**Figura 9.** Modelo según encuesta aplicada en relación con el distrito de residencia de los encuestados.

Fuente: Elaboración propia

La figura 10, responde a la pregunta si los encuestados consumen alimentos, bizcochos o bebidas energéticas donde del total de encuestados respondieron que si en un 90% y solo respondieron que no un 10%.



**Figura 10.** Modelo según encuesta aplicada en relación con el consumo de alimentos energéticos en los encuestados

Fuente: Elaboración propia

La figura 11, explica la frecuencia de consumo de los encuestados con relación a alimentos, bizcochos y/o bebidas energéticas, encontrando que el 81% de encuestados tiene una frecuencia de consumo entre 1 y 2 veces al día, y en menor porcentaje con un 11% están los que nunca consumen y con un 8% los que consumen entre 3 y 4 veces y por último nadie respondió que consume más de 4 veces en un día.



**Figura 11.** Modelo según encuesta aplicada en relación con la frecuencia de consumo de los encuestados.

Fuente: Elaboración propia

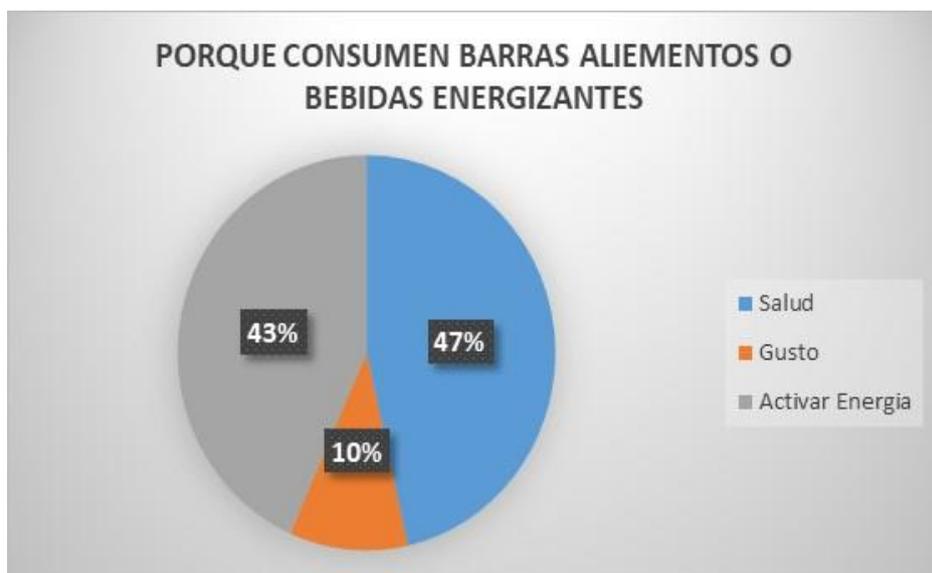
La figura 12, el resultado en el siguiente gráfico, responde a la pregunta si al consumir estos alimentos, bizcochos o bebidas energizantes sientes que hace efecto en su organismo, donde del total de encuestados el 46% reconoce que a veces



**Figura 12.** Modelo según encuesta aplicada en relación con la efectividad de los alimentos energéticos.

Fuente: Elaboración propia

En la figura 13, se observa que del total de encuestados un 47% consume los alimentos, bizcochos o bebidas energéticas por tema de salud, mientras que el 43% consumen por activar sus energías y solo el 10% consume por gusto.



**Figura 13.** Modelo según encuesta aplicada del porque consumen alimentos energéticos.

Fuente: Elaboración propia

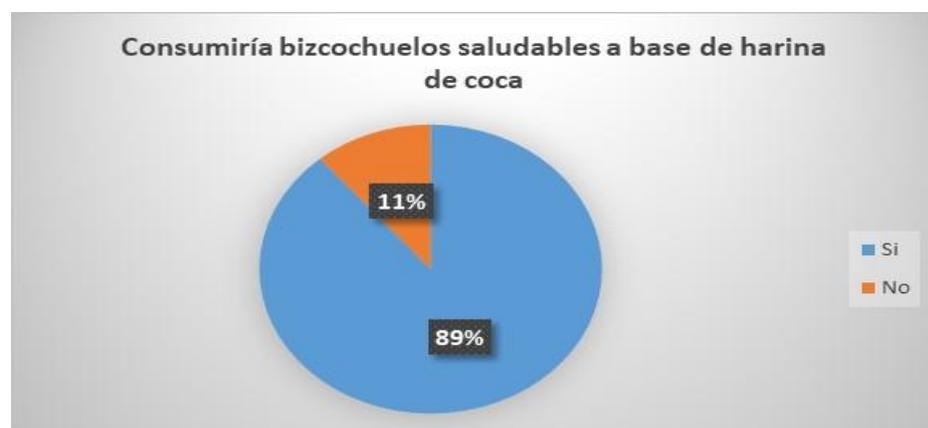
En la figura 14, se afirma que, del total de encuestados, el 56% paga por los alimentos, barras y bebidas energéticas entre 3.00 y 5.00 soles, mientras que un 39% pagan entre 6.00 y 8.00 soles y solo un 5% paga más que 9.00 soles.



**Figura 14.** Modelo según encuesta aplicada en relación con el precio de los productos energizantes.

Fuente: Elaboración propia

En la figura 15, se considera como pregunta si el encuestado estaría dispuesto a consumir bizcochos saludables hechos a base de harina de coca, donde el 89% respondió que sí y solo un 11% se negó a querer consumir en algún momento.



**Figura 15.** Modelo según encuesta aplicada del sí estarían dispuestos a consumir bizcochuelos a base de harina de coca y quinua.

Fuente: Elaboración propia

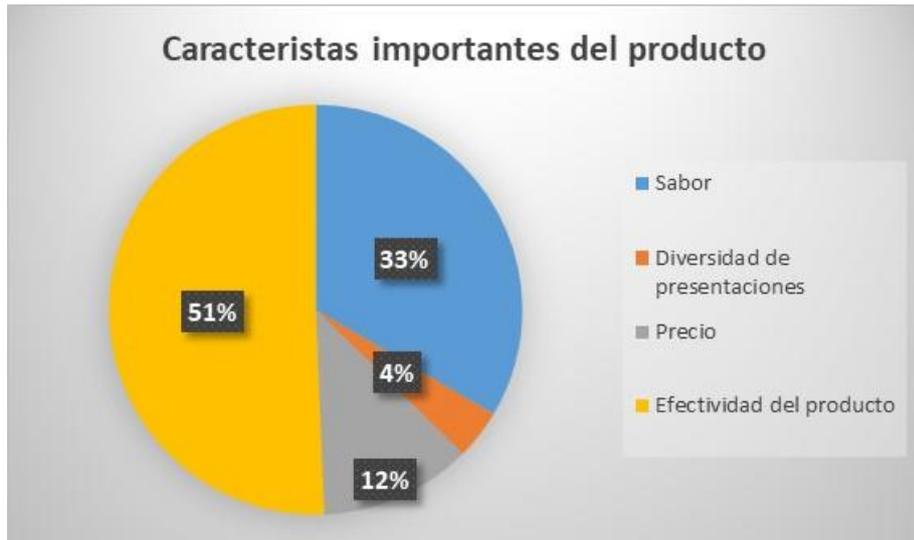
En la figura 16, se observa que, del total de encuestados, estarían dispuestos a pagar entre 3.00 y 05.00 soles, mientras que el 31% explica que pagarían entre 6.00 y 8.00 soles y solo un 3% pagaría más de 9.00 soles.



**Figura 16.** Modelo según encuesta aplicada en relación con el precio dispuesto a pagar.

Fuente: Elaboración propia

En la figura 17, respondieron al grado de importancia que consideran como características importantes para el desarrollo del plan de negocio, donde del total de encuestados, el 51% afirma que consumen por la efectividad del producto seguido del sabor con un 33%, mientras que solo el 12% lo ve por el lado del precio y por último la diversidad de presentación el cual es solo un 4% del total de encuestados.



**Figura 17.** Modelo según encuesta aplicada en relación con las características importantes del producto.

Fuente, elaboración propia

### 3.2.4. Conclusiones Y Recomendaciones Del Estudio.

#### A. Conclusiones.

- Se encontró un total de 385 encuestados los cuales respondieron a las 9 preguntas planteadas para el desarrollo del Plan de Negocio.
- Los resultados recaudados a través de esta encuesta demuestran los objetivos que se está cumpliendo y cuáles son las mejoras que deben realizarse para ofrecer un producto de calidad.
- Las encuestas realizadas refuerzan y aportan valiosa información que ayuda a saber definir la forma en fondo diseño entre otras características la viabilidad del cliente potencial.
- Cada pregunta consta de alternativas las cuales se plantearon con la finalidad de reconocer el perfil actual del mercado y las sugerencias que se pueden aplicar a partir del consumidor potencial.

- Los resultados son analizados, estudiados y aplicados para identificar un perfil de consumidor con mayor aceptación del producto.

#### B. Recomendaciones

- Es importante reconocer que las preguntas de género, edad, estado civil y el grado profesional van acorde con la selección del mercado al cual se pretende llegar.
- En relación con donde se encuentra nuestro mayor nicho de mercado o clientes potenciales en el distrito de El Tambo, por tanto, se recomienda hacer un mayor análisis al perfil de este cliente para encontrar y potenciar de la misma forma en los demás distritos de estudio.
- Se dio como resultado que el 90% del total de encuestados si consumen alimentos, barras y/o bebidas energéticas por tanto se recomienda continuar con el presente plan de negocio en vista que nuestro margen de aceptación es muy alto.
- Los precios del mercado van acordes con los precios que el encuestado está dispuesto a pagar, sin embargo, se recomienda cruzar información con los costos y gastos para encontrar la rentabilidad del negocio.
- El factor de importancia de las características del producto al momento de consumir nos ayuda a enfocar que detalles se pueden mejorar.

### **3.3. Investigación cualitativa**

La investigación cualitativa, es una forma de sesiones de grupales y/o entrevistas profundas individuales, este tipo de investigación se aplica para detectar o descubrir los sentimientos sensoriales que son importantes o relevantes para los clientes actuales o potenciales, es importante aplicar esta fase de la investigación en vista que desde el lado cuantitativo no se logra

identificar los sentimientos inmersos y experiencia vivida en casa ser humano (Malhotra 2008).

### 3.3.1. Focus Group

Es importante mencionar que para Malhotra (2008) el *focus group* o sesión de grupo (de enfoque) como una “entrevista, de forma no estructurada y natural, que un moderador capacitado realiza a un pequeño grupo de encuestados [...] El valor de la técnica reside de los hallazgos inesperados que a menudo se obtienen de una discusión grupal que fluye libremente” (p. 146), en ese sentido es importante mencionar que para el presente plan de trabajo se empleó esta técnica para conocer de cerca al cliente potencial.

#### A. Objetivos del Focus group.

- Identificar los factores importantes y relevantes con los que cuenta el cliente potencial
- Identificar que productos sustitutos son los que consumen
- Identificar cuáles son las características psicológicas de los clientes potenciales y cuáles son las que influyen en el momento de la compra.
- Identificar cualquier otro aspecto del cliente potencial en la elección de un producto similar al propuesto.

**Tabla 5**

*Características del Focus Group*

Tamaño del grupo	10 personas 05 mujeres 05 varones
Composición del grupo	Homogéneo, evaluación previa de los participantes
Entorno virtual	Atmosfera relajada e informal
Duración	1 hora y 30 minutos
Registro	A través de Google Meet
Moderador	Angela Bueno
Características del moderador	Habilidades Interpersonales de observación y comunicación

Fuente: Elaboración propia

B. Proceso de muestreo del Focus group.

Para el desarrollo del presente *Focus group* se consideraron las características expuestas en la segmentación del mercado, y en relación con el objetivo principal y específicos determinados en el capítulo I, de ahí que la población estuvo conformada por hombres y mujeres que se encuentra en el rango de edad de 18 a 35 años de edad, quienes viven y/o trabajan en los distritos de El Tambo, Chilca, Huancayo y Concepción de los NSE A, B y C quienes cumplen el perfil de modernas y/o progresistas.

Para seleccionar la muestra se identificaron a los participantes por medio del uso de la técnica de muestreo no probabilístico por conveniencia. Considerando compañeros y amistades de trabajo que cumplieran con las características establecidas en la segmentación. La distribución de la muestra para el *focus group* se representa en la Tabla 6.

**Tabla 6**

*Distribución de los Focus groups*

Fecha	Cantidad	Rango	NSE	Género
19.01.2021	9	18-35 año	A, B, C	4 mujeres – 5 varones
16.12.2020	10	18-35 año	A, B, C	5 mujeres – 5 varones

Fuente: Elaboración propia

C. Diseño de instrumento Focus group.

La aplicación de esta técnica del *Focus group* estuvo a cargo de la Señorita Angela Bueno, quien asumió el rol de moderadora.

**Tabla 7**

*Guía del Focus group efectuado*

Guía	Detalle	Tiempo
Preámbulo	Bienvenida, gracias Explicar la naturaleza del <i>Focus group</i> , (no hay preguntas correctas o incorrectas) Invitar a un dialogo	08 minutos

Guía	Detalle	Tiempo
Introducción y Calentamiento	Nombres y apellidos de los participantes	15 minutos
	Explicar estado laboral de los participantes	
Entorno	Explicar las actividades que realizan durante el día	20 minutos
	Importancia de concluir con las actividades del día.	
	Estado de ánimo durante el día	
	Que cosas les reprime	
Propuesta de valor	Como es su alimentación diaria	15 minutos
	Productos que consumen para activar sus energías	
	Disposición de consumo de bizcochos saludables a base de harina de coca y quinua	
Prueba del producto	Explicar el producto (atributos, nutrientes, cantidad, elaboración)	5 minutos
	Pedir que prueben el producto	
Apreciación del producto	Dejar que expliquen su apreciación del producto (empaquete, diseño, color, sabor, forma, tamaño)	20 minutos
	Proponer disposición de pago por el producto	
Ejercicio de Cierre	Escuchar recomendaciones y/o sugerencias	7 minutos
	Despedida	
	Agradecimiento	

Fuente: Elaboración propia

#### D. Análisis y procesamiento de datos del Focus group.

Luego de haber realizado el *focus group*, se efectuó el análisis de información registrada. Este análisis se hizo de acuerdo con los objetivos previamente definidos para cada uno de los instrumentos. Se analizó el video grabado del *focus group*, registrando las respuestas de cada participante en una matriz individual, luego en una matriz de resumen y finalmente en una matriz general donde se consolidaron las respuestas de todos los participantes del *focus group*. Con esta matriz de resumen general se realizó el siguiente análisis de acuerdo con los tres objetivos definidos al iniciar el presente capítulo.

- Buscar un perfil común entre los consumidores potenciales que en este caso son universitarios, y personas en general que cuiden de su salud y buscan consumir productos saludables así mismo buscan reactivar sus energías

- Analizar la viabilidad del producto a base de coca, con la finalidad de saber si tendremos una aceptación más del 80% con nuestro cliente potencial
- Averiguar cuál es la percepción que tienen los consumidores de los distintos atributos que para ellos son importantes en la actual oferta de pasteles a base de coca que disminuyen los estragos de sueño y cansancio durante el día.
- Determinar los factores que influyen en la demanda de alimentos saludables, debido a que permitirá comprender cuáles son las variables más valoradas por el consumidor en su decisión de compra.
- Lograr un 20 % de participación en el mercado al que se atiende, después del 1er año de lanzamiento
- Situarnos entre los 5 primeros referentes de productos saludables naturales en la mente del consumidor en el primer año
- Establecer un plan de comunicación estratégico, basado en el cliente objetivo.
- Identificar correctamente los canales de distribución para tener mayor llegada al cliente objetivo.

### **3.3.2. Juicios de Expertos.**

El juicio de expertos es un método de validación útil para verificar la fiabilidad de una investigación que se define como “una opinión informada de personas con trayectoria en el tema, que son reconocidas por otros como expertos cualificados en éste, y que pueden dar información, evidencia, juicios y valoraciones” (Escobar y Cuervo, 2008, p. 29). Por tanto, se aplicó el juicio de experto a una nutricionista pastelera a quienes se formularon el cuestionario de la Tabla 8.

**Tabla 8***Cuestionario de Juicio de expertos*

Dimensión	Indicador	Descriptores
Bizcochuelos saludables que reactivan la energía	¿Cumple con el porcentaje correcto de harina de coca?	Si, el porcentaje correcto según el análisis es de 7% y lo admitido por ENACO es 10%, si cumple con el porcentaje admitido
	¿Cumple con estar libre de octógonos?	Según el análisis realizado, cuenta con insumos saludables y naturales y al hacer el estudio microbiológico cumple con el estándar fuera de octógonos
	¿Cumple con la categoría de saludable y saludable?	Por los insumos empelados el producto es saludable y energizante a la vez
	¿Cumple con un sabor agradable?	Al tener como insumo la harina de quinua, refuerza un buen sabor con la combinación de la haría de coca
	¿Es atractivo para el mercado actual?	Si por el perfil actual de los consumidores
	¿Qué nutrientes aporta el consumo de un bizcochuelo?	Para 90g: contenido energético 486 cal, vitamina A, B1, C, E y B-12, potasio, magnesio, zinc, fósforo, proteína 4%, calcio 6%, hierro 3%, azúcar total 7g, sodio 200g y grasa saturada 3g.
	¿Cuántos bizcochuelos se puede consumir como máximo en un día?	Admite 04 como máximo en un día

Fuente: Elaboración propia

## **Capítulo IV**

### **Proyección del Mercado Objetivo**

En el presente capítulo se explica la proyección del mercado objetivo, que va en congruencia al estudio de mercado analizado capítulos anteriores para el plan de negocio que se está exponiendo, el mismo que nos ha permitido identificar el perfil del consumidor al cual se atiende, con toda la información recaudada hasta el momento, se define el ámbito de la proyección del mercado objetivo, los cuales efectuando los cálculos correspondientes se define el ámbito, método para que finalmente se identifique la cantidad de personas conformantes del mercado potencial, disponible, efectivo y objetivo, terminando con un pronóstico de ventas y los impactos que se identifican en el presente estudio.

#### **4.1. El Ámbito De La Proyección**

Para el presente plan de negocio que se identifica un ámbito de proyección en relación con la población existente en la Provincia de Huancayo, específicamente los distritos de El Tambo, Huancayo, Chilca y distrito de Concepción, región Junín.

**Tabla 9**

*Proyección según Distritos Objetivos*

<u>Distritos</u>	<u>Población</u>
Huancayo	116,953
Chilca	85,628
El Tambo	161,429
Concepción	11,816
<b>Total</b>	<b>375,826</b>

Fuente: INEI y APEIM, 2020

<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>

Como resultado, se tiene la proyección según distritos a los cuales se pretende realizar la distribución y venta del nuevo producto es de 375,826

habitantes a nivel de los distritos de Huancayo, Chilca, El Tambo y Concepción.

#### 4.2. Selección del Método de Proyección

Teniendo en cuenta que el horizonte del presente emprendimiento es un periodo de 5 años (2021 – 2025) para las proyecciones tomaremos como referencia la tasa de crecimiento del departamento de Junín por el INEI, y tomando como base la población estimada de los 4 distritos (Huancayo, El Tambo, Chilca y Concepción) para el 2020.

**Tabla 10**

*Proyección de la población según tasa de crecimiento 2020*

Año	Tasa de crecimiento	Población
2021		375,826
2022	0.22%	376,653
2023	0.22%	377,482
2024	0.22%	378,312
2025	0.22%	379,144

Fuente: Estado de la población peruana 2020 por INEI recuperado de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1743/Libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1743/Libro.pdf)

##### 4.2.1. Mercado Potencial.

El Autor Monferrer, (2013) define que “el mercado potencial está formado por el conjunto de clientes que muestran interés por un producto o servicio particular” (p. 47), para el presente plan de negocio se está considerando como público objetivo a personas mayores de edad entre varones y mujeres entre los 18 años y 35 años, de los sectores socio económicos A, B y C, que representan un total del 30.23% de la población del Departamento de Junín, específicamente de los cuatro distritos en donde se espera estar presente.

**Tabla 11***Proyección del mercado potencial*

Población	2021	2022	2023	2024	2025
	375,826	376,653	377,482	378,312	379,144
Mercado Potencial o segmento de mercado (30.23%)	113,612	113,862	114,113	114,364	114,796

Fuente: Elaboración propia

**4.2.2. Mercado Disponible**

El autor Monferrer, (2013) define el mercado disponible como “el conjunto de consumidores que tienen interés, ingresos, acceso y cualificación para un producto o servicio particular” (p. 47.), en ese sentido, se observa que el mercado disponible está conformado por aquellos consumidores que realmente consumirán el producto ya que cuentan con el perfil y cuentan con la disponibilidad de compra.

Para el presente plan de negocio se definió el mercado disponible se tomó como guía base la pregunta que se empleó en la encuesta (ver Apéndice A de forma detallada). aplicada al cliente potencial, la misma que permite conocer cuántos de los encuestados estarían dispuestos a consumir nuestro producto por lo menos una vez, y la respuesta fue que un 89% si estuvieran dispuestos a comprar, por tanto, este es el mercado se consumiría nuestro producto.

$$\text{Mercado Disponible} = \text{MP} * (\% \text{ de preferencia de ambos servicios})$$

A continuación, se presenta la proyección del mercado disponible para los próximos 5 años.

**Tabla 12***Proyección del mercado disponible 2021-2024*

Años	2021	2022	2023	2024	2025
Mercado Potencial	113,612	113,862	114,113	114,364	114,796
Mercado disponible a un 90%	102,251	102,476	102,702	102,928	103,316

Fuente: Elaboración propia

### 4.2.3. Mercado Efectivo

El mercado efectivo se define a partir de la porción del mercado disponible el cual está consentido por el conjunto de consumidores que tienen la necesidad de adquirir las bizcochos energéticas, adicionalmente a ello, estos clientes potenciales, tienen la intención de compra de nuestro producto, por tanto para el presente plan de negocio, se definió el mercado efectivo a partir de la pregunta de la encuesta efectuada, en la cual se pedía que respondiera a si consumirían unos pasteles naturales a base de coca el cual disminuye loa estragos de cansancio durante el día, obteniendo un 89% de clientes que si consumirían el producto.

$$\text{Mercado Efectivo} = \text{MD} * (\text{pregunta de aceptación})$$

En la tabla 13, se define el mercado efectivo para el periodo 2020 – 2024.

**Tabla 13**

*Mercado Efectivo del 2021 al 2025*

Años	2021	2022	2023	2024	2025
Mercado Disponible	102,251	102,476	102,702	102,928	103,316
Mercado efectivo a un 89%	91,003	91,204	91405	91,606	91,951

Fuente: Elaboración propia

### 4.2.4. Mercado Objetivo

El mercado objetivo, también denominado mercado meta, se define como una parte del mercado efectivo que una empresa se enfoca en atender como meta en un tiempo determinado, por tanto para el presente plan de negocio, una vez más se utilizará la encuesta como herramienta para determinar el mercado objetivo, para ello la pregunta efectuada fue si consume alimentos, bizcochos o bebidas energéticas durante el día, donde del total de encuestados el 77% de los encuestados respondieron que SI consumen alimentos, bizcochos o bebidas saludables durante el día y un 33% respondió que NO

consumen, en ese sentido el mercado objetivo al cual se pretende llegar en un plazo de tiempo de cinco años está enfocado al 77% que respondieron que SI consumen, tal como se detalle en la Tabla 14.

**Tabla 14**

*Proyección del mercado objetivo*

Años	2021	2022	2023	2024	2025
Mercado efectivo	91,003	91,204	91,405	91,606	91,951
Mercado efectivo a un 77%	70,072	70,227	70,381	70,536	70,802

Fuente: Elaboración propia

### 4.3. Pronóstico de Ventas

Según Stanton, Etzel, y Walker (2004), el pronóstico de ventas es la base para decidir cuánto gastar en diversas actividades como publicidad y ventas personales, esto permite la planificación del capital de trabajo necesario, el uso de fábricas e instalaciones de almacenamiento en función de las ventas esperadas, y también dependen de estas previsiones, como la producción, contratación de operarios, y la adquisición de materia prima. Los pronósticos de ventas son estimaciones de las ventas futuras de la empresa en un período determinado. Según Kotler (2002) refiere que el pronóstico de ventas es el nivel de ventas estimado o esperado de una persona, línea de producto o marca de producto, que cubre un período de tiempo específico y un mercado específico. En base al proyecto con la obtención de los resultados del mercado objetivo en un escenario conservador para facilidades de la empresa, se proyecta iniciar con la participación del mismo porcentaje del 70%, 73%, 76%, 79% y 82% respectivamente por 5 años consecutivos.

**Tabla 15**

*Proyección de ventas desde el año 2021 al 2025*

Año	Participación en el mercado (%)	Mercado Efectivo	Total Anual	Total Mensual
2021	70%	70,072	49,050	4,905
2022	73%	70,227	51,265	4,272
2023	76%	70,381	53,489	4,457
2024	79%	70,536	55,723	4,643
2025	82%	70,802	58,057	4,838

Fuente: Elaboración Propia

#### **4.4. Aspectos críticos que impactan el pronóstico de ventas**

En la industria siempre aspectos críticos que impactan en el pronóstico de ventas, todo ello se basa en el nivel de riesgo a enfrentar, en ese sentido para el siguiente plan de negocio se identificó dos tipos de criterios externos e internos.

##### **4.4.1. Aspectos críticos externos.**

La economía actualmente en el país está pasando por momentos complicados, en la que la estabilidad económica local nacional y mundial sigue siendo una incertidumbre para que más empresas sigan invirtiendo, como también para que nuevos planes de negocios quieran arriesgar a lanzarse a la industria, el cliente de hoy a causa de la pandemia se convirtió en un consumidor conservador en el sentido de poca compra de productos de consumo local, y a pesar que el BCR mantiene proyección de crecimiento del PBI en 11.5% en escenario de mayor contagio, se estima que para el primer semestre del 2021 se prevé una recuperación económica más modesta, el consumidor de hoy está siendo más reacio a gastar en productos que no fueran de primera necesidad por los problemas económicos por las que el país y el mundo entero está pasando.

##### **4.4.2. Aspectos críticos internos**

Dentro de los aspectos críticos internos se puede considerar a la constitución de la empresa, en vista que es una empresa familiar, se puede presentar disputa entre hermanos por intereses propios, los cuales afectarían en las ventas de los productos, puesto que el capital es familiar, por otro lado la realidad en la que se vive no nos aleja de que exista un contagio dentro de los trabajadores de la empresa por la que tendría que paralizarse la producción por lo menos por 14 días, perjudicando las ventas proyectadas en el año, como también los objetivos de la organización plasmadas a mediano y largo plazo.

## **Capítulo V**

### **Ingeniería del Proyecto**

En el siguiente capítulo denominado Ingeniería del Proyecto se contemplan diversos elementos tales como el diseño del servicio o producto, que en este caso se denomina diseño de los bizcochuelos saludables según demanda del mercado, se considera un modelamiento y selección de procesos productivos, así mismo los equipamientos, equipos y maquinas a emplearse, todo ello es reforzado por la determinación del tamaño, donde se identificara la proyección de crecimiento, selección de equipamiento y maquinaria, para llegar a una proyección del crecimiento, recursos, tecnología, tamaño ideal, para terminar con la localización optima de la empresa, previo estudio del mercado, el mismo que permite definir el perfil del consumidor.

#### **5.1. Estudio De Ingeniería**

El estudio de la ingeniería del producto contribuye a determinar que diseño aplicar en el servicio en relación al producto que se está planteando, todo ello para definir el modelamiento y la selección de los procesos productivos del plan de negocio Cok's Cake, sin embargo si no se analiza la selección de un correcto equipamiento, equipos y maquinaria la puesta en marcha puede ser un fracaso, por ellos en los siguientes puntos se realiza el estudio para determinar a qué industria se enfrenta y como responder de forma correcta para lograr una aceptación del producto a lanzar.

##### **5.1.1. Diseño del Servicio.**

Para determinar el correcto diseño del servicio es importante indicar que nuestro plan de negocio está enfocado en la producción y venta de un producto denominado bizcochuelos saludables los cuales son denominados bizcochos energéticas hechos a base de la harina de coca, producto que busca reducir los estragos de cansancio y sueño de las personas, que por las diversas labores y/o actividades que

tienen que cumplir durante el día, necesitan terminar con la misma energía con la que iniciaron. Se identificó un gran número de personas que consumen productos alternos tales como Volt o RedBull para reactivar las energías, sin embargo estos productos por su elaboración terminan siendo dañinos a mediano o largo plazo por los insumos que emplean para su preparación, en ese sentido, al ofrecer Super Cok's Cake un producto saludable busca valorar la salud ya que la coca durante muchos años fue la principal hierba que consumían nuestros antepasados para realizar jornadas completas de trabajo, la hoja de coca y su derivado contiene diversos nutrientes naturales que ayudan a mantener saludable el cuerpo, en ese sentido, en el mercado se cuenta con un nicho de mercado aun no cubierto, los cuales fueron mencionados durante el presente plan de negocio, este producto llegará a las personas que llevan una vida activa pero sobre todo cuidan de su salud y para no tener que sufrir del cansancio durante el día consumen estas bizcochos energéticas porque saben que al consumirlo podrán reactivar su energía y más aún valoraran que el producto busca cuidar su salud, consumiendo un producto andino y natural, para conocer de forma precisa el producto se detalla una ficha técnica de las bizcochos energéticas.

**Tabla 16**

*Diseño del servicio – ficha técnica de los bizcochos*

Ficha Técnica	
Nombre del Producto	Bizcochuelos saludables
Clientes	Personas que buscan reactivar sus energías
Proceso	Reduce el cansancio y estragos de sueño
Procedimiento asociado (en caso sea necesario)	Producto saludable a base de harina de coca y quinua
Responsable en brindar servicio o elaborar producto	Super Cok's Cake
Breve descripción del producto servicio	Te presentamos un bizcocho saludable hecho base de la harina de coca, que busca reactivar tus energías para culminar con tus actividades programadas en el día o en la noche

Fuente: Elaboración propia

### 5.1.2. Modelamiento y selección de procesos productivos

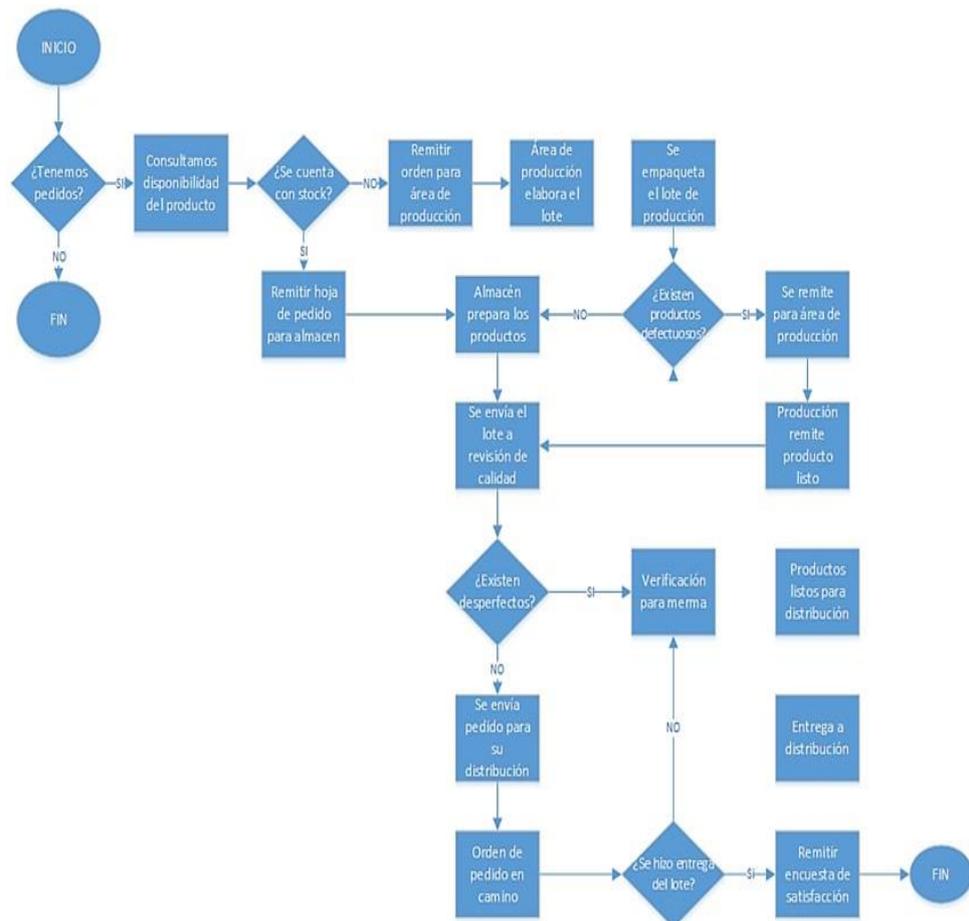
Para abordar el modelamiento y selección de procesos productivos es importante señalar que este flujograma parte desde el momento en el que se tiene pedido del producto, reconociendo fechas ya determinadas, como también pedidos del momento, en ese sentido se crea una serie de pasos antes de cumplir con la entrega del lote o pedido efectuado, como por ejemplo verificar si se cuenta en almacén con el stock solicitado, si no se cuenta con el producto en stock inmediatamente se solicita al área de producción la elaboración del lote solicitado, cumpliendo con los plazos establecidos se envía al área de empaquetado para cumplir con el respectivo proceso, sin embargo por ser un producto saludable y hecho a base de coca es importante que en cada proceso se identifique si se cuenta con productos defectuosos o dañados para que finalmente pase por el estudio de calidad y así tener la seguridad de ofrecer un producto seguro y pasará al área de distribución el cual cumple en hacer llegar al destino final el lote solicitado, y el proceso culmina con el *feedback* que se reciba por parte del cliente final a partir de una encuesta de satisfacción del producto que se efectuará a los correos según la base de datos, en ese sentido se cuenta con los siguientes procesos productivos para la elaboración de los bizcochuelos saludables

- Producción
- Empaque
- Almacén
- Control de calidad
- Distribución

Todo ello con la finalidad de asegurar que en cada proceso de la elaboración y entrega del producto se esté realizando de la manera correcta y cumpliendo con los estándares de calidad.

Donde el diseño del servicio inicia en el momento en el que se cuenta con un pedido o un lote para entrega, si se tiene el pedido requerido

se remite el monto al encargado de almacén para la preparación de la cantidad total del lote, si falta producción, se remite un informe con la cantidad total del faltante para su elaboración, por otro lado si no se cuenta con stock disponible, se solicita inmediatamente a producción la cantidad exacta, una vez que se cuente con el lote completo por ser un producto perecedero pasa al proceso de empaque y sellado donde se coloca la tabla nutricional y después de pasar por calidad del producto se determina el tiempo perecedero del producto, en el momento que se cuente con el lote listo se contacta con el distribuidor para su destino final y posteriormente realizar el *feedback*.



**Figura 18.** Modelo según diseño del servicio.

Fuente: Elaboración propia

### 5.1.3. Selección de Equipamiento

La selección del equipo para la producción o elaboración de los bizcochos contarán con los principales activos fijos los cuales van desde la producción hasta la distribución, las cuales se detallan a continuación:

#### A. Horno Industrial y balón de gas industrial.

Horno industrial estructurado en acero inoxidable, con ajuste de temperatura por control termostático, cuenta con puerta contraplacada de doble refuerzo inclinada, con jalador tubular de acero, aislamiento térmico con lana de vidrio y parrillas de varilla de fe, es importante contar con un horno industrial para una producción de nivel medio y alto, este tipo de hornos son recomendables para responder a la demanda proyectada, para ello es importante contar con un balón de gas industrial para su correcto funcionamiento y seguridad en la producción, según ilustración se detalla costos de los equipos. Precio S/ 2,800.00 soles y garantía de 02 años.



**Figura 19.** Modelo según especificaciones técnica.

Fuente: Elaboración propia

- B. Balón de gas industrial de 45 Kg, precio de S/ 180.00.



**Figura 20.** Modelo según especificaciones técnica.

Fuente: Elaboración propia

Los cilindros o balones de gas que se adquieren cuentan con requisitos de fabricación mínimos, referidos al material, diseño, construcción, marcado y ensayos que deben cumplir. [Presión de diseño de 1,70 MPa<sup>1</sup>) (17,34 kg/cm<sup>2</sup>)]. Los cilindros portátiles están fabricados en planchas de acero al carbono y las juntas están efectuadas mediante un proceso de soldadura de arco eléctrico sumergido automático; todo esto garantiza su uso para el consumo doméstico, agrícola, comercial o industrial, etc.

- C. Stand para almacén. Componentes del Sistema de Estantería.  
Ángulos ranurados de 2 ½ x 1 ½, estos serán fabricados en plancha de acero de 2mm de espesor. - Paneles metálicos de plancha de acero de 0.8-0.9-1.2mm de espesor reforzado (conforme al peso a soportar). - Arriostres o esquineros galvanizados de 3" x 3", e=0.9 mm. En las esquinas de los ejes extremos o lados terminantes de los cuerpos simples a dobles de estantes, se colocarán 8 esquineros (4 en la parte superior y 4 en la parte inferior). - Los ensamblajes de la estructura son

totalmente desmontables y son ensambladas con pernos y tuercas y esquineros unicromadas. Los pernos y tuercas serán de 5/16 x 5/8.



**Figura 21.** Modelo del stand para almacén

Precio S/ 170.00 soles cada uno

Fuente: Elaboración propia

- D. Maquina Selladora al Vacío Industrial, Empaquetadora 2 Sello. Esta máquina realiza el empaclado al vacío con bolsas de polietileno siliconadas, cuenta con una función de doble sellado, opera perfectamente para realizar el sellado de productos sólidos, líquidos, polvos, pastas, frutas, medicinas, productos químicos, productos electrónicos, instrumentos precisos, metales raros, etc.



**Figura 22.** Modelo de maquina selladora.

Fuente: Elaboración propia

- Marca: Grondoy
- Modelo: EV4
- Tipo de sellado 2 Hilera
- Long de sellado (1 x 39) cm
- Desplazamiento de aire: 20 m<sup>2</sup>/h
- Energía 750 w
- Voltaje 220 V 50~60 Hz
- Dimensiones: (54 x 49 x 52) cm
- Power de resistencia 1.84 kW
- Material de Acero inoxidable
- Puerta acrílica con panel saliente para mejor comodidad
- Interruptor independiente principal de encendido.
- Precio: S/ 7,000.0 t garantía: 01 año

E. Vehículo para distribución.

Station Wagon Toyota. Marca Toyota, modelo Corolla, de año 2001 con un Kilometraje 18.100 km, en condición usado, con combustible gasolina, color blanco, de transmisión mecánica y Precio S/ 16,000.00.



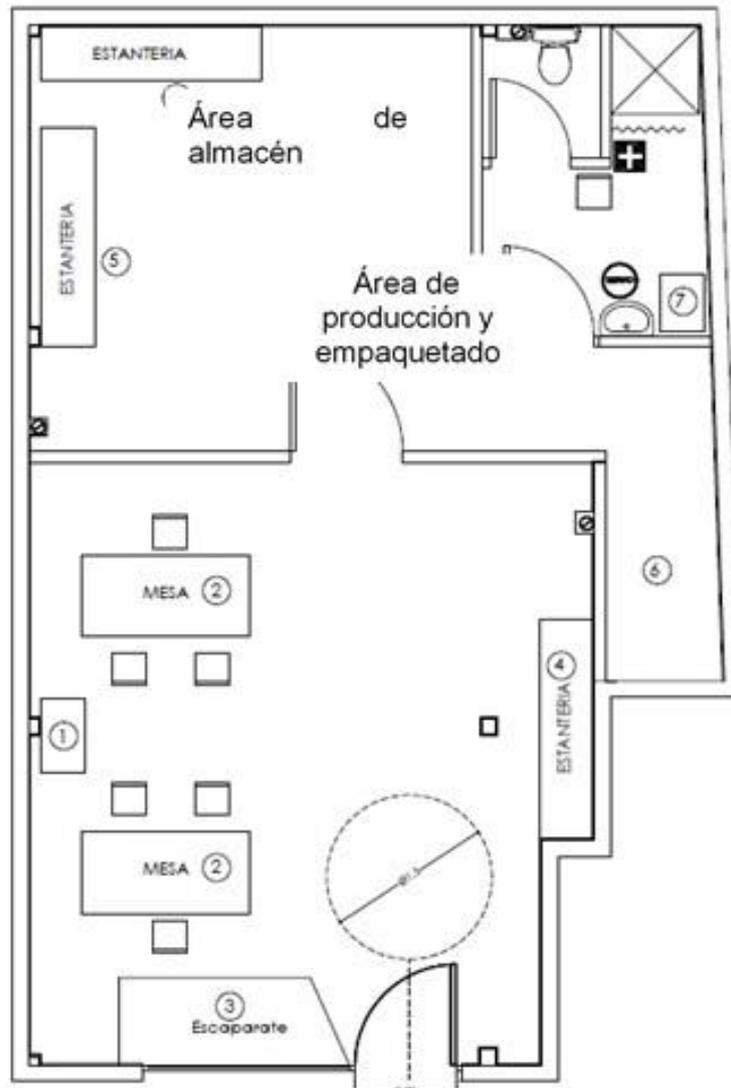
**Figura 23.** Station Wagon según requerimiento.

Fuente: Elaboración propia

#### **5.1.4. Distribución de equipos y maquinaria**

La distribución de equipos y maquinaria proyectada están comprendidos en 80 Mt<sup>2</sup> en donde se atribuyen tres espacios en total, el área de producción y almacén, área de empaquetado, y área de distribución, dichos ambientes están asignados estratégicamente para lograr la efectividad en el tiempo de producción. En relación con los equipos y maquinaria se escogió las áreas tanto para la producción, siendo esta área la más grande ya que la mayor parte de la actividad están enfocados en esta área y por el número de trabajadores asignados es importante contar con la proporción

adecuada y en vista que la mayoría de los equipos de trabajo se encuentran en esta área, sin embargo, no se están descuidando las demás áreas pues todas trabajan en completa sincronización. A continuación, en la figura 24 se muestra el área de producción de los bizcochos.



**Figura 24.** modelo de la distribución de equipos y maquinarias.

Fuente: Elaboración propia

## 5.2. Determinación del Tamaño

Para determinar el tamaño se está tomando como referencia la capacidad de producción que se puede estimar en un determinado periodo determinado sin

dejar de lado la demanda del producto, se determinó un pronóstico de ventas para un año que fluctúa entre los S/ 11,000.00 mil soles el primer mes hasta los S/ 30,000.00 en el mes de diciembre con una capacidad de producción de 3800 a 4000 durante los primeros meses culminando el año con la producción de 11000 bizcochos, haciendo un total de 77,800 bizcochos producidos y vendidos en un año, todo ello en mérito al tamaño al cual se enfrenta, (Véase la tabla 17).

**Tabla 17**

*Determinación del tamaño en un año*

Meses	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic
N° de Clientes	3800	4000	4000	5000	5000	6000	6000	7000	8000	9000	10000	11000
Capacidad total anual											77800	

Fuente: Capacidad de producción

### 5.2.1. Proyección de crecimiento

Se determinó una proyección de crecimiento en relación con el análisis del PBI registrado en el año 2020 como año referencia, siendo este un 4.5%, en relación con ello se determinó la tabla 18 donde se identifica la proyección al cual se pretende llegar en un año.

**Tabla 18**

*Proyección de crecimiento de los bizcochos*

	En e	Fe b	Ma r	Abr	Ma y	Ju n	Jul	Ag o	Set	Oct	No v	Dic
Producción de bizcochos	3800	3971	4150	4336	4532	4735	4949	5171	5404	5647	5901	6167
Total		4.5%	4.5%	4.5%	4.5%	4.5%	4.5%	4.5%	4.5%	4.5%	4.5%	4.5%

Fuente. Elaboración propia

### 5.2.2. Recursos

Los recursos con las cuales se cuentan para el desarrollo del presente plan de negocio son la mano de obra directa e indirecta, como también los insumos que usan y los materiales de empaquetado del

producto, todo ello llevado a una organización desde los proveedores, producción almacén distribución y hasta el marketing que es importante.

### 5.2.3. Tecnología.

La tecnología con la que se cuenta es básicamente los hornos industriales, como también la maquina selladora y empaquetado, que son de última tecnología que asegura la venta de un producto de calidad, adicional a ello se empleara las redes sociales como principal apoyo para el reconocimiento de marca – marketing digital.

### 5.2.4. Selección del Tamaño Ideal.

Para la determinación del tamaño ideal va en relación con la cantidad de demanda, es decir el número de clientes a la cual se puede llegar, dicha selección ideal responde a nuestros objetivos planteados.

**Tabla 19**

*Selección del Tamaño Ideal*

	En	Fe	Ma	Abr	Ma	Ju	Jul	Ag	Set	Oct	Nov	Dic
Bizcocos	38	40	40	50	50	60	60	70	80	90	100	110
	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00

Fuente. Elaboración propia

### 5.3. Determinación de la Localización Óptima

Para la determinación de la localización optima, entran a tallar factores que deben de ir de la mano con los objetivos específicos y generales del presente plan de negocio, en ese sentido, es importante mencionar que se determinó el lugar para la producción y local de Cok's Cake el distrito de Concepción, en vista que es la casa de los dueños e impulsores de este emprendimiento. La localización óptima para la producción de los bizcochos a base de harina de coca está enfocada en los siguientes criterios:

- Accesibilidad para la compra de insumos y/o materia prima para la producción
- Facilidad de movilización para distribución de productos.

- Ambiente natural para mejorar la calidad del producto.
- Precio de alquiler acorde a los proyectos de la empresa.
- Distribución efectiva para los vendedores

Por lo que, realizando una ponderación basada del 1 al 10, en donde:

Ponderación	Valor
Deficiente	1-2
Insuficiente	3-4
Regular	5-6
Bueno	7-8
Excelente	9-10

En merito al resultado en la tabla 20 se llega a la conclusión que la localización optima para la producción y distribución de los bizcochos sera en Concepción, ya que da como resultado total 36, en relacion a El Tambo y Huancayo que obtuvieron una ponderacion de 32 y 35 respectivamente, a continuacion se detalla la dirección exacta del local donde operara Cok's Cake, siendo Jr. Iquitos 370, a una cuadra del parqr principal de la Provincia de Concepción.

**Tabla 20**

*Determinación de la Localización Óptima*

Factores por Considerar	Localización		
	A El Tambo	B Huancayo	C Concepción
Accesibilidad	8	8	7
Movilización	7	8	8
Ambiente natural	5	6	8
Precio de alquiler	5	5	6
Distribución efectiva	7	8	7
Total	32	35	36

Fuente. Elaboración propia



**Figura 25.** Determinación de la localización óptima para la producción de los bizcochos.  
Fuente: Elaboración propia

## **Capítulo VI**

### **Aspectos Organizacionales**

En el presente capítulo, se explican los aspectos organizacionales del presente plan de negocio, en la cual contempla la razón de ser y la parte esencial de todo emprendimiento, partiendo desde la misión, visión y principios que se están determinando como organización, es importante determinar las estrategias que se aplican en merito a la determinación de las ventas, y para terminar se aborda el proceso legal para tener una empresa muy bien constituida en la industria.

Este capítulo es clave para la generación del plan de negocio, ya que son pilares fundamentales para llegar a lograr los objetivos planteados, y lograr el reconocimiento de la marca bajo el valor agregado y la propuesta de valor que juegan un papel muy importante en la toma de decisiones, todos los atributos con los que cuenta la empresa tienen que ser plasmados y puestos en marcha ya que, ello es la razón de ser y la base fundamental para el éxito de la organización.

#### **6.1. Caracterización De La Cultura Organizacional Deseada**

Las organizaciones modernas quieren ser diferenciadas por el valor que ofrecen en sus bienes y servicios con relación con su competencia. Para lograrlo debe considerar de forma relevante el tipo de cultura organizacional que poseen ya que con base en este elemento se pueden generar comportamientos unánimes entre los miembros, que en consecuencia les permitiría alcanzar excelencia operativa, adaptabilidad, productividad y satisfacción de sus clientes, mencionado por Dressler, 2009 en el trabajo de investigación de Villamarín, Tejera, y Ramos, (2019).

##### **6.1.1. Visión.**

Para la determinación de la visión del plan de negocio los autores (Romero Hidalgo, Hidalgo Sánchez, and Correa Guaicha 2019) indican que la visión es hacia donde desea llegar la organización en

el futuro, dice la manera en que la empresa se concibe a sí misma en el futuro; es decir, es la imagen que se crea conscientemente para representar el futuro. Su declaración sigue a la definición del giro o negocio La fórmula el fundador y posteriormente la revisan los altos niveles, es simbiótica con la misión y se revisan al mismo tiempo, por lo antes mencionado a continuación se presenta la visión de Super Cok's Cake.

Al año 2025 convertirnos en una empresa líder en el área de producción y comercialización de bizcochos saludables que reactivan la energía de todas las personas, se ofrece un producto de alta calidad a base de harina de coca, harina de quinua, panela e insumos pasteurizados, abasteciendo los requerimientos del mercado nacional a través de una red de puntos de venta en las provincias del país.

### 6.1.2. Misión

Con relación a la Misión, (Torres 2014), afirma lo siguiente:

Es la expresión perdurable de los propósitos que distinguen una empresa de otras empresas similares, La Misión se crea empieza por la visión a largo plazo. Donde existe una creación física (misión) existe siempre una creación mental previa (visión). La Misión es el motor, lo que hace que la gente se mueva hacia la visión. “Se revisa periódicamente, no existe un plazo que recomiende para su revisión. Las organizaciones (empresas) por lo común, revisan su misión después de periodos largos (unos 10 años), aunque se puede revisar cuando así se considere” (Torres, 2014, p.110).

**Tabla 21**

*Guía para elaborar la Misión de la empresa*

Clientes	Personas de la región Junín
Productos o servicios:	Bizcochuelo saludable que reactiva la energía
Mercados	Toda la ciudad de Huancayo, El Tambo y Chica
Tecnología:	Maquinaria de última tecnología para producción y empaquetado

Interés en la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad	Al ser un plan de negocio nuevo en el mercado familiar, cuenta con solvencia financiera; de esta manera permitirá el crecimiento.
Filosofía	Ofrecemos un producto saludable que contribuye al cuidado de la salud de las personas y reactiva las energías perdidas
Concepto propio	Valorar el consumo de productos saludables que reactiven la energía
Preocupación por la imagen pública:	Somos una empresa socialmente responsable pretendiendo devolver a la sociedad lo que nos ha brindado.
Interés en los empleados	Consideramos que el respeto y el reconocimiento de los derechos de los colaboradores es fundamental para mantenerlos motivados y con mística organizacional.

Fuente: (David, 2013, p. 69)

Con respecto a lo mencionado anteriormente, se detalla la misión para la empresa Super Cok's Cake: Somos una empresa productora y comercializadora de bizcochuelos saludables para personas de la región Junín, este nuevo producto, busca reactiva la energía perdidas por las diversas actividades que realizan las personas, garantizamos la calidad del producto gracias a la última tecnología para producción y empaquetado, te ofrecemos un producto saludable que contribuye con el cuidado de tu salud y lo más importante es que reactiva las energías perdidas, se valora el consumo de productos saludables que reactiven la energía, ya que somos una empresa socialmente responsable pretendiendo devolver a la sociedad lo que nos ha brindado.

### 6.1.3. Principios.

Los principios de toda organización van en lineamiento a la visión misión y objetivos que se esté proyectando a mediano o largo plazo. Los principios son las pautas, normas imperativas y valores esenciales que guían y conducen las actividades de toda organización. No deben ser solo simples formalidades que llenan las websites de las organizaciones y cumplir con ello una pauta de la promoción de la empresa. Deben ser las pautas y lineamientos fundamentales que conducirán el desarrollo de las actividades de la

organización y la organización debe ser lo suficientemente principista para que, en el caso que la situación lo amerite, dichos principios realmente se cumplan.

A. Responsabilidad.

La prioridad será cada proceso de la producción de los bizcochos saludables hechas a base la harina de coca, harina de quinua, panela y productos pasteurizados, con la responsabilidad de realizarlo con los parámetros establecidos conforme a ley y a gusto del cliente.

B. Confianza.

Es importante que el cliente muestre tranquilidad al momento de adquirir nuestros productos por ello se buscará la confianza por medio de la fidelización del cliente.

C. Puntualidad.

El horario de entrega se respetará y se cumplirá como se acordó con el cliente.

D. Calidad.

Los productos que ofrecemos son saludables que ayudan a reactivar la energía de la persona, cuida de tu salud gracias al gran valor nutricional el cual estará registrado bajo el control sanitario y de calidad pertinente.

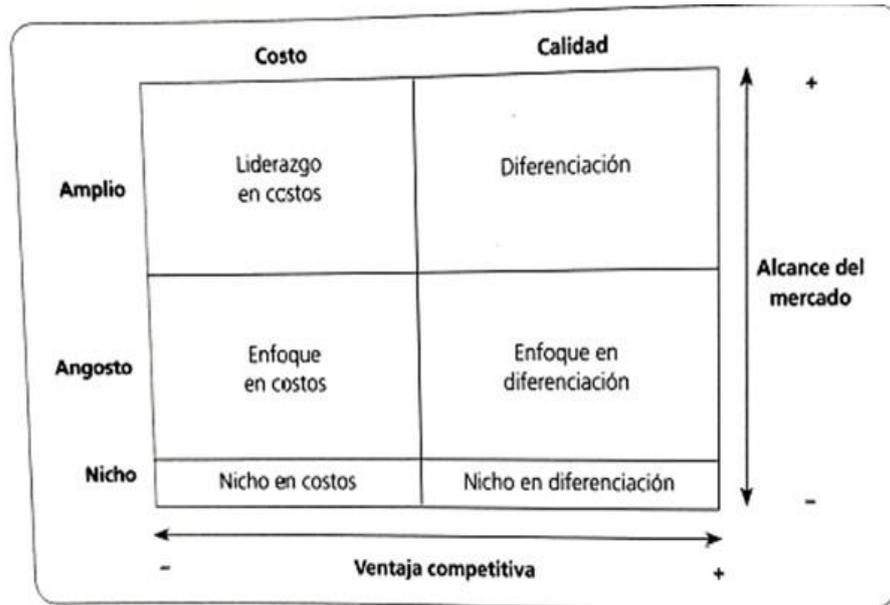
## **6.2. Formulación de Estrategia de Negocio**

Para el desarrollo de la formulación de la estrategia de negocio, es importante señalar a los autores Osterwalder y Pigneur, (2010) quienes explican que el punto de partida para la innovación está basado en la formulación de la estrategia del negocio para ello es importante ser creativos, espontáneos, pero sobre todo soñador. En ese sentido, el autor Porter nos presenta estrategias las cuales van desde lo general a lo particular, todo ello en merito

a que es necesario encontrar las estrategias que nos logran liderar en el mercado al cual la organización se está dirigiendo, en ese sentido, el presente plan de negocio partirá desde la determinación de las estrategias genéricas.

### **6.2.1. Estrategias Genéricas**

El autor del libro ventajas competitivas (Porter, 2006) menciona que las estrategias genéricas son planteamientos de acciones que permiten lograr una ventaja competitiva y así desmarcarse de la competencia y a la misma vez posicionarse en el mercado de acuerdo con el rubro al que se dedica la empresa. son tres las estrategias genéricas las cuales una empresa puede conseguir una ventaja competitiva para sobrevivir en el mercado a largo plazo, las cuales son: (a) Liderazgo en costos, aquellas empresas que producen bienes tangibles en grandes cantidades sobre la base de economías de escala, deberían optar por esta estrategia estableciendo precios bajos para sus productos.(Porter 2006); (b) Diferenciación, esta estrategia es aplicada por aquellas empresas que producen bienes o servicios de alta calidad, innovadores y con alto valor agregado, con atributos que enfatizan en el servicio, diseño, vida útil, simplicidad de uso y están orientados a un segmento del mercado que no tiene reparos en pagar precios altos por los mismos. (Porter 2006); y (c) Enfoque de nicho o segmentación, esta estrategia se orienta a la elección de un segmento del mercado o de la industria para el cual se crean productos o servicios especialmente diseñados para satisfacer sus necesidades y preferencias, centrándose en una línea de productos, grupo específico de consumidores o un determinado mercado geográfico. (Porter 2006).



**Figura 26.** Estrategias competitivas genéricas fuente de (D'Alessio 2013)

Fuente: "The competitive advantage of nations: With a new introduction" por M.E Porter 1998a.p.39 New York, NY; The Free Press

Por todo lo antes mencionado, para el presente plan de negocio y buscando el existo y reconcomiendo de la marca en un primer momento, la estrategia estará enfocado en la diferenciación puesto que se tienen estrategias de Océano Azul y los bizcochuelo saludables cumplen con las características tales como un producto de calidad, innovador pero sobre todo Super Cok's Cake ofrece un gran valor agregado al ser bizcochuelos hechos a base de la harina de coca y harina de quinua que son insumos que contribuyen con el cuidado de la salud de la persona, el cual ayuda a reactivar la energía de quien lo consume, adicionalmente es un producto que está dirigido clientes con un estilo de vida modernas y progresistas quienes no tiene reparo en consumir un producto que contribuya con el cuidado de la salud, estos bizcochos son fáciles de adquirir y contiene un alto valor nutricional por contener como producto base la harina de coca y harina de quinua, producto de gran valor por consumir desde nuestros antepasados. Estos bizcochuelos saludables hechos a base de harina de coca y quinua, panela e insumos pasteurizados son únicos en la industria.

### 6.2.2. Estrategias Específicas

Se denominan así a las estrategias que desarrolla la organización para intentar alcanzar la visión establecida, y son alternativas, ya que, al existir un abanico de ellas, el proceso estratégico permite determinar cuál de las estrategias se puede tomar, todo ello depende del tamaño de la organización (D'Alessio, 2013, p. 238).

En ese sentido David, (2013) menciona que las estrategias específicas son necesarias en todo emprendimiento y son las que – debidamente implementadas- contribuirán a que se ejecute y ponga en práctica la estrategia genérica de modo tal que ello contribuya a alcanzar los objetivos estratégicos de la organización y, de esa manera, alcanzar el éxito del emprendimiento. Con relación a las estrategias específicas, menciona que la empresa debe identificar los factores internos y determinar el entorno externo que la rodea como condición indispensable para poner en práctica la dirección estratégica que haya determinado, en otras palabras, debe identificar las fortalezas y debilidades y las oportunidades y amenazas.

Es por ello que para determinar las estrategias específicas de la empresa Super Cok's Cake para moldearlas y aplicarlas, se realizó las Matrices tanto de Factores Internos como Externos, en ese sentido (D'Alessio 2013) menciona que:

“El MEFE tiene la finalidad de crear una lista definida de las oportunidades que podrán beneficiar a la organización, así como también las amenazas que deben evitarse donde se pueda evidenciar las variables importantes para resumir y evaluar todos los factores externos (PERTEC) y así cuantificar los resultados del entorno y así tratar de manera ofensiva como también defensiva, los pasos para desarrollar la MEFE son las siguientes:

- a. Lista de los factores determinantes o claves para el éxito de la evaluación externa EFE (Oportunidades y Amenazas) ver Tabla 2.

- b. Asignar a cada uno del factor un peso relativo desde 0.00 (No importante) hasta 1.00 (Muy importante) a cada factor, el peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para que la organización sea exitosa en la industria
- c. Para identificar si efectivamente la actual estrategia responde a un factor, se debe asignar una calificación de 1 a 4, donde 4 es la respuesta es superior, 3 la respuesta está por encima del promedio, 2 la respuesta está en el promedio y 1 la respuesta es pobre.
- d. Multiplicar el peso de cada factor por su valor
- e. Sumar los pesos ponderados de cada factor y determinar el peso ponderado total de las fortalezas, debilidades de la organización
- f. El resultado mayor que puede obtener es de 4.00 y el más bajo es de 1.00, el valor promedio es 2.5, un resultado de 4.00 indica que la organización está respondiendo excelentemente a las oportunidades, aprovechando y neutralizando las amenazas, un resultado igual a 1 indica que las estrategias no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas” (p. 113-114)

“El MEFI permite resumir y evaluar las principales fortalezas y debilidades en las áreas funcionales de un negocio, por otro lado, ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre las áreas, para la aplicación de la MEFI se requiere de un juicio intuitivo, ya que el entendimiento cabal de los factores es importante para el resultado final de la matriz, los pasos a seguir para la elaboración de estas matrices son:

- a. Hacer una lista de los factores determinantes o claves de éxito identificados en el proceso de evaluación interna, EFI (Fortalezas y Debilidades) ver Tabla 3.
- b. Asignar a cada uno del factor un peso relativo desde 0.00 (No importante) hasta 1.00 (Muy importante) a cada factor, el peso

- adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para que la organización sea exitosa en la industria
- c. Asignar un valor entre 1 y 4 a cada factor como respuesta actual de la estrategia de la organización, donde 4 es fortaleza mayor, 3 fortaleza menor, 2 debilidad menor y 1 debilidad mayor
  - d. Multiplicar el peso de cada factor por su valor
  - e. Sumar los pesos ponderados de cada factor y determinar el peso ponderado total de las fortalezas, debilidades de la organización
  - f. El resultado total es la suma de cada variable. En el caso que se ubique por debajo de 2.5, ello indica que la organización es débil en lo interno, mientras que si el resultado es mayor a 2.5 indica una posición interna fuerte". (p. 187-188)

**Tabla 22**

*Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)*

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades			
1. Es un nuevo nicho de mercado no cubierto.	0.12	3	0.36
2. Incremento de clientes potenciales (personas que desean disminuir el sueño de manera natural)	0.1	3	0.3
3. El consumidor de hoy opta por productos naturales y ya no productos artificiales o de alto nivel de químicos.	0.1	2	0.2
4. Sustituir a otros productos por su versatilidad y beneficios adicionales.	0.05	2	0.1
5. La empresa no cuenta con un competidor directo	0.08	3	0.24
6. Mercado nacional de consumo de productos naturales y orgánicos	0.06	3	0.18
7. Política de gobierno con perfil agroexportador y descentralizado	0.03	2	0.06
<b>Subtotal</b>	<b>0.54</b>		<b>1.44</b>
Amenazas			
8. Alta competencia en el sector de productos naturales.	0.07	2	0.14
9. Competencia de otros productos fuertemente sustitutos.	0.08	2	0.16
10. Nueva demanda con nuevas necesidades que implica un constante cambio o innovación del producto.	0.06	3	0.18
11. Existe una idea errónea de la relación de la coca con la droga.	0.07	3	0.21
12. Poca credibilidad del nuevo concepto propuesto de los bizcochuelos y sus beneficios	0.05	2	0.1

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
14. Posible impacto sobre la demanda por la inestabilidad mundial	0.06	2	0.12
15. Distintas racionalidades en un país multicultural	0.04	3	0.12
16. Principales competidores del Perú cuentan con mejores ventajas competitivas	0.03	2	0.06
Subtotal	0.46		1.09
Total	1		2.53

Fuente: Elaboración propia

La MEFE para nuestra industria que vendría a ser, productos naturales o saludables (ver tabla 22) arroja un puntaje total de 2.53, el cual se encuentra por sobre el promedio ponderado, el cual indica que si se están aprovechando las oportunidades pero a poca escala, se evidencia la aplicación de estrategias y la correcta toma de decisiones a corto y largo plazo, sin embargo es necesario aprovechar aún más las oportunidades y minimizar las amenazas para garantizar el éxito del plan de negocio en el futuro.

### Tabla 23

#### *MEFI de los productos bizcochos a base de harina de coca*

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
<b>Fortalezas</b>			
1. Producto atractivo por ser una propuesta nueva que soluciona problemas de la vida cotidiana, tales como el sueño y/o cansancio.	0.15	4	0.6
2. La producción saludable y cuenta con controles sanitarios confiables para la distribución del producto en el mercado.	0.12	4	0.48
3. Es un producto que ingresa al mercado con un precio acorde con el segmento al cual nos dirigimos.	0.16	4	0.64
4. Los puntos de venta del producto son variados.	0.14	3	0.42
5. El sabor y el gusto es agradable al paladar aun así este hecho a base de harina de coca	0.13	4	0.52
Subtotal	0.7		2.66
<b>Debilidades</b>			
6. El producto por ser natural es perecedero, es decir tiene una vigencia de corto tiempo (dos semanas como máximo).	0.05	1	0.1
7. Al ser una marca nueva en el sector carece de un posicionamiento en el mercado y en la mente del consumidor potencial.	0.04	2	0.08
8. Falta de capacitación e información a los clientes potenciales de su consumo y beneficio.	0.03	1	0.03

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
9. Ausencia del producto en supermercados en el interior del país.	0.04	2	0.08
10. Es un producto que cuenta con un límite de consumo diario (04 unidades como máximo en el día).	0.06	2	0.12
11. Desconocimiento del mercado	0.04	1	0.04
12. Poco acceso al sistema financiero por ser mypes o pequeña empresa	0.04	2	0.08
Subtotal	0.7		0.53
Total	1		3.19

Fuente: Elaboración propia

Con base en el análisis de la MEFI para los bizcochos a base de harina de coca (ver tabla 23) se ha podido identificar las fortalezas y debilidades del sector, el valor obtenido fue de 3.19, indica que, a nivel interno, el subsector es ligeramente alto, un valor como este permite diferenciar el producto a través del crecimiento de manera exitosa. Por tanto, es importante verificar las estrategias actuales para fortalecer de manera exitosa a los factores determinantes de la diferenciación, para lograr un mejor manejo de las fortalezas y minimizar las debilidades.

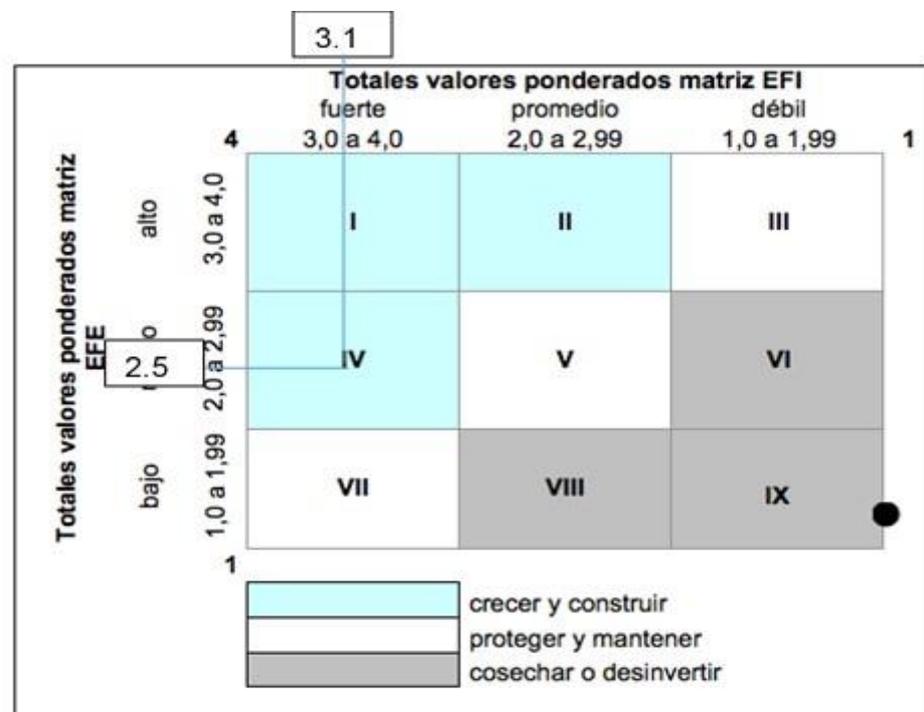
Una vez obtenidos los resultados de las matrices tanto EFE y la EFI, el siguiente paso es hacer uso de la Matriz Interna y Externa (IE), ésta se basará en el puntaje obtenido en la matriz EFI (valor sobre el eje x) y el puntaje total de la matriz EFE (valor sobre el eje y).

Respecto a la Matriz IE, Echeverry y Giraldo (2017), señalan que “al igual que la GE califica las divisiones de una organización en nueve cuadrantes, en donde la ubicación en el plano determina la situación de la división dentro de la empresa y de acuerdo con el cuadrante donde se ubique, esta propone varias estrategias a implementar” (p. 45). Con mayor detalle, se explica que:

Esta matriz IE, está dividida en tres cuadrantes que poseen diferentes alcances estratégicos. En primer lugar, si el resultado del cruce de los ejes x e y se ubica en cualquiera de los cuadrantes I, II o IV

(estrategias crecer y construir), ello significa que la empresa requiere implementar estrategias intensivas, tales como penetración en el mercado, desarrollo de mercados y desarrollo de productos o también estrategias de integración, por ejemplo, integración hacia atrás, integración hacia delante e integración horizontal. Por el contrario, si el resultado del cruce de los ejes x e y se ubica en el segundo grupo de cuadrantes III, V o VII (estrategias conservar y mantener), es necesario que la empresa implemente estrategias tales como penetración en el mercado, desarrollo de mercados y desarrollo de productos. En el caso de los cuadrantes VI, VIII o IX (estrategias cosechar o enajenar/desinvertir), la empresa deberá implementar con urgencia dichas estrategias. (David, 2013, p. 212).

La Figura 27 muestra en qué cuadrante se ha ubicado la intersección de x e y, siendo en este caso, el Cuadrante IV (donde se ubican las estrategias CRECER y CONSTRUIR).



**Figura 27.** Matriz Interna y Externa (IE)

Fuente: David (2003)

Las estrategias Crecer y construir son las estrategias que se deben aplicar cuando la intersección  $x$  e  $y$  cae en dicho cuadrante. De acuerdo con lo mencionado por David, (2013), “la diferenciación requiere la creación de productos percibidos como únicos en la industria, así mismo requiere un diseño e imagen de arca únicos, y la prestación de peculiaridades especiales en los productos y procesos” (p. 12).

El estrategia Schnarch, (2014), menciona que las estrategias de desarrollo de productos reúnen las diferentes acciones que se realizan a la hora de diseñar y producir un bien o servicio teniendo en cuenta principalmente las necesidades, gustos y preferencias del consumidor, estos factores son importantes para una empresa, ya que, en los entornos de alta competitividad las estrategias de marketing a emplear deben estar en constante actualización.

### **6.3. Determinación de las Ventajas Competitivas Críticas**

Se ofrece valores o incentivos adicionales del producto, en el cual se busca estimular al público de manera directa, e inmediata, para que responda a las promociones dentro de ella se tienen las promociones que consta en el 15% de descuento por ser un producto nuevo, muy aparte de ello se ofrecerá una tarjeta de descuento, consta en rellenar los cupones de compra de la tarjeta y podrá acceder a un programa de relajación, donde la empresa correrá con los gastos del cliente que haya completado la tarjeta por medio del consumo. A parte de ello, la marca utilizará patrocinios para hacerse conocida en el mercado, del mismo modo las marcas con las que se le relaciona serán marcas ligadas a las universidades o materiales dirigidos para universitarios.

David (2013) menciona que el análisis VRIO forma parte del kit de herramientas análisis estratégico, sugiere mirar los recursos y capacidades y decidir cuál de ellos podría conducir a una ventaja competitiva sostenible. Añade Mayorga, (2014), mencionando, a través del análisis VRIO es posible establecer los recursos y capacidades, es decir, activos tangibles e intangibles

de la empresa, los cuales se pueden clasificar en financieros, físicos, individuales y de organización. Y por ende la empresa debe considerar el cumplimiento de sus expectativas a través de la evolución de los aspectos que se detallan en la tabla 24.

**Tabla 24**

*Análisis VRIO*

Análisis VRIO	
Valor:	¿El recurso otorga valor a la posición competitiva de la empresa?; trata de aprovechar las oportunidades o minimizar amenazas suele traducirse en mayores beneficios por ingresos de la organización.
Raro:	¿El recurso lo poseen pocas empresas?; es un acceso reducido, que no está al alcance de todos o que es limitado.
Inimitable:	¿Las empresas que no cuentan con el recurso se encuentran en desventaja?; puede aparecer de dos maneras, como copia directa o como producto o servicio sustitutivo, cuanto mayor sea la inversión necesaria para la copia, mayor será la permanencia temporal de la ventaja competitiva.
Organización:	¿La organización de la empresa es apropiada para el uso del recurso?; básicamente la organización debe organizar todos los sistemas de gestión para alcanzar el pleno potencial de estos recursos, capturando y generando valor para el cliente.

Fuente: (Mayorga, 2014)

En el caso de nuestra la organización, se han considerado 9 capacidades/recursos (ver Tabla 25) determinadas en función a nuestras fortalezas que constituyen la base del servicio que se ofrece a los clientes.

**Tabla 25**

*Matriz VRIO de Cok's Cake*

Capacidades / Recursos <sup>15</sup>	Valioso	Raro	Inimitable	Organizado
Personal de producción altamente calificado	SI	NO	SI	SI
Flexibilidad de pagos	SI	SI	NO	SI
Segmento del mercado al cual se dirige el servicio	SI	SI	SÍ	SI
Insumos de calidad.	SI	SI	NO	SI
Ubicación estratégica del local	SI	SI	NO	SI
Innovación	SI	SI	NO	SI
Presencia en redes sociales	SI	SI	NO	SI
Apreciación del cliente sobre el producto o servicio ofrecido	SI	SI	SÍ	SI
Seguimiento permanente del desempeño de la empresa y plan de ajustes a realizar.	SI	SI	NO	SI

Fuente: Elaboración propia

En función al análisis de la Matriz VRIO, cuando la capacidad o el recurso de la empresa es valioso, raro y costoso de imitar y, además, se sustenta en una organización debidamente estructurada, crea una ventaja competitiva sostenible. Según Ricardo, (2017), la condición de inimitabilidad perfecta se basa en tres principios:

Capacidad de la organización para adquirir recursos depende de las condiciones naturales y únicas

Relación entre la tenencia de los recursos y la ventaja competitiva sostenible.

Generación de recursos establece una ventaja competitiva sostenible en base a un proceso social complejo (p. 46).

La Tabla 25 de Super Cok's Cake demuestra las dos capacidades/recursos en las que obtiene como respuesta SÍ en cada uno de los cuatro pilares en los que se sostiene la Matriz VRIO (Valioso, Raro, Inimitable y Organizado), siendo éstos: Segmento del mercado al cual se dirige el servicio y Apreciación del cliente sobre el producto que se oferta. En ese sentido, se debe determinar la propuesta de valor de la organización y en una sola frase, se diría que el producto está enfocado en la propuesta de valor innovadora que se oferta al mercado potencial.

#### **6.4. Consideraciones Legales**

##### **6.4.1. Identificación del Marco Legal.**

Se eligió al Régimen Especial del Impuesto a la Renta (RER), dado a que las actividades son de comercio, como la venta de productos que se adquieren o produzcan; adicionalmente, el monto de ingresos proyectados netos no supera a los S/. 60, 474 en el transcurso de cada año.

##### **6.4.2. Ordenamiento jurídico de la Empresa.**

El ordenamiento jurídico tiene que cumplir con una serie de procedimientos los cuales se podrán exponer a continuación donde implica tiempos, documentos a presentar, costos y demás detalles.

A. Tributos Afectos al RER:

- I.G.V: 18% del valor de venta, con deducción del crédito fiscal.
- Impuesto a la renta: La tasa a declarar es de 1.5% de los ingresos netos mensuales.
- Requisitos: Tratándose de que la empresa es un contribuyente que inicia actividades, el acogimiento tributario se realiza únicamente con ocasión de la declaración y pago de la cuota que corresponde al período de inicio de actividades declarado en el Registro único de Contribuyentes.
- Libros y Registros Contables: Registro de Compras y Ventas.
- Tipo de Comprobantes que se emite: Facturas o Boletas de venta.

**Tabla 26**

*Proceso de formalización Búsqueda y Reserva de Nombre*

	Paso 1	Documentos que Recepciona	Trámites que Realiza	Documentos que Entrega	Costo
SUNAR P	Certificado de Negativo de Denominación y Reserva de Nombre	Solicitud de Certificado Negativo de Denominación Social.	Realiza Búsqueda en Web SUNARP. Emite Certificado Negativo de Denominación social.	Entrega Certificado Negativo de Denominación. Reserva de Preferencia registral.	Búsqueda de nombre: S/ 9.00 Reserva de nombre: S/ 18.00

Fuente: Elaboración propia

B. Inscripción de Logo.

Certificado de Negativo de Denominación y Reserva de Nombre, Reserva de Preferencia registral., Inscripción de Logo: S/. 18.00



*Sabor que despierta*

**Tabla 27**

*Elaboración de la minuta*

Banco	Trámite	Documentos que recepcionan	Trámites que realiza	Documentos que entrega	Costo
	Certificación del depósito de Bienes Dinerarios.	Depósito transitorio a nombre del Representante Legal de la empresa.	Recepción del depósito de aportes dinerarios.	Constancia de depósito de aportes dinerarios en una cuenta transitoria.	Pago por apertura de cuenta corriente (Depende de cada Banco)
Contador	Trámite	Documentos que recepcionan	Trámites que realiza	Documentos que entrega	Costo
	Valorización de aportes no dinerarios.	Lista detallada de bienes que constituyen el capital.	Verifica la lista, asigna un valor a los Bienes y firma la valorización.	Valorización y entrega de los Bienes no dinerarios.	S/. 50 a S/. 150.00 (dependiendo del contador)

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 28**

*Inscripción en registros públicos*

	Paso 5	Documentos que recepcionan	Trámites que realiza	Documentos que entrega	Costo
Sunarp	Registro de minuta en	Solicitud de registro.	Se valida la información de la	Emite Partida Electrónica.	Por cada

Registros Públicos	Minuta legalizada y cd.	Minuta legalizada.	Emite la Partida Registral	S/ 1000.00 soles de capital inscrito son S/ 3.00. S/. 22.00 soles por cada socio. S/. 39.00 por calificación. Copia literal S/ 4.00 por cada hoja.
--------------------	-------------------------	--------------------	----------------------------	---

Fuente: Elaboración propia

## Tabla 29

### Inscripción en el RUC

Paso 6	Documentos que receptionan	Trámites que realiza	Documentos que entrega	Costo
SUNAT	Ficha de inscripción.	Inscripción en el R.U.C.		
	Formularios (2119, 2054, Clave SOL). Copia DNI del representante legal. Contrato de arrendamiento local o recibo de servicios básicos.	Asignación Clave SOL.	Ficha RUC y Clave SOL	Gratuito
		Tipo de Régimen Tributario		
Persona Jurídica	Nuevo RUS	Régimen Especial	Régimen General	
EIRL	SI (*)	SI	SI	
SRL	NO	SI	SI	
SAC	NO	SI	SI	
SA	NO	SI	SI	
Concepto				
Límite de ingreso anuales	Hasta S/.360,000	Hasta 525,000		Sin Límite
Límite de compras anual	Hasta S/.360,000	Hasta 525,000		Sin Límite
Comprobantes	Boleta de venta y	Todos los permitidos		Todos los permitidos
De pagos	Tickets (los cuales no dan			

	Paso 6	Documentos que reciben	Trámites que realiza	Documentos que entrega	Costo
SUNAT	Obtención del RUC	Ficha de inscripción.	Inscripción en el R.U.C.		
		Formularios (2119, 2054, Clave SOL). Copia DNI del representante legal. Contrato de arrendamiento local o recibo de servicios básicos. derecho al crédito fiscal)	Asignación Clave SOL.	Ficha RUC y Clave SOL	Gratuito

Fuente: Elaboración propia

### Tabla 30

#### *Legalización de los libros contables*

	Paso 7	Requisitos	Documento final	Costo
Notaria	Legalización de libros contables.	Libros / hojas. Ficha RUC.	Libros contables legalizados.	S/. 15.00 (Costo promedio, varía de acuerdo con cada notaria)

Fuente: Elaboración propia

### Tabla 31

#### *Impresión de comprobantes de pago*

	Paso 8	Requisitos	Documento final	Costo
Imprenta	Impresión de Comprobantes de Pago	Ficha Ruc. Verificación de domicilio fiscal como HABIDO	Comprobantes de pago.	Entre S/ 60.00 a S/ 100.00 (depende de la Imprenta y la cantidad que desees solicitar)

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 32***Acogimiento de la Ley MYPE*

	Paso 9	Requisitos	Documento final	Costo
<a href="http://www.mintra.gob.pe">www.mintra.gob.pe</a>	Acogimiento a la Ley MYPE	Clave SOL. Información Objetiva.	Acogimiento Ley MYPE.	Gratuito

Fuente: Elaboración propia

MUNICIPALIDAD	PASO 10	REQUISITOS	DOCUMENTO FINAL	COSTO	
	Licencia Municipal de Funcionamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ficha Ruc</li> <li>- Vigencia de poderes</li> <li>- DNI (Representante Legal</li> <li>- Contrato de alquiler</li> </ul>	Licencia Municipal de Funcionamiento.	Licencia Municipal	
			Licencia Inmediata	S/. 258.00	
			Licencia Básica	S/. 412.00	
			*Anuncios		
			hasta 1m de área	S/. 66.00	
			De 1m. - 5m <sup>2</sup> de área	S/. 119.00	
			De 5m. - 5m <sup>2</sup> de área	S/. 179.00	
			Más de 10 m <sup>2</sup> de área	S/. 239.00	

**Figura 28.** Licencia de Funcionamiento.

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 33***Declaración de Condiciones Básicas de Seguridad*

	Paso 13	Requisitos	Documento final	Costo
Instituto Nacional de Seguridad Civil	Certificado de condiciones básicas de Seguridad.	Plano de planta. Formulario de Licencia Municipal. Declaración Jurada de Registros Públicos.	Certificado de condiciones básicas de Seguridad.	Pago por inspectores: Hasta 300m2: S/. 380.00 De 300 m2 a 500m2: S/. 520.00 Más de 500m2: S/. 650.00

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 34***Declaración de permiso del Sector*

	Paso 14	Requisitos	Documento Final	Costo
Ministerio de la Producción	Certificado de Habilitación Sectorial	Solicitud para la obtención del Certificado de Habilitación.	Certificado de Habilitación Sectorial	Plazo de 30 días.

Inversión Estimada	Producción en madera en base de 132.00 por derecho.
Permiso de la autoridad provincial.	Producción en orfebrería MYPES 96.00.
Testimonio de la Escritura Pública Título de propiedad de planta o contrato. Plano de Distribución y especificaciones Técnicas. Aprobación de ubicación geográfica por el municipio provincial.	

Fuente: Elaboración propia

### Tabla 35

#### *Presupuesto de formalización*

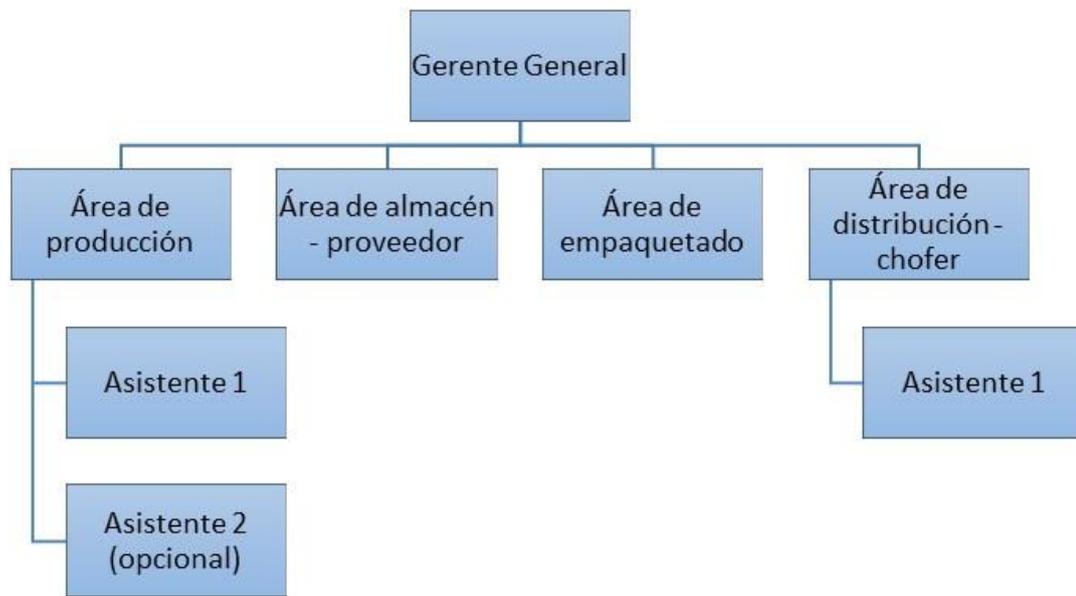
Búsqueda y Reserva de Nombre	S/. 27.00
Inscripción de Logo	S/. 18.00
Elaboración de Minuta	S/. 260.00
Escritura Pública	S/. 120.00
Inscripción en Registros Públicos	S/. 162.00
Inscripción en el RUC	S/. 0.00
Legalización de Libros Contables	S/. 30.00
Impresión de Comprobantes de Pago	S/. 68.00
Acogimiento a la Ley MYPE	S/. 0.00
Contrato de Trabajadores	S/. 60.00
Inscripciones de trabajadores al EsSalud	S/. 0.00
Licencia de Funcionamiento	S/. 258.00
Declaración de Condiciones Básicas de Seguridad	S/. 520.00
Declaración de permiso del Sector	S/. 96.00
<b>Total</b>	<b>S/. 1,169.00</b>

Fuente: Elaboración propia

## 6.5. Diseño de Estructura Organizacional Deseada

La estructura organizativa de la empresa es importante como parte de la coordinación porque puede determinar la definición de ubicaciones clave y la jerarquía entre las diversas partes que componen la organización. Según

Ferrell, Hirt, y Ferrell (2008). Por tanto, Cok's Cake contempla un organigrama horizontal, decir, arriba hacia abajo, para facilitar la coordinación entre departamentos operacionales del emprendimiento deseado



**Figura 29.** Organigrama para Cok's Cake  
Fuente: Elaboración propia

## 6.6. Diseño De Los Perfiles De Puestos Clave

Los perfiles para los puestos claves de Cok's Cake estará conformado para un Gerente General, Encargado del área de producción, quien contará con un asistente permanente y uno adicional de contar con una mayor demanda, el encargado del área de almacén – proveedor, el encargado para el empaquetado del producto y el encargado de la distribución – chofer, que contará con un asistente de apoyo.

### 6.6.1. Gerente General.

Planea, organiza, direcciona y controla los medios para alcanzar los objetivos de la empresa asignando recursos, asigna personas responsables, monitorea las actividades y corrige inconvenientes.

**6.6.2. Encargado del área de producción.**

Sera en responsable de coordinar elaborar y verificar la correcta elaboración de los productos, tiene que estar en constante comunicación con el Gerente General, así como con almacén para coordinar stock de productos, cuidando siempre por la calidad del producto y establecer un verdadero vínculo con el área de distribución para que el producto llegue a su destino final.

**6.6.3. Asistente del encargado de producción**

Encargado de la elaboración de los bizcochos verificación de que todos los insumos estén correctamente incluidos, contabilizar y llevar un registro de lotes.

**6.6.4. Encargado de Almacén.**

El encargado de almacén debe tener un contacto directo con el Gerente General para la verificación de la materia prima abastecimiento y coordinación con los proveedores correctos, adicional a ello coordinar con el encargado de producción para verificación de materia prima y producto terminado para almacén.

**6.6.5. Encargado de Empaquetado.**

Responsable del correcto empaquetado de los productos y colocado de marca bajo las indicaciones y la calidad ya establecida, es el responsable de comunicar del stock de bobinas y mantenimiento de la máquina para el empaquetado y sellado.

**6.6.6. Encargado de distribución.**

Es el responsable de coordinar con producción y con empaquetado los tiempos y con gerencia general el destino de los pedidos para su correcta entrega de los productos, a la vez es el chofer quien llevará a su destino final los productos.

### 6.6.7. Asistente de distribución.

Sera el responsable de cargar con mucho cuidado los lotes de pedido para el carro de distribución y apoyar en la entrega de estos.

## 6.7. Remuneraciones, Compensaciones E Incentivos

### 6.7.1. Remuneración

Se muestra a continuación el presupuesto de salario estimado de los colaboradores.

**Tabla 36**

*Remuneraciones de puestos de los colaboradores*

Remuneraciones de puestos de los colaboradores	
Gerente	El personal responsable de la administración de super Cok´s Cake se encontrará laborando en la planilla de la empresa y el resumen por el año 2022
Encargado de producción	El encargado de producción de super Cok´s Cake se encontrará laborando en planilla de la empresa y el resumen por el año 2022
Asistente de producción	El asistente de producción de super Cok´s Cake no se encontrará laborando en la planilla de la empresa y el resumen por el año 2022
Encargado de almacén	El encargado de almacén de super Cok´s Cake se encontrará laborando en planilla de la empresa y el resumen por el año 2022
Encargado de empaquetado	El encargado de empaquetado de super Cok´s Cake se encontrará laborando en planilla de la empresa y el resumen por el año 2022
Encargado de distribución	El encargado de empaquetado de super Cok´s Cake se encontrará laborando en planilla de la empresa y el resumen por el año 2022.
Asistente de distribución	El asistente de distribución de super Cok´s Cake no se encontrará laborando en la planilla de la empresa y el resumen por el año 2022

Fuente: Elaboración propia

### 6.7.2. Compensaciones.

Para Juárez (2000), la compensación significa equilibrar, deducir e implica intercambio. Este significado adquiere validez cuando se enmarca en una relación empleado-empendedor dado que la compensación trabajo usa para denotar la cantidad mensual en efectivo que nos empleados reciben sobre la base de un mes de trabajo.

Estas compensaciones pueden ser directas o indirectas. Son directas cuando el empleado recibe el pago de su trabajo en forma de sueldos, salarios, primas y comisiones e indirectas cuando recibe toda clase de recompensas que están incluidas en las compensaciones directas como vacaciones, gratificaciones, horas extras, seguros, etc.

El sistema de compensaciones e incentivos para los colaboradores para Cok's Cake se otorgará gratificación correspondiente a festividades de Fiestas Patrias y Navidad en base a la Ley de Gratificaciones N° 27735 y su reglamento, D.S. N° 005-2002-TR. (La Cámara, 2020) menciona que los trabajadores de la Microempresa tienen derecho a regir un sueldo de gratificantes.

### **6.7.3. Políticas de Recursos Humanos**

#### **A. Desarrollo personal**

Para la organización es importante contar con un personal que pueda realizar un trabajo de producción distribución empaquetado con efectividad para brindar un producto de calidad.

#### **B. Política de incentivos**

El personal de Cok's Cake utilizará la política de incentivos económicos en función a los objetivos alcanzados y objetivos de ventas.

## **Capítulo VII**

### **Plan de Marketing**

#### **7.1. Objetivo De Marketing**

En el presente capítulo se desarrolla un plan estratégico de marketing para este nuevo producto, bizcochos a base de harina de quinua y coca que disminuyen los estragos de cansancio y sueño, el cual lleva por nombre "SUPER COK`S CAKE", este bizcochuelo estará hecho con ingredientes saludables como Harina de quinua y harina de coca y zumo de frutas, etc.

Se eligió este producto puesto que se encontró un nicho de mercado aun no saciado, que son personas que realizan múltiples actividades en el día, haciendo mayor esfuerzo para terminarlo, el nicho de mercado son personas que estudian y trabajan, y adicional a ello son personas que cuidan por su salud, por ello consumen productos naturales, orgánicos, y valoran mucho el tipo de alimento que llevan en su dieta diaria, viendo esta problemática, se decidió crear una oportunidad de negocio, el cual se basa en la creación de un producto que ayude a estas personas a terminar el día con la misma energía con la que iniciaron, cuidando de su salud al ofrecer bizcochuelos saludables, hecho a base de la harina de coca, quien cumple el papel de reactivar las energías y brinda nutrientes para activar el sistema nervioso de la persona, Para el siguiente plan de marketing estratégico se emplearon diferentes análisis con el fin de desarrollar un producto exitoso y para saber cómo se comporta el mercado con un nuevo producto entrante como este.

Es importante tener presente que como objetivo de venta, se busca llegar a incrementar las ventas procedentes de clientes potenciales para que supongan el 50% del total de las ventas de los bizcochos el cual pueda incrementarse progresivamente en el tiempo, a través de los canales de distribución de venta directa, ya sea mayorista o minorista, puesto que será más fácil llegar de esta forma al consumidor, teniendo una conexión más

cercana con el cliente, logrando el reconocimiento del producto y a mediano o largo plazo crear lazos duraderos y gratificantes para el cliente, de esta forma incrementar en un 5% la venta para los dos siguientes años, se empleó las estrategias de *pull* y *push*, para lograr el reconocimiento del producto, específicamente con la estrategia empuje

Una forma de diferenciarse de la competencia es ofrecer al mercado un producto que atienda las necesidades de cada cliente, a través de una respuesta rápida y flexible, ofreciendo así una capacidad de personalización casi imposible de igualar por la competencia, en la que las competencias tecnológicas se ligan al saber y a la experiencia acumulada por la empresa (Apocada, Maldonado y Máynez, 2016), por tanto es importante señalar que para la estrategia de marketing ideal o el más adecuado para este producto nuevo es importante emplear la estrategia de la diferenciación en vista que si bien es cierto en el mercado se encuentran productos alternos a este nuevo producto ninguno cuenta con el valor agregado que es el cuidado de la salud y lo natural, en ese sentido este producto es único en el rubro ya que esta hecho a base de coca, producto que desde nuestros antepasados se empleaba para reanimar las energías de los trabajadores de chacra o para quienes realizaban trabajo pesado que implicaba mucho desgaste de energía, la estrategia de diferenciación se caracteriza por el diseño y desarrollo del producto, donde se aplica la ingeniería concurrente, que involucra la participación de un equipo multidisciplinario de distintas áreas como la de marketing, ventas, diseño, ingeniería, compras, producción y finanzas.

## **7.2. Marketing Analítico**

El marketing analítico es un ciclo que toda organización debe tener en cuenta, para tomar decisiones en relación con las acciones y que tipo de marketing emplear. Como fase, se trata de planteamientos, estrategias, cruce de datos, valoraciones, resultados y estadísticas, el marketing analítico es el estudio del estado de la empresa y de la competencia, que costos ha asumido la empresa y analizar acciones pasadas y futuras. El Marketing analítico ofrece datos relevantes a las empresas para tomar mejores decisiones en el futuro.

### **7.2.1. Mercado.**

La población elegible que consume de alguna forma la hoja de coca en el Perú, La población elegible que consume de alguna forma hoja de coca es alrededor del 15% (4,5 millones de habitantes) 48.6 % de esta población reside en el área urbana y 51.4 % restante en el área rural. (Blondet & Llorens, 2004, p. 42)

### **7.2.2. Personas.**

Es importante definir a que cliente objetivo se quiere y puede llevar, en ese sentido en relación con el nicho de mercado se encuentra que nuestro cliente objetivo va entre los 28 y 35 años de edad y según la encuesta aplicada.

### **7.2.3. Propuesta de valor**

La propuesta de valor está basada en ofertar los bizcochuelos saludables hechos a base de harina de coca, harina de quinua, panela e insumos pasteurizados que cumple con ofertar productos saludables, el cual activa las energías perdidas durante el día y quita la fatiga cansancio o sueño que se presenta antes de terminar la jornada.

## **7.3. Marketing Estratégico - Ventajas Competitivas**

El proceso de marketing estratégico se fundamenta en la fijación de objetivos a nivel corporativo, el análisis de las oportunidades, la formulación de las estrategias de marketing y la implementación y control, para gestionar estrategias que se adapten a un entorno empresarial que cambia continuamente por la necesidad de ofrecer un valor superior para el consumidor“ (Walker & Mullins, 2014, citado por Valleospino et al., 2018).

En ese sentido para determinar el marketing estratégico, se recurre a los objetivos que se plantean al inicio del presente Plan de Negocio, las cuales van acorde con la Visión, misión y principios planteadas, todo ello se basa en el modelamiento CANVA que nos muestra más de cerca el concepto que

permite describir el modelo de negocios del plan de negocio identificando el target, canales, costos a largo rasgo, proveedores y sobre todo la propuesta de valor que deben de ser analizado y empleado al máximo para lograr el éxito de la empresa y por tanto el reconocimiento de la marca.

#### **7.4. Marketing Mix – Operativo**

Lambin (1995) diferencia el marketing estratégico del marketing operativo. El marketing estratégico investiga a los mercados en su relación con los productos a fin de determinar el carácter rentable de los mercados. Además, determina las estrategias para abordar los mercados rentables. Mira el largo plazo. El marketing operativo concreta la información provista por el marketing estratégico en tácticas referentes al marketing *mix*. Mira el corto plazo, mientras que Kotler (2000, p. 283) afirma que “el nodo del marketing estratégico está compuesto por la segmentación, por el *target* y por el posicionamiento”.

##### **7.4.1. Estrategias de Producto**

Super Cok's cake ofrece un producto que son bizcochuelos saludables el cual es un pastelito hecho con harina de coca, harina de quinua, panela y productos pasteurizados, relleno de almíbar de maracucha y aguaymanto, además el producto tiene un peso de 100 gr, el contenido energético que la porción contendrá será de 486 KJ. Este alimento está hecho con productos naturales, como la harina de coca y almíbar artesanales



**Figura 30.** Estrategia de los bizcochos hechos a base de harina de coca  
Fuente, elaboración propia

**A. Funcionamiento.**

Nuestros bizcochuelos saludables funcionan como alimento, ya que tiene proteínas que reactivan las energías y adicionalmente satisfacen el hambre de los consumidores, además nuestro producto reducirá los estragos del cansancio, ya que contiene la hoja de coca que es un energético natural y contribuye al cuidado de la salud gracias a los insumos saludables.

**B. Beneficio.**

Los beneficios son para las personas que lo van a consumir ya que el producto es uno a base de ingredientes naturales, la harina de coca y bajo en calorías proporciona energía, aumento del rendimiento físico y mental.

C. Ilustración del producto.



**Figura 31.** Ilustración del producto

Fuente: Elaboración propia

D. Diseño del producto.

Super Cok's cake tendrá como presentación un *tapper* cubierto con papel aluminio para evitar que el producto se destrozé al momento de la venta. En nuestra etiqueta irá en primer lugar nuestro logo en el medio superior, con el slogan al lado derecho, por debajo del logo, será de color rosado, marrón, anaranjado, blanco o marrón, dependiendo del sabor en la parte posterior se pondrá información nutricional donde se especifica el porcentaje de contenido de la hoja de coca, calorías, grasas, etc. (ver Apéndice B detallada)

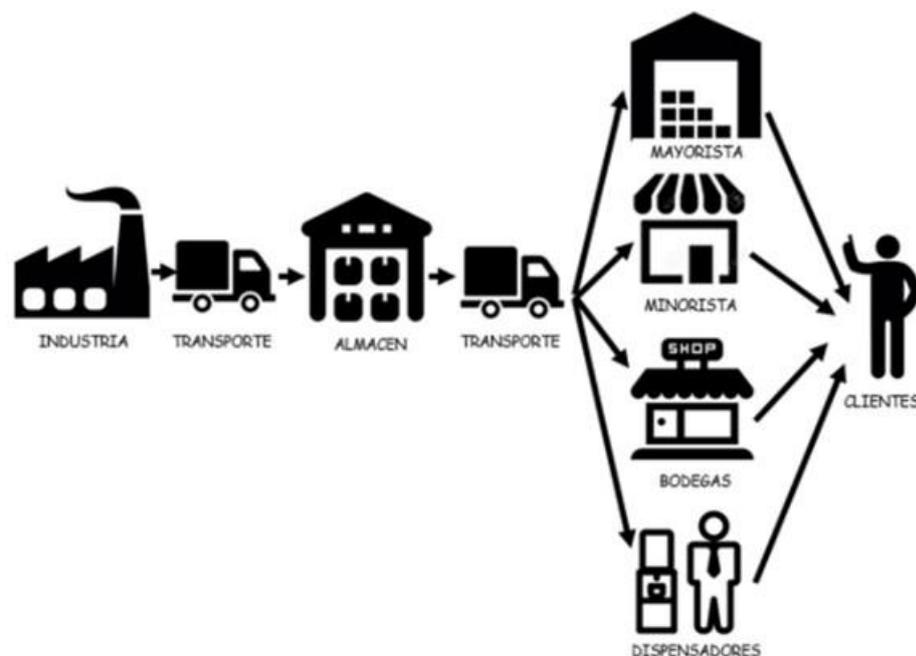
#### 7.4.2. Estrategia de Precio

Precio: 3.00 soles, el precio es accesible y podrá ser adquirido principalmente por nuestro público objetivo que son los estudiantes universitarios y personas que necesiten recuperar energía perdido en el tiempo. Dejando a los minoristas aumentar su margen de ganancia según crean ellos conveniente con un máximo de 3.50 soles, sin perjudicar a nuestros clientes.

Un medio de pago es un bien o instrumento que puede ser utilizado para adquirir bienes, servicios y/o cancelar todo tipo de obligaciones. Los medios de pago que utiliza la empresa son: Al crédito para empresas, bodegas *markets* etc. y efectivo al consumidor final

### 7.4.3. Estrategia de Plaza

La plaza o distribución hace referencia a las plazas o puntos de venta en donde el producto es ofrecido o vendido a los consumidores, así como a la forma en que es distribuido o trasladado hacia dichas plazas o puntos de venta.



**Figura 32.** Estrategia de Plaza

Fuente: Elaboración propia

- La empresa trabajará con un distribuidor quien será el encargado de llevar a tiendas mayoritarias y a minoristas, con el fin de lograr una mayor cobertura de super Cok's cake.
- Contar con un distribuidor que estará encargado de las bodegas más concurridas de la ciudad y también distribuirá y acomodará en los dispensadores de las universidades donde se tenga alianzas estratégicas de ventas.

- Se creará una página para super Cok's cake, con la finalidad de estar más cerca con nuestro público y realizar ventas virtuales aplicando promociones y descuentos solo por venta en línea.

#### **7.4.4. Estrategia de Promoción y Publicidad**

La estrategia publicitaria hace énfasis en la conveniencia del producto, sus atributos y elementos diferenciadores respecto a la competencia y el cómo adquirirlos. La estrategia publicitaria se orienta de mediano a largo plazo y busca el posicionamiento del producto y de la marca. Las estrategias promocionales por su parte normalmente son bidireccionales, implica interacción con el cliente, crea la percepción de regalar algo. Toma formas de un cupón de descuento, un lleve 2 y pague 1, pruebas o degustaciones gratis, mientras que las estrategias de promoción se orientan como tácticas de comercialización de corto plazo, diseñadas para lograr un impulso en las ventas.(Duque Oliva Edison Jair 2005).

##### **A. Estrategia Push.**

Para empezar, se usará la estrategia *push* y así enrolamos a los distribuidores y minoristas con la finalidad de que promocionen más la marca, de almacenar el producto en cantidades importantes o de otorgarle el espacio de venta adecuado en su punto de venta o incitar a comprar a los consumidores el producto con Incentivos, productos gratuitos, participación en la publicidad del distribuidor, regalos útiles para el minorista.

##### **B. Estrategia Pull.**

En segundo lugar para tener una estrategia mixta cuando ya la marca se encuentre más posicionada se realizará la estrategia *pull* mejorando la visibilidad de la empresa en las redes sociales, participando en programas de televisión u otros medios, patrocinando eventos productos, personas o experiencias (ser un patrocinador implica una inversión el retorno que esperas es

que asocien tu marca, empresa, persona, producto o solución a lo que estés patrocinando.) con el objetivo de crear en el consumidor unas actitudes positivas hacia el producto o la marca y hacerlo de manera que el comprador pida, incluso exija, tal marca al distribuidor, que se verá de esta manera forzado a tener el producto para hacer frente a la demanda de sus clientes.

C. Publicidad cooperativa.

Realizarlo con empresas que se relacionen con nuestro rubro, compartiendo costos en beneficio de ambos.

## **7.5. Estrategia De Ventas**

Las estrategias de ventas en acciones para obtener ventajas competitivas sostenibles sobre la competencia mediante el uso de estrategias, recursos, capacidades de la empresa y su entorno. (Thompson, 2004) menciona que esta aplicación de estrategia se utiliza para diseñar, implementar y aplicar métodos, herramientas con la finalidad de alcanzar los objetivos de ventas, para ello es importante generar un buen plan de medios digitales y alianzas estratégicas con empresas naturistas y con *influencer* que recomienden nuestro producto, con ello se logrará un reconocimiento e identificación de la marca en el tiempo.

### **7.5.1. Plan de ventas**

El plan de ventas implica el desarrollo de estrategias para maximizar las actividades de presión, como consecuencia fluctuar de manera positiva la rentabilidad, esto depende de la organización de las operaciones ya que deben de ser ordenanzas y sistematizadas para lograr una predicción de ventas a corto y mediano plazo, todo ello depende del riesgo al cual llegue la organización para crecer en el tiempo y en la industria, de ello implica la viabilidad del producto.

Al reconocer que se presenta un producto nuevo se tiene que aplicar venta directa e indirecta, para ello las redes sociales apoyaran a la venta y también de forma tradicional a través de distribución a tiendas bodegas, *markets* tiendas por departamentos y tiendas naturistas.

- Incorporar un área de venta virtual
- Habilitar y formar el personal comercial
- Desarrollar el trato diferenciación con una ventaja competitiva marcada para fidelizar al cliente
- Planear, organizar, dirigir y controlar el equipo comercial
- Evaluar, corregir, retroalimentar los resultados de investigación por áreas de operación de la empresa.

#### **7.5.2. Políticas de servicios y garantías**

La política de servicios es básica en vista que los procedimientos para la producción de los productos deben tener el refuerzo de los colaboradores quienes están inmersos en todo el proceso de producción distribución y venta. En ese sentido. (Thompson, 2004) afirma que la política de devoluciones o restituciones de un producto o servicio adquirido en desperfecto por los clientes es fundamental para brindarle garantías a los clientes y asegurar su inversión, Por tanto, como política empresarial es muy importante que ésta se mencione de qué forma se subsanaría una situación de esa naturaleza.

Es importante señalar que el siguiente plan de negocio estará basado en la Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo N° 29783 – D.S. N° 005-2012-TR (Reglamento), específicamente, con lo señalado en el Artículo 27, donde se dispone que el empleador de toda organización laboral debe ser parte y estar a disposición de ser capacitado y entrenado como parte de la jornada laboral, con el objetivo de asumir deberes y obligaciones en entornos laborales.

En el caso de la página web, una vez que se haya efectuado un acuerdo comercial con la empresa para vender a sus empleados, se procederá a realizar una presentación de sus productos y servicios a los trabajadores vía email, invitándolos a entrar a nuestra página de internet y ver las opciones de producto y precio a que pueden acceder.

Asimismo, se realizará promoción de los productos y de la empresa misma a través de una exhibición previa al día del producto. El mensaje central de esta promoción será la calidad y producto saludable por un precio menor y la cercanía del cliente con la empresa.

A mediano y largo plazo, la estrategia de promoción incluirá medios tales como revistas, impresión de material informativo y especialmente una estrategia de marketing directo al segmento objetivo, la cual servirá para dar a conocer nuestra oferta, ubicación y beneficios a clientes potenciales. Asimismo, servirá para dirigir promociones a clientes preseleccionados, quienes serán líderes de opinión y emblemáticos en sus comunidades.

El programa de marketing directo estará basado en una base de datos de clientes que recoja las variables de segmentación, se procederá a ofrecer material promocional y promociones dirigidas al segmento objetivo. Asimismo, se realizarán degustaciones de recetas que incluyan los ingredientes vendidos en la central, demostraciones de cocina con chefs reconocidos utilizando nuestros productos y ofertas eventuales en el punto de venta.

## Capítulo VIII

### Análisis Económico Financiero del Proyecto

#### 8.1. Inversiones Estimadas del Proyecto

La inversión es una decisión crucial que se evalúa de manera analítica los diferentes elementos entorno al proyecto, significando ganancias, pérdidas o riesgos. (ver Apéndice C de forma detallada).

##### 8.1.1. Inversión en Edificación

Se prevé el alquiler de una planta de producción en la provincia de Concepción en ella se hallará todos los equipamientos y maquinaria para la producción y desde dicho lugar se efectuará la distribución, en dicho local también se encontrará el área de abastecimiento y empaquetado

**Tabla 37**

##### *Inversión en Edificación*

Descripción	Cantidad	Costo
Pago de tributos	1	S/.850.00
Total		S/.850.00

Fuente: Elaboración propia

##### 8.1.2. Inversión en Equipamiento.

**Tabla 38**

##### *Inversión en Equipamiento*

Descripción	Cantidad	Valor en Soles	Total Anual
Activos tangibles			
Mesa de trabajo	1	S/150.00	S/150.00
Computadora HP	1	S/1,600.00	S/1,600.00
Sillón giratorio Zúrich (gerencial)	1	S/160.00	S/160.00
Stand de metal para almacén	4	S/170.00	S/680.00
Extintores PQS 1 Kg	3	S/39.00	S/117.00
Activos Intangibles			
Actividad en Redes Sociales	1	S/1,500.00	S/1,500.00
Total			S/4,207.00

Fuente: Elaboración propia

La inversión de equipamientos va en relación con el giro de negocio, la empresa por tener presencia en redes sociales para la venta online es que necesita equipos de cómputo para lograr las ventas online, así mismo es importante los estantes de metal para el almacenamiento del producto y por ultimo las medidas de seguridad que debe tener la organización en vista que se trabaja con maquinaria de riesgo medio alto, la suma de toda esta inversión de equipamiento hace un total de S/ 4,207.00.

### 8.1.3. Inversión Equipamiento en Seguridad.

Por el giro de negocio es importante contar con un equipamiento de seguridad tales como extintores, EPP's y demás equipos que ayuden a salvaguardar la vida de los colaboradores ya sea en planta de producción, en almacén empaquetado y/o distribución, en ese sentido, se observa la tabla 39 donde se verifica un total de inversión de S/ 1,646, donde se considera 03 extintores las cuales dependen del tipo de riesgo para su ubicación así mismo el botiquín para cualquier emergencia y por último el CCTV.

**Tabla 39**

*Adquisición de Equipos en Seguridad*

	Cantidad	Valor en Soles	Total Anual
Extintores PQS	3	S/39.00	S/117.00
Botiquín	1	S/100.00	S/100.00
CCTV	1	S/1,429.00	S/1,429.00
Total			S/1,646.00

Fuente: Elaboración propia

### 8.2. Inversión En Capital De Trabajo

La inversión de capital de trabajo incluye toda la inversión inmersa para el desarrollo del plan de negocio desde el personal quienes elaboran los bizcochos hasta la maquinaria inmersa en el proceso de producción, en ese sentido se observa que esta inversión se divide en materia prima, personal y promoción y publicidad.

### 8.2.1. Inversión en Materia Prima y Otros materiales.

Esta inversión abarca toda la materia prima y otros materiales que están inmersos directamente para la elaboración de los bizcochos a base de harina de coca, en tal sentido se observa la tabla 40 donde se determina un total de 0.80 en materia prima para la elaboración de un bizcocho.

**Tabla 40**

*Inversión en Materia Prima y Otros materiales*

Cantidad Kl/Unid	Insumo	Costo	Unidad de Medida	Total
0.07	Coca	30	kilo	s/ 3.00
0.4	Harina	5	kilo	s/ 2.00
0.1	Azúcar	5	kilo	s/ 0.50
2	Huevos	0.4	unidad	s/ 0.80
0.5	Mantequilla	1.2	unidad	s/ 0.70
0.3	Polvo Horn	1	unidad	s/ 0.50
0.5	Maicena	1	unidad	s/ 0.40
10	Mixxo	1	unidad	s/ 0.10
Total				S/0.80

Fuente: Elaboración propia

### 8.2.2. Inversión en Personal

De la misma forma se tiene inversión en personal comprendida desde el administrador quien está a cargo de todo el proceso de producción, empaquetado, distribución y venta del producto, así como el encargado de la elaboración de los bizcochos, asistentes y chofer a cargo.

**Tabla 41**

*Inversión en personal*

	Cantidad	Valor en Soles		Total Anual
Personal				
Administrador	1	S/1,200.00	S/1,200.00	12 S/14,400.00
Jefe de Producción	1	S/1,100.00	S/1,100.00	12 S/13,200.00
Asistente	1	S/930.00	S/930.00	S/0.00
Vendedor	2	S/930.00	S/1,860.00	12 S/22,320.00
Encargado de almacén	1	S/930.00	S/930.00	12 S/11,160.00
Distribuidor -chofer	1	S/0.00	S/0.00	S/0.00
Asistente del distribuidor	1	S/0.00	S/0.00	S/0.00

	Cantidad	Valor en Soles	Total Anual
			S/61,080.00
Aportaciones			
Aporte Esssalud	0%		S/0.00
Beneficios Sociales			S/0.00
CTS	0.00%		S/0.00
Vacaciones	0.00%		S/0.00
Gratificaciones	0.00%		S/0.00
Total			S/61,080.00

Fuente: Elaboración propia

### 8.2.3. Inversión en Promoción y publicidad.

La organización tiene el objetivo a mediano largo plazo de llegar a nivel nacional con la venta de los bizcochos a base de harina de coca, es por lo que desde el primer año es importante contar con estrategias de marketing digital que abarque desde el desarrollo de una página y redes sociales para interactuar con nuestro cliente y concretar ventas online.

**Tabla 42**

#### *Inversión en promoción y publicidad*

Descripción	Valor en Soles	Cantidad	Total Anual
Publicidad	S/100.00	12	S/1,200.00
Redes Sociales	S/200.00	12	S/2,400.00
			S/3,600.00

Fuente: Elaboración propia

Existen infinidad de estrategias de promoción. Dependiendo de qué se quiera promocionar y del presupuesto se aceptarán algunas y descartar otras, a continuación, se muestran las estrategias propuestas para la promoción de los “Bizcochuelos saludables”

Redes sociales, estas herramientas son las más asentadas en la actualidad debido principalmente a su bajo coste y su facilidad de uso. Es importante crear una página en Facebook donde se promocionará el valor agregado del producto y más allá de ello informar en qué consisten cuáles son sus beneficios y donde puede comprar el

producto. Contar con una página de Facebook nos acerca mucho al *target* al cual se atiende ya que son de preferencia universitarios.

Regalos y obsequios: Alejándonos de las estrategias online, al ser este un producto nuevo se da la opción de obsequiar al potencial cliente con una pequeña muestra de los “bizcochuelos saludables” para de esa forma lograr una primera buena impresión de la marca hacia el consumidor. En esta misma línea, pero acercándonos a las estrategias online, se podrá regalar los productos a *Blogger* o *influencers* para que sean ellos mismos los que se encarguen de promocionarlos, realizando de esta forma un marketing de recomendaciones, logrando mayor credibilidad del producto que se está lanzando.

### 8.3. Financiamiento

El financiamiento ayuda a determinar el monto con que se dispone para poner en marcha la idea de negocio y cuanto es el monto que se solicitara como préstamo, a una entidad financiera, ello nos asegura la estabilidad de la organización en un determinado tiempo, hasta empezar a percibir ganancias netas, y dejar de lado el financiamiento en ese sentido se tiene un total de S/ 79, 893.00 representando un 79% de la inversión inicial.

**Tabla 43**

*Financiamiento*

Descripción	Monto	%
Capital Propio	S/8,400.00	21%
Préstamo	S/79,893.00	79%
Total	S/88,293.00	100%

Fuente: Elaboración propia

### 8.4. Presupuesto de Ingresos y Egresos

El presupuesto de ingresos y egresos es el monto que se percibe en un año (enero a diciembre), todo ello para analizar los montos a fin de año y cuáles

son los que se deben de ajustar para percibir ganancias en un corto plazo y hacer un seguimiento a las ventas para la toma de decisiones.

A continuación, se muestra los ingresos proyectados para un año (enero-diciembre)

**Tabla 44***Ingresos*

Resumen												
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Bizcochuelos	11,400	12,000	12,000	15,000	15,000	18,000	18,000	21,000	24,000	27,000	30,000	30,000
Ingresos Extraordinarios	0	200	200	200	300	300	300	400	400	400	500	500
Total Ingresos	11,400	12,200	12,200	15,200	15,300	18,300	18,300	21,400	24,400	27,400	30,500	30,500
Ingresos generados por actividad del negocio												
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
P. Venta	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Cantidad	3800	4000	4000	5000	5000	6000	6000	7000	8000	9000	10000	10000
Subtotal (PU)	11,400	12,000	12,000	15,000	15,000	18,000	18,000	21,000	24,000	27,000	30,000	30,000
Total	11,400	12,000	12,000	15,000	15,000	18,000	18,000	21,000	24,000	27,000	30,000	30,000
Ingresos Extraordinarios												
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Merma Defect.		200	200	200	300	300	300	400	400	400	500	500
Total	0	200	200	200	300	300	300	400	400	400	500	500

\*Los valores se expresan en Soles Peruanos

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 45***Egresos*

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Costos Variables	3,078.00	3,240.00	3,080.00	3,650.00	3,450.00	3,900.00	3,660.00	3,990.00	4,240.00	4,410.00	4,500.00	4,100.00
Costos Fijos	1,050.00	200	200	200	300	300	300	300	400	400	400	400
Gastos Administrativos	4,360.00	4,360.00	6,220.00	6,220.00	6,220.00	6,220.00	6,220.00	6,220.00	6,220.00	6,220.00	6,220.00	6,220.00
Gastos de Ventas	1,800.00	1,800.00	2,700.00	2,700.00	2,700.00	2,700.00	2,800.00	2,800.00	2,800.00	2,800.00	2,800.00	2,800.00
Servicios básicos	902.5	902.5	902.5	902.5	902.5	902.5	902.5	902.5	902.5	902.5	902.5	902.5
Otros gastos	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
Total	11,390.5 0	10,702.5 0	13,302.5 0	13,872.5 0	13,772.5 0	14,222.5 0	14,082.5 0	14,412.5 0	14,762.5 0	14,932.5 0	15,022.5 0	14,622.5 0

\*Los valores se expresan en Soles Peruanos

Fuente: Elaboración propia

## 8.5. Estado de Ganancias y Pérdidas

Según Fernández (2014), el estado de ganancias y pérdidas es aquel que suministra información acerca del desempeño pasado de una entidad donde su propósito es medir los resultados de las operaciones de la entidad durante un periodo o tiempo específico, es decir, resume las operaciones de la empresa derivadas de sus actividades económicas de comprar, producir, transformar y de vender o bien proveer servicios durante un periodo determinado.

**Tabla 46**

*Estado de ganancias y perdidas*

EGP	Año 2022
Ingreso Ventas	237100
Costo Ventas	45298
Utilidad Bruta	191802
Gastos Administrativos	70920
Gastos de Ventas	31200
Depreciación	2274.65714
Utilidad Operativa	87407.3429
Gastos Financieros	1628.26376
Utilidad Antes de Impuestos	85779.0791
Impuestos 29.5%	25304.8283
Utilidad Neta	60474.2508

\*Los valores se expresan en Soles Peruanos

Fuente: Elaboración propia

El resultado Ante los resultados obtenidos en la Tabla 46 se muestra una utilidad neta positiva del valor de S/ 60, 474.25 considerándose viable aplicar el plan de negocio en la segmentación analizada.

## 8.6. Presupuesto Conservador

El presupuesto conservador es un estado en el que la organización no arriesga.

**Tabla 47***Presupuesto conservador para el año 2022*

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Ingresos												
Actividad principal	11,400	12,000	12,000	15,000	15,000	18,000	18,000	21,000	24,000	27,000	30,000	30,000
Ingresos Extraordinarios	0	200	200	200	300	300	300	400	400	400	500	500
Saldo anterior	0	9.5	1,507	405	1,732	3,260	7,337	11,555	18,542	28,180	40,647	56,125
Total Ingresos	11,400	12,210	13,707	15,605	17,032	21,560	25,637	32,955	42,942	55,580	71,147	86,625
Egresos												
Costos Variables	3,078	3,240	3,080	3,650	3,450	3,900	3,660	3,990	4,240	4,410	4,500	4,100
Costos Fijos	1,050.00	200	200	200	300	300	300	300	400	400	400	400
Gastos Administrativos	4,360	4,360	6,220	6,220	6,220	6,220	6,220	6,220	6,220	6,220	6,220	6,220
Gastos de Ventas	1,800	1,800	2,700	2,700	2,700	2,700	2,800	2,800	2,800	2,800	2,800	2,800
Servicios básicos	902.5	902.5	902.5	902.5	902.5	902.5	902.5	902.5	902.5	902.5	902.5	902.5
Otros gastos	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
Total Egresos	11,390.50	10,702.50	13,302.50	13,872.50	13,772.50	14,222.50	14,082.50	14,412.50	14,762.50	14,932.50	15,022.50	14,622.50
Saldo Final	9.5	1,507.00	404.5	1,732.00	3,259.50	7,337.00	11,554.50	18,542.00	28,179.50	40,647.00	56,124.50	72,002.00

\*Los valores se expresan en Soles Peruanos

Fuente: Elaboración propia

## 8.7. Presupuesto Pesimista

**Tabla 48**

*Presupuesto pesimista para el año 2022*

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
<b>Ingresos</b>												
Actividad principal	11400	10488	9649	8877	8167	7514	6912	6359	5851	5383	4952	4556
Ingresos Extraordinarios	0	200	200	200	300	300	300	400	400	400	500	500
Saldo anterior	0	662	612	-277	-1938	-4209	-7134	-10659	-14638	-19125	-24080	-29366
<b>Total Ingresos</b>	<b>11400</b>	<b>11350</b>	<b>10461</b>	<b>8800</b>	<b>6529</b>	<b>3604</b>	<b>79</b>	<b>-3900</b>	<b>-8387</b>	<b>-13342</b>	<b>-18628</b>	<b>-24310</b>
<b>Egresos</b>												
Costos Variables	3078	3078	3078	3078	3078	3078	3078	3078	3078	3078	3078	3078
Costos Fijos	1050	1050	1050	1050	1050	1050	1050	1050	1050	1050	1050	1050
Gastos Administrativos	4360	4360	4360	4360	4360	4360	4360	4360	4360	4360	4360	4360
Gastos de Ventas	1800	1800	1800	1800	1800	1800	1800	1800	1800	1800	1800	1800
Servicios básicos	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250
Otros gastos	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
<b>Total Egresos</b>	<b>10738</b>	<b>10738</b>	<b>10738</b>	<b>10738</b>	<b>10738</b>	<b>10738</b>						
<b>Saldo Final</b>	<b>662</b>	<b>612</b>	<b>-277</b>	<b>-1938</b>	<b>-4209</b>	<b>-7134</b>	<b>-10659</b>	<b>-14638</b>	<b>-19125</b>	<b>-24080</b>	<b>-29366</b>	<b>-35048</b>

\*Los valores se expresan en Soles Peruanos

Fuente: Elaboración propia

## 8.8. Presupuesto Optimista

**Tabla 49**

*Presupuesto optimista para el año 2022*

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
<b>Ingresos</b>												
Actividad principal	11400	11913	12449	13009	13595	14206	14846	15514	16212	16941	17704	18501
Ingresos Extraordinarios	0	200	200	200	300	300	300	400	400	400	500	500
Saldo anterior	0	10	1420	767	103	226	510	1573	3074	4924	7333	10514
<b>Total Ingresos</b>	<b>11400</b>	<b>12123</b>	<b>14069</b>	<b>13976</b>	<b>13998</b>	<b>14732</b>	<b>15655</b>	<b>17487</b>	<b>19686</b>	<b>22265</b>	<b>25536</b>	<b>29514</b>
<b>Egresos</b>												
Costos Variables	3078	3240	3080	3650	3450	3900	3660	3990	4240	4410	4500	4100
Costos Fijos	1050	200	200	200	300	300	300	300	400	400	400	400
Gastos Administrativos	4360	4360	6220	6220	6220	6220	6220	6220	6220	6220	6220	6220
Gastos de Ventas	1800	1800	2700	2700	2700	2700	2800	2800	2800	2800	2800	2800
Servicios básicos	903	903	903	903	903	903	903	903	903	903	903	903
Otros gastos	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
<b>Total Egresos</b>	<b>11391</b>	<b>10703</b>	<b>13303</b>	<b>13873</b>	<b>13773</b>	<b>14223</b>	<b>14083</b>	<b>14413</b>	<b>14763</b>	<b>14933</b>	<b>15023</b>	<b>14623</b>
<b>Saldo Final</b>	<b>10</b>	<b>1420</b>	<b>767</b>	<b>103</b>	<b>226</b>	<b>510</b>	<b>1573</b>	<b>3074</b>	<b>4924</b>	<b>7333</b>	<b>10514</b>	<b>14892</b>

\*Los valores se expresan en Soles Peruanos

Fuente: Elaboración propia

## Capítulo IX

### Evaluación Económico Financiero

En este presente capítulo se determina la evaluación económica financiera para la empresa Super Cok's Cake, dentro de esta evaluación determinaremos el flujo de caja para siete años (2022-2027) así mismo se determinó la tasa de descuento Cok considerando un riesgo país y se culmina con el análisis de sensibilidad para las variables más importantes de una evaluación financiera en relación con el VAN determinado.

#### 9.1. Evaluación Financiera

La Evaluación financiera está basado en el análisis de la tasa de descuento COK, esta evaluación ayuda a determinar la Tasa mínima de Retorno es de 4.8%; es decir, es la mínima rentabilidad que debe percibir un inversionista.

**Tabla 50**

*Tasa de descuento COK*

Descripción	% Tasa	Fuente
Tr = Bonos de USA a 30 años	1.87%	Bloomberg (18.01.2021)
Rm = S&P 500	3.80%	<a href="https://espanol.spindices.com/indices/equity/sp-500">https://espanol.spindices.com/indices/equity/sp-500</a>
Rp = Riesgo país de Perú	1.12%	JP Morgan (20.01.2021)
Beta = Beta del mercado	0.94	<a href="http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html">http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html</a>

COK	
Fórmula:	$COK = Tr + B*(Rm - Tr) + Rp$
Descripción:	Costo de Capital Costo del accionista Tasa de descuento
COK =	4.80%
Fuente: Elaboración propia	

### **9.1.1. Flujo de Caja.**

Considerándose una proyección en un rango anual de 6 años, es decir, del 2022 al 2028, analizando una estimación objetiva en base a los datos estimadas

**Tabla 51***Flujo de caja*

Ingresos			2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Ingreso 2019	237100	(+) Ingresos	237,100.00	239,471.00	241,865.71	244,284.37	246,727.21	249,194.48	251,686.43
Crecimiento	1.00%	(-) Cto. de Ventas	-64,090.00	-65,051.35	-66,027.12	-67,017.53	-68,022.79	-69,043.13	-70,078.78
Cto. de Ventas		Margen Bruto	173,010.00	174,419.65	175,838.59	177,266.84	178,704.42	180,151.35	181,607.65
C.V. 2019	64090	(-) G. de Ventas	-33,600.00	-34,440.00	-35,301.00	-36,183.53	-37,088.11	-38,015.32	-38,965.70
Crecimiento	1.50%	(-) G. Administrativos	-90,150.00	-91,051.50	-91,962.02	-92,881.64	-93,810.45	-94,748.56	-95,696.04
G. de Ventas		EBITDA	49,260.00	48,928.15	48,575.57	48,201.68	47,805.86	47,387.48	46,945.91
G. Vtas. 2019	33600	(-) Depreciación	-2,274.66	-2,274.66	-2,274.66	-2,274.66	-2,274.66	-2,274.66	-2,274.66
Crecimiento	2.50%	EBIT	46,985.34	46,653.49	46,300.92	45,927.02	45,531.20	45,112.82	44,671.25
G. Administrativos		Impuestos	-14,095.60	-13,996.05	-13,890.28	-13,778.11	-13,659.36	-13,533.85	-13,401.38
G. Adm. 2019	90150	G. Financieros	-16,759.21	-15,451.87	-13,830.77	-11,820.61	-9,328.00	-6,237.18	-2,404.55
Crecimiento.	1.00%	(+) Depreciación	2,274.66	2,274.66	2,274.66	2,274.66	2,274.66	2,274.66	2,274.66
Depreciación	2,274.66	Flujo de Caja Neto (FCN)	18,405.19	19,480.23	20,854.53	22,602.97	24,818.49	27,616.46	31,139.99
CAPEX (crecimiento)	3.00%								
A.FIJO 2019	79,613.00								
Inversión inicial	88,013.00								
Impuesto a la Renta	30%								
COK	4.80%								
VAN	47,023.86								

\*Los valores se expresan en Soles Peruanos

Fuente: Elaboración propia

## 9.2. Análisis de Sensibilidad

El análisis de sensibilidad ayudar a detectar la variación de la rentabilidad del pan de Negocio

### 9.2.1. Análisis al crecimiento de venta.

**Tabla 52**

*Análisis al crecimiento de ventas*

Crecimiento de Ventas	VAN
	S/47,023.86
2.00%	S/75,575.44
3.00%	S/105,057.85
4.00%	S/135,498.48
5.00%	S/166,925.38
6.00%	S/199,367.22
7.00%	S/232,853.37
8.00%	S/267,413.85
9.00%	S/303,079.38

Fuente: Elaboración propia

### 9.2.2. Análisis al costo de ventas.

**Tabla 53**

*Análisis al costo de ventas*

Costo de Ventas	VAN
	S/47,023.86
0.00%	S/58,325.06
1.50%	S/47,023.86
3.00%	S/35,164.68
3.50%	S/31,083.36
5.00%	S/18,441.40
5.50%	S/14,091.54
6.00%	S/9,672.11
6.50%	S/5,182.12

Fuente: Elaboración propia

### 9.2.3. Análisis al gasto de ventas

**Tabla 54**

*Análisis al gasto ventas*

Gasto de Ventas	VAN
	S/47,023.86
1.00%	S/53,142.25

Gasto de Ventas	VAN
1.50%	S/51,135.45
2.00%	S/49,096.14
2.50%	S/47,023.86
3.00%	S/44,918.12
3.50%	S/42,778.43
4.00%	S/40,604.31
4.50%	S/38,395.24

Fuente: Elaboración propia

#### 9.2.4. Análisis a los gastos administrativos.

**Tabla 55**

Análisis a los gastos administrativos

Gastos Administrativos	VAN
	S/47,023.86
1.00%	S/47,023.86
2.00%	S/36,168.00
3.00%	S/24,958.22
4.00%	S/13,384.10
5.00%	S/1,434.99
6.00%	-S/10,900.03
7.00%	-S/23,632.11
8.00%	-S/36,772.67

Fuente: Elaboración propia

## Conclusiones

1. Súper Cok's Cake logró obtener un perfil común entre sus consumidores potenciales que en este caso son universitarios, pero adicionalmente a ello se determinó que este producto es apto para todo tipo de persona, sin restricción alguna, a excepción de diabéticos y consumo en menores de edad ya que se confirmó que el bizcochuelo saludable reactiva la energía de las personas y sobretodo contribuye al cuidado de la salud consumiendo saludable.
2. Se determinó y se focalizó la percepción más importante y relevante que sienten los consumidores en relación con los diversos atributos que presenta los bizcochuelos saludables hechos a base de harina de coca, quinua y productos pasteurizados, siendo este un buen punto de partida para la toma de decisiones en relación a la producción del bizcochuelo.
3. Se logró determinar correctamente las variables más apreciadas por el consumidor y así determinar las estrategias correctas para cautivar el perfil del cliente al cual se espera llegar, así mismo se logró determinar el correcto estilo de vida ya que apoyo a determinar las estrategias de comunicación más precisas y así este se identificó el producto ideal para los consumidores potenciales.
4. Se alcanzó proyectar el alcance de un 20 % de participación en el mercado al cual estamos dirigidos, después de haber realizado la proyección económica en el capítulo 9 nos asegura poder lograr nuestros objetivos de participación después del primer año de lanzamiento.
5. Se logró identificar correctamente los canales de distribución para tener mayor llegada al cliente objetivo, gracias a los Focus Group, encuestas y cuestionarios realizados a la muestra determinada.

6. Gracias a las proyecciones realizadas en el presente trabajo de investigación se logró situar nuestra marca entre los 5 primeros referentes de productos saludables en la mente del consumidor en el primer año.

## Recomendaciones

1. Se recomienda ir actualizando cada cierto periodo el perfil común de los consumidores ya reconocidos y de los potenciales, puesto que el mercado es muy cambiante y al haber determinado que los bizcochuelos saludables son aptos para todo tipo de persona, sin restricción alguna, a excepción de diabéticos y consumo en menores de edad, los bizcochuelos saludables pueden quedar en el recuerdo del consumidor si no se logra que se identifiquen con la marca en el tiempo.
2. Se recomienda ir diversificando los productos a base de la harina de coca y quinua con la finalidad de cubrir la mayor percepción que valoran nuestros consumidores en relación con los diversos atributos que pueden presentar bizcochuelos saludables hechos a base de harina de coca, quinua y productos pasteurizados y demás productos que en el tiempo se pueden ir lanzando al mercado.
3. Se recomienda aplicar cada cierto periodo determinadas variables determinantes para que el consumidor reciba las estrategias correctas y así cautivar el perfil del cliente actual y potencial, así mismo se recomienda actualizar constantemente el perfil correcto en relación al estilo de vida ya que ello determina las estrategias de comunicación más efectivas y precisas de aplicación y se obtendrá como resultado el producto ideal para los diversos consumidores potenciales.
4. Se recomienda seguir evaluando las proyecciones a corto mediano y largo plazo, en vista que, al tener una industria altamente competitiva en el sector, puede aumentar o disminuir la participación del mercado al cual estamos dirigidos, de la misma manera la determinación en las proyecciones ayudará a arriesgar más en la empresa y obtener resultados esperados.

5. Se recomienda realizar constantemente un análisis post venta para focalizar los mejores canales de distribución y así lograr tener una mejor llegada al cliente objetivo, el apoyo del marketing digital será importante en este proceso para obtener resultados en tiempo real, así mismo no dejar de lado las estrategias tales como Focus Group, cuestionarios, entrevistas, análisis del cliente y escucha de recomendaciones que aportaran en la toma de decisiones.
  
6. Para lograr situarnos dentro de los 5 primeros referentes de productos saludables en el mercado, se recomienda realizar un estudio de mercado actualizado cada cierto periodo, para lograr llegar al cliente objetivo y lograr la identificación de la marca y afianzar clientes leales a la marca y así obtener una recomendación boca a boca y aplicación de marketing digital que ayudará a llegar al mercado internacional.

## Referencias Bibliográficas

- As.com. 2021. "Elecciones 2021 Perú: Quién Encabeza Las Encuestas y Favoritos." AS.
- Avello, R., MA Rodríguez, P. Rodríguez, D. Sosa, B. Companioni, and RL Rodríguez. 2018. "¿Por Qué Enunciar Las Limitaciones Del Estudio?" *MediSur* 17(1):10–12.
- Balbin, Danilo. 2019. "ESTUDIO DE PRE-FACTIBILIDAD PARA LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE UNA BEBIDA ENERGÉTICA EN BASE A EXTRACTOS DE HOJA DE COCA Y SUPERFRUTAS." 161.
- Castro Blanco, Elías, and Juan Carlos Mora González. 2016. "Tensiones Existentes Entre El Reconocimiento Constitucional de La Diversidad Étnica y Cultural y La Protección de Los Derechos Fundamentales, Derivado de Las Prácticas Culturales, En Lo Relacionado Con La Prohibición Del Uso de La Hoja de Coca." *Iustitia* 0(12):179. doi: 10.15332/iust.v0i12.1496.
- Chan, W., and Renée Mauborgne. 2005. *La Estrategia Del Oceano Azul*.
- D'Alessio, Fernando. 2013. *El Proceso Estratégico Un Enfoque de Gerencia*. segunda ed. edited by M. Reyes.
- Duque Oliva Edison Jair. 2005. "Revisión Del Concepto de Calidad Del Servicio y Sus Modelos de Medición." 15:64–80.
- ElEconomista, América. 2021. "Economía Peruana Tendría Nuevo Impulso En Segundo Semestre 2021 Por La Vacuna." *ElEconomista América*.
- Energy, Green. 2020a. "Beneficios de La Harina de Quinoa - Energy Green." *BENEFICIOS DE LA HARINA DE QUINUA* 76-pag. Retrieved April 9, 2021 (<https://energygreen.pe/salud/beneficios-de-la-harina-de-quinua/>).
- Energy, Green. 2020b. "BENEFICIOS DE LA PANELA - Energy Green." *Energy Green* 48-pag. Retrieved April 9, 2021 (<https://energygreen.pe/salud/beneficios-de-la-panela/>).
- Escobar, Marcos. 1997. "La Hoja de Coca, Alimento y Medicina Para La Humanidad."
- Feijoo, Irene, Juan Guerrero, and Jorge García. 2018. *Marketing Aplicado En El*

*Sector Empresarial. Vol. 1.*

- Fuentes, César. 2020. "Economía Peruana: Perspectivas Para El 2021." *Conexionesan*.
- García, Julio, and Cristóbal Casanueva. 2000. *Prácticas de La Gestión Empresarial*.
- Hernández, Sampieri Roberto, Collado Carlos Fernández, and Lucio María del Pilar Baptista. 2010. *Metodología de La Investigación*. McGRAW-HIL. México D.F.
- Kotler, Philip. n.d. *Dirección de Mercadotecnia*.
- Malhotra, Naresh K. 2008. *INVESTIGACIÓN DE MERCADOS*. Quinta Edi. edited by E. PEARSON.
- Muñoz Izquierdo, Carlos, and José Teódulo Guzmán. 2010. "Una Exploración de Los Factores Determinantes Del Rendimiento Escolar En La Educación Primaria." *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos (México)*, 167–91.
- Obregón, Abner. 2010. "TRANSFORMACIÓN DE LA HOJA DE COCA (Erythroxylum Coca Lamarck) EN PAN PARA CONSUMO HUMANO Y SU IMPACTO SOCIO ECONÓMICO-AMBIENTAL EN LAS CIUDADES DEL ALTO HUALLAGA. TESIS." (None):180.
- Osterwalder, Alexander, and Yves Pigneur. 2010. *Generación de Modelos de Negocio*. Octava Edi. edited by S. L. U. Centro Libros PAPP. Nueva Jersey.
- Palomino, Medardo. 2017. "Importancia Del Sector Industrial En El Desarrollo Económico: Una Revisión Al Estado Del Arte." *Revista Estudios de Políticas Públicas* 5(0):139–56. doi: 10.5354/0719-6296.2017.46356.
- Pereda, David. 2021. "Otra Vez La Amenaza de La Inestabilidad Desde El Congreso." *La República*, 18.
- Pinzón, Anderson. 2018. "Elaboración de Productos Artesanales de Pastelería Usando Como Base Principal Harina de Máchica." *Escuela de Gastronomía UDLA* (136).
- Porter, Michael. 2006. *Ventaja Competitiva, Creación y Sostenimiento de Un Desempeño Superior*.
- QUICAÑO, ALCIDES, CHRISTOPHER TORRES, and ERICK CHAVEZ. 2017. "UNGÜENTO DE HOJA DE COCA." 150.
- Redacción EC, El Comercio. 2021. "Elecciones 2021: Invocan a Candidatos Presidenciales a Firmar El Pacto Del Bicentenario Nndc | POLITICA | EL COMERCIO PERÚ." *El Comercio* 17-párr. Retrieved April 21, 2021

(<https://elcomercio.pe/politica/elecciones-2021-invocan-a-candidatos-presidenciales-a-firmar-el-pacto-del-bicentenario-nndc-noticia/>).

Redacción, Gestión. 2017. "Lima Orgánica: 'El Mercado de Comida Saludable Ha Evolucionado Favorablemente Por La Demanda Del Público' | TENDENCIAS | GESTIÓN." *Diario Gestión* 8-párr. Retrieved April 21, 2021 (<https://gestion.pe/tendencias/lima-organica-mercado-comida-saludable-evolucionado-favorablemente-demanda-publico-132445-noticia/>).

Redacción, Gestión. 2020. "Economía Peruana Experimentará El Mayor 'Efecto Rebote' En América Latina En El 2021."

Redacción, Interempresas. 2018. "Pasteurizar Para Garantizar La Seguridad Alimentaria - Alimentación." *Pasteurizar Para Garantizar La Seguridad Alimentaria* 12-pag. Retrieved April 9, 2021 (<https://www.interempresas.net/Alimentaria/Articulos/227016-Pasteurizar-para-garantizar-la-seguridad-alimentaria.html>).

Romero Hidalgo, Oscar, Augusto Higalgo Sánchez, and Henry Correa Guaicha. 2019. *Plan De Negocios. Un Enfoque Práctico En El Sector Comercio*. Vol. 53.

Santeliz, Andrés, and José Contreras. 2014. "Comportamiento De La Industria Manufacturera En Diferentes Países (Análisis De Su Dinámica Histórica)." *Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura* 20(1):39–70.

Santomá Ricard, and Costa Gerard. 2007. "CALIDAD DE SERVICIO EN LA INDUSTRIA HOTELERA: REVISIÓN DE LA LITERATURA." 1:21.

Torres, Zacarías. 2014. *Administración Estratégica*. GRUPO EDIT.

Tunque, Dine. 2017. "FORMULACIÓN Y ELABORACIÓN DE UN PAN DE MOLDE ENRIQUECIDO CON COCA (*Erythroxylum Coca*), CAMOTE (*Ipomea Batata*) Y QUINUA (*Chenopodium Quinoa Willd*) APLICANDO SUPERFICIE DE RESPUESTA." *UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN CRISTÓBAL DE HUAMANGA* 172.

Valleospino, Harold, Lisset Hernandez, Rafael Fernandez, Martha Portillo, and Jesús Garcia. 2018. *Marketing Estratégico: Una Mirada Desde El Contexto de La Empresa Familiar*. Novena Edi.

Víctor Miguel Niño Rojas. 2011. *Metodología de La Investigación*. edited by Ediciones de la U. Bogotá, Colombia.

Villamarin, María F., Eduardo Tejera, and Valentina Ramos. 2019. "La Cultura Organizacional Actual y Deseada y Su Relación Con La Cultura de Aprendizaje: Aplicación Del Modelo de Valores Competitivos de Quinn Actual and Desired Organizational Culture, and Its Relationship with Learning Culture: Application of Quinn's Co." *Espacios* 40:42.

#### **Referencias e Recursos de Internet**

- [www.perubookstore.com/libro/CS378/el-consumo-tradicional-de-la-hoja-de-coca-en-el-peru](http://www.perubookstore.com/libro/CS378/el-consumo-tradicional-de-la-hoja-de-coca-en-el-peru)

## Anexos

### Anexo A: Encuesta

OBJETIVO: Con el objetivo de conocer la viabilidad de lanzar un nuevo producto al mercado, el cual busca reducir los estragos de sueño y cansancio durante el día. Solicitamos a usted contestar la siguiente encuesta para conocer sus gustos y preferencias en relación con este nuevo producto.

**1.- Marque con un aspa (X) las alternativas correspondientes a cada pregunta.**

**1.1 Género:** a) Masculino b) Femenino

**1.2 Edad:** a) 18 – 25 b) 25 – 30 c) 30-40 d) Mayor a 40

**1.3 Estado Civil:** a) Casado b) Soltero

**1.4 Grado profesional:**

a) Estudiante de colegio b) Estudiante de universidad c) Empleado d) Docente

e) Otros.....

**1.5 Distrito de Residencia:**

a) Huancayo b) El Tambo c) Chilca d) Concepción

e) Otro: .....

**2. ¿Consume alimentos, bizcochos o bebidas energéticas durante el día?**

a) SI b) NO

**3. ¿Cuál es la frecuencia con las que consume? (Si su respuesta es nunca, pase a la pregunta 10)**

a) Más de 4 veces b) De 3 a 4 veces c) De 1 a 2 veces d) Nunca

**4. ¿Siente reanimar sus energías al consumir los bizcochos o bebidas energéticas?**

a) Siempre b) Casi siempre c) A veces d) Casi nunca e) Nunca

**5. ¿Cuál es su motivo principal por las que consume las bizcochos o bebidas energéticas?**

a) Salud b) Gusto c) Activar energía e) Otro:.....

**6. ¿Cuál es el precio que paga por los bizcochos y/o bebidas energéticas?**

a. S/3.00 – S/ 5.00 b. S/6.00 - S/8.00 c. Mayor a S/9.00

**7. ¿Consumiría unos pasteles naturales a base de harina de coca el cual disminuye los estragos de cansancio durante el día?**

a) SI b) NO

**8. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por este nuevo producto?**

a. S/3.00 – S/ 5.00 b. S/6.00 - S/8.00 c. Mayor a S/9.00

**9. ¿Indique el orden de importancia (valor 1 es más importante) que considera como características para el consumo de los bizcochuelos saludables?**

- a. (.....) Sabor
- b. (.....) Diversidad de presentaciones
- c. (.....) Precio
- d. (.....) Efectividad del producto
- e. (.....) Otros: \_\_\_\_\_

## Anexo B: Ilustraciones





### Anexo C: Calendario de cuotas, intereses y amortización

Nro.	Saldo	Amortización	Interés	Cuota		
0	S/79,893.00					
1	S/ 79,481.02	S/ 411.98	S/ 1,445.07	S/ 1,857.05	Año 1	S/ 16,818.15
2	S/ 79,061.60	S/ 419.43	S/ 1,437.62	S/ 1,857.05	Año 2	S/ 15,506.22
3	S/ 78,634.59	S/ 427.01	S/ 1,430.03	S/ 1,857.05	Año 3	S/ 13,879.41
4	S/ 78,199.85	S/ 434.74	S/ 1,422.31	S/ 1,857.05	Año 4	S/ 11,862.18
5	S/ 77,757.25	S/ 442.60	S/ 1,414.45	S/ 1,857.05	Año 5	S/ 9,360.81
6	S/ 77,306.64	S/ 450.61	S/ 1,406.44	S/ 1,857.05	Año 6	S/ 6,259.11
7	S/ 76,847.89	S/ 458.76	S/ 1,398.29	S/ 1,857.05	Año 7	S/ 2,413.00
8	S/ 76,380.83	S/ 467.05	S/ 1,389.99	S/ 1,857.05		
9	S/ 75,905.33	S/ 475.50	S/ 1,381.54	S/ 1,857.05		
10	S/ 75,421.23	S/ 484.10	S/ 1,372.94	S/ 1,857.05		
11	S/ 74,928.37	S/ 492.86	S/ 1,364.19	S/ 1,857.05		
12	S/ 74,426.60	S/ 501.77	S/ 1,355.27	S/ 1,857.05		
13	S/ 73,915.75	S/ 510.85	S/ 1,346.20	S/ 1,857.05		
14	S/ 73,395.66	S/ 520.09	S/ 1,336.96	S/ 1,857.05		
15	S/ 72,866.16	S/ 529.50	S/ 1,327.55	S/ 1,857.05		
16	S/ 72,327.09	S/ 539.07	S/ 1,317.97	S/ 1,857.05		
17	S/ 71,778.26	S/ 548.82	S/ 1,308.22	S/ 1,857.05		
18	S/ 71,219.51	S/ 558.75	S/ 1,298.30	S/ 1,857.05		
19	S/ 70,650.66	S/ 568.86	S/ 1,288.19	S/ 1,857.05		
20	S/ 70,071.51	S/ 579.15	S/ 1,277.90	S/ 1,857.05		
21	S/ 69,481.89	S/ 589.62	S/ 1,267.42	S/ 1,857.05		
22	S/ 68,881.60	S/ 600.29	S/ 1,256.76	S/ 1,857.05		
23	S/ 68,270.46	S/ 611.14	S/ 1,245.90	S/ 1,857.05		
24	S/ 67,648.26	S/ 622.20	S/ 1,234.85	S/ 1,857.05		
25	S/ 67,014.80	S/ 633.45	S/ 1,223.59	S/ 1,857.05		
26	S/ 66,369.89	S/ 644.91	S/ 1,212.14	S/ 1,857.05		
27	S/ 65,713.32	S/ 656.58	S/ 1,200.47	S/ 1,857.05		
28	S/ 65,044.87	S/ 668.45	S/ 1,188.60	S/ 1,857.05		
29	S/ 64,364.33	S/ 680.54	S/ 1,176.50	S/ 1,857.05		
30	S/ 63,671.47	S/ 692.85	S/ 1,164.20	S/ 1,857.05		
31	S/ 62,966.09	S/ 705.38	S/ 1,151.66	S/ 1,857.05		
32	S/ 62,247.95	S/ 718.14	S/ 1,138.90	S/ 1,857.05		
33	S/ 61,516.82	S/ 731.13	S/ 1,125.91	S/ 1,857.05		
34	S/ 60,772.46	S/ 744.36	S/ 1,112.69	S/ 1,857.05		
35	S/ 60,014.64	S/ 757.82	S/ 1,099.23	S/ 1,857.05		

36	S/ 59,243.12	S/ 771.53	S/ 1,085.52	S/ 1,857.05
37	S/ 58,457.63	S/ 785.48	S/ 1,071.56	S/ 1,857.05
38	S/ 57,657.95	S/ 799.69	S/ 1,057.36	S/ 1,857.05
39	S/ 56,843.79	S/ 814.15	S/ 1,042.89	S/ 1,857.05
40	S/ 56,014.91	S/ 828.88	S/ 1,028.17	S/ 1,857.05
41	S/ 55,171.04	S/ 843.87	S/ 1,013.17	S/ 1,857.05
42	S/ 54,311.90	S/ 859.14	S/ 997.91	S/ 1,857.05
43	S/ 53,437.23	S/ 874.68	S/ 982.37	S/ 1,857.05
44	S/ 52,546.73	S/ 890.50	S/ 966.55	S/ 1,857.05
45	S/ 51,640.13	S/ 906.60	S/ 950.44	S/ 1,857.05
46	S/ 50,717.13	S/ 923.00	S/ 934.05	S/ 1,857.05
47	S/ 49,777.43	S/ 939.70	S/ 917.35	S/ 1,857.05
48	S/ 48,820.74	S/ 956.69	S/ 900.35	S/ 1,857.05
49	S/ 47,846.74	S/ 974.00	S/ 883.05	S/ 1,857.05
50	S/ 46,855.13	S/ 991.61	S/ 865.43	S/ 1,857.05
51	S/ 45,845.58	S/ 1,009.55	S/ 847.50	S/ 1,857.05
52	S/ 44,817.77	S/ 1,027.81	S/ 829.24	S/ 1,857.05
53	S/ 43,771.37	S/ 1,046.40	S/ 810.65	S/ 1,857.05
54	S/ 42,706.04	S/ 1,065.33	S/ 791.72	S/ 1,857.05
55	S/ 41,621.44	S/ 1,084.60	S/ 772.45	S/ 1,857.05
56	S/ 40,517.23	S/ 1,104.22	S/ 752.83	S/ 1,857.05
57	S/ 39,393.04	S/ 1,124.19	S/ 732.86	S/ 1,857.05
58	S/ 38,248.52	S/ 1,144.52	S/ 712.52	S/ 1,857.05
59	S/ 37,083.29	S/ 1,165.22	S/ 691.82	S/ 1,857.05
60	S/ 35,897.00	S/ 1,186.30	S/ 670.75	S/ 1,857.05
61	S/ 34,689.24	S/ 1,207.76	S/ 649.29	S/ 1,857.05
62	S/ 33,459.64	S/ 1,229.60	S/ 627.44	S/ 1,857.05
63	S/ 32,207.79	S/ 1,251.84	S/ 605.20	S/ 1,857.05
64	S/ 30,933.31	S/ 1,274.49	S/ 582.56	S/ 1,857.05
65	S/ 29,635.77	S/ 1,297.54	S/ 559.51	S/ 1,857.05
66	S/ 28,314.76	S/ 1,321.01	S/ 536.04	S/ 1,857.05
67	S/ 26,969.86	S/ 1,344.90	S/ 512.15	S/ 1,857.05
68	S/ 25,600.64	S/ 1,369.23	S/ 487.82	S/ 1,857.05
69	S/ 24,206.65	S/ 1,393.99	S/ 463.05	S/ 1,857.05
70	S/ 22,787.44	S/ 1,419.21	S/ 437.84	S/ 1,857.05
71	S/ 21,342.56	S/ 1,444.88	S/ 412.17	S/ 1,857.05
72	S/ 19,871.55	S/ 1,471.01	S/ 386.04	S/ 1,857.05
73	S/ 18,373.93	S/ 1,497.62	S/ 359.43	S/ 1,857.05
74	S/ 16,849.23	S/ 1,524.71	S/ 332.34	S/ 1,857.05

75	S/ 15,296.94	S/ 1,552.28	S/ 304.76	S/ 1,857.05
76	S/ 13,716.58	S/ 1,580.36	S/ 276.68	S/ 1,857.05
77	S/ 12,107.63	S/ 1,608.95	S/ 248.10	S/ 1,857.05
78	S/ 10,469.59	S/ 1,638.05	S/ 219.00	S/ 1,857.05
79	S/ 8,801.91	S/ 1,667.68	S/ 189.37	S/ 1,857.05
80	S/ 7,104.07	S/ 1,697.84	S/ 159.21	S/ 1,857.05
81	S/ 5,375.52	S/ 1,728.55	S/ 128.50	S/ 1,857.05
82	S/ 3,615.70	S/ 1,759.82	S/ 97.23	S/ 1,857.05
83	S/ 1,824.05	S/ 1,791.65	S/ 65.40	S/ 1,857.05
84	S/ 0.00	S/ 1,824.05	S/ 32.99	S/ 1,857.05

Fuente: Elaboración propia