ESCUELA DE POSTGRADO

UNIVERSIDAD SAN IGNACIO DE LOYOLA

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN GERENCIAL APLICADO

"PLAN DE NEGOCIOS RETAIL REPOSTERO"

ROXANA PATRICIA PÉREZ GUEVARA
ANTONIO RAMOS FLORES
JAIME RICARDO VALERA RENTERÍA

ASESOR: HORACIO JAVIER BARRIOS CRUZ

EXECUTIVE MBA
NÚMERO PROMOCIÓN
2009-I

“PLAN DE NEGOCIOS RETAIL REPOSTERO”

RESUMEN EJECUTIVO

El presente estudio se refiere al plan de negocio de un retail especializado en la venta de insumos/ingredientes, utensilios/accesorios y artefactos para la repostería, ubicado en el distrito de Los Olivos; a través del cual se pretende demostrar la viabilidad técnica, económica y financiera de la implantación de este negocio.

La oportunidad del mismo radica en la inexistencia de locales que centralicen la venta de ingredientes, utensilios y accesorios en un mismo lugar y con garantía (demanda no atendida) en el distrito de Los Olivos, así como en la relevancia que viene cobrando la repostería en nuestro país.

El mercado meta para este negocio está compuesto por mujeres de 20 a 55 años de edad pertenecientes a los niveles socioeconómicos B y C del distrito de Los Olivos, que suelen preparar entre 4 y 8 vez al mes postres para consumo del hogar y/o negocio y que además están interesados con el concepto de negocio. Con lo cual, se atendería a un tamaño de mercado del orden de **3 855** personas en el primer año.

La propuesta de valor de este negocio es reducir el tiempo de compra del segmento objetivo (todo en un mismo lugar) y ofrecerle una diversidad e innovación de productos a través de una experiencia de compra asesorada, en un ambiente cómodo, seguro, amigable y con ingredientes frescos y garantizados. Por lo cual, se contará con personal especializado en repostería para la atención y se realizarán alianzas estratégicas para contar con capacitaciones y/o seminarios permanentes para nuestros clientes.

Este proyecto de inversión se ha evaluado con un horizonte de 5 años con método de perpetuidad, considerando una inversión inicial requerida de **S/. 1 285 999**, la cual se financiará en su totalidad con aportes de los inversionistas teniendo en cuenta un costo de oportunidad exigido del orden del **14.89 %** anual.

El flujo económico del proyecto, bajo las condiciones previamente expuestas, reflejó un VAN Económico positivo de **S/. 524 555.25** con una TIR económica de **27.05%**; por consiguiente, el presente proyecto de inversión satisface el costo de oportunidad exigido por el inversionista demostrando su viabilidad económica.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN **24**

CAPÍTULO I **27**

1. GENERALIDADES **27**

1.1. Antecedentes 27

1.2. Determinación del Problema u Oportunidad 30

1.3. Justificación del Proyecto 32

1.4. Objetivos Generales y Específicos 34

1.4.1. Objetivos Generales 34

1.4.2. Objetivos Específicos 34

1.5. Alcance y Limitaciones 34

CAPÍTULO II **36**

2. ESTRUCTURA ECONOMICA DEL SECTOR **36**

2.1. Tendencias de la Industria (crecimiento, inversiones) 36

2.2. Análisis Estructural del Sector Industrial 39

2.2.1. Amenaza de Nuevos Competidores 41

2.2.2. Poder de negociación de los proveedores 44

2.2.3. Poder de negociación de los compradores 48

2.2.4. Amenaza de productos sustitutos 50

2.2.5. Intensidad de la rivalidad de los competidores 52

2.2.6. Análisis del grado de atractividad de la industria. 56

2.3. Análisis de la Competencia 56

2.3.1. Empresas que la conforman (Ubicación, volumen de ventas, empleados, etc.) 56

2.3.2. Empresas que Ofrecen el mismo producto o servicio (indicando las semejanzas y diferencias que tienen con el proyecto de Empresa) 60

2.3.3. Análisis FODA de la Competencia: 65
2.3.4. Análisis de precio de la competencia 68
2.3.5. Participación de mercado de cada uno de ellos 72
2.3.6. Matriz de perfil competitivo (MPC) 74
2.4. Análisis del Contexto Actual y Esperado 78
2.4.1. Análisis Político-Gubernamental 78
2.4.2. Análisis Económico 82
2.4.3. Análisis Socio Cultural 83
2.4.4. Análisis Tecnológico 85
2.4.5. Análisis Ecológico 88
2.5. Oportunidades y Amenazas (Matriz EFE) 91
CAPÍTULO III 95
3. ESTUDIO DE MERCADO 95
3.1. Descripción del servicio o producto 95
3.2. Selección del segmento de mercado 99
3.3. Determinación de la metodología que se empleó en la Investigación de Mercados 102
3.3.1. Investigación Cualitativa 104
3.3.1.1. Metodología de investigación del estudio cualitativo dirigido a consumidores finales 105
3.3.1.1.1. Proceso de muestreo 105
3.3.1.1.2. Diseño de instrumento 105
3.3.1.1.3. Análisis y procesamiento de datos 110
3.3.1.2. Metodología de investigación del estudio cualitativo aplicada a la competencia 117
3.3.2. Investigación cuantitativa en el público objetivo (usuarios) 123
3.3.2.1. Proceso de muestreo 124
3.3.2.2. Diseño de instrumento 127

3.3.2.3. Análisis y procesamiento de datos 129
3.3.3. Investigación cuantitativa en proveedores..... 142
3.4. Conclusiones y recomendaciones del estudio cualitativo y cuantitativo..... 147
CAPÍTULO IV 148
4. PROYECCIÓN DEL MERCADO OBJETIVO 148
4.1. El ámbito de la proyección 148
4.2. Selección del método de proyección 148
4.2.1. Mercado Potencial 148
4.2.2. Mercado Disponible 149
4.2.3. Mercado Efectivo 152
4.2.4. Mercado Objetivo 157
4.3. Pronóstico de Ventas 160
4.4. Aspectos críticos que impactan el pronóstico ventas 168
4.5. Cálculo de la Demanda Total Actual..... 168
CAPÍTULO V..... 173
5. INGENIERÍA DEL PROYECTO 173
5.1. Estudio de Ingeniería..... 173
5.1.1. Modelamiento y selección de procesos 173
5.1.1.1. Proceso de Ingreso y Salida de Proveedores 173
5.1.1.2. Proceso de Ingreso y Salida del Almacén 175
5.1.1.3. Proceso de Ingreso y Salida de Mercadería de la Tienda 177
5.1.1.4. Proceso de Venta 179
5.1.1.5. Proceso de Capacitación..... 181
5.1.1.6. Cuadre, Apertura y Cierre de Caja 183
5.1.1.7. Proceso de Recojo de Efectivo 185
5.1.1.8. Control de Inventarios 187
5.1.1.9. Proceso de Gestión de Base de Datos..... 189

5.1.2. Selección y Distribución de Equipos e Instalaciones 191
5.1.3. Layout 194
5.2. Determinación del Tamaño 198
5.2.1. Recursos 198
5.2.2. Tecnología 200
5.2.3. Selección del tamaño ideal 203
5.3. Estudio de localización 206
5.3.1. Definición de factores locacionales 206
5.3.2. Consideraciones legales 213
5.3.2.1. Identificación del marco legal 213
5.3.2.2. Forma Societaria 214
5.3.2.3. Denominación 214
5.3.2.4. Capital 214
5.3.2.5. Accionistas 214
5.3.2.6. Gastos de Constitución de la Empresa 216
5.3.2.7. Aporte de los Accionistas 217
5.3.3. Ordenamiento jurídico de la Empresa 217
5.3.3.1. Licencia municipal de funcionamiento 217
5.3.3.1.1. Requisitos para la Licencia de Funcionamiento ... 217
5.3.3.1.2. Condiciones para Establecimientos menores a 500 m² 218
5.3.3.1.3. Estructura de Costos y plazos para Licencias de Funcionamiento 219
5.3.3.2. Registro de marca 220
5.3.3.2.1. Indecopi 220
5.3.3.2.2. Requisitos 220
5.3.3.2.3. Plazos 222
5.3.3.2.4. Presentación de Poderes 225

5.3.3.3. Legislación tributaria 225
5.3.3.3.1. Requisitos Contables 225
5.3.3.3.2. Registro Único de Contribuyentes (RUC)..... 226
5.3.3.4. Certificado de sanidad 227
5.3.3.4.1. Requisitos para trámite de Inscripción en el Registro Sanitario de Alimentos y Bebidas de Consumo Humano 227
5.4. Determinación de la localización óptima 228
CAPÍTULO VI 231
6. ASPECTOS ORGANIZACIONALES 231
6.1. Caracterización de la cultura organizacional deseada 231
6.1.1. Visión 231
6.1.2. Misión 231
6.1.3. Principios 231
6.2. Formulación de Estrategias del Negocio 233
6.2.1. Modelo Canvas 234
6.2.1.1. Segmentación de mercado 234
6.2.1.2. Propuesta de valor 234
6.2.1.3. Canales 238
6.2.1.4. Relación con el Cliente 239
6.2.1.5. Fuentes de Ingreso 240
6.2.1.6. Recursos Claves 240
6.2.1.7. Actividades Claves 241
6.2.1.8. Red de Partners 241
6.2.1.9. Estructura de Costos 241
6.3. Determinación de las ventajas competitivas críticas 243
6.4. Diseño de la estructura organizacional deseada 243
6.4.1. Organigrama de la Empresa 243

6.4.2. Organigrama Especialista de Comercialización y Marketing 244
6.4.3. Organigrama Especialista de Administración y Finanzas 244
6.4.4. Organigrama Jefatura de Operaciones y Logística 245
6.5. Remuneraciones, compensaciones e incentivos 247
6.5.1. Remuneración Fija 248
6.5.2. Remuneración variable 249
6.5.2.1. Por comisión 250
6.5.2.2. Por metas 250
6.5.3. Conceptos remunerativos 250
6.5.4. Conceptos no remunerativos 251
6.6. Política de recursos humanos 252
6.6.1. Objetivo 252
6.6.2. Legislación laboral 252
6.6.3. Libros Laborales obligatorios 253
6.6.3.1. Libro de Planilla 253
6.6.3.2. Registro de Planillas 253
6.6.3.3. Boleta de Pago 253
6.6.4. Obligaciones del empleador con respecto a sus derechos y beneficios 254
6.6.4.1. Jornada de trabajo 254
6.6.4.2. Horario de trabajo 254
6.6.4.3. Refrigerio 255
6.6.4.4. Descanso Semanal 255
6.6.4.5. Vacaciones anuales 255
6.6.4.6. Remuneración vacacional 255
6.6.4.7. Gratificaciones 255

6.6.5. Selección de Colaboradores 255
6.6.6. Perfiles de Puestos Claves 256
6.6.7. Capacitación y entrenamiento de los colaboradores 262
CAPÍTULO VII 264
7. PLAN DE MARKETING 264
7.1. Objetivos de Marketing 264
7.2. Estrategias de marketing 264
7.2.1. Estrategias Genéricas 264
7.2.2. Estrategia de Crecimiento 265
7.2.3. Estrategias Funcionales 266
7.2.3.1. Elementos del Producto 266
7.2.3.2. Lugar y tiempo 272
7.2.3.3. Precio y otros costos para el usuario 273
7.2.3.4. Promoción y educación 274
7.2.3.5. Procesos 276
7.2.3.6. Entorno físico 279
7.2.3.7. Personal 282
7.2.3.8. Productividad y calidad 282
7.3. Plan de Lanzamiento 284
7.4. Presupuesto de Marketing 287
7.5. Estrategia de ventas 288
7.5.1. Plan de ventas 288
CAPÍTULO VIII 292
8. PLANIFICACIÓN FINANCIERA 292
8.1. La Inversión 292
8.1.1. Inversión Pre Operativa 292
8.1.1.1. Inversiones en activos tangibles 292
8.1.1.2. Inversiones en activos intangibles 297

8.1.2. Inversión en capital de trabajo 302
8.1.3. Costo del proyecto 305
8.1.4. Inversiones futuras 306
8.2. Financiamiento 307
8.2.1. Capital y costo de oportunidad 307
8.2.2. Costo de capital promedio ponderado 310
8.3. Presupuestos Base 310
8.3.1. Presupuesto de ventas 311
8.3.2. Presupuesto de compras 312
8.3.3. Presupuesto de costo de ventas 314
8.3.4. Presupuesto de gastos administrativos 319
8.3.5. Presupuesto de marketing y ventas 322
8.4. Presupuestos de Resultados 324
8.4.1. Estado de ganancias y pérdidas proyectado 324
8.4.2. Balance proyectado 325
8.4.3. Flujo de caja proyectado 326
8.4.3.1. Flujo de Caja Económico 327
CAPÍTULO IX 330
9. EVALUACIÓN ECONÓMICO FINANCIERO 330
9.1. Evaluación Financiera 330
9.1.1. VAN y TIR Económica 330
9.1.2. ROE 330
9.1.3. Ratios 332
9.2. Análisis de punto de equilibrio 335
9.3. Análisis de sensibilidad 338
9.3.1. Sensibilización de la variable demanda y la variable ticket promedio 338
CAPÍTULO X 342
10. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 342

10.1. Conclusiones 342
10.2. Recomendaciones 343

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 2.1: Tipos de Supermercados en el Perú 39
Cuadro 2.2: Matriz de atractividad para la amenaza de nuevos competidores 43
Cuadro 2.3: Lista de Proveedores y Condiciones 44
Cuadro 2.4: Matriz de atractividad para el poder de negociación de los proveedores 47
Cuadro 2.5: Matriz de atractividad para el poder de negociación de los compradores 49
Cuadro 2.6: Matriz de atractividad para la amenaza de productos sustitutos 51
Cuadro 2.7: Matriz de atractividad para la rivalidad de los competidores 55
Cuadro 2.8: Matriz de atractividad de la industria 56
Cuadro 2.9: Supermercados de la Zona 59
Cuadro 2.10: Ventajas y Desventajas de los principales competidores .. 61
Cuadro 2.11: Comparación entre los mercados cercanos a la zona, Tiendas de mercado central y Retail de Repostería 62
Cuadro 2.12: Comparación entre supermercados y el Retail de Repostería 64
Cuadro 2.13: Análisis FODA de mercados cercanos a la zona 65
Cuadro 2.14: Análisis FODA del mercado Central 66
Cuadro 2.15: Análisis FODA del Supermercados 67
Cuadro 2.16: Principales resultados de la encuesta de expectativas macroeconómicas 81
Cuadro 2.17: Matriz EFE 94

Cuadro 3.1: Focus groups desagregados 105
Cuadro 3.2: Productos a ofrecer 109
Cuadro 3.4: Características que más agradaron 135
Cuadro 3.5: Características diferentes con respecto a otros establecimientos comerciales 136
Cuadro 3.6: Perfil de los entrevistados 141
Cuadro 3.7: Listado de Proveedores 143
Cuadro 3.8: Listado de Utensilios y presentaciones 144
Cuadro 3.9: Listado de Artefactos y Presentaciones 145
Cuadro 3.10: Listado de Ingredientes y Presentaciones 146
Cuadro 4.1: Intención de cambio del lugar actual de compra de ingredientes 153
Cuadro 4.2: Intención de cambio del lugar actual de compra de utensilios 154
Cuadro 4.3: Intención de cambio del lugar actual de compra de artefactos eléctricos 155
Cuadro 4.4: Intención de cambio del lugar actual de compra para todas las líneas 156
Cuadro 5.1: Número de Trabajadores 199
Cuadro 5.2: Cuadro de Coeficientes de Ocupación Según Uso o Tipología 206
Cuadro 5.3: Alternativas de Localización 206
Cuadro 5.4: Asignación de Puntaje 207
Cuadro 5.5: Factores de Localización 207
Cuadro 5.6: Factores de Localización 207
Cuadro 5.7: Alternativas de Localización 208
Cuadro 5.8: Asignación de Puntaje 208
Cuadro 5.9: Factores de Localización 208
Cuadro 5.10: Factores de Localización 209

Cuadro 5.11: Vida Útil Materiales Construcción 211
Cuadro 5.12: Costos y plazos de licencia de funcionamiento 219
Cuadro 6.2: Insumos, Utensilios y Artefactos para Repostería 236
Cuadro 6.3: Perfil puesto Administrador 257
Cuadro 6.4: Competencias puesto Administrador 257
Cuadro 6.5: Perfil Puesto Jefe de Operaciones y Logística 258
Cuadro 6.6: Competencias Puesto Jefe Operaciones y Logística 258
Cuadro 6.7: Perfil Puesto Especialista Administración y Finanzas 259
Cuadro 6.8: Competencias Puesto Especialista de Administración y Finanzas 259
Cuadro 6.9: Perfil Puesto Especialista Comercialización y Marketing .. 260
Cuadro 6.10: Competencia Puesto Especialista Comercialización y Marketing 260
Cuadro 6.11: Perfil Puesto Especialista de Tienda 261
Cuadro 6.12: Competencias Puesto Especialista de Tienda 261
Cuadro 6.13: Perfil Puesto Auxiliar de Compras 262
Cuadro 6.14: Competencias Puesto Auxiliar de Compras 262
Cuadro 7.1: Matriz Producto – Mercado (Ansoff) 265
Cuadro 7.2: Enfoque de los Procesos 277
Cuadro 7.3: Características del Entorno Físico 280
Cuadro 7.4: Cronograma de Tácticas Promocionales 286
Cuadro 8.1: Indicadores de cálculo del Ke del Inversionista 309
Cuadro 8.2: Gastos Administrativos mensuales en soles 320

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1.1: Niveles Socioeconómicos en Lima Norte 32
Gráfico 2.1: Penetración de los Centros Comerciales 37
Gráfico 2.2: Evolución y Facturación de los Centros Comerciales en el Perú 38

Gráfico 3.1: Aspectos valorados al elegir un lugar de compra de ingredientes 130
Gráfico 3.2: Aspectos valorados al elegir un lugar de compra de utensilios..... 131
Gráfico 3.3: Gasto aproximado en la última compra de ingredientes 133
Gráfico 3.4: Frecuencia del gasto en ingredientes en repostería 133
Gráfico 3.5: Gasto aproximado en la última compra de utensilios..... 134
Gráfico 3.6: Frecuencia en gasto en utensilios 134
Gráfico 5.1: Diagrama de Proceso de Ingreso y Salida de Proveedores 174
Gráfico 5.2: Diagrama de Proceso de Recepción y Salida de Almacén . 176
Gráfico 5.3: Diagrama de Proceso de Ingreso y Salida de Mercadería de la Tienda 178
Gráfico 5.4: Diagrama de Proceso de Venta..... 180
Gráfico 5.5: Diagrama de Proceso de Capacitación 182
Gráfico 5.6: Diagrama de Proceso de Cuadre, Apertura y Cierre de Caja..... 184
Gráfico 5.7: Diagrama de Proceso de Recojo de Efectivo..... 186
Gráfico 5.8: Diagrama de Proceso de Control de Inventarios 188
Gráfico 5.9: Diagrama de Proceso de Manejo de Base de Datos 190
Gráfico 5.10: Disposición del Retail – Primer Piso..... 195
Gráfico 5.11: Disposición del Retail – Segundo Piso..... 196
Gráfico 6.1: Organigrama de la Empresa..... 243
Gráfico 6.2: Organigrama Jefatura de Comercialización y Marketing... 244
Gráfico 6.3: Organigrama Jefatura de Administración y Finanzas 244
Gráfico 6.4: Organigrama Jefatura de Operaciones y Logística..... 246
Gráfico 7.1: Esquema del Sistema de Servicio del Retail de Repostería 278

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 5.1: Zona de Ubicación Tentativa del Retail 230

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1: Lugar habitual de compra de Ingredientes y Utensilios (Share of Voice) 41
Tabla 2.2: Lugar habitual de compra de Ingredientes y Utensilios (Share of Voice) 52
Tabla 2.3: Lugar habitual de compra de las Consumidoras Heavy User (Share of voice) 53
Tabla 2.4: Lugar habitual de compra de Ingrediente y Utensilios (Share of Voice) 57
Tabla 2.5: Lugar habitual de compra de las consumidoras Heavy User (share of voice[16]) 57
Tabla 2.6: Mercados visitados habitualmente para la compra de ingredientes y utensilios 58
Tabla 2.7: Supermercados visitados habitualmente para la compra de ingredientes y utensilios 60
Tabla 2.8: Postres más Elaborados 68
Tabla 2.9: Análisis de precios de ingredientes para elaborar Mazamorra Morada 68
Tabla 2.10: Análisis de precios de ingredientes para elaborar Arroz con Leche 69
Tabla 2.11: Análisis de precios de ingredientes para elaborar una Torta 69
Tabla 2.12: Utensilios más Comprados 70
Tabla 2.13: Precios de Utensilios 71
Tabla 2.14: Artefactos más Comprados 71
Tabla 2.15: Precios de Artefactos 72
Tabla 2.16: Lugares habituales de compra de Ingredientes y Utensilios 73
Tabla 2.17: Matriz de Perfil Competitivo 77

Tabla 2.18: Variables Económicas 82
Tabla 3.1: Proporción de mujeres que preparan postres por lo menos una vez al mes 100
Tabla 3.2: Proporción de Interesados en el concepto de Supermercado presentado 101
Tabla 3.3: Atractivo del mercado de los distritos investigados 102
Tabla 3.4: Resumen Procedimiento Investigación del Proyecto al Público Objetivo 103
Tabla 3.5: Precios de Ingredientes para elaborar Mazamorra Morada ... 121
Tabla 3.6: Precios de Ingredientes para elaborar Arroz con Leche 121
Tabla 3.7: Precios de Ingredientes para elaborar una Torta 122
Tabla 3.8: Precios de Utensilios 122
Tabla 3.9: Calculo Mercado Potencial Total 125
Tabla 3.10: Calculo Mercado Potencial 20 a 55 años NSE B Y C 126
Tabla 3.11: Poblaciones Infinitas 127
Tabla 3.12: Distribución por NSE de la muestra 127
Tabla 3.13: Intención de cambiar el lugar habitual de compra de ingredientes, utensilios y artefactos eléctricos por la nueva propuesta .. 137
Tabla 3.14: Lugar habitual de compra de Ingredientes y Utensilios 138
Tabla 3.15: Mercado visitado para la compra de Ingredientes y Utensilios 139
Tabla 4.1: Determinación del Mercado Potencial 149
Tabla 4.2: Determinación del Mercado Disponible 152
Tabla 4.3: Determinación del Mercado Efectivo 157
Tabla 4.4: Determinación del Mercado Objetivo 159
Tabla 4.5: Determinación del Mercado Meta en Soles 160
Tabla 4.6: Gasto en ingredientes 161
Tabla 4.7: Determinación de la Frecuencia promedio de gasto en ingredientes 161

Tabla 4.8: Gasto en utensilios 162
Tabla 4.9: Determinación de la frecuencia promedio de gasto en utensilios..... 162
Tabla 4.10: Gasto en artefactos..... 163
Tabla 4.11: Determinación de la frecuencia promedio de gasto artefactos 163
Tabla 4.12: Lista Postres preparados 163
Tabla 4.13: Lista Ingredientes Comprados 164
Tabla 4.14: Lista Utensilios Comprados..... 165
Tabla 4.15: Pronóstico de ventas proyectadas en soles 166
Tabla 4.16: Tasa de crecimiento anual esperada del proyecto 167
Tabla 4.17: Estimación de la Demanda en Número de Clientes 169
Tabla 4.18: Estimación de la Demanda Actual en Valor monetario 169
Tabla 4.19: Estimación de Captura de Mercado..... 170
Tabla 4.20: Participación del Mercado a nivel Ingresos en Soles 171
Tabla 5.1: Numero de Servicios Higiénicos - Colaboradores 197
Tabla 5.2: Numero de Servicios Higiénicos - Clientes..... 198
Tabla 5.3: Mercado Potencial, Meta y Disponible 205
Tabla 5.4: Gastos de Constitución 217
Tabla 6.1: Estructura de Costos 242
Tabla 6.2: Sueldos Brutos del mercado versus sueldos brutos proyecto en Soles 248
Tabla 7.1: Presupuesto de Marketing..... 287
Tabla 7.2: Pronostico de ventas proyectadas del Retail en Soles 288
Tabla 8.1: Obras civiles y acabados para acondicionamiento de tienda, almacén, oficinas administrativas, sala de capacitación y lactario 293
Tabla 8.2: Implementaciones adicionales para tienda, almacén, oficinas administrativas y lactario..... 294
Tabla 8.3: Equipamiento para Tienda 295

Tabla 8.4: Equipamiento para Almacén 295
Tabla 8.5: Equipamiento de oficinas administrativas, sala de capacitación y lactario 296
Tabla 8.6: Equipamiento de comunicaciones y cómputo 296
Tabla 8.7: Total Inversión en Tangibles 296
Tabla 8.8: Valor Actual Tangibles 297
Tabla 8.9: Gastos Pre operativos de desembolso único durante el periodo de implementación del proyecto 298
Tabla 8.10: Gastos Pre operativos de desembolso mensual durante la implementación del proyecto 298
Tabla 8.11: Gastos Pre operativos – Planilla de pago de haberes 299
Tabla 8.12: Sueldos por posición etapa pre operativa en Soles 301
Tabla 8.13: Total de inversión en intangibles 301
Tabla 8.14: Valor actual al inicio del proyecto 301
Tabla 8.15: Comportamiento esperado de la venta mensual porcentual y en soles 303
Tabla 8.16: Calculo del capital de Trabajo Inicial en Soles 305
Tabla 8.17: Reposición de activos tangibles – Quinto año 306
Tabla 8.18: Tasa del crecimiento anual esperado del Proyecto 311
Tabla 8.19: Presupuesto de Ventas Proyectado en Soles 312
Tabla 8.20: Calculo de compras de mercadería por línea en soles y rotación de inventario 313
Tabla 8.21: Presupuesto de compras de mercadería en soles 314
Tabla 8.22: Participación por Línea de Producto 314
Tabla 8.23: Margen Bruto por Receta – Mazamorra Morada 315
Tabla 8.24: Margen Bruto por Receta – Arroz con Leche 315
Tabla 8.25: Margen Bruto por Producto – Tortas en General 316
Tabla 8.26: Margen Bruto para Línea de Utensilios 317
Tabla 8.26: Margen Bruto para Línea de Artefactos 318

Tabla 8.27: Costo de ventas por línea de producto en soles (primer año) 318
Tabla 8.28: Presupuesto de costo de ventas en soles 319
Tabla 8.29: Planilla mensual de sueldos - gastos administrativos en soles 321
Tabla 8.30: Presupuesto de gastos administrativos en soles 321
Tabla 8.31: Planilla mensual de sueldos - gastos de marketing y ventas en soles 323
Tabla 8.32: Presupuesto de gastos de marketing y ventas en soles 323
Tabla 8.33: Estado de Pérdidas y Ganancias proyectado en soles 324
Tabla 8.34: Balance General Proyectado en soles 325
Tabla 8.34: Balance General Proyectado en soles 326
Tabla 8.35: Flujo de caja generado de la Operación en soles 327
Tabla 8.36: Flujo de caja Operativo en soles 327
Tabla 8.37: Flujo de caja de la Inversión en soles 327
Tabla 8.38: Flujo de caja económico en soles 328
Tabla 9.1: VAN y TIR Económico 330
Tabla 9.2: Calculo de ROE 330
Tabla 9.3: Indicadores Financieros Proyectados 332
Tabla 9.4: Indicador del Ciclo de conversión de Efectivo 333
Tabla 9.5: Ventas Proyectadas en Soles 336
Tabla 9.6: Costos Variables en soles 336
Tabla 9.7: Costos Fijos en Soles 336
Tabla 9.8: Punto de Equilibrio en soles 337
Tabla 9.9: Flujos de caja económicos por variación de demanda – ticket promedio en soles 340

ANEXOS

Anexo 1: Betas Damodaran – Enero 2015 345

Anexo 2: Resumen Informativo Nº 49 – Banco Central de Reserva del Perú 349
Anexo 3: Marco Macroeconómico Multianual 2016 - 2018 359
Anexo 4: Encuesta Repostería 361
Anexo 5: Informa Cuantitativo 369
Anexo 6: Informe Focus Group 399
Anexo 7: Alfa de Cronbach 425
Anexo 8: Dow Jones Promedio Anual 427
Anexo 9: Sondeo de Remuneraciones Mercado Retail 429
Anexo 10: Listado de Proveedores 431

BIBLIOGRAFÍA 435
REFERENCIAS ELECTRÓNICAS 437

INTRODUCCIÓN

El presente plan de negocios tiene como objetivo determinar la viabilidad técnica, económica y financiera de la implantación de un retail especializado en la venta de insumos / ingredientes, utensilios y artefactos para la repostería, en el distrito de Los Olivos; analizando los procesos que van desde la adquisición de los insumos a los proveedores hasta la venta y el servicio post venta.

El documento consta de 10 capítulos. En el primer capítulo se desarrolla los antecedentes de la gastronomía peruana y su problemática así como las oportunidades de negocio respectivamente. En el segundo capítulo se explica el sector industrial en el que se encontraría nuestro proyecto, la rivalidad competitiva de los actores de la industria y también las oportunidades y amenazas que se generan por el macro entorno.

El tercer capítulo se trata el concepto de retail especializado en repostería y las soluciones que ofrece al segmento objetivo.

Respecto al segmento objetivo al que nos dirigimos, se menciona que éste está conformado por mujeres de 20 a 55 años de edad residentes en el distrito de Los Olivos, que pertenecen a los niveles socioeconómicos B y C y que suelen preparar postres por lo menos una vez al mes para consumo del hogar y/o negocio.

Asimismo en dicho capítulo se presenta la metodología y los resultados de la investigación de mercado realizados para evaluar la factibilidad del proyecto. Además de ellos, se detalla las herramientas de levantamiento de

información (guía de indagación y cuestionario), el diseño muestral, el tamaño de la muestra y la interpretación de los resultados obtenidos.

El cuarto capítulo inicia con el dimensionamiento del mercado objetivo y la explicación de la metodología utilizada para ello. Posteriormente se calcula el pronóstico de venta para el período de evaluación del proyecto (5 años) y se explica los factores o situaciones que impactaría positiva o negativamente en el pronóstico planteado.

En el quinto capítulo se definen los procesos claves de la empresa y los recursos que se necesitan para su implementación, así como también la localización óptima para el negocio, en base a la demanda estimada. Adicionalmente se describen los requisitos legales para instalar este tipo de negocio de acuerdo al marco legal vigente.

El sexto capítulo explica la cultura organizacional de la empresa así como la estrategia de negocio para incursionar en el mercado considerando las ventajas competitivas al ser un concepto nuevo en el mercado. Asimismo, da a conocer la estructura de la empresa y el personal necesario para su funcionamiento. En tanto que, en el séptimo capítulo se desarrolla el Plan de Marketing para el negocio, basándonos en las 8Ps del marketing de servicio: Producto, Lugar y Tiempo, Precio y otros costos para los usuarios, Promoción y educación, Procesos, Entorno Físico, Personal, Productividad y Calidad; teniendo como premisa la estrategia de segmentación y posicionamiento planteado para proyecto.

En el octavo capítulo se especifica el nivel de inversión y las fuentes de financiamiento, así como los diferentes presupuestos para la implementación del proyecto.

Posteriormente, en el noveno capítulo se presenta la evaluación económica del proyecto basada en los flujos de caja presentados en el capítulo anterior, resultado del cual se calculan los principales indicadores de evaluación como el VAN, TIR, ROE y otros ratios financieros. Asimismo se incluye el análisis de punto de equilibrio y de sensibilización del proyecto.

Finalmente, en el décimo capítulo se presentan las conclusiones y recomendaciones a las que se llegaron producto del estudio realizado al presente Plan de Negocios, las mismas que determinan la viabilidad del mismo.

CAPÍTULO I

1. Generalidades

1.1. Antecedentes

La gastronomía peruana con el tiempo ha ido evolucionando y diversificándose, como una fusión de conceptos, técnicas, estilos de cocina y talentos, ocupando un lugar importante en el ámbito gastronómico mundial y demostrando ser un recurso de alto potencial para el desarrollo del país.

Dentro de ello, uno de los logros más destacables de la cocina peruana es su repostería, con variantes como los pasteles y dulces que han evolucionado con el tiempo. Entre la tan variada repostería peruana podemos señalar infinidad de postres, que van desde los más elaborados hasta los de más simple preparación.

Es así que, podemos listar como postres clásicos los siguientes: el ranfañote, la mazamorra de calabaza, la mazamorra de cochino, la mazamorra morada, el arroz zambito, el frejol colado, las cocadas, los infaltables picarones, el turrón de Doña Pepa, el champús, la crema volteada, la leche asada, las tortas (que tienen una gran variedad), los diversos flanes, los queques, el infaltable arroz con leche y muchos otros de sabor y calidad inigualable.

Muñoz ha elaborado otra tipología más contemporánea al clasificar a los dulces peruanos por su naturaleza[1], encontrando lo siguiente:

- Los dulces antiguos, como por ejemplo: las ponderaciones, los alfajores, el huevo chimbo, el volador, el flan de lúcuma, la leche asada, el ranfañote, las islas flotantes.
- Los dulces de convento, tales como: maná, bienmesabe, mazapán, queso helado, camotillo, cocadas.
- Los dulces de peral, como: el champuz, la mazamorra de cochino, el suspiro a la limeña, la natilla, el dulce de membrillo, los higos en almíbar, la mermelada de carambola, el arroz zambito, el sanguito y el cabello de ángel.
- Los dulces festivos, tales como: el king kong, el turrón de doña pepa, la bola de oro, la empanada dulce, las guaguas.
- Los dulces populares, como por ejemplo: el frejol colado, las tejas, las cachangas, los churros, los buñuelos, la mazamorra morada, los picarones, los guargüeros, el arroz con leche, el abrillantado y el maní confitado.

Algunos postres de origen internacional también han ingresado al país, consiguiendo cierta fusión con la cultura peruana y siendo comercializados en restaurantes, cafés y supermercados. Tal es el caso de los cheesecake, el crocante de manzana, el tiramisú, la torta tres leches, el mouse de manjar blanco, entre otros.

Asimismo, las actuales tendencias en repostería muestran un atractivo por los cupcakes, cake pops y los coffe cakes, que también

[1] Muñoz Najar-Rojas (2010). Postres del Perú. Lima-Perú: Empresa de Distribución Eléctrica de Lima Norte S.A.A

sobresalen en las principales cafeterías, supermercados y hasta en las tiendas online durante esta última década:

- **Cupcakes**, **pequeños queques** glaseados se han ganado un lugar en el "salón de la fama" de la **pastelería**, siendo invitados especiales de programas de repostería.
- **Cake pops**, Pequeñas esferas de torta cubiertas de chocolate o caramelo y ensartadas en un palito de chupete. La versatilidad que ofrecen para decorar las hacen un éxito, en especial para los niños y para la ocasión, como es el caso de las fiestas familiares.
- **Coffe cakes:** Han estado entre nosotros desde hace un tiempo, pero con el *boom* del café gourmet, emergió la necesidad de algo igualmente especial con qué acompañarlo. Esto aunado al crecimiento del número de cafeterías en el Perú, avalarían que el consumo de este producto se estaría incrementando.

Es así que, hoy en día, estos tipos de dulces representan una industria atractiva en el mercado limeño, en la que además los líderes de opinión con programas especializados en repostería, le dedican un espacio importante a esta variedad de productos. Ello está permitiendo que la audiencia (en especial seguidores de la repostería) experimente la elaboración de estos dulces, demandando de esa forma ingredientes (insumos), utensilios y artefactos necesarios para su perfecta elaboración.

Cabe mencionar que, la compra de ingredientes y utensilios para elaborar dulces se realiza principalmente en puestos de mercado, por un tema de costumbre y también porque no existe un

autoservicio como el que proponemos en el mercado limeño. Revelando ello una clara oportunidad para el negocio.

1.2. Determinación del Problema u Oportunidad

Las oportunidades que dieron origen a este concepto de negocio se ven sustentadas en cuatro aspectos, que a continuación se describen:

- **El crecimiento de la industria del retail**[2]. En el año 2013, la industria del retail en el Perú creció en el orden del 15%, siendo los supermercados uno de los actores más importantes; los cuales reportaron un crecimiento del 12.5% respecto al año anterior[3].

  Para el año 2014[4], el Banco Scotiabank estima que las ventas de las cadenas de supermercados del país alcancen los S/.10 900 millones; **monto que representaría un incremento de 9%** frente a los S/.10 mil millones del año anterior. Esto influenciado por el crecimiento económico previsto del país, por la mejora de la capacidad adquisitiva de la población, el acceso al crédito y la baja penetración del retail, estando aún lejos de países como Chile y Colombia.

  Al término del 2013, el número total de locales en operación dentro del sector supermercados **fue de 225**, de los cuales 154 están en Lima y 71 en provincias[4].

[2] Los retails son tiendas comerciales que venden al por menor o al detalle, tales como: Supermercados, Tiendas por departamento, Tiendas de conveniencia, Tiendas especializadas, Tiendas de autoservicio o Centros Comerciales.

3 Asociación de Centros Comerciales en el Perú (Accep)

[4] Las ventas de supermercados aumentará 9% durante el 2014. Obtenida el 8 de setiembre del 2014, en http://elcomercio.pe/economia/peru/ventas-supermercados-aumentaran-9-durante-2014-noticia-1755563

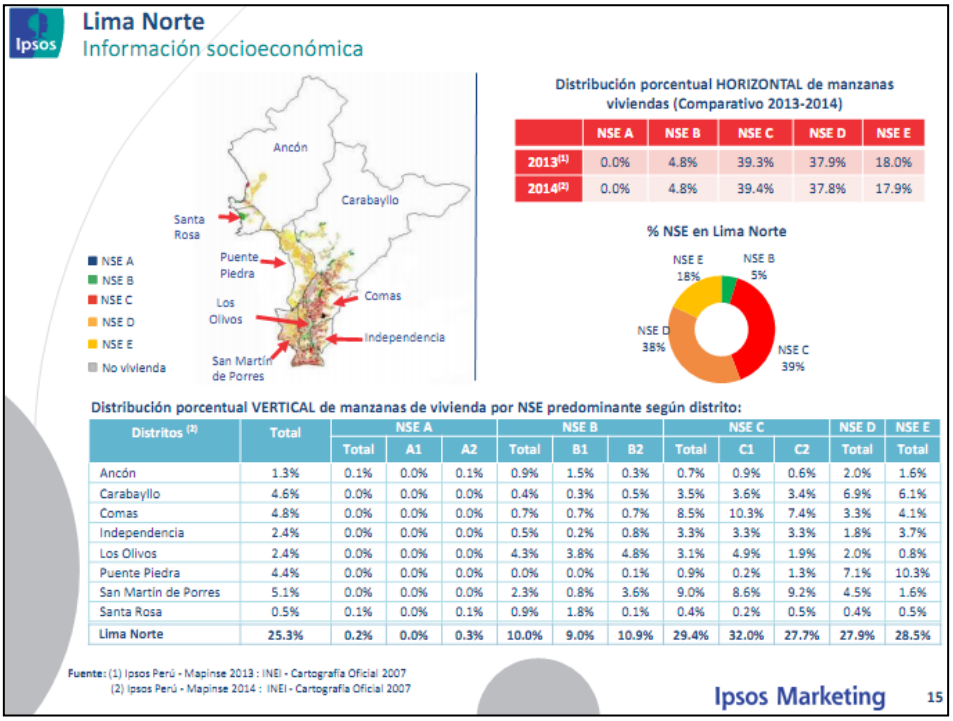
- **La relevancia que viene cobrando la repostería en nuestro país como parte del prestigio ganado por la gastronomía peruana**. Esto se evidencia en:
    - Una mayor presencia de tiendas físicas y online que ofrecen postres para cualquier ocasión.
    - La aparición constante de líderes de opinión con programas en televisión.
    - El surgimiento de cursos especializados en repostería por parte de los institutos de enseñanza gastronómica.
    - La instauración del Día del Dulce Peruano, el cual viene siendo celebrado, desde hace dos años, durante la última semana del mes de abril.

- **El boom económico en el cono norte de Lima**. La presencia de destacados centros comerciales en esta zona ha traído un realce en el nivel socio-económico y un status entre su gente.

  Los niveles socioeconómicos que predominan hoy en día en el Cono Norte son el C y D[5]. Sin embargo, en Los Olivos se encuentra un segmento interesante perteneciente al NSE B.

[5] Fuente: Perfiles Zonales 2014, Ipsos Apoyo

Gráfico 1.1: Niveles Socioeconómicos en Lima Norte



	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	NSE E
2013(1)	0.0%	4.8%	39.3%	37.9%	18.0%
2014(2)	0.0%	4.8%	39.4%	37.8%	17.9%

Distritos (2)	Total	NSE A			NSE B			NSE C			NSE D	NSE E
		Total	A1	A2	Total	B1	B2	Total	C1	C2	Total	Total
Ancón	1.3%	0.1%	0.0%	0.1%	0.9%	1.5%	0.3%	0.7%	0.9%	0.6%	2.0%	1.6%
Carabayllo	4.6%	0.0%	0.0%	0.0%	0.4%	0.3%	0.5%	3.5%	3.6%	3.4%	6.9%	6.1%
Comas	4.8%	0.0%	0.0%	0.0%	0.7%	0.7%	0.7%	8.5%	10.3%	7.4%	3.3%	4.1%
Independencia	2.4%	0.0%	0.0%	0.0%	0.5%	0.2%	0.8%	3.3%	3.3%	3.3%	1.8%	3.7%
Los Olivos	2.4%	0.0%	0.0%	0.0%	4.3%	3.8%	4.8%	3.1%	4.9%	1.9%	2.0%	0.8%
Puente Piedra	4.4%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.1%	0.9%	0.2%	1.3%	7.1%	10.3%
San Martín de Porres	5.1%	0.0%	0.0%	0.0%	2.3%	0.8%	3.6%	9.0%	8.6%	9.2%	4.5%	1.6%
Santa Rosa	0.5%	0.1%	0.0%	0.1%	0.9%	1.8%	0.1%	0.4%	0.2%	0.5%	0.4%	0.5%
Lima Norte	**25.3%**	**0.2%**	**0.0%**	**0.3%**	**10.0%**	**9.0%**	**10.9%**	**29.4%**	**32.0%**	**27.7%**	**27.9%**	**28.5%**

Fuente: (1) Ipsos Perú - Mapinse 2013 : INEI - Cartografía Oficial 2007
(2) Ipsos Perú - Mapinse 2014 : INEI - Cartografía Oficial 2007

Fuente: Perfiles Zonales 2014 - Ipsos Apoyo

- **La inexistencia de locales que centralicen la venta de ingredientes, utensilios y accesorios en un mismo lugar y con garantía**. En el cono norte, la venta de ingredientes, utensilios y accesorios para la repostería se desarrolla principalmente a través de los mercados distritales (formato tradicional).

1.3. Justificación del Proyecto

El presente proyecto encuentra su justificación en que:

- El nivel de penetración del retail en el Perú aún es bajo, debido a que, por cada 1000 habitantes solo existe 17 m2 de supermercado. En cambio, en Chile y México se cuenta con supermercados que brindan hasta un promedio de 97 y 109 m2

por cada 1000 habitantes[6]. Esto revelaría que es factible que la industria del retail en nuestro país siga creciendo.

- No existe un retail especializado en la venta articulada de insumos, utensilios/accesorios y artefactos para la repostería en la ciudad de Lima, especialmente en Los Olivos, donde se evalúa establecer el proyecto. Cabe mencionar que actualmente, la venta de estos productos se realiza en canales tradicionales (mercados distritales).

- El consumidor viene valorando cada vez más la oferta repostera en Lima, al punto de interesarse por experimentar directamente con la preparación de algunos dulces.

Es importante mencionar que, el desarrollo del presente Plan de Negocio nos permitirá conocer el entorno del mismo, el potencial real de la demanda y las características del mercado objetivo, así como los puntos críticos de éxito de la oportunidad encontrada.

Asimismo, nos permitirá aplicar los conocimientos adquiridos a lo largo de la Maestría realizada en la Escuela de Post Grado de la Universidad San Ignacio de Loyola; aplicando así el soporte teórico necesario a nivel de análisis y situación de mercado, costos, finanzas, recursos humanos y gestión estratégica.

[6] Fuente: Análisis del sector retail: supermercados 2013, Equilibrium Clasificadora de Riesgo S.A.

1.4. Objetivos Generales y Específicos

1.4.1. Objetivos Generales

Desarrollar un Plan de Negocio para evaluar la viabilidad de la propuesta de un retail repostero en Los Olivos.

1.4.2. Objetivos Específicos

- Determinar el mercado objetivo para el retail repostero, así como identificar clientes potenciales, competencia, proveedores, precios y productos, que permitan incursionar en el mercado.
- Diseñar adecuadamente los procesos técnicos y tecnológicos para ofrecer a nuestro público objetivo productos de repostería con garantía y un servicio de calidad.
- Desarrollar un direccionamiento estratégico eficiente de adentro hacia fuera, liderado por la gerencia, que promueva la innovación y el desarrollo de todos los procesos productivos.
- Formular una estrategia financiera que permita crear valor por medio de la venta de productos especializados en repostería, generando una rentabilidad para la empresa.

1.5. Alcance y Limitaciones

Alcance

El proyecto estará dirigido a mujeres de 20 a 55 años de edad, de los niveles socioeconómicos B y C del distrito de Los Olivos, que

preparan postres por lo menos 1 vez al mes para consumo del hogar y/o negocio.

Limitaciones

- Poca información en el sector, referente al retail repostero.
- La poca disponibilidad de grandes espacios en la capital, lo cual está impactando en el incremento del valor del metro cuadrado.
- La dificultad de lograr el otorgamiento de licencias de funcionamiento ante nuevos proyectos.

CAPÍTULO II

2. ESTRUCTURA ECONOMICA DEL SECTOR

2.1. Tendencias de la Industria (crecimiento, inversiones)

La industria en la que se encuentra nuestro proyecto es la del retail, entendiéndose dicho sector como aquel que concentra a todas las tiendas comerciales con venta directa al por menor o al detalle. Siendo los principales formatos los siguientes: Supermercados, Tiendas por departamento, Tiendas de conveniencia, Tiendas especializadas o Centros Comerciales.

Por lo cual, al analizar en términos generales la industria del retail en el Perú (centros comerciales, supermercados, tiendas por departamentos, etc.) encontramos que:

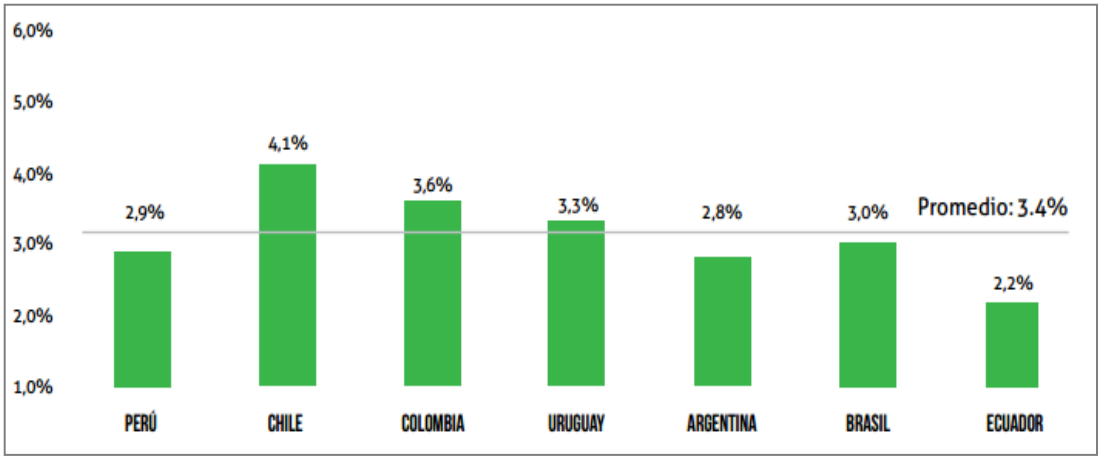
- Según la Asociación de Centros Comerciales del Perú (Accep)[7], en el 2013 la industria del retail creció en el orden del 15%, empujado especialmente por nuevas aperturas en provincia y por la ampliación de las operaciones actuales en Lima. Este dinamismo obedece al crecimiento económico del país, a la mejora de la capacidad adquisitiva de la población y al acceso al crédito.
- Con el crecimiento sectorial, el retail peruano se ha ido atomizando y ya operan en el país 14 grupos de centros comerciales, 4 tiendas departamentales y alrededor de 12

[7] Fuente: Villahermosa, Laura (2014), Shopping en auge, pág.66. En revista Semana Económica, Nº071

empresas de supermercados, pudiendo entrar más en los próximos años.

- A pesar de lo antes mencionado, aún es joven la oferta de retail en el Perú (centros comerciales, supermercados, tiendas por departamentos, etc.) respecto a otros países sudamericanos. Según la Asociación de Centros Comerciales del Perú (Accep), en el año 2013, la penetración de Centros Comerciales en el Perú (2.9 por cada millón de habitantes) todavía está por debajo del promedio de la región (3.4 por cada millón de habitantes)[8].

Gráfico 2.1: Penetración de los Centros Comerciales (Centros Comerciales por cada millón de habitantes-2013)



Fuente: ACCEP, Abrasce, Acecolombia, CASC, CC

Es así que, en el 2014, la consultora internacional A.T. Kearney™[9] sitúo al Perú en el puesto 13 entre los 30 países con mayor potencial para el desarrollo del retail.

- Según Accep[10], en el 2015, los centros comerciales crecieron 9.4% a nivel de facturación.

[8] Oportunidades de inversión en un país en crecimiento, 2013, obtenido en http://www.accep.org.pe/centroscomerciales2013.pdf
[9] Índice Global de Desarrollo de retail, A.T. Kearney™, 2014, obtenido de http://www.atkearney.com/about-us.
[10] http://www.accep.org.pe/picsdb/ini_1460665513_BROCHURE%20FINAL%20V2.pdf.

Gráfico 2.2: Evolución y Facturación de los Centros Comerciales en el Perú

INDICADOR	2012	2013	2014	2015	2016*
Ventas brutas de los centros comerciales (Millones de soles)	15,886.1	18,253.3	20,934.4	22,908.5	25,042.8
Tasa de crecimiento de las ventas**	19.6%	14.9%	14.7%	9.4%	9.3%
Visitas mensuales promedio a los centro comerciales (Millones de personas)	36.7	43.3	50.0	54.7	59.8
Evolución del Área Arrendable (Miles de M^2)	1,728	2,021	2,378	2,468	2,724
Tasa de vacancia (En porcentaje)	4.3***	4.8	4.2	3.6	2.7
Número de centros comerciales	48	60	68	73	77
Número de tiendas	5,214	5,796	6,513	7,127	8,146

* Proyección / Tipo de cambio para los años 2011, 2012, 2013 y 2014 es S/. 3.00 por dólar. Tipo de cambio para los años 2015 y 2016 es S/. 3.20 por dólar.
** Ventas de 4,427 millones de dólares declaradas para el año 2011.
*** No incluye Urbanova y Open Plaza

Fuente: ACCEP

- El desarrollo de la industria del retail sigue siendo impulsado por la mejora continua del PBI, el control de la pobreza y el crecimiento de la clase media.

  No obstante, la industria se enfrenta a algunas barreras que debe seguir superando:

  - La poca disponibilidad de grandes espacios en la capital, que ha ocasionado que el valor del terreno se eleve afectando la rentabilidad de los nuevos proyectos.
  - La dificultad de lograr el otorgamiento de licencias de funcionamiento ante nuevos proyectos.

2.2. Análisis Estructural del Sector Industrial

Dentro de la industria del retail en el Perú, uno de los principales actores son los supermercados. Éstos, según información pública de GSW, HT y SPSA (2013), se clasifican en tres tipos de negocio: hipermercados, supermercados y tiendas de descuentos, claramente diferenciados por el tamaño del área, su alcance y el público objetivo.

Cuadro 2.1: Tipos de Supermercados en el Perú

Formato	Características	Nombres	Empresa	N° Tiendas	NSE Objetivo
Hipermercados	Gran variedad de Ítems. Venta de perecibles, no perecibles y servicios (patio de comidas, bancos, lavandería, entre otros). Estrategia principal de precios bajos	Metro Área promedio: 7000 m²	Grupo Súper. Wong	13	B y C
		Wong Área promedio: 4900 m²	Grupo Súper. Wong	1	A, B, C y D
		Plaza Vea Área promedio: 3680 m²	Supermercados Peruanos	49	A, B, C y D
		Tottus Área promedio: 4900 m²	Grupo Falabella	24	A, B, C y D
Supermercados	En este caso, hay dos sub formatos i) ambiente cálido, excelente servicio y precios altos y ii) variedad de productos con precios mas bajos.	Metro Área promedio: 2100 m²	Grupo Súper. Wong	55	B y C
		Wong Área promedio: 3000 m²	Grupo Súper. Wong	18	A y B
		Vivanda Área promedio: 1110 m²	Supermercados Peruanos	8	A y B
		Plaza Vea Súper Área promedio: 1160 m²	Supermercados Peruanos	23	B y C
		Tottus Área promedio: 1470 m²	Grupo Falabella	11	C y D
		MAKRO Área promedio: 10000 m²	Makro Supermayorista S.A.	10	C y D
Tiendas de Descuento	Limitada variedad de productos. Dirigido a segmentos de menores ingresos	Maxx y Economax Area promedio: 890 m²	Supermercados Peruanos	8	C y D

Fuente: Información pública de GSW, HT y SPSA. Elaboración: Equilibrium

De acuerdo a las características descritas en el gráfico, podemos decir que, nuestro retail no estaría categorizado como un supermercado, dado que:

- Será un retail especializado en la venta de ingredientes, utensilios, accesorios y artefactos de repostería, con lo cual nos dirigiremos a un segmento objetivo específico y manejaremos una gama de productos más reducida que un supermercado convencional. Pero, si será diverso e innovador dentro de las categorías de productos que ofreceremos a nuestros clientes.
- El área del local incluido almacén (alrededor de 380 m2) será menor que el área de un supermercado convencional (de 890 m2 a más).

Por ello, nuestro retail de repostería lo definimos como una tienda de autoservicio especializada, que no vende de todo como un supermercado, pero si vende todo lo necesario para elaborar postres para toda ocasión, en un espacio más reducido al de un supermercado convencional peruano.

Si bien este formato de negocio no existe en el mercado limeño, consideraremos como competencia, en base a las investigaciones de mercado realizadas, a todas aquellas tiendas de venta directa y al por menor que ofertan alguna de las tres categorías de productos que ofreceremos (ingredientes, utensilio/accesorios y artefactos), que además se ubican en la misma zona del proyecto o fuera de éste.

En ese sentido, los principales competidores de nuestro retail de repostería serán:

- Los puestos de mercados cercanos a la zona del proyecto.
- Los supermercados cercanos a la zona del proyecto.

- Las tiendas ubicadas en el Mercado Central del Cercado de Lima (especialmente para la oferta de utensilios y accesorios de repostería).

Siendo los dos primeros lugares de compra, los competidores más importantes por la cercanía al público objetivo.

Tabla 2.1: Lugar habitual de compra de Ingredientes y Utensilios (Share of Voice[11])

Lugar donde compra	Ingredientes	Utensilios/ Accesorios
Mercados de la zona	71.0%	44.5%
Supermercado	**19.4%**	**22.7%**
Bodega/tienda cercana	7.7%	-
Mercado central	1.9%	26.4%
Otros	-	6.4%
Base: Total Entrevistados (300 casos)		

Fuente: Estudio Cuantitativo sobre la demanda potencial del retail de repostería en Los Olivos
Elaboración Propia

Con lo expuesto anteriormente, pasaremos a analizar las cinco fuerzas competitivas de la industria

2.2.1. Amenaza de Nuevos Competidores

Las barreras de entrada que identificamos en la industria son las siguientes:

- Difícil acceso a terrenos. Esto debido a que, existe poca disponibilidad de grandes espacios en la capital, que ha

[11] Participación de Voz

ocasionado que el valor del terreno se eleve afectando la rentabilidad de los nuevos proyectos.

- Las políticas públicas, reflejado ello en la dificultad de conseguir las licencias de funcionamiento ante nuevos proyectos en la ciudad de Lima. Como consecuencia, se viene encareciendo el costo de la construcción de los inversionistas.
- El incremento de la competitividad en la industria del retail. Grandes cadenas internacionales estarían interesadas por invertir en la industria del retail peruano en los próximos dos años.

En el caso del proyecto, el foco es explotar algunos beneficios funcionales y emocionales que aún no son brindados por la competencia en el comercio de repostería, con la finalidad de lograr un alto nivel de diferenciación y despertar a futuro una necesidad con alto nivel de servicio en nuestro público objetivo

Cuadro 2.2: Matriz de atractividad para la amenaza de nuevos competidores

	Elemento de análisis	Poder	Factor de Relevancia	Criterios que lo hacen poco atractivo	Grado de atractividad (1 a 5)	Criterios que lo hacen muy atractivo
a.	Economías de escala	Medio	0.18	Se puede generar guerra de precios	**5**	El negocio apelará a la estrategia de diferenciación
b	Experiencia y conocimiento en la industria	Medio	0.18	Por el costo de entrenamiento en el que podríamos incurrir, dado que tenemos que construir Know How propio	**3**	Experiencia de equipo Directivo en el negocio.
c	Acceso a terrenos	Alto	0.23	Contar con disponibilidad de terreno	**3**	Nuestro negocio se desarrollará en un espacio más reducido que los supermercados. (380 mts vs. 1,500 mts a más)
d	Políticas públicas- Obtención de las licencias de construcción	Medio	0.18	Puede generar incremento en el costo de la construcción por la demora en el trámite.	**3**	Zona consolidada
e	Potencial ingreso de cadenas internacionales	Alto	0.23	Debido que aumentará la competitividad en el sector	**3**	Se dinamiza el mercado, impulsando el crecimiento del sector
	Resultado ponderado		1		**3.40**	

Elaboración Propia

2.2.2. Poder de negociación de los proveedores

Para conocer a los proveedores realizamos:

* Visitas a 25 competidores: realizados en mercados de la zona, supermercados de Los Olivos, Mercado Central.
* Visita a dieciocho (18) proveedores.

Donde se ha encontrado que existe una diversidad de proveedores en las categorías de productos (ingredientes, utensilios/accesorios, artefactos) que ofreceremos.

A continuación se detalla la lista de proveedores y condiciones:

Cuadro 2.3: Lista de Proveedores y Condiciones

Categoría	Proveedor	Condición Venta
Ingredientes / Insumos	Gran Mercado Mayorista de Lima	Contado
	Corporación Vega S.A.C.	Contado
	Corporación Líder Perú S.A.C.	Contado
	La Calera S.A.C	Crédito 15 días
	YURI S.R.L.	Crédito 15 días
	Dehoca S.A.	Crédito 15 días
	Corporación de Servicios Básicos S.A.C / Corseba	Crédito 15 días
Utensilios	Fatima Ciesa S.R.L.	Contado
	Proveedora de Mercancías S.A.C.	Contado
	Fábrica de Cubiertos S.A.C.	Contado
	Importaciones Children Toys E.I.R.L.	Contado
Artefactos	Surge E.I.R.L.	Contado
	Electroandina Industrial S.A.C.	Contado
	MABE PERU S.A.C.	Contado
	OSTER DEL PERU S.A.C.	Contado
	Internacional de Maquinaria y Comercio S.A.	Contado
	Magica E.I.R.L.	Crédito 15 días
	Import - Export Kapol S.R.L.	Crédito 15 días

Elaboración Propia

El flete por transporte se ha considerado que será asumido por nuestro Retail Repostero; presupuestándose una tasa flat del 4% del costo de ventas para ingredientes por ser productos con una rotación más alta y 2% del costo de ventas para el caso de utensilios y artefactos debido a que su rotación es más baja.

En base a lo calculado en la rotación de las 3 líneas de productos detallados en el punto 8.3.2 referido al presupuesto de compras, se ha definido las siguientes políticas:

- Las compras de ingredientes / insumos perecibles se realizará cada 15 días, con la finalidad de mantener su frescura.
- Las compras de ingredientes / insumos no perecibles se realizara cada 30 días.
- Las compras de utensilios se realizará cada 45 días.
- Las compras de artefactos cada 6 meses.

Además de ello, podemos decir que, en términos generales, los proveedores proyectarían un bajo poder de negociación en la industria, puesto que:

- Hay un gran número de alternativas, es decir, no se evidenciaría algún grupo de proveedores que destaque o domine. Esto hace que:
    - Exista bajo costo de cambio de los competidores por reemplazar algún proveedor.
    - Se pueda acceder a mejores políticas de precio. No obstante, debemos mencionar que, la mayoría de

proveedores de utensilios y accesorios de repostería son empresas pequeñas y no suelen trabajar a crédito.

- Existiría una mediana posibilidad de integración hacia atrás de los competidores de utensilios y accesorios.
- Si bien existen muchos compradores de ingredientes y utensilios para repostería, los proveedores no los pueden sustituir fácilmente, a menos que sacrifiquen su margen, sobretodo en puestos de mercado.
- Existiría una baja posibilidad de integración hacía adelante. Actualmente, la incidencia de ello es mínima, ya que los proveedores no se quieren arriesgar a incursionar en un negocio desconocido sin el respaldo financiero adecuado.

El nivel de servicio que ofrecen los proveedores actualmente es bajo.

Cuadro 2.4: Matriz de atractividad para el poder de negociación de los proveedores

	Elemento de análisis	Poder	Factor de Relevancia	Criterios que lo hacen poco atractivo	Grado de atractividad (1 a 5)	Criterios que lo hacen muy atractivo
a.	Concentración de proveedores	Bajo	0.15	En el caso de los ingredientes, algunas marcas reconocidas podrían ejercer cierto nivel de negocio.	**5**	Hay muchos proveedores, no evidenciándose algún grupo de proveedores que destaque, especialmente para utensilios.
b	Costo de cambio en el que incurre un competidor por reemplazar algún proveedor	Bajo	0.15	Todos los competidores se benefician de igual manera porque pueden ejercer mayor poder de negociación.	**4**	Es bajo el costo de cambio, dado que existe muchas alternativas de elección.
c	Posibilidad de integración de los competidores hacia atrás	Mediano	0.40	Podría aparecer un proveedor que ejerza poder de negociación.	**3**	Actualmente, es baja la incidencia de ello y se da solo en la categoría de utensilios de aluminio.
d	Posibilidad de integración hacia adelante	Bajo	0.15	Siempre existe la oportunidad de que proveedor adquiera relevancia para el negocio.	**4**	Actualmente, es baja la incidencia de ello, ya que los proveedores no se quieren arriesgar a incursionar en un negocio desconocido sin el respaldo financiero adecuado.
e	Nivel actual de servicio	Bajo	0.15	Al haber un espacio importante de oportunidad de mejora se pueden generar nuevos modelos de servicio atractivos para el mercado.	**5**	Al tener un servicio, nosotros le podemos dar nuestras especificaciones y posteriormente absorberlo
	Resultado ponderado		1.00		**4.20**	

Elaboración Propia

2.2.3. Poder de negociación de los compradores

En general, se observaría que el poder de negociación de los compradores es medio - bajo, debido a que:

- Existe un gran número de compradores de nula concentración.
- Los compradores pueden cambiar de lugar de compra pagando un costo muy bajo o ninguno.
- Se estaría evidenciando cierta tendencia en los compradores de utensilios y accesorios por integrarse hacia atrás, debido a que no perciben que la negociación con los proveedores de repostería sea difícil.

Cuadro 2.5: Matriz de atractividad para el poder de negociación de los compradores

	Elemento de análisis	Poder	Factor de Relevancia	Criterios que lo hacen poco atractivo	Grado de atractividad (1 a 5)	Criterios que lo hacen muy atractivo
a.	Gran número de compradores con nula concentración	Bajo	0.20	Buscarían precio, lo que generaría migración.	**5**	Al no haber un cliente o grupo de clientes potentes, su poder de negociación sería baja
b	Costo de cambio: El comprador puede cambiar de lugar de compra pagando un costo muy bajo o ninguno	Bajo	0.20	Buscarían precio, lo generaría migración.	**5**	Porque ofreceremos elementos diferenciales a un segmento que actualmente no está fidelizado
c	Posibilidad de los compradores para integrarse hacia atrás.	Mediano	0.60	Existe la tendencia a que más compradores pongan un negocio relacionado con la repostería.	**3**	Podríamos generar sinergia con ellos
	Resultado ponderado		1.00		**4.33**	

Elaboración Propia

2.2.4. Amenaza de productos sustitutos

Los productos sustitutos son bienes o servicios que provienen de fuera de una industria dada y que cumplen funciones iguales o similares a las del producto que produce esa industria[12].

Dado que nuestro retail es una tienda física, y por ende su competencia la hemos circunscrito en aquellas tiendas físicas de venta de algunas de las tres categorías de productos que venderemos (ingredientes, utensilios/accesorios y artefactos), podríamos definir como productos sustitutos a las tiendas online (e_retail) especializadas en venta de postres o artículos para fiestas, las mismas que se están incrementando en el medio.

Estas tiendas muestran su cartera de productos a través de fotos en sus cuentas de redes sociales y ofrecen calidad y novedad. No obstante, aún se estaría dirigiendo a un sector joven interesado por la repostería (menor a 35 años) por el uso de la tecnología.

Por ende, la amenaza de este actor en la industria podríamos verla como mediana.

12 - Los sustitutos son tipos alternativos de productos (no marcas) que cumplen en esencia las mismas funciones, como son botellas de plástico contra latas de aluminio" (Según Larréché,Boyd, Walker, Mullins, Administración del Marketing un Enfoque en la Toma estratégica de decisiones, MMV by The McGraw-Hill Companies, 2007, pág 91)
- Las empresas de productos sustitutos son empresas que fabrican productos o servicios que cubren las mismas necesidades, pero con procesos tecnológicos diferentes (Fundamentos de dirección de empresas. Conceptos y habilidades directivas, María Iborra, Ángels Dasi, Consuelo Dolz, Carmen Ferrer, Ediciones Paraninfo S.A, 2014, Pág. 103).

Cuadro 2.6: Matriz de atractividad para la amenaza de productos sustitutos

	Elemento de análisis	Poder	Factor de Relevancia	Criterios que lo hacen poco atractivo	Grado de atractividad (1 a 5)	Criterios que lo hacen muy atractivo
a.	Crecimiento de sustitutos (e-retail)	Mediano	1.00	Porque algunos de estos sustitutos podrían cobrar relevancia.	**3**	Aún son pocos, y se dirigen a un segmento poco especializado. Posibilidad de ingreso a este mercado
	Resultado ponderado		1		**3.00**	

Elaboración Propia

2.2.5. Intensidad de la rivalidad de los competidores

Como antes lo mencionamos, nuestro retail de repostería tendría como principales competidores:

- Los puestos de mercados cercanos a la zona del proyecto.
- Los supermercados cercanos a la zona del proyecto.
- Las tiendas ubicadas en el Mercado Central del Cercado de Lima.

Tabla 2.2: Lugar habitual de compra de Ingredientes y Utensilios (Share of Voice[13])

Lugar donde compra	Ingredientes	Utensilios/ Accesorios
Mercados de la zona	71.0%	44.5%
Supermercado	**19.4%**	22.7%
Bodega/tienda cercana	7.7%	-
Mercado central	1.9%	**26.4%**
Otros	-	6.4%
Base: Total Entrevistados (300 casos)		

Fuente: Estudio Cuantitativo sobre la demanda potencial del retail de repostería en Los Olivos
Elaboración Propia

No obstante, si nos centramos en aquel grupo de mujeres que suelen preparar postres con mayor frecuencia (Heavy User[14]), encontramos que el Mercado Central es el segundo lugar de compra más visitado para adquirir utensilios y accesorios de repostería.

[13] Participación de voz
[14] Mujeres de 20 a 55 años residentes en Los Olivos y pertenecientes a los niveles socioeconómicos B y C, que preparan postres entre 4 y 8 veces al mes (57% de la muestra de mujeres de 20 a 55 años).

Tabla 2.3: Lugar habitual de compra de las Consumidoras Heavy User (Share of voice[15])

Lugar donde compra	Ingredientes	Utensilios/ Accesorios
Mercados de la zona	73.2%	46.1%
Supermercado	13.1%	21.2%
Bodega/tienda cercana	9.2%	-
Mercado central	4.6%	**32.1%**
Otros		0.6%
Base: Mujeres de 20 a 55 años que preparan postres entre 4 y 8 veces al mes- Segmento Heavy User (127 casos)		

Fuente: Estudio Cuantitativo sobre la demanda potencial del retail de repostería en Los Olivos
Elaboración Propia

Analizando nuestra competencia, podemos decir que:

- Existe un número importante de competidores que ofertan productos relacionados con repostería, por lo cual haría pensar que la rivalidad es alta, sin embargo, observamos que:
  - En los mercados de la zona y las tiendas del Mercado Central, los productos que se ofertan son estándares y el nivel de servicio es bajo; apreciándose un rol comercial pasivo y con poco valor agregado.
  - En los supermercados cercanos a la zona del proyecto, la oferta de productos de repostería es limitada especialmente para la categoría de insumos y utensilios. No obstante, realizan inversiones

[15] Participación de voz

importantes para fidelizar a sus compradores, aplicando promociones, descuentos y ofertas.

- La industria de repostería está en crecimiento, empujado por personas naturales que se interesan por realizar sus propios eventos por sí mismos y recurren a estos mercados para tener ideas creativas y adquirir lo necesario para su evento.
- Si pensamos en los mercados cercanos a la zona de proyecto y en las tiendas ubicadas en el Mercado Central del Cercado de Lima, tenemos que nuestros competidores circunscritos en dichas zonas:
  - Manejan costos fijos bajos, dado que la mayoría son negocios propios y atendidos por los propios dueños (pocos recurren a contratar a personal).
  - No suelen mantener almacenes por contar con espacios reducidos. No obstante, quienes si lo hacen suelen compartir el costo con otros comerciantes.

Cuadro 2.7: Matriz de atractividad para la rivalidad de los competidores

	Elemento de análisis	Poder	Factor de Relevancia	Criterios que lo hacen poco atractivo	Grado de atractividad (1 a 5)	Criterios que lo hacen muy atractivo
a.	Economías de escala	Medio	0.20	Se puede generar guerra de precios.	**3**	El negocio apelará a la estrategia de diferenciación
b	Número importante de competidores	Medio	0.20	Al ser un número importante nos podría generar rivalidad alta.	**3**	Posibilidad de hacer alianzas estratégicas o absorberlos, teniendo en cuenta que su tamaño actual aún no es importante
c	Nivel de servicio actual	Bajo	0.15	Al haber un espacio importante de oportunidad de mejora se pueden generar nuevos modelos de servicio atractivos para el mercado.	**5**	Actualmente, en la industria siguen prestando el servicio de una manera tradicional. Nuestro modelo es novedoso, innovador y con alto nivel de servicio.
d	Industria en crecimiento	Bajo	0.15	Al ser un mercado en crecimiento, habrá una alta competitividad de nuevos ingresantes y competidores actuales.	**5**	Ofrece oportunidades de crecimiento para un negocio innovador y diferencial como el nuestro
e	Costos fijos	Alto	0.30	Los márgenes se pueden afectar por costos fijos altos.	**2**	Posibilidad de incrementar nuestras ventas sin una mayor inversión por efecto de capacidad instalada
	Resultado ponderado		1		**3.60**	

Elaboración Propia

2.2.6. Análisis del grado de atractividad de la industria

Como se puede apreciar en la siguiente tabla, al consolidar el grado de atractividad de las cinco fuerzas se aprecia que en general la atractividad de la industria es de nivel alto.

Cuadro 2.8: Matriz de atractividad de la industria

Fuerzas competitivas	Poder	Ponderación	Nivel de atractividad	Nivel de atractividad ponderado
Poder de negociación de los clientes y consumidores	Bajo	0.29	4.33	1.26
Poder de negociación de los proveedores	Bajo	0.29	4.20	1.22
Amenaza de productos sustitutos	Medio	0.14	3.00	0.42
Amenaza de ingreso de nuevos competidores	Medio	0.14	3.40	0.48
Rivalidad de los Competidores	Medio	0.14	3.60	0.50
Resultado ponderado	Medio	1		3.87

Elaboración Propia.

2.3. Análisis de la Competencia

2.3.1. Empresas que la conforman (Ubicación, volumen de ventas, empleados, etc.)

Desde la perspectiva de nuestro público objetivo, los principales competidores para el proyecto serían: “los mercados cercanos a la zona del proyecto”, “las tiendas del Mercado Central del Cercado de Lima” y “los supermercados cercanos a la zona del proyecto”, ya que son los lugares a los

cuales se recurre con mayor frecuencia cuando se compra ingredientes o utensilios para repostería, según una encuesta realizada para el propósito del proyecto.

Tabla 2.4: Lugar habitual de compra de Ingrediente y Utensilios (Share of Voice[16])

Lugar donde compra	Ingredientes	Utensilios/Accesorios
Mercados de la zona	71.0%	44.5%
Supermercado	**19.4%**	22.7%
Bodega/tienda cercana	7.7%	-
Mercado central	1.9%	**26.4%**
Otros	-	6.4%
Base: Total Entrevistados (300 casos)		

Fuente: Estudio Cuantitativo sobre la demanda potencial del retail de repostería en Los Olivos

Elaboración Propia

Tabla 2.5: Lugar habitual de compra de las consumidoras Heavy User (share of voice[16])

Lugar donde compra	Ingredientes	Utensilios/Accesorios
Mercados de la zona	73.2%	46.1%
Supermercado	13.1%	21.2%
Bodega/tienda cercana	9.2%	-
Mercado central	4.6%	**32.1%**
Otros		0.6%
Base: Mujeres de 20 a 55 años que preparan postres entre 4 y 8 veces al mes- Segmento Heavy User (127 casos)		

Fuente: Estudio Cuantitativo sobre la demanda potencial del retail de repostería en Los Olivos

Elaboración Propia

[16] Participación de voz

Resáltese que, en el distrito de Los Olivos y en las zonas aledañas (Independencia, Comas y San Martín de Porres) existe una diversidad de "mercados" que son visitados por las personas que preparan postres para comprar ingredientes y utensilios. Siendo los mercados más concurridos: Conzac, ubicado en la Av. Angélica Gamarra, seguido de los mercados de Covida, Villasol, Ascopro y Villa del Norte.

Tabla 2.6: Mercados visitados habitualmente para la compra de ingredientes y utensilios

Mercados visitados para la compra	Ingredientes	Utensilios
Conzac	17.8%	19.1%
Covida	12.3%	9.6%
Villasol	7.3%	5.9%
Ascopro	6.8%	8.1%
Villa del Norte	6.4%	5.1%
Productores	5.5%	-
Alicentro	5.5%	-
Unicachi	5.5%	2.9%
Santa Rosa	5.5%	5.1%
Los Alisos	4.6%	2.2%
Porvenir	4.1%	5.1%
Independencia	-	4.4%
Otros	31.0%	35.0%
Base: Mujeres que visitan mercados de la zona Total: Múltiple		

Fuente: Estudio Cuantitativo sobre la demanda potencial del retail de repostería en Los Olivos
Elaboración Propia

Es importante mencionar que, en los mercados cercanos al proyecto, quienes atienden son los propios dueños o una persona contratada de manera informal.

Respecto al sector de los supermercados, tenemos que, en el año 2013 sus ventas bordearon los S/. 10 mil millones de nuevos soles, esperando un incremento del 9% para el presente año[17].

Resáltese que, Supermercados Peruanos (Plaza Vea) fue la cadena de supermercados que más incrementó sus ventas en el año 2013 (55.4% más)[18].

Por otro lado, debemos mencionar que, cerca de la ubicación de nuestro proyecto encontramos los siguientes supermercados:

Cuadro 2.9: Supermercados de la Zona

Supermercados Metro (3)	• Av. Carlos Izaguirre y Panamericana Norte - Independencia • En el Centro Comercial Plaza Lima Norte - Independencia • Av. Gerardo Unger - Independencia
Supermercados Tottus	• En el Centro Comercial Mega Plaza
Plaza Vea	• Av. Antúnez de Mayolo – Los Olivos • Av. Carlos Izaguirre y Panamericana Norte - Independencia
Makro	• En el Centro Comercial Mega Plaza

Elaboración Propia

[17] Las ventas de supermercados aumentará 9% durante el 2014. Obtenida de 8 de setiembre del 2014, de http://elcomercio.pe/economia/peru/ventas-supermercados-aumentaran-9-durante-2014-noticia-1755563

[18] Fuente: Villahermosa, Laura (2014), Shopping en auge, pág.66. En revista Semana Económica, Nº071

Siendo Plaza Vea (Independencia), Metro y Tottus los supermercados que más se visitaría para la compra de ingredientes, según el estudio de mercado que se realizó para el propósito del proyecto.

En tanto que, Makro (Plaza Norte), Megacentro y Sodimac (Megaplaza) se perfilan como los supermercados preferidos para la compra de utensilios y accesorios de repostería.

Tabla 2.7: Supermercados visitados habitualmente para la compra de ingredientes y utensilios

Supermercados concurridos	Ingredientes	Utensilios
Plaza vea	55.3%	2.7%
Metro	31.9%	2.7%
Tottus	22.3%	8.0%
Wong	6.4%	10.7%
Makro	2.1%	45.3%
Megacentro		22.7%
Sodimac		21.3%
Base: Mujeres que visitan supermercados Total: Múltiple		

Fuente: Estudio Cuantitativo sobre la demanda potencial del retail de repostería en Los Olivos

Elaboración Propia

2.3.2. Empresas que Ofrecen el mismo producto o servicio (indicando las semejanzas y diferencias que tienen con el proyecto de Empresa)

Las principales ventajas y desventajas de nuestros competidores, desde la perspectiva de nuestro segmento objetivo son las siguientes:

Cuadro 2.10: Ventajas y Desventajas de los principales competidores

Tiendas de mercados cercanos a la zona	
Ventajas	**Desventajas**
• Cercanía • Variedad de productos ofrecidos • Precios cómodos	• Desorden • Falta de higiene • Para la línea de utensilios, dichos establecimiento ofertan poca variedad y precios altos.
Mercado Central del Cercado de Lima	
Ventajas	**Desventajas**
• Variedad de productos. El target considera que es el lugar más indicado para encontrar todo tipo de productos referidos a repostería (ofrece variedad). • Precios cómodos • Tiene todo para postres muy elaborados	• Lejos de sus hogares (en Los Olivos). • Mucha gente • Tráfico para llegar
Supermercados	
Ventajas	**Desventajas**
• Ofertas y promociones • Limpieza y orden • Calidad de productos • Buena atención	• Lejos de sus hogares (en Los Olivos). • Mucha gente • Tráfico para llegar • En el rubro de utensilios e ingredientes su diversidad es limitada

Base: Mujeres que suelen visitar dichos lugar para comprar ingredientes o utensilios para repostería
Fuente: Estudio Cuantitativo sobre la demanda potencial del retail de repostería en Los Olivos
Elaboración Propia

De otro lado, teniendo en cuenta lo manifestado por el segmento objetivo y lo observado en las visitas realizadas a la competencia, podemos decir que, las principales semejanzas y diferencias entre el modelo de negocio del retail de repostería y el de nuestros principales competidores son las siguientes:

Cuadro 2.11: Comparación entre los mercados cercanos a la zona, Tiendas de mercado central y Retail de Repostería

Tiendas de mercados cercanos a la zona/ Tiendas del Mercado Central	Retail de repostería
• Los mercados de la zona están cerca, mientras que las tiendas del Mercado Central del Cercado de Lima están lejos. • Precios cómodos • Desorden • Dimensión de la tienda pequeña (menor a 30 m2), sin estacionamientos propios. • Focalizados en ingredientes o productos para fiestas o menajes. Recorridos largos para ubicar todo en un solo lugar. • Percepción de calidad de productos bajo • Bajo nivel de asesoramiento • Ambiente poco agradable y amigable	• Cercanía • Precios promedio • Espacios organizados por categoría de producto • Espacios amplios con estacionamiento • "Todo en un solo lugar" (Ingredientes, Utensilios/ Accesorios y Artefactos), fácil de identificar ya que los ambientes cuentan con señaléticas. • Calidad y garantía • Asesoramiento especializados • Ambientes agradables y amigables • Variedad e Innovación. • Capacitación gratuita. • Tarjetas de acumulación de puntos. • Se maneja almacenes.

Continúa…

Cuadro 2.11: Comparación entre los mercados cercanos a la zona, Tiendas de mercado central y Retail de Repostería

…Viene

• Variedad • No capacitan a sus clientes. No obstante, en el Mercado Central se ofrece cursos de elaboración de tortas y arreglos de ocasiones especiales a un costo determinado. • No hay tarjeta de acumulación de puntos. • No cuentan con almacenes propios. • No realizan promociones, ofertas o descuentos. • No tienen programas en redes sociales.	• Se brindara ofertas, promociones y descuentos. • Tendrá un programa en redes sociales.

Elaboración Propia

Cuadro 2.12: Comparación entre supermercados y el Retail de Repostería

Supermercados	Retail de Repostería
• Precios promedio • Limitada variedad de productos para repostería, especialmente en el rubro de utensilios y accesorios. • Espacios amplios con estacionamiento • Ambientes con señaléticas • El personal no está capacitado para asesorar en repostería • No brindan capacitaciones sobre repostería. • Cuenta con tarjetas de acumulación de puntos. • Brinda ofertas, promociones y descuentos.	• Precios promedio • Amplia variedad e innovación de ingredientes, utensilios y artefactos para repostería • Espacios amplios con estacionamiento • Ambientes con señaléticas • El personal estará capacitado para brindar asesoramiento en repostería. • Capacitación en repostería frecuente y gratuita. • Contará con tarjetas de acumulación de puntos. • Se brindara ofertas, promociones y descuentos.

Elaboración Propia

En ese sentido los argumentos que debemos remarcar para diferenciarnos de nuestros competidores serían:

- De los mercados de la zona: “especialización”, “todo en un solo lugar” (comodidad) y “cursos de capacitación gratuitos”.

- Del Mercado Central: “cercanía”, “comodidad”, “cursos de capacitación gratuitos”.
- De los supermercados: “cursos de capacitación” y “variedad de productos”.

2.3.3. Análisis FODA de la Competencia:

Cuadro 2.13: Análisis FODA de mercados cercanos a la zona

Tiendas de mercados cercanos a la zona[19]	
FORTALEZAS	**DEBILIDADES**
• Cercanía • Variedad de productos ofrecidos • Precios cómodos • Costos fijos bajos (el dueño atiende o tiene solo un personal)	• Desorden • Falta de higiene • Para la línea de utensilios, dichos establecimiento ofertan poca variedad y precios altos. • Dimensión de la tienda pequeña (menor a 30 m2), sin estacionamientos propios. • No asesoran a sus clientes • No capacitan a sus clientes gratuitamente • No aplican promociones, ni descuentos
OPORTUNIDADES	**AMENAZAS**
• Bajo poder de negociación de los proveedores, existen muchos. • La relevancia que viene cobrando la repostería en nuestro país como parte del prestigio ganado por la gastronomía peruana.	• Percepción de calidad de productos bajo • Alto nivel de competitividad (muchos competidores de ingredientes - rivalidad) • Ingresos de nuevos competidores, con propuesta innovadora

Elaboración Propia

[19] *Los mercados de la zona más concurridos: Conzac, ubicado en la Av. Angélica Gamarra, seguido de los mercados de Covida, Villasol, Ascopro y Villa del Norte*

Cuadro 2.14: Análisis FODA del mercado Central

Tiendas de mercados central	
FORTALEZAS	**DEBILIDADES**
• Variedad de productos. El target considera que es el lugar más indicado para encontrar todo tipo de productos referidos a repostería (ofrece variedad). • Precios cómodos • Tiene todo para postres muy elaborados, aunque disperso. • Costos fijos bajos (el dueño atiende o tiene solo un personal)	• Lejos de sus hogares (en Los Olivos). • Mucha gente en la zona comercial • Tráfico para llegar • Se encuentra todo pero de manera dispersa • Bajo nivel de asesoramiento por atender rápido • Pocos estacionamientos en el perímetro del mercado central • No capacitan a sus clientes gratuitamente • Prestan el servicio de manera tradicional
OPORTUNIDADES	**AMENAZAS**
• Bajo poder de negociación de los proveedores, existen muchos. • La relevancia que viene cobrando la repostería en nuestro país como parte del prestigio ganado por la gastronomía peruana	• Percepción de calidad de productos bajo • Alto nivel de competitividad (muchos competidores de ingredientes - rivalidad) • Ingresos de nuevos competidores, con propuesta innovadora

Elaboración Propia

Cuadro 2.15: Análisis FODA del Supermercados

Supermercados	
FORTALEZAS	**DEBILIDADES**
• Ofertas y promociones • Limpieza y orden • Calidad de productos • Buena atención • Espacios amplios con estacionamiento • Brinda ofertas, promociones y descuentos. • Experiencia en el rubro de retail • Cuentan con espacios y ubicaciones de alto tráfico	• Lejos de sus hogares (en Los Olivos). • Mucha gente • Tráfico para llegar • En el rubro de utensilios e ingredientes su diversidad es limitada • Limitada variedad de productos para repostería, especialmente en el rubro de utensilios y accesorios. • El personal no está capacitado para asesorar en repostería • Largas colas por compras de consumo masivo de sus clientes • No capacitan a sus clientes.
OPORTUNIDADES	**AMENAZAS**
• La relevancia que viene cobrando la repostería en nuestro país como parte del prestigio ganado por la gastronomía peruana • Calidad de productos de los mercados baja. • Los mercados prestan el servicio de manera tradicional • Competencia actual débil.	• Clientes perciben que sus precios son altos • Alto nivel de competitividad (muchos competidores de ingredientes - rivalidad) • Ingresos de nuevos competidores, con propuesta innovadora

Elaboración Propia

En ese sentido los argumentos que debemos remarcar para diferenciarnos de nuestros competidores serían:

- De los mercados de la zona: “especialización”, “todo en un solo lugar” (comodidad) y “cursos de capacitación gratuitos”.

- Del Mercado Central: “cercanía”, “comodidad”, “cursos de capacitación gratuitos”.
- De los supermercados: “cursos de capacitación” y “variedad de productos”.

2.3.4. Análisis de precio de la competencia

Para realizar el análisis de precios en la competencia sobre el rubro de ingredientes nos enfocamos en los postres más realizados por el público objetivo: mazamorra, torta/keke y arroz con leche.

Tabla 2.8: Postres más Elaborados

Postre preparado últimamente	%
Mazamorras	34.1%
Keke/tortas/pasteles dulces	31.4%
Arroz con leche	20.9%
Crema volteada/leche asada	5.1%
Budin	4.4%
Pyes	4.1%

Fuente: Estudio Cuantitativo

Tabla 2.9: Análisis de precios de ingredientes para elaborar Mazamorra Morada

PRODUCTOS	Unidad	Mercado	Supermercado	Mercado Central	Precio venta-RETAIL
Maiz Morado	KG	4.00	5.60	3.50	3.50
Chuño a granel	1/2 Kg	4.00	NO	3.80	3.80
Chuño embolsado	Bolsa 180 grs	2.00	2.50	2.40	2.50
Clavo de olor	Sobre (10 grs)	1.00	2.00	1.00	1.00
Canela en polvo	Sobre (50 grs)	2.50	8.80	3.00	4.00
Canela entera	Sobre (10 grs)	1.00	1.50	1.00	1.00
Azúcar a granel	KG	3.00	3.0-3.90	3.00	3.00
Piña	KG	2.50	5.89	3.00	2.50
Membrillo	KG	4.50	3.99	4.20	3.99
Guindones	100 grs	2.00	3.00	2.00	3.00
Huesillos	100 grs	4.00	NO	3.00	3.00
Melocotones	KG	5.00	5.39	4.80	4.80
Limón	KG	2.80	3.00	2.00	2.00

Elaboración Propia

Tabla 2.10: Análisis de precios de ingredientes para elaborar Arroz con Leche

PRODUCTOS	Unidad	Mercado	Supermercado	Mercado Central	Precio venta-RETAIL
Arroz	KG	2.60	3.30	2.50	3.30
Leche evaporada Gloria	tarro	6.00	6.58	6.00	6.60
Leche condesada Gloria	tarro	5.00	4.99	5.00	4.99
Clavo de olor	Sobre (10 grs)	1.00	2.00	1.00	1.00
Canela en polvo	Sobre (10 grs)	1.00	1.80	1.00	1.00
Canela entera	Sobre (10 grs)	1.00	1.50	1.00	1.00
Azúcar	Kilo	3.00	3.00 - 3.90	3.00	3.00
Pasas	100 grs	1.00	4.49	1.50	1.00
Coco rallado	100 grs	1.50	3.19	1.20	1.20

Elaboración Propia

Tabla 2.11: Análisis de precios de ingredientes para elaborar una Torta

PRODUCTOS	UNID VENTA	Mercado	Supermercado	Mercado Central	Precio venta-RETAIL
Margarina	Paquete 90 grs	3.00	4.50	3.00	4.50
Azúcar	Kg	3.00	3.00 - 3.90	3.00	3.00
Harina	Kg	6.00	6.50	5.80	6.50
Huevos	1/2 Kg	2.50	3.75	2.50	3.75
Polvo de hornear	sobre 20 grs	0.60	1.00	1.20	1.00
Canela en polvo	50 grs	2.50	8.80	3.00	4.10
Clavo de olor	50 grs	2.50	6.80	3.50	4.10
Leche evaporada Gloria	tarro	6.00	6.58	6.00	6.60
Naranja confitada	100grs	1.40	NO	0.90	1.65
Pecanas enteras	100 grs	7.50	11.99	8.00	10.00
Pasas	100 grs	1.50	3.18	1.20	1.20
Chancaca	bola 250 grs	3.50	NO	3.00	3.00
Glucosa liquida	botella 100 grs	3.00	NO	2.00	2.00
Glicerina	botella 100 grs	3.50	NO	3.00	3.50
Manteca a granel	100 grs	4.00	NO	3.50	4.00
Esencia Incolora	botella	NO	NO	3.00	3.00
Colorantes para masa en	botella	2 - 4.5	NO	1-3.5	4.50
Masa para accesorios	Kg	12.00	NO	10.00	12.00
Masa para flores	1/2 kg	NO	NO	9.00	9.00

Elaboración Propia

Cabe indicar que, como política de precio a seguir tendríamos:

- Frutas frescas, frutas secas y especies mantendremos un promedio igual y/o muy cercano al menor precio de mercados de la zona y mercado central.

- Si el producto tiene un costo mayor o igual a precio de mercados de la zona y mercado central, el margen bruto debe ubicarse entre 13 y 15%.
- Abarrotes, enlatados y productos especializados en repostería mantendremos un promedio y/o por debajo en 5% a los precios de supermercado.

Respecto a la línea de utensilios, nos focalizamos en aquellos utensilios más comprados la última vez por nuestro público objetivo.

Tabla 2.12: Utensilios más Comprados

Utensilios comprados	Porcentaje
Moldes	26.0%
Recipientes de vidrio	21.3%
Espatulas/Paletas	15.2%
Tazas y cucharas medidoras	9.4%
Cernidores	6.5%
Cuchillos	4.0%
Vasitos	4.0%

Fuente: Estudio Cuantitativo

Cabe indicar que, el retail repostero apuntará, en este rubro, a ofrecer el precio de utensilios del Mercado Central, por ser el principal competidor en esta línea de producto.

Tabla 2.13: Precios de Utensilios

UTENSILIOS	Precio de venta
tazas medidoras acero FACUSA 5 piezas	35.00
set 3 espatulas plastico color madera	18.00
molde queque 28 cm	25.00
set decoracion 4 boquillas 8 mangas	36.00
juego decorar flores 14 diseños	38.00
tazas medidoras plastico 5 piezas	22.50
bowl acero inoxidable 24 cm	30.00
bowl mezclador acero 24 cm	8.00
rodillo silicona	23.00
taza medidora pirex 600 ml	12.00

Elaboración Propia

Respecto a la línea de artefactos los siguientes son los más demandados por las personas que prepararan postres.

Tabla 2.14: Artefactos más Comprados

Artefactos comprados	%
Batidora	35.9%
Licuadora	30.4%
Horno eléctrico	10.5%
Extractor de jugos	1.8%

Fuente: Estudio Cuantitativo

Cabe resaltar que un 10% de los encuestados (no detallado en el siguiente cuadro) afirmaron no comprar utensilios “hace tiempo” o al menos “no lo recuerdan”.

Tabla 2.15: Precios de Artefactos

Artefactos	precio de venta
Licuadoras Visioner vaso vidrio	70.00
Licuadoras Imaco vaso vidrio	80.00
Batidoras Nationalizer	50.00
Batidoras Imaco	50.00
licuadora de 12 velocidades modelo 6826	200.00
batidora de mano 240 w	100.00
licuadora 1.5 L 2 velocidades modelo BL4125V	100.00
licuadora modelo BLS 850	250.00

Elaboración Propia

2.3.5. Participación de mercado de cada uno de ellos

En el caso de los mercados de la zona del proyecto y el Mercado Central no se dispone de datos específicos oficiales. El ministerio de la Producción difunde datos a nivel de comercio en general, donde solo hacen especificaciones sobre supermercado y tiendas por departamento.

No obstante, el share of voice (participación de voz), que revela la proporción de personas que prefieren determinados formatos como lugar de compra para productos de repostería, revela que los puestos de mercados (cercanos a la zona y los ubicados en el Mercado Central del Cercado de Lima) captarían la mayor demanda.

Tabla 2.16: Lugares habituales de compra de Ingredientes y Utensilios

Lugar donde compra	Ingredientes	Utensilios/ Accesorios
Mercados de la zona	71.0%	44.5%
Supermercado	**19.4%**	22.7%
Bodega/tienda cercana	7.7%	-
Mercado central	1.9%	**26.4%**
Otros	-	6.4%
Base: Total Entrevistados (300 casos)		

Fuente: Estudio Cuantitativo sobre la demanda potencial del retail de repostería en Los Olivos
Elaboración Propia

Se debe mencionar que, no existe estadística del volumen de venta de cada uno de los actores detallados a nivel de productos de repostería; se ha recurrido a la Municipalidad de Lima, a la Cámara de Comercio de Lima y a data del CIU. Por lo que, tomando como referencia lo declarado por nuestros entrevistados, visitamos cada zona mencionada en la encuesta, encontrado que:

- En el Mercado Central existe 30 negocios para venta de ingredientes concentrados dentro del propio mercado, siendo "Comercial Oré" el competidor más grande y reconocido por los clientes. De otro lado, encontramos 10 negocios especializados en venta de utensilios de aluminio para repostería. No obstante, frente al Mercado Central, encontramos la galería "El Dorado" donde se encuentra negocios especializados en la venta de ingredientes para decoración de tortas (20 negocios). Por lo que, basándonos en el share of voice podemos decir que, el Mercado Central es un competidor relevante solo para el rubro de utensilios, ya que el 26.4% recurre a este lugar. Asumiendo que todos participan en la

misma proporción, la participación de los 10 negocios especializados en utensilios sería de 2.64%.

- En el rubro de ingredientes nuestros principales competidores estarían ubicados en los mercados Conzac, Covida, Villa Sol, Ascopro y Villa Norte, donde encontramos entre 1 y 4 puestos de mercados que venden una gama amplia de ingredientes para repostería, el resto solo vende abarrotes en general.

  En total hemos contabilizado en estos cinco mercados 10 negocios que atienden a clientes aficionados a la repostería. En tanto que, encontramos un total de 50 negocios avocados solo a la venta de abarrotes. Por lo que, concentrándonos solo en los negocios especializados, a nivel de ingredientes, la participación de cada competidor sería de 7.1%.

2.3.6. Matriz de perfil competitivo (MPC)

Para conocer la performance competitiva de nuestro retail de repostería, se definió en principio los factores críticos de éxito en la industria, basándonos en los resultados de la investigación de mercado realizada para el proyecto. Siendo éstos los siguientes:

- Precio
- Cercanía
- Variedad e innovación de productos
- Asesoramiento del personal
- Capacitaciones gratuitas
- Calidad de producto
- Infraestructura

Cabe mencionar que, los resultados que consideramos para definir los factores de éxito fueron:

- Los aspectos más valorados al momento de elegir el lugar de compra de ingredientes o utensilios para preparar postres:
  - Descuentos
  - Cercanía
  - Cursos de capacitación (los cuales tienen un costo)

- Los aspectos que atraen del concepto de retail presentado:
  - Los cursos de capacitación gratuita (45.5%)
  - La ubicación (18.5%)
  - Ser una tienda especializada en repostería (16.5%)
  - El asesoramiento durante la compra (14.8%)
  - La variedad de productos que ofrecerá (13.8%)

- Las características que diferenciarían al concepto de retail presentado versus la competencia:
  - Los cursos de capacitación gratuita (30.8%)
  - Ser una tienda especializada en repostería (20.8%)
  - La variedad de productos que ofrecerá (12.1%)
  - El asesoramiento durante la compra (10.7%)

- Las razones que llevarían a nuestro público objetivo a cambiar su lugar habitual de compra por el nuevo concepto serían:
  - Los precios cómodos (35.4%)
  - La calidad de los productos (23.4%)

- La variedad de productos (17.2%)

Posteriormente se realizó la evaluación competitiva de nuestro retail versus los tres competidores antes definidos, para lo cual se utilizó una escala de calificación entre 1 y 4, donde 4 = mayor fuerza, 3 = menor fuerza, 2 = menor debilidad y 1 = mayor debilidad, obteniéndose los siguientes resultados:

Tabla 2.17: Matriz de Perfil Competitivo

FACTORES CRITICOS DE ÉXITO	Peso 100%	RETAIL RESPOSTERO		SUPERMERCADOS		PUESTOS DE MERCADOS CERCANOS		PUESTOS DEL MERCADOS CENTRAL - CERCADO DE LIMA	
		Calif.	Peso Ponderado	Calif.	Peso Ponderado	Calif.	Peso Ponderado	Calif.	Peso Ponderado
Precio	0.11	3	0.33	3	0.33	4	0.44	2	0.22
Cercanía/ ubicación	0.13	4	0.52	3	0.39	4	0.52	2	0.26
Variedad e innovación de productos	0.16	4	0.64	2	0.32	3	0.48	3	0.48
Asesoramiento (conocimiento del personal)	0.19	4	0.76	1	0.19	1	0.19	3	0.57
Capacitaciones gratuitas	0.19	4	0.76	1	0.19	1	0.19	1	0.19
Calidad de producto	0.13	4	0.52	4	0.52	2	0.26	2	0.26
Infraestructura (ambiente/diseño)	0.09	4	0.36	4	0.36	1	0.09	1	0.09
TOTAL	1.00		3.89		2.30		2.17		2.07

Elaboración Propia

De acuerdo al cuadro, la competencia más fuerte sería los supermercados, especialmente por la calidad de sus productos, los precios que ofertan y su infraestructura. Los otros dos competidores muestran una posición más débil por ser un formato convencional y con bajo nivel de servicio.

2.4. Análisis del Contexto Actual y Esperado

2.4.1. Análisis Político-Gubernamental

- Política estable y coherente, que viene garantizando la estabilidad económica del país, la reducción de la deuda externa, el control de la inflación y el crecimiento del país.
- Política monetaria prudente. No obstante, la desaceleración que ha venido experimentando el país en el 2014, ha hecho mella en el nuevo sol. La moneda peruana se ha visto afectada por la fortaleza del dólar, provocado por movimientos de la Reserva Federal (FED) de Estados Unidos para poner fin a su programa de compra de bonos.
- Si bien las principales clasificadoras de riesgo, como Standard & Poor's, Fitch y Moody's, otorgaron el grado de inversión a la deuda soberana peruana, el Banco de Inversión JPMorgan subió el riesgo país en el tercer trimestre del 2014, pasando de 1.65 a 1.70 puntos porcentuales[20].

[20] Riesgo país de Perú subió dos puntos básicos a 1.70 puntos porcentuales. Obtenida el 20 de octubre del 2014, en http://gestion.pe/economia/riesgo-pais-peru-subio-dos-puntos-basicos-170-puntos-porcentuales-2111601.

- La estabilidad macroeconómica del país augura que la inversión pública y privada seguirá creciendo durante los próximos años.

  La inversión privada crecerá en promedio, 6.1% en el periodo 2014 - 2017; hacia el final del horizonte de proyección será equivalente a 19.9% del PBI, uno de los niveles más altos en la región y en el mundo[21]. Dentro de esta proyección de la inversión privada se establece dos canales estratégicos:

  - **Inversión Minera:** La misma que será en promedio US$ 7,000 millones por año en el periodo 2015 - 2017[15]. Esta reducción en la inversión minera, es consecuencia de una tendencia mundial en un contexto de menores precios de metales.

  - **Inversión privada:** Esta se dará en sectores no transables como Retail, inmobiliario, servicios y otros, crecería a un ritmo promedio anual de 10% en el periodo 2015-2017[15], como reflejo del dinamismo que existe en el consumo interno, así como el proceso de convergencia en sectores con tamaños de mercado aún reducidos en comparación a otros pares regionales, que plantean importantes retornos para la inversión.

[21] Marco Macroeconómico Anual 2015-2017. MEF (2014), obtenido de http://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2015_2017.pdf

- En el caso concreto de la industria del retail, se espera que la inversión se siga incrementando debido a la baja penetración de supermercados que aún existe en el país, y a que la consultora internacional A.T. Kearney™[22] sitúo al Perú en el puesto 13 entre los 30 países con mayor potencial para el desarrollo del retail.
- A nivel de políticas locales, los trámites para otorgar licencia de funcionamiento para nuevos proyectos de retail se han complicado, generando sobrecostos a los inversionistas.
- Cabe mencionar que, en agosto del 2014, el índice de confianza del consumidor se situó en 54 puntos, dos puntos menos que en Julio del 2014. Esto se debería a que menos familias limeñas perciben que su situación económica estaría mejorando dentro de un año, producto de las dificultades que tendrían los segmentos C, D y E para pagar las deudas adquiridas. Según el estudio realizado por Apoyo Consultoría y el Banco Central de Reserva, el 71% de las familias de dichos segmentos tendrían muchas o algunas dificultades para pagar sus deudas[23].

[22] Índice Global de Desarrollo de retail, A.T. Kearney™, 2014, obtenido de http://www.atkearney.com/about-us.

[23] Sobreendeudamiento en sectores C, D y E afecta consumo, según consultora. Obtenida el 3 de setiembre del 2014, en http://laprensa.peru.com/economia/noticia-sobreendeudamiento-sectores-c-d-y-afecta-consumo-segun-consultora-31253.

Cuadro 2.16: Principales resultados de la encuesta de expectativas macroeconómicas

	Abril 2014	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre		
SITUACIÓN								
SITUACIÓN ACTUAL DEL NEGOCIO	61	60	57	58	58	58	↑	>
NIVEL DE VENTAS	56	52	50	49	46	54	↑	>
ÓRDENES DE COMPRA RESPECTO AL MES ANTERIOR	56	52	51	46	48	51	↑	>
NIVEL DE PRODUCCIÓN	53	53	52	54	45	55	↑	>
NIVEL DE DEMANDA CON RESPECTO A LO ESPERADO	47	46	43	39	41	44	↑	<
RAPIDEZ DE ENTREGA DE INSUMOS DE PROVEEDORES	47	48	50	51	50	49	↓	<
INVENTARIOS RESPECTO AL MES ANTERIOR	50	51	47	50	51	53	↑	>
INVENTARIOS DE INSUMOS RESPECTO AL MES ANTERIOR	50	51	50	49	48	50	↑	>
NIVEL DE EMPLEO	52	50	50	50	48	51	↑	>
EXPECTATIVA								
EXPECTATIVA DE DEMANDA DE SUS PRODUCTOS A 3 MESES	61	59	58	56	58	61	↑	>
EXPECTATIVA DE CONTRATACIÓN DE PERSONAL A 3 MESES	54	52	52	51	50	52	↑	>
EXPECTATIVA DE LA SITUACIÓN DE SU EMPRESA A 3 MESES	62	59	57	57	58	60	↑	>
EXPECTATIVA DEL SECTOR A 3 MESES	56	54	53	52	53	56	↑	>
EXPECTATIVA DE LA ECONOMÍA A 3 MESES	54	53	50	51	48	54	↑	>
EXPECTATIVA DEL SECTOR A 12 MESES	63	61	59	61	63	64	↑	>
EXPECTATIVA DE LA ECONOMÍA A 12 MESES	61	59	58	61	60	64	↑	>
CONFIANZA								
ÍNDICE DE CONFIANZA DEL INVERSIONISTA(APOYO)	n.d	n.d	54	56	58	56	↓	>
ÍNDICE DE CONFIANZA DEL CONSUMIDOR (APOYO)	55	51	53	56	54	n.d		
FINANZAS								
SITUACIÓN FINANCIERA DE LA EMPRESA	63	63	61	62	63	63	↑	>
SITUACIÓN DE ACCESO AL CRÉDITO DE LA EMPRESA	67	66	64	64	65	65	↓	>
PRECIOS								
EXPECTATIVA DEL PRECIO PROMEDIO DE INSUMOS A 3 MESES	53	55	55	54	50	49	↓	<
EXPECTATIVA DEL PRECIO PROMEDIO DE VENTA A 3 MESES	56	58	57	55	54	52	↓	>

> : mayor a 50
< : menor a 50

Fuente: Resumen Informativo N º37 – 2014, Banco Central de Reserva del Perú

- De otro lado, observamos que, según la Encuesta de Expectativas Macroeconómicas realizadas por el Banco Central de Reserva del Perú, los inversionistas siguen optimistas con el panorama nacional. Nótese en el cuadro anterior que, 16 de los 21 indicadores de las expectativas de las empresas monitoreadas en la encuesta en mención, mostraron una notable mejoría respecto al mes anterior.

2.4.2. Análisis Económico

- El Perú está en medio de una desaceleración económica. Según el Banco Central de Reserva del Perú (BCR), la economía peruana creció en 2.4% en el 2014, lo que agudizaría el crecimiento a ritmo decreciente que enfrentamos desde el 2011. No obstante, el BCR, en su último reporte de inflación[24], estima que el PBI mostrará una recuperación significativa en el 2016 (4.0%).
- En cuanto a la tasa de inflación, el Banco Central de Reserva del Perú (BCR) reveló, que en el 2014 la inflación se ubicó en el orden del 3.2%, debido a que el país tuvo choques de oferta y efectos de tipo de cambio. No obstante, se espera que el 2015, la inflación se sitúe en alrededor del 2%[24].

Tabla 2.18: Variables Económicas

Variables Económicas	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
PBI (%) [1]	8.50	6.50	6.00	5.80	2.40	2.9	4.00
PBI Per cápita (Nuevos soles) [2]	5 027.09	5 684.95	6 322.62	6 540.99	6 625.04	6 819.12	7 349.82
Inflación últimos 12 meses (%)[1]	2.08	4.74	2.65	2.86	3.20	4.1	2.5-3.0
Desempleo [2]	7.88	7.73	6.80	7.52	6.00	6.6	6.00

Fuente: [1/] Banco Central de Reserva del Perú (BCR) Diciembre 2015/ [2/] Fondo Monetario Internacional (FMI) e INEI

- Según el Banco Central de Reserva del Perú (BCR), en el último trimestre del año 2014, el tipo de cambio mantuvo su tendencia al alza, cerrando el año con 2.98 por dólar[24], aun cuando el BCR mantuvo los mecanismos realizados hasta la fecha para evitar el alza de esta moneda.

[24] Reporte de Inflación (Enero 2015). Banco Central de Reserva.

En lo que va del 2015, el BCR ha intervenido en el mercado local con el fin de atenuar la caída de la moneda local ante las expectativas de un alza de la tasa de interés de la Reserva Federal de Estados Unidos (FED). En lo que va de este primer trimestre, el tipo de cambio superó los 3 nuevos soles por dólar.

- En general, los indicadores económicos antes señalados revelan un panorama atractivo para cualquier tipo de inversión.

  Sin embargo, debemos tener en cuenta que, una mayor alza del tipo de cambio podría encarecer algunos productos de la categoría de utensilios, ya que son importados.

2.4.3. Análisis Socio Cultural

El crecimiento acelerado que ha tenido la industria del Retail en los últimos años ha alcanzado un nivel de penetración del 20% sobre las ventas minoristas con lo cual se convierte en el rubro de negocio con altas posibilidades de crecimiento en Lima y las ciudades del interior del país teniendo en cuenta que la tasa promedio de penetración de la industria en nuestra región está por encima del 35%. Este éxito se basa en la estrategia enfocada a una nueva generación de consumidores más exigentes y sofisticados al elegir un producto, que por lo general tienden a preferir marcas que reconozcan su estatus. Hay tres fenómenos culturales que han sido determinantes para estos resultados, uno de ellos es el crecimiento de los sectores medios es decir la clase C1; otro es el cambio

generacional vinculado a valores, es decir el consumir está orientado a productos que reconozcan un estatus para el consumidor y el último es el lugar que ocupa en los consumidores la gastronomía peruana.

Por lo mismo se ha determinado que el gran impacto Retail en la cultura de consumo de los peruanos, se basa simplemente en los hábitos de consumo. Dentro de los mismos se encuentra los siguientes enfoques:

- **Estándar de Calidad de vida:** El cliente cuando ingresa a un centro comercial, cambia la expectativa del nivel de calidad de atención y el estándar de calidad de vida. Pues bajo esta perspectiva el cliente tiene más opciones de escoger, siente que la calidad de productos aumenta, generándose mayores opciones.
- **Menos demanda en tiendas tradicionales:** En las ciudades como Lima donde se ha observado mayor cantidad de centros comerciales, Las bodegas o tiendas al por menor van disminuyendo al no ser una alternativa de compra.
- **Cultura de marca:** En las ciudades donde existen centros comerciales establecidos, el consumidor tiene mucha más conciencia de marca y por lo general busca marcas específicas, debido a la preferencia o posicionamiento en la mente del consumidor.
- **Demanda de tarjetas de crédito:** La demanda de las tarjetas de crédito es cada vez mayor, debido a que los centros comerciales van creciendo y acostumbran al cliente a este tipo de medio de pago, por ende la misma va de la mano del crecimiento del Sector Retail.

- **Las marcas:** Las empresas evalúan constantemente los cambios en la cultura del consumo, con la finalidad de adaptarse a lo que requiere el cliente y acoplar sus productos y estrategias en esa medida.

Los supermercados y las tiendas por departamento han respondido a estas tendencias culturales de consumo, es por ello que se observa una mayor expansión de este modelo de negocio a provincias en los próximos años, quienes de igual manera desean experimentar nuevos hábitos de consumo.

2.4.4. Análisis Tecnológico

Con respecto a las tendencias tecnológicas en el sector Retail, las interrogantes vienen por no quedarnos atrás en este mercado, aprovechar al máximo los hábitos de compras de los peruanos que son cada vez más tecnificados, buscando fidelizarlo en un segmento cambiante y competitivo.

Por lo general las respuestas a estas interrogantes están enfocadas en efectivizar el servicio a través de tecnología de la información, aplicando una estrategia de conectividad con el cliente que permita una muy buena experiencia de compra.

Actualmente los clientes son más exigentes, por lo mismo que se encuentran más informados y equipados con tecnología de última generación, como son todos los dispositivos móviles que les permite comparar precios, disponibilidad de productos, poder realizar compras, informarse sobre productos o servicios que son de su interés, en un mercado de competencia por abarcar el mayor espacio de información para el cliente.

En la actualidad la penetración del comercio electrónico en la región es del 33% frente a un promedio mundial de 40.4%. En el caso de Europa y Estados Unidos de Norteamérica, las tasas son del 72%. Esta diferencia podría implicar que en nuestra región y por ende en nuestro país, tenemos un alto potencial para el desarrollo de modelos de negocios que impulsen las transacciones electrónicas muy de la mano con la utilización y presencia en las redes sociales, muy de moda en nuestro país.

Teniendo en cuenta lo expuesto, las empresas del sector Retail no deben dejar de enfocarse en los siguientes conceptos de interés para el éxito del negocio:

- **Enfoque en el cliente:** Sin dejar de lado la tecnología de información y medios de transacciones, siempre el enfoque debe de estar basado en el comportamiento del cliente, a fin de crear una experiencia mejorada, personalizada y relevante, que permita fidelizar al mismo con el negocio.
- **La elección:** Se considera el momento de elección por parte del cliente como el momento crítico de la venta, el mismo que en la medida que las empresas del sector Retail cuenten con mayores opciones para atender las necesidades del cliente, es decir en punto de contacto, en línea, en redes sociales, móviles, estos medios terminaran siendo el factor indispensable para fidelizar al cliente con la empresa.
- **Calidad de servicio:** En este rubro de negocio es indispensable en todos los medios de contacto con el cliente, contar con personal no sólo calificado si no

capacitado para atender al cliente y hacer que el mismo disfrute de la experiencia de compra; un factor indispensable es equipar a los empleados con equipos tecnológicos necesarios para informar al cliente y atraer al mismos. En los próximos años la competencia sólo se resumirá a empresas que brinden el mejor servicio y se diferencien por ello.

- **Ahorro y Promoción:** En los últimos años se ha observado una buena acogida de promociones, cupones y ahorro a lo cual el cliente ha respondido de manera positiva; por ello, dependiendo de la zona geográfica en la que se ubique el Supermercado y el público al que está dirigido, esta estrategia será siempre aceptable por los clientes, por lo tanto no debería dejar de ser una alternativa.
- **Ubicación de productos en tienda:** Las empresas deben usar su tecnología para aplicar estratégicamente la exhibición de sus productos y rotar los mismos de acuerdo al valor agregado que genere en el consumidor, de acuerdo a las promociones que existan, dependiendo las épocas del año propicias para algunos productos, las marcas de mayor presencia en el mercado.
- **Opciones de pago:** La gran diversificación que existe como medios de pago permite que el cliente la elección de acuerdo a la facilidad de acceso en compras, desde el punto de venta con POS, hasta POS móviles para facilitar al cliente la compra evitando colas en atención a domicilio, otra modalidad compras por internet.

2.4.5. Análisis Ecológico

Con respecto a la protección del medio ambiente, todos los sectores de negocio requieren de la reducción de impactos ambientales en sus actividades de producción y consumo, en algunos negocios inicia con la elección de materias primas hasta el producto al final y su consumo, siendo este desechado o reutilizado, pasando por las fases de embalaje, transporte, uso y consumo del producto. Es por ello que resulta imprescindible la reorientación de las actividades de producción y consumo hacia productos menos dañinos para el medio ambiente donde la industria del Retail puede contribuir notablemente en esa dirección.

Esta es considerada dentro del comercio como un sector bisagra en la reducción de los impactos ambientales, al situarse precisamente en el punto intermedio de los procesos. Por lo tanto ello permite una posición estratégica para influir en los proveedores y en los consumidores, ubicados en la cadena de valor del producto. Sin dejar de lado sus propias actividades de almacenaje y logística. En realidad su rol es el de influir en los otros actores como son los proveedores y clientes, más allá de reducir su propio impacto ambiental, dado que ello le permitirá diferenciarse de sus competidores y afrontar los crecientes requerimientos de información y compromiso medioambiental por parte de reguladores, consumidores e inversores.

Para ello debe tener en cuenta los siguientes enfoques que le permitirán un mayor control del impacto ambiental:

Trabajar en coordinación con los proveedores:

- La finalidad de ello es buscar que los productos en lo posible no generen desechos, si no que permitan ser reutilizados o el reciclaje.
    - Proveedores: Enfoque en la parte de diseño y manufactura:
        - Buscar productos con atributos de origen orgánico o sostenible.
        - Alto contenido reciclado o eficiencia energética.
        - Orientados hacia el eco-diseño.
        - Mantener lista de sustancias restringidas, mejor conocidas como listas negras que detallan productos químicos peligrosos.
        - Estudios de ciclo de vida del producto, bajo una administración de calidad y seguridad de los productos, así como el impacto que tendrán durante todo su periodo de vigencia.

    - Embalaje:
        - Evitar los embalajes innecesarios y que no contribuyen al cuidado del medio ambiente.
        - Se debe analizar por parte de los proveedores que exista reducción de embalaje ya que ello implica reducción de costos en los materiales que se usan para su confección. Esta reducción debe ser controlada, ya que, de excederse, el producto podría deteriorarse o perderse; es

decir, debe enfocarse en optimizar el tamaño y el peso necesario.

- También se debe analizar el reducir los embalajes para el transporte, es decir, optimizar la eficiencia del transporte maximizando la carga de productos para envío o traslado. Ello para el empresario Retail termina siendo eficiente ya que genera un menor costo, dado que se aprovecha al máximo los espacios para traslado al punto de venta.

- Optimizar las rutas a través de un transporte eficiente que trabaje con combustibles alternativos.
  - Transporte:
    - Para reducir costos económicos, se deberá evaluar proveedores que optimicen rutas, ello implica la evaluación de alternativas de reparto y la combinación de las mismas, desde almacén del proveedor hasta los distribuidores.
    - Evaluar trabajar con transportes eficientes, es decir analizar desde el tipo de vehículo, la capacidad en el llenado de los mismos, el número de viajes necesarios, con la finalidad de mantener efectivo control de inventario para reposición del mismo. Sin dejar de lado que se cumpla con los límites de velocidad así como las normas de tránsito vigentes.

- Proveedores que trabajen con unidades que usen combustibles alternativos como el gas natural, biodiesel los mismos que contribuyen a no contaminar el medio ambiente.

2.5. Oportunidades y Amenazas (Matriz EFE)

Al analizar el entorno, encontramos las siguientes oportunidades y amenazas:

Oportunidades:

- Aún es baja penetración de retail modernos en el Perú (17 m² por cada 1 000 habitantes), lo que revela que aún hay espacio para que la industria siga creciendo.
- La competencia que se considera más idónea para temas de repostería (Mercado Central y Galería El Dorado del Cercado de Lima) está lejos para nuestro target, lo cual aunado al tráfico del centro de Lima genera cierta incomodidad al pensar en el traslado.
- No existe el concepto de retail especializado en repostería, como lo proponemos, aún en el mercado.
- Los proveedores no representan amenaza alguna ya que hay muchos y en su mayoría (para el caso de accesorios) son artesanos que manejan costos bajos.
- Los competidores presentes en formatos tradicionales (puestos de mercados) generan cierta desconfianza por la calidad de sus productos, aunque son reconocidos como alternativas económicas.

- El crecimiento de la clase media en el país, ya que los retails de formato moderno están creciendo precisamente por la consolidación de este segmento.

Amenazas:

- Dificultad para obtener licencias de funcionamiento, lo que genera sobrecostos.
- Agotamiento de terrenos aptos para absorber el crecimiento del mercado.
- La economía se está desacelerando, lo que podría generar mayor inflación a la esperada por el gobierno y por ende un mayor impacto en bolsillo de los consumidores.
- El bajo costo de cambio de los compradores, dado que no se ha generado fidelidad con ellos, por la presencia de mucha oferta.

A continuación se presenta la matriz de evaluación del factor externo, donde a cada factor se le ha asignado un valor que varía entre 0 (sin importancia) y 1(muy importante), teniendo en cuenta que la suma de todos los factores debe dar 1. Posteriormente se calificó a cada factor con la siguiente escala de valoración de 4 puntos donde 1 = una respuesta mala, 2 = una respuesta media, 3 = una respuesta superior a la media, 4 = una respuesta superior.

Al analizar la matriz EFE se aprecia que, el factor más importante que afecta a esta industria es la inexistencia del concepto de retail en repostería y en ese sentido tendría que capitalizar esta oportunidad. De otro lado, nótese que el total ponderado (3.35) indica que nuestro negocio está por encima de la media en su

esfuerzo por seguir estrategias que capitalicen las oportunidades externas y eviten las amenazas latentes.

Cuadro 2.17: Matriz EFE

Oportunidades	Peso	Calif.	Pond.
Aún es baja penetración de retail modernos en el Perú (17 m2 por cada 1000 habitantes), lo que revela que aún hay espacio para que la industria siga creciendo.	0.07	3	0.21
No existe el concepto de retail especializado en repostería	0.15	4	0.60
El crecimiento de la clase media en el país, ya que los retails de formato moderno están creciendo precisamente por la consolidación de este segmento.	0.06	2	0.12
Hay muchas alternativas de proveedores, ninguno estaría ejerciendo presión.	0.14	4	0.56
Los competidores presentes en formatos tradicionales (puestos de mercados) no se preocupan mucho por el nivel de servicio que entregan a sus clientes, generando incluso cierta desconfianza por la calidad de sus productos	0.09	3	0.27
La relevancia que viene cobrando la repostería en nuestro país como parte del prestigio ganado por la gastronomía peruana	0.11	4	0.44
Amenazas			
Dificultad para obtener licencias de funcionamiento, lo que genera sobrecostos.	0.09	3	0.27
Agotamiento de terrenos aptos para absorber el crecimiento del mercado.	0.08	3	0.24
La economía se está desacelerando, lo que podría generar mayor inflación a la esperada por el gobierno y por ende tener impacto en bolsillo de los consumidores.	0.05	2	0.10
El incremento de la Competencia.	0.11	4	0.44
El bajo costo de cambio de los compradores, dado que no se ha generado fidelidad con la competencia, por la presencia de mucha oferta.	0.05	2	0.10
EFE	1.00		3.35

Elaboración Propia.

CAPÍTULO III

3. Estudio de Mercado

3.1. Descripción del servicio o producto

El servicio que se propone en el presente proyecto de investigación está compitiendo en la industria del retail como una tienda especializada en repostería, caracterizándose por ser un servicio de alto contacto.

¿Qué proponemos vender?
Un concepto de Tienda especializada en la venta de insumos/ingredientes, utensilios/accesorios y artefactos para la repostería, ubicado en el distrito de Los Olivos y que se diferenciará por ofrecer experiencias de compra asesorada, en un ambiente cómodo, seguro y con diversidad de ingredientes, hasta modernos e innovadores utensilios y artefactos eléctricos para repostería. Para lo cual, buscaremos proveedores que nos apoyen a conseguir este posicionamiento.

Las soluciones que ofreceremos a nuestro target la podemos ver en los siguientes componentes, los mismos que integrados, construyen nuestra propuesta de valor:

Servicio básico: La oferta de una diversidad de ingredientes, utensilios, artefactos eléctricos pequeños y especializados para preparar repostería.

En ese sentido, estaremos ofreciendo lo siguiente, en cada categoría:

- Insumos/ingredientes:
    - Frutas secas
    - Frutas frescas
    - Frutas confitadas
    - Harinas
    - Arroz
    - Huevos
    - Esencias y Levaduras
    - Lácteos y derivados(mantequilla y majar blanco)
    - Colorantes
    - Cobertura de chocolate
    - Crema tártaro
    - Bicarbonato de amonio
    - Ácido cítrico
    - Polvo ámbar
    - Pectina
    - Goma arábica
    - Benzoato
    - Sorbato de potasio
    - Goma pastelera
    - Goma tragacanto
    - Colapez
    - Azúcar de colores
    - Granillo
    - Productos para decoración de pasteles y tortas (masa elástica, grajeas, chantilly, fosh, Pastillaje de azúcar, etc.)

- Utensilios y accesorios:
    - Mangas
    - Moldes de aluminio (para kekes y galletas)
    - Rodillos
    - Espátulas
    - Cuchillos
    - Medidores (tazas y cucharas)
    - Boquillas
    - Brochas
    - Reglas sin y con diseño para decorado
    - Cortadores
    - Termómetros
    - Coladores
    - Bases para postres (plástico)
    - Pirotines
    - Talladores de frutas
    - Protectores (Aluminio y Plástico)
    - Selladores para masa elástica
    - Menajes de plástico (vasos, platos, cucharas)

- Artefactos
    - Hornos pequeños
    - Batidora de mesa e industrial
    - Licuadora
    - Extractor de jugos
    - Balanzas

Servicios complementarios: Para lo cual, utilizaremos el enfoque de la flor de servicio, donde se distingue que existen servicios

complementarios de facilitación (que auxilian en el uso del servicio) y otros de mejora (que añaden valor).

Como servicios de facilitación consideramos:

- **Información:** se proveerá información a los clientes a través de:
    - Avisos impresos en prensa (donde se mostrará los productos, las ofertas y los precios, por ejemplo)
    - Folletos, donde se presentará los cursos de capacitación y algunas novedades de la tienda.
    - La página web de la tienda
    - Las redes sociales.
- **Facturación:** se mostrará al cliente el monto a pagar en la pantalla de la caja registradora, entregando comprobantes de pago electrónicos o físicos. Habrá cajas registradoras específicas para las compras con RUC.
- **Pago:** se aceptará efectivo, así como tarjetas de débito y crédito.

En tanto que, como servicios complementarios que agregan valor consideramos los siguientes:

- **Consultas:** Donde la principal virtud se encontrará en el vital asesoramiento a nuestros clientes durante su visita y en las capacitaciones o talleres de repostería. Para ello, haremos alianzas estratégicas con marcas de productos de repostería o institutos o centros ocupacionales especializados en repostería.
  Asimismo, contaremos con un Facebook para dar tips a nuestro público objetivo.
- **Hospitalidad:** Los elementos que transmitirán hospitalidad en el local son:
    - Personal amable y cordial, previamente capacitado.

- Saludos de cumpleaños de los clientes.
- Un módulo de servicio al cliente donde se entregará dulces para los niños que nos visitan.
- Los seis primeros meses se proporcionará un bus que lleve a los clientes a la tienda. El recorrido de este bus iniciará en los alrededores del Centro Comercial Plaza Lima Norte y pasará por las avenidas Las Palmares y Antúnez de Mayolo hasta llegar a la tienda.

- **Cuidado:** Estacionamiento y cuidado de compras o efectos personales en servicio al cliente y lockers metálicos.
- **Excepciones:** restitución de productos y manejo de reclamos con los supervisores de tiendas y buzón de sugerencias. Todos los reclamos serán además acompañados de una llamada telefónica al cliente para decirle que nos preocupamos por él.

3.2. Selección del segmento de mercado

Este nuevo concepto de supermercado estaría dirigido al siguiente segmento:

- Mujeres de 20 a 55 años de edad residentes en el distrito de Los Olivos.
- De los niveles socioeconómicos B y C.
- Que suelen preparar por lo menos una vez al mes postres para consumo del hogar y/o negocio.

Por lo que estamos apelando a tres criterios de segmentación: demográfica, geográfica y por comportamiento.

La decisión de enfocar este nuevo concepto de negocio al distrito de los Olivos obedece a una investigación de carácter exploratoria, la cual fue aplicada en los distritos de Jesús María, Independencia,

Los Olivos y Magdalena, con un tamaño de muestra de 120 casos a nivel total (30 casos por distrito). Esta investigación preliminar tuvo como objetivo conocer el nivel de atracción del concepto de negocio en cuatro distritos de Lima y con ello, tomar la decisión hacia qué distrito enfocar el proyecto de negocio.

Cabe indicar que, esta investigación exploratoria nos permitió decidir además focalizarnos en aquellas personas que suelen preparar postres por lo menos una vez al mes.

La investigación reveló que:

- En Los Olivos e Independencia habría mayor porcentaje de mujeres con el hábito de preparar postres, ya sea para consumo personal o venta.
- El mayor porcentaje de interesados por nuestro concepto de negocio se ubicaría en Los Olivos y Magdalena.

Tabla 3.1: Proporción de mujeres que preparan postres por lo menos una vez al mes

¿UD prepara por al menos una vez al mes, algún tipo de postre?	LUGAR DE LA ENTREVISTA			
	Independencia	Los Olivos	Magdalena	Jesús María
Usuarios	34%	34%	29%	29%
No usuarios	66%	66%	71%	71%
Base de entrevistados	**31**	**30**	**30**	**30**

Fuente: Estudio de mercado exploratorio

Elaboración Propia

Tabla 3.2: Proporción de Interesados en el concepto de Supermercado presentado

¿Qué tan interesado estaría usted en comprar algún ingrediente o accesorios de repostería en este lugar?	LUGAR DE LA ENTREVISTA			
	Independencia	**Los Olivos**	**Magdalena**	**Jesús María**
1. Muy interesado	**19%**	**37%**	**37%**	**23%**
2. Interesado	81%	63%	63%	77%
3. Poco interesado	-	-	-	-
4. Nada interesado	-	-	-	-
Base de entrevistados	**31**	**30**	**30**	**30**

Fuente: Estudio de mercado exploratorio

Elaboración Propia

Por otro lado, tenemos que poblacionalmente el distrito con más cantidad de mujeres entre 25 a 55 años, según el INEI, es Los Olivos. Es así que, al hacer un cálculo preliminar de la posible demanda, los resultados arrojaron como mercado más atractivo el distrito de Los Olivos.

Tabla 3.3: Atractivo del mercado de los distritos investigados

Características	Independencia	Los Olivos	Magdalena	Jesús María
Población de mujeres *	105 427	164 177	40 899	36 365
Mujeres de edad de 25 a 55 años	45 700	73 140	17 996	16 297
Personas que suelen preparar postres	34%	34%	29%	29%
	15 538	24 868	5 219	4 726
Interesados en la idea de negocio	19%	37%	37%	23%
	2 952	**9 201**	1 931	1 087

Fuentes: Estadística Poblacional del INEI proyección al 2011

Estudio de mercado exploratorio

Elaboración Propia

3.3. Determinación de la metodología que se empleó en la Investigación de Mercados

La metodología de investigación que aplicamos se enfocó a recopilar datos tanto de fuentes secundarias (información que no fue recopilada para el proyecto en proceso) como de fuentes primarias (información recopilada específicamente para el proyecto de investigación). Ello con la finalidad de obtener información sobre el macro entorno del proyecto, la demanda, la competencia y los proveedores para la idea de negocio propuesta.

Los datos de fuentes primarias fueron obtenidos en dos grandes etapas. Una primera etapa con característica de sondeo de opinión para poder definir el distrito a donde se debe dirigir el proyecto. Luego de ello (segunda etapa), se aplicó una investigación ah doc cuali-cuantitativa, donde la investigación cuantitativa (concluyente)

tuvo dos fases. Una primera fase para dimensionar la penetración de clientes (desconocida en esta fase) y una segunda etapa para conocer hábitos, preferencias y aceptación del concepto entre las mujeres que preparan postres, como se detalla en el siguiente resumen:

Tabla 3.4: Resumen Procedimiento Investigación del Proyecto al Público Objetivo

ETAPAS	TIPO DE INVESTIGACIÓN	TÉCNICA	OBJETIVO	CARACTERÍSTICAS
PRIMERA ETAPA (con una idea preliminar del retail)	Sondeo de Opinión	Encuestas personales directas	Explorar en cuál de cuatro distritos preseleccionados podría haber mayor interés por el concepto propuesto.	30 casos a mujeres mayores de 18 años en cada distrito (Jesús María, Magdalena, Los Olivos, Independencia)
SEGUNDA ETAPA (con un concepto elaborado sobre el retail)	Investigación exploratoria	Focus Group	Explorar hábitos y acercamiento hacia los postres, así como la opinión que generaba el concepto. Con la finalidad de darnos una idea de la aceptación de nuestro producto, y poder elaborar el cuestionario concluyente.	* Dos focus a mujeres residentes en Los Olivos que preparan postres en sus casa para consumo familiar. (Segmento masivo)
	Investigación concluyente (de dos fases)	Encuestas personales directas	Primera fase: Determinar la penetración de clientes del producto, por ser desconocida	Se realizaron 300 filtros de manera aleatoria, de donde un 68.1% (204 casos) de mujeres entrevistadas indicó realizar por lo menos una vez un postre que requiere algún tipo de elaboración (no se consideró gelatina, flan). Cabe indicar que, a dicho grupo de mujeres se le aplicó también el cuestionario.
			Segunda fase: conocer hábitos, preferencias y aceptación del concepto entre las mujeres que preparan postres	En esta etapa con la finalidad de tener muestra significativa y representativa se completaron los 300 casos efectivos. En ese sentido, se buscó a 96 mujeres que preparaban por lo menos una vez al mes postres para aplicarle el cuestionario de la investigación.

Elaboración Propia

Por otro lado, se realizó 18 entrevistas a proveedores de ingredientes, utensilios y artefactos, con la finalidad de conocer los precios de compra de los productos que ofertaremos y las políticas de venta.

En seguida se detalla las características de la segunda etapa de investigación dirigido al público objetivo (usuarios):

3.3.1. Investigación Cualitativa

El estudio cualitativo tuvo como objetivo de investigación:

- Indagar sobre la opinión que genera el concepto de supermercado de repostería, presentando un concepto preliminar.
- Conocer las características y las actitudes ante la realización de postres en el target de interés.
- Conocer el perfil del target de interés.
- Conocer el funcionamiento de la competencia (mediante la técnica de observación y sondeo) e indagar por algunos proveedores de insumos y utensilios de repostería.

La técnica de investigación cualitativa aplicada fue:

- Focus group o grupos de enfoque, dirigido a los consumidores finales.
- Observación con y sin ocultamiento, para obtener información de la competencia, aplicado en el Mercado Central de Lima, Mercados de la Zona (Covida, Villasol, Conzac, Ascopro, Villa Norte), y Supermercados (Plaza Vea Covida y Metro Independencia).

3.3.1.1. Metodología de investigación del estudio cualitativo dirigido a consumidores finales

3.3.1.1.1. Proceso de muestreo

En la investigación cualitativa (focus group) dirigida a los consumidores finales, el "universo investigado" fue la siguiente:

- Mujeres de 20 a 55 años de edad, residentes en el distrito de Los Olivos, que preparan por lo menos una vez al mes un postre para consumo familiar o para venta.

Cuadro 3.1: Focus groups desagregados

SEGMENTOS	EDADES	GENERO	N.S.E
Universo de Mujeres	De 20 a 35 años	Solteras y con hijos	B y C
	De 36 a 55 años	Solteras y con hijos	

Elaboración Propia.

Los focus group fueron realizados por un psicólogo experto en la técnica de investigación cualitativa en una sala con cámara Gesell[25].

3.3.1.1.2. Diseño de instrumento

El instrumento de levantamiento de información que se utilizó para los focus group fue una "guía de indagación", en la cual exploramos hábitos y

[25] Habitación debidamente equipada para permitir la observación de personas, la misma que está conformada por dos ambientes separados por un vidrio de visión unilateral. Esta sala cuenta con equipos de audio y video para la grabación de las dinámicas de investigación.

actitudes hacia la preparación de postres y evaluamos un primer concepto del negocio propuesto.

A continuación se presenta la guía de indagación aplicada en los focus group:

GUÍA DE INDAGACIÓN: CONSUMIDOR FINAL

I. Introducción:

Presentación de cada uno de los participantes

Buenas tardes / noches, ustedes han sido invitadas para que me cuenten sobre la preparación postres en el hogar.

- ¿Qué postres suelen preparar con mayor frecuencia? ¿Por qué razón prefiere preparar dichos postres?
  - ¿Cada cuánto tiempo prepara un postre?
  - ¿Los prepara regularmente o en ocasiones especiales? ¿Para qué tipo de ocasiones?
  - **Si lo prepara regularmente:** ¿y suele prepararlo con todos los ingredientes que exigen estos postres? O lo hace muy casero, a su estilo?

II. Sobre los ingredientes:

- Cuando decide preparar postres ¿Busca recetas? ¿Dónde las busca? … si usa su experiencia: cómo aprendió? ¿Qué tanto le ayuda esa experiencia? A quién acude para conocer más sobre postres?
- ¿Siempre tiene a la mano todos los ingredientes que necesita?
- Si no los tiene, ¿sale a comprarlos?

- ¿En qué lugar o lugares compra los ingredientes para preparar sus postres? Mencionar razones (precio, calidad, cercanía, seguridad…), preguntar sobre ventajas y desventajas del lugar.
- ¿Cómo se enteró de la existencia de estos lugares?
- ¿Qué postres son los más costosos de elaborar?¿por qué?
- ¿Qué ingredientes compra normalmente para tener en casa? ¿por qué?
- ¿Cuánto gasta en promedio al comprar los ingredientes que necesita para la preparación de un postre? ¿suele planificar la compra? ¿en qué casos si y en qué casos no?
- ¿En qué ingredientes suele gastar más dinero?

III. Sobre los utensilios y accesorios de repostería:

- ¿Qué tipo de utensilios le son necesarios para la preparación de sus postres? ¿cuáles tiene siempre en casa? ¿cada cuánto tiempo suele renovarlos? Hacer lista según tiempo de renovación
- ¿Hace uso de accesorios para preparar sus postres? ¿Qué tipo de accesorios usa con más frecuencia?
- ¿Dónde compra usualmente este tipo de utensilios y accesorios para preparar sus postres?, mencionar las razones para comprar los utensilios y accesorios en ese lugar específicamente (precios, cercanía, seguridad, calidad).
- ¿Cómo se enteró de la existencia de este lugar?
- ¿Qué implementos compra con más frecuencia? ¿En qué implementos suele gastar más dinero?

- ¿Alguna marca en especial suele comprar? ¿por qué? ¿varia de marcas? ¿por qué?
- ¿Qué debe tener en especial un lugar que vende ingredientes, utensilios y accesorios para postres? ¿qué más? De todos ellos que es lo más importante?

IV. Cursos de Repostería

- ¿Desde cuándo viene preparando postres?
- ¿Compra revistas, libros de repostería? Mencionar lugar
- ¿Ha llevado cursos de repostería? Mencionar dónde, costos y tiempo de duración
- ¿Le gustaría llevar cursos? ¿Qué le gustaría aprender?
- ¿Dónde le gustaría que se ubique el centro de capacitación?
- ¿Qué horario le acomodaría mejor?
- ¿Cuánto estaría dispuesta a pagar?
- ¿Qué tipo de postres quisiera aprender a hacerlos? ¿y de los que ya conoce cuáles quisiera sofisticar?

V. Evaluación del concepto de negocio

Presentación del concepto a evaluar:

"Somos una tienda especializada en vender todos aquellos ingredientes, accesorios y/o utensilios para crear, preparar y decorar maravillosos postres tales como pasteles, galletas, tortas, pyes, etc. Nuestros productos son de calidad y atenderemos todos los días de 10 am a 10 pm.

Contamos con personal debidamente capacitado para asesorarlo en su compra y en el uso de los ingredientes para

la preparación de los postres que disfrutará con la familia o para su negocio. Además ofrecemos talleres gratuitos de decoración y elaboración de postres, dirigidos tanto a principiantes como especialistas en repostería".

Algunos de nuestros productos son:

Cuadro 3.2: Productos a ofrecer

Accesorios y Utensilios	Ingredientes
• Soporte para postres • Rodillos y marcadores • Reglas • Corta Pizza • Pinza pastelera • Termómetro • Tazas de medida • Alisador de Fondant • Molde para helados • Cubiertos y cuchillos • Cucharas de medida • Vajillas • Ollas industriales • Batidora • Hornos • Licuadora • Moldes para tortas y otros postres	• Harina • Frutas secas • Colorantes • Grajeas • Fondant • Todo para Glasé • Chocolate • Lácteos

Elaboración Propia.

De acuerdo a lo presentado:

- ¿Usted compraría sus productos en este lugar? ¿Por qué razón?
- ¿Cuáles serían los aspectos de mayor agrado/desagrado, respecto del lugar presentado?
- ¿Dónde le gustaría que se ubique?
- Si usted estuviera a cargo de difundir o promocionar la existencia de este lugar para hacer que las personas vengan a adquirir sus implementos: ¿Qué es lo que diría para convencer a la gente que venga a este nuevo lugar? ¿Cómo lo haría? ¿A través de qué medios?
- ¿Conoce algún lugar similar a este? ¿qué lo diferencia de otros lugares?

3.3.1.1.3. Análisis y procesamiento de datos

Los focus group fueron grabados y transcriptos posteriormente para su análisis.

Los principales hallazgos de información al segmento de mujeres que preparan postres para consumo familiar fueron:

- Los postres que más preparan las mujeres residentes de Los Olivos se caracterizan por ser, en su mayoría, tradicionales en la repostería peruana. Éstos son:
  - Arroz con leche
  - Mazamorra morada
  - Arroz Zambito
  - Crema volteada
  - Budín

- ❖ Pasteles (tres leches)
- ❖ Kekes, pyes, piononos, tortas
- ❖ Mazamorras de frutas, calabaza, polenta, maicena, quinua con guindones
- ❖ Arroz con leche
- ❖ Dulce de quinua y melocotón
- ❖ Mermeladas
- ❖ Natillas
- ❖ Frejol colado
- ❖ Toffies

- o Sin embargo, la preferencia por la preparación de algunos postres varía según la edad de las mujeres, por ejemplo:
  - ❖ Las mujeres entre 20 y 35 años de edad, se inclinan por los postres más sencillos, comunes y rápidos de preparar, tales como: mazamorra, arroz con leche, kekes y cupcakes.
  - ❖ Las mujeres entre 36 y 55 años de edad se inclinan por postres un poco más elaborados, tales como: arroz zambito, crema volteada, budín, mermeladas, pyes, natillas, tortas decoradas, por ejemplo.

- o Si bien los insumos de algunos de estos postres son sencillos de ubicar en lugares

como bodegas o puestos de mercados cercanos, otros requieren de contar con moldes e ingredientes más especializados llevándolos a visitar tiendas especializadas (por ejemplo supermercados o tiendas del Mercado Central).

- Este segmento no tendría una frecuencia exacta para la preparación de postres en el hogar, ya que la misma está en relación a la demanda de los niños. No obstante, hay una ocasión especial en la que la preparación de Kekes, Cupcakes, Tortas decoradas y otros pasteles (Chescake, etc.) es infaltable en los cumpleaños.
- Los niños (menores de 16 años) se perfilan como fuertes agentes influenciadores en la preparación de postres, especialmente para sus cumpleaños.
- Los ingredientes más demandados en general: Azúcar, harina, aceite, mantequilla, leche evaporada, los cuales según la ama de casa no debería faltar en las compras semanales, quincenales o mensuales.

  Otros ingredientes importantes, aunque comprados con menor frecuencia, son:

frutas secas, azúcar impalpable, leche condensada, crema de leche, leche en polvo, colapez, vainilla, colorante naturales, canela, coco rallado, chocolate, mermelada, levadura, manjar blanco, pasas, stevia y panela.

- Los ingredientes y utensilios requeridos por las mujeres de 20 a 35 son los más sencillos, debido a que son destinados principalmente para consumo familiar y las porciones son para 4 ó 5 personas.

  Los utensilios de uso básico para las mujeres de 20 a 35 años de edad son: Kekeras, espátulas de silicona, ollas, cucharones de madera, cucharitas medidoras, papel de aluminio, cuchillos corta pizza, cuchillo especial para cortar el pastel, ralladora, piso de kekes, platitos dulceros, cucharitas y fuentes de aluminio.

  Mientras que los equipos básicos serían: batidora de mano y de pedestal y también hornos.

- Entre el grupo de mujeres y amas de casa entre 35 a 55 años de edad, se observa una mayor planificación en las compras de los ingredientes e implementos de repostería a comparación del grupo de

mujeres más jóvenes. Esto debido a que hay una mayor dedicación a la repostería en general, lo cual hace que acudan con mayor frecuencia al centro de Lima, supermercados o mercados minoristas en busca de ingredientes y utensilios. Por ello, los utensilios e implementos que utilizan son más complejos o sofisticados.

Los utensilios más usados por estas mujeres son: espátulas, paletas, recipientes de vidrio (tipo pyrex), cernidor, tazas y cucharas medidoras, papel aluminio, molde para poner masa, regla para masa, rodillos, cortadores, moldes para chocolatería, etc.

En tanto que, los equipos indispensables para ellas son: balanza digital, batidora, termómetro para miel, para mermelada, chocolate, otras cremas, hornos.

- Los utensilios que se desgastan con mayor frecuencia serían: las espátulas, los recipientes de vidrio (dado que se rompen).
- Los lugares preferidos por las mujeres para realizar las compras de ingredientes, utensilios y demás implementos de repostería son:

- **Los mercados:** Mercado Conzac, Mercado Central y Huandoy. Principalmente porque se encuentran precios cómodos y variedad de productos. Sin embargo, el público objetivo encuentra como desventajas: la incomodidad para desplazarse, la falta de limpieza, el desorden en la ubicación de los productos, y la falta de garantía en algunos productos.
- **Los supermercados (**Metro, Tottus. Plaza Vea). Porque brindan la comodidad para desplazarse, limpieza en el local así como orden y garantía de los productos.
- **Otros:** tiendas u pequeños mercados cercanos a su hogar

- La referencia de las amistades y de las vendedoras en el mercado, son las maneras más comunes mediante las cuales las mujeres se informan sobre ciertos lugares para adquirir los ingredientes e implementos de repostería que necesitan.
- A diferencia de las mujeres más jóvenes (20 a 35 años), las mujeres de 36 a 55 años (quienes preparan postres más

sofisticados) muestra inclinación por el uso de recetarios, libros y/o colecciones de recetas obtenidas de los periódicos. En cambio, las más jóvenes se dejan llevar por los consejos de familiares (madre y abuela) o buscan nuevas recetas en programas televisivos de repostería (ejemplo: Dulces secretos de Sandra Plevisani).

- El Internet también sería un canal para obtener nuevas recetas.
- Las participantes en los grupos focales manifestaron su interés por llevar cursos de repostería e indicaron que por el poco tiempo libre que disponen, lo ideal sería talleres libres de 2 ó 3 horas, sugiriendo llevar estos talleres en lugares donde se pueda adquirir también los productos, como se hace en el Centro Comercial el Dorado en el Cercado de Lima, por ejemplo.
- Respecto al concepto de retail presentado, las participantes mencionaron:
  - No conocer un lugar similar al del concepto presentado.
  - Que las principales ventajas del establecimiento presentado son: Precios cómodos, la concentración

de todos los productos, tanto de ingredientes como de implementos en un solo lugar, así como la ubicación en Los Olivos.

- ❖ Que las principales desventajas del establecimiento serían: el horario de atención. Estas rechazaron el horario planteado de 10 am a 10 pm, sugiriendo empezar a las 8:30 am.

- o Entre algunas sugerencias dadas para el retail tenemos:
  - ❖ Ubicar el retail en los alrededores de Megaplaza o Plaza Lima Norte.
  - ❖ Tener un local limpio y organizado con fácil acceso hacia los productos
  - ❖ Contar con personal dispuesto a atender amablemente y a colaborar en lo que necesiten los clientes, este es un factor de mucho interés.

3.3.1.2. Metodología de investigación del estudio cualitativo aplicada a la competencia

- La técnica utilizada fue de observación con y sin ocultamiento.
- La observación sin ocultamiento se aplicó en:
  - o Diez comerciantes del Mercado Central del Centro de Lima y el Centro Comercial El

Dorado, para indagar sobre ingredientes y utensilios e insumos que venden, precios y el nombre de algunos proveedores.

- Trece comerciantes de mercados de la zona: Villasol, Ascopro, Covida, Conzac. Donde se indagó principalmente precios.
- Dos supermercados: Plaza Vea de Covida, Metro Independencia, donde se levantó básicamente precios de venta.

Siendo los resultados los siguientes:

Cuadro 3.3: Cartera de Productos

Utensilios	Insumos	Proveedores
• Base para torta • Moldes de plástico • Cobertura • Pirotines • Estabilizador para helados • Moldes de aluminio • Rodillos • Cobertura de tecnopor • Moldes para queques • Moldes de galletas • Medidores • Decoradores de torta • Espátulas • Brochas • Boquillas • Talladores de frutas • Cortadores de Pie • Moldes de helados • Bases • Proplast	• Clavo • Cobertura • Masa elástica • Grajeas • Frutas secas y confitadas • Fosh • Crema tártaro • Bicarbonato de amonio • Ácido cítrico • Polvo ámbar • Pectina • Goma arábica • Benzoato • Sorbato de potasio • Goma pastelera • Goma tragacanto • Pastillaje de azúcar • Colapez • Azúcar de colores • Granillo • Damasco • Pectina • Sorbato • Antimoho	• Plásticos Ucayali • Joint Pack SAC • San Gabriel SAC • Industrias Hawai SAC • Campero Muñoz Vanessa Katerine • Proplast Barrera SAC • Industrias Peruanas SAC • Omar Giraldo • Importaciones Goicochea EIRL • Fábrica de chocolates andina SAC • Pecachon • Comercializadora • Cobertura Negusa SAC • Virgilio Espinoza Cruzado T & C • Representaciones EIRL • Frutas de exportación SA • Baking Corp SA

Continúa…

Cuadro 3.3 Cartera de Productos

… Viene

• Acrílicos • Rodillo triturado • Medidores de huevo • Selladores para masa elástica • Velas para Torta • Protectores de Aluminio. • Protectores de Plástico y Madera	• CMC • Cobertura de Torta • Colorantes	

Elaboración Propia

Respecto al precio fueron muy herméticos, sin embargo, algunos dieron precios promedios. Por ejemplo, los moldes de aluminio para kekes de 1 kilo, se vendía al público en 10 Nuevos Soles, con un margen de 4 Nuevos Soles.

Cabe indicar que, para obtener los precios elaboramos un listado de ingredientes de los postres más preparados por el público objetivo, y en algunos casos tuvimos que realizar compras para obtener información al detalle de determinados productos.

A continuación se muestran los resultados:

Tabla 3.5: Precios de Ingredientes para elaborar Mazamorra Morada

PRODUCTOS	Unidad	Mercado	Supermercado	Mercado Central
Maiz Morado	KG	4.00	5.60	3.50
Chuño a granel	1/2 Kg	4.00	NO	3.80
Chuño embolsado	Bolsa 180 grs	2.00	2.50	2.40
Clavo de olor	Sobre (10 grs)	1.00	2.00	1.00
Canela en polvo	Sobre (50 grs)	2.50	8.80	3.00
Canela entera	Sobre (10 grs)	1.00	1.50	1.00
Azúcar a granel	KG	3.00	3.0-3.90	3.00
Piña	KG	2.50	5.89	3.00
Membrillo	KG	4.50	3.99	4.20
Guindones	100 grs	2.00	3.00	2.00
Huesillos	100 grs	4.00	NO	3.00
Melocotones	KG	5.00	5.39	4.80
Limón	KG	2.80	3.00	2.00

Elaboración Propia

Tabla 3.6: Precios de Ingredientes para elaborar Arroz con Leche

PRODUCTOS	Unidad	Mercado	Supermercado	Mercado Central
Arroz	KG	2.60	3.30	2.50
Leche evaporada Gloria	tarro	6.00	6.58	6.00
Leche condesada Gloria	tarro	5.00	4.99	5.00
Clavo de olor	Sobre (10 grs)	1.00	2.00	1.00
Canela en polvo	Sobre (10 grs)	1.00	1.80	1.00
Canela entera	Sobre (10 grs)	1.00	1.50	1.00
Azúcar	Kilo	3.00	3.00 - 3.90	3.00
Pasas	100 grs	1.00	4.49	1.50
Coco rallado	100 grs	1.50	3.19	1.20

Elaboración Propia

Tabla 3.7: Precios de Ingredientes para elaborar una Torta

PRODUCTOS	UNID VENTA	Mercado	Supermercado	Mercado Central
Margarina	Paquete 90 grs	3.00	4.50	3.00
Azúcar	Kg	3.00	3.00 - 3.90	3.00
Harina	Kg	6.00	6.50	5.80
Huevos	1/2 Kg	2.50	3.75	2.50
Polvo de hornear	sobre 20 grs	0.60	1.00	1.20
Canela en polvo	50 grs	2.50	8.80	3.00
Clavo de olor	50 grs	2.50	6.80	3.50
Leche evaporada Gloria	tarro	6.00	6.58	6.00
Naranja confitada	100grs	1.40	NO	0.90
Pecanas enteras	100 grs	7.50	11.99	8.00
Pasas	100 grs	1.50	3.18	1.20
Chancaca	bola 250 grs	3.50	NO	3.00
Glucosa liquida	botella 100 grs	3.00	NO	2.00
Glicerina	botella 100 grs	3.50	NO	3.00
Manteca a granel	100 grs	4.00	NO	3.50
Esencia Incolora	botella	NO	NO	3.00
Colorantes para masa en	botella	2 - 4.5	NO	1-3.5
Masa para accesorios	Kg	12.00	NO	10.00
Masa para flores	1/2 kg	NO	NO	9.00

Elaboración Propia

Tabla 3.8: Precios de Utensilios

UTENSILIOS	Precio de venta
tazas medidoras acero FACUSA 5 piezas	35.00
set 3 espatulas plastico color madera	18.00
molde queque 28 cm	25.00
set decoracion 4 boquillas 8 mangas	36.00
juego decorar flores 14 diseños	38.00
tazas medidoras plastico 5 piezas	22.50
bowl acero inoxidable 24 cm	30.00
bowl mezclador acero 24 cm	8.00
rodillo silicona	23.00
taza medidora pirex 600 ml	12.00

Elaboración Propia

- La observación con ocultamiento se aplicó cuando se detectó a proveedores conversando con los comerciantes del mercado central, preguntándoles directamente a ellos su nombre y los tipos de productos que vendían e incluso sondeando algunos precios. Pero en este último aspecto, los proveedores manifestaron que los comerciantes del Mercado Central ganan aproximadamente entre el 30% y 40% en utensilios de aluminio. Esto nos sirvió para realizar un estudio cuantitativo con proveedores referidos por los competidores.

3.3.2. Investigación cuantitativa en el público objetivo (usuarios)

Objetivo: Dimensionar la demanda del negocio y reafirmar estadísticamente los hallazgos de la investigación cualitativa en cuanto a las características del consumidor y la competencia.

Técnica: Entrevistas personales directas en hogares, en dos etapas:

- **Etapa Aleatoria:** 300 contactos para determinar la proporción de la población que cumple con las características del target (determinación de la penetración del cliente)
- **Etapa dirigida**, para cumplir con 300 casos efectivos complementando lo obtenido en la primera etapa.

3.3.2.1. Proceso de muestreo

Universo: Mujeres mayores de 20 años de edad, pertenecientes a los niveles socioeconómicos B y C que residen en el distrito de Los Olivos, y que además preparen por lo menos una vez al mes un postre para vender o consumir en el hogar.

Tipo de muestreo: Probabilístico, estratificado por nivel socioeconómico; utilizando el método del manzaneo (random route) para la selección del hogar a entrevistar y el método del próximo cumpleaños para elegir al respondiente/ informante.

Es así que, a cada encuestador se le repartió un mapa con la zona seleccionada para encuestar, indicándoles realizar por zona un máximo de 10 encuestas.

Muestra:

300 casos aleatorios, que considerando máxima dispersión (p=q=0.5) y un nivel de confianza del 95% se trabajó con un error de +/- 5.6%.

Fórmula de determinación de la muestra para población infinita:

$$n = \frac{Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2}$$

Se consideró una población infinita debido a que la primera etapa de la investigación concluyente (con muestra representativa y significativa para poder proyectar al universo del target) fue dirigida tanto a mujeres como hombres mayores de 20 años, dado que

desconocíamos la penetración de usuarios a nivel general y por género. Los resultados de esta primera etapa del estudio revelaron que quienes preparan con más frecuencia postres eran en su mayoría las mujeres. Es así que, en una primera instancia trabajamos con un mercado potencial mayor a 100000 personas (criterio estadístico para definir si estamos ante una muestra finita o infinita)

Cabe indicar que, en esta primera etapa de la fase concluyente, la cual fue aleatoria, se lanzó 300 filtros para determinar la penetración de usuarios, donde encontramos una penetración del 76%, donde 68.1% correspondían al segmento de mujeres y 8% al segmento de hombres (24 casos del total de filtros lanzados). Es así que nos centramos solo en el segmento de mujeres, con una muestra aún representativa y significativa (204 casos).

En la segunda etapa, completamos la muestra de 300 encuestas, buscando 96 casos con las características del target del negocio (mujeres de 20 a 55 años que preparan por lo menos una vez al mes postres).

A continuación se detalla el cálculo respectivo

Tabla 3.9: Calculo Mercado Potencial Total

MERCADO POTENCIAL	%	Población
Población de Los Olivos		365,921
Mayores de 20 años	67.00%	245,167
N.S.E B Y C	57.20%	140,236
Mercado Potencial		**140,236**

Elaboración Propia

No obstante, si nos enfocamos en el mercado potencial de 59,115 mujeres de N.S.E B y C residentes en el distrito de Los Olivos, podemos decir también que nos encontramos ante una población infinita para la determinación del tamaño de la muestra de la investigación, dado que a partir de 10,000 unidades en la población, el margen de error se comienza a mantener y esto sucede porque la variable población ya no influye en el cálculo del margen de error y por lo tanto, la población se vuelve infinita.

Tabla 3.10: Calculo Mercado Potencial 20 a 55 años NSE B Y C

MERCADO POTENCIAL	%	Población
Población de Los Olivos		365,921
Mujeres	52.10%	190,645
De 20 a 55 años	54.21%	103,349
N.S.E B Y C	57.20%	59,115
Mercado Potencial		**59,115**

Elaboración Propia

Fórmula usada para muestras finitas:

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot (1-p)}{(N-1) \cdot e^2 + Z^2 \cdot p \cdot (1-p)}$$

Aplicando la fórmula de muestras finitas podemos demostrar que las poblaciones compuestas a partir de 10,000 unidades, se comportan como poblaciones infinitas.

Tabla 3.11: Poblaciones Infinitas

Población	Muestra	Margen de Error
7000	300	+/- 5.5%
10000	300	+/- 5.6%
15000	300	+/- 5.6%
20000	300	+/- 5.6%

Elaboración Propia

Campo: Se contó con un equipo de encuestadores debidamente capacitados en la toma de las encuestas, así como un supervisor y jefe de campo.

Distribución Muestral:

En la fase de filtro, la muestra se distribuyó por nivel socioeconómico de la siguiente manera:

Tabla 3.12: Distribución por NSE de la muestra

N.S.E	Casos
A	40
B	100
C	160
Total	300

Elaboración Propia

3.3.2.2. Diseño de instrumento

Instrumento de levantamiento de información: Cuestionario estructurado y estandarizado con preguntas abiertas y cerradas.

Cabe mencionar que, el concepto que se presentó en esta etapa fue reformulado en base a los hallazgos de la etapa cualitativa. Siendo éste el siguiente:

Autoservicio especializado en repostería

Somos el primer autoservicio especializado en productos para repostería que te facilitará la elaboración de tus postres, dulces y panadería. Podrás encontrar desde diversos, frescos y garantizados ingredientes, hasta modernos e innovadores utensilios de cocina, además de variados artefactos eléctricos de las mejores marcas.

Asimismo, encontrarás un equipo de personas especialistas que te asesoraran para lo que desees preparar, sin perder el toque tradicional de los secretos de la abuela que aquí lo podrás encontrar y aprender. Con ellos conocerás qué ingredientes combinar, qué utensilios serán los necesarios y que artefactos facilitarán tu trabajo. Te volverás un experto en repostería.

Formar parte de nuestra familia te permitirá integrar nuestro Club de Clientes. A la vez, podrás participar gratuitamente de las clases de repostería y también acceder a promociones especialmente pensados para ti.

Estaremos ubicados en el distrito de Los Olivos y atenderemos todos los días de 8 am a 8 pm.

Validación del cuestionario:

- **Cualitativa**

  Previo al levantamiento de información de la fase cuantitativa se validó el cuestionario realizando 30 encuestas preliminares, las cuales revelaron algunos ajustes del cuestionario y determinaron algunas razones de rechazo que fueron minimizadas luego teniendo en campo personal capacitado y con experiencia en levantamiento de información.

- **Cuantitativo**

  Técnica: Alfa de Cronbach[26]

  Supervisión: el 30% de la producción de cada encuestador.

3.3.2.3. Análisis y procesamiento de datos

Antes de detallar los principales hallazgos del estudio, se debe indicar que:

- El 30% de las encuestas digitadas pasaron por un control de calidad (consistencia de datos).
- Los datos fueron procesados con el software SPSS, arrojando cuadros estadísticos donde nuestras variables de cruce fueron: la edad, sexo y nivel socioeconómico.

Entre los principales hallazgos tenemos que:

- 68.1% del target suele preparar postres por lo menos 1 vez al mes.
- Los atributos más valorados en un establecimiento que vende productos para repostería son: cercanía, ofertas y promociones, variedad de productos, precios cómodos y buena atención.
- Pero adicionalmente también generaría atractivo aquellos lugares que ofrezcan cursos de capacitación diferenciados (principiantes, nivel medio y avanzado) y un personal con amplios conocimientos en repostería para tener una especie de asesor.

[26] Ver anexo 7

- No obstante, al analizar la importancia de cinco atributos de los antes mencionados, por ser los más evocados en la fase cualitativa, encontramos que, los tres elementos que ejercen mayor preponderancia son: la cercanía, los descuentos y los cursos de capacitación.

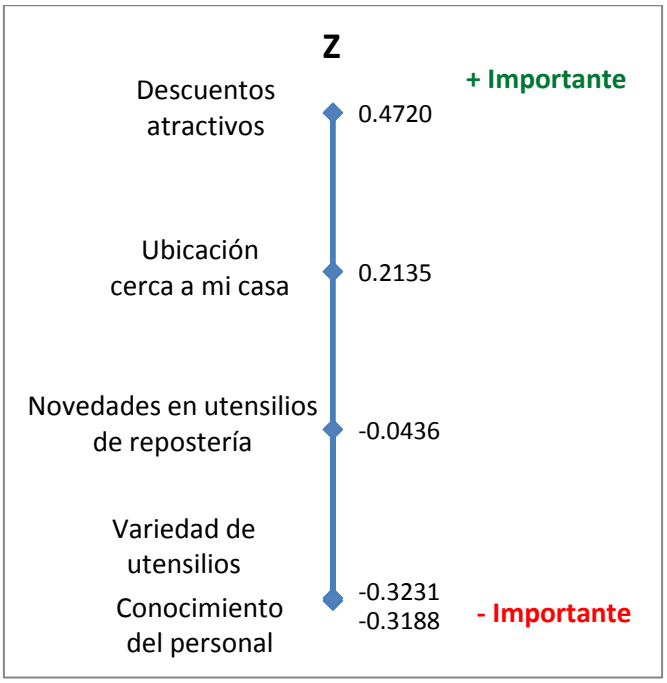
Gráfico 3.1: Aspectos valorados al elegir un lugar de compra de ingredientes

Juicio Comparativo de Thourstone

Fuente: Estudio Cuantitativo sobre la demanda potencial del retail de repostería en Los Olivos
Elaboración: Propia

Gráfico 3.2: Aspectos valorados al elegir un lugar de compra de utensilios

Juicio Comparativo de Thourstone



Fuente: Estudio Cuantitativo sobre la demanda potencial del retail de repostería en Los Olivos

Elaboración: Propia

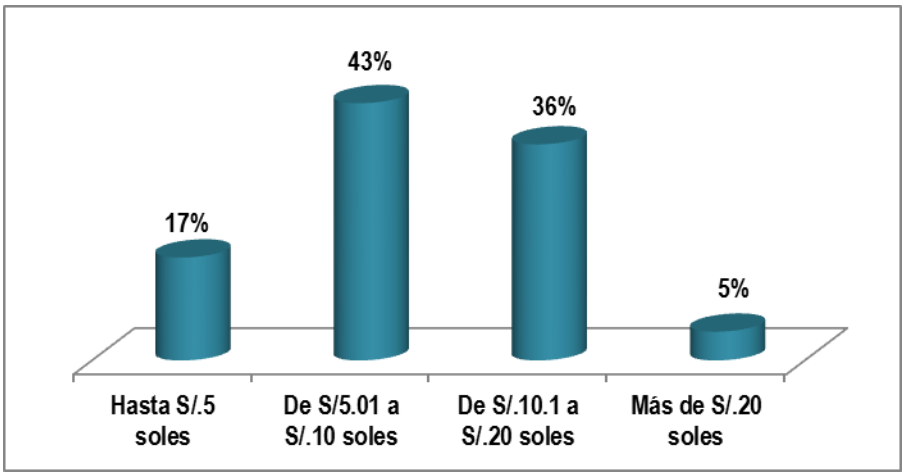
- Respecto al factor económico es preciso indicar que en la fase cualitativa del estudio los participantes refirieron que las ofertas y los descuentos son características per se en un supermercado.

La investigación de mercados reveló además que:

- El 91% de las mujeres prepara postres para consumo del hogar
- Los postres más populares preparados tanto para consumo familiar como para negocio son las mazamorras, Tortas/ kekes/ pasteles, y el arroz con leche.

- El 56.7% prepara postres entre 1 y 2 veces a la semana, 24.9% cada quincena y 18.5% una vez al mes, en ese sentido, se puede decir que existe costumbre de preparar un postre.
- Entre los ingredientes necesarios, más consumidos, para la preparación de postres se encuentran: el azúcar, las harinas, la leche, huevos, frutas secas, frutas frescas, arroz, maíz morado, etc.
- Las mujeres entre 20 a 35 años se inclinan por la elaboración de postres sencillos, comunes y rápidos de preparar tales como: mazamorra morada, arroz con leche y kekes.
- Mientras que las mujeres de 36 y 55 años se inclinan por los postres un poco más elaborados como crema volteada, budín, pies, pasteles diversos.
- El gasto promedio en compra de ingredientes es de S/.12 soles y la frecuencia con que se realiza dicho gasto es 5 veces al mes en promedio.

Gráfico 3.3: Gasto aproximado en la última compra de ingredientes

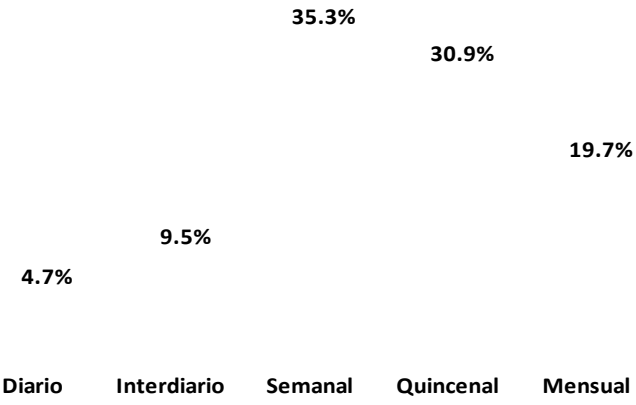


Total 100%

Fuente: Estudio Cuantitativo sobre la demanda potencial del retail de repostería en Los Olivos

Elaboración: Propia

Gráfico 3.4: Frecuencia del gasto en ingredientes en repostería



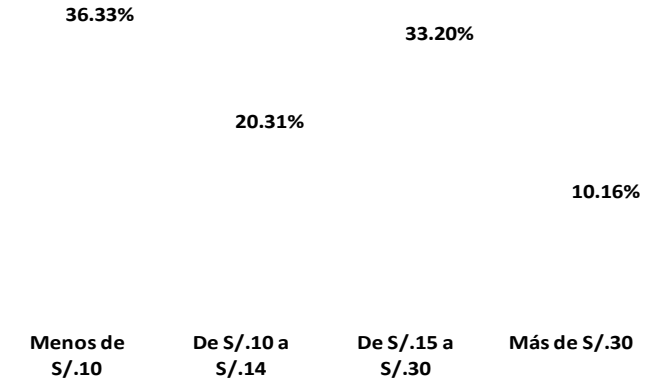
Total 100%

Fuente: Estudio Cuantitativo sobre la demanda potencial del retail de repostería en Los Olivos

Elaboración: Propia

- Entre los utensilios más demandados por las personas que preparan postres en Los Olivos se encuentran, los moldes los recipientes de vidrio, las paletas y espátulas, las tazas y cucharas medidoras.
- El gasto promedio en compra de utensilios es de S/.16 soles y la frecuencia de compra sería 7 veces al año en promedio.

Gráfico 3.5: Gasto aproximado en la última compra de utensilios

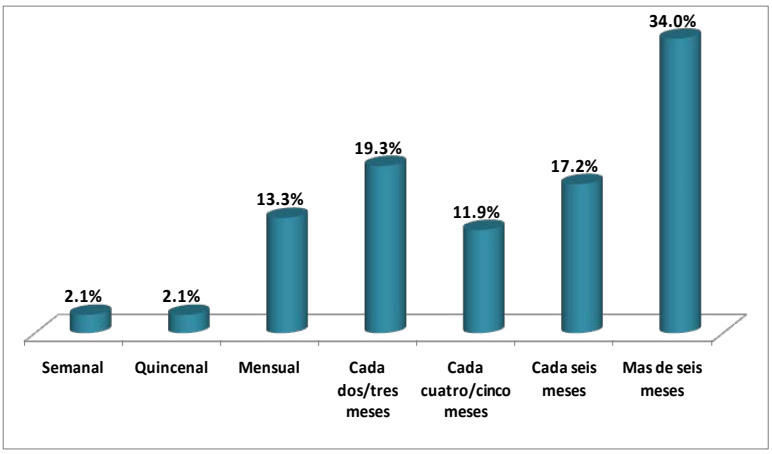


Total 100%

Fuente: Estudio Cuantitativo sobre la demanda potencial del retail de repostería en Los Olivos

Elaboración: Propia

Gráfico 3.6: Frecuencia en gasto en utensilios



Total 100%

Fuente: Estudio Cuantitativo sobre la demanda potencial del retail de repostería en Los Olivos

Elaboración: Propia

- El 71% de los entrevistados renueva sus artefactos eléctricos para uso de repostería a partir del año.
- En tanto que, quienes renueva sus artefactos en un lapso menor a un año (29%) lo hacen porque usan sus artefactos para preparar postres para negocio.

Siendo el gasto de la última compra realizada de S/169 Nuevos Soles.

- Respecto al concepto propuesto, podemos decir que fue entendido por el público objetivo, siendo los elementos más relevantes del concepto: “los cursos de capacitación”, “la especialización en repostería”, “la cercanía” (dentro de Los Olivos o alrededores), “la posibilidad de recibir asesoramiento al momento de hacer las compras”. En ese sentido, serían los argumentos indispensables de la propuesta valor.

Cuadro 3.4: Características que más agradaron

Características que más gustaron	%
Cursos de capacitación gratuita	45.5%
Ubicación cercana	18.5%
Exclusivo en repostería	16.5%
Asesoramiento durante la compra	14.8%
Variedad de productos	13.8%
Personal/profesional capacitado	6.7%
Promociones/ofertas/descuentos	6.4%
Productos de calidad	5.4%
Club de Clientes	5.4%
Horario de atención	5.1%
Productos novedosos	4.0%

Total: Múltiple
Fuente: Estudio Cuantitativo sobre la demanda potencial del retail de repostería en Los Olivos
Elaboración: Propia

Cuadro 3.5: Características diferentes con respecto a otros establecimientos comerciales

Características diferenciadoras	%
Cursos de capacitación gratuita	31%
Exclusivo en repostería	**21%**
Variedad de productos	12%
Asesoramiento durante la compra	11%
Encuentra todo en un solo lugar	11%
Personal/profesional capacitado	6%
Ubicación cercana	4%
Buena atención	4%
Productos de calidad	3%

Total: Múltiple

Fuente: Estudio Cuantitativo sobre la demanda potencial del retail de repostería en Los Olivos

Elaboración: Propia

- Un 76% de los entrevistados cambiaría definitivamente su lugar de compra habitual por acudir a este nuevo establecimiento.

Tabla 3.13: Intención de cambiar el lugar habitual de compra de ingredientes, utensilios y artefactos eléctricos por la nueva propuesta

Intención de cambio	Cambiaría el lugar de compra de ingredientes	Cambiaría el lugar de compra de utensilios	Cambiaría el lugar de compra de artefactos eléctricos
Definitivamente cambiaría	78%	77%	74%
Posiblemente cambiaría	21%	20%	21%
No sé si cambiaría		3%	4%
No sé si cambiaría	1%	0%	1%
Total	100%	100%	100%

Total: Múltiple

Fuente: Estudio Cuantitativo sobre la demanda potencial del retail de repostería en Los Olivos

Elaboración: Propia

- De otro lado, los entrevistados sugirieron como las posibles ubicaciones para colocar el retail de repostería las siguientes: Av. Las Palmeras y Av. Antúnez de Mayolo y sus cruces.
- En general, podemos definir como principales competidores directos a “los mercados cercanos de la zona”, “Supermercados” y “Mercado Central del Cercado de Lima”. Este último cobraría mayor relevancia como competencia para nuestra línea de utensilios.

Tabla 3.14: Lugar habitual de compra de Ingredientes y Utensilios

Lugar donde compra	Ingredientes	Utensilios
Mercados de la zona	74.1%	46.6%
Supermercado	**30.3%**	**23.8%**
Bodega/tienda cercana	12.1%	-
Otros	3.0%	6.7%
Mercado central	-	27.7%

Total: Múltiple

Fuente: Estudio Cuantitativo sobre la demanda potencial del retail de repostería en Los Olivos

Elaboración: Propia

- En Los Olivos y Zonas Aledañas (Independencia, Comas y San Martín de Porres) existiría una diversidad de "mercados" a los que las personas que preparan postres acuden para comprar ingredientes y utensilios, siendo los más concurridos: Conzac, ubicado en la Av. Angélica Gamarra, seguido de los mercados de Covida, Villasol, Ascopro y Villa del Norte.
- Las ventajas más resaltantes de estos mercados serían: la cercanía, la variedad de productos ofrecidos, y precios cómodos, mientras que los puntos más débiles: "el desorden" y "la falta de higiene". Aunque algunos reconocen (alrededor del 25%) que para la línea de utensilios, dichos establecimiento ofertan poca variedad y precios altos.
- Asimismo, debemos señalar que alrededor del 30% de los acuden a los mercados a comprar

ingredientes declaran no encontrar nada desagradable en dichos lugares, lo cual nos podría decir que son personas poco exigentes en cuanto a la presentación del local y el servicio para este tipo de compra.

Tabla 3.15: Mercado visitado para la compra de Ingredientes y Utensilios

Mercados visitados para la compra	Ingredientes	Utensilios
Conzac	17.8%	19.1%
Covida	12.3%	9.6%
Villasol	7.3%	5.9%
Ascopro	6.8%	8.1%
Villa del norte	6.4%	5.1%
Productores	5.5%	-
Alicentro	5.5%	-
Unicachi	5.5%	2.9%
Santa Rosa	5.5%	5.1%
Los Alisos	4.6%	2.2%
Porvenir	4.1%	5.1%
Independencia	-	4.4%
Otros	31.0%	35.0%

Total: Múltiple

Fuente: Estudio Cuantitativo sobre la demanda potencial del retail de repostería en Los Olivos

Elaboración: Propia

- Respecto al Mercado Central (Mercado Central y alrededores - Galería El Dorado), el target investigado lo considera como el lugar más

indicado para encontrar todo tipo de productos referidos a repostería (ofrece variedad) y con precios cómodos, pero con la desventaja que se encuentra **lejos de sus hogares**.

- Cabe mencionar que las mujeres de 36 a 55 años serían las que más acudirían al Mercado Central debido a que realizan postres más elaborados.
- Los supermercados (especialmente Plaza Vea y Metro de Los Olivos), por su lado, destacan por sus ofertas y promociones, sus productos de calidad, la variedad de ingredientes y buena atención. En el tema de utensilios, su diversidad sería limitada y de alto costo según el target investigado.
- El perfil demográfico de las personas que preparan postres

    - 47% son amas de casa
    - 73% tiene entre 20 a 50 años de edad
    - La mayor parte pertenece al N.S.E B

Cuadro 3.6: Perfil de los entrevistados

Ocupación	%
Ama de casa	47.3%
Trabajador(a) independiente	23.3%
Trabajador(a) del sector privado	13.5%
Estudiante	5.4%
Trabajador(a) del sector público	4.7%
Jubilado, cesante	4.1%
No trabaja	1.7%
NSE	**%**
A1	0.3%
A2	6.1%
B1	26.3%
B2	44.1%
C1	20.5%
C2	2.7%
Tiene hijos	**%**
Si	82.3%
No	17.7%
Edades	**%**
De 20 a 35 años	43.1%
De 36 a 50 años	29.6%
De 51 a 65 años	21.5%
De 65 a más	5.7%

Total: 100%

Fue nte: Estudio Cuantitativo sobre la demanda potencial del retail de repostería en Los Olivos

Elaboración: Propia

3.3.3. Investigación cuantitativa en proveedores

Luego de la encuesta al público objetivo se procedió a realizar entrevistas a algunos proveedores referidos por la competencia, con la finalidad de conocer la política de venta de los mismos y con ello, poder dimensionar nuestro margen de ganancia para cada línea de producto a ofrecer en el retail repostero.

El estudio realizado fue un estudio cuantitativo, con un formato de preguntas referidas a: precio de venta y política de venta (ventas al contado o al crédito) y tiempo de pago para las ventas al crédito. Cabe indicar que, inicialmente nos dirigimos a las entrevistas con un formato predefinido pero al presentarnos con el mismo, los proveedores se volvieron herméticos e incluso algunos no nos quisieron atender. En ese sentido, se optó por levantar la información en hojas en blanco. Otra limitante encontrada es que, los proveedores no tienden a proporcionar cotizaciones escritas a menos que le des el nombre de una empresa o RUC.

El tipo de muestreo fue no probabilístico, por juicio o conveniencia. Cabe indicar que optamos por este método dado que necesitabamos contar con una referencia del mercado. No obstante, cuando levantamos precios de un mismo producto encontramos que la diferencia era mínima por lo cual podríamos decir que el mercado es homogéneo y en ese sentido, realizar más entrevistas nos daría resultados casi similares.

A continuación se detalla el nombre de los proveedores entrevistados:

Cuadro 3.7: Listado de Proveedores

Categoría	Proveedor
Ingredientes / Insumos	Gran Mercado Mayorista de Lima
	Corporación Vega S.A.C.
	Corporación Líder Perú S.A.C.
	La Calera S.A.C
	YURI S.R.L.
	Dehoca S.A.
	Corporación de Servicios Básicos S.A.C / Corseba
Utensilios	Fatima Ciesa S.R.L.
	Proveedora de Mercancías S.A.C.
	Fábrica de Cubiertos S.A.C.
	Importaciones Children Toys E.I.R.L.
Artefactos	Surge E.I.R.L.
	Electroandina Industrial S.A.C.
	MABE PERU S.A.C.
	OSTER DEL PERU S.A.C.
	Internacional de Maquinaria y Comercio S.A.
	Magica E.I.R.L.
	Import - Export Kapol S.R.L.

Elaboración Propia

En el anexo 10 se podrá apreciar además los datos completos de los proveedores entrevistados.

En base a lo calculado en la rotación de las 3 líneas de productos detallado en el punto 8.3.2 del presupuesto de compras en la tesis se ha definido las siguientes políticas:

- Las compras de ingredientes / insumos perecibles se realizara cada 15 días, con la finalidad de mantener su frescura.
- Las compras de ingredientes / insumos no perecibles se realizara cada 30 días.
- Las compras de utensilios se realizara cada 45 días.
- Las compras de artefactos cada 6 meses.

Considerando el ABC de los productos, hemos recopilado los siguientes precios con las presentaciones al por mayor como se evidencia en los siguientes cuadros:

Cuadro 3.8: Listado de Utensilios y presentaciones

Utensilios	Precio (S/)	Presentación por Mayor
tazas medidoras acero FACUSA 5 piezas	21.00	caja de 10 set packing externo corrugado
set 3 espátulas plástico color madera	11.00	caja de 20 set packing externo corrugado
molde queque 28 cm	15.00	caja de cartón corrugado
set decoración 4 boquillas 8 mangas	22.00	caja de 20 set packing externo corrugado
juego decorar flores 14 diseños	23.00	caja de 20 set packing externo corrugado
tazas medidoras plástico 5 piezas	13.80	caja de 10 set packing externo corrugado
Bowl acero inoxidable 24 cm	18.50	caja de 4 unidades packing externo corrugado
Bowl mezclador acero 24 cm	5.60	caja de 4 unidades packing externo corrugado
rodillo silicona	14.50	caja de 10 set packing externo corrugado
taza medidora Pirex 600 ml	7.50	caja de 12 unidades packing externo corrugado

Elaboración Propia

Cuadro 3.9: Listado de Artefactos y Presentaciones

Artefactos	Precio (S/)	Presentación por Mayor
Licuadoras Visioner vaso vidrio	45.00	caja de 6 piezas packing externo corrugado
Licuadoras Imaco vaso vidrio	54.00	caja de 6 piezas packing externo corrugado
Batidoras Nationalizer	33.00	caja de 6 piezas packing externo corrugado
Batidoras Imaco	33.00	caja de 6 piezas packing externo corrugado
licuadora de 12 velocidades modelo 6826	140.00	caja de 6 piezas packing externo corrugado
batidora de mano 240 w	68.00	caja de 6 piezas packing externo corrugado
licuadora 1.5 L 2 velocidades modelo BL4125V	70.00	caja de 6 piezas packing externo corrugado
licuadora modelo BLS 850	175.00	caja de 6 piezas packing externo corrugado

Elaboración Propia

Cuadro 3.10: Listado de Ingredientes y Presentaciones

Ingredientes	Cantidad	Precio (S/)	Presentación por Mayor
Arroz	1 Kg	3.05	kg en saco de yute
Azúcar	1 Kg	2.56	Bolsa de 1kg
Azúcar a granel	1 Kg	2.56	kg en saco de yute
Canela en polvo	1 sobre (50 grs)	3.50	frasco de 56.7 gr
Canela entera	1 sobre (10 grs)	0.70	sobre de 10 gr
Chancaca	1/2 kg	2.50	Cajas de 18 unidades
Chuño a granel	1/2 kg	2.40	Bolsa de 25 kg
Chuño embolsado	1/2 Kg	2.25	kg en bolsa de plástico
Clavo de olor	1 sobre (10 grs)	0.70	frasco de 56.7 gr
Coco rallado	100 grs	0.50	Bolsa de 10 kg
Colorantes para masa en pasta	1 botella	2.50	Pack de 12 unidades
Esencia Incolora	1 botella	1.50	Pack de 12 unidades
Glicerina	botella 100 grs	3.00	Pack de 12 unidades
Glucosa liquida	botella 100 grs	0.70	Pack de 12 unidades
Guindones	100 grs	2.00	Bolsa de 10 kg
Harina	1 Kg	4.72	Bolsa de 10 kg
Huesillos	100 grs	2.00	Bolsa de 10 kg
Huevos	1/2 Kg	2.70	jabas de 30 huevos
Leche condesada Gloria	1 tarro	3.85	tarros de 410 ml packing externo caja
Leche evaporada Gloria	2 tarros	5.66	tarros de 410 ml packing externo caja
Limón	50 grs	1.25	kg en caja cartón corrugado
Maíz Morado	1 kg	2.93	kg en saco de yute
Manteca a granel	100 grs	2.00	bolsas de 200 gr packing externo caja
Margarina	3 paquetes de 90 grs	3.63	barras de 90 gr packing externo caja
Masa para accesorios	1 kg	7.00	Bolsa de 10 kg
Masa para flores	1/2 kg	4.50	Bolsa de 10 kg
Melocotones	1/4 kg	3.20	kg en caja cartón corrugado
Membrillo	1/4 kg	2.50	kg en caja cartón corrugado
Naranja confitada	100 grs	1.40	kg 5 unidades por kilo
Pasas	100 grs	0.35	Bolsa de 10 kg
Pecanas enteras	100 grs	8.50	Saco de 25kg
Piña	1/4 kg	1.30	kg en caja cartón corrugado
Polvo de hornear	1 sobre (20 grs)	0.80	Bolsa de 10 kg

Elaboración Propia

3.4. Conclusiones y recomendaciones del estudio cualitativo y cuantitativo

- Existe la necesidad de contar con un establecimiento que ofrezca toda clase de productos para la actividad repostera, ya sean ingredientes, utensilios, accesorios y equipos de repostería en el distrito de Los Olivos.
- Los argumentos que debemos remarcar para diferenciarnos serían:
    - De los mercados de la zona: “especialización”, “todo en un solo lugar” y “cursos de capacitación”,
    - Del Mercado Central: “cercanía”
    - De los supermercados: “cursos de capacitación” y “variedad de productos”.
- Los niños se perfilarían como influenciadores en el proceso de elaboración de un postre y por ende en la compra. Aparentemente existiría una especie de competencia o pertenencia en este aspecto, pues los niños exigirían a la madre la preparación de postres especiales porque las madres de sus amigos lo hacen.
- Las mujeres mayores de 35 años usan ingredientes y utensilios más complejos, por lo cual, el ticket promedio en este grupo podría ser mayor.
- Los utensilios serían los productos que mejor rotación tendrían y donde se podría apelar con las innovaciones.

CAPÍTULO IV

4. Proyección del Mercado Objetivo

4.1. El ámbito de la proyección

La determinación de la demanda se realizó a través de fuentes primarias, específicamente a través de encuestas aplicadas al target:

- Mujeres de 20 a 55 años de edad residentes en Los Olivos.
- De los niveles socioeconómicos B y C.

Los resultados de la encuesta, al ser representativa y significativa del target, son extrapolables y/o proyectables al universo.

4.2. Selección del método de proyección

4.2.1. Mercado Potencial

Para determinar la demanda potencial se recurrió a estadísticas públicas de las siguientes entidades:

- **Instituto Nacional de Estadísticas e Informática (INEI):** Para cuantificar la población del target, recurriendo a las siguientes publicaciones.
  - Población estimada al 30 de junio, por años calendario y sexo, según departamento, provincia y distrito, 2012-2015

- Perú: población total al 30 de junio, por grupos quinquenales de edad, según departamento, provincia y distrito, 2014

- **Ipsos Apoyo Opinión y Mercado:** Para conocer el peso de los niveles socioeconómicos en el distrito de Los Olivos, empleando el siguiente reporte:
  - Perfiles Zonales de la Gran Lima 2014.

Tabla 4.1: Determinación del Mercado Potencial

Mercado Potencial	Peso %	Población
Población de Los Olivos*		365 921
Mujeres*	52.10%	190 645
De 20 a 55 años **	54.21%	103 349
N.S.E B Y C***	57.20%	59 115
Mercado Potencial		**59 115**

Fuente

* Población estimada al 30 de junio, por años calendario y sexo, según departamento, provincia y distrito, 2012-2015 – INEI

** Perú: población total al 30 de junio, por grupos quinquenales de edad, según departamento, provincia y distrito, 2014 – Inei

4.2.2. Mercado Disponible

Para dimensionar el mercado disponible del producto, se recurrió al dato obtenido en el estudio cuantitativo de carácter concluyente, a través de las siguientes preguntas ubicadas en la parte referida al filtro del cuestionario.

F1. ¿Alguna persona en su hogar (mayor de 20 años de edad) suele preparar / hacer repostería?

1. Sí →**LLAMAR A ESA PERSONA. SI HAY MÁS DE 1 PERSONA EN DICHO RANGO DE EDAD, PREGUNTAR POR EL QUE CUMPLIRÁ AÑOS PRÓXIMAMENTE**
2. No → **TERMINAR**

F2. En promedio ¿Con qué frecuencia suele preparar sus productos de repostería? RU

1. Diario / Interdiario / 2 veces x semana → **CONTINUAR**
2. 1 vez a la semana → **CONTINUAR**
3. 1 vez a la quincena → **CONTINUAR**
4. 1 vez al mes → **CONTINUAR**
5. Ocasionalmente (ej: sólo cumpleaños) → **TERMINAR**
6. Otros (especificar) _____ → **REVISAR SI APLICA ENTRE 1 Y 4, CASO CONTRARIO TERMINAR**

F3. ¿Qué tipo de productos de repostería suele preparar con mayor frecuencia? RM

1. Gelatinas / Flan ➔ **SI PREPARA SOLO GELATINAS / FLAN → TERMINAR**
2. Mazamorras
3. Kekes
4. Tortas / pasteles dulces
5. Pyes
6. Budín
7. Bocaditos salados

8. Pasteles salados

Otros **(ESPECIFICAR)**_____

A través de dichas preguntas se identificó que, del total de personas contactadas, **el 68.1% de las mujeres** prepara por lo menos una vez al mes postres para consumo del hogar y/o negocio.

De este porcentaje, el 57% del total de mujeres de 20 a 55 años de los niveles socioeconómicos B y C de Los Olivos preparan postres con una frecuencia entre 4 y 8 veces al mes, denominando a dicho grupo consumidoras Heavy User en la repostería.

En ese sentido, teniendo en consideración el segmento antes mencionado, nuestro mercado disponible estaría compuesto por **22 947 personas.**

Tabla 4.2: Determinación del Mercado Disponible

MERCADO POTENCIAL	Peso %	Población
Población de Los Olivos		365 921
Mujeres	52.10%	190 645
De 20 a 55 años	54.21%	103 349
N.S.E B Y C	57.20%	59 115
Mercado Potencial		**59 115**
MERCADO DISPONIBLE		
Mujeres de 20 a 55 años que preparan postres por lo menos 1 vez al mes	68.1%	40 258
Mujeres de 20 a 55 años que preparan postres entre 4 y 8 veces al mes (segmento heavy)	57.0%	22 947

Fuente: Estudio Cuantitativo sobre la demanda potencial del retail de repostería en Los Olivos
Elaboración Propia

4.2.3. Mercado Efectivo

Por otro lado, para dimensionar el mercado efectivo del negocio propuesto, se indagó en el estudio cuantitativo de carácter concluyente lo siguiente:

- ¿Cambiaría su lugar habitual de compra de ingredientes para repostería por este nuevo supermercado?
  - Definitivamente cambiaría mi lugar habitual de compra por este nuevo supermercado.
  - Posiblemente cambiaría mi lugar habitual de compra por este nuevo supermercado.

- No sé si cambiaría mi lugar habitual de compra por este nuevo supermercado.
- No cambiaría mi lugar habitual de compra por este nuevo supermercado.

Resultado: Centrándonos solo en el segmento de interés (mujeres de 20 a 55 años que preparan postres entre 4 y 8 veces al mes) en el distrito Los Olivos, la intención de cambio sería el siguiente:

Cuadro 4.1: Intención de cambio del lugar actual de compra de ingredientes

Cambiaría el lugar actual - ingredientes	%
Definitivamente cambiaría	78%
Posiblemente cambiaría	19%
No sé si cambiaría	4%

Total: 100%

Fuente: Estudio Cuantitativo sobre la demanda potencial del retail de repostería en Los Olivos

Elaboración: Propia:

- ¿Cambiaría su lugar habitual de compra de utensilios para repostería por este nuevo supermercado?
  - Definitivamente cambiaría mi lugar habitual de compra por este nuevo supermercado.
  - Posiblemente cambiaría mi lugar habitual de compra por este nuevo supermercado.
  - No sé si cambiaría mi lugar habitual de compra por este nuevo supermercado.

- No cambiaría mi lugar habitual de compra por este nuevo supermercado.

Resultado: Centrándonos solo en el segmento de interés (mujeres de 20 a 55 años que preparan postres entre 4 y 8 veces al mes) en Los Olivos, la intención de cambio sería el siguiente:

Cuadro 4.2: Intención de cambio del lugar actual de compra de utensilios

Cambiaría el lugar actual - Utensilios	Porcentaje
Definitivamente cambiaría	80%
Posiblemente cambiaría	17%
No sé si cambiaría	3%
No cambiaría	0%

Total: 100%

Fuente: Estudio Cuantitativo sobre la demanda potencial del retail de repostería en Los Olivos

Elaboración Propia

- ¿Cambiaría su lugar habitual de compra de artefactos eléctricos para repostería por este nuevo supermercado?
  - Definitivamente cambiaría mi lugar habitual de compra por este nuevo supermercado.
  - Posiblemente cambiaría mi lugar habitual de compra por este nuevo supermercado.
  - No sé si cambiaría mi lugar habitual de compra por este nuevo supermercado.
  - No cambiaría mi lugar habitual de compra por este nuevo supermercado.

Resultado: Centrándonos solo en el segmento de interés (mujeres de 20 a 55 años que preparan postres entre 4 y 8 veces al mes) en Los Olivos, la intención de cambio sería el siguiente

Cuadro 4.3: Intención de cambio del lugar actual de compra de artefactos eléctricos

Cambiaría el lugar actual - Artefactos eléctricos	Porcentaje
Definitivamente cambiaría	74%
Posiblemente cambiaría	21%
No sé si cambiaría	3%
No cambiaría	2%

Total: 100%

Fuente: Estudio Cuantitativo sobre la demanda potencial del retail de repostería en Los Olivos

Elaboración Propia

Según el criterio de Pope[27] cuando se evalúa la intención de compra o similares, las escalas de calificación utilizadas deben ser castigadas de las siguientes maneras:

- Definitivamente sí: 75%
- Probablemente sí: 25%
- No sé si cambiaría: 10%
- No cambiaría: 2%

Por lo que, al consolidar la intención de compra para las tres líneas evaluadas y aplicar el criterio de "Pope", la intención de compra total sería de 62.15%.

[27] Jeffrey L. Pope, Investigación de Mercados, Primera Edición en Español. Editora Norma, 1984.

Cuadro 4.4: Intención de cambio del lugar actual de compra para todas las líneas

Condiciones para cambiar lugar actual (para todas las líneas)	Porcentaje	Criterio "Pope"	
Definitivamente cambiaría	74.6%	75%	56.0%
Posiblemente cambiaría	23.8%	25%	6.0%
No sé si cambiaría	1.5%	10%	0.15%
No cambiaría	0.0%	2%	
Total	**100%**	**62.15%**	

Total: 100%

Fuente: Estudio Cuantitativo sobre la demanda potencial del retail de repostería en Los Olivos

Elaboración Propia

A pesar que el criterio de Pope castiga la intención de compra en todos sus niveles, para el presente proyecto consideramos pertinente enfocarnos solamente en el grupo de personas que manifestaron que **"definitivamente cambiarían de lugar actual de compra" (56%),** con la finalidad de optar por un escenario más conservador.

Con el dato antes mencionado, el mercado efectivo estaría en el orden **de 12 850 personas.**

Tabla 4.3: Determinación del Mercado Efectivo

MERCADO POTENCIAL	**Peso %**	**Población**
Población de Los Olivos		365 921
Mujeres	52.10%	190 645
De 20 a 55 años	54.21%	103 349
N.S.E B Y C	57.20%	59 115
Mercado Potencial		**59 115**
MERCADO DISPONIBLE		
Mujeres de 20 a 55 años que preparan postres por lo menos 1 vez al mes	68.1%	40 258
Mujeres de 20 a 55 años que preparan postres entre 4 y 8 veces al mes (segmento heavy)	57.0%	**22 947**
MERCADO EFECTIVO		
Mujeres de 20 a 55 años que preparan postres entre 4 y 8 veces al mes y están definitivamente interesadas en cambiar su lugar de compra de artefactos, utensilios e ingredientes por el concepto	**56.0%**	**12 850**

Total: 100%

Fuente: Estudio Cuantitativo sobre la demanda potencial del retail de repostería en Los Olivos

Elaboración Propia

4.2.4. Mercado Objetivo

El mercado meta es el segmento de mercado al que se dirigirá los esfuerzos comerciales, ya que tiene mayor interés por la propuesta de negocio y además de ello son clientes heavy user (al preparar postres entre 4 a 8 veces al mes).

Por ende, hemos considerado pertinente captar el 30% del mercado efectivo (3 855 personas) teniendo en cuenta que somos una propuesta que no existe en el mercado limeño. Con ello, generaremos un volumen de ventas suficiente y a un costo lo bastante aceptable como para generar ingresos que justifiquen la inversión requerida.

Tabla 4.4: Determinación del Mercado Objetivo

MERCADO POTENCIAL	Peso %	Población
Población de Los Olivos		365 921
Mujeres	52.10%	190 645
De 20 a 55 años	54.21%	103 349
N.S.E B Y C	57.20%	59 115
Mercado Potencial		**59 115**
MERCADO DISPONIBLE		
Mujeres de 20 a 55 años que preparan postres por lo menos 1 vez al mes	68.1%	40 258
Mujeres de 20 a 55 años que preparan postres entre 4 y 8 veces al mes (segmento heavy)	57.0%	**22 947**
MERCADO EFECTIVO		
Mujeres de 20 a 55 años que preparan postres entre 4 y 8 veces al mes y están interesadas en cambiar su lugar de compra de artefactos, utensilios e ingredientes por el concepto propuesto	**56.0%**	**12 850**
MERCADO META/ OBJETIVO		
Consumidores Heavy (Mujeres que preparan postres entre 4 y 8 veces al mes) interesados en cambiar su lugar de compra de artefactos, utensilios e ingredientes por el concepto propuesto	**30%**	**3 855**

Total: 100%

Fuente: Estudio Cuantitativo sobre la demanda potencial del retail de repostería en Los Olivos

Elaboración Propia

4.3. Pronóstico de Ventas

Luego de determinar el mercado objetivo-meta en número de personas es necesario calcular esta misma variable pero en unidades monetarias (Nuevos Soles), con el fin de contar con una base para poder realizar el cálculo del pronóstico de ventas proyectado para el período de evaluación del proyecto.

Para tal efecto hemos calculado, en base al estudio cuantitativo del proyecto, los montos promedio de gasto por persona al año en cada una de las tres principales líneas de productos que se comercializarán a fin de totalizar el monto anual en soles que se esperan captar de nuestro mercado objetivo-meta para el primer año de evaluación del proyecto. El monto calculado sería de S/. 4 689 164, y se tomaría de base para el pronóstico de venta.

Tabla 4.5: Determinación del Mercado Meta en Soles

Líneas de productos	Gasto por vez S/.*	Frecuencia promedio del Gasto*	Gasto promedio por persona al año S/.	Gasto Total S/.
Ingredientes	25.0	3.3 al mes	983.6	3,791,793
Utensilios	13.6	6.6 al año	89.6	345,247
Artefactos	143.2	1.0 al año	143.2	552,124
TOTAL				**4,689,164**

Fuente: Estudio Cuantitativo sobre la demanda potencial del retail de repostería en Los Olivos*

Elaboración Propia

Respecto al gasto promedio por persona, debemos precisar que, éste fue calculado con datos recolectados de la encuesta, indagándose dos variables: frecuencia de gasto y el último gasto (ticket promedio) realizado en cada línea de producto (ingredientes, utensilios, artefactos). En ese sentido, el ticket promedio se convierte en información declarativa.

Cabe mencionar que, al ticket promedio declarado se le ha eliminado el efecto del IGV.

Las preguntas realizadas para el cálculo del gasto promedio por persona fueron las siguientes:

Tabla 4.6: Gasto en ingredientes

Gasto en compras de ingredientes del ultimo postre preparado	Porcentaje
Hasta S/.5	17%
De S/5.00 a S/.10	43%
De S/.11 a S/.20	36%
Más de S/.20	5%

Promedio: 12 nuevos soles por vez
Base: mujeres heavy users

Tabla 4.7: Determinación de la Frecuencia promedio de gasto en ingredientes

Frecuencia del Gasto en Ingredientes	Frecuencia de mención	Equivalencia de la frecuencia al mes	Frecuencia promedio al mes
Diario		26	0
Interdiario		13	0
Semanal	102	3.710	378.42
Quincenal	18	1.73	31.14
Mensual	7	1	7
TOTAL (a)			**416.56**
Base mujeres 20 a 55 interesadas en el proyecto y que además son clientes heavy Users (b)			127
PROMEDIO DE LA FRECUENCIA DE GASTO (a/b):			3.3

Fuente: Estudio Cuantitativo sobre la demanda potencial del retail de repostería en Los Olivos*

Elaboración Propia

En el rubro de ingredientes, se ajustó la frecuencia de gasto considerando:

- Un mes de 26 días; y
- Asumiendo que quienes indican comprar de manera diaria e interdiaria ingredientes (26% del total) realmente podrían acudir de manera semanal a realizar las compras.

Tabla 4.8: Gasto en utensilios

Gasto en compras de ingredientes del ultimo postre preparado	Porcentaje
Menos de S/.10	36.3%
De S/.10 a S/.14	20.3%
De S/.15 a S/.30	33.2%
Más de S/.30	10.2%

Promedio: 16 soles por vez
Base: mujeres heavy users

Tabla 4.9: Determinación de la frecuencia promedio de gasto en utensilios

Frecuencia del Gasto en Utensilios	Frecuencia de mención	Equivalencia de la frecuencia al mes	Frecuencia promedio al año
Semanal	5	48	240
Quincenal	4	24	96
Mensual	24	12	288
Cada 3 meses	17	4	68
Cada 5 meses	25	2.4	60
Cada 6 meses	17	2	34
Cada 10 mes	33	1.2	39.6
TOTAL (a)			**826**
Base mujeres 20 a 55 interesadas en el proyecto y que además son clientes heavy Users (b)			125
PROMEDIO DE LA FRECUENCIA DE GASTO (a/b)			6.6

Fuente: Estudio Cuantitativo sobre la demanda potencial del retail de repostería en Los Olivos*

Elaboración Propia

Tabla 4.10: Gasto en artefactos

Gasto en compras de artefactos de repostería	Porcentaje
Hasta S/.50	21.8%
De S/.51 a S/.100	27.5%
De S/.101 a S/.200	29.9%
Más de S/.200	20.9%

promedio: 169 soles por vez

Tabla 4.11: Determinación de la frecuencia promedio de gasto artefactos

Frecuencia de Compra de Artefactos	Porcentaje
De uno a cinco meses	6.7%
Cada seis meses	2.8%
Cada seis/ doce meses	19.1%
Más de un año	71.3%
Total	100%

Promedio 1 vez al año

Al centrarnos en el ticket promedio por línea de productos, debemos precisar que, el promedio del gasto refleja el gasto del mix de productos adquiridos en la última compra. Dado que, de acuerdo a la encuesta realizada al target encontramos que:

- La última compra de ingredientes está estrechamente relacionada con el último postre preparado.

Tabla 4.12: Lista Postres preparados

Postre preparado últimamente	%
Mazamorras	34.1%
Keke/tortas/pasteles dulces	31.4%
Arroz con leche	20.9%
Crema volteada/leche asada	5.1%
Budin	4.4%
Pyes	4.1%

Fuente: Estudio Cuantitativo

- El 72% de las entrevistadas adquirió la última vez entre 3 y 5 tipos de ingredientes, con lo cual el volumen de compra del retail repostero no se compararía con la que se realiza en un supermercado. Este dato nos revela además que, existe una diversidad de combinaciones de compra de ingredientes, donde las de mayor incidencia serían las siguientes:

  Arroz, leche, frutas secas (5%) - Para Arroz con Leche.

  Azúcar, harina, frutas frescas (5%) – Para Kekes/Tortas.

Es así que, para contar con un gasto promedio que refleje el mix de productos adquiridos la última vez, se optó por calcular un gasto promedio ponderado. Separar el gasto por cada ingrediente se hubiera hecho complejo.

Tabla 4.13: Lista Ingredientes Comprados

Ingredientes comprados	%
Azucar	61.6%
Harinas	50.8%
Leche	44.1%
Huevos	35.7%
Canela/clavo de olor	32.0%
Frutas frescas	29.0%
Frutas secas	25.9%
Cacao/ Chocolate	20.9%
Vainilla	20.5%
Levadura	20.2%
Arroz	18.9%
Maiz morado	14.1%
Leche condensada	11.8%
Mantequilla	5.1%
Mieles	5.1%
Pan	4.0%
Coco rayado	4.0%

Fuente: Estudio Cuantitativo

- En el rubro de utensilios, el 90% de entrevistadas manifestó haber adquirido solo un tipo de utensilio la última vez, siendo

lo más mencionado: moldes, recipientes y espátulas. Es así que, al encontrar un 10% que compró más de un utensilio la última vez, se consideró pertinente calcular un gasto promedio en utensilios, que contemple también a este último segmento.

Tabla 4.14: Lista Utensilios Comprados

Utensilios comprados	Porcentaje
Moldes	26.0%
Recipientes de vidrio	21.3%
Espatulas/Paletas	15.2%
Tazas y cucharas medidoras	9.4%
Cernidores	6.5%
Cuchillos	4.0%
Vasitos	4.0%

Fuente: Estudio Cuantitativo

- La frecuencia de compra de artefactos es una vez al año, siendo las licuadoras y las batidoras, los artefactos que más se suelen remplazar anualmente.

Por lo antes mencionado, el promedio de gasto por línea de producto está contemplando el mix de producto que adquiere cada vez el target de interés.

Ahora bien, si analizamos la frecuencia de gasto por línea de producto, debemos tener en cuenta que:

- Es una variable declarativa, obtenida de un estudio de mercado significativo y representativo con no más de +/-5% de margen de error estadístico.
- Para efectos de la determinación de la demanda en valores monetarios hemos considerado pertinente calcular la media ponderada de la frecuencia de gasto, dado que es la medida

más confiable para obtener resultados de diversos datos con distintos pesos de relevancia.

- Hemos mensualizado el gasto teniendo como base un mes de 26 días para todas las frecuencias de gasto.

Teniendo claro las variables gasto promedio y frecuencia de gasto promedio, a continuación detallamos el cálculo del pronóstico de ventas del proyecto:

Tabla 4.15: Pronóstico de ventas proyectadas en soles

	Año				
	1 (Año base)	**2**	**3**	**4**	**5**
Pronóstico de ventas	4,689,164	4,993,959	5,418,446	5,987,383	6,735,806
Tasa crecimiento anual esperada	0.0%	6.5%	8.5%	10.5%	12.5%

Elaboración propia

Respecto a la tasa de crecimiento del proyecto hemos considerado el dato referido a la expectativa de crecimiento del PBI de la economía peruana para el período 2016-2018 (según el marco económico multianual 2016-2018 publicado por el Ministerio de Economía y Finanzas de agosto 2015) y una tasa crecimiento porcentual de la participación de mercado del proyecto estimada.

Un punto adicional que consideramos necesario indicar es que para el primer año (2016) no hemos considerado ninguna tasa de crecimiento ya que hay algunas señales, donde se puede presumir

una expectativa de crecimiento menor. Sin embargo, en esa línea, también hay señales favorables, como que en el período 2015-2016 ingresarán 15 nuevos centros comerciales.

Tabla 4.16: Tasa de crecimiento anual esperada del proyecto

	Año				
	1	**2**	**3**	**4**	**5**
Tasa de crecimiento anual por incremento de actividad económica (PBI) *	Año Base	4.50%	4.50%	4.50%	4.50%
Tasa de crecimiento anual por aumento de participación de mercado **		2.00%	4.00%	6.00%	8.00%
Tasa crecimiento anual esperada por el proyecto		**6.50%**	**8.50%**	**10.50%**	**12.50%**

Elaboración propia

* Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas. Marco Económico Multianual 2016-2018 revisado.

** Tasa de adicional esperada por los inversionistas por incremento de participación de mercado en el horizonte de evaluación del proyecto.

Es importante mencionar que, para aumentar nuestra participación de mercado como negocio innovador, nos enfocaremos a:

- Orientar nuestra publicidad a crear lealtad de marca dándole mayor valor a los talleres de repostería buscando alianzas con proveedores para obtener capacitadores renombrados.
- Captar el segmento de mujeres que no son heavy, mediante publicidad y promociones (ofertas 2 x 1, descuentos, etc. coordinado con los proveedores, con el fin de incrementar el gasto de los clientes y atraer a clientes sensibles al precio).

4.4. Aspectos críticos que impactan el pronóstico ventas

Como todo cálculo de proyección, el pronóstico de ventas presentado tiene como base algunos aspectos, que, ante una variación positiva o negativa en su desempeño futuro, impactarían dicho pronóstico. Entre los principales podemos mencionar los siguientes:

- La tasa de crecimiento anual esperada para el proyecto
- El número de personas de nuestro mercado objetivo-meta
- El monto promedio de gasto por persona de nuestro mercado objetivo-meta

4.5. Cálculo de la Demanda Total Actual

La demanda actual para el proyecto estaría formada por **59 115** mujeres de 20 a 55 años residentes en Los Olivos de los niveles socioeconómicos B y C, quienes generarían un volumen de ventas de **S/ 60 119 955 nuevos soles**.

Sin embargo, nótese que de este gran grupo, 40,258 mujeres tendría cierta cercanía con la repostería, al manifestar que preparan postres por lo menos una vez al mes.

Resáltese que, la demanda está calculada en base a un estudio de mercado con una muestra significativa y representativa de la población investigada y en ese sentido no es un piloto sino un estudio determinativo de la población.

Tabla 4.17: Estimación de la Demanda en Número de Clientes

MERCADO POTENCIAL	%	Población
Población de Los Olivos*		365,921
Mujeres*	52.10%	190,645
De 20 a 55 años **	54.21%	103,349
N.S.E B Y C***	57.20%	59,115
Mercado Potencial (demanda actual)		**59,115**
MERCADO DISPONIBLE		
Mujeres de 20 a 55 años que preparan postres por lo menos 1 vez al mes	**68.1%**	**40,258**
Mujeres de 20 a 55 años que preparan postres entre 4 y 8 veces al mes (segmento heavy)	**57.0%**	**22,947**
MERCADO EFECTIVO		
Mujeres de 20 a 55 años definitivamente interesadas en cambiar su lugar de compra de artefactos, utensilios e ingredientes por el concepto	**56.0%**	**12,850**
MERCADO META / OBJETIVO		
Mujeres de 20 a 55 años interesadas en cambiar su lugar de compra de artefactos, utensilios e ingredientes por captar	**30.0%**	**3,855**

* POBLACIÓN ESTIMADA AL 30 DE JUNIO, POR AÑOS CALENDARIO Y SEXO, SEGÚN DEPARTAMENTO, PROVINCIA Y DISTRITO, 2012-2015 – INEI
** PERÚ: POBLACIÓN TOTAL AL 30 DE JUNIO, POR GRUPOS QUINQUENALES DE EDAD, SEGÚN DEPARTAMENTO, PROVINCIA Y DISTRITO, 2014 – INEI
*** IPSOS APOYO

Tabla 4.18: Estimación de la Demanda Actual en Valor monetario

DEMANDA ACTUAL: Mujeres de 20 a 55 años de los n.s.e B y C de los Olivos			59115	
ESTIMACION DE LA DEMANDA ACTUAL	Gasto por vez	Frecuencia de Gasto	Gasto promedio por persona al año	Gasto Total S/.
INGREDIENTES	12	5.3 al mes	763.2	45,116,568
UTENSILIOS	16	5.3 al año	84.8	5,012,952
ARTEFACTOS	169	1.0 al año	169.0	9,990,435
TOTAL DE MERCADO DISPONIBLE				**60,119,955**

Elaboración Propia

De otro lado, teniendo en cuenta que la demanda actual del proyecto es de 59,115 mujeres de 20 a 55 años residentes en Los Olivos de los niveles socioeconómicos B y C, y que el mercado meta calculado es del orden de 3,855 personas (después de una serie de filtros aplicados y teniendo en cuenta el modelo de negocio), se estima captar el 8.2% del mercado actual a nivel de ingresos en el

conjunto de líneas de negocio, como lo mostramos en el siguiente cuadro.

En tanto que, por línea de negocio, estaríamos capturando:

- El 8.6% de la demanda actual de nuestro target de interés en ingredientes
- El 8.1% de la demanda actual de nuestro target de interés en utensilios
- El 6.5% de la demanda actual de nuestro target de interés en artefactos

Tabla 4.19: Estimación de Captura de Mercado

DEMANDA ACTUAL: Mujeres de 20 a 55 años de los n.s.e B y C de los Olivos			59115	
ESTIMACION DE LA DEMANDA ACTUAL	Gasto por vez	Frecuencia de Gasto	Gasto promedio por persona al año	Gasto Total S/.
INGREDIENTES	25	2.5 al mes	750.0	44,336,250
UTENSILIOS	13.6	5.3 al año	72.1	4,261,009
ARTEFACTOS	143.2	1.0 al año	143.2	8,465,268
TOTAL DE MERCADO DISPONIBLE				**57,062,527**
MERCADO OBJETIVO:Mujeres de 20 a 55 años interesadas en cambiar su lugar de compra de artefactos, utensilios e ingredientes por captar			3855	
ESTIMACION DE MERCADO DE META EN NUEVOS SOLES	Gasto por vez	Frecuencia de Gasto	Gasto promedio por persona al año	Gasto Total S/.
INGREDIENTES	**25.0**	3.3 al mes	1,173.5	3,791,793
UTENSILIOS	13.6	6.6 al año	105.7	345,247
ARTEFACTOS	143.2	1.0 al año	169.0	552,124
TOTAL DE MERCADO OBJETIVO O META				**4,689,164**
% DE CAPTURA DE MERCADO				**8.2%**

Elaboración Propia

Cabe indicar que, la demanda actual podría ser captada por los competidores identificados (mercados de la zona, mercado central y supermercados, en ese orden). En ese sentido, se ha realizado un ejercicio con el dato de Share of Voice de “lugares habituales de compra” para la línea de ingredientes y utensilios, obtenido del estudio

de mercado realizado. Esto con la finalidad de mostrar cómo se distribuirá el mercado actual ante nuestro ingreso.

Tabla 4.20: Participación del Mercado a nivel Ingresos en Soles

	Share of Voice Inicial		Share of Voice Reporcentuado (considerado % de captuara de retail repostero)		Participación de Mercado (a nivel ingresos) S/.	
Lugar donde compra	**Ingredientes**	**Utensilios/ Accesorios**	**Ingredientes**	**Utensilios/ Accesorios**	**Ingredientes**	**Utensilios/ Accesorios**
Mercados de la zona	71.00%	44.50%	63.88%	40.88%	28,819,877	2,049,403
Supermercado	**19.40%**	22.70%	17.45%	20.85%	7,874,727	1,045,426
Bodega/tienda cercana	7.70%	-	6.93%		3,125,536	
Mercado central	1.90%	**26.40%**	1.71%	24.25%	771,236	1,215,825
Otros	-	6.40%		5.88%		294,746
Retail Repostero (captura de mercado según estimación)			10.03%	8.13%	4,524,086	407,391
					45,116,568	**5,012,952**

Elaboración Propia

Se debe mencionar que, no existe estadística del volumen de venta de cada uno de los actores detallados a nivel de productos de repostería; se ha recurrido a la Municipalidad de Lima, a la Cámara de Comercio de Lima y a data del CIU. Por lo que, tomando como referencia lo declarado por nuestros entrevistados, visitamos cada zona mencionada en la encuesta, encontrado que:

En el Mercado Central existe 30 negocios para venta de ingredientes concentrados dentro del propio mercado, siendo “Comercial Oré” el competidor más grande y reconocido por los clientes. De otro lado, encontramos 10 negocios especializados en venta de utensilios de aluminio para repostería. No obstante, frente al Mercado Central, encontramos la galería “El Dorado” donde se encuentra negocios especializados en la venta de ingredientes para decoración de tortas (20 negocios). Por lo que, basándonos en el share of voice podemos decir

que, el Mercado Central es un competidor relevante solo para el rubro de utensilios, ya que el 26.4% recurre a este lugar. Asumiendo que todos participan en la misma proporción, la participación de los 10 negocios especializados en utensilios sería de 2.64%.

En el rubro de ingredientes nuestros principales competidores estarían ubicados en los mercados Conzac, Covida, Villa Sol, Ascopro y Villa Norte, donde encontramos entre 1 y 4 puestos de mercados que venden una gama amplia de ingredientes para repostería, el resto solo vende abarrotes en general.

En total hemos contabilizado en estos cinco mercados 10 negocios que atienden a clientes aficionados a la repostería. En tanto que, encontramos un total de 50 negocios avocados solo a la venta de abarrotes. Por lo que, concentrándonos solo en los negocios especializados, a nivel de ingredientes, la participación de cada competidor sería de 7.1%.

CAPÍTULO V

5. Ingeniería del Proyecto

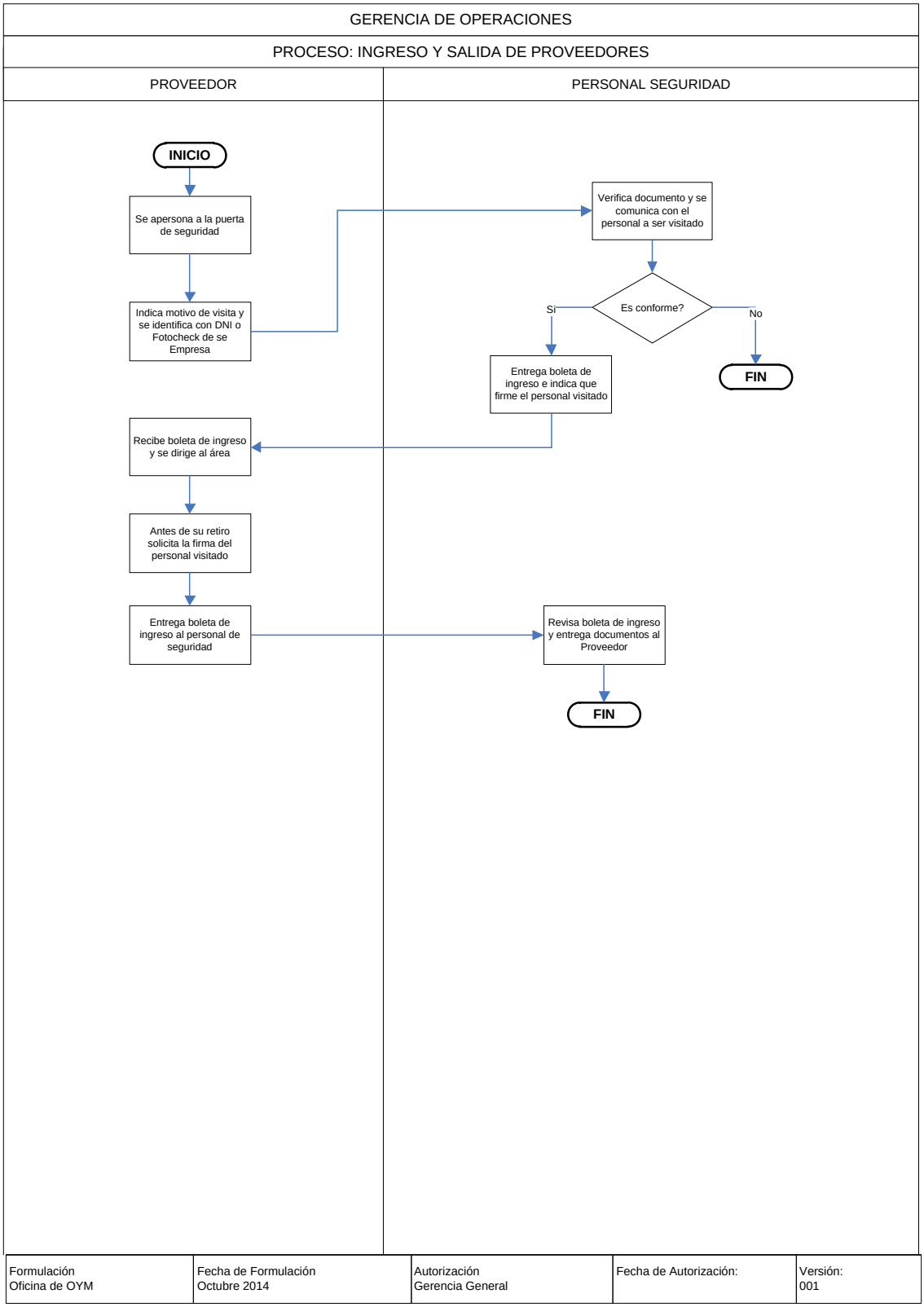
5.1. Estudio de Ingeniería

5.1.1. Modelamiento y selección de procesos

5.1.1.1. Proceso de Ingreso y Salida de Proveedores

Proveedor
1. Se apersona a la puerta de Seguridad. 2. Se identifica con fotocheck de su empresa o DNI e indica el motivo de su visita.
Personal Seguridad
3. Verifica fotocheck o DNI y llama a la persona que va ser visitada. 4. Indica que tiene una visita de un Proveedor y solicita permiso para su ingreso. 5. Entrega boleta de ingreso al Proveedor y solicita que el usuario la firme al momento de retirarse.
Proveedor
6. Recibe boleta de ingreso y se dirige donde labora el personal. 7. Antes de retirarse solicita firma del personal visitado. 8. Entrega boleta de ingreso al personal de seguridad.
Personal Seguridad
9. Revisa boleta de ingreso y entrega su DNI al Proveedor.

Gráfico 5.1: Diagrama de Proceso de Ingreso y Salida de Proveedores



Elaboración Propia

5.1.1.2. Proceso de Ingreso y Salida del Almacén

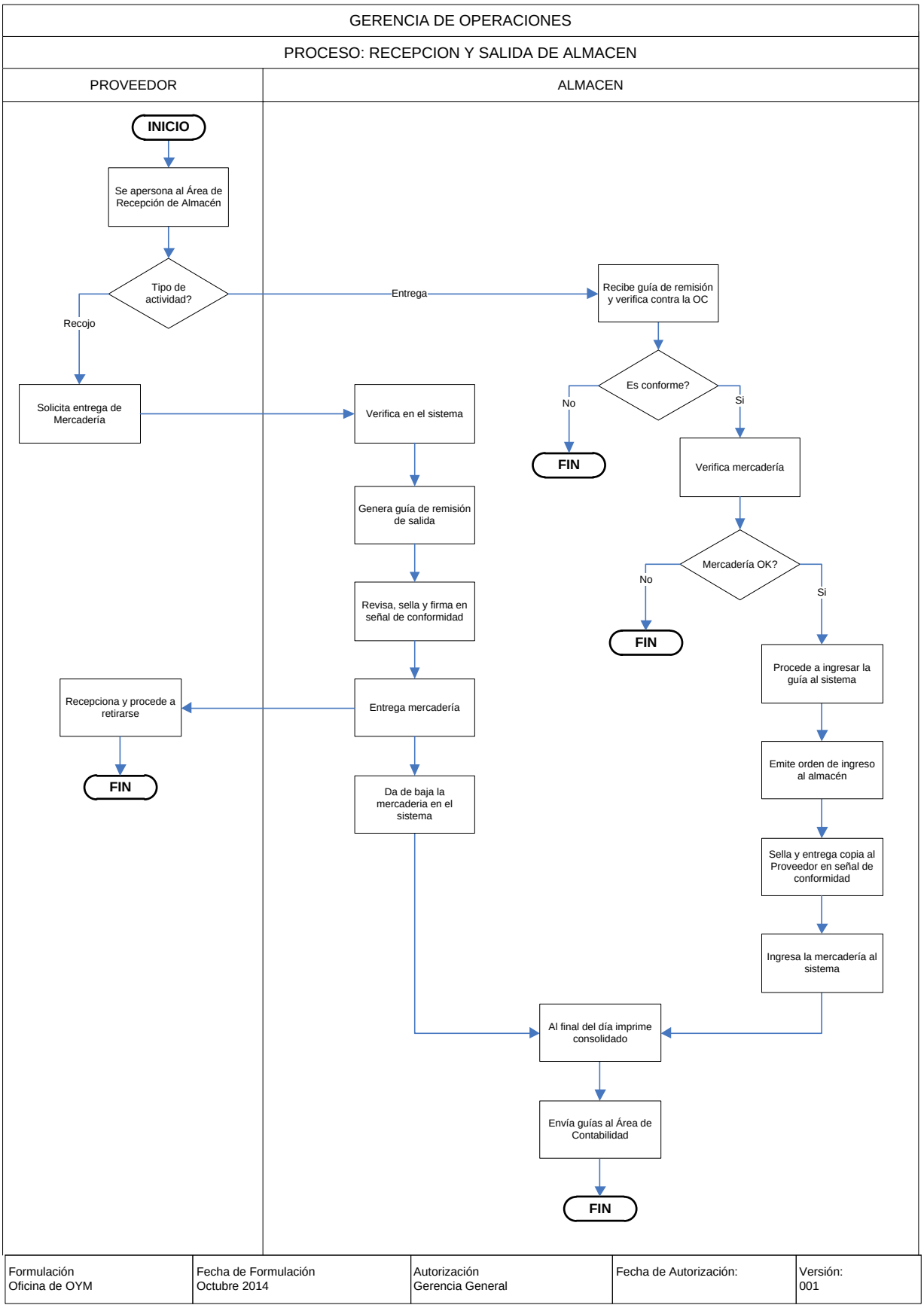
Proveedor

1. Se apersona al Área de recepción de Almacén.
2. Si viene a recoger mercadería, solicita la entrega de mercadería al Área de Almacén. **Ver 4.**
3. En el caso venga a entregar mercadería, entrega guía de remisión a Almacén. **Ver 7.**

Almacén

4. Verifica en el sistema y genera guía de remisión de salida.
5. Revisa, sella y firma la guía de remisión en señal de conformidad y entrega la mercadería al Proveedor.
6. Da de baja la mercadería en el sistema. **Ver 13.**
7. Recibe guía de remisión y verifica con la orden de compra.
8. De estar conforme la documentación recibe la mercadería, caso contrario la devuelve al proveedor.
9. Si la mercadería cumple con una calidad aceptable, procede a su ingreso en el sistema, caso contrario la devuelve al proveedor.
10. Emite orden de ingreso al Almacén.
11. Sella y entrega copia al Proveedor en señal de conformidad.
12. Ingresa la mercadería al sistema. **Ver 13**.
13. Al final del día imprime consolidado.
14. Envía guías al Área de Contabilidad.

Gráfico 5.2: Diagrama de Proceso de Recepción y Salida de Almacén



Elaboración Propia

5.1.1.3. Proceso de Ingreso y Salida de Mercadería de la Tienda

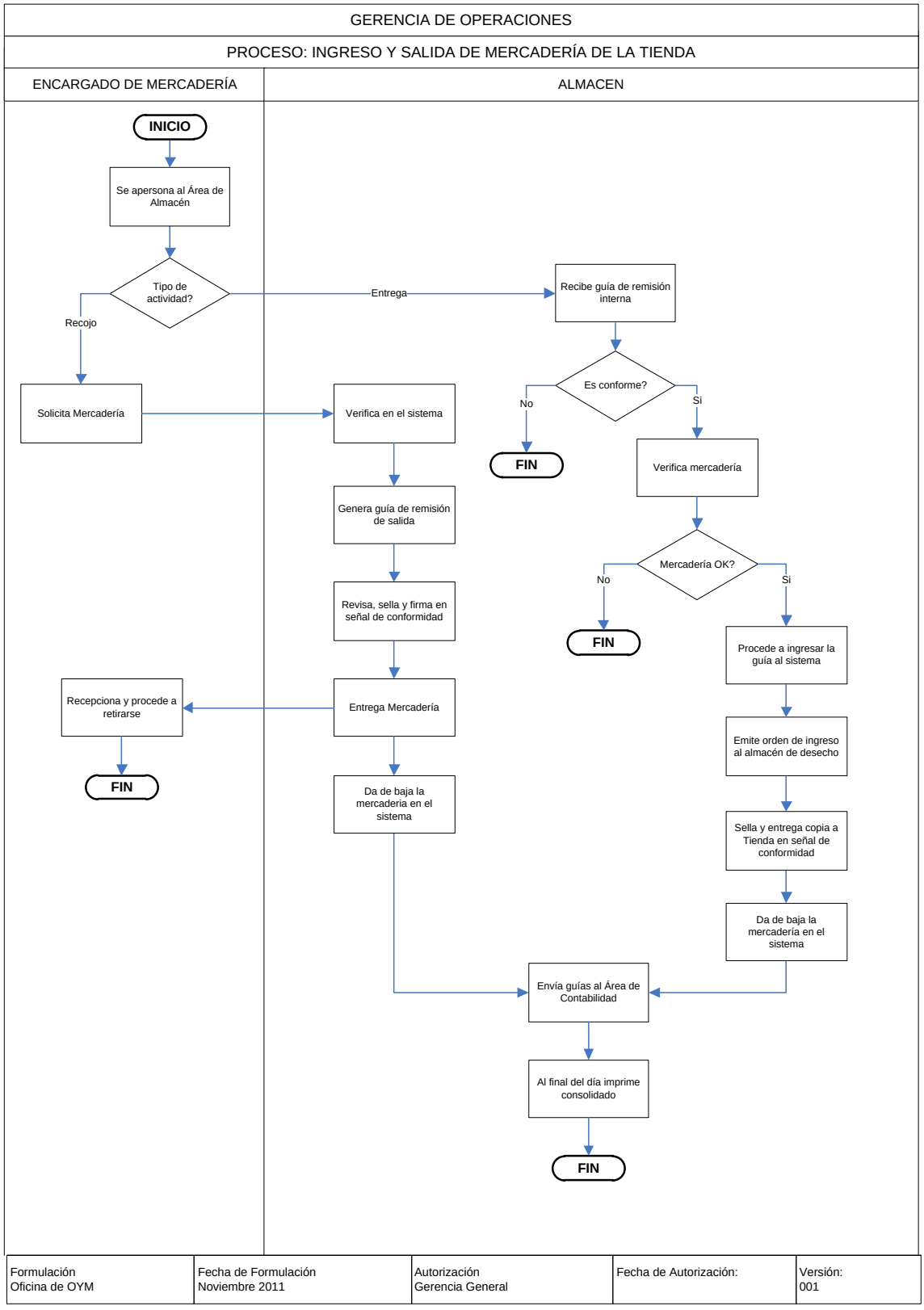
Encargado de Mercadería

1. Se apersona al Área de recepción de Almacén.
2. Si viene a recoger mercadería, solicita la entrega de mercadería al Área de Almacén. **Ver 4.**
3. En el caso venga a entregar mercadería, entrega guía de remisión interna a Almacén. **Ver 7.**

Almacén

4. Verifica en el sistema y genera guía de remisión de salida.
5. Revisa, sella y firma la guía de remisión en señal de conformidad y entrega la mercadería a la Tienda.
6. Da de baja la mercadería en el sistema. **Ver 13.**
7. Recibe guía de remisión y verifica con la orden de compra.
8. De estar conforme recibe la mercadería, caso contrario la devuelve a la Tienda.
9. Si la mercadería está conforme, procede a su ingreso en el sistema, caso contrario la devuelve a la Tienda.
10. Emite orden de ingreso al Almacén de desecho.
11. Sella y entrega copia a la Tienda en señal de conformidad.
12. Da de baja la mercadería al sistema. **Ver 13.**
13. Envía guías al Área de Contabilidad.
14. Al final del día imprime consolidado.

Gráfico 5.3: Diagrama de Proceso de Ingreso y Salida de Mercadería de la Tienda



Elaboración Propia

5.1.1.4. Proceso de Venta

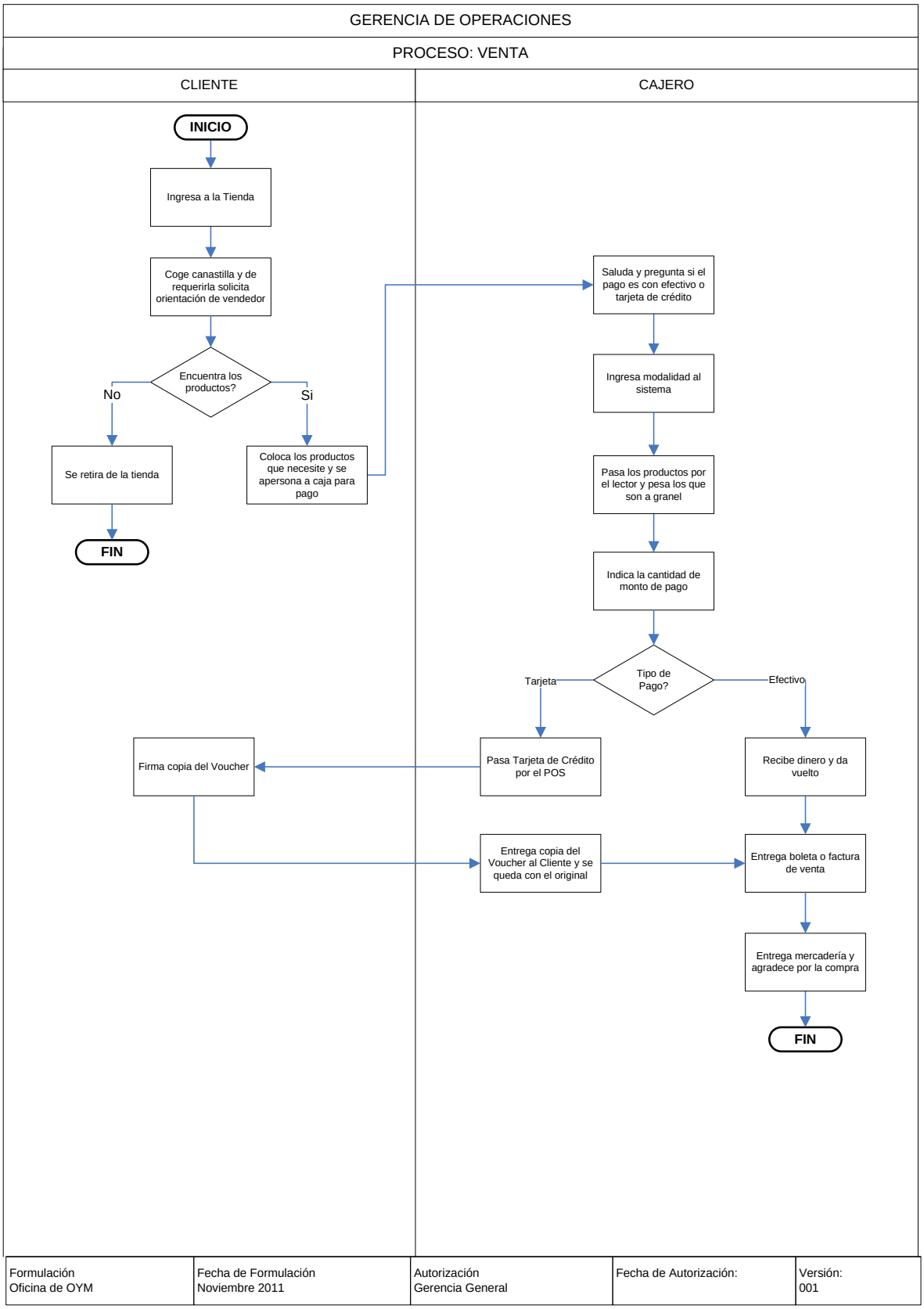
Cliente

1. Ingresa a la Tienda.
2. Coge una canastilla y de requerirla solicita orientación al vendedor.
3. Coloca en la canastilla los productos que necesita y se apersona a la caja para proceder a realizar el pago. **Ver 5.**
4. Caso contrario se retira de la tienda.

Cajero

5. Saluda al cliente y pregunta si el pago es con efectivo o tarjeta de crédito.
6. Ingresa el tipo de pago al sistema.
7. Pasa los productos por lector óptico y pesa los que son a granel.
8. Indica la cantidad del monto a pagar.
9. Si el pago es con tarjeta, la pasa por el POS y solicita la firma de cliente en el voucher.
10. Entrega copia de Voucher al cliente y se queda con el Original.
11. Si el pago es con efectivo, recibe dinero y entrega el vuelto.
12. Entrega boleta o factura de venta, según requerimiento del cliente.
13. Entrega mercadería, agradece por la compra e indica que vuelva pronto.

Gráfico 5.4: Diagrama de Proceso de Venta



Elaboración Propia

5.1.1.5. Proceso de Capacitación

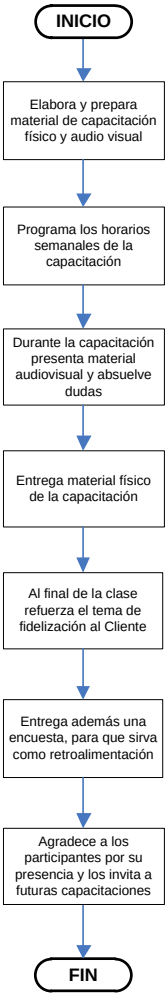
Capacitador
1. Elabora y prepara material de capacitación físico y audio visual. 2. Programa los horarios semanales de la capacitación. 3. Durante la capacitación presenta primero el material audio visual y a la par va absolviendo las dudas o sugerencias de los participantes. 4. Entrega material físico de la capacitación para que los participantes no se distraigan anotando lo que están visualizando en el video. 5. Al final de la clase refuerza el tema de fidelización al cliente, repartiendo obsequios con merchandising del retail. 6. Entrega además una encuesta, para que sirva como retroalimentación en referencia a como nos ven nuestros clientes. 7. Agradece a los participantes por su presencia y los invita a futuras capacitaciones.

Gráfico 5.5: Diagrama de Proceso de Capacitación

GERENCIA DE OPERACIONES

PROCESO: CAPACITACIÓN

CAPACITADOR



Formulación Oficina de OYM	Fecha de Formulación Octubre 2014	Autorización Gerencia General	Fecha de Autorización:	Versión: 001

Elaboración Propia

5.1.1.6. Cuadre, Apertura y Cierre de Caja

Cajero

1. Al final del día procede a cuadrar su caja.
2. Cuenta el dinero en efectivo, los vouchers del POS y cuadra contra el lote o consolidado del sistema.
3. Informa al supervisor, que se procedió al cuadre de caja y entrega el dinero y vouchers.

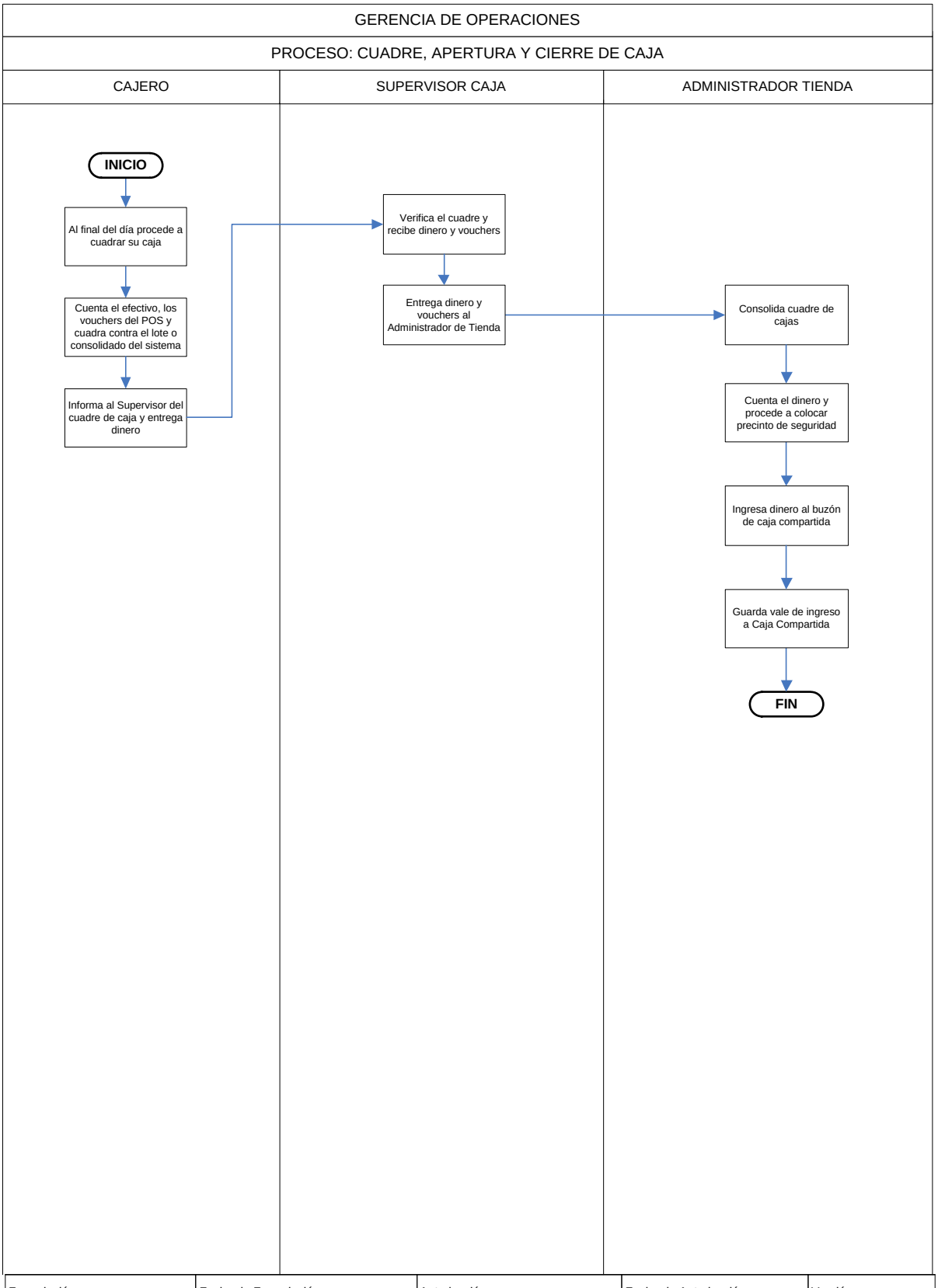
Supervisor de Caja

4. Recibe el dinero y vouchers y procede a verificarlos, para su posterior entrega al Administrador de Tienda.

Administrador de Tienda

5. Consolida el cuadre de las cajas.
6. Cuenta el dinero y procede a lo colocación de los precintos de seguridad.
7. Ingresa el dinero al buzón de caja compartida y guarda los vales como sustento.

Gráfico 5.6: Diagrama de Proceso de Cuadre, Apertura y Cierre de Caja



Elaboración Propia

5.1.1.7. Proceso de Recojo de Efectivo

Administrador Tienda

1. Coordina con la Empresa Recaudadora el recojo.

Empresa Recaudadora Valores

2. Envía unidad para el recojo.

Administrador Tienda

3. Ingresa clave de seguridad de la caja compartida.

Empresa Recaudadora Valores

4. Abre caja compartida con su llave.

Administrador Tienda

5. Entrega vales de ingreso a la caja compartida.
6. En coordinación con el personal de la Empresa Recaudadora, procede al conteo de las bolsas.
7. Se queda con formulario de recojo.

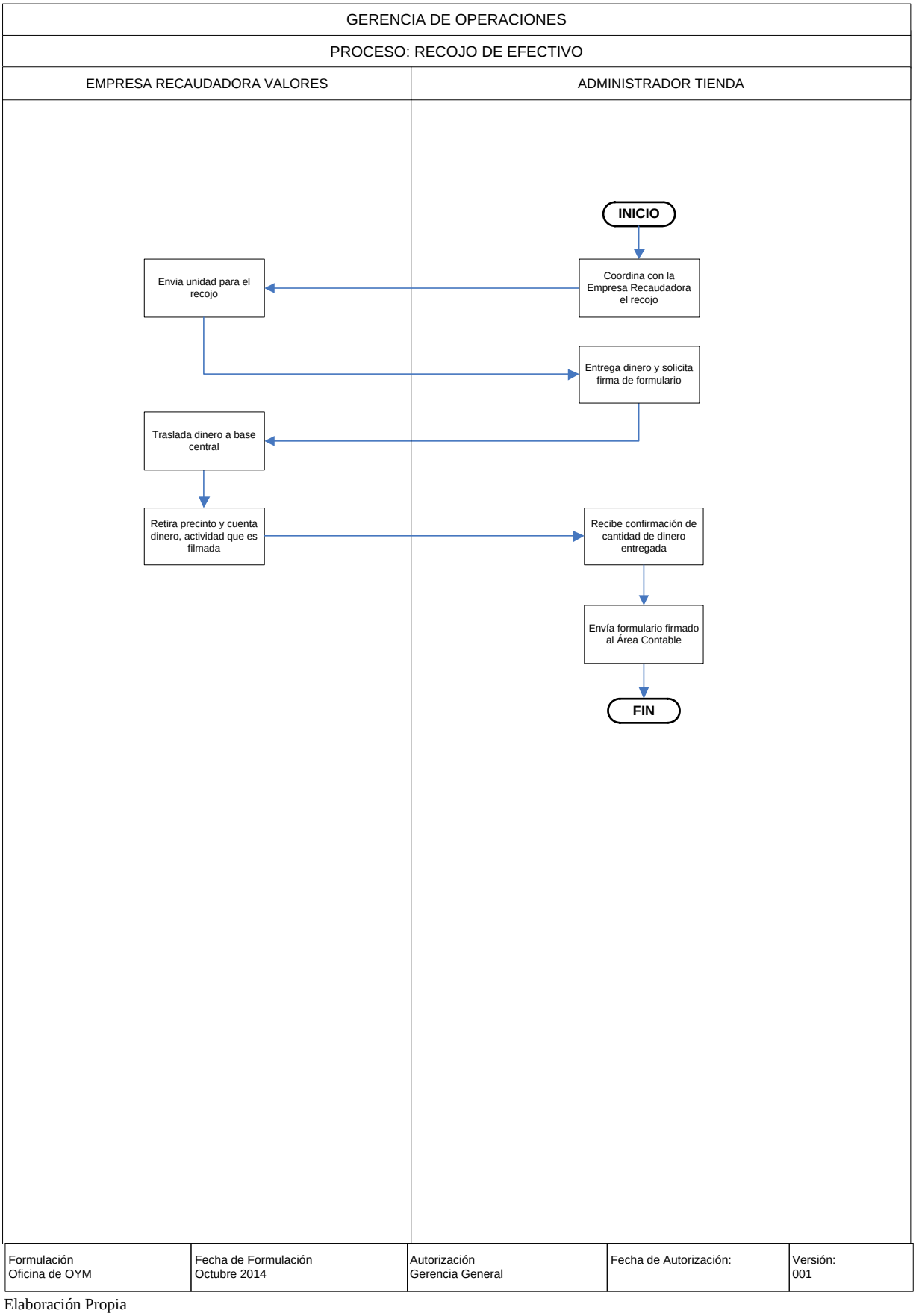
Empresa Recaudadora Valores

8. Traslada el dinero a la base central.
9. Retira precinto y cuenta el dinero, siendo esta actividad filmada.

Administrador Tienda

10. Recibe confirmación de cantidad de dinero entregado.
11. Envía formulario firmado al Área Contable.

Gráfico 5.7: Diagrama de Proceso de Recojo de Efectivo



Elaboración Propia

5.1.1.8. Control de Inventarios

Jefe de Operaciones

1. Imprime reporte de entrada y salida de productos.
2. Solicita documentos físicos que sustenten los movimientos de entrada y salida.

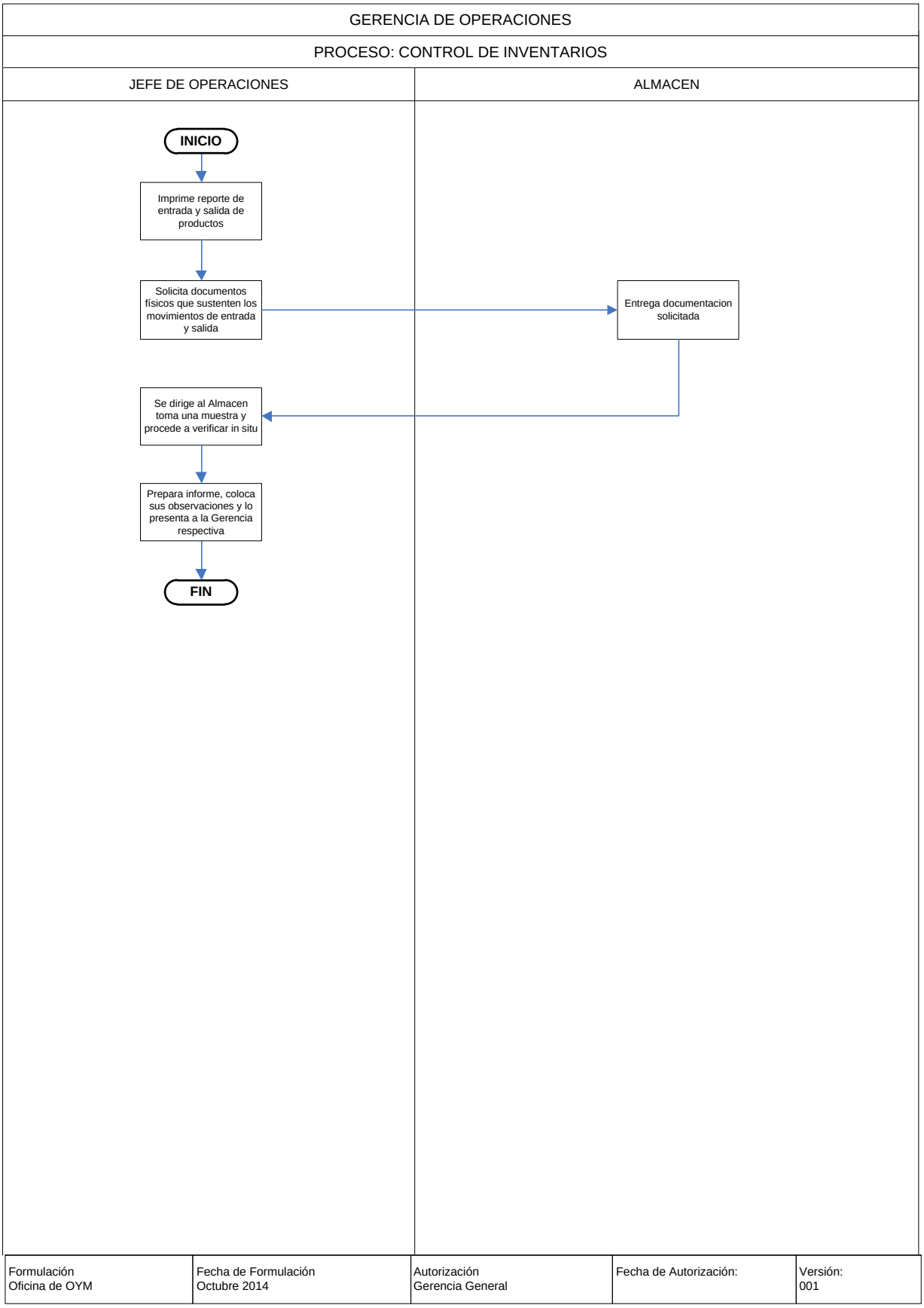
Almacén

3. Entrega documentación solicitada.

Jefe de Operaciones

4. Se dirige al Almacén, toma una muestra y procede a verificar in situ.
5. Prepara informe, coloca sus observaciones y lo presenta a la Gerencia respectiva.

Gráfico 5.8: Diagrama de Proceso de Control de Inventarios



Elaboración Propia

5.1.1.9. Proceso de Gestión de Base de Datos

Analista Marketing

1. Diariamente ingresa al sistema y actualiza la base de datos.
2. Analiza la información del sistema y determina los hábitos de consumo de los clientes.
3. Identifica los clientes Top.
4. Propone a la Gerencia ofertas personalizadas.

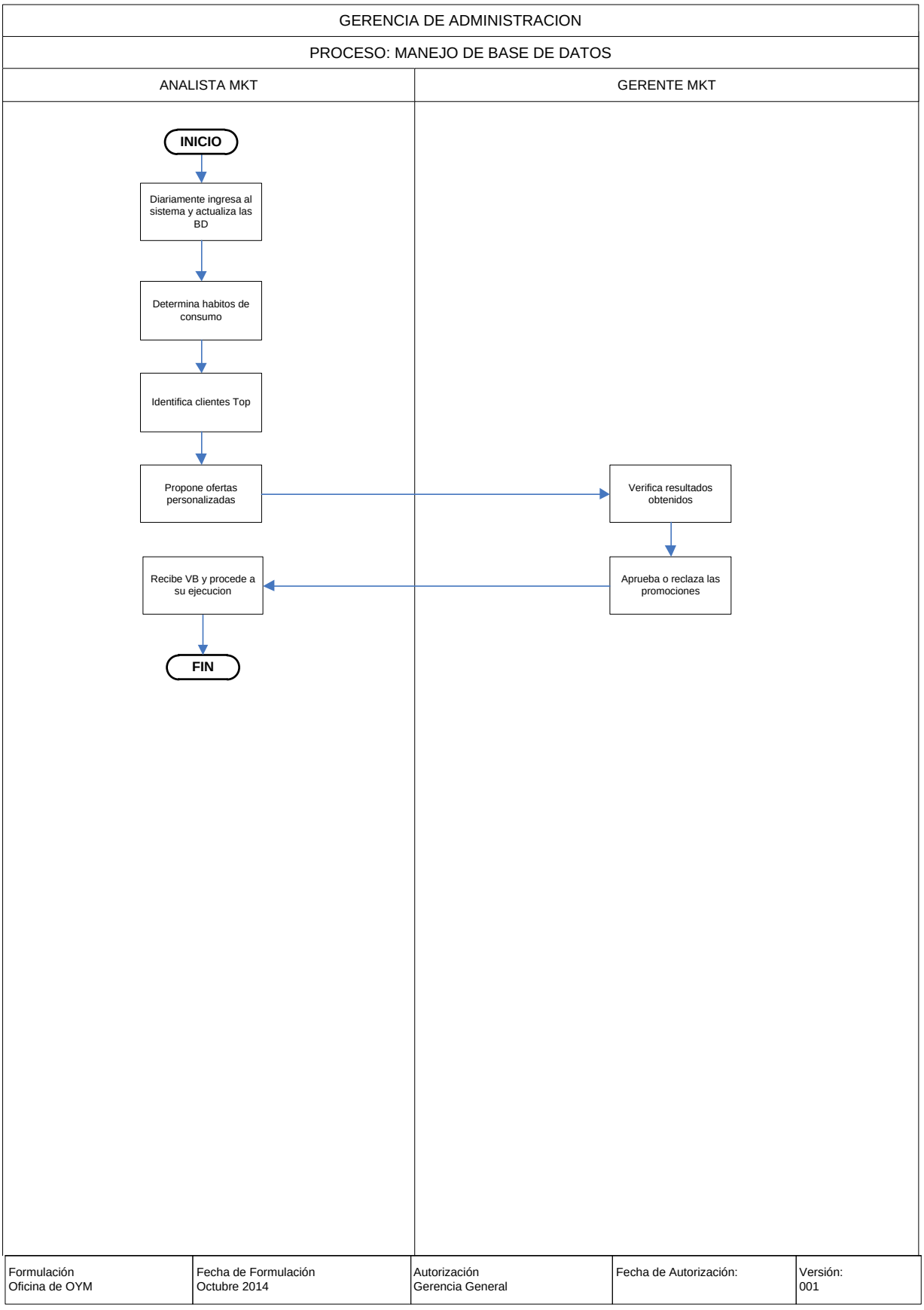
Gerente Marketing

5. Verifica los resultados obtenidos.
6. Aprueba o rechaza las ofertas.

Analista Marketing

7. Recibe VºBº o rechazo y de ser el caso procede a su ejecución.

Gráfico 5.9: Diagrama de Proceso de Manejo de Base de Datos



Elaboración Propia

5.1.2. Selección y Distribución de Equipos e Instalaciones

Nuestro retail está constituido por dos pisos, en los cuales se distribuirán los equipos de la siguiente forma:

- **Primer Piso.**

  Se compone básicamente de 3 ambientes: patio de maniobras, tienda y Cajas Atención al Público y exteriores, en cada uno de ellos se necesitara los siguientes Equipos o Instalaciones:

  - **Patio de Maniobras**

    - Equipo e instalación de Rack de almacén.
    - Parihuelas (35).
    - Lavaderos inoxidables y accesorios.
    - Vitafiladoras.
    - Balanzas electrónicas para almacén (3).
    - Carretillas hidráulicas (3).
    - Equipo e instalación de cámara frigorífica y accesorios.

  - **Tienda**

    - Góndolas y accesorios (8 principales y 16 cabeceras).
    - Vitrinas congeladoras y accesorios.
    - Estantes de pared.
    - Soporte para postres
    - Rodillos y marcadores
    - Reglas
    - Corta Pizza

- Pinza pastelera
- Termómetro
- Minutero
- Tazas de medida
- Alisador de Fondant
- Molde para helados
- Moldes cake
- Moldes de varios modelos
- Moldes empanadas
- Molde flan
- Molde tarta
- Molde taltaleta
- Bases para pastel
- Espatulas
- Buñolera
- Cubiertos y cuchillos
- Jarras de medida
- Vasos de medida
- Vajillas
- Vertedores de harina
- Aros de aluminio
- Ollas industriales
- Batidora
- Hornos
- Licuadora
- Bandejas de aluminio
- Carro estanteria desmontable
- Carro transporte de bandejas
- Fundas para carro

- Guantes
- Lamina de teflon
- Parrilla inoxidable
- Papel horno siliconado
- Silicona para recubrimiento
- Cortadonuts inoxidable
- Cortador extensible
- Cortante para masa
- Corta pasas
- Boquillas inoxidables
- Pasajarabes
- Palas
- Pinceles
- Pinzas
- Moldes para tortas y otros postres, etc.

- **Caja Atención al Público y Exteriores**

  - Cajas de faja y accesorios.
  - Software.
  - Tótem publicitario externo.
  - Obras civiles y acabados para acondicionamiento de local primer piso.
  - Equipo e instalación de sistema de seguridad.

- **Segundo Piso**

  Estarán básicamente ubicados las salas de capacitación, oficinas administrativas, comedor, lactario, espacio donde

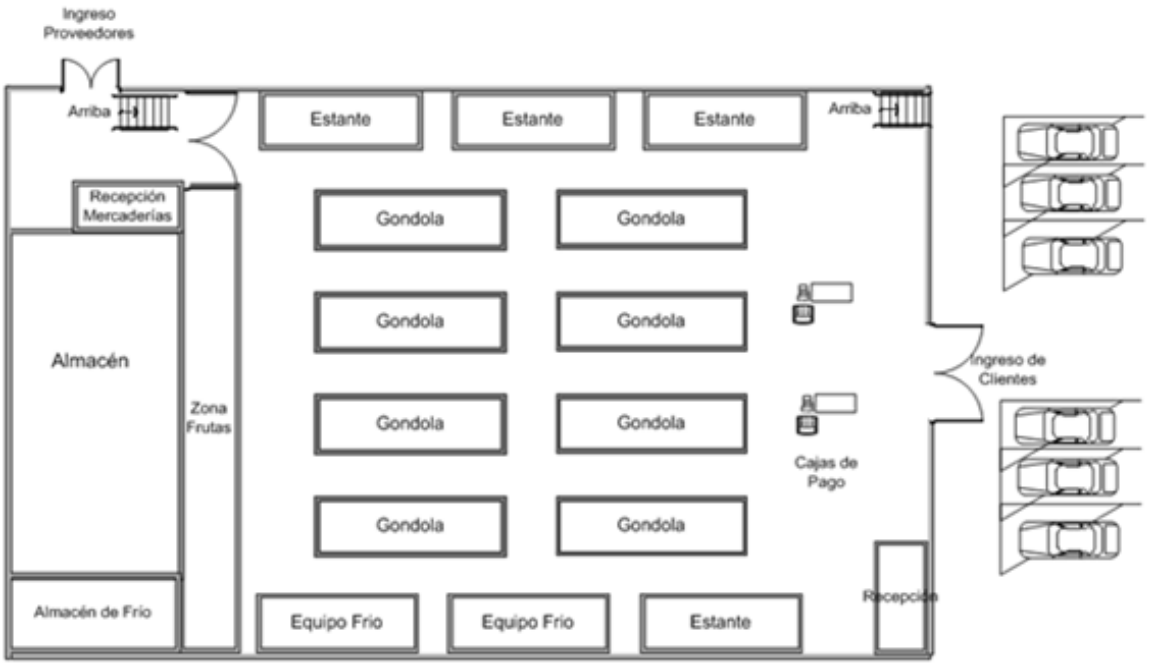
el personal pueda cambiarse y guardar sus cosas y los servicios higiénicos, dentro de dichos ambientes necesitaremos los siguientes equipos:

- Obras civiles y acabados para acondicionamiento de local segundo piso.
- Equipo e instalación de aire acondicionado.
- Equipo e instalación de la iluminación.
- Servidor HP.
- Computadoras.
- Software.
- Desarrollo de aplicación Web.
- Desarrollo Página Web.
- Certificado digital para página web.
- Firewall.
- Servicio de instalación (cableado, teléfono, internet).
- Lockers.
- Mesas.
- Sillas.
- Impresoras.
- Proyectores Multimedia.
- Instalaciones Sanitarias.
- Frio bar.

5.1.3. Layout

Basado en los equipos que se usarán se propone el siguiente Layout:

Gráfico 5.10: Disposición del Retail – Primer Piso

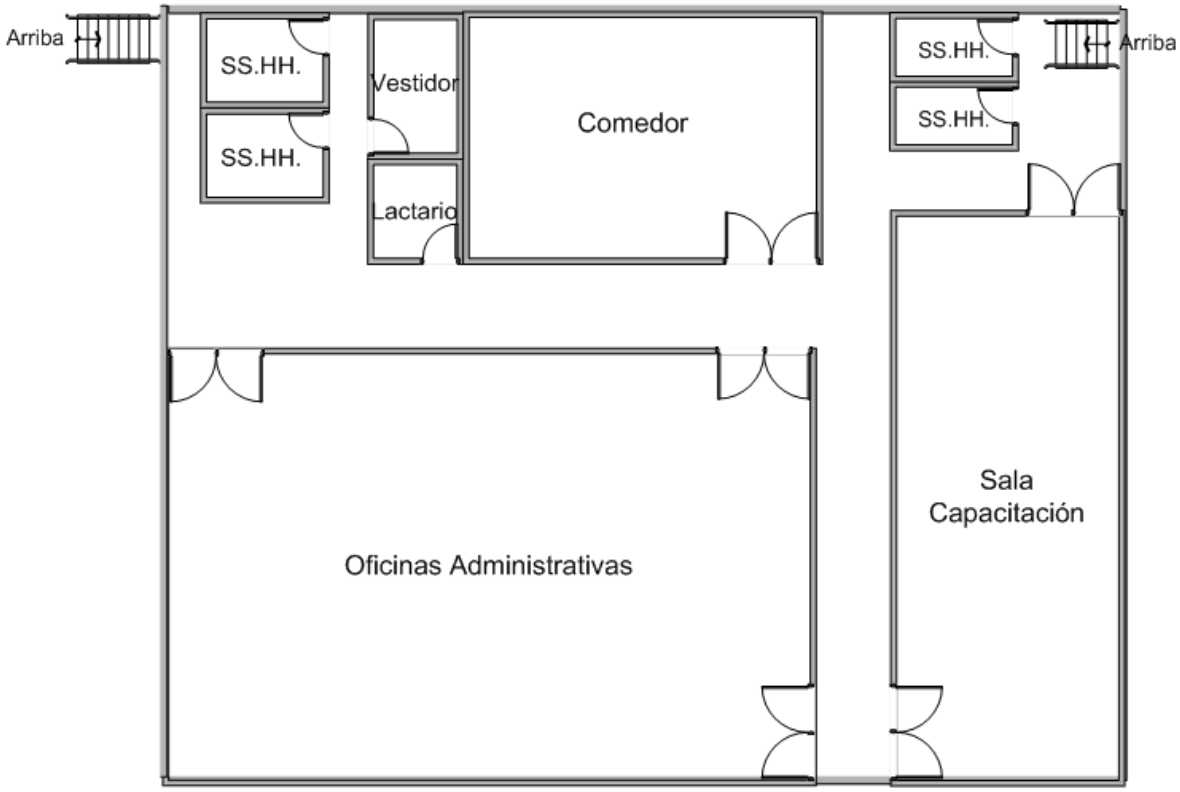


Elaboración Propia

El primer piso, contará con una zona para de estacionamiento para la comodidad de los clientes; la tienda tendrá una zona de recepción, en la cual los clientes podrán dejar sus pertenencias y presentar reclamos si los hubiera, se contará con 3 cajas el pago de los productos, al fondo de la tienda habrá una zona de frutas frescas, al lado izquierdo tendrá una zona de equipos de frio, donde se ubicaran todos aquellos productos que necesiten una refrigeración, al lado derecho habrán estantes los cuales solo son utilizados por un solo lado y en el medio las góndolas donde se ubicaran los demás productos que ofreceremos.

En la parte posterior habrá una puerta por donde ingresaran los proveedores y dejarán o recogerán las mercaderías, se contará con una zona de almacenamiento y otra de almacén de frio en las cuales se ubicarán los productos que se usarán en la reposición de la tienda cuando así se requiera.

Gráfico 5.11: Disposición del Retail – Segundo Piso



Elaboración Propia

En el segundo piso se contará con una sala de capacitación, destinada a la capacitación de los colaboradores en técnicas de atención al público y a los clientes en formas de preparación de los postres. Se contará además con un comedor para los trabajadores y una zona donde estarán ubicadas las oficinas administrativas. Además tendremos un área de lactario de mínimo 10m2 según ley Nº 029-2013-SUNARP/GG, se tendrá un Área para que los colaboradores puedan cambiarse y colocar sus pertenencias en lockers y se habilitaran baños para los clientes y Colaboradores bajo los siguientes parámetros, según el reglamento nacional de Edificaciones:

Para Colaboradores:

Los locales comerciales o edificios destinados a oficinas o tiendas o similares, deberán dotarse como mínimo de servicios

sanitarios en la forma, tipo y número que se especifica a continuación:

- En locales con área mayor de 60 m2 se dispondrá de servicios sanitarios separados para hombres y mujeres, dotados como mínimo de los aparatos sanitarios según la siguiente Tabla:

Tabla 5.1: Numero de Servicios Higiénicos - Colaboradores

Área del local (m2)	Hombres			Mujeres	
	Inod.	Lav.	Urin.	Inod.	Lav.
61 - 150	1	1	1	1	1
151 - 350	2	2	1	2	2
351- 600	2	2	2	3	3
601- 900	3	3	2	4	4
901- 1250	4	4	3	4	4
Por cada 400 m2 adicionales	1	1	1	1	1

Fuente: Reglamento Nacional de Edificaciones

El Área de Local es de aproximadamente 380 m2 por lo que según ley deberíamos tener para el caso de hombres un baño con 2 inodoros, 2 lavaderos y 2 urinarios, en el caso de la mujeres un baño con 3 inodoros y 3 lavaderos.

Para clientes:

En los centros comerciales, supermercados y complejos dedicados al comercio, se proveerá para el público, servicios sanitarios separados para hombres y mujeres en la siguiente proporción indicada en la siguiente Tabla:

Tabla 5.2: Numero de Servicios Higiénicos - Clientes

	Hombres			Mujeres		Niños	
	Inod.	Lav.	Urin.	Inod.	Lav.	Inod.	Lav.
Por cada 500 m2 ó menos de área construida	1	1	1	2	1	1	1

Fuente: Reglamento Nacional de Edificaciones

El Área de Local construida es de aproximadamente 380 m2 por lo que según ley deberíamos tener para el caso de hombres un baño con 1 inodoro, 1 lavadero y 1 urinario, en el caso de la mujeres un baño con 2 inodoros y 1 lavadero.

5.2. Determinación del Tamaño

5.2.1. Recursos

El Retail de repostería estará conformado por un total de 19 personas, considerado al Administrador. En su mayoría contamos con Encargados, Auxiliares y Cajeros, siendo uno de ellos además el responsable de realizar las capacitaciones a los clientes.

Dicho cálculo se ha determinado en base a dos puntos de vista:

Personal de almacén y ventas: tomando en cuenta la experiencia de uno de los inversionistas, quien ha laborado en industria de retail. El criterio a aplicar ha sido el del tamaño de almacén: si es igual o menor a 150 metros cuadrados (nuestro proyecto) el número de trabajadores no debe ser

superior a 5 personas. En nuestro caso hemos considerado 3 personas:

- Una para la gestión y control del ingreso y salida de mercadería (proveedores y/o clientes- externa).
- Otra para la gestión y control de las entradas y salidas hacia y desde la tienda.
- Una tercera para la gestión y supervisión del almacén.

Para el caso del personal administrativo, se ha tomado en consideración el personal mínimo por cada área propuesta en nuestro organigrama. Cabe indicar que en nuestro caso las áreas administrativas cuentan con solo una persona en su plantilla

Cuadro 5.1: Número de Trabajadores

Puesto	Nº Personas
Administrador	1
Jefatura de Operaciones y logística	1
Especialista de Comercialización y Marketing	1
Especialista de Administración y Finanzas	1
Asistente de Publicidad y Campaña	1
Auxiliar de Mantenimiento	1
Auxiliar de Compras	1
Especialista de Tienda	1
Encargados	4
Auxiliares	5
Cajeros	2
Total	**19**

Elaboración Propia

5.2.2. Tecnología

A nivel tecnológico usaremos computadoras core i5 tanto para la parte administrativa como para el almacén, las cuales tendrán instaladas office como herramienta de trabajo, además se adquirirá un software para el control de los Inventarios llamado Sofía el cual tiene un costo aproximado de 2000 soles, dicho sistema deberá presentar las siguientes características y funciones:

- Confidencialidad de la información a través del código de barras del artículo y un acceso asignado al responsable autorizado.
- Registro de los artículos que entran y se dan de alta en el almacén, la nota de requisición de artículos, los formatos que se siguen en el llenado de los artículos, según las disposiciones de los usuarios y generación de listados.
- Aprobación en el sistema por parte del Jefe de Almacén, como responsable del proceso de entrada y salida de los artículos.
- Generación de consultas, así como la actualización de los datos de la descripción de artículos, el control de las existencias de los artículos y el control del inventario.
- Generación de reportes acorde a las tareas que ejecuta el sistema, en base a la información que se vaya almacenando.
- Diseñar informes a la medida de las necesidades específicas de los usuarios, como informes estadísticos semestrales o anuales.

Para el manejo de los inventarios se usara el costeo ABC el cual se caracteriza por valorizar los stocks y contribuir a la determinación del resultado del ejercicio, para lo cual se siguen los siguientes pasos:

- Determinación del consumo anual en unidades por cada artículo, por historia o por pronóstico.
- Determinación del costo unitario de cada artículo.
- Multiplicar el costo unitario por el consumo anual en unidades para el cálculo del costo anual por cada artículo.
- Calcular el porcentaje individual que representa el costo anual de su valor total.
- Ordenar de mayor a menor los artículos de acuerdo a su rotación.

Fuente: http://tesis.uson.mx/digital/tesis/docs/21990/capitulo2.pdf

Por lo que del resultado obtenido se tomara en cuenta los productos que se encuentren dentro del 20% (A), los cuales tendrán los siguientes controles:

- Evaluaciones frecuentes de pronósticos.
- Realización de conteos cíclicos mensuales con tolerancias cerradas para la comparación entre el sistema y la existencia física.
- Control de los registros de los movimientos diarios.
- Revisión frecuente de los requisitos de la demanda, cantidades ordenadas, del inventario de seguridad; resultando generalmente en ordenar las cantidades pequeñas de compra.
- Control en el seguimiento y abastecimiento, para reducir los tiempos de entrega.

Fuente: http://tesis.uson.mx/digital/tesis/docs/21990/capitulo2.pdf

Se usará como tipo de inventario el FIFO, el cual se basa en el concepto de que las existencias que primero entran al inventario son las primeras en salir del mismo, ya que contaremos con productos perecibles o que tienen una fecha de vencimiento. Por otro lado para la optimización de espacios, se manejaran Racks y Pallets para el almacenamiento de la mercadería que llega.

En caja tendremos máquinas y lectoras para el cobro a los clientes y el personal auxiliar de tienda también contará con lectoras para el control de los inventarios que se harán en la misma.

Se contará también con impresoras para la parte administrativa y de almacén, el cual permitirá llevar un control del mismo mediante el registro y entrega de guías de remisión.

En cuanto a las políticas que se usarán para el manejo de inventarios se ha considerado lo siguiente:

- Stock de seguridad de mercadería inicial de 1.2 veces el costo de ventas mensual presupuestado.
- Análisis de la rotación de inventarios cada 3 meses de iniciada la operación, con la finalidad de ajustar los stocks de seguridad y optimizar los costos.
- Se minimizará el uso de consignación ya que al manejar volúmenes bajos de compra es difícil que los proveedores accedan a esta modalidad.
- El porcentaje de productos importados no se ha considerado ya que no es crítico para nuestro proceso. Nuestras compras se enfocaran en proveedores locales, quienes podrán ofrecernos productos nacionales o importados, en ese sentido la labor de importación es netamente del proveedor.

Para el caso de las compras, estas serán al contado para el proyecto.

5.2.3. Selección del tamaño ideal

El retail estará ubicado en el distrito de los Olivos el cual tiene una población de 365 921 habitantes, de los cuales se están considerando a las mujeres del sector B y C que se encuentren entre 20 y 55 años. Para el cálculo del mercado meta se han considerado dos factores los cuales son:

- Mujeres que preparan postre por lo menos entre 4 y 8 veces al mes.

- Mujeres interesadas en cambiar su lugar de compra de artefactos, utensilios e ingredientes por el concepto.

Con lo cual se obtuvo que el mercado Meta será de 3 855 personas, para la atención de dicha demanda se contará con 2 cajas operativas, las cuales atenderán según estimación a un volumen de 63 personas por día, cuando el negocio se encuentre en su fase estable, si consideramos que por cada persona según norma A.130 de Requisitos de Seguridad es necesario una dimensión aproximada de 2.5m2 para su desplazamiento adecuado, que hay personas que no compran y considerando el crecimiento esperado estimamos la necesidad de 100 m2. Además se estima que las góndolas y zonas de caja ocuparan un espacio aproximado de 155 m2 tendríamos la necesidad de contar con un espacio de 255 m2 como zona de tienda. Según la opinión de experto la relación que existe entre almacén y tienda es de 1 a 3 por tal motivo se consideró 85 m2 mas y se adicionaron 40m2 para estacionamiento con lo cual se pudo calcular que el retail necesita un tamaño aproximado de 380 m2.

Tabla 5.3: Mercado Potencial, Meta y Disponible

MERCADO POTENCIAL	Peso %	Población
Población de Los Olivos		365 921
Mujeres	52.10%	190 645
De 20 a 55 años	54.21%	103 349
N.S.E B Y C	57.20%	59 115
Mercado Potencial		**59 115**
MERCADO DISPONIBLE		
Mujeres de 20 a 55 años que preparan postres por lo menos 1 vez al mes	68.1%	40 258
Mujeres de 20 a 55 años que preparan postres entre 4 y 8 veces al mes (segmento heavy)	57.0%	**22 947**
MERCADO EFECTIVO		
Mujeres de 20 a 55 años que preparan postres entre 4 y 8 veces al mes y están interesadas en cambiar su lugar de compra de artefactos, utensilios e ingredientes por el concepto propuesto	**56.0%**	**12 850**
MERCADO META/ OBJETIVO		
Consumidores Heavy (Mujeres que preparan postres entre 4 y 8 veces al mes) interesados en cambiar su lugar de compra de artefactos, utensilios e ingredientes por el concepto propuesto	**30%**	**3 855**

Total: 100%

Fuente: Estudio Cuantitativo sobre la demanda potencial del retail de repostería en Los Olivos

Elaboración Propia

Cuadro 5.2: Cuadro de Coeficientes de Ocupación Según Uso o Tipología

TIPOLOGÍA	USO, AMBIENTE, ESPACIO O ÁREA	COEFICIENTE O FACTOR
Comercio	Tienda independiente en primer piso (nivel de acceso)	2.8 m²/ persona
	Tienda independiente en segundo piso	5.6 m²/ persona
	Tienda independiente interconectada de dos niveles	3.7 m²/ persona
	Centro comercial (vía pedestre)	Ver NFPA 101
	Supermercado	2.5 m²/ persona
	Ferretería (mejoramiento del hogar)	2.5 m²/ persona
	Mercado minorista	2.0 m²/ persona

Fuente: Reglamento nacional de edificaciones (DS N° 011-2006-Vivienda)

5.3. Estudio de localización

5.3.1. Definición de factores locacionales

Macro localización

Para la definición de los factores locacionales, usaremos el método de Suma de Puntos, el cual consiste en asignar factores cuantitativos a una serie de factores que consideramos relevantes para la comparación de la localización.

Cuadro 5.3: Alternativas de Localización

I	Los Olivos
II	Jesús María
III	Independencia
IV	Magdalena

Elaboración Propia

Cuadro 5.4: Asignación de Puntaje

Asignación de Puntaje a cada Alternativa	Asignación Cualitativa
8-10	Excelente
6-8	Bueno
4-6	Regular
1-3	Malo

Elaboración Propia

Cuadro 5.5: Factores de Localización

Factores de Localización	Coeficiente de Ponderación
a. Concentración del Mercado	10
b. Accesibilidad de Materia Prima	10
c. Disponibilidad de Agua	9
d. Energía Eléctrica	9
e. Características del Sitio	8
f. Transporte	9

Elaboración Propia

Cuadro 5.6: Factores de Localización

Coef. Pond.	Fact. Localiz.	Calif. No Pond. I	Calif. No Pond. II	Calif. No Pond. III	Calif. No Pond. IV	Punt. Pond. I	Punt. Pond. II	Punt. Pond. III	Punt. Pond. IV
10	a	10	9	8	9	100	90	80	90
10	b	9	8	8	8	90	80	80	80
9	c	9	9	9	9	81	81	81	81
9	d	10	10	10	10	90	90	90	90
8	e	10	9	8	9	90	81	72	81
9	f	9	9	8	9	72	72	64	72
Total						**523**	494	467	494

Elaboración Propia

Micro localización

Con respecto al análisis de micro localización, se usara el método de suma de puntos en el cual se asignara factores cuantitativos a una serie de factores que consideramos relevantes para la comparación de la localización en la cual se consideraran 4 posibles ubicaciones:

Cuadro 5.7: Alternativas de Localización

I	Av. Las Palmeras
II	Av. Huandoy
III	Av. Central
IV	Av. Los Alisos

Elaboración Propia

Cuadro 5.8: Asignación de Puntaje

Asignación de Puntaje a cada Alternativa	Asignación Cualitativa
8-10	Excelente
6-8	Bueno
4-6	Regular
1-3	Malo

Elaboración Propia

Cuadro 5.9: Factores de Localización

Factores de Localización	Coeficiente de Ponderación
a. Disponibilidad Local	10
b. Adquisición Licencia Municipal	10
c. Concentración del Mercado	9
d. Accesibilidad de Materia Prima	9
e. Precio Alquiler	9
f. Transporte	8

Elaboración Propia

Cuadro 5.10: Factores de Localización

Coef. Pond.	Fact. Localiz.	Calif. No Pond. I	Calif. No Pond. II	Calif. No Pond. III	Calif. No Pond. IV	Punt. Pond. I	Punt. Pond. II	Punt. Pond. III	Punt. Pond. IV
10	a	10	9	9	9	100	90	90	90
10	b	10	10	10	10	100	100	100	100
9	c	10	7	8	7	90	63	72	63
9	d	9	8	8	8	81	72	72	72
9	e	8	8	9	9	72	72	81	81
8	f	9	8	9	9	72	64	72	72
Total						**515**	461	487	478

Elaboración Propia

Después de haber considerado los diferentes factores se obtuvo que la mejor alternativa de ubicación está en la Av. Las Palmeras.

En base al cálculo realizado se observa que la mejor localización está en el Distrito de los Olivos, para lo cual consideraremos una dimensión de terreno de aproximadamente 380 m2, debiendo estar de preferencia en una esquina. Al ser un local ya construido, este deberá ser de material noble y para su acondicionamiento se deberá contar con equipos de protección contra incendios, señalización, entre otros.

En la primera y segunda planta para dividir los ambientes se considerara el uso de paredes de drywall el cual es un sistema constructivo en seco, que consiste en una estructura de perfiles de acero galvanizado o madera (parantes y rieles), sobre los cuales se colocan paneles incombustibles de yeso (originalmente) o fibrocemento por ambas caras, siendo sus características y propiedades principales:

Características

Versátil: Permite desarrollar cualquier tipo de proyectos arquitectónicos, como volúmenes especiales, tabiquería ligera y/o cielorrasos que por su estructura liviana puede cubrir espacios muy amplios según diseño.

Liviano: Su peso en promedio del tabique de drywall es 25 Kg/m2 aprox. Comparado con el peso de un tabique de albañilería (ladrillo hueco tartajeado), que es 182 kg/m2 aprox., es entre 7 a 10 veces menos pesado.

De fácil instalación: Su instalación es sencilla, se reduce al máximo los llamados vicios ocultos o errores en la ejecución de la obra. Los tubos de PVC de las Inst. Eléctricas, sanitarias, telefónicas, entre otros, pasan por las aberturas de los parantes o perfiles, se instalan simultáneamente con el armado de las placas y en algunos casos llega hasta 10 veces más.

Rapidez en la ejecución: Los plazos de obra se reducen sustancialmente con respecto a la construcción tradicional, una cantidad de tareas o actividades se pueden realizar en forma simultánea. Los costos administrativos y financieros se reducen aproximadamente en un 30% en comparación con el sistema tradicional.

Costos y tiempos: Como los tiempos de ejecución de obra son muy reducidos, y su peso (cargas muertas) representa el 10% de un tabique de ladrillo, entonces las exigencias estructurales se reduzcan en las dimensiones de cimentaciones, vigas y columnas, entre otros, existiendo un ahorro significativo en los costos directos (Mano de obra,

materiales, equipos y herramientas) e indirectos (utilidades, fletes, etc.).

Durabilidad o vida útil: Su durabilidad, está dada por sus principales componentes o insumos, como:

Cuadro 5.11: Vida Útil Materiales Construcción

Materiales	Vida útil (Años promedio)
Perfiles de acero galvanizado	30 a 40
Placa de roca de yeso o fibrocemento	30
Elementos de fijación (clavos, tornillos, fulminantes etc.)	15 a 20

Elaboración Propia

Y también por un adecuado uso y mantenimiento; pudiendo alcanzar una vida útil promedio de 15 a 20 años en condiciones normales, según las especificaciones del fabricante.

Recuperable: Los expertos o especialistas técnicos, aseguran que pueden recuperar hasta el 80% del material para ser usados nuevamente; dependerá como el personal técnico interviene en el retiro de los materiales principales del sistema constructivo.

Propiedades

Acústico: El sistema Drywall es calificado por la ASTM (American Society For Testing and Materials) en su proceso E90-75, como un material altamente acústico. Pero para obtener mejores resultados de acuerdo a los requerimientos técnicos acústicos, se puede incorporar aislantes en la cámara de aire que se forma interiormente, estos aislantes pueden ser láminas de fibra de vidrio o láminas de plomo (depende del diseño), entre otros.

Térmico: Su conductividad térmica de las placas de yeso o fibrocemento, es de 0.38 Kcal/mhoc, teniendo como efecto, una conducción baja referente a otros materiales, por lo tanto cada ambiente construido con este sistema (Drywall) mantiene su propia temperatura, evitando perdidas de energía en lugares con aire acondicionado o calefacción.

Incombustible: Las placas de yeso o fibrocemento son materiales no combustibles, no contribuyen a la propagación y combustión; por su composición química pueden resistir al fuego un promedio de 20 min a 2 horas aprox., dependerá del tipo o característica de la placa y de un apropiado diseño del sistema constructivo (drywall), este diseño debe considerar tres características principales para evitar dicha propagación:

- Estabilidad estructural.
- Sellado de aberturas de la barrera.
- Aislamiento Térmico.

Asísmico: En este sistema constructivo, el tabique es muy ligero, en los sismos ofrece mayor seguridad que un tabique tradicional (albañilería). Por ejemplo se tiene algunas conclusiones del Drywall:

- Se adapta a las deformaciones (ductibilidad, capacidad de deformarse elásticamente).
- El muro de Drywall pesa entre 7 a 10 veces menos que uno de albañilería, entonces a menores masas menores fuerzas sísmicas.
- Soporta deformaciones mayores a las mínimas exigidas por las normas sísmicas.
- Soporta adecuadamente cargas perpendiculares a su propio plano, superiores a las aportadas por un sismo severo.
- El muro NO COLAPSA y el riesgo es mínimo de desprendimiento de sus piezas.

Las tuberías sanitarias al interior de los tabiques no sufren deformaciones.

5.3.2. Consideraciones legales

5.3.2.1. Identificación del marco legal

Retail de repostería S.A.C. ha sido constituida como persona jurídica bajo el derecho privado de naturaleza comercial y mercantil, como un retail de repostería que tiene por objetivo dedicarse a la distribución y comercialización de productos e insumos de repostería, así como ejercer actividades directamente relacionadas, afines o conexas como son la venta de accesorios, equipos y electrodomésticos. La finalidad de este retail de repostería es aprovechar la tendencia de la gastronomía peruana la cual ocupa un lugar importante en el mundo gastronómico mundial,

siendo uno de sus logros más importantes la repostería.

5.3.2.2. Forma Societaria

Retail de repostería S.A.C. es una sociedad conformada por 03 accionistas titulares, que participan en el capital social a través de acciones, las cuales se diferencian entre sí por su distinto valor nominal o por los diferentes privilegios vinculados a éstas. Los accionistas no responderán con su patrimonio personal las deudas que hayan sido contraídas por la sociedad, sino únicamente lo harán con el valor del capital aportado

5.3.2.3. Denominación

Retail de Repostería S.A.C.

5.3.2.4. Capital

El capital social es de S/. **1 285 999** (Un millón doscientos ochenta y cinco mil novecientos noventa y nueve y 00/100 en Nuevos soles) representado por 1 285 999 acciones nominativas de un valor de S/. 1.00 cada una.

5.3.2.5. Accionistas

La titularidad de la acción implica de pleno derecho la sumisión de su titular al estatuto y a las decisiones de la Junta General de Accionistas, dejándose a salvo el derecho de impugnación conforme a ley. Cada acción

permite el derecho a voto en las juntas generales de accionistas, a quien aparezca como tal en libro de matrícula de acciones. Cabe indicar que las acciones son indivisibles y no pueden ser representadas sino por una sola persona.

La Empresa está conformada por el siguiente accionariado.

- Roxana Pérez Guevara de nacionalidad Peruana de ocupación empleado con DNI 10619003 estado civil soltera.
    - Suscribe 428 666 acciones nominativas y paga S/. 428 666.33 (Cuatrocientos veintiocho mil seiscientos sesenta y seis y 33/100 en bienes dinerarios) con ello cuenta con un aporte del 33.33%.
- Jaime Valera Rentería de nacionalidad Peruana de ocupación empleado con DNI 07262600 estado civil casado:
    - Suscribe 428 666 acciones nominativas y paga s/. 428 666.33 (Cuatrocientos veintiocho mil seiscientos sesenta y seis y 33/100 en bienes dinerarios) con ello cuenta con un aporte del 33.33%.
- Antonio Ramos Flores de nacionalidad Peruana de ocupación empleado con DNI 40457503 estado civil soltero:

- Suscribe 428 666 acciones nominativas y paga s/. 428 666.33 (Cuatrocientos veintiocho mil seiscientos sesenta y seis y 33/100 en bienes dinerarios) con ello cuenta con un aporte del 33.33%.

5.3.2.6. Gastos de Constitución de la Empresa

Los gastos derivados de la constitución de la Empresa son los siguientes:

- **Gastos Notariales:** Referenciados por el monto de capital y por la extensión de la Escritura Pública.
    - Tarifas: Hasta S/. 100mil aporte de capital costo S/. 500.
    - Tarifas: De S/. 100 mil a S/ 300 mil aporte de capital S/ 1 000.
    - Tarifas: De S/. 300 a S/. 500 mil aporte de capital S/. 1 500.
    - Tarifas: De S/. 500 mil a mas en aporte de capital S/. 2 500.
- **Gastos Regístrales:** La tasa a pagar es el 3/1000 del capital social aportado
- **Otros gastos:** Pago de honorarios de abogado para asesoría de la constitución de Empresa S/. 250.

Tabla 5.4: Gastos de Constitución

Gastos de constitución	Costos
Gastos Notariales	S/. 2,500.00
Gastos Registrales	S/. 1,958.40
Otros Gastos	S/. 250.00
Total de Costos	**S/. 4,708.40**

Elaboración Propia

5.3.2.7. Aporte de los Accionistas

Los aportes de los accionistas pueden ser efectuados en moneda nacional y/o extranjera; así como, en bienes físicos tangibles o en contribuciones tecnológicas intangibles, que se puedan presentar bajo la forma de bienes físicos, documentos técnicos e instrucciones y que sean susceptibles de ser valorizados. Aquellos aportes no dinerarios serán revisados por el Directorio.

5.3.3. Ordenamiento jurídico de la Empresa

5.3.3.1. Licencia municipal de funcionamiento

5.3.3.1.1. Requisitos para la Licencia de Funcionamiento

- Solicitud con carácter de Declaración Jurada.
- RUC y DNI o Carné de extranjería del solicitante tratándose de Persona Natural. En caso de Personería Jurídica, debe ser el representante quien presente su DNI o

carné de extranjería y carta poder con firma legalizada.

- RUC y DNI o Carné de extranjería, además de poder vigente del representante legal tratándose de Persona Jurídica u otro ente colectivo.
- Inspección técnica de seguridad en defensa civil de detalle (ITSDC) de detalle.
- Copia simple de título profesional en caso de servicios relacionados con la salud.
- Indicar número de estacionamientos en Declaración Jurada.
- Copia simple de autorización sectorial.
- Copia simple de autorización expedida por Instituto Nacional de Cultura de ser el caso.

5.3.3.1.2. Condiciones para Establecimientos menores a 500 m²

Incluye:

- Para edificaciones, recintos o instalaciones de hasta dos niveles desde el nivel de terreno o calzada con un área desde 101 m² hasta 500 m².
- Para Instituciones Educativas con Área hasta 500 m², hasta dos niveles desde el

nivel de terreno o calzada y con un máximo de 200 alumnos por turno.

- Para cabinas de Internet con un máximo de 20 computadoras.
- Para Gimnasios con un área menor o igual a 500 m² y que sólo cuenten con máquinas mecánicas
- Para Agencias Bancarias, oficinas administrativas, entre otras de evaluación similar con un área de hasta 500 m² y que cuenten con un máximo de 20 computadoras.
- Playas de estacionamiento de un solo nivel sin techar, granjas, entre otros de similares características.
- Licorerías, ferreterías con un área de hasta 500 m².

5.3.3.1.3. Estructura de Costos y plazos para Licencias de Funcionamiento

Cuadro 5.12: Costos y plazos de licencia de funcionamiento

DENOMINACION DEL PROCEDIMIENTO Y BASE LEGAL		DERECHO DE PAGO		EVAL. PREVIA (días hábiles)	
		% UIT	S/.	POSIT.	NEGAT.
1) LICENCIA MUNICIPAL DE FUNCIONAMIENTO					
1.1)	PARA ESTABLECIMIENTOS DE HASTA 100 M2 (CON CAPACIDAD DE ALMACENAMIENTO NO MAYOR AL 30% DEL ÁREA DEL LOCAL) Y CONCESIONARIOS	1.89%	68.07	15	
1.2)	PARA ESTABLECIMIENTOS DESDE 100 M2 HASTA 500 M2	2.72%	97.86	15	
1.3)	PARA ESTABLECIMIENTOS MAYORES A 500 M2	1.63%	58.74	15	

Fuente: Estructura de costos Municipalidad Los Olivos

5.3.3.2. Registro de marca

5.3.3.2.1. Indecopi

En el Perú, el registro de marcas está a cargo de la Dirección de Signos Distintivos del INDECOPI.

5.3.3.2.2. Requisitos

Para el registro de marcas, nombres comerciales, lemas comerciales, marcas colectivas y marcas de certificación, debe tenerse en cuenta los siguientes requisitos:

- Presentar tres ejemplares del formato de la solicitud correspondiente (uno de los cuales servirá de cargo). Se debe indicar los datos de identificación del solicitante (incluyendo su domicilio para que se le remitan las notificaciones).
- En caso de contar con un representante, deberá indicar sus datos de identificación y su domicilio será considerado para efecto de las notificaciones. Siendo obligatorio adjuntar los poderes respectivos.
- Indicar cuál es el signo que se pretende registrar. Si éste posee elementos gráficos, se deberá adjuntar su reproducción (tres copias de

aproximadamente 5 cm de largo y 5 cm de ancho y a colores, si se desea proteger los colores).

- Determinar expresamente cuáles son los productos, servicios o actividades económicas que se desea registrar, así como la clase o clases a la que pertenecen (Clasificación de Niza).
- En caso de tratarse de una solicitud multiclase, los productos o servicios se deben indicar agrupados por clase, precedidos por el número de clase correspondiente y en el orden estipulado por la Clasificación de Niza.
- De ser necesario, se deberá manifestar la prioridad que se reivindica. En esta situación particular, se adjuntará la copia de la solicitud cuya prioridad se invoca, certificada por la autoridad que la expidió, de ser el caso, traducida al español.
- Adjuntar la constancia de pago del derecho de trámite, cuyo costo es equivalente al 14.86% de la Unidad Impositiva Tributaria (UIT) por una clase solicitada. El monto (S/. 534.99 nuevos soles) y se cancelará en la Caja del INDECOPI. Por cada clase adicional, el pago del derecho de trámite será de S/.

533.30, cuyo costo es equivalente al 14.81% de la Unidad Impositiva Tributaria (UIT).

Se deberá tener en cuenta además, ciertos requisitos adicionales en los siguientes supuestos:

- **Marcas colectivas y Marcas de certificación:** se acompañará también el Reglamento de uso correspondiente.
- **Nombre comercial:** se señalará fecha de primer uso y se acompañará los medios de prueba que la acrediten para cada una de las actividades que se pretenda distinguir.
- **Lema comercial:** se indicará el signo al cual se asociará el lema comercial, indicando el número de certificado o, en su caso, el expediente de la solicitud de registro en trámite.

5.3.3.2.3. Plazos

Se le otorgará un plazo de sesenta 60 días hábiles para subsanar los incumplimientos.

- Si se remedian tales omisiones, para efectos jurídicos se considerará como fecha de presentación de la solicitud aquella en la cual se hubieren completado dichos requisitos.

- Si no se cumple con el requerimiento formulado, la solicitud de registro se tendrá por no presentada y se dispondrá su archivamiento.
- Una vez presentada la solicitud (es decir, habiéndose asignado fecha de presentación para efectos jurídicos), la Dirección tiene un plazo de 15 días hábiles para realizar su examen formal.

Considerando los demás requisitos (documento de poder, indicación de la clase, precisión o exclusión de productos o servicios, entre otros), si fuera el caso, la Dirección notificará al solicitante para que cumpla con subsanar las omisiones, otorgándole para ello un plazo de sesenta (60) días hábiles, contados desde el día siguiente de recibida la notificación.

- De no cumplirse con dichos requerimientos en el plazo establecido, se declarará el abandono de la solicitud y se dispondrá su archivamiento.
- Una vez completados los requisitos en el plazo establecido, se otorgará la orden de publicación, con lo cual deberá acercarse a las oficinas del diario oficial El Peruano y solicitar su divulgación por única vez. Se debe indicar que el costo de

la misma debe ser asumido por el solicitante.

- Si se solicita el registro de una misma marca en diferentes expedientes y con relación a diferentes clases, se podrá pedir la emisión de una sola orden de publicación (que contenga todos los pedidos) dentro de los 10 días siguientes a la presentación de las solicitudes. En caso contrario, se emitirán órdenes de publicación independientes.
- Dentro del plazo de 30 días hábiles de recibida la orden de publicación, el solicitante debe realizar su divulgación en el diario oficial El Peruano.
- El solicitante podrá ceder los derechos expectanticos sobre una solicitud en trámite. Para ello, deberá presentar el documento en el que conste la cesión con su firma debidamente legalizada. Cuando la cesión sea efectuada por una persona natural, se deberá presentar una declaración jurada –con firma legalizada– de bien propio de libre disposición o, de ser el caso, el consentimiento del cónyuge.
- Si después de notificada la resolución, el solicitante deseara presentar un recurso de reconsideración, de apelación o

adhesión, dispondrá de un plazo máximo de 15 días útiles desde la fecha en que dicha resolución le fue comunicada.

5.3.3.2.4. Presentación de Poderes

- Personas naturales: Precisan un poder en instrumento privado (no requiere legalizaciones).
- Personas jurídicas: Requieren un poder en instrumento privado en el que se indique la calidad del poderdante.
- Poderes otorgados en idioma extranjero: Deberán presentarse con su correspondiente traducción simple al idioma español.
- En casos de renuncias y desistimientos, el poder debe contar con firma legalizada por un notario. Si el poder hubiese sido otorgado en el extranjero, deberá contener la secuencia de legalizaciones hasta el consulado peruano.

5.3.3.3. Legislación tributaria

5.3.3.3.1. Requisitos Contables

Las empresas se encuentran obligadas por la legislación tributaria, a llevar libros de contabilidad considerados como principales, los cuales deberán estar en castellano y expresados

en moneda nacional, salvo que se trate de sociedades que hayan suscrito contratos especiales con el estado y por tal motivo puedan llevar su contabilidad en moneda extranjera.

Los principales libros contables son los siguientes:

- Libro de inventarios y balance: Costo S/. 10
- Libro diario: Costo S/. 10
- Libro mayor: Costo S/. 10
- Libro de planilla de remuneraciones: Costo S/. 10
- Libro de actas: Costo S/. 10
- Libro caja: Costo S/. 10
- Registro de compras: Costo S/. 10
- Registro de ventas: Costo S/. 10

Previo a su utilización, los libros contables deberán legalizarse ante Notario Público por un costo de S/ 10 por libro, excepto el de Planillas, el cual se legalizará ante el Ministerio de Trabajo y Promoción Social, pagando la tasa correspondiente en el Banco de la Nación.

5.3.3.3.2. Registro Único de Contribuyentes (RUC)

La Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (Sunat), es el órgano administrador de tributo y tiene entre otras funciones, la de registrar a los contribuyentes, otorgándoles el certificado que acredite su

inscripción en el registro único de contribuyentes.

Para su obtención se deberá presentar lo siguiente:

- Testimonio de Constitución Social, debidamente inscrito ante el Registro correspondiente.
- Recibo de agua o luz del domicilio fiscal.
- Formato de inscripción de RUC de la SUNAT.
- Documento de identidad en original del representante legal.
- Si el trámite lo realiza una tercera persona deberá presentar una carta poder simple otorgada por el representante legal con firma legalizada notarialmente y el documento de identidad en original de la tercera persona.

5.3.3.4. Certificado de sanidad

5.3.3.4.1. Requisitos para trámite de Inscripción en el Registro Sanitario de Alimentos y Bebidas de Consumo Humano

- Formato de solicitud dirigida al Director Ejecutivo de Higiene Alimentaria y Zoonosis de la DIGESA, con carácter de Declaración Jurada, que contenga N° de RUC, firmada por el Representante Legal.

- Resultado de los análisis físicos, químicos y microbiológicos del producto terminado, confirmando su aptitud de acuerdo a la normatividad sanitaria vigente, otorgado por un laboratorio acreditado o del laboratorio de control de calidad de la fábrica.
- Certificado de Libre Comercialización o similar o Certificado Sanitario emitido por la Autoridad Competente del país de origen, en original o copia refrendado por el consulado respectivo, cuando el alimento o bebida sea importado.
- Rotulado de los productos etiquetados.
- Los Alimentos y Bebidas de regímenes especiales, deberán señalar sus propiedades nutricionales, acompañando el correspondiente análisis bromatológico practicado por laboratorio acreditado por INDECOPI.
- Declaración Jurada de ser MYPE. cuando corresponda.
- Comprobante de Pago de Derecho de Trámite, 385 Nuevos Soles. (10% UIT, UIT 2015 = 3 850).

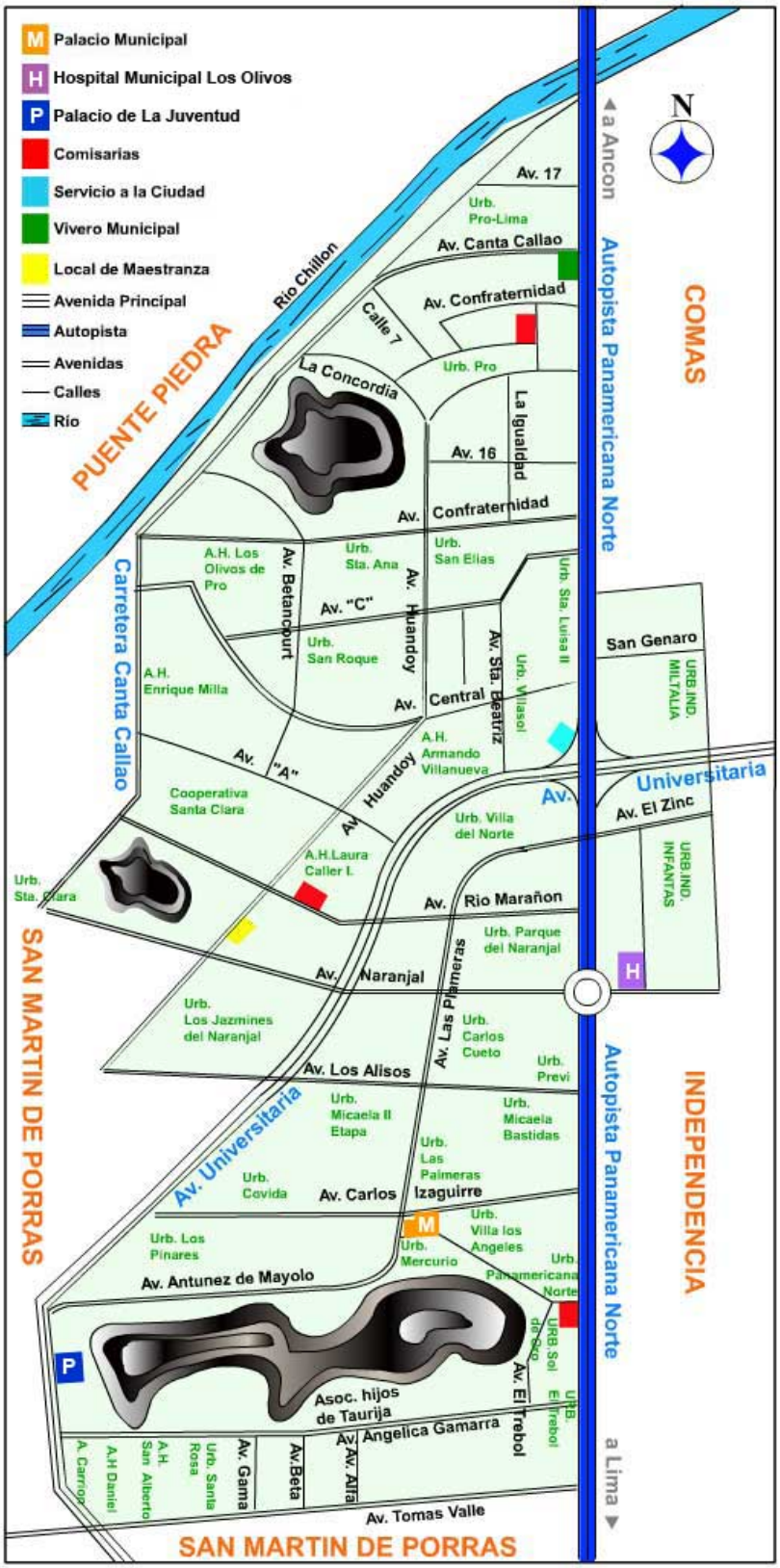
5.4. Determinación de la localización óptima

El Local estará ubicado en el distrito de los Olivos, en la zona de las Palmeras, que según estudio el mercado exploratorio mencionado

en el capítulo III es el más adecuado para la implementación del retail, esto se determinó en base a encuestas realizadas en los distritos de Jesús María, Independencia, Los Olivos y Magdalena, con un tamaño de muestra de 120 casos a nivel total (30 casos por distrito).

El distrito de los Olivos cuenta con una población de 365 921 habitantes de los cuales el mercado meta estaría conformado por 3 855 personas que en su mayoría se encuentran en las cercanías de dicha avenida.

Figura 5.1: Zona de Ubicación Tentativa del Retail



Fuente: Municipalidad Los Olivos

CAPÍTULO VI

6. Aspectos Organizacionales

6.1. Caracterización de la cultura organizacional deseada

6.1.1. Visión

Ser reconocidos como el primer retail especializado en productos de repostería en el Perú, con presencia a nivel nacional en 10 años.

6.1.2. Misión

A largo plazo ser un retail que consiga satisfacer las exigencias del mercado, que brinde un adecuado asesoramiento a sus clientes y que se preocupe por mantener productos y servicios variados y especializados para la repostería.

6.1.3. Principios

La cultura de la Empresa, deberá estar basada en principios que reflejen en forma clara y precisa sus creencias fundamentales en base a las cuales se desarrollaran las relaciones con los empleados, clientes y proveedores; fijando así el marco de referencia para un crecimiento sostenido.

Los principios esenciales que se deberán aplicar son:

Respeto por la dignidad de la persona: Solo se podrá trabajar en forma efectiva, si tratamos a los demás y a nosotros mismos con respeto. Por tal motivo es

imprescindible trabajar en un ambiente que valore, comprenda e integre la diversidad generacional, esencial para el éxito de la organización.

Máximo compromiso de integridad en todo lo que hacemos: La integridad y honestidad debe ser el sello distintivo de toda persona y organización, para llegar a logros consistentes y mantener el respeto de aquellos con quienes se interactúa.

Confianza: Se generara un ambiente de confianza mutua, teniendo fe en la realización de las tareas asignadas al personal. Para ello se debe permitir a los empleados y equipos de trabajo gran libertad de acción para conducirse, engendrando el sentido de responsabilidad necesario para el ejercicio de esa libertad. En este sentido, es esencial saber delegar funciones.

Credibilidad: Debemos ganar la confianza de todo público. La honradez, rectitud y congruencia crearan un ambiente que nos lleve a realizar lo que hemos prometido en el tiempo adecuado.

Mejoramiento continuo en todo lo que hacemos: La educación y entrenamiento, que nos permiten ir mejorando día a día, debe ser aceptada como una responsabilidad común para los empleados y la Empresa. Este desarrollo es fundamental para la supervivencia a largo plazo, facilitando la adaptabilidad a las innovaciones y los cambios y paralelamente, incentivando los mismos con nuestras propuestas.

6.2. Formulación de Estrategias del Negocio

La estrategia de negocio que desarrollaremos es la de "diferenciación", ya que somos una iniciativa única en la industria de retail. Siendo un retail de repostería con una tienda física enfocada a brindar asesoramiento, comodidad, diversidad e innovación, en un ambiente cercano, seguro, amigable y familiar, soportado por personas expertas y capacitadas en preparación de postres. Buscando con ello, fidelizar a nuestros clientes al punto de generar una estrecha relación con ellos.

Es así que, teniendo en cuenta las oportunidades y amenazas del entorno, así como nuestras potencialidades, los lineamientos estratégicos que seguiríamos, con el fin de ganar mayor cuota de mercado serían:

- Posicionarnos como el único retail especializado en repostería.
- Fidelizar al cliente mediante la creación de tarjeta de puntos, el asesoramiento continuo a través del personal especializado y las capacitaciones gratuitas.
- Alianzas estratégicas con instituciones relacionadas al sector (CEO, Proveedores, Profesionales, etc.) para los cursos de capacitación, buscando tener capacitadores renombrados.
- Captar al segmento de mujeres que no son heavy, mediante publicidad y promociones (ofertas 2 x 1, descuentos, etc. coordinado con los proveedores, con el fin de incrementar el gasto de los clientes y atraer a clientes sensibles al precio).
- A nivel operativo:

- Maximizar el poder de negociación para disminuir el costo de compra.

6.2.1. Modelo Canvas

6.2.1.1. Segmentación de mercado

Este nuevo concepto de supermercado estaría dirigido al siguiente segmento meta:

- Mujeres de 20 a 55 años de edad residentes en Los Olivos.
- De los niveles socioeconómicos B y C.
- Que suelen preparar entre 4 y 8 veces al mes postres para consumo del hogar y/o negocio.

6.2.1.2. Propuesta de valor

El compromiso con nuestros clientes es:

- Ser el primer retail presencial especializado en productos para repostería
- Optimizar su tiempo en la obtención de ingredientes y artefactos para sus postres (todo en un solo lugar y ordenado).
- Brindar diversidad e innovación en las tres líneas de negocio a ofertar (ingredientes, utensilios y accesorios).
- Brindar ingredientes frescos y garantizados
- Ofrecer una experiencia de compra asesorada a través de un staff especializado en reposteria en la tienda.
- Generar conocimiento a través de capacitaciones.

- Contar con canales de contactos para mantenerlos informados y escuchar sus inquietudes (Página web, facebook).
- Ofrecer un ambiente seguro, ordenado, amigable y familar.
- Contar con personal capacitado en repostería.

Para soportar nuestra propuesta valor, la cartera de servicio a ofrecer sería la siguiente:

Servicio básico: La oferta de una diversidad de ingredientes, utensilios, artefactos eléctricos pequeños especializados para preparar repostería.

Cuadro 6.2: Insumos, Utensilios y Artefactos para Repostería

Insumos/ingredientes	Utensilios y accesorios	Artefactos
• Frutas secas, frescas y confitadas • Harinas • Arroz • Huevos • Esencias y Levaduras • Lácteos y derivados (mantequilla y majar blanco) • Colorantes • Cobertura de chocolate • Crema tártaro • Bicarbonato de amonio • Ácido cítrico • Polvo ámbar • Pectina • Goma arábica • Benzoato • Sorbato de potasio • Goma pastelera • Goma tragacanto • Colapez • Azúcar de colores • Granillo • Productos para decoración de pasteles y tortas (masa elástica, grajeas, chantilly, fosh, Pastillaje de azúcar, etc).	• Mangas • Moldes de aluminio (para queques y galletas) • Rodillos • Espátulas • Cuchillos • Medidores (tazas y cucharas) • Boquillas • Brochas • Reglas sin y con diseño para decorado • Cortadores • Termómetros • Coladores • Bases para postres (plástico) • Pirotines • Talladores de frutas • Protectores (Aluminio y Plástico) • Selladores para masa elástica • Menajes de plástico (vasos, platos, cucharas)	• Hornos pequeños • Batidora de mesa e industrial • Licuadora • Extractor de jugos • Balanzas

Elaboración Propia

Servicios complementarios: según el enfoque de la flor de servicio son:

Servicios de facilitación (que auxilian en el uso del servicio):

- **Información:** se proveerá información a los clientes a través de avisos impresos (donde se mostrará productos, ofertas y precios, por ejemplo), de folletos, de nuestra propia página web y redes sociales.

  Además, se ofrecerá una variedad de libros y recetas de repostería.
- **Facturación:** se mostrará al cliente el monto a pagar en la pantalla de la caja registradora, entregando comprobantes de pago electrónicos y físicos. Habrá cajas registradoras específicas para compras con RUC.
- **Pago:** se aceptará efectivo y tarjetas de débito y crédito.

Servicios que agregan valor:

- **Consultas:** Asesoramiento de nuestros clientes durante la visita, y en las capacitaciones o talleres de repostería. Asimismo, contaremos con un Facebook para dar tips a nuestros públicos.
- **Hospitalidad:** Los elementos que transmitirán hospitalidad en el local son:
    - Personal amable y cordial, previamente capacitado.

- Saludos de cumpleaños de los clientes.
- Un módulo de servicio al cliente donde se entregará dulces para los niños que nos visitan.
- Los seis primeros meses se proporcionará un bus que lleve a clientes a la tienda que pasará en las principales avenidas de Los olivos (Las Palmares, Antúnez de Mayolo y desde Plaza Lima Norte al Local).

- **Cuidado:** Estacionamiento y cuidado de compras o efectos personales en servicio al cliente y lockers metálicos.

Excepciones: restitución de productos y manejo de reclamos con los supervisores de tiendas y buzón de sugerencias. Todos los reclamos serán además acompañados de una llamada telefónica al cliente para decir al cliente que nos preocupamos por él.

6.2.1.3. Canales

- **Canales de comunicación:** Los canales con los que nos contactaremos con nuestros clientes son:

  <u>En la etapa de lanzamiento:</u>

  - Postes de bandera cerca al local y en zonas de influencia (Panamericana Norte, Antúnez Mayolo y Las Palmeras).

- Aviso en radios de la zona (Comas, santa maría) y regional (panamericana).
- Activación: Carro alegórico con personas que entregarían volantes.
- Aviso y encartado en el Trome Norte.
- Catálogos en la tienda.

En la etapa de mantenimiento:

- Aviso en radios de la zona (Comas, santa maría) y regional (panamericana).
- Aviso y encartado en el Trome Norte.
- Paneles publicitarios.
- Volanteo.
- Presencia en programas televisivos.
- Boca a boca.
- Redes sociales (Facebook y YouTube).
- Internet (página web).

- **Canales de distribucción:** Punto de venta (tienda)

6.2.1.4. Relación con el Cliente

- Adquisición

  - Los talleres y/o capacitaciones.
  - Redes sociales (Facebook y Youtube).
  - Atención y asesoria personalizada en la tienda.

- Retención de clientes

  - Club de Clientes.
  - Clases de repostería / capacitaciones.

- Descuentos y promociones.
- Tarjeta de crédito.
- Buzón de sugerencias en las tiendas.
- Área de atención y servicio al cliente: Atender reclamos y devoluciones sin ningún trámite adicional.
- Internet y Redes Sociales (Facebook y Youtube).
- Capacidad de atender pedidos especiales.
- No cobrar envoltura ni empaques.
- Establecer cajas para carritos.

6.2.1.5. Fuentes de Ingreso

- Por la venta de los productos que comercializaremos.
- Por la publicidad en nuestra web y redes sociales.
- Por la publicidad en nuestro encarte.

6.2.1.6. Recursos Claves

- Recursos Humanos (Personal de atención calificado para atención en tienda).
- Insumos naturales y frescos.
- Utensilios modernos e innovadores.
- Variedad de artefactos eléctricos.
- Recursos financieros.
- Selección de personal.
- Actividades comerciales.
- Actividades operativas.

- Servicio al cliente (donde las capacitaciones son parte fundamental).
- Relación con los proveedores.

6.2.1.7. Actividades Claves

- La asesoría a clientes en la tienda, ya que ofrecemos una experiencia de compra asesorada.
- Talleres de capacitación de clientes, para cual contaremos con la Zona Creativa Repostera y realizaremos alianzas estratégicas con proveedores e instituciones educativas.
- La compra - reposición de los productos en tienda.
- Selección de personal.
- Actividades de marketing y promoción.
- Redes sociales y página web.

6.2.1.8. Red de Partners

- Proveedores de insumos, accesorios y equipos (no solo por el tema de los productos-logística, sino por el tema de promotoras y capacitación).
- Instituciones educativas relacionadas a repostería.
- Proveedores de servicios (incluido medios de comunicación de todo tipo).

6.2.1.9. Estructura de Costos

- Inversión en instalaciones y productos para la venta.
- Otros gastos preoperativos.
- Costos fijos.

Respecto a los gastos de marketing podremos detallar los siguientes:

Tabla 6.1: Estructura de Costos

ACTIVIDADES	PRIMER AÑO (S/)
De lanzamiento	60 000
De mantenimiento	
Bus para llevar clientes (para 6 meses)	14 400
Encartes en periódicos (pago al medio) - 11 meses	44 000
Pago de imprenta por elaboración de encarte - 11 meses	77 000
Radio locales - 11 meses	19 800
Paneles - 3 meses	9 000
Volanteo - 11 meses	8 000
Actividades con municipalidad	7 800
Presupuesto Estimado	**240 000**
ACTIVIDADES (DESPUÉS DEL PRIMER AÑO)	**ANUAL (S/)**
Encartes en periódicos (pago al medio)	30 000
Pago de imprenta por elaboración de encarte	48 000
Radio locales	17 600
Paneles	6 000
Volanteo	8 000
Tarjeta de puntos	40 000
Marketing directo (Call Center contratado con personal)	21 000
Actividades con municipalidad	9 400
Presupuesto Estimado	**180 000**

Elaboración Propia

6.3. Determinación de las ventajas competitivas críticas

Entre las principales ventajas competitivas críticas podemos citar:

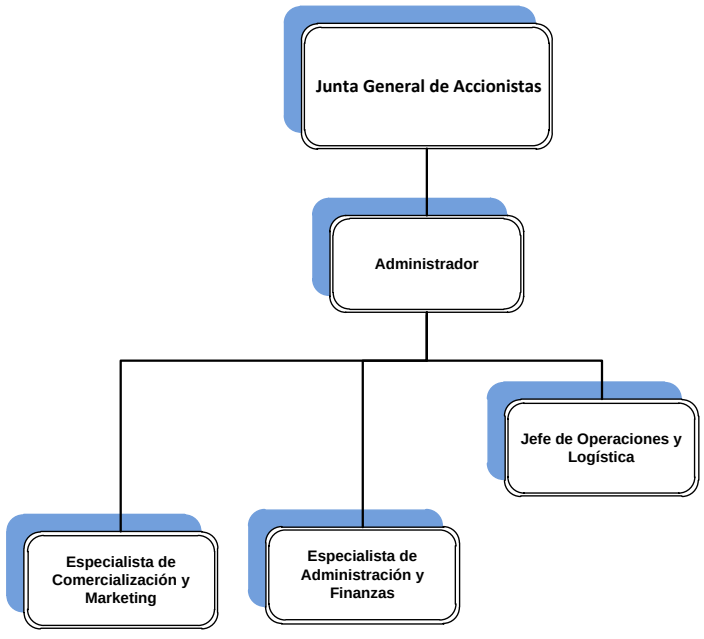
- Personal especializado en repostería
- Capacitaciones gratuitas
- Ambiente amigable, seguro y cómodo
- Encontrar todo en un mismo lugar

6.4. Diseño de la estructura organizacional deseada

6.4.1. Organigrama de la Empresa

El organigrama general de la Empresa, estará compuesto por la Junta de Accionistas, quienes son reportados sobre las incidencias de la Empresa por el Administrador; este a su vez tiene un equipo conformado por 1 Jefatura (Operaciones y Logística) y 2 Especialistas (Comercialización y Marketing y Administración y Finanzas); como se muestra a continuación:

Gráfico 6.1: Organigrama de la Empresa



Elaboración Propia

6.4.2. Organigrama Especialista de Comercialización y Marketing

Tiene una dependencia jerárquica del Administrador y tendrá a su cargo un Analista de Publicidad y Campaña.

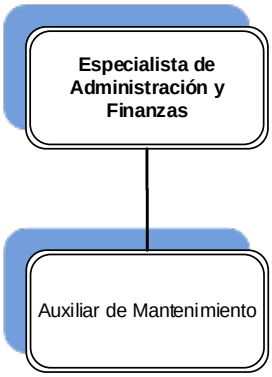
Gráfico 6.2: Organigrama Jefatura de Comercialización y Marketing

Elaboración Propia

6.4.3. Organigrama Especialista de Administración y Finanzas

Tiene una dependencia jerárquica del Administrador y tendrá a su cargo a un Auxiliar de Mantenimiento y estará a cargo de que las instalaciones y equipos de la empresa funcionen adecuadamente

Gráfico 6.3: Organigrama Jefatura de Administración y Finanzas

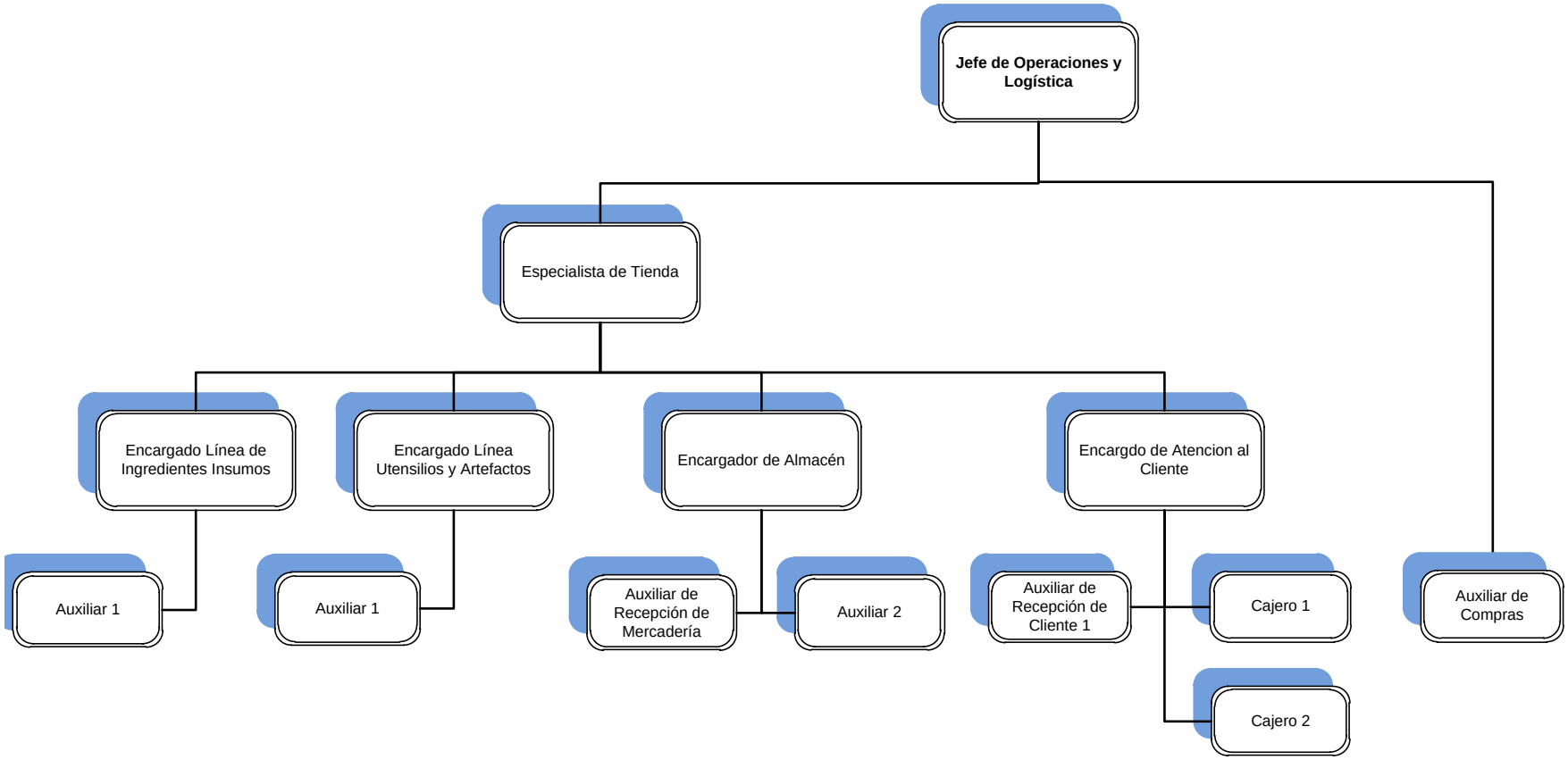


Elaboración Propia

6.4.4. Organigrama Jefatura de Operaciones y Logística

Tiene una dependencia jerárquica del Administrador y tendrá a su cargo a un Auxiliar de Compras y un Especialista de Tienda, quien estará a cargo de la operatividad de la tienda, para lo cual tiene a su cargo a 4 Encargados (Ingredientes e Insumos, Utensilios y Artefactos, Almacén y Atención al cliente) quienes cuentan con el soporte de auxiliares y cajeros para el desarrollo de sus funciones o actividades

Gráfico 6.4: Organigrama Jefatura de Operaciones y Logística



Elaboración Propia

Nota: Las Áreas de Legal, Sistemas y Contabilidad serán tercerizadas.

6.5. Remuneraciones, compensaciones e incentivos

Se ha realizado consultas a 4 expertos en reclutamiento y selección de personal operativo en sector retail, tanto en formatos grandes como formatos medianos y pequeños. Los mismos se detallan a continuación:

- Srta. Carmen Albarracín – Analista de reclutamiento y selección en Supermercados Peruanos. Con más de 5 años de experiencia en el sector.
- Sr. César Arbulú Fajardo – Gerente de desarrollo y proyectos – tiendas Creativa. Con más de 10 años de experiencia en el sector.
- Srta. Elizabeth Krumdieck Rado – Coordinadora de tutoría en Beca 18. Con más de 5 años de experiencia en el sector.
- Srta. Katherine Barrios – Jefe de selección y head hunting GDT Gestión del Talento. Con más de 5 años de experiencia liderando procesos en el sector.

De la información recogida con ellos, hemos elaborado el siguiente cuadro comparativo de los rangos de sueldos en el mercado versus nuestros sueldos proyectados, los mismos que se encuentran dentro de dicho rango.

Tabla 6.2: Sueldos Brutos del mercado versus sueldos brutos proyecto en Soles

	Expertos					Proyecto
Posiciones	**1**	**2**	**3**	**4**	**Rango**	**Presupuestado**
Cajero	850	850	750	750	750 - 850	750
Gondolero - auxiliar	850	850	750	750	750 - 850	750
Encargado de área	1 000	1 000			1 000	1 154
Jefe de área	1 500	1 500			1 500	1 846
Vendedor - Auxiliar - Cajero *			750	750	750	
Encargado de Tienda *			850		850	846
Administrador de Tienda *			1 400	1 300	1 300 - 1 400	

Elaboración propia

* Formatos retail medianos y/o pequeños

Para el caso del sueldo presupuestado para el administrador general, dado que dicha posición será ejercida por uno de los inversionistas, el monto que se ha considerado es el que se ha acordado entre todos los inversionistas del proyecto.

6.5.1. Remuneración Fija

La remuneración fija es el sueldo fijo mensual del empleado que se abona por el mismo monto o con referencia a un factor permanente. Esta puede incluir CTS, gratificación, movilidad y otros conceptos que crea conveniente la Empresa.

Dentro de este tipo de remuneración están los beneficios que son las compensaciones variables sujeto a la participación de utilidades según decreto legislativo Nª 892, siempre y cuando la Empresa cumpla con generar renta de 3era categoría, tenga más de 20 trabajadores y genere utilidades en el año activo. En este caso

por ser Empresa de comercio al por mayor y menor corresponde un porcentaje del 8% de distribución de utilidades entre los trabajadores activos.

El 50% de las utilidades serán distribuidas en función a los días laborados por cada empleado en servicio real y efectivo. Es decir se dividirá el 50% de las utilidades entre la suma total de días laborados por los trabajadores y el resultado obtenido se multiplicará por el número de días laborados por cada trabajador.

El otro 50% se distribuirá en proporción a las remuneraciones de cada trabajador. Es decir se dividirá dicho monto entre la suma total de las remuneraciones de todos los trabajadores y el resultado se multiplicara por el total de las remuneraciones que corresponda a cada trabajador.

6.5.2. Remuneración variable

La remuneración variable es el sueldo fijo más compensaciones complementarias, que sufre fluctuaciones en el tiempo debido a factores predeterminados. Dentro de ellos se incluyen en este concepto las comisiones o metas. Esta puede incluir CTS, gratificación, movilidad y otros.

Dentro de este tipo de remuneración están los beneficios que son las compensaciones variables sujeto a la participación de utilidades según decreto legislativo Nª 892, siempre y cuando la Empresa cumpla con generar renta de 3era categoría, tenga más de 20 trabajadores y genere utilidades en el año activo. En este caso por ser Empresa de comercio al por mayor y menor corresponde un porcentaje del 8% de distribución de utilidades entre los trabajadores activos.

El 50% de las utilidades serán distribuidas en función a los días laborados por cada empleado en servicio real y efectivo. Es decir se dividirá el 50% de las utilidades entre la suma total de días laborados por los trabajadores y el resultado obtenido se multiplicará por el número de días laborados por cada trabajador.

El otro 50% se distribuirá en proporción a las remuneraciones de cada trabajador. Es decir se dividirá dicho monto entre la suma total de las remuneraciones de todos los trabajadores y el resultado se multiplicara por el total de las remuneraciones que corresponda a cada trabajador. Tener en cuenta que en el caso de aquellos empleados que perciban remuneraciones variables este otro 50% será en función al promedio de remuneración variable que presenten durante el año.

6.5.2.1. Por comisión

Este tipo de pagos en remuneraciones variables están sujetas al pago de productos por la venta y/o cobranza dependiendo del puesto, que genere el mes que antecede.

6.5.2.2. Por metas

Este tipo de pagos en remuneraciones variables están sujetos al % en logro de metas establecidas durante el periodo de evaluación para desempeño.

6.5.3. Conceptos remunerativos

Bajo este concepto, hay una serie de bonificaciones, comisiones, asignaciones, entre son determinados dentro del concepto de remuneración:

- Tributos y aportes: Impuesto a la renta, pensiones AFP/ONP, Essalud, EPS.
- Beneficios de Ley: CTS, gratificaciones, Vacaciones y seguros de Ley.

6.5.4. Conceptos no remunerativos

Dentro de la legislación laboral existen conceptos determinados como no remunerativos para conocimiento del empleador.

- Prestaciones alimentarias de suministro directo.
- Bonificación por cumpleaños.
- Bonificación por matrimonio.
- Bonificación por nacimiento de hijos.
- Bonificación por fallecimiento de familiar directo.
- Bonificación por cierre de pliego.
- Bonificación otorgada por convenio colectivo.
- Otras bonificaciones extraordinarias por única vez.
- Gratificaciones extraordinarias.
- Refrigerio o comida que no constituye alimentación principal.
- Costo o valor de condiciones de trabajo.
- Participación legal y Participación adicional de utilidades.
- Aguinaldo navideño o similar.
- Asignación de escolaridad.
- Movilidad.
- Sumas de dinero o bienes que no son libres disposición.
- Pensión de jubilación o Cesantía e invalidez.
- Subsidios.
- Subvención económica.
- Incentivo por cese.
- Indemnización por despido arbitrario.

- Indemnización por hospitalidad.
- Indemnización por no reincorporar a un trabajador cesado por cese colectivo.
- Beneficios adicionales (Uniformes, movilidad por zonas lejanas, viáticos, gastos de representación, vestuarios, etc.

6.6. Política de recursos humanos

6.6.1. Objetivo

El Objetivo es escoger y clasificar los candidatos más adecuados para satisfacer las necesidades de la Empresa; así como, su capacitación y entrenamiento; asegurando así la ejecución satisfactoria del trabajo y adaptación a los cambios originados por nuevas tecnologías. Permitiendo desempeñar las actividades con el nivel de eficiencia requerido para el puesto de trabajo, lo que consecuentemente contribuye al logro de los objetivos organizacionales y a la autorrealización personal del trabajador.

6.6.2. Legislación laboral

Dentro del sistema Laboral Peruano se pueden celebrar contratos de trabajo según las necesidades del mercado o producción de la empresa; pudiendo ser estos de carácter permanente, de naturaleza temporal o por honorarios, para el proyecto se ha definido por conveniente realizar contratos de manera temporal.

6.6.3. Libros Laborales obligatorios

6.6.3.1. Libro de Planilla

Se llevaran libros de planillas de pago de remuneraciones y otros derechos sociales de los trabajadores.

Los libros de planillas podrán ser sustituidos por planillas en hojas sueltas, cuando el empleador pruebe que dicho sistema le es más conveniente sin perjuicio para los trabajadores.

Las planillas u hojas sueltas serán autorizadas por la Autoridad Administrativa de Trabajo (Ministerio de trabajo), del lugar donde se encuentra ubicado el centro de trabajo.

6.6.3.2. Registro de Planillas

- Se registrarán obligatoriamente a los trabajadores en las planillas autorizadas, dentro de las veinticuatro (24) horas de haber ingresado a prestar servicios.
- Se conservaran las planillas hasta cinco (5) años, después de la terminación de sus actividades como tales, salvo disposición especial.
- Se conservaran los duplicados de las boletas de pago relativas a cada trabajador, hasta cinco años después de efectuado el pago correspondiente.

6.6.3.3. Boleta de Pago

- Se entregaran a cada trabajador al momento de pagarle sus remuneraciones o las sumas correspondientes a otros

derechos sociales, una boleta conteniendo los mismos datos que figuran en las planillas y la fecha de ingreso del trabajador, la misma que será sellada y firmada por el empleador o por un representante suyo.

- El trabajador firmará un duplicado de esta boleta en dicho acto o imprimirá en ella su huella digital si no supiera firmar, debiendo quedar dicho duplicado en poder del empleador.
- La firma en el duplicado de esta boleta no implicará renuncia por el trabajador a cobrar las sumas que éste considere no figuran en la boleta.
- No es necesaria la firma de los trabajadores en las planillas.

6.6.4. Obligaciones del empleador con respecto a sus derechos y beneficios

6.6.4.1. Jornada de trabajo

La Jornada ordinaria de trabajo tanto para varones y mujeres es de 8 horas diarias o 48 semanales como máximo.

6.6.4.2. Horario de trabajo

Se definió como hora de apertura las 08:30 am y cierre 08:00 pm.

6.6.4.3. Refrigerio

El trabajador tiene pleno derecho a tomar sus alimentos, dejando en claro que no forma parte de la jornada ni horario de trabajo.

6.6.4.4. Descanso Semanal

Se considerara el derecho de descanso del trabajador de mínimo 24 horas a la semana.

6.6.4.5. Vacaciones anuales

Se considerar el derecho de descanso vacacional del trabajador de 30 días calendarios por año completo de servicios.

6.6.4.6. Remuneración vacacional

Equivalente a lo que percibe el trabajador como si estuviera laborando.

6.6.4.7. Gratificaciones

Derecho a gratificaciones por fiestas patrias y Navidad.

6.6.5. Selección de Colaboradores

La selección se realizara en base a los perfiles de puestos y competencias definidas por la Empresa, los cuales serán entrevistados por la Jefatura inmediata, para lo cual el Área de Recursos Humanos seleccionara una terna previa calificación realizada bajo los siguientes pasos:

OFERTA DE TRABAJO:

Aparece una oferta de empleo en medios de comunicación u otras fuentes.

CURRÍCULUM VITAE:

Análisis del perfil profesional: Datos generales, formación, cursos, idiomas, referencias, experiencias, objetivos de trabajo, entre otros.

PRUEBAS PSICOMÉTRICAS:

Test de aptitudes y test de personalidad.

ENTREVISTA:

Conocer a los postulantes, evaluar su forma de actuar, proactividad y desenvolvimiento mediante dinámicas grupales.

6.6.6. Perfiles de Puestos Claves

Etapa donde consideraremos dos campos fundamentales:

a) Los requisitos del Puesto
b) Competencias del Puesto.

En dichos campos estarán descritos los conocimientos, experiencias previas que necesitamos de cada colaborador; así como, las competencias que demande el puesto, tal y como se muestra en los puestos claves que detallamos a continuación:

a) Administrador.

Cuadro 6.3: Perfil puesto Administrador

1.1. Educación Requerida:	- Administrador, Ingeniero y/o Marketero Titulado.
1.2. Especialidad:	- Con MBA.
1.3. Conocimientos Específicos	- Planeamiento y dirección estratégica. - Gestión de Proyectos - Gerencia Comercial y Operaciones - MS Office avanzado. - Análisis de indicadores.
1.4. Idiomas:	- Inglés Avanzado.
1.5. Experiencia Previa	- 3 años de experiencia como Administrador en empresas comerciales, retail o supermercados.

Elaboración Propia

Cuadro 6.4: Competencias puesto Administrador

2.1 Competencias de Comportamiento	Eficiencia orientado a resultados	**BAJO**		**MEDIO**		**ALTO**	**X**
	Liderazgo	**BAJO**		**MEDIO**		**ALTO**	**X**
	Comunicación	**BAJO**		**MEDIO**		**ALTO**	**X**
	Iniciativa	**BAJO**		**MEDIO**		**ALTO**	**X**
	Honestidad	**BAJO**		**MEDIO**		**ALTO**	**X**
	Confidencialidad	**BAJO**		**MEDIO**		**ALTO**	**X**
	Integridad	**BAJO**		**MEDIO**		**ALTO**	**X**
	Trabajo en Equipo	**BAJO**		**MEDIO**		**ALTO**	**X**

Elaboración Propia

b) Jefe de Operaciones y Logística.

Cuadro 6.5: Perfil Puesto Jefe de Operaciones y Logística

1.1.Educación Requerida:	- Ingeniero y/o Administrador Titulado.
1.2.Especialidad:	- Con especialización en Logística. Deseable con MBA.
1.3.Conocimientos Específicos	- MS Office avanzado. - Análisis de indicadores. - Negociación con proveedores. - Gestión de inventarios y almacenes. - Comercio exterior.
1.4.Idiomas:	- Inglés Intermedio.
1.5.Experiencia Previa	- 3 años de experiencia preferencia en el puesto en empresas comerciales, retail o supermercados.

Elaboración Propia

Cuadro 6.6: Competencias Puesto Jefe Operaciones y Logística

2.1 Competencias de Comportamiento	Eficiencia orientado a resultados	**BAJO**		**MEDIO**		**ALTO**	**X**
	Liderazgo	**BAJO**		**MEDIO**		**ALTO**	**X**
	Comunicación	**BAJO**		**MEDIO**		**ALTO**	**X**
	Iniciativa	**BAJO**		**MEDIO**		**ALTO**	**X**
	Honestidad	**BAJO**		**MEDIO**		**ALTO**	**X**
	Confidencialidad	**BAJO**		**MEDIO**		**ALTO**	**X**
	Integridad	**BAJO**		**MEDIO**		**ALTO**	**X**
	Trabajo en Equipo	**BAJO**		**MEDIO**		**ALTO**	**X**

Elaboración Propia

c) Especialista de Administración y Finanzas.

Cuadro 6.7: Perfil Puesto Especialista Administración y Finanzas

1.1.Educación Requerida:	- Ingeniero, Administrador y/o Economista Titulado.
1.2.Especialidad:	- Con especialización en Finanzas.
1.3.Conocimientos Específicos	- MS Office avanzado. - Análisis de indicadores. - Evaluación e interpretación de EE.FF. - Manejo de tesorería y caja. - Relación con Bancos y tributación.
1.4.Idiomas:	- Inglés Intermedio.
1.5.Experiencia Previa	- 3 años de experiencia preferencia en el puesto en empresas comerciales, retail o supermercados.

Elaboración Propia

Cuadro 6.8: Competencias Puesto Especialista de Administración y Finanzas

2.1 Competencias de Comportamiento	Eficiencia orientado a resultados	**BAJO**		**MEDIO**		**ALTO**	**X**
	Liderazgo	**BAJO**		**MEDIO**		**ALTO**	**X**
	Comunicación	**BAJO**		**MEDIO**		**ALTO**	**X**
	Iniciativa	**BAJO**		**MEDIO**		**ALTO**	**X**
	Honestidad	**BAJO**		**MEDIO**		**ALTO**	**X**
	Confidencialidad	**BAJO**		**MEDIO**		**ALTO**	**X**
	Integridad	**BAJO**		**MEDIO**		**ALTO**	**X**
	Trabajo en Equipo	**BAJO**		**MEDIO**		**ALTO**	**X**

Elaboración Propia

d) Especialista de Comercialización y Marketing.

Cuadro 6.9: Perfil Puesto Especialista Comercialización y Marketing

1.1.Educación Requerida:	- Administrador y/o Marketero Titulado.
1.2.Especialidad:	- Especialización en Marketing.
1.3.Conocimientos Específicos	- MS Office avanzado. - Manejo de software estadístico. - Diseño de campañas, Trade Marketing, BTL. - Comercialización y ventas.
1.4.Idiomas:	- Inglés Intermedio.
1.5.Experiencia Previa	- 3 años de experiencia preferencia en el puesto en empresas comerciales, retail o supermercados.

Elaboración Propia

Cuadro 6.10: Competencia Puesto Especialista Comercialización y Marketing

2.1 Competencias de Comportamiento	Eficiencia orientado a resultados	**BAJO**		**MEDIO**		**ALTO**	**X**
	Liderazgo	**BAJO**		**MEDIO**		**ALTO**	**X**
	Comunicación	**BAJO**		**MEDIO**		**ALTO**	**X**
	Iniciativa	**BAJO**		**MEDIO**		**ALTO**	**X**
	Honestidad	**BAJO**		**MEDIO**		**ALTO**	**X**
	Confidencialidad	**BAJO**		**MEDIO**		**ALTO**	**X**
	Integridad	**BAJO**		**MEDIO**		**ALTO**	**X**
	Trabajo en Equipo	**BAJO**		**MEDIO**		**ALTO**	**X**

Elaboración Propia

e) Especialista de Tienda

Cuadro 6.11: Perfil Puesto Especialista de Tienda

1.1. Educación Requerida:	- Bachiller de Administración y/o Marketing.
1.2. Especialidad:	- Operaciones y ventas.
1.3. Conocimientos Específicos	- MS Office intermedio. - Manejo de inventarios, almacenes y salas de ventas. - Supervisión de operaciones y ventas.
1.4. Idiomas:	- Inglés Intermedio.
1.5. Experiencia Previa	- 3 años de experiencia en el puesto en empresas comerciales, retail o supermercados.

Elaboración Propia

Cuadro 6.12: Competencias Puesto Especialista de Tienda

2.1 Competencias de Comportamiento	Eficiencia orientado a resultados	**BAJO**		**MEDIO**		**ALTO**	**X**
	Liderazgo	**BAJO**		**MEDIO**		**ALTO**	**X**
	Comunicación	**BAJO**		**MEDIO**		**ALTO**	**X**
	Iniciativa	**BAJO**		**MEDIO**		**ALTO**	**X**
	Honestidad	**BAJO**		**MEDIO**		**ALTO**	**X**
	Confidencialidad	**BAJO**		**MEDIO**		**ALTO**	**X**
	Integridad	**BAJO**		**MEDIO**		**ALTO**	**X**
	Trabajo en Equipo	**BAJO**		**MEDIO**		**ALTO**	**X**

Elaboración Propia

f) Auxiliar de Compras

Cuadro 6.13: Perfil Puesto Auxiliar de Compras

1.1. Educación Requerida:	- Egresado de Administración y/o ingeniería.
1.2. Especialidad:	- Logística
1.3. Conocimientos Específicos	- MS Office intermedio. - Negociación con proveedores. - Procesos de compras
1.4. Idiomas:	- Inglés Intermedio.
1.5. Experiencia Previa	- 3 años de experiencia en el puesto en empresas comerciales, retail o supermercados.

Elaboración Propia

Cuadro 6.14: Competencias Puesto Auxiliar de Compras

2.1 Competencias de Comportamiento	Eficiencia orientado a resultados	**BAJO**		**MEDIO**		**ALTO**	**X**
	Liderazgo	**BAJO**		**MEDIO**		**ALTO**	**X**
	Comunicación	**BAJO**		**MEDIO**		**ALTO**	**X**
	Iniciativa	**BAJO**		**MEDIO**		**ALTO**	**X**
	Honestidad	**BAJO**		**MEDIO**		**ALTO**	**X**
	Confidencialidad	**BAJO**		**MEDIO**		**ALTO**	**X**
	Integridad	**BAJO**		**MEDIO**		**ALTO**	**X**
	Trabajo en Equipo	**BAJO**		**MEDIO**		**ALTO**	**X**

Elaboración Propia

6.6.7. Capacitación y entrenamiento de los colaboradores

La capacitación y el entrenamiento constituyen actividades que proporcionan conocimientos y ayudan a desarrollar de manera más rápida conceptos, aptitudes, actitudes, habilidades de los colaboradores. Son importantes en la organización porque contribuyen a la eficacia y la eficiencia organizacional, ayudan al desarrollo personal y reducen la rotación de los mismos.

Para tal efecto se elaborara un cronograma anual de capacitaciones orientadas al servicio al cliente y conocimientos sobre los productos que ofreceremos en todos los niveles de la organización, con la finalidad de generar una fuente de ventajas competitivas a corto y largo plazo, lo cual nos permita diferenciarnos de los potenciales competidores y traerán los siguientes beneficios:

- Conduce rentabilidad más alta y actitudes más positivas.
- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Crea mejor imagen ante los clientes.
- Mejora la relación jefes-subordinados.
- Se promueve la comunicación a nivel de toda la organización.
- Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflictos.
- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Promueve el desarrollo de las personas mediante la promoción.
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.

CAPÍTULO VII

7. Plan de Marketing

7.1. Objetivos de Marketing

- Liderar en el top of mind del mercado frente a los competidores identificados
- Consolidar la intención de compra en el segmento meta (mujeres de 20 a 55 años de edad, que residen en Los Olivos y pertenecen a los niveles socioeconómicos B y C, y que además preparan postres para consumo personal o venta entre 4 y 8 veces al mes, siendo su principal opción de compra.

7.2. Estrategias de marketing

7.2.1. Estrategias Genéricas

- Realizar Alianzas Estratégicas con instituciones relacionadas al sector, tales como: centros de repostería, proveedores, profesionales, Municipalidad de Los Olivos, etc.
- Realizar promociones articuladas con los proveedores, a fin de ofrecer descuentos y ofertas, y establecer nuestros programas de tarjeta de puntos.
- Brindar una experiencia de compra asesorada a través de nuestro personal y talleres de capacitación.

7.2.2. Estrategia de Crecimiento

De acuerdo a lo mencionado en el acápite 4.3, el proyecto tiene por objetivo crecer por concepto de participación de mercado a razón de 2% a partir del segundo año de operación. En ese sentido, teniendo claro que, la matriz de crecimiento de Ansoff es útil para aquellas empresas que se han fijado objetivos de crecimiento, consideramos pertinente aplicar la teoría de esta matriz para nuestro proyecto.

Siguiendo la teoría de la matriz de crecimiento de Ansoff, aplicaremos la estrategia de penetración de mercado, dado que nuestro objetivo es consolidar la intención de compra en nuestro segmento meta actual (mujeres de 20 a 55 años de edad, que residen en Los Olivos y pertenecen a los niveles socioeconómicos B y C, y que además preparan postres para consumo personal o venta) buscando incrementar el porcentaje de captura de mercado, que en el primer año se estimó en 8.2%.

Cuadro 7.1: Matriz Producto – Mercado (Ansoff)

		Productos	
		Actuales	Nuevos
Mercados	Actuales	Penetración de Mercado retail	Desarrollo de Producto
	Nuevo	Desarrollo de Mercado	Diversificación

Elaboración Propia

7.2.3. Estrategias Funcionales

Para definir el mix de marketing nos soportaremos en la descripción de las 8 Ps del marketing de servicio.

7.2.3.1. Elementos del Producto

La propuesta de valor del producto está compuesta por los siguientes componentes:

Servicio básico: La oferta de una diversidad de ingredientes, utensilios, artefactos eléctricos pequeños especializados para preparar repostería.

Por lo cual, ofreceremos en la tienda:

- Insumos/ingredientes:
    - Frutas secas
    - Frutas frescas
    - Frutas confitadas
    - Harinas
    - Arroz
    - Huevos
    - Esencias y Levaduras
    - Lácteos y derivados (mantequilla y manjar blanco)
    - Colorantes
    - Cobertura de chocolate
    - Crema tártaro
    - Bicarbonato de amonio
    - Ácido cítrico
    - Polvo ámbar
    - Pectina

- Goma arábica
- Benzoato
- Sorbato de potasio
- Goma pastelera
- Goma tragacanto
- Colapez
- Azúcar de colores
- Granillo
- Productos para decoración de pasteles y tortas (masa elástica, grajeas, chantilly, fosh, Pastillaje de azúcar, etc.)

- Utensilios y accesorios:

  - Mangas
  - Moldes de aluminio (para kekes y galletas)
  - Rodillos
  - Espátulas
  - Cuchillos
  - Medidores (tazas y cucharas)
  - Boquillas
  - Brochas
  - Reglas sin y con diseño para decorado
  - Cortadores
  - Termómetros
  - Coladores
  - Bases para postres (plástico)
  - Pirotines
  - Talladores de frutas

- Protectores (Aluminio y Plástico)
- Recipientes de vidrio (Tipo Pyrex)
- Selladores para masa elástica
- Menajes de plástico (vasos, platos, cucharas)

- Artefactos:

  - Hornos pequeños
  - Batidora de mesa e industrial
  - Licuadora
  - Extractor de jugos
  - Balanzas

Servicios complementarios: Basándonos en el enfoque de la flor de servicio, donde se distingue que existen servicios complementarios de facilitación (que auxilian en el uso del servicio) y otros de mejora (que añaden valor), nuestra propuesta contemplará lo siguiente:

Como servicios de facilitación:

- **Información:** se proveerá información a los clientes a través de avisos impresos (donde se mostrará productos, ofertas y precios, por ejemplo), de folletos, de nuestra propia página web, redes sociales (Facebook y YouTube) y en los propios talleres de capacitación (en "la Zona de la Creatividad Repostera").
- **Facturación:** se mostrará al cliente el monto a pagar en la pantalla de la caja registradora, entregando comprobantes de pago electrónicos y físicos. Habrá cajas registradoras específicas para compras con RUC.
- **Pago:** se aceptará efectivo y tarjetas de débito y crédito.

En tanto que, como servicios complementarios que agregan valor consideramos los siguientes:

- **Consultas:** Donde la principal virtud se encontrará en el asesoramiento de nuestros clientes durante la visita, y en las capacitaciones o talleres de repostería. Para ello, haremos alianzas estratégicas con marcas de productos de repostería o institutos o centros ocupacionales especializados en postres.

  Asimismo, contaremos con una cuenta de Facebook para dar tips a nuestros públicos.
- **Hospitalidad:** Los elementos que transmitirán hospitalidad en el local son:
    - Personal amable y cordial, previamente capacitado.
    - Saludos de cumpleaños a los clientes que nos visitan en un día.
    - Un módulo de servicio al cliente donde se entregará dulces para los niños que nos visitan.
    - Los seis primeros meses se proporcionará un bus que lleve a clientes a la tienda que pasará en las principales avenidas de Los olivos (Las Palmares, Antúnez de Mayolo y desde Plaza Lima Norte al Local).
    - Juegos para niños
    - Tarjeta de acumulación de puntos

- **Cuidado**: Estacionamiento y cuidado de compras o efectos personales en Servicio al cliente y lockers metálicos.
- **Excepciones**: restitución de productos y manejo de reclamos con los supervisores de tiendas y buzón de sugerencias. Todos los reclamos serán además acompañados de una llamada telefónica al cliente para decir al cliente que nos preocupamos por él.

Marca:

- Los elementos de nuestra marca podrán ser:

Nombre:

- La casa de la repostería
- El dulce escondite
- Dulce Ideas
- Dulciar

Propuesta de valor: Para lograr ser una propuesta diferenciada queremos apelar a los siguientes beneficios:

Beneficios funcionales:

- Diversidad de productos
- Innovación de productos
- Comodidad
- Personal especializado
- Cercanía
- Asesoramiento

Beneficios emocionales:

- Ambiente amigable y familiar
- Acompañamiento

- Seguridad
- Confianza

Beneficios de autoexpresión:

- Actualización
- Sofisticación

Declaración del Posicionamiento:

"Somos un retail especializado en repostería que pone a disposición de sus clientes asesoramiento, comodidad, diversidad e innovación, en un ambiente cercano, seguro, amigable y familiar. Soportado por un personal experto y capacitado en la preparación de postres, siendo confiables compañeros de nuestros clientes en su experiencia innovadora en el mundo de la repostería".

Slogan:

"Ayudándote en tu dulce creatividad"

"Una pasión amigable y experimentada hecha realidad"

"Compañeros especialistas para una dulce innovación".

Logos propuestos:

Cabe indicar que, todos los elementos de la marca serán testeados posteriormente.

Como estrategia de marca:

Analizaremos la posibilidad de incursionar en marcas propias en nuestra etapa de madurez, principalmente para la categoría de utensilios, ya que podemos aprovechar que en esta categoría hay muchos proveedores con bajo nivel de servicio y calidad.

7.2.3.2. Lugar y tiempo

- La entrega del servicio básico se realizará en un local físico (tienda), el mismo que estará ubicado en la Av. Las Palmeras en el distrito de Los Olivos. Esto debido a que, en la investigación de mercados nuestro target recomendó ubicar el local cerca de MegaPlaza o Lima Plaza Norte.
- La Av. Las Palmeras es una zona de alto tráfico dado que se encuentra bancos, restaurantes y en general sería un lugar céntrico para los habitantes de Los Olivos.
- El horario de atención en la tienda sería de lunes a domingo de 8:30 am a 8:00 pm. Siendo la hora de apertura sugerida por el target.
- Las consultas recibidas por el Facebook o la Página Web serán atendidas durante el horario de atención de la tienda.

7.2.3.3. Precio y otros costos para el usuario

Estrategia

- Fijación de precio por punto de equilibrio – utilidad neta, basado en la competencia y en el valor neto (es decir, lo que recibo por lo que doy).

  Se apelará al término valor neto debido a que nuestra propuesta ofrece al cliente un ambiente cómodo, seguro y con asesoría gratuita; características que no lo encuentran en la competencia.

Acciones

- Monitorear los precios de la competencia

Forma de Pago

- Efectivo.
- Tarjetas de débito y crédito.

Política de Descuentos

- 1.5% ingredientes e insumos.
- 3.0% de utensilios y accesorios.
- 3.0% en artefactos.

Factores que podrían afectar el margen de contribución

- Ventas totales menores que la esperada.
- Inflación.

Comunicación de los precios al mercado

- Encartes de la tienda.
- Encartes en periódicos.

7.2.3.4. Promoción y educación

La mezcla de comunicaciones que aplicaría sería la siguiente:

A nivel de comunicaciones personales:

Realizaremos capacitaciones semanales para nuestros clientes, desde el primer mes de operación. Para lo cual, en la segunda planta del local contaremos como una sala debidamente acondicionada denominada la zona de "La Creatividad Repostera".

Para reducir el costo de esta actividad, realizaremos alianzas estratégicas con instituciones relacionadas al sector (CEO, Proveedores, Profesionales, etc.) para que dicten las clases o capacitaciones en nuestras instalaciones.

Esta táctica nos permitirá además fidelizar a nuestros clientes.

- Nuestro personal de atención estará capacitado para asesorar u orientar a nuestros clientes sobre sus proyectos de repostería. Además negociaremos con nuestros proveedores para que capacite a nuestro personal.
- El boca a boca, que es una comunicación personal que se origina fuera de la organización, lo generaremos no sólo con la experiencia en el local sino transmitiendo en nuestras comunicaciones (afiches, encartes, redes sociales, etc) mensajes de clientes satisfechos.

A nivel de publicidad:

- En el punto de venta: encartes, afiches.

- Publicidad en medios locales como en:
    - El periódico Trome Norte (donde se insertaría anuncios y se adjuntaría encartes) con avisos de media página principalmente Lunes y Viernes.
    - Radios locales como: Radio Comas y Radio Santa María.
- Panel exterior para los primeros tres meses de funcionamiento ubicado en la Avenida Panamericana entre el Centro Comercial Lima Plaza Norte y el Centro Comercial Megaplaza.
- Publicidad online: contaremos con una página web y una cuenta en redes sociales (Facebook y YouTube). En YouTube podremos contar con un canal donde presentemos las clases dictadas directamente, donde mostraremos las marcas que nos acompañan.
- Volanteo en zonas de influencia (cercano a los centros comerciales)

A nivel de promoción de ventas

- Creación de una tarjeta de acumulación de puntos a partir del segundo año de operación, que permita canjear productos de la tienda o acceder a descuentos de algunos productos. Esto nos permitirá fidelizar a los clientes.
- Correo directo para presentar nuestras ofertas del mes a partir del segundo año, ya que con la puesta en práctica de la tarjeta podremos contar con una base de datos de clientes.

- Encartes con las ofertas mensuales que serán distribuidos dentro y fuera del local (mediante periódicos o volanteo). Cabe indicar que, las ofertas las haremos en coordinación con nuestros proveedores.
- Bus, con logo y ubicación de la tienda, que lleve a los clientes a la tienda, el cual pasará por las principales avenidas de Los Olivos (Las Palmares, Antúnez de Mayolo y desde Plaza Lima Norte al Local).

A nivel de publicity y relaciones públicas

- Notas de prensa para ir generando presencia en la mente del target.
- Asistencia a programas de corte familiar.
- Relacionarnos con el Municipio de Los Olivos, patrocinando algunos eventos.

A nivel de diseño corporativo

Nuestra identidad corporativa la cuidaremos en los siguientes elementos distintivos de la marca:

- Papelería
- Uniformes de nuestro personal de atención
- Infraestructura de la tienda (decoración)
- Firma personal de nuestros ejecutivos
- Manual de Marca

7.2.3.5. Procesos

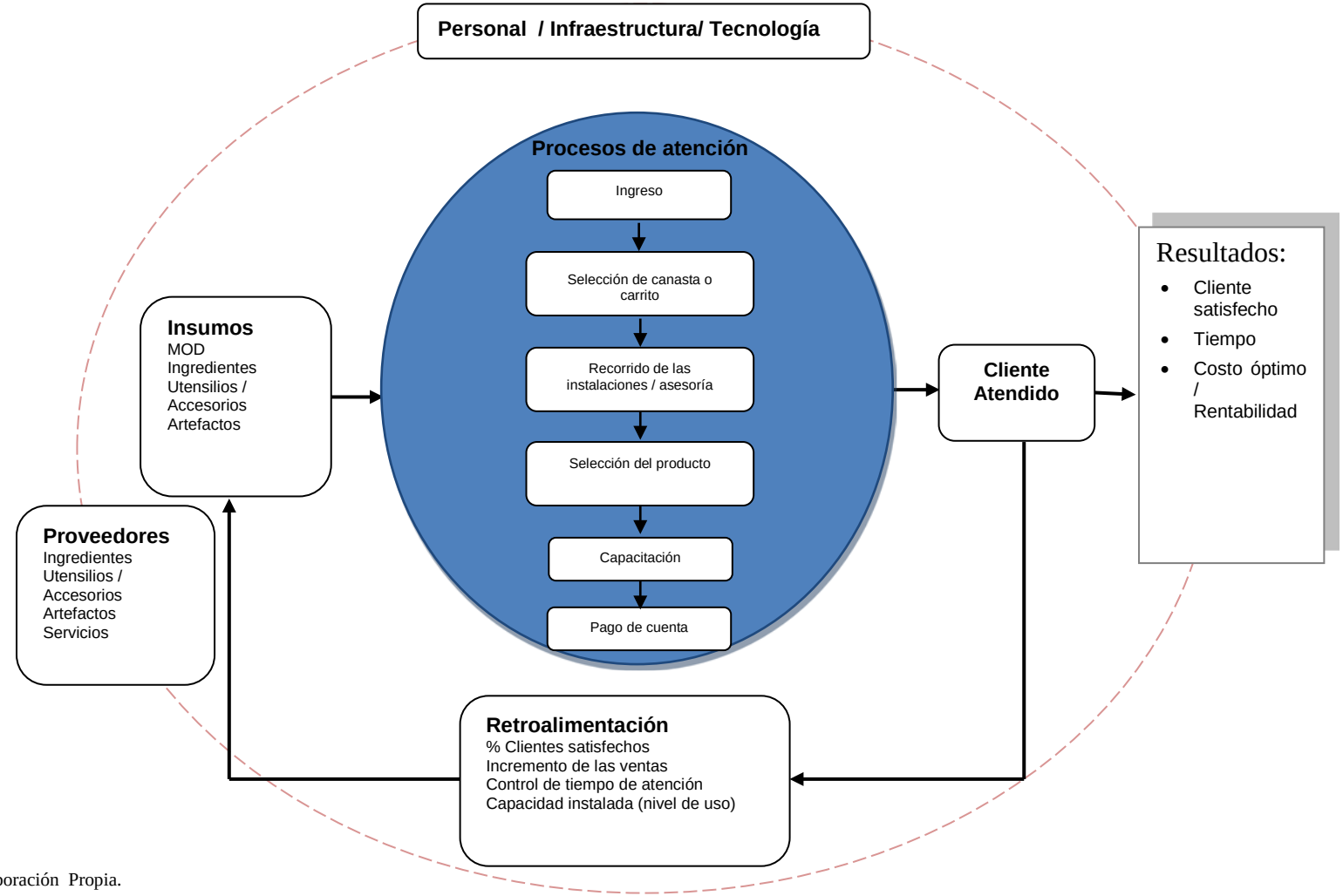
El enfoque de procesos que definimos para este nuevo retail especializado en repostería será el siguiente:

Cuadro 7.2: Enfoque de los Procesos

Proveedores	Insumos	Procesos	Resultados	Segmentos de mercados
• Insumo e ingredientes perecibles y no perecibles para la venta. • Utensilios y accesorios para la venta. • Artefactos para la venta. • De Artículos de limpieza para todos los ambientes de la Tienda. • De Servicios generales (luz, agua, telefonía, etc.).	• Mano de Obra (auxiliares de venta). • Insumo e ingredientes perecibles y no perecibles para la venta. • Utensilios y accesorios para la venta. • Artefactos para la venta.	• Ingreso a la tienda. • Selecciona canasta o carrito. • Recorrido del cliente por las instalaciones para la selección de productos. • Solicitud de asesoría con un auxiliar de venta. • Selección del producto. • Asistencia a una capacitación. • Pago de cuenta.	• Cliente satisfecho. • Tiempo. • Costo óptimo / Rentabilidad.	• Mujeres de 20 a 55 años de edad residentes en el distrito de Los Olivos, que preparan postres por lo menos una vez al mes para consumo del hogar y/o negocio.

Elaboración Propia.

Gráfico 7.1: Esquema del Sistema de Servicio del Retail de Repostería



Elaboración Propia.

7.2.3.6. Entorno físico

El diseño del entorno físico y de las formas en que el personal de contacto realiza las tareas, juega un papel preponderante en la identidad corporativa de una empresa de servicio y en la experiencia con el cliente.

Es así que, el entorno de servicio que aplicaremos para este nuevo retail de repostería tiene por finalidad transmitir seguridad, familiaridad, amigabilidad y comodidad (elementos evocados en nuestro posicionamiento deseado), buscando así crear un vehículo de afecto y llamar la atención al target de interés.

A continuación se presenta las características del entorno físico que asegurarán lo antes mencionado, de acuerdo a los pasos del encuentro de servicio:

Cuadro 7.3: Características del Entorno Físico

Encuentros de Servicio	Características
Localizar un estacionamiento	• Estacionamientos amplios, en el frontis del local (máximo 06). El target vive en los alrededores y recurre habitualmente al Mercado Central (principal competidor directo) con transporte público, por lo cual, no contamos con más estacionamientos. • Habrá un personal de seguridad en el frontis de la tienda, quien cuidará además los vehículos de los clientes.
Talleres de capacitación	• Sala debidamente acondicionada para los talleres de repostería, con micrófono, mesas, sillas y parlantes. Esta estará ubicada en la segunda planta de la tienda.
Elección de los productos/ Tienda	• Góndolas rectas y en formas de islas en algunos espacios de la tienda. En la cabecera de cada góndola habrá jalavistas. • Al ingreso estará el área de servicio al cliente (recepción) y a su costado lockers para que los clientes guarden sus bolsas. • Los baños debidamente equipados en la segunda planta de la tienda. Las escaleras para subir a la segunda planta serán en forma de rampas. • El personal de atención estará uniformado e identificado, así como los asesores o promotores de

Continúa….

Cuadro 7.3: Características del Entorno Físico

Viene…

	nuestros proveedores. El personal de atención amistoso (gondoleros, promotores, etc.) que apoya y asesorará a los clientes en su recorrido por la tienda, cuando los clientes los requiera. • Se contará con televisores debidamente ubicados donde se emita programas de repostería.
Pago de los productos (cajeros)	• Cajeros debidamente identificados y uniformados. • Productos en vitrina de baja rotación. • Habrá una caja preferencial y otra para factura.
Vigilancia y sensores de seguridad	• Personal de vigilancia que verificará lo que salga del local. • Este personal será amistoso y se despedirá del cliente cordialmente.

Elaboración Propia.

7.2.3.7. Personal

El personal de atención (back office) que planteamos para el funcionamiento son:

- Dos cajeros
- Dos auxiliares de recepción al cliente
- Dos supervisores, uno para la línea de insumos y otro para utensilios y artefactos.
- Dos auxiliares que ejercerán la labor de gondoleros, reponedores y asesores.

7.2.3.8. Productividad y calidad

Teniendo como premisa que la calidad significa cubrir consistentemente las expectativas de los clientes de interés, se plantea equilibrar las expectativas de los clientes y las percepciones de ellos para así reducir posibles brechas entre ambas durante el momento del diseño y prestación del servicio.

Según Chirstopher Lovelock & Jochen Writz, en su libro de Marketing de Servicio Sexta Edicción, existen siete posibles brechas de servicio:

- La brecha del conocimiento, la cual existe cuando las expectativas reales de los clientes difiere de lo que los proveedores de servicio creen que los clientes esperan.
- La brecha de los estándares, que se refiere a la diferencia entre las percepciones que tiene la gerencia respecto a las expectativas del cliente y los estándares de calidad establecidos para la prestación del servicio.

- La brecha de entrega, referido a la diferencia entre estándares de entrega especificados y el desempeño real del proveedor del servicio con respecto a esos estándares.
- La brecha de las comunicaciones internas, es la diferencia entre lo que la publicidad y el personal de ventas de la empresa considera que son las características, desempeño y nivel de calidad del servicio del producto y lo que la empresa es realmente capaz de entregar.
- La brecha de las percepciones que es la diferencia entre lo que en realidad se entrega y lo que los clientes perciben haber recibido.
- La brecha de la interpretación que es la diferencia entre lo que prometen los esfuerzos de comunicación de un proveedor de servicios (antes de la entrega del servicio) y lo que el cliente cree que esas comunicaciones prometieron.
- La brecha del servicio que es la diferencia entre lo que los clientes esperan recibir y sus percepciones del servicio que en realidad se les entregó.

Es así que, para minimizar estas brechas se optará por escuchar directamente la voz de los clientes y de manera sistemáticamente a través de buzón de sugerencias e investigación de mercados.

Para medir la calidad de servicio del presente retail de repostería planteamos:

- Implementar un sistema de medición de la satisfacción del cliente, mediante estudios de mercado sistemáticos

dirigido a los clientes que visitan el retail. Se aplicaría la técnica del SERQUAL o un estudio de satisfacción ah doc enfocados a cinco dimensiones claves:

- Tangibles: Instalaciones físicas, uniformes, equipos, presentación de empleados, es decir evidencias físicas.
- Confiabilidad: Aptitud de prestar el servicio prometido en forma confiable.
- Responsabilidad: Voluntad de ayudar a los clientes y darles atención rápida a inquietudes del servicio.
- Certeza: Conocimiento, cortesía y capacidad para inspirar confianza.
- Empatía.

- Hacer seguimientos a variables duras del servicio:

  - Cantidad de quejas presentadas y solucionadas
  - Tiempo de cola de las cajas, buscando un tiempo satisfactorio para el cliente.
  - Rentabilidad del negocio

7.3. Plan de Lanzamiento

Para la etapa de lanzamiento de la tienda proponemos realizar las siguientes actividades, en un período de 30 días calendario:

- **Antes de la Inauguración:**
  - Postes de bandera cerca al local y en zonas de influencia (Panamericana Norte, Antunez Mayolo y Las Palmeras).

- Aviso en radios de la zona (Comas, santa maría) y regional (panamericana)
- Activación, donde la idea creativa estaría basado en un carro alegórico con personas que entregarían volantes
- Aviso en Trome Norte para comunicar la inauguración en página completa, un día lunes de preferencia por su alcance.
- Encartado en Trome Norte, donde se adjuntará un volante troquelado forma de bus, con cupón de pan con chorizo para que asistan a la inauguración.

- **Para el día de la Inauguración:**
  - Kit combo pan + chorizo para un promedio de 2 000 personas.
  - Sorteo de 12 canastas por compras mayor a S/50 soles. Una canasta por hora.
  - Música dentro y fuera del local.
  - Entrega de catálogo de ofertas de la tienda.
- **Para después de la inauguración (2 semanas de mantenimiento):**
  - Aviso en Trome Norte con ofertas a media página de preferencia lunes y viernes.
  - Volanteo en zonas de influencia (centros comerciales).
  - Aviso en radios de la zona (Comas y Santa María) y regional (Panamericana).

A continuación presentamos el detalle de los costos y el cronograma de ejecución:

Cuadro 7.4: Cronograma de Tácticas Promocionales

TACTICAS PROMOCIONALES	Costo Unitario	Costo Total	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
Previo a la inauguración:																																
Poste de Bandera (cerca al local- zonas de influencia incluye licencias)	1 000	6 000	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■															
Aviso en radios de la zona (Comas, santa maría) y regional (panamericana)	700	2 800						■		■		■		■		■																
Activación - Carro alegórico (producción, licencia y personal)	8 000	8 000										■																				
Volantes para entregar por carro alegórico		800										■																				
Aviso en prensa - Trome Norte(para comunicar inauguración):																																
Pago del medio por página completa (preferencia lunes)	9 000	9 000											■																				
Pago de la elaboración del arte	200	200									■																					
Encartado en Trome Norte (volante troquelado forma de bus, con cupón de pan con chorizo)																■																
Pago al medio por encartar volante		5 000														■																
Pago de imprenta por elaboración de encarte		5 000														■																
Para Inauguración																																
Kit combo pan+ chorizo (incluye 4 carros sangicheros y personal)	3	5 400																■														
Sorteos de canastas - 12 (por monto mayor a 50 soles)	80	960																■														
Música dentro y fuera																		■														
Afiliación a apdayc por el mes		1 000																■														
Permisos municipales, indeci, y persona que hace tramite		1 500																■														
Entrega de catalogo de ofertas de la tienda	1	1 440																■														
Después de inauguración																																
Aviso en prensa Trome Norte con ofertas (media página de preferencia lunes y viernes)	5 200	10 400																		■				■			■				■	
Volanteo en zonas de influencia (centros comerciales)		1 000																	■						■	■						■
Aviso en radios de la zona (Comas, santa maría) y regional (panamericana)	750	1500																			■			■			■			■		
TOTAL		60 000																														

Elaboración Propia

7.4. Presupuesto de Marketing

De acuerdo a las actividades propuestas en el Plan de Marketing el presupuesto estimado sería el siguiente:

Tabla 7.1: Presupuesto de Marketing

ACTIVIDADES	PRIMER AÑO (S/)
De lanzamiento	92 400
De mantenimiento	
Bus para llevar clientes (para 6 meses)	18 000
Encartes en periódicos (pago al medio) - 11 meses	55 000
Pago de imprenta por elaboración de encarte - 11 meses	88 000
Radio locales - 11 meses	35 200
Paneles - 3 meses	9 000
Volanteo - 11 meses	10 000
Actividades con municipalidad	10 000
Presupuesto Estimado	**317 600**
ACTIVIDADES (DESPUÉS DEL PRIMER AÑO)	**ANUAL (S/)**
Encartes en periódicos	42 000
Pago de imprenta por elaboración de encarte	60 000
Radio locales	19 200
Paneles	6 000
Volanteo	8 000
Tarjeta de puntos	50 000
Marketing directo (Call Center contratado con personal)	30 000
Actividades con municipalidad	10 000
Presupuesto Estimado	**225 200**

Elaboración Propia

7.5. Estrategia de ventas

7.5.1. Plan de ventas

Como lo mencionamos anteriormente, el primer año esperamos captar 3 855 clientes, quienes nos reportarían un ingreso de S/. 4 689 164 nuevos soles en el primer año. Para los siguientes años, se esperaría que las ventas del negocio crezcan en una tasa que combina el crecimiento del PBI (según el marco económico multianual 2015 - 2017 publicado por el Ministerio de Economía y Finanzas) y el crecimiento de nuestra participación de mercado estimada (ver acápite 4.2)

Tabla 7.2: Pronostico de ventas proyectadas del Retail en Soles

	Año				
	1	2	3	4	5
Pronóstico de ventas	4,689,164	4,993,959	5,418,446	5,987,383	6,735,806
Tasa crecimiento anual esperada	0.0%	6.5%	8.5%	10.5%	12.5%

Elaboración propia

Por otro lado, según la perspectiva de nuestros competidores, los meses de Mayo, Julio, y Diciembre se experimenta un relativo mayor flujo de ventas por época de fiestas, donde cada vez más clientes se animan por preparar postres especiales para venta. Por lo cual, en dichas fechas se tendrá capacitaciones y promociones especiales.

Las estrategias de ventas que aplicaremos son:

- Realizar capacitaciones semanales gratuitas para nuestros clientes, desde el primer mes de operación.
- Mantener asesores de repostería como personal de venta en tienda, buscando que el comprador tenga una experiencia de compra asesorada siempre.
- Generar lealtad de cliente con programas de fidelización y marketing directo.

Nuestras comunicaciones se realizarán de la siguiente manera:

A nivel de publicidad:

- En el punto de venta: encartes, afiches.
- Publicidad en medios locales como en:
    - El periódico Trome Norte (donde se insertaría anuncios y se adjuntaría encartes) con avisos de media página principalmente Lunes y Viernes.
    - Radios locales como: Radio Comas y Radio Santa María.
- Panel exterior para los primeros tres meses de funcionamiento ubicado en la Avenida Panamericana entre el Centro Comercial Lima Plaza Norte y el Centro Comercial Megaplaza.
- Publicidad online: contaremos con una página web y una cuenta en redes sociales (Facebook y YouTube). En YouTube podremos contar con un canal donde presentemos las clases dictadas directamente, donde mostraremos las marcas que nos acompañan.

- Volanteo en zonas de influencia (cercano a los centros comerciales).

A nivel de promoción de ventas

- Creación de una tarjeta de acumulación de puntos a partir del segundo año de operación, que permita canjear productos de la tienda o acceder a descuentos de algunos productos. Esto nos permitirá fidelizar a los clientes.
- Correo directo para presentar nuestras ofertas del mes a partir del segundo año, ya que con la puesta en práctica de la tarjeta podremos contar con una base de datos de clientes.
- Encartes con las ofertas mensuales que serán distribuidos dentro del local y fuera del local (mediante periódicos o volanteo). Cabe indicar que, las ofertas las haremos en coordinación con nuestros proveedores.
- Bus, con logo y ubicación de la tienda, que lleve a clientes a la tienda que pasará en las principales avenidas de Los Olivos (Las Palmares, Antúnez de Mayolo y desde Plaza Lima Norte al Local).

A nivel de publicity y relaciones públicas

- Notas de prensa para ir generando presencia en la mente del target.
- Asistencia a programas de corte familiar.
- Relacionarnos con el Municipio de Los Olivos, patrocinando algunos eventos.

A nivel de precios, buscaremos mantener precios promedios, monitoreando siempre a nuestra competencia.

Forma de Pago

- Efectivo
- Tarjetas de débito y crédito.

Política de Descuentos

- 1.5% ingredientes e insumos.
- 3.0% de utensilios y accesorios.
- 3.0% en artefactos.

CAPÍTULO VIII

8. Planificación Financiera

8.1. La Inversión

8.1.1. Inversión Pre Operativa

A fin de implementar el proyecto se ha determinado inversiones previas al inicio de las operaciones que hemos divididos en 2 grandes grupos: Inversiones en activos tangibles e inversiones en activos intangibles.

Es importante precisar que una buena parte de los equipos que se adquirirán para el proyecto tienen sus precios en dólares americanos, por lo que se ha tomado un tipo de cambio interbancario actualizado al mes de diciembre de 2014 para el cálculo respectivo en moneda nacional (fuente: BCRP resumen informativo Nro. 49 del 26 de diciembre de 2014).

8.1.1.1. Inversiones en activos tangibles

Dentro de este rubro estamos considerando toda la inversión inicial en activos fijos para la implementación del proyecto.

Es importante señalar que los desembolsos de dinero que se realicen por los mismos están sujetos a una actualización de su valor al momento cero del proyecto utilizando nuestro costo de oportunidad (COK - Ke), el

mismo que se ha determinado en el inciso 8.3.1 en un valor anual de 14.89 % y mensual de 1.16%.

A continuación se detalla un cuadro con los montos a invertir en activos fijos y su valor actualizado para los cálculos posteriores de los flujos de caja libre.

Tabla 8.1: Obras civiles y acabados para acondicionamiento de tienda, almacén, oficinas administrativas, sala de capacitación y lactario

Ítem	Inversión US$	Inversión S/.
Tienda y almacén en primer piso (a todo costo)	30 000	90 000
Oficinas administrativas, sala de capacitación y lactario en segundo piso (a todo costo)	30 000	90 000
Totales	**60 000**	**180 000**

Elaboración propia

Los costos de acondicionamiento incluyen:

- Acondicionamiento de pisos de tienda y almacén.
- Acondicionamiento de instalaciones eléctricas y sanitarias (agua y desagüe).
- Instalación de mamparas de vidrio.
- Pintado general de instalaciones.
- Acondicionamiento de estacionamiento.
- Acondicionamiento de sala de capacitación y lactario en segundo piso (Drywall).
- Acondicionamiento de escalera externa.

Respecto a las condiciones de alquiler, las principales son las siguientes:

- Precio de alquiler mensual – US$ 3,000. Incluye pago de impuesto predial. Pago mes vencido.
- Contrato cada 3 años, renovable. Primera opción de compra.
- Se permiten todas las modificaciones necesarias para la implementación, las mismas que quedarán a favor del propietario.

Tabla 8.2: Implementaciones adicionales para tienda, almacén, oficinas administrativas y lactario

Ítem	Inversión US$	Inversión S/.
Totem publicitario externo.	3 200	9 600
Aviso luminoso externo.	2 000	6 000
Sistema de aire acondicionado (incluye equipos e instalación).	10 000	30 000
Equipos de iluminación (tienda, almacén, oficinas, sala de capacitación y lactario; incluye instalación).	4 000	12 000
Sistemas de seguridad (magnéticos, contactos, pines, sensores de movimiento, sensores de vidrio, sensores de humo; incluye instalación).	3 300	9 900
Totales	**22 500**	**67 500**

Elaboración propia

Tabla 8.3: Equipamiento para Tienda

Ítem	Inversión US$	Inversión S/.
8 góndolas y 16 cabeceras de góndola (incluye accesorios e instalación)	4 800	14 400
2 vitrinas congeladoras (incluye instalación y accesorios)	5 000	15 000
4 estantes de pared (incluye instalación)	1 800	5 400
2 Cajas de faja automática (incluye accesorios e instalación)	1 400	4 200
4 Vitafiladoras	220	660
3 Lectoras de códigos de barras	621	1 863
40 Carretillas de mercadería para clientes	2 000	6 000
80 Canastillas plásticas de mercadería para clientes	665	1 995
Totales	**16 506**	**49 518**

Elaboración propia

Tabla 8.4: Equipamiento para Almacén

Ítem	Inversión US$	Inversión S/.
Cámara frigorífica y accesorios (incluye instalación).	5 000	15 000
Racks de almacén (incluye instalación).	3 200	9 600
35 Parihuelas.	350	1 050
Balanza de pie.	300	900
3 Balanzas electrónicas.	360	1 080
3 Carretillas hidráulicas.	900	2 700
2 Lavaderos inoxidables y accesorios (incluye instalación).	1 600	4 800
2 Lectoras de códigos de barras.	414	1 242
Totales	**11 710**	**36 372**

Elaboración propia

Tabla 8.5: Equipamiento de oficinas administrativas, sala de capacitación y lactario

Ítem	Inversión US$	Inversión S/.
Mobiliario de oficinas y sala de capacitación (incluye instalación)	5 000	15 000
Mobiliario de comedor (incluye instalación y artefactos)	2 200	6 600
Lector de tarjetas (control de asistencia)	315	945
Mobiliario y equipo para Lactario (incluye instalación)		6 000
Totales	**7 515**	**28 545**

Elaboración propia

Tabla 8.6: Equipamiento de comunicaciones y cómputo

Ítem	Inversión US$	Inversión S/.
Servidor HP	8 100	24 300
14 Computadoras	6 930	20 790
Software	3 600	10 800
Firewall	900	2 700
4 Impresoras	1 440	4 320
Servicio de instalación (cableado, teléfono, internet)	3 150	9 450
Totales	**24 120**	**72 360**

Elaboración propia

Tabla 8.7: Total Inversión en Tangibles

	Inversión US$	Inversión S/.
Inversión total	**142 351**	**434 295**

Elaboración propia

Tabla 8.8: Valor Actual Tangibles

	Inversión S/.
Valor actual al inicio del proyecto	**455 247**

Elaboración propia

El monto total a invertir en este rubro es de S/. 434 295, valor que actualizado al momento de inicio de operaciones es de S/. 455 247.

8.1.1.2. Inversiones en activos intangibles

Al igual que en la inversión en activos tangibles, los desembolsos de dinero que se realicen por la inversión en activos intangibles están sujetos a una actualización de su valor al momento cero del proyecto utilizando nuestro costo de oportunidad (COK - Ke), el mismo que tiene un valor anual de 14.89% y mensual de 1.16%.

A continuación se detalla un cuadro con los montos a invertir en activos intangibles y su valor actualizado total para los cálculos posteriores de los flujos de caja libre:

Tabla 8.9: Gastos Pre operativos de desembolso único durante el periodo de implementación del proyecto

Ítem	Inversión US$	Inversión S/.
Constitución de la empresa		4 708
Licencia de edificación		1 000
Registro de marca		540
Licencia definitiva		350
Certificado de sanidad		500
Certificado de defensa civil		500
Desarrollo de aplicación Web	5 000	15 000
Desarrollo Página Web	1 500	4 500
Certificado digital para página Web	1 795	5 385
Campaña de marketing-publicitaria de lanzamiento		60 000
Seguro todo riesgo instalaciones etapa pre operativa	3 500	10 500
18 uniformes para personal de tienda	1 080	3 240
Totales		**106 223**

Elaboración propia

Tabla 8.10: Gastos Pre operativos de desembolso mensual durante la implementación del proyecto

Ítem	Inversión US$	Inversión S/.	Meses por pagar	Inversión total S/.
Servicio contable - tributario		2 000	8	16 000
Servicio legal		1 500	7	10 500
Vigilancia del local las 24 horas		2 000	7	14 000
Servicios públicos (energía y agua)		1 800	6	10 800
Alquiler de local incluye pagos municipales	3 000	9 000	7	63 000
Otros servicios (telefonía e Internet)	270	810	3	2 430
Totales				**116 730**

Elaboración propia

Tabla 8.11: Gastos Pre operativos – Planilla de pago de haberes

Ítem	Sueldo unitario mensual por posición S/. *	Sueldo total mensual por posición S/.	Meses por pagar	Total sueldos por posición en S/.
Administrador General	2 962	2 962	8	23 696
Jefatura de Operaciones y Logística	2 031	2 031	6	12 186
Especialista de Comercialización y Marketing	1 269	1 269	6	7 614
Especialista de Administración	1 269	1 269	6	7 614
Especialista de Tienda	1 269	1 269	3	3 807
Asistente de Publicidad y Campañas	931	931	3	2 793
Encargados de Líneas, Almacén y Servicio al Cliente (4 posiciones)	931	3 724	2	7 448
Auxiliares de Mantenimiento y Logística (2 posiciones)	825	1 650	2	3 300
Auxiliares de Tienda (5 posiciones)	825	4 125	2	8 250
Cajeros de Tienda (2 posiciones)	825	1 650	1	1 650
Totales				**78 358**

Elaboración propia

* Incluye provisión de BB.SS. y otros gastos a incurrir con el personal en dicha etapa

Cabe precisar que los montos presentados en el cuadro anterior han sido calculados teniendo en cuenta una provisión para el pago de los beneficios sociales y/u otros beneficios del trabajador en esta etapa pre operativa. Dicha provisión es de 1.1 veces el monto total de sueldos a pagar. Esta es una práctica común en la gestión de recursos humanos, especialmente en la industria retail.

A fin de aclarar este punto, adjuntamos un cuadro adicional donde se puede apreciar los sueldos brutos a pagar comparados con los sueldos brutos incluyendo la provisión indicada:

Tabla 8.12: Sueldos por posición etapa pre operativa en Soles

Posición	Sueldo bruto Sin provisión *	Sueldo bruto con Provisión **
Administrador General	2 693	2 962
Jefatura de Operaciones y Logística	1 846	2 031
Especialista de Comercialización y Marketing	1 154	1 269
Especialista de Administración	1 154	1 269
Especialista de Tienda	1 154	1 269
Asistente de Publicidad y Campañas	846	931
Encargado Línea Ingredientes e Insumos	846	931
Encargado Línea Utensilios y Artefactos	846	931
Encargado de Almacén	846	931
Encargado de Servicio al Cliente	846	931
Auxiliar de Mantenimiento	750	825
Auxiliar de Logística	750	825
Auxiliares de Tienda (5) ***	750	825
Cajeros de Tienda (2)	750	825

Elaboración propia

* Corresponde al sueldo bruto a pagar durante etapa pre operativa

** Incluye provisión por BB.SS. equivalente a 1.1 veces el sueldo bruto a pagar en etapa pre operativa

*** Incluye auxiliares de ingredientes e insumos, de utensilios y artefactos, de servicio al cliente y de almacén

Tabla 8.13: Total de inversión en intangibles

	S/.
Totales	**301 311**

Elaboración propia

Tabla 8.14: Valor actual al inicio del proyecto

	S/.
Valor actual al inicio del proyecto	**313 339**

Elaboración propia

La inversión total en activos intangibles asciende a S/. 301 311, valor que actualizado al inicio de operaciones del proyecto asciende a S/. 313 339.

Como resumen podemos indicar que la inversión inicial total presupuestada para el proyecto asciende a S/. 735 606 tanto en activos tangibles como intangibles. Este valor actualizado al inicio de operaciones asciende a S/. 768 586.

8.1.2. Inversión en capital de trabajo

Uno de los principales puntos en el análisis de la inversión del proyecto es el cálculo del capital de trabajo necesario, ya que el mismo permitirá desarrollar nuestras operaciones con los suficientes recursos dinerarios en la etapa inicial de la puesta en marcha.

Ello implica que para alcanzar el nivel de ventas promedio mensuales esperadas debemos asumir un período "de aprendizaje", donde nuestros ingresos irán alcanzado el nivel requerido frente a nuestros egresos, que serán constantes desde un inicio. A fin de tener una referencia al respecto realizamos una consulta con el experto en el sector retail Sr. Antonio Frassinetti, quien nos indicó que una tienda nueva y/o recién implementada puede demorar entre 3 y 6 meses en alcanzar el nivel de ventas promedio esperado, con un período inicial de 3 meses con una comportamiento mínimo de 50% del promedio mensual presupuestado. Con este criterio hemos determinado que dicho período para el proyecto sea de 6 meses, donde

nuestra venta promedio mensual tendría el siguiente comportamiento porcentual a fin de alcanzar el 100% de venta anual presupuestada:

Tabla 8.15: Comportamiento esperado de la venta mensual porcentual y en soles

Mes	Venta mensual promedio %	Venta mensual esperada %	Venta mensual esperada S/.
1	8.33%	5.00%	234 458
2	8.33%	5.00%	234 458
3	8.33%	7.00%	328 241
4	8.33%	7.00%	328 241
5	8.33%	8.00%	375 133
6	8.33%	8.00%	375 133
7	8.33%	10.00%	468 916
8	8.33%	10.00%	468 916
9	8.33%	10.00%	468 916
10	8.33%	10.00%	468 916
11	8.33%	10.00%	468 916
12	8.33%	10.00%	468 916
Total anual primer año	**100.00%**	**100.00%**	**4 689 164**

Elaboración propia

Cabe resaltar que este comportamiento esperado será aplicable solo a los ingresos, manteniéndose los niveles de egresos presupuestados. Respecto a los primeros cabe indicar que todas las ventas serán al contado.

En cuanto a los egresos, están compuestos por los pagos de compras de mercadería, los descuentos de ventas otorgados

y fletes de compra, los gastos administrativos y de ventas y un fondo fijo inicial de efectivo.

Para el cálculo de las compras de mercadería, nuestro inventario inicial ha sido calculado partiendo del promedio mensual de compra presupuestada en el punto presupuesto de compras, al mismo que hemos multiplicado por un factor de 1.20 a fin de contar con un inventario de seguridad, práctica común en la industria retail. Para los siguientes meses se mantiene el promedio mensual de compra presupuestado. Asimismo, dado que los plazos de crédito iniciales que nos otorgan (visto en el punto de estudio de proveedores) no superan los 15 días, se enmarca dentro del cálculo mensual realizado.

Respecto a los otros componentes de los egresos, se consideran los presupuestos mensuales para cada uno de ellos, los mismos que se pagan en el transcurso del mes. Finalmente se ha determinado una fondo fijo inicial del orden de los 15 000 soles.

Con todas estas premisas pasamos a mostrar el cálculo respectivo:

Tabla 8.16: Calculo del capital de Trabajo Inicial en Soles

Ingresos	**mes 1**	**mes 2**	**mes 3**	**mes 4**	**mes 5**
Ingresos mensuales por ventas	234 458	234 458	328 241	328 241	375 133
Egresos	**mes 1**	**mes 2**	**mes 3**	**mes 4**	**mes 5**
Egresos por descuentos y fletes	12 671	12 671	17 739	17 739	20 273
Compra de mercadería	496 362	282 425	282 425	282 425	282 425
Gastos administrativos	39 552	39 552	39 552	39 552	39 552
Gastos de ventas	24 531	24 531	24 531	24 531	24 531
Caja inicial - Fondo fijo	15 000	0	0	0	0
Saldo del período	-353 658	-124 722	-36 007	-36 007	8 351
Saldo anterior	0	-353 658	-478 380	-514 386	-550 393
Saldo acumulado	-353 658	-478 380	-514 386	**-550 393**	-542 042

Elaboración propia

Como se puede apreciar, nuestro capital de trabajo inicial asciende a S/. 550 393, punto más alto de necesidad de efectivo que se plantea al cuarto mes de inicio de operaciones del proyecto, lo que se enmarca dentro del período esperado que hemos determinado. Otro punto importante a precisar es que a partir del quinto mes de operación nuestros ingresos presupuestados superan a los egresos presupuestados.

8.1.3. Costo del proyecto

Como resumen podemos indicar que la inversión inicial total presupuestada para el proyecto asciende a S/. 1 285 999 tanto en activos tangibles como intangibles y capital de trabajo. Dicho monto actualizado al inicio de operaciones del proyecto asciende a S/. 1 318 980.

8.1.4. Inversiones futuras

Dentro de este rubro se está considerando la reposición de activos tangibles (fijos) que por su vida útil deben ser cambiados dentro del período de evaluación del proyecto.

Cabe señalar que solo se está considerando la reposición de equipos de cómputo, los mismos que tienen una vida útil de 4 años, que coincide con su período de depreciación contable tributaria. Se adjunta el cuadro de detallado de equipos a reponer y el monto de inversión a realizar en el quinto año de evaluación del proyecto:

Tabla 8.17: Reposición de activos tangibles – Quinto año

Ítem	Inversión US$	Inversión S/.
Servidor HP	8 100	24 300
14 Computadoras	6 930	20 790
Software	3 600	10 800
Firewall	900	2 700
4 Impresoras	1 440	4 320
Servicio de instalación (cableado, teléfono, internet)	3 150	9 450
Lector de tarjetas (control de asistencia)	315	945
5 Lectoras de códigos de barras	1 035	3 105
Totales	**24 435**	**76 410**

Elaboración propia

El monto de inversión en la reposición de equipos de cómputo asciende a S/. 76 410.

8.2. Financiamiento

8.2.1. Capital y costo de oportunidad

La estructura de financiamiento que hemos determinado para el proyecto está constituida en 100% de aportes de capital de los tres inversionistas. El aporte individual asciende a S/. 428 666 por cada inversionista, que en conjunto representan los S/. 1 285 999 necesarios para la implementación del proyecto. Es importante precisar que en el sistema financiero nacional no hay entidades financieras que cuenten con productos de crédito para el financiamiento de ningún tipo de proyectos de inversión a personas jurídicas nuevas.

Respecto al cálculo del costo de oportunidad de los inversionistas (Ke o COK), una de las principales limitantes para calcularlo es la disponibilidad de contar con información precisa para tal efecto, especialmente para la construcción del indicador beta des-apalancado de la industria retail en el Perú.

Ante esta situación, hemos decidido calcular el Ke (COK) del inversionista partiendo desde indicadores en el mercado norteamericano como la tasa libre de riesgos, beta des-apalancada de la industria retail de alimentos, índice Dow Jones, series históricas de inflación, etc.

Para el caso específico del beta des-apalancada de la industria retail de alimentos, es necesario realizar un cálculo previo que permita re-apalancar dicho indicador con la estructura de financiamiento. Este cálculo lo hemos

realizado con el método Damodarán, el mismo que se detalla a continuación:

Fórmula para re - apalancar el beta para el proyecto
Beta desapalancada EE.UU. * {[1 + (1 - TI Perú)*(Deuda Proyecto / Capital Proyecto)]}

Calculando:

0.73 * {[1 + (1 - 0.30)*(0 / 874 258)]}

Beta del proyecto = 0.73

Como se puede apreciar, y dado que nuestra estructura de financiamiento es 100% con capital propio, este indicador no sufre variación al ser re-apalancado con los datos del proyecto.

Luego de este cálculo previo, y continuando con la metodología, hemos utilizado el dato de riesgo país e índice general de la bolsa de valores de Lima así como una tasa de prima de riesgo que los inversionistas hemos adicionado como riesgo propio del proyecto. Por último, y a fin de convertir los cálculos en dólares a soles, hemos utilizado la información de devaluación, llegando al dato requerido para el Ke (COK) de inversionista en moneda nacional.

Luego de explicada la metodología en los párrafos anteriores, detallamos los datos utilizados:

Cuadro 8.1: Indicadores de cálculo del Ke del Inversionista

Rendimiento US treasuries (10 años) - tasa libre de riesgo *	Rl	2.46%
Dow Jones anual - Rendimiento del mercado en EE.UU. *	Rm	6.00%
Beta Des-apalancado Sector Retail Alimentos EE.UU. **	B	0.73
Tasa de inflación EE.UU. serie histórica ***	Inflación EE.UU.	2.36%
Riesgo país Perú *	Riesgo País Perú	1.47%
Inflación Perú serie histórica *	Inflación Perú	2.92%
Devaluación anual Perú *	Dev. Perú	6.29%

Elaboración propia

* Fuente: BCRP boletín resumen informativo diciembre 2014

** Fuente: Damodaran On Line 2015

*** Fuente: Global Rates.com

En cuanto a las fórmulas utilizadas, pasamos de detallar la secuencia de aplicación y cada uno de sus resultados hasta llegar al Ke (COK) del inversionista en Perú:

$$\text{Ke EE.UU. Nominal} = Rl + (Rm - Rl) * B$$

Ke EE.UU. Nominal = 5.04%

$$\text{Ke EE.UU. Real} = (1 + \text{Ke EE.UU. Nom}) / (1 + \text{Inflación EE.UU.})$$

Ke EE.UU. Real = 2.62%

$$\text{Ke Perú Real} = \text{Ke EE.UU. Real} + \text{Riesgo país Perú} + \text{Riesgo del inversionista}$$

Ke Perú Real = 8.09%

Ke Perú Real S/. = ((1+Ke Perú Real)*(1+Dev. Perú))-1

Ke Perú Real S/. = 14.89%

El Ke (COK) en moneda nacional calculado para el inversionista es de 14.89% anual, el mismo que será empleado para la actualización de los flujos económicos. Cabe indicar que no se está considerando el efecto de la inflación de nuestro país para los cálculos respectivos.

8.2.2. Costo de capital promedio ponderado

Luego de haber calculado el Ke (COK) del inversionista, procedemos a calcular el costo promedio ponderado de capital – CPPC (ó WACC). En ese sentido, y dado que la estructura de financiamiento del proyecto es 100% con aportes de capital de los inversionistas, el CPPC no es suceptible de ser calculado, siendo el Ke (COK) el indicador a usar para la actualización del flujo de caja.

8.3. Presupuestos Base

Como premisa inicial para el cálculo del presupuesto base en el horizonte de evaluación del proyecto estamos tomando en consideración una cifra de crecimiento anual a partir del segundo año, la misma que ha sido explicada y calculada en el acápite 4.3 pronóstico de ventas del capítulo 4 proyección del mercado

objetivo. Es importante recalcar que esta cifra tiene 2 componentes: un componente basado en cifras oficiales y un segundo componente basado en las perspectivas de los inversionistas. En el siguiente cuadro se resume los cálculos realizados al respecto:

Tabla 8.18: Tasa del crecimiento anual esperado del Proyecto

	Año				
	1	**2**	**3**	**4**	**5**
Tasa de crecimiento anual por incremento de actividad económica (PBI) *	0.00%	4.50%	4.50%	4.50%	4.50%
Tasa de crecimiento anual por aumento de participación de mercado **	0.00%	2.00%	4.00%	6.00%	8.00%
Tasa crecimiento anual esperada por el proyecto	**0.00%**	**6.50%**	**8.50%**	**10.50%**	**12.50%**

Elaboración propia

* Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas. Marco Económico Multianual 2016-2018 revisado.

** Tasa de adicional esperada por los inversionistas por incremento de participación de mercado en el horizonte de evaluación del proyecto.

8.3.1. Presupuesto de ventas

Para realizar la proyección de los ingresos por ventas en el horizonte de evaluación del proyecto, hemos partido del cálculo de demanda presentado en el acápite 4.3 pronóstico de ventas del capítulo 4 proyección del mercado objetivo. Los cálculos respectivos se resumen en el siguiente cuadro:

Tabla 8.19: Presupuesto de Ventas Proyectado en Soles

	Año				
	1	**2**	**3**	**4**	**5**
Ingresos por ventas	4 689 164	4 993 959	5 418 446	5 987 383	6 735 806

Elaboración propia

8.3.2. Presupuesto de compras

En lo que respecta a este punto, es importante precisar algunas premisas para el cálculo del presupuesto de compras:

- Las ventas son al contado.
- Las compras son al contado y al crédito cuyo período de pago es 15 días.
- Nuestro inventario inicial debe ser de 1.20 del costo de ventas mensual del primer año.
- Para el cálculo de las compras se utilizará la siguiente fórmula:

$$\text{Compras} = \text{inventario final} + \text{costo de ventas} - \text{inventario inicial}$$

Cabe indicar, que al contar con los presupuestos de costos de ventas por línea de producto, haremos los cálculos para las compras bajo el mismo detalle. Asimismo se incluirán la rotación de inventarios por cada línea y por el total del inventario. A continuación detallamos los cálculos realizados:

Tabla 8.20: Calculo de compras de mercadería por línea en soles y rotación de inventario

Línea insumos e ingredientes					
Ítem	**año 1**	**año 2**	**año 3**	**año 4**	**año 5**
Costo de ventas	2 714 840	2 891 305	3 137 066	3 466 458	3 899 765
Inventario inicial	271 484	190 039	202 391	219 595	242 652
Inventario final	190 039	202 391	219 595	242 652	272 984
Compra	2 796 286	2 878 953	3 119 863	3 443 400	3 869 434
Rotación (veces)	11.76	14.74	14.87	15.00	15.13
Línea utensilios					
Ítem	**año 1**	**año 2**	**año 3**	**año 4**	**año 5**
Costo de ventas	211 891	225 664	244 845	270 554	304 373
Inventario inicial	35 315	21 189	22 566	24 485	27 055
Inventario final	21 189	22 566	24 485	27 055	30 437
Compra	226 017	224 286	242 927	267 983	300 991
Rotación (veces)	7.50	10.31	10.41	10.50	10.59
Línea artefactos					
Ítem	**año 1**	**año 2**	**año 3**	**año 4**	**año 5**
Costo de ventas	379 125	403 768	438 088	484 088	544 599
Inventario inicial	189 562	201 884	219 044	242 044	272 299
Inventario final	201 884	219 044	242 044	272 299	306 337
Compra	366 803	386 608	415 089	453 832	510 561
Rotación (veces)	1.94	1.92	1.90	1.88	1.88
Totales					
Ítem	**año 1**	**año 2**	**año 3**	**año 4**	**año 5**
Costo de ventas	3 305 856	3 520 737	3 819 999	4 221 099	4 748 737
Inventario inicial	496 362	413 112	444 002	486 123	542 007
Inventario final	413 112	444 002	486 123	542 007	609 758
Compra	3 389 106	3 489 847	3 777 878	4 165 216	4 680 986
Rotación (veces)	7.27	8.22	8.21	8.21	8.25

Elaboración propia

Tabla 8.21: Presupuesto de compras de mercadería en soles

	Año				
Ítem	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Compras	3 389 106	3 489 847	3 777 878	4 165 216	4 680 986

Elaboración propia

8.3.3. Presupuesto de costo de ventas

Para nuestro proyecto, los productos a comercializar se han dividido en 3 grandes líneas, las mismas cuyos porcentajes de participación sobre el total de ventas proyectadas, y por ende, del costo de ventas, se detallan en el siguiente cuadro:

Tabla 8.22: Participación por Línea de Producto

Participación por línea de productos	
Ingredientes – Insumos	80.86%
Utensilios – Accesorios	7.36%
Artefactos	11.77%
Total	**100.00%**

Fuente: Estudio Cualitativo

A fin de continuar con el cálculo del costo de ventas por línea y total del proyecto, utilizaremos los márgenes brutos por línea, los mismos que han sido obtenidos del estudio cualitativo en competencia y al estudio cuantitativo de proveedores realizados sobre los cuales hemos basado nuestras políticas de precio. Cabe indicar que los productos utilizados para este cálculo han sido seleccionados de acuerdo al estudio cuantitativo de la demanda potencial del retail de repostería. Para el caso de línea de insumos e ingredientes, estos productos forman parte de los principales postres ahí relevados.

Tabla 8.23: Margen Bruto por Receta – Mazamorra Morada

Producto – Mazamorra morada	Precio venta-Retail Repostero en soles	Precio compra-Retail Repostero en soles	Margen bruto
Maiz Morado	3.50	2.93	16.29%
Chuño a granel	3.80	2.40	36.84%
Chuño embolsado	2.50	2.25	10.00%
Clavo de olor	1.00	0.70	30.00%
Canela en polvo	4.00	3.50	12.50%
Canela entera	1.00	0.70	30.00%
Azúcar a granel	3.00	2.56	14.67%
Piña	2.50	1.30	48.00%
Membrillo	3.99	2.50	37.34%
Guindones	3.00	2.00	33.33%
Huesillos	3.00	2.00	33.33%
Melocotones	4.80	3.20	33.33%
Limón	2.00	1.25	37.50%
Totales	**38.09**	**27.29**	**28.35%**

Elaboración propia

Tabla 8.24: Margen Bruto por Receta – Arroz con Leche

Producto – Arroz con Leche	Precio venta-Retail Repostero en soles	Precio compra-Retail Repostero en soles	Margen bruto
Arroz	3.30	3.05	7.58%
Leche evaporada Gloria	6.60	5.66	14.24%
Leche condesada Gloria	4.99	3.85	22.85%
Clavo de olor	1.00	0.70	30.00%
Canela en polvo	1.00	0.70	30.00%
Canela entera	1.00	0.70	30.00%
Azúcar	3.00	2.56	14.67%
Pasas	1.00	0.35	65.00%
Coco rallado	1.20	0.50	58.33%
Totales	**23.09**	**18.07**	**21.74%**

Elaboración propia

Tabla 8.25: Margen Bruto por Producto – Tortas en General

Producto – Tortas en general	Precio venta-Retail Repostero en soles	Precio compra-Retail Repostero en soles	Margen bruto
Margarina	4.50	3.63	19.33%
Azúcar	3.00	2.56	14.67%
Harina	6.50	4.72	27.38%
Huevos	3.75	2.70	28.00%
Polvo de hornear	1.00	0.80	20.00%
Canela en polvo	4.10	3.50	14.63%
Clavo de olor	4.10	3.50	14.63%
Leche evaporada Gloria	6.60	5.66	14.24%
Naranja confitada	1.65	1.40	15.15%
Pecanas enteras	10.00	8.50	15.00%
Pasas	1.20	0.35	70.83%
Chancaca	3.00	2.50	16.67%
Glucosa liquida	2.00	0.70	65.00%
Glicerina	3.50	3.00	14.29%
Manteca a granel	4.00	2.00	50.00%
Esencia Incolora	3.00	1.50	50.00%
Colorantes para masa en pasta	4.50	2.50	44.44%
Masa para accesorios	12.00	7.00	41.67%
Masa para flores	9.00	4.50	50.00%
Totales	**87.40**	**61.02**	**30.18%**
Margen bruto línea de insumos e ingredientes			**28.40%**

Elaboración propia

Tabla 8.26: Margen Bruto para Línea de Utensilios

Productos	Precio venta-Retail Repostero en soles	Precio compra-Retail Repostero en soles	Margen bruto
Tazas medidoras acero FACUSA 5 piezas	35.00	21.00	40.00%
Set 3 espatulas plastico color madera	18.00	11.00	38.89%
Molde queque 28 cm	25.00	15.00	40.00%
Set decoracion 4 boquillas 8 mangas	36.00	22.00	38.89%
Juego decorar flores 14 diseños	38.00	23.00	39.47%
Tazas medidoras plastico 5 piezas	22.50	13.80	38.67%
Bowl acero inoxidable 24 cm	30.00	18.50	38.33%
Bowl mezclador acero 24 cm	8.00	5.60	30.00%
Rodillo silicona	23.00	14.50	36.96%
Taza medidora pirex 600 ml	12.00	7.50	37.50%
Totales	**247.50**	**151.90**	**38.63%**

Elaboración propia

Tabla 8.26: Margen Bruto para Línea de Artefactos

Productos	Precio venta-Retail Repostero en soles	Precio compra-Retail Repostero en soles	Margen bruto
Licuadoras Visioner vaso vidrio	70.00	45.00	35.71%
Licuadoras Imaco vaso vidrio	80.00	54.00	32.50%
Batidoras Nationalizer	50.00	33.00	34.00%
Batidoras Imaco	50.00	33.00	34.00%
Licuadora de 12 velocidades modelo 6826	200.00	140.00	30.00%
batidora de mano 240 w	100.00	68.00	32.00%
licuadora 1.5 L 2 velocidades modelo BL4125V	100.00	70.00	30.00%
licuadora modelo BLS 850	250.00	175.00	30.00%
Totales	**900.00**	**618.00**	**31.33%**

Elaboración propia

Con los porcentajes de participación y márgenes brutos por línea, presentamos los cálculos respectivos del costo de ventas por línea y total para el primer año

Tabla 8.27: Costo de ventas por línea de producto en soles (primer año)

Línea de producto	% de participación por línea	Ventas	Costo de ventas
Ingredientes – Insumos	80.86%	3 791 793	**2 714 840**
Utensilios – Accesorios	7.36%	345 247	**211 891**
Artefactos	11.77%	552 124	**379 125**
Totales	**100.00%**	**4 689 164**	**3 305 856**

Elaboración propia

Con el costo de ventas calculado para el primer año, y la tasa de crecimiento esperada para el proyecto, enlazamos el presupuesto de costo de ventas para el período de evaluación del proyecto:

Tabla 8.28: Presupuesto de costo de ventas en soles

	Año				
	1	**2**	**3**	**4**	**5**
Costo de ventas	3 305 856	3 520 737	3 819 999	4 221 099	4 748 737

Elaboración propia

8.3.4. Presupuesto de gastos administrativos

A continuación adjuntamos un cuadro con el detalle de los rubros considerados dentro de los gastos administrativos mensuales que se deben tener en cuenta para la marcha del proyecto:

Cuadro 8.2: Gastos Administrativos mensuales en soles

Ítem	Monto
Planilla de sueldos mensual (10 colaboradores) incluye provisión 1.2 por BB.SS y otros beneficios	13 247
Alquiler de local	9 000
Efectivos de seguridad (2 efectivos)	2 400
Personal de limpieza y mantenimiento (1 operario) x turno	1 500
Mantenimiento de equipos y mobiliario	100
Mantenimiento de aire acondicionado	298
Mantenimiento de iluminación interna y externa	180
Mantenimiento de totem externo y aviso luminoso	180
Mantenimiento de sistemas de seguridad	200
Alquiler de servicio de CCTV (8 cámaras, 2 monitores, 1 VCR)	1 230
Suministros para limpieza y mantenimiento de tienda y oficinas	750
Mantenimiento y actualización web	275
Alquiler de caja fuerte compartida	245
Traslado de valores	1 720
Pago de alquiler de POS	330
Servicios públicos (luz, agua)	2 000
Telefonía e Internet	734
Seguros	2 378
Suministros	2 540
Gastos fijos de administración de Cta. Cte.	245
Total gastos administrativos mensuales	**39 552**
Total gastos administrativos anuales	**474 627**

Elaboración propia

El principal componente de los gastos administrativos es el rubro de planilla de sueldos. Los mismos han sido calculados tomando la opinión de expertos en reclutamiento y selección de personal operativo en la industria retail y de supermercados. Cabe indicar que para los cálculos se ha tomado en cuenta una provisión para pago de beneficios sociales y otros de 1.20 veces el sueldo bruto como parte de

una práctica habitual que se utiliza en la industria retail y/o similares. Se adjunta un cuadro con el detalle de la planilla mensual de sueldos atribuibles a los gastos administrativos:

Tabla 8.29: Planilla mensual de sueldos - gastos administrativos en soles

Cargo	Sueldo bruto S/.	Nro. De posiciones	Factor provisión *	Totales S/.
Administrador General	2 693	1	1.20	3 231
Jefatura de Operaciones y Logística	1 846	1	1.20	2 216
Especialista de Administración	1 154	1	1.20	1 384
Encargado de Almacén	846	1	1.20	1 016
Auxiliares de Mantenimiento y Logística	750	2	1.20	1 800
Auxiliares de Tienda	750	2	1.20	1 800
Cajeros de Tienda	750	2	1.20	1 800
Total planilla mensual - gastos administrativos		10		**13 247**

Elaboración propia

* Provisión mensual por beneficios sociales y otros beneficios

Los gastos administrativos anuales asciende a S/. 474 627 en el primer año. A continuación se adjunta el presupuesto de gastos administrativos para el período de evaluación del proyecto, considerando la tasa de crecimiento esperada:

Tabla 8.30: Presupuesto de gastos administrativos en soles

	Año				
	1	**2**	**3**	**4**	**5**
Total gastos administrativos	**474 627**	**505 478**	**548 444**	**606 031**	**681 784**

Elaboración propia

8.3.5. Presupuesto de marketing y ventas

Dentro de los lineamientos que nos hemos trazado para el proyecto en el punto 7.4 Presupuesto de marketing, se ha diseñado un plan anual que constituye uno de los dos principales componentes de este presupuesto, que incluye publicidad en punto de venta, en medios, encartes y volantes, publicidad en web y redes sociales, etc, con el fin de posesionar nuestro proyecto en la mente de nuestro segmento de clientes. Este plan ha sido calculado en dos momentos: plan de lanzamiento y presupuesto anual para el horizonte del proyecto. En este último rango se ha tomado en consideración una variada gama de actividades las mismas que cambiarán y/o se modificarán cada año pero respetando el monto presupuestado a fin de no generar una mayor inversión en este rubro.

Por otro lado, el segundo componente de este presupuesto está determinado por la planilla mensual de sueldos atribuibles a actividades de estos rubros. Cabe indicar, que, al igual que para los gastos administrativos, se ha tomado en cuenta para los cálculos una provisión para pago de beneficios sociales y otros de 1.20 veces el sueldo bruto como parte de una práctica habitual que se utiliza en la industria retail y/o similares. Se adjunta un cuadro con el detalle de la planilla mensual de sueldos atribuibles a los gastos de marketing y ventas:

Tabla 8.31: Planilla mensual de sueldos - gastos de marketing y ventas en soles

Cargo	Sueldo bruto S/.	Nro. De posiciones	Factor provisión *	Totales S/.
Especialista de Comercialización y Marketing	1 154	1	1.20	1 384
Especialista de Tienda	1 154	1	1.20	1 384
Asistente de Publicidad y Campañas	846	1	1.20	1 016
Encargado Línea Ingredientes e Insumos	846	1	1.20	1 016
Encargado Línea Utensilios y Artefactos	846	1	1.20	1 016
Encargado de Servicio al Cliente	846	1	1.20	1 016
Auxiliares de Tienda	750	3	1.20	2 700
Total planilla mensual - gastos de ventas		**9**		**9 531**

Elaboración propia

* Provisión mensual por beneficios sociales y otros beneficios

A continuación se adjunta el cuadro con el presupuesto del caso:

Tabla 8.32: Presupuesto de gastos de marketing y ventas en soles

	Año				
	1	**2**	**3**	**4**	**5**
Total gastos de marketing y ventas	**294 375**	**313 510**	**340 158**	**375 875**	**422 859**

Elaboración propia

8.4. Presupuestos de Resultados

8.4.1. Estado de ganancias y pérdidas proyectado

Tabla 8.33: Estado de Pérdidas y Ganancias proyectado en soles

Ítems	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por ventas	4 689 164	4 993 959	5 418 446	5 987 383	6 735 806
Costo de ventas	3 305 856	3 520 737	3 819 999	4 221 099	4 748 737
Descuentos por ventas y fletes	253 417	265 961	288 727	319 220	359 321
Utilidad bruta	**1 129 891**	**1 207 262**	**1 309 720**	**1 447 064**	**1 627 748**
Depreciación	54 891	54 891	54 891	54 891	54 891
Amortización	100 437	100 437	100 437	0	0
Gastos administrativos	474 627	505 478	548 444	606 031	681 784
Gastos de marketing y ventas	294 375	313 510	340 158	375 875	422 859
Utilidad operativa	**205 560**	**232 946**	**265 790**	**410 268**	**468 214**
Gastos Financieros	0	0	0	0	0
Utilidad antes de impuestos	**205 560**	**232 946**	**265 790**	**410 268**	**468 214**
Impuesto a la renta	61 668	69 884	79 737	123 080	140 464
Utilidad neta	**143 892**	**163 062**	**186 053**	**287 187**	**327 750**

Elaboración propia

8.4.2. Balance proyectado

Tabla 8.34: Balance General Proyectado en soles

Ítems	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activo					
Caja	690 407	1 063 186	1 399 570	1 765 089	2 062 522
Inventarios	468 096	507 884	561 212	631 364	710 284
Total activo corriente	**1 158 503**	**1 571 070**	**1 960 782**	**2 396 452**	**2 772 806**
Activo fijo	434 295	434 295	434 295	434 295	510 705
Depreciación acumulada activo fijo	54 891	109 782	164 673	219 564	274 455
Activo fijo neto	**379 404**	**324 513**	**269 622**	**214 731**	**236 250**
Activo intangible	301 311	301 311	301 311	0	0
Amortización acumulada intangible	100 437	200 874	301 311	0	0
Activo intangible neto	**200 874**	**100 437**	**0**	**0**	**0**
Total activo no corriente	**580 278**	**424 950**	**269 622**	**214 731**	**236 250**
Total activo	**1 738 781**	**1 996 020**	**2 230 404**	**2 611 183**	**3 009 056**

Continúa…

Tabla 8.34: Balance General Proyectado en soles

… Viene

Pasivo y Patrimonio					
Tributos por pagar	61 668	69 884	79 737	123 080	140 464
Cuentas por pagar	247 222	333 183	371 661	421 910	474 649
Total pasivo corriente	**308 890**	**403 067**	**451 398**	**544 990**	**615 113**
Total pasivo no corriente	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
Total pasivo	**308 890**	**403 067**	**451 398**	**544 990**	**615 113**
Capital social	1 285 999	1 285 999	1 285 999	1 285 999	1 285 999
Resultados del ejercicio	143 892	163 062	186 053	287 187	327 750
Resultados acumulados	0	143 892	306 954	493 007	780 194
Total patrimonio	**1 429 891**	**1 592 953**	**1 779 006**	**2 066 193**	**2 393 943**
Total pasivo y patrimonio	**1 738 781**	**1 996 020**	**2 230 404**	**2 611 183**	**3 009 056**

Elaboración propia

8.4.3. Flujo de caja proyectado

Luego de presentar los estados financieros proyectados pasamos a determinar el flujo de caja económico, toda vez que el flujo de caja financiero no es aplicable al proyecto por no existir endeudamiento como parte de la estructura de financiamiento del mismo.

8.4.3.1. Flujo de Caja Económico

A continuación pasamos a detallar el flujo de caja económico, partiendo del flujo de caja generado de la operación, siguiendo el flujo de caja de la inversión y flujo de caja operativo:

Tabla 8.35: Flujo de caja generado de la Operación en soles

Ítems	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad neta	0	143 892	163 062	186 053	287 187	327 750
Depreciación	0	54 891	54 891	54 891	54 891	54 891
Amortización	0	100 437	100 437	100 437	0	0
FCG OPERACION	**0**	**299 220**	**318 390**	**341 381**	**342 078**	**382 641**

Elaboración propia

Tabla 8.36: Flujo de caja Operativo en soles

Flujos de caja operativo en S/.						
Ítems	**Año 0**	**Año 1**	**Año 2**	**Año 3**	**Año 4**	**Año 5**
FCG OPERACIÓN	0	299,220	318,390	341,381	342,078	382,641
KW inicial e incremental	-550,393	0	-35,776	-49,824	-66,779	-87,847
FCO	**-550,393**	**299,220**	**282,615**	**291,556**	**275,299**	**294,794**

Elaboración propia

Tabla 8.37: Flujo de caja de la Inversión en soles

Flujos de caja de la inversión en S/.						
Items	**Año 0**	**Año 1**	**Año 2**	**Año 3**	**Año 4**	**Año 5**
FCO	-550,393	299,220	282,615	291,556	275,299	294,794
Inversión activo fijo	-455,247				-76410	
Valor de Salvamento					7641	
Inversión activo intangibles	-313,339					
FCI	**-1,318,980**	**299,220**	**282,615**	**291,556**	**206,530**	**294,794**

Elaboración propia

Tabla 8.38: Flujo de caja económico en soles

Ítems	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos						
Ingresos por ventas	0	4 689 164	4 993 959	5 418 446	5 987 383	6 735 806
Egresos						
Costo de ventas	0	-3 305 856	-3 520 737	-3 819 999	-4 221 099	-4 748 737
Descuentos por ventas	0	-253 417	-265 961	-288 727	-319 220	-359 321
Gastos administrativos	0	-474 627	-505 478	-548 444	-606 031	-681 784
Gastos de marketing y ventas	0	-294 375	-313 510	-340 158	-375 875	-422 859
Diferencia entre ingresos y egresos	**0**	**360 888**	**388 274**	**421 118**	**465 159**	**523 105**
Impuesto a la renta	0	-61 668	-69 884	-79 737	-123 080	-140 464
FC OPERATIVO	**0**	**299 220**	**318 390**	**341 381**	**342 078**	**382 641**
FC INVERSION	**-1 318 980**	**0**	**-35 776**	**-49 824**	**-135 548**	**-87 847**
FC ECONOMICO	**-1 318 980**	**299 220**	**282 615**	**291 556**	**206 530**	**294 794**
Valor perpetuidad del flujo de caja año 5						1,979,815
FC ECONOMICO	**-1 318 980**	**299 220**	**282 615**	**291 556**	**206 530**	**2 274 609**

Elaboración propia

Como se puede apreciar, se generan flujos de caja positivos desde el flujo generado de la operación manteniendo la misma secuencia en el económico.

CAPÍTULO IX

9. Evaluación Económico Financiero

9.1. Evaluación Financiera

9.1.1. VAN y TIR Económica

Luego de haber calculado el costo de oportunidad de los inversionistas (Ke o COK) lo utilizaremos para calcular el VAN y TIR económico. Los cálculos son los siguientes:

Tabla 9.1: VAN y TIR Económico

Ke o COK	**14.89%**
VAN ECONOMICO	**S/.524 555.25**
TIR ECONOMICO	**27.05%**

Elaboración propia

A nivel de flujos económicos, la TIR económica del proyecto se encuentra por encima del Ke (COK) con un VAN económico superior a 0, por lo que se determina la viabilidad del proyecto.

9.1.2. ROE

Tabla 9.2: Calculo de ROE

Indicador	Formula	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ROE	UTILIDAD NETA / CAPITAL SOCIAL	0.11	0.13	0.14	0.22	0.25

Elaboración propia

Se puede apreciar una evolución favorable del ROE de 0.11 el primer año a 0.25 en el quinto año. Sin embargo, si hacemos el ejercicio de “sincerar” el capital mediante la capitalización de utilidades, la pendiente de incremento de este indicador puede ser menor, pero sin llegar a ser desfavorable.

9.1.3. Ratios

Tabla 9.3: Indicadores Financieros Proyectados

Indicador	Formula	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Razón Circulante	ACTIVOS CIRCULANTES / PASIVOS CIRCULANTES	3.75	3.90	4.34	4.40	4.51
Prueba ácida	ACTIVOS CTO PLAZO - INVENTARIOS / PASIVOS CTO PLAZO	2.24	2.64	3.10	3.24	3.35
Rotación de inventario	COSTO DE VENTAS / INVENTARIO	7.06	6.93	6.81	6.69	6.69
Inventario en días de venta	365 / ROT. DE INVENTARIO	51.68	52.65	53.62	54.59	54.59
Rotación de cuentas por pagar	COSTO DE VENTAS / CTAS POR PAGAR	13.37	10.57	10.28	10.00	10.00
Período promedio de pago	365 / ROT. DE CTAS. POR PAGAR	27.30	34.54	35.51	36.48	36.48
Rotación de activo fijo	VENTAS / ACTIVO FIJO NETO	8.08	11.75	20.10	27.88	28.51
Rotación de activos	VENTAS / ACTIVO TOTAL	2.70	2.50	2.43	2.29	2.24
Deuda sobre activo total	DEUDA TOTAL / ACTIVO TOTAL	0.18	0.20	0.20	0.21	0.20
Deuda sobre capital	DEUDA TOTAL / PATRIMONIO	0.22	0.25	0.25	0.26	0.26
Multiplicador del capital	ACTIVO TOTAL / CAPITAL	1.35	1.55	1.73	2.03	2.34
ROA	UTILIDAD NETA / ACTIVOS TOTALES	0.08	0.08	0.08	0.11	0.11
Margen de utilidad	UTILIDAD NETA / VENTAS	0.03	0.03	0.03	0.05	0.05
Margen operativo	UTILIDAD OPERATIVA / VENTAS	0.04	0.05	0.05	0.07	0.07

Elaboración propia

Tabla 9.4: Indicador del Ciclo de conversión de Efectivo

Indicador	Formula	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ciclo de conversión del efectivo	PCI+PC-PP	24.39	18.11	18.11	18.11	18.11

Elaboración propia

PCI - Período conversión inventario
PC - Período cobro cuentas por cobrar
PP - Período de pago cuentas por pagar

Al respecto de las tendencias de los indicadores, se puede apreciar qué el proyecto no presenta problemas de liquidez ni en su capacidad de poder afrontar sus deudas de corto plazo. Desde el primer año su indicador corriente es de 3.75, el mismo que evoluciona favorablemente hasta 4.51 en el quinto año. En la razón ácida el primer año presenta un indicador de 2.24 y de allí en más mantiene una pendiente positiva hasta 3.35. En este sentido estos resultados nos pueden estar reflejando una leve acumulación de activos líquidos, que demuestran la capacidad del proyecto de generar excedentes, debiéndose buscar gestionarlos de manera eficiente, generándose posibilidades de reinversión a partir del quinto año de la operación del proyecto.

En cuanto a los indicadores de actividad nos indican que el período de conversión de inventarios oscila entre 52 y 54 días frente al período de pago de cuentas por pagar que va de 27 a 36 días; al ser nuestras ventas al contado, nuestro período de conversión de efectivo evoluciona de manera positiva de 24 días el primer año llegando a 18 días a partir del segundo año. Al haber planificado nuestro capital inicial que nos cobertura hasta el cuarto mes no se vislumbran problemas de liquidez, respaldado por los ratios evaluados al inicio de este acápite.

En cuanto a la rotación de activos de activos totales se mantiene estable en un con ratio de 2.5 veces con una tendencia ligeramente a la baja, lo que nos abre la posibilidad de realizar inversiones en el mediano plazo, en concordancia con lo que indican los ratios de liquidez. Ante tal situación podemos desprender que la composición de los activos ha cambiado con una mayor preponderancia a activos corrientes, disminuyendo ostensiblemente los activos fijos. Esto se respalda en el incremento geométrico del indicador de rotación de activos fijos de 8 a 28 veces del primer al quinto año.

Respecto a los indicadores de solvencia, se puede apreciar una tendencia estable en la participación del endeudamiento de proveedores como parte de la composición de la estructura de financiamiento de la empresa, donde el ratio de deuda activo oscila de 0.18 a 0.20 del primer al quinto año. En cuanto al ratio de deuda patrimonio se observa un incremento de 0.22 a 0.26 producto de un aumento patrimonial respaldado por la acumulación de utilidades en el período de evaluación. El ratio de multiplicador de capital tiene una ligera tendencia de incremento, que respalda lo indicado previamente.

En lo que respecta a los indicadores de rentabilidad, como ya se había indicado, hay una evolución favorable del ROE de 0.11 el primer año a 0.25 en el quinto año. Sin embargo, si capitalizamos utilidades, la pendiente de incremento de este indicador sea un poco menor. En lo que respecta al ROA

presenta una evolución estable en los 3 primeros años que varía a una pendiente positiva en los 2 últimos. El margen de utilidad presenta una evolución positiva baja, por lo que debemos buscar un mayor incremento del mismo, mediante un aumento del margen operativo, que también presenta una evolución lenta pero positiva. En otras palabras debemos mejorar nuestra eficiencia operativa mediante una mejor utilización de nuestra capacidad instalada y todos nuestros demás recursos (activos).

Finalmente, por lo expuesto, nuestro proyecto presenta una evolución favorable en sus indicadores proyectados. Si bien es cierto se debe afinar una mejor utilización de los activos líquidos para la generación de mayores utilidades y el incremento de la eficiencia operativa mediante el mejor uso de la capacidad instalada y los demás recursos, el escenario propuesto implica que en el mismo no se realicen mayores inversiones (salvo reposiciones por termino de vida útil). Por todo lo indicado, los ratios mostrados y analizados también respaldan la viabilidad y puesta en marcha del proyecto propuesto.

9.2. Análisis de punto de equilibrio

Otro acápite de importancia en la evaluación del proyecto es el referido al análisis de punto de equilibrio, ya que nos permitirá tener una idea clara del volumen necesario de ingresos por ventas que tenemos que alcanzar a fin de cubrir todos los costos en los que incurriremos para ello, sin generar pérdidas económicas. Del resultado de este análisis podremos desprender el porcentaje

mínimo de cumplimiento de nuestro presupuesto de ventas así como de los presupuestos de gastos en general y de costo de ventas. Para tal fin es necesario hacer una clasificación de nuestros costos totales mostrados en los estados de resultados proyectados entre costos fijos y costos variables. Adjuntamos al presente los cuadros respectivos donde se muestra dicha clasificación junto con las ventas proyectadas:

Tabla 9.5: Ventas Proyectadas en Soles

Ítems	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por ventas	4 689 164	4 993 959	5 418 446	5 987 383	6 735 806
Total ingresos por ventas	**4 689 164**	**4 993 959**	**5 418 446**	**5 987 383**	**6 735 806**

Elaboración propia

Tabla 9.6: Costos Variables en soles

Ítems	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo de ventas	3 305 856	3 520 737	3 819 999	4 221 099	4 748 737
Descuentos por ventas	253 417	265 961	288 727	319 220	359 321
Total costos variables	**3 559 273**	**3 786 698**	**4 108 726**	**4 540 319**	**5 108 057**

Elaboración propia

Tabla 9.7: Costos Fijos en Soles

Ítems	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos administrativos	474 627	505 478	548 444	606 031	681 784
Gastos de ventas	294 375	313 510	340 158	375 875	422 859
Total costos fijos	**769 003**	**818 988**	**888 602**	**981 905**	**1 104 643**

Elaboración propia

Es importante señalar que para el análisis del caso, no se toman en cuentan los gastos por depreciación de inmueble, maquinaria y equipos ni la amortización de intangibles, toda vez que no generan egresos de efectivo para el proyecto.

Una vez determinadas los niveles de ventas, los costos fijos y costos variables aplicaremos la fórmula para el cálculo del punto de equilibrio en soles, la misma que detallamos a continuación:

$$\text{Punto de equilibrio} = \frac{\text{costos fijos totales}}{1 - \frac{\text{(costos variables totales)}}{\text{Ventas totales}}}$$

En el siguiente cuadro se detalla el punto de equilibrio para cada uno de los años dentro del período de evaluación.

Tabla 9.8: Punto de Equilibrio en soles

Ítems	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Punto de equilibrio	3 191 442	3 387 825	3 676 238	4 062 738	4 571 138
Porcentaje sobre pronóstico de venta	68.06%	67.84%	67.85%	67.85%	67.86%

Elaboración propia

Como se puede apreciar en los cálculos, el punto de equilibrio se mantiene constante a lo largo del período de evaluación del proyecto en un rango entre 67% y 68%. Esto implica, que, desde la perspectiva de este análisis, nuestro proyecto debe cumplir con un mínimo de 67% del pronóstico de ventas para cubrir sus costos y no generar pérdidas. Asimismo, este ratio nos permitirá tener un punto

de partida para nuestro análisis de sensibilidad, donde la variabilidad del pronóstico de ventas, es uno de los principales puntos a tener en cuenta para los cálculos respectivos.

9.3. Análisis de sensibilidad

Como parte de nuestro evaluación financiera consideramos de suma importancia realizar una sensibilización de nuestros flujos de caja tomando en cuenta dos variables que impactan los ingresos de manera directa: la demanda y el ticket promedio. Esto implica considerar una contracción de las mismas hasta un punto que nos permita visualizar donde el VAN del flujo económico es mayor a cero y la TIR supera el costo de oportunidad del inversionista (Ke o COK). Cabe indicar que para los cálculos referidos, todas las demás variables se mantienen inalterables.

Al realizar los cálculos individuales para medir el impacto de cada una de las variables indicadas en el flujo de caja económico, se pudo verificar que las variaciones producían un impacto similar en los mismos, por lo que se optó por unificar el método de sensibilización en uno solo, el mismo que se detalla en el siguiente punto.

9.3.1. Sensibilización de la variable demanda y la variable ticket promedio

Tomando como punto de partida el porcentaje de ventas que requerimos para alcanzar nuestro punto de equilibrio (calculado en el acápite anterior) pasamos a presentar los resultados de los cálculos respectivos para el flujo económico

al ser sensibilizados por las variables variación de demanda – variación ticket promedio:

Tabla 9.9: Flujos de caja económicos por variación de demanda – ticket promedio en soles

Flujos de caja económicos - variación de demanda - en S/.								
% variación de demanda	**Año**						**VAN**	**TIR**
	0	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**		
100%	**-1 318 980**	299 220	282 615	291 556	206 530	2 274 609	524 555	27.05%
95%	**-1 318 980**	245 809	225 746	230 057	140 331	2 101 254	302 847	22.04%
94%	**-1 318 980**	235 126	214 372	217 757	127 091	2 066 583	258 505	21.02%
93%	**-1 318 980**	224 444	202 998	205 458	113 851	2 031 912	214 163	19.99%
92%	**-1 318 980**	213 762	191 624	193 158	100 611	1 997 241	169 822	18.95%
91%	**-1 318 980**	203 080	180 251	180 858	87 372	1 962 570	125 480	17.90%
90%	**-1 318 980**	192 398	168 877	168 558	74 132	1 927 899	81 138	16.84%
89%	**-1 318 980**	181 715	157 503	156 258	60 892	1 893 228	36 796	15.78%
88%	**-1 318 980**	**171 033**	**146 129**	**143 959**	**47 652**	**1 858 557**	**-7 545**	**14.71%**
87%	**-1 318 980**	**160 351**	**134 755**	**131 659**	**34 412**	**1 823 886**	**-51 887**	**13.62%**
85%	**-1 318 980**	**138 986**	**112 008**	**107 059**	**7 933**	**1 754 544**	**-140 570**	**11.43%**
82%	**-1 318 980**	**106 940**	**77 887**	**70 160**	**-31 787**	**1 650 531**	**-273 595**	**8.05%**

Elaboración propia

Como podemos apreciar, al realizar la sensibilización por las variables indicadas en el flujo de caja económico muestran que el VAN supera cero y la TIR es mayor que el Ke (COK) al 89% de la demanda y/o ticket promedio presupuestado, porcentaje que representa el óptimo de cumplimiento a alcanzar para dichas variables a fin que el proyecto mantenga su viabilidad.

CAPÍTULO X

10. Conclusiones y recomendaciones

10.1. Conclusiones

a) En términos generales, la atractividad de la industria es alta: proveedores y clientes con bajo nivel de negociación, competidores con una oferta tradicional y limitada e inexistencia de un negocio similar.
b) Desde la perspectiva del target, nuestro proyecto de nuevo retail repostero es un concepto innovador de comercialización de insumos, accesorios y equipos en el mercado de postres en nuestro país. 75% del público objetivo se cambiaría a nuestro concepto.
c) Nuestra propuesta de valor se centrará en la diferenciación, enfocados en los atributos de mayor valoración para nuestros clientes, que según la encuesta son: variedad de productos y/o utensilios, capacitación y/o asesoramiento a los clientes y presentar todo en un solo lugar.
d) De acuerdo a la evaluación del flujo de caja económico (método de continuidad de negocio), nuestro proyecto de retail repostero justifica plenamente la inversión propuesta, siendo viable su implementación.

10.2. Recomendaciones

a) Considerando el potencial del mercado dado el apogeo de la gastronomía peruana es conveniente incursionar en la industria de repostería a través de un concepto de servicio integrado, que permita al cliente ubicar todo lo necesario en un solo punto de venta. Para el éxito de ello es relevante y conveniente, establecer un adecuado sistema de distribución que permita coberturar esta demanda potencial, para desarrollar el mercado.

b) Los descuentos y/o ofertas no deberán ser eje central de nuestra propuesta de valor ya que el target considera que el concepto de retail lo tiene en cuenta, es decir es una característica per se del concepto retail.

c) Buscar información financiera de la industria retail en el país, a fin de contar con una base comparativa de indicadores financieros, ante la inexistencia un negocio similar con cual poder compararnos.

ANEXOS

Anexo 1: Betas Damodaran – Enero 2015

Industry	*Number of firms*	*Beta*	*D/E Ratio*	*Tax rate*	*Unlevered beta*	*Cash/Firm value*	*Unlevered beta corrected for cash*	*HiLo Risk*	*Standard deviation of equity*
Advertising	52	1.18	50.62%	4.13%	0.80	3.77%	0.83	0.6900	51.52%
Aerospace/Defense	93	1.16	18.96%	14.87%	1.00	5.61%	1.06	0.4353	50.15%
Air Transport	22	0.98	81.51%	18.71%	0.59	3.63%	0.61	0.4971	53.32%
Apparel	64	0.99	20.73%	11.16%	0.84	2.52%	0.86	0.5106	56.24%
Auto & Truck	22	1.09	105.95%	4.45%	0.54	7.78%	0.59	0.6152	43.52%
Auto Parts	75	1.35	28.64%	11.05%	1.07	6.06%	1.14	0.4917	53.89%
Bank (Money Center)	13	0.81	218.66%	26.43%	0.31	8.41%	0.34	0.1480	39.98%
Banks (Regional)	676	0.53	77.69%	20.66%	0.33	12.56%	0.37	0.1969	37.41%
Beverage (Alcoholic)	22	1.06	21.88%	8.54%	0.88	1.66%	0.89	0.5838	55.14%
Beverage (Soft)	46	1.14	23.04%	5.55%	0.93	4.23%	0.98	0.6977	61.94%
Broadcasting	28	1.30	71.06%	18.34%	0.82	1.58%	0.83	0.4053	62.12%
Brokerage & Investment	46	1.16	303.54%	13.99%	0.32	21.95%	0.41	0.4180	44.77%
Building Materials	39	1.12	32.23%	17.45%	0.88	5.00%	0.93	0.3410	43.52%
Business & Consumer Se	177	1.19	30.41%	13.30%	0.94	5.17%	1.00	0.5382	52.77%
Cable TV	18	0.91	44.80%	21.18%	0.67	2.98%	0.70	0.3746	52.83%
Chemical (Basic)	46	0.94	40.31%	10.88%	0.69	8.61%	0.75	0.5541	50.32%
Chemical (Diversified)	10	1.17	33.20%	22.47%	0.93	5.52%	0.99	0.3198	41.14%
Chemical (Specialty)	103	1.03	21.36%	11.16%	0.86	5.54%	0.91	0.4312	51.80%
Coal & Related Energy	42	1.64	110.41%	0.99%	0.78	5.70%	0.83	0.6123	74.62%
Computer Services	119	1.16	27.56%	10.48%	0.93	5.64%	0.99	0.5193	59.41%
Computers/Peripherals	64	1.21	9.47%	7.35%	1.11	5.03%	1.17	0.4644	66.35%
Construction Supplies	55	1.60	45.39%	16.28%	1.16	4.99%	1.22	0.3884	47.26%
Diversified	23	1.00	60.89%	13.96%	0.66	6.32%	0.70	0.3898	32.85%

Drugs (Biotechnology)	400	1.10	8.48%	1.48%	1.02	4.02%	1.06	0.5719	93.06%
Drugs (Pharmaceutical)	151	1.03	13.42%	4.58%	0.91	4.08%	0.95	0.5615	75.04%
Education	42	1.13	39.42%	12.18%	0.84	11.55%	0.95	0.5092	70.19%
Electrical Equipment	126	1.24	16.86%	5.99%	1.07	6.52%	1.14	0.5870	65.34%
Electronics (Consumer &	28	1.37	4.43%	4.50%	1.32	4.51%	1.38	0.6108	56.16%
Electronics (General)	189	1.03	14.69%	8.64%	0.91	10.67%	1.01	0.4862	69.01%
Engineering/Constructio	56	1.31	27.31%	14.18%	1.06	11.07%	1.19	0.5367	47.91%
Entertainment	84	1.21	27.52%	4.11%	0.95	3.26%	0.99	0.6339	58.48%
Environmental & Waste	103	1.28	40.58%	6.31%	0.93	1.17%	0.94	0.6112	65.61%
Farming/Agriculture	37	0.84	60.46%	9.36%	0.54	5.94%	0.58	0.5378	41.59%
Financial Svcs. (Non-ban	288	0.67	1206.66%	18.49%	0.06	2.51%	0.06	0.2987	38.80%
Food Processing	96	0.99	27.21%	13.70%	0.80	2.28%	0.82	0.4540	42.05%
Food Wholesalers	14	1.41	17.10%	13.47%	1.23	2.10%	1.26	0.5645	35.73%
Furn/Home Furnishings	27	1.09	26.61%	14.48%	0.89	3.65%	0.92	0.4335	54.24%
Green & Renewable Ene	26	1.32	109.96%	1.94%	0.63	6.10%	0.68	0.7017	53.18%
Healthcare Products	261	0.99	15.67%	6.73%	0.86	4.54%	0.90	0.5028	64.48%
Healthcare Support Servi	138	1.05	26.66%	13.27%	0.86	5.72%	0.91	0.5200	46.72%
Heathcare Information a	127	0.95	19.75%	6.35%	0.80	4.16%	0.84	0.5306	70.49%
Homebuilding	35	1.29	60.76%	18.11%	0.86	6.66%	0.92	0.3704	53.78%
Hospitals/Healthcare Fac	56	0.97	75.58%	10.93%	0.58	1.28%	0.59	0.3416	43.11%
Hotel/Gaming	80	1.18	54.64%	11.41%	0.80	3.95%	0.83	0.4525	49.55%
Household Products	135	1.03	18.89%	10.46%	0.88	3.40%	0.91	0.5794	61.63%
Information Services	67	1.11	13.31%	17.93%	1.01	3.77%	1.04	0.3610	42.71%
Insurance (General)	24	1.03	43.04%	19.21%	0.76	4.99%	0.80	0.2812	35.35%
Insurance (Life)	25	1.04	71.23%	24.30%	0.68	10.21%	0.75	0.1725	34.48%
Insurance (Prop/Cas.)	52	0.83	32.90%	22.18%	0.66	4.74%	0.69	0.2422	36.73%
Investments & Asset Ma	148	1.10	74.07%	6.84%	0.65	10.82%	0.73	0.4238	41.63%

Machinery	137	1.23	20.43%	15.64%	1.05	5.94%	1.11	0.4598	46.22%
Metals & Mining	124	1.28	50.69%	1.80%	0.86	5.52%	0.91	0.7351	74.49%
Office Equipment & Serv	25	1.34	51.88%	18.65%	0.94	5.51%	1.00	0.3942	49.87%
Oil/Gas (Integrated)	8	0.81	11.06%	14.56%	0.74	3.43%	0.76	0.4107	33.56%
Oil/Gas (Production and	392	1.27	48.18%	7.04%	0.87	4.30%	0.91	0.6440	71.93%
Oil/Gas Distribution	85	0.96	47.75%	4.68%	0.66	0.96%	0.67	0.3010	43.15%
Oilfield Svcs/Equip.	161	1.54	27.63%	10.99%	1.24	6.07%	1.32	0.5574	65.23%
Packaging & Container	26	0.95	48.60%	18.18%	0.68	2.50%	0.70	0.3367	31.06%
Paper/Forest Products	22	0.84	51.02%	11.54%	0.58	3.25%	0.59	0.4571	44.94%
Power	82	0.83	75.74%	20.77%	0.52	1.93%	0.53	0.3032	29.70%
Precious Metals	147	1.29	40.80%	1.33%	0.92	11.87%	1.05	0.7545	93.69%
Publshing & Newspapers	43	1.15	47.39%	14.93%	0.82	7.41%	0.88	0.3531	50.42%
R.E.I.T.	213	0.79	88.52%	1.24%	0.42	1.69%	0.43	0.1767	31.55%
Real Estate (Developme	18	1.02	45.42%	7.21%	0.72	12.23%	0.82	0.6338	43.65%
Real Estate (General/Div	11	1.82	27.56%	9.39%	1.46	1.32%	1.47	0.4916	45.97%
Real Estate (Operations	52	1.30	57.34%	8.63%	0.85	4.50%	0.89	0.5133	50.05%
Recreation	68	1.21	31.64%	11.25%	0.95	4.09%	0.99	0.5114	50.41%
Reinsurance	4	1.35	37.59%	15.53%	1.02	9.16%	1.12	0.4123	21.20%
Restaurant/Dining	79	0.89	27.87%	15.14%	0.72	2.35%	0.74	0.3574	44.43%
Retail (Automotive)	30	1.18	50.19%	18.76%	0.83	1.34%	0.85	0.4353	48.06%
Retail (Building Supply)	5	1.44	19.46%	30.64%	1.27	1.52%	1.29	0.3399	50.71%
Retail (Distributors)	90	1.12	48.00%	16.84%	0.80	1.78%	0.81	0.4701	52.06%
Retail (General)	23	1.03	31.37%	21.36%	0.83	2.68%	0.85	0.3159	46.36%
Retail (Grocery and Food	21	1.05	56.14%	22.94%	0.73	2.08%	0.75	0.4125	51.83%
Retail (Online)	46	1.40	7.52%	9.38%	1.31	6.18%	1.39	0.5190	70.16%
Retail (Special Lines)	128	1.07	41.45%	20.44%	0.81	4.50%	0.85	0.4280	51.42%
Rubber& Tires	4	1.02	87.74%	13.58%	0.58	11.24%	0.65	0.3456	49.54%

Semiconductor	100	1.21	10.75%	10.11%	1.11	5.22%	1.17	0.4111	57.12%
Semiconductor Equip	47	1.23	17.63%	6.88%	1.06	9.76%	1.17	0.3887	60.18%
Shipbuilding & Marine	14	1.36	53.62%	6.75%	0.91	3.49%	0.94	0.4613	71.45%
Shoe	13	0.84	7.34%	20.15%	0.80	3.53%	0.82	0.4250	40.80%
Software (Entertainment	20	1.12	17.30%	1.46%	0.95	15.83%	1.13	0.6514	69.84%
Software (Internet)	327	1.29	5.59%	5.07%	1.22	5.58%	1.29	0.6319	72.48%
Software (System & Appl	259	1.10	9.70%	6.86%	1.01	4.58%	1.06	0.5374	61.85%
Steel	40	1.31	64.03%	13.99%	0.85	6.31%	0.90	0.3778	52.45%
Telecom (Wireless)	21	1.15	154.38%	5.76%	0.47	7.90%	0.51	0.5844	53.05%
Telecom. Equipment	126	1.24	11.72%	8.70%	1.12	6.22%	1.20	0.4811	62.74%
Telecom. Services	77	1.07	65.43%	11.83%	0.68	1.96%	0.69	0.5288	55.60%
Tobacco	20	1.09	19.75%	12.39%	0.93	2.06%	0.94	0.6449	41.74%
Transportation	21	0.86	21.03%	20.08%	0.73	4.11%	0.77	0.3829	42.36%
Transportation (Railroad	10	1.05	20.21%	21.30%	0.90	1.76%	0.92	0.3456	30.73%
Trucking	30	1.32	66.66%	27.38%	0.89	2.72%	0.92	0.3604	48.49%
Unclassified	8	0.10	26.26%	3.93%	0.08	38.92%	0.14	0.6038	NA
Utility (General)	21	0.59	61.30%	30.59%	0.42	0.84%	0.42	0.1577	23.02%
Utility (Water)	19	1.09	50.17%	15.10%	0.76	0.66%	0.77	0.3330	38.21%
Total Market	**7887**	**1.06**	**66.14%**	**10.76%**	**0.67**	**4.95%**	**0.70**	**0.4697**	**53.60%**

Last Updated in January 2015

By Aswath Damodaran

Anexo 2: Resumen Informativo Nº 49 – Banco Central de Reserva del Perú

Indicadores

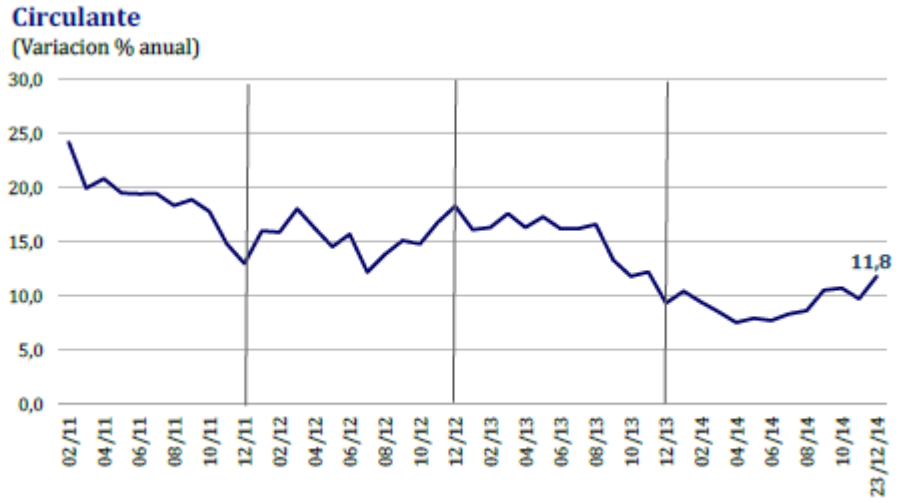
- Circulante creció 11,8 por ciento en los últimos doce meses
- Tasa de interés preferencial corporativa en 4,7 por ciento en lo que va de diciembre
- Riesgo país en 170 puntos básicos

Contenido

Tasa de interés preferencial corporativa en soles en 4,7 por ciento	ix
Tasa de interés y operaciones monetarias	x
Tipo de cambio y operaciones cambiarias	xi
Reservas internacionales en US$ 63 999 millones al 23 de diciembre	xii
Riesgo país en 170 puntos básicos	xii

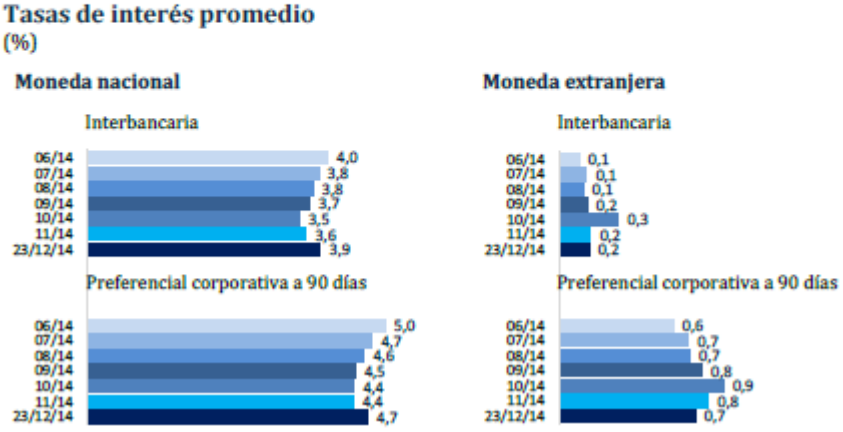
Circulante

El 23 de diciembre de 2014 el **circulante,** esto es el total de billetes y monedas en poder del público, registró una tasa de crecimiento de 11,8 por ciento en los últimos doce meses, la tasa más alta en lo que va del año.



Tasa de interés preferencial corporativa en soles en 4,7 por ciento

Al 23 de diciembre, el promedio diario de la **tasa de interés preferencial corporativa** -la que se cobra a las empresas de menor riesgo- en moneda nacional se situó en 4,7 por ciento (4,4 por ciento en el mes previo). La tasa de interés preferencial corporativa en dólares para el mismo periodo fue 0,7 por ciento.



Tasa de interés y operaciones monetarias

Al 23 de diciembre, la tasa de interés interbancaria promedio diaria en soles fue de 3,85 por ciento.

A la misma fecha, las operaciones monetarias se han orientado a inyectar liquidez al mercado a corto plazo para satisfacer los requerimientos de cuenta corriente de las empresas financieras. Asimismo, se ha continuado realizando colocaciones regulares de CD BCRP tres veces por semana por un total de S/. 845 millones con el objetivo de contribuir a una mayor liquidez en el mercado secundario de estos instrumentos.

- Repos de valores: Al 23 de diciembre se han colocado Repos *overnight* por un promedio diario de S/. 2 771 millones y Repos a plazo de 1 semana por S/. 1 000 millones y a 3 meses por S/. 300 millones. El saldo de Repos de valores a esa fecha fue de S/. 2 415 millones con una tasa promedio de 3,92 por ciento.
- Repos de monedas: Al 23 de diciembre se colocaron Repos de monedas a plazo de 1 año por S/. 3 900 millones. El saldo de Repos de monedas al 23 de diciembre fue de S/. 7 792 millones con una tasa promedio de 4,27 por ciento.
- CD BCRP: Se colocaron S/. 300 millones a una tasa promedio de 3,51 por ciento a 6 meses, S/. 278 millones a una tasa promedio de 3,47 por ciento a 12 meses y S/. 267 millones a una tasa promedio de 3,42 por ciento a 18 meses. El saldo de CD BCRP al 23 de diciembre fue de S/. 15 480 millones con una tasa promedio de 3,64 por ciento.
- Depósitos *overnight*: Al 23 de diciembre se realizaron depósitos *overnight* por S/. 649 millones promedio diario. El saldo a esa fecha fue de S/. 1 100 millones.

Al 23 de diciembre se realizaron también operaciones cambiarias para reducir la volatilidad del tipo de cambio.

- Intervención cambiaria: En el periodo bajo análisis, el BCRP vendió US$ 650 millones en el mercado *spot* a un tipo de cambio promedio de S/. 2,96 por dólar.
- *Swap* Cambiario: El BCRP ha colocado *Swaps* Cambiarios - Venta por S/. 6 598 millones (US$ 2 231 millones). El saldo de estos instrumentos al 23 de diciembre fue de S/. 16 398 millones.
- CDR BCRP: Al 23 de diciembre se colocaron CDR BCRP por US$ 227 millones (S/. 670 millones) a una tasa de interés promedio de 0,06 por ciento, alcanzando un saldo de US$ 852 millones (S/. 2 495 millones).

Operaciones monetarias y cambiarias

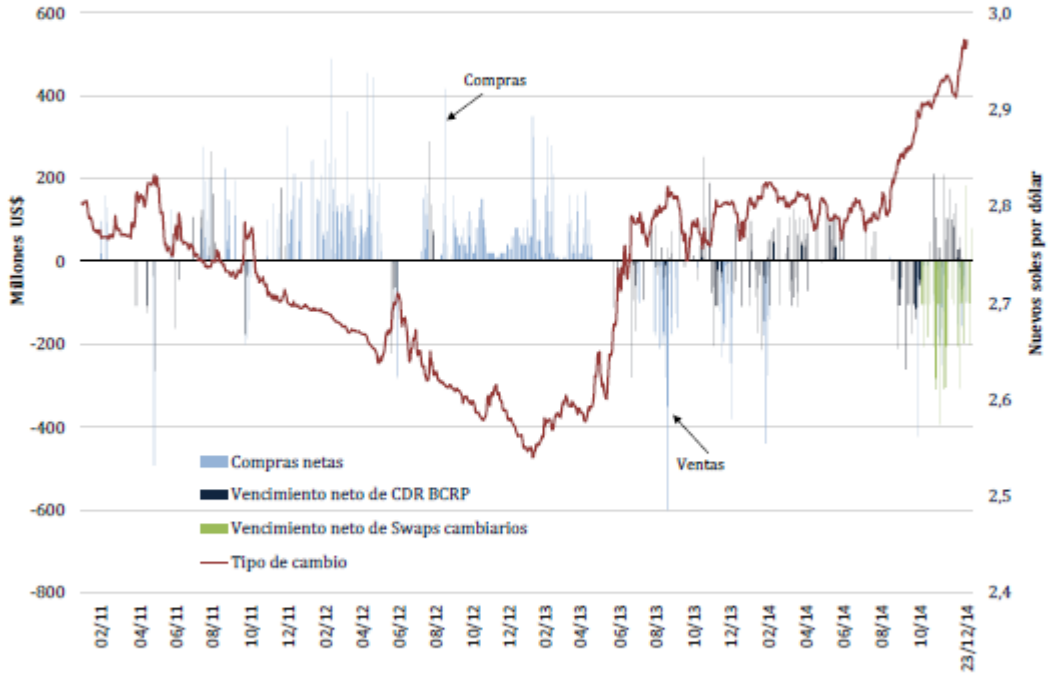
(Millones S/.)

			Saldos (Tasa de interés)		Colocación (Tasa de interés)							Vencimiento
			30/11/14	23/12/14	*Overnight*	1 semana	2 meses	3 meses	6 meses	12 meses	18 meses	
Operaciones monetarias	Inyección	Repos de valores	1 515 (3,73%)	2 415 (3,92%)	44 328 (3,94%)	1 000 (3,81%)		300 (4,62%)				44 728
		Repos de monedas	5 092 (4,15%)	7 792 (4,27%)						3 900 (4,27%)		1 200
	Esterilización	CD BCRP	15 635 (3,66%)	15 480 (3,64%)					300 (3,51%)	278 (3,47%)	267 (3,42%)	1 000
		Depósitos *overnight*	1 188 (2,30%)	1 100 (2,30%)	10 378 (2,30%)							10 466
Operaciones cambiarias		CDR BCRP	2 740 (0,10%)	2 495 (0,07%)			290 (0,04%)	380 (0,07%)				915
		Swap cambiario	12 659 (0,04%)	16 398 (-0,04%)			2 100 (0,00%)	3 598 (-0,12%)	900 (-0,61%)			2 860

Tipo de cambio y operaciones cambiarias

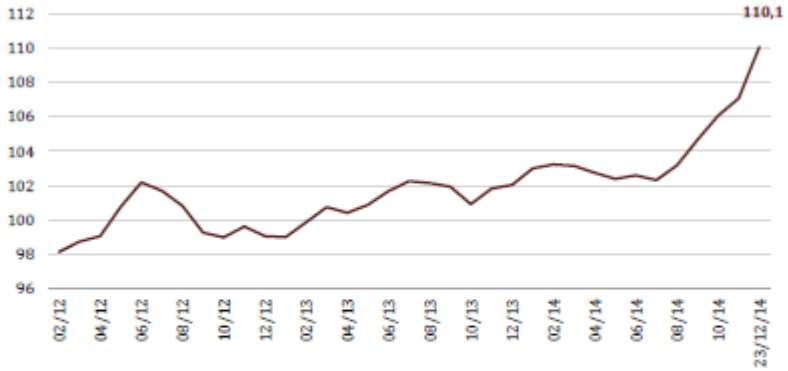
El 23 de diciembre, el tipo de cambio interbancario promedio venta cerró en S/. 2,977 por dólar, lo cual implica un aumento de 0,2 por ciento en la última semana.

Tipo de cambio e intervención en el mercado cambiario



En los últimos meses, se ha observado una apreciación del dólar norteamericano en relación a las monedas del resto de países tal como se observa en la evolución del Índice FED desde enero de 2013. Esto debido al término del programa de expansión cuantitativa de la Reserva Federal (Fed) en octubre y a la expectativa del proceso de normalización de las tasas de interés de la Fed.

Índice Fed 1/



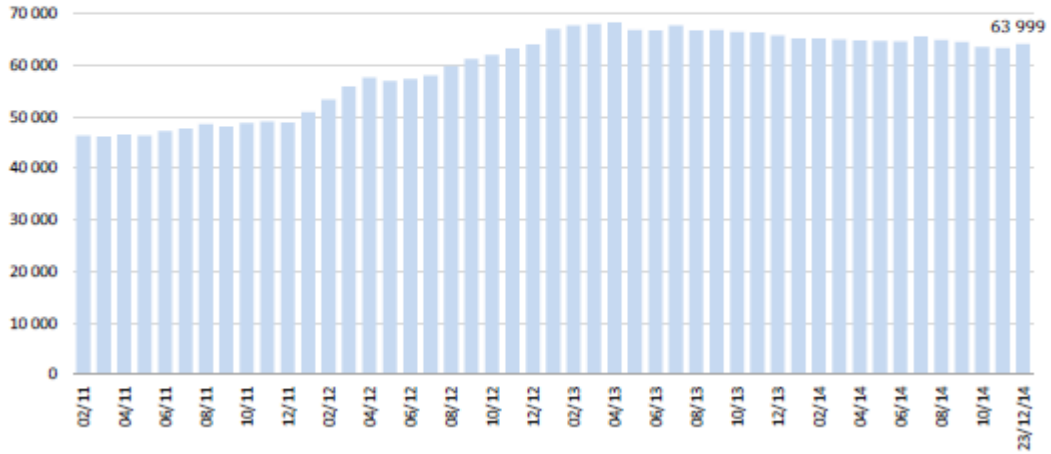
1/ Se calcula tomando en cuenta las monedas de los socios comerciales de Estados Unidos ponderados por el peso en el comercio de dicho país. Un alza del índice significa una apreciación del dólar.
Fuente: FED.

Del 17 al 23 de diciembre, el BCRP ha vendido moneda extranjera en el mercado cambiario por US$ 100 millones y ha colocado en neto *Swaps* Cambiarios - Venta por S/. 900 millones (US$ 304 millones) a fin de reducir la volatilidad del tipo de cambio.

Reservas internacionales en US$ 63 999 millones al 23 de diciembre

Al 23 de diciembre de 2014, las Reservas Internacionales Netas ascendieron a US$ 63 999 millones. A esa misma fecha, la Posición de Cambio del BCRP fue de US$ 38 180 millones.

Reservas Internacionales Netas
(Millones US$)



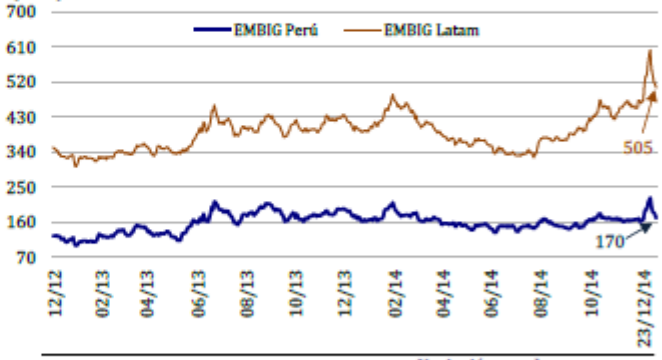
Mercados Internacionales

Riesgo país en 170 puntos básicos

Del 16 al 23 de diciembre, el riesgo país medido por el *spread* **EMBIG Perú** bajó de 222 a 170 pbs.

Además, el *spread* **EMBIG Latinoamérica** disminuyó 97 pbs, favorecido por un crecimiento sólido de la economía estadounidense en el tercer trimestre y los menores temores de crisis en Rusia.

Indicadores de Riesgo País
(Pbs.)



		Variación en pbs.		
	23/12/14	Semanal	Mensual	Anual
EMBIG Perú (Pbs)	**170**	**-52**	**6**	**0**
EMBIG Latam (Pbs)	**505**	**-97**	**50**	**109**

Cotización del oro en US$ 1 175,8 por onza troy

En el mismo período, el precio del oro bajó 2,2 por ciento a US$/oz.tr. 1 175,8.

El precio estuvo influido por la fortaleza del dólar frente al euro y las expectativas de que Rusia venda parte de sus reservas en oro para combatir sus dificultades financieras.

Cotización del Oro
(US$/oz.tr.)

	Variación %		
23/12/14	Semanal	Mensual	Anual
US$ 1 175,8 / oz tr.	**-2,2**	**-2,3**	**-1,9**

Del 16 al 23 de diciembre, el precio del cobre se redujo 0,4 por ciento a US$/lb. 2,89.

El precio bajó presionado por preocupaciones sobre la débil demanda de China tras la contracción de su manufactura y por las expectativas de superávit de suministros el próximo año.

Cotización del Cobre
(ctv. US$/lb.)

	Variación %		
23/12/14	Semanal	Mensual	Anual
US$ 2,89 / lb.	**-0,4**	**-6,3**	**-12,2**

En similar periodo, el precio del **zinc** subió 0,6 por ciento a US$/lb. 0,98.

El mayor precio reflejó las compras de oportunidad de inversores tras las menores cotizaciones registradas la semana pasada.

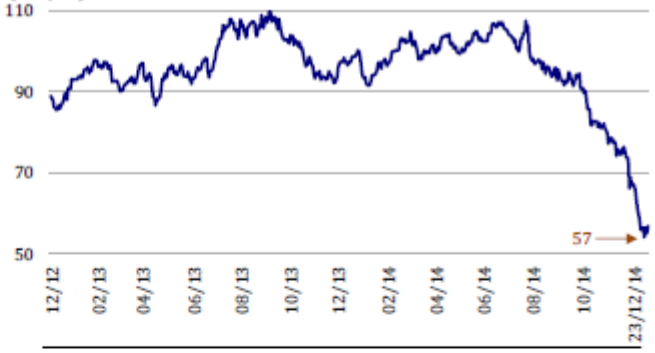
Cotización del Zinc
(ctv. US$/lb.)

	Variación %		
23/12/14	Semanal	Mensual	Anual
US$ 0,98 / lb.	**0,6**	**-6,3**	**4,0**

El precio del petróleo **WTI** se elevó 1,7 por ciento entre el 16 y el 23 de diciembre, alcanzando US$/bl. 56,9.

El precio estuvo impulsado por pronósticos de datos económicos más sólidos en Estados Unidos, aunque todavía presionado por el exceso de suministros.

Cotización del Petróleo

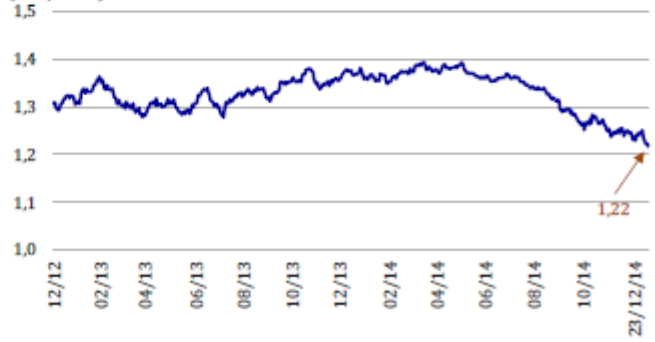


		Variación %		
	23/12/14	Semanal	Mensual	Anual
	US$ 56,9 / barril	**1,7**	**-25,5**	**-42,3**

Dólar se apreció frente al euro

Del 16 al 23 de diciembre, el **dólar** se apreció 2,7 por ciento con relación al **euro**, por la divulgación del dato de crecimiento de la economía estadounidense en el tercer trimestre a su mayor ritmo en 11 años.

Cotización del US Dólar vs. Euro



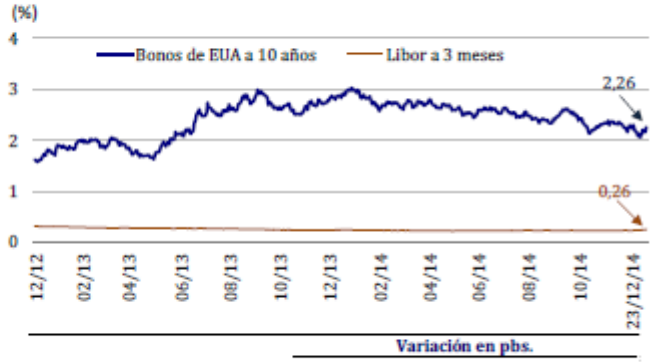
	Nivel	Variación %		
	23/12/14	Semanal	Mensual	Anual
Dólar/Euro	**1,22**	**-2,7**	**-1,8**	**-11,1**

Rendimiento de los US Treasuries a 10 años en 2,26 por ciento

Entre el 16 y el 23 de diciembre, la tasa **Libor a 3 meses** subió 1 punto básico a 0,26 por ciento.

El rendimiento del **bono del Tesoro norteamericano a diez años** subió 20 pbs a 2,26 por ciento, tras conocerse datos favorables sobre el desempeño de la economía estadounidense y los menores temores de crisis en Rusia.

Libor y Tasa de Interés de Bono del Tesoro de EUA a 10 años



		Variación en pbs.		
	23/12/14	Semanal	Mensual	Anual
Libor a 3 meses (%)	**0,26**	**1**	**2**	**1**
Bonos de EUA (%)	**2,26**	**20**	**-5**	**-67**

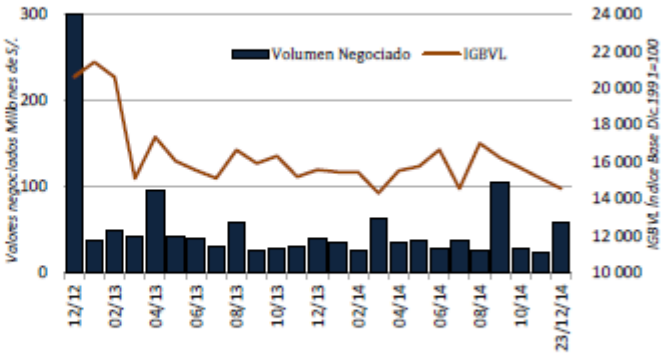
Bolsa de Valores de Lima

Del 16 al 23 de diciembre, el índice **General** de la Bolsa de Valores de Lima (BVL) subió 3,0 por ciento y el **Selectivo** lo hizo en 3,4 por ciento.

El comportamiento de ambos índices estuvo favorecido por el buen desempeño de las acciones industriales y de alimentos y bebidas, ante expectativas de mejora de la demanda interna en los próximos meses.

En lo que va del año, el Índice General disminuyó 7,6 por ciento y el Selectivo se redujo 12,9 por ciento.

Indicadores Bursátiles



	Nivel al:	Variación % acumulada respecto al:		
	23/12/14	16/12/14	28/11/14	31/12/13
IGBVL	**14 551**	**3,0**	**-3,7**	**-7,6**
ISBVL	**19 929**	**3,4**	**-4,0**	**-12,9**

BANCO CENTRAL DE RESERVA DEL PERÚ

RESUMEN DE OPERACIONES MONETARIAS Y CAMBIARIAS: 2014

(Millones de Nuevos Soles)

	17 Diciembre	18 Diciembre	19 Diciembre	22 Diciembre	23 Diciembre
1. Saldo de la cuenta corriente de las empresas bancarias antes de las operaciones del BCR	**1 095,7**	**1 062,5**	**2 258,4**	**2 537,1**	**2 479,7**
2. Operaciones monetarias y cambiarias del BCR antes del cierre de operaciones					
a. Operaciones monetarias anunciadas del BCR					
I. Subasta de Certificados de Depósitos del BCRP (CD BCRP)	67,0	78,0		100,0	
Propuestas recibidas	67,0	218,0		172,0	
Plazo de vencimiento	540 d	357 d		171 d	
Tasas de interés: Mínima	3,39	3,40		3,36	
Máxima	3,60	3,75		3,70	
Promedio	3,44	3,64		3,63	
Saldo	15 302,1	15 380,1	15 380,1	15 480,1	15 480,1
Próximo vencimiento de CD BCRP el 08 de enero de 2015				1 649,8	1 649,8
Vencimientos de CD BCRP entre el 23 y el 26 de diciembre de 2014				0,0	0,0
II. Subasta de Compra Temporal de Valores (REPO)	2 600,0	1 000,0 1 000,0	1 000,0	1 200,0	800,0
Propuestas recibidas	2 643,0	1 887,0 1 612,0	1 377,0	2 507,0	1 817,0
Plazo de vencimiento	1 d	8 d 1 d	3 d	1 d	1 d
Tasas de interés: Mínima	3,51	3,81 3,53	3,61	3,77	3,97
Máxima	3,68	3,81 3,93	3,85	3,87	3,97
Promedio	3,56	3,81 3,64	3,67	3,81	3,97
Saldo	3 215,0	2 615,0	2 615,0	2 815,0	2 415,0
Próximo vencimiento de Repo el 23 de diciembre de 2014				1 200,0	800,0
Vencimientos de REPO entre el 23 y el 26 de diciembre de 2014				2 200,0	1 800,0
VI. Subasta de Certificados de Depósitos Reajustables del BCRP (CDR BCRP)					
Propuestas recibidas					
Plazo de vencimiento					
Tasas de interés: Mínima					
Máxima					
Promedio					
Saldo	2 495,0	2 495,0	2 495,0	2 495,0	2 495,0
Próximo vencimiento de Depósitos Reajustables del BCR el 29 de diciembre de 2014				205,0	205,0
Vencimientos de Depósitos Reajustables entre el 23 y el 26 de diciembre de 2014				0,0	0,0
VI. Compra con compromiso de Recompra de moneda extranjera	400,0	500,0 500,0	400,0		500,0
Propuestas recibidas	1556,4	1 772,4 1 368,8	1130,0		1 420,0
Plazo de vencimiento	365 d	365 d 365 d	367 d		365 d
Tasas de interés: Mínima	4,25	4,25 3,95	3,80		4,38
Máxima	4,51	4,40 4,26	3,90		4,51
Promedio	4,34	4,27 4,05	3,85		4,44
Saldo	5 891,5	6 891,5	7 291,5	7 291,5	7 791,5
Próximo vencimiento de Repo el 30 de diciembre de 2014				391,5	391,5
Vencimiento de REPO entre el 23 y el 26 de diciembre de 2014				0,0	0,0
VII. Subasta de Swap Cambiario Venta del BCRP			300,1	300,0 300,0	
Propuestas recibidas			1100,0	748,7 500,0	
Plazo de vencimiento			62 d	63 d 63 d	
Tasas de interés: Mínima			-0,51	-0,55 -0,77	
Máxima			-0,51	-0,55 -0,77	
Promedio			-0,51	-0,55 -0,77	
Saldo	15 728,0	15 728,0	16 028,1	16 628,1	16 398,1
Próximo vencimiento de SC-Venta (23 de diciembre de 2014)				230,0	600,1
Vencimiento de SC-Venta entre el 23 y el 26 de diciembre de 2014				830,1	600,1
b. Operaciones cambiarias en la Mesa de Negociación del BCR	0,0	0,0	0,0	0,00	0,00
I. Compras (millones de US$)					
Tipo de cambio promedio					
II. Ventas (millones de US$)					
Tipo de cambio promedio					
c. Operaciones con el Tesoro Público (millones de US$)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
I. Compras (millones de US$) - Tesoro Público					
II. Ventas (millones de US$) - Tesoro Público					
d. Operaciones en el Mercado Secundario de CD BCRP, CD BCRP-NR y BTP	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
I. Compras de CD BCRP y CD BCRP-NR					
II. Compras de BTP					
3. Saldo de la cuenta corriente de las empresas bancarias en el BCR antes del cierre de operaciones	**4 028,7**	**3 984,5**	**3 658,4**	**3 637,1**	**3 779,7**
4. Operaciones monetarias del BCR para el cierre de operaciones					
a. Compra temporal de moneda extranjera (swaps).					
Comisión (tasa efectiva diaria)	0,0119%	0,0120%	0,0119%	0,0118%	0,0118%
b. Compra temporal directa de valores (fuera de subasta)					
Tasa de interés	4,30%	4,30%	4,30%	4,30%	4,30%
c. Crédito por regulación monetaria en moneda nacional					
Tasa de interés	4,30%	4,30%	4,30%	4,30%	4,30%
d. Depósitos Overnight en moneda nacional	485,6	482,2	866,7	459,7	984,0
Tasa de interés	2,30%	2,30%	2,30%	2,30%	2,30%
5. Saldo de la cuenta corriente de las empresas bancarias en el BCR al cierre de operaciones	**3 543,1**	**3 502,3**	**2 791,7**	**3 177,4**	**2 795,7**
a. Fondos de encaje en moneda nacional promedio acumulado (millones de S/.) (*)	10 770,4	10 488,7	10 567,6	10 336,3	10 406,9
b. Fondos de encaje en moneda nacional promedio acumulado (% del TOSE) (*)	11,2	10,9	10,9	10,7	10,8
c. Cuenta corriente moneda nacional promedio acumulado (millones de S/.)	5 027,0	4 939,7	4 859,9	4 595,4	4 666,0
d. Cuenta corriente moneda nacional promedio acumulado (% del TOSE) (*)	5,2	4,9	5,0	4,8	4,8
6. Mercado interbancario y mercado secundario de CDBCRP					
a. Operaciones a la vista en moneda nacional	998,4	996,0	1 188,0	888,0	1 114,6
Tasas de interés: Mínima / Máxima / Promedio	3,60/3,60/3,60	3,60/3,65/3,61	3,65/3,85/3,77	3,65/3,80/3,75	3,80/3,90/3,85
b. Operaciones a la vista en moneda extranjera (millones de US$)	35,0	150,0	202,0	142,0	152,0
Tasas de interés: Mínima / Máxima/ Promedio	0.15/0.15/0.15	0.15/0.15/0.15	0.15/0.15/0.15	0,15/0,20/0,17	0,15/0,20/0,17
c. Total mercado secundario de CDBCRP, CDBCRP-NR y CDV	7,0		0,0	0,0	45,3
Plazo 6 meses (monto / tasa promedio)					3,80 / 3,35
Plazo 12 meses (monto / tasa promedio)					
Plazo 24 meses (monto / tasa promedio)					
7. Operaciones en moneda extranjera de las empresas bancarias (millones de US$)	**16 Diciembre**	**17 Diciembre**	**18 Diciembre**	**19 Diciembre**	**22 Diciembre**
Flujo de la posición global = a + b.I - c.I + e + f	0,2	30,2	97,7	-172,6	313,6
Flujo de la posición contable = a + b.II - c.II + e + f	-106,5	12,9	46,4	-20,3	209,6
a. Mercado spot con el público	-343,0	-104,4	-128,4	-176,1	-58,7
I. Compras	274,7	411,8	417,1	298,7	512,2
II. (-) Ventas	617,6	516,2	545,4	474,9	570,8
b. Compras forward al público (con y sin entrega)	162,4	79,3	-158,9	-100,2	-77,1
I. Pactadas	434,1	412,2	267,7	208,6	347,2
II. (-) Vencidas	271,7	333,0	426,6	308,8	424,4
c. Ventas forward al público (con y sin entrega)	154,6	61,9	-210,2	153,7	20,7
I. Pactadas	418,5	346,0	167,1	284,3	169,5
II. (-) Vencidas	264,0	284,1	377,4	130,6	148,8
d. Operaciones cambiarias interbancarias					
I. Al contado	510,4	571,2	957,1	590,0	477,0
II. A futuro	201,5	321,0	40,0	308,0	258,0
e. Operaciones spot asociadas a swaps y vencimientos de forwards sin entrega	128,6	91,1	147,4	-21,9	-1,5
I. Compras	260,2	270,9	365,6	125,3	145,5
II. (-) Ventas	131,6	179,9	218,3	147,2	147,0
f. Operaciones netas con otras instituciones financieras	199,0	-22,8	-21,9	101,2	196,1
g. Crédito por regulación monetaria en moneda extranjera					
Tasa de interés					
Nota: Tipo de cambio interbancario promedio (Fuente: Datatec)	2,9697	2,9590	2,9404	2,9526	2,9722
(*) Datos preliminares					

d. = día(s) s. = semana(s) m. = mes(es) a. = año(s)

Tipo de Cambio, Cotizaciones, Tasas de Interés e Índices Bursátiles

		Dic-12 (b)	Dic-13 (p)	Nov-14 (q)	16-dic (1)	23-dic (2)	Variaciones respecto a Semana (2)/(1)	Mes (2)/(q)	Dic-13 (2)/(p)	Dic-12 (2)/(b)
TIPOS DE CAMBIO										
AMÉRICA										
BRASIL	Real	2,05	2,36	2,57	2,74	2,69	-1,6%	5,0%	14,1%	31,6%
ARGENTINA	Peso	4,92	6,52	8,53	8,55	8,55	0,0%	0,3%	31,2%	73,9%
MÉXICO	Peso	12,86	13,03	13,94	14,75	14,76	0,1%	5,9%	13,2%	14,7%
CHILE	Peso	478	525	608	620	610	-1,7%	0,3%	16,1%	27,5%
COLOMBIA	Peso	1 766	1 929	2 217	2 425	2 344	-3,4%	5,7%	21,5%	32,7%
PERÚ	N. Sol (Venta)	2,552	2,800	2,924	2,971	2,976	0,2%	1,8%	6,3%	16,6%
PERÚ	N. Sol x Canasta	0,50	0,54	0,53	0,54	0,54	-0,4%	0,2%	-0,2%	7,3%
EUROPA										
EURO	Euro	1,32	1,37	1,25	1,25	1,22	-2,7%	-2,2%	-11,5%	-7,8%
SUIZA	FS por euro	0,92	0,89	0,97	0,96	0,99	2,9%	2,3%	10,6%	7,9%
INGLATERRA	Libra	1,63	1,66	1,56	1,57	1,55	-1,4%	-0,8%	-6,3%	-4,5%
TURQUÍA	Lira	1,78	2,15	2,22	2,36	2,32	-1,7%	4,6%	8,2%	30,5%
ASIA Y OCEANÍA										
JAPÓN	Yen	86,74	105,30	118,61	116,39	120,67	3,7%	1,7%	14,6%	39,1%
COREA	Won	1 063,24	1 055,25	1 112,45	1 080,01	1 105,57	2,4%	-0,6%	4,8%	4,0%
INDIA	Rupia	54,99	61,80	62,20	63,65	63,43	-0,3%	2,0%	2,6%	15,3%
CHINA	Yuan	6,23	6,05	6,14	6,19	6,23	0,6%	1,3%	2,8%	-0,1%
AUSTRALIA	US$ por AUD	1,04	0,89	0,85	0,82	0,81	-1,4%	-4,8%	-9,1%	-22,1%
COTIZACIONES										
ORO	LME ($/Oz.T.)	1 663,02	1 204,50	1 182,75	1 202,50	1 175,75	-2,2%	-0,6%	-2,4%	-29,3%
PLATA	H & H ($/Oz.T.)	30,00	19,49	15,60	15,87	15,78	-0,6%	1,1%	-19,1%	-47,4%
COBRE	LME (US$/lb.)	3,59	3,35	2,96	2,90	2,89	-0,4%	-2,3%	-13,9%	-19,6%
	Futuro a 15 meses	3,63	3,35	2,86	2,87	2,87	0,1%	0,6%	-14,1%	-20,8%
ZINC	LME (US$/lb.)	0,92	0,95	1,01	0,97	0,98	0,6%	-3,3%	3,3%	5,9%
	Futuro a 15 meses	1,02	0,96	1,01	0,98	0,99	1,0%	-2,1%	3,1%	-2,7%
PLOMO	LME (US$/Lb.)	1,06	1,00	0,92	0,88	0,84	-3,8%	-8,1%	-15,6%	-20,4%
	Futuro a 15 meses	1,08	1,03	0,93	0,88	0,85	-3,2%	-8,2%	-16,8%	-20,7%
PETRÓLEO	West Texas ($/B)	91,82	98,42	66,15	55,93	56,90	1,7%	-14,0%	-42,2%	-38,0%
PETR. WTI	Dic. 13 Bolsa de NY	89,37	91,94	70,70	59,56	61,46	3,2%	-13,1%	-33,2%	-31,2%
TRIGO SPOT	Kansas ($/TM)	289,72	234,98	225,24	237,64	241,31	1,5%	7,1%	2,7%	-16,7%
TRIGO FUTURO	Dic.13 ($/TM)	-	249,12	242,32	250,59	255,28	1,9%	5,3%	2,5%	-
MAÍZ SPOT	Chicago ($/TM)	272,03	157,67	138,77	147,04	150,19	2,1%	8,2%	-4,7%	-44,8%
MAÍZ FUTURO	Dic. 13 ($/TM)	225,58	183,16	164,07	169,58	172,04	1,5%	4,9%	-6,1%	-23,7%
ACEITE SOYA	Chicago ($/TM)	1 033,09	806,23	751,78	718,05	722,45	0,6%	-3,9%	-10,4%	-30,1%
ACEITE SOYA	Dic. 13 ($/TM)	1 133,40	907,42	714,74	707,24	714,96	1,1%	0,0%	-21,2%	-36,9%
AZÚCAR	May.13 ($/TM)	430,12	365,09	380,08	380,08	380,08	0,0%	0,0%	4,1%	-11,6%
ARROZ	Tailandés ($/TM)	560,00	400,00	425,00	425,00	425,00	0,0%	0,0%	6,3%	-24,1%
TASAS DE INTERÉS (Variación en pbs.)										
SPR. GLOBAL 16	PER. (pbs)	57	62	81	81	81	0	0	19	24
SPR. GLOBAL 25	PER. (pbs)	107	134	131	199	132	-67	1	-2	25
SPR. GLOBAL 37	PER. (pbs)	107	170	171	228	173	-55	2	3	66
SPR. EMBIG	PER. (pbs)	114	162	167	222	170	-52	3	8	56
	ARG. (pbs)	991	808	687	823	759	-64	72	-49	-232
	BRA. (pbs)	140	230	243	327	261	-66	18	31	121
	CHI. (pbs)	116	148	157	197	171	-26	14	23	55
	COL. (pbs)	112	163	175	253	187	-66	12	24	75
	MEX. (pbs)	155	177	195	261	204	-57	9	27	49
	TUR. (pbs)	177	310	217	276	218	-58	1	-92	41
	ECO. EMERG. (pbs)	266	327	353	478	394	-84	41	67	128
Spread CDS 5 (pbs)	PER. (pbs)	97	133	100	139	108	-31	7	-26	11
	ARG. (pbs)	1 401	1 638	3 262	3 262	3 262	0	0	1624	1861
	BRA. (pbs)	108	193	154	240	184	-56	30	-10	75
	CHI. (pbs)	72	80	73	101	85	-16	12	5	13
	COL. (pbs)	96	118	99	187	127	-60	28	8	31
	MEX. (pbs)	97	92	83	118	96	-22	13	4	-1
	TUR (pbs)	131	244	163	211	177	-33	14	-67	46
LIBOR 3M (%)		0,31	0,25	0,23	0,24	0,26	1	2	0	-5
Bonos del Tesoro Americano (3 meses)		0,04	0,07	0,01	0,03	0,01	-2	0	0	-3
Bonos del Tesoro Americano (2 años)		0,25	0,38	0,47	0,55	0,74	19	27	0	49
Bonos del Tesoro Americano (10 años)		1,76	3,03	2,17	2,06	2,26	20	10	-1	50
ÍNDICES DE BOLSA										
AMÉRICA										
E.E.U.U.	Dow Jones	13 104	16 577	17 828	17 069	18 024	5,6%	1,1%	8,7%	37,5%
	Nasdaq Comp.	3 020	4 177	4 792	4 548	4 765	4,8%	-0,5%	14,1%	57,8%
BRASIL	Bovespa	60 952	51 507	54 724	47 008	50 890	8,3%	-7,0%	-1,2%	-16,5%
ARGENTINA	Merval	2 854	5 391	9 809	7 670	8 374	9,2%	-14,6%	55,3%	193,4%
MÉXICO	IPC	43 706	42 727	44 190	40 225	43 123	7,2%	-2,4%	0,9%	-1,3%
CHILE	IGP	21 070	18 227	19 458	18 444	18 734	1,6%	-3,7%	2,8%	-11,1%
COLOMBIA	IGBC	14 716	13 071	12 074	10 479	11 812	12,7%	-2,2%	-9,6%	-19,7%
PERÚ	Ind. Gral.	20 629	15 754	15 106	14 131	14 551	3,0%	-3,7%	-7,6%	-29,5%
PERÚ	Ind. Selectivo	31 001	22 878	20 760	19 273	19 929	3,4%	-4,0%	-12,9%	-35,7%
EUROPA										
ALEMANIA	DAX	7 612	9 552	9 981	9 564	9 922	3,7%	-0,6%	3,9%	30,3%
FRANCIA	CAC 40	3 641	4 296	4 390	4 093	4 315	5,4%	-1,7%	0,4%	18,5%
REINO UNIDO	FTSE 100	5 898	6 749	6 723	6 332	6 598	4,2%	-1,9%	-2,2%	11,9%
TURQUÍA	XU100	78 208	67 802	86 169	79 191	84 488	6,7%	-2,0%	24,6%	8,0%
RUSIA	INTERFAX	1 530	1 442	974	629	795	26,4%	-18,4%	-44,9%	-48,1%
ASIA										
JAPÓN	Nikkei 225	10 395	16 291	17 460	16 755	17 635	5,3%	1,0%	8,2%	69,6%
HONG KONG	Hang Seng	22 657	23 306	23 987	22 671	23 334	2,9%	-2,7%	0,1%	3,0%
SINGAPUR	Straits Times	3 167	3 167	3 351	3 215	3 333	3,7%	-0,5%	5,2%	5,2%
COREA	Seul Composite	1 997	2 011	1 981	1 904	1 939	1,8%	-2,1%	-3,6%	-2,9%
INDONESIA	Jakarta Comp.	4 317	4 274	5 150	5 026	5 139	2,2%	-0,2%	20,2%	19,1%
MALASIA	KLSE	1 689	1 867	1 821	1 674	1 749	4,5%	-3,9%	-6,3%	3,6%
TAILANDIA	SET	1 392	1 299	1 594	1 462	1 531	4,7%	-3,9%	17,9%	10,0%
INDIA	NSE	5 905	6 304	8 588	8 068	8 267	2,5%	-3,7%	31,1%	40,0%
CHINA	Shanghai Comp.	2 269	2 116	2 683	3 022	3 033	0,4%	13,0%	43,3%	33,6%

Fuente: Reuters, Bloomberg, JPMorgan y Oryza y Creed Rice para el arroz.

Elaboración: Gerencia Central de Estudios Económicos - Subgerencia de Economía Internacional.

Resumen de Indicadores Económicos / Summary of *Economic Indicators*

		2012	2013		2014											
		Dic	Set	Dic	Mar	Jun	Set	Oct	Nov	16 Dic	17 Dic	18 Dic	19 Dic	22 Dic	23 Dic	Dic
RESERVAS INTERNACIONALES (Mills. US$) / *INTERNATIONAL RESERVES*		Acum.	Acum.	Acum.	Acum.	Acum.	Acum.	Acum.	Acum.							Var.
Posición de cambio / *Net international position*		46 063	43 711	41 097	40 075	40 614	40 079	39 444	38 541	38 162	38 196	38 205	38 232	38 198	38 180	-362
Reservas internacionales netas / *Net international reserves*		63 991	66 729	65 663	64 954	64 581	64 453	63 530	63 250	64 911	64 938	64 824	64 735	64 662	63 999	750
Depósitos del sistema financiero en el BCRP / *Financial system deposits at BCRP*		10 068	13 550	14 383	15 038	13 811	14 421	13 808	13 451	15 409	15 402	15 261	15 245	15 198	14 558	1 107
Empresas bancarias / *Banks*		9 648	13 257	13 994	14 552	13 201	13 904	13 346	13 002	14 900	14 923	14 759	14 742	14 732	14 110	1 108
Banco de la Nación / *Banco de la Nación*		250	53	93	125	197	123	76	58	102	85	82	89	83	85	26
Resto de instituciones financieras / *Other financial institutions*		169	240	297	361	412	395	386	390	407	393	420	413	383	363	-28
Depósitos del sector público en el BCRP / *Public sector deposits at BCRP* *		8 198	10 049	10 759	10 429	10 767	10 566	10 897	11 879	11 960	11 960	11 977	11 879	11 878	11 878	0
OPERACIONES CAMBIARIAS BCR (Mill. US$) / *BCRP FOREIGN OPERATIONS*		Acum.	Acum.	Acum.	Acum.	Acum.	Acum.	Acum.	Acum.							Acum.
Origen externo de la emisión primaria / *External origin of monetary base*		1 382	-474	-1 058	112	-321	1	-545	-843	35	135	340	135	0	168	151
Compras netas en Mesa de Negociación / *Net purchases of foreign currency*		1 380	-325	-760	0	0	-526	-355	-1 085	-100	0	0	0	0	0	-650
Operaciones swaps netas / *Net swap operations*		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Compras con compromiso de recompras en ME (neto) / *Net swaps auctions in FC*		0	0	0	107	215	524	-112	238	135	135	340	135	0	168	900
Operaciones con el Sector Público / *Public sector*		0	-150	-299	0	-539	0	-80	0	0	0	0	0	0	0	-100
TIPO DE CAMBIO (S/. por US$) / *EXCHANGE RATE*		Prom.	Prom.	Prom.	Prom.	Prom.	Prom.	Prom.	Prom.							Prom.
Compra interbancario/*Interbank bi*	Promedio / *Average*	2,568	2,777	2,786	2,806	2,794	2,864	2,906	2,925	2,969	2,960	2,941	2,946	2,971	2,974	2,955
	Apertura / *Opening*	2,569	2,780	2,788	2,807	2,795	2,866	2,907	2,927	2,980	2,970	2,950	2,941	2,980	2,985	2,959
Venta Interbancario	Mediodía / *Midday*	2,569	2,779	2,787	2,808	2,795	2,866	2,908	2,926	2,968	2,957	2,944	2,951	2,972	2,976	2,956
Interbank Ask	Cierre / *Close*	2,568	2,779	2,788	2,808	2,796	2,866	2,908	2,925	2,971	2,953	2,940	2,968	2,972	2,976	2,958
	Promedio / *Average*	2,569	2,779	2,788	2,807	2,795	2,866	2,907	2,926	2,971	2,961	2,943	2,949	2,976	2,977	2,957
Sistema Bancario (SBS)	Compra / *Bid*	2,568	2,777	2,785	2,806	2,793	2,863	2,905	2,924	2,967	2,958	2,940	2,947	2,970	2,973	2,953
Banking System	Venta / *Ask*	2,569	2,780	2,787	2,807	2,795	2,865	2,907	2,926	2,969	2,961	2,944	2,950	2,974	2,976	2,957
Índice de tipo de cambio real (2009 = 100) / *Real exchange rate Index (2009 = 100)*		89,5	94,3	94,9	94,6	94,5	95,1	95,3	94,9							
INDICADORES MONETARIOS / *MONETARY INDICATORS*																
Moneda nacional / *Domestic currency*																
Emisión Primaria	(Var. % mensual) / *(% monthly change)*	8,0	-7,8	-1,3	-4,6	1,0	-1,5	0,6	0,0							
Monetary base	(Var. % últimos 12 meses) / *(% 12-month change)*	31,9	5,3	-1,5	-14,3	-10,9	-5,7	-9,9	-9,9							
Oferta monetaria	(Var. % mensual) / *(% monthly change)*	4,6	-1,8	4,2	0,1	0,9	0,4	0,5	0,5							
Money Supply	(Var. % últimos 12 meses) / *(% 12-month change)*	23,1	14,1	10,8	5,6	5,4	10,2	10,0	9,0							
Crédito sector privado	(Var. % mensual) / *(% monthly change)*	1,8	2,5	1,2	2,2	0,8	1,8	1,9	2,1							
Credit to the private sector	(Var. % últimos 12 meses) / *(% 12-month change)*	16,0	20,3	22,5	25,3	22,4	18,3	18,4	17,7							
TOSE saldo fin de período (Var.% acum. en el mes) / *TOSE balance (% change)*		0,6	-0,2	-0,8	1,7	1,8	-1,8	1,3	1,6	1,2	0,9	1,2	1,4	1,9		
Superávit de encaje promedio (% respecto al TOSE) / *Average reserve surplus (% of TOSE)*		0,1	0,1	0,3	0,1	0,1	0,1	0,2	0,5	1,7	1,6	1,3	1,2	0,9		
Cuenta corriente de los bancos (saldo mill. S/.) / *Banks' current account (balance)*		12 391	10 921	9 729	6 633	6 301	4 926	10 008	4 396	3 597	3 543	3 502	2 792	3 177	2 796	
Créditos por regulación monetaria (millones de S/.) / *Rediscounts (Millions of S/.)*		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Depósitos públicos en el BCRP (millones S/.) / *Public sector deposits at the BCRP (Mills.S/.)*		39 939	40 155	36 646	40 819	43 793	44 012	40 362	42 379	40 007	40 209	40 431	40 404	40 369	39 814	
Certificados de Depósito BCRP (saldo Mill.S/.) / *CDBCRP balance (Millions of S/.)*		20 805	20 913	18 992	14 613	16 345	17 565	16 435	15 635	15 235	15 302	15 380	15 380	15 480	15 480	
Subasta de Depósitos a Plazo (saldo Mill S/.) / *Time Deposits Auctions (Millions of S/.)***		9 248	4 650	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
CDBCRP con Negociación Restringida (Saldo Mill S/.) / *CDBCRP-NR balance (Millions of S/.)*		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
CDBCRP-MN con Tasa Variable (CDV BCRP) (Saldo Mill S/.) / *CDVBCRP- balance (Millions of S/.)* *		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
CD Liquidables en Dólares del BCRP(Saldo Mill S/.) / *CDLD BCRP- balance (Millions of S/.)* ***		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
CD Reajustables BCRP (saldo Mill.S/.) / *CDRBCRP balance (Millions of S/.)*		0	2 284	3 111	3 871	700	5 955	5 505	2 740	2 495	2 495	2 495	2 495	2 495	2 495	
Operaciones de reporte (saldo Mill. S/.) / *repos (Balance millions of S/.)*		0	0	950	500	100	5 100	865	1 515	3 215	3 215	2 615	2 615	2 815	2 415	
	TAMN / *Average lending rates in domestic currency*	19,11	17,61	15,91	15,61	16,02	15,69	15,57	15,60	15,37	15,37	15,74	15,74	15,73	15,80	15,58
	Préstamos hasta 360 días / *Loans up to 360 days* ****	17,24	13,02	12,19	11,65	12,01	11,44	11,05	11,03	10,71	10,72	10,70	10,65	10,66	n.d.	10,82
	Interbancaria / *Interbank*	4,25	4,29	4,11	4,01	4,00	3,70	3,53	3,64	3,73	3,60	3,61	3,77	3,75	3,85	3,88
Tasa de interés (%)	Preferencial corporativa a 90 días / Corporate *Prime*	5,03	4,72	4,48	4,96	4,93	4,46	4,44	4,43	4,71	4,71	4,77	4,77	4,77	4,77	4,67
Interest rates (%)	Operaciones de reporte con CDBCRP / *CDBCRP repos*	s.m.	s.m.	4,80	4,11	4,30	3,86	3,52	3,70	3,76	3,76	4,00	3,94	3,93	4,02	
	Créditos por regulación monetaria / *Rediscounts* *****	5,05	5,05	4,80	4,80	4,80	4,30	4,30	4,30	4,30	4,30	4,30	4,30	4,30	4,30	
	Del saldo de CDBCRP / *CDBCRP balance*	4,00	3,89	3,87	3,85	3,82	3,72	3,68	3,66	3,65	3,64	3,64	3,64	3,64	3,64	
	Del saldo de depósitos a Plazo / *Time Deposits*	4,13	4,17	s.m.	s.m.	s.m.	s.m.	s.m.	s.m.	s.m.	s.m.	s.m.	s.m.	s.m.	s.m.	
Moneda extranjera / *foreign currency*																
Crédito sector privado	(Var. % mensual) / *(% monthly change)*	1,4	-0,7	0,1	-0,2	1,8	-0,8	-1,0	-0,7							
Credit to the private sector	(Var. % últimos 12 meses) / *(% 12-month change)*	16,4	4,4	2,9	2,2	5,7	4,0	2,5	1,1							
TOSE saldo fin de período (Var.% acum. en el mes) / *TOSE balance (% change)*		0,8	-0,3	2,4	-0,4	0,2	3,3	-2,0	-2,4	1,4	1,3	0,9	-0,5	-0,6		
Superávit de encaje promedio (% respecto al TOSE) / *Average reserve surplus (% of TOSE)*		0,5	0,4	0,4	0,3	0,2	0,5	0,6	1,6	6,5	6,5	6,3	5,7	4,5		
Operaciones de reporte en ME (saldo Mill. US$) / *repos in US$ (Balance millions of US$)*		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Créditos por regulación monetaria (millones de US dólares) / *Rediscounts*		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	TAMEX / *Average lending rates in foreign currency*	8,15	8,28	8,02	7,81	7,33	7,52	7,56	7,51	7,56	7,56	7,56	7,54	7,49	7,49	7,54
Tasa de interés (%)	Préstamos hasta 360 días / *Loans up to 360 days* ****	6,51	6,57	6,10	5,72	5,04	5,33	5,35	5,26	5,31	5,33	5,36	5,45	5,39	n.d.	5,31
Interest rates (%)	Interbancaria / *Interbank*	1,10	0,15	0,15	0,15	0,11	0,15	0,32	0,17	0,15	0,15	0,15	0,15	0,17	0,17	0,16
	Preferencial corporativa a 90 días / *Corporate Prime*	4,00	1,47	0,95	0,65	0,62	0,78	0,89	0,81	0,73	0,73	0,74	0,74	0,74	0,74	0,74
	Créditos por regulación monetaria / *Rediscounts* ******	s.m.	s.m.	s.m.	s.m.	s.m.	s.m.	s.m.	s.m.	s.m.	s.m.	s.m.	s.m.	s.m.	s.m.	
	Compras con compromiso de recompras en ME (neto)	s.m.	s.m.	s.m.	s.m.	s.m.	s.m.	s.m.	s.m.	s.m.	s.m.	s.m.	s.m.	s.m.	s.m.	
Ratio de dolarización de la liquidez (%) / *Liquidity dollarization ratio (%)*		30,7	34,0	33,0	34,2	33,4	32,5	33,1								
Ratio de dolarización de los depósitos (%) / *Deposits dollarization ratio (%)*		38,0	41,5	40,6	41,7	40,6	39,8	40,4								
INDICADORES BURSÁTILES / *STOCK MARKET INDICES*		Acum.	Acum.	Acum.	Acum.	Acum.	Acum.	Acum.	Acum.							Acum.
Índice General Bursátil (Var. %) / *General Index (% change)*		2,9	-4,4	3,6	-7,4	5,8	-4,6	-3,4	-3,6	-2,0	0,1	1,7	0,6	0,2	0,3	-3,7
Índice Selectivo Bursátil (Var. %) / *Blue Chip Index (% change)*		3,3	-7,2	3,5	-7,7	5,1	-5,8	-3,1	-4,1	-2,2	0,7	1,7	0,6	0,3	0,1	-4,1
Monto negociado en acciones (Mill. S/.) - Prom. Diario / *Trading volume -Average daily (Mill. of S/.)*		301,8	24,4	38,7	62,6	26,7	105,8	28,1	23,3	36,1	61,9	64,4	22,5	136,0	18,1	57,4
INFLACIÓN (%) / *INFLATION (%)*																
Inflación mensual / *Monthly*		0,26	0,11	0,17	0,52	0,16	0,16	0,38	-0,15							
Inflación últimos 12 meses / *% 12 months change*		2,65	2,83	2,86	3,38	3,45	2,74	3,09	3,16							
GOBIERNO CENTRAL (Mill. S/.) / *CENTRAL GOVERNMENT (Mills. of S/.)*																
Resultado primario / *Primary balance*		-4 755	1 317	-5 902	1 882	-1 793	993	-114	2 263							
Ingresos corrientes / *Current revenue*		8 455	8 330	9 351	10 005	8 100	8 727	8 498	9 896							
Gastos no financieros / *Non-financial expenditure*		13 236	7 032	15 324	8 152	9 918	7 762	8 636	7 866							
COMERCIO EXTERIOR (Mills. US$) / *FOREIGN TRADE (Mills. of US$)*																
Balanza Comercial / *Trade balance*		628	216	629	-218	-180	-145	-316								
Exportaciones / *Exports*		3 757	3 631	3 788	3 154	3 116	3 231	3 249								
Importaciones / *Imports*		3 129	3 415	3 159	3 372	3 296	3 376	3 565								
PRODUCTO BRUTO INTERNO (Índice 2007=100) / *GROSS DOMESTIC PRODUCT*																
Variac. % respecto al mismo mes del año anterior / *Annual rate of growth (12 months)*		3,3	4,9	7,0	5,5	0,3	2,7	2,4								
COTIZACIONES INTERNACIONALES / *INTERNATIONAL QUOTATIONS*		Prom.	Prom.	Prom.	Prom.	Prom.	Prom.	Prom.	Prom.							Prom.
LIBOR a tres meses (%) / *LIBOR 3-month (%)*		0,31	0,25	0,24	0,23	0,23	0,23	0,23	0,23	0,24	0,24	0,25	0,25	0,25	0,26	0,24
Dow Jones (Var %) / *(% change)*		0,60	2,16	3,05	0,83	0,65	-0,32	2,04	2,52	-0,65	1,69	2,43	0,15	0,87	0,36	1,13
Rendimiento de los U.S. Treasuries (10 años) / *U.S. Treasuries yield (10 years)*		1,70	2,80	2,87	2,72	2,59	2,52	2,28	2,32	2,06	2,14	2,21	2,16	2,16	2,26	2,19
Spread del EMBIG PERÚ (pbs) / *EMBIG PERU spread (basis points)*		118	183	179	167	145	150	170	165	222	200	186	184	180	170	185
Credit Default Swaps PERÚ 5 años (pbs) / *CDS PERU 5Y (basis points)*		95	139	132	113	80	95	105	103	139	119	119	105	108	108	119

* Incluye depósitos de Promcepri, Fondo de Estabilización Fiscal (FEF), Cofide, fondos administrados por la ONP; y otros depósitos del MEF. El detalle se presenta en el cuadro No.12 de la Nota Semanal.

** A partir del 18 de enero de 2008, el BCRP utiliza los depósitos a plazo en moneda nacional como instrumento monetario.

*** A partir del a partir del 6 de octubre de 2010, el BCRP utiliza Certificado de Depósito en Moneda Nacional con Tasa de Interés Variable (CDV BCRP) y CD Liquidables en Dólares (CDLD/BCRP) como instrumentos monetarios.

**** Las empresas reportan a la SBS información más segmentada de las tasas de interés. Estos cambios introducidos por la SBS al reporte de tasas activas (Res. SBS N° 11356-2008, Oficio Múltiple N° 24719-2010-SBS) son a partir de julio de 2010.

***** A partir del 12 de setiembre de 2014, esta tasa bajó a 4,30%.

****** Las tasas de interés para los créditos de regulación monetaria en dólares serán a la tasa Libor a un mes más un punto porcentual.

Fuente: BCRP, INEI, Banco de la Nación, BVL, Sunat, SBS, Reuters y Bloomberg.

Elaboración: Departamento de Publicaciones Económicas.

Anexo 3: Marco Macroeconómico Multianual 2016 - 2018

MARCO MACROECONÓMICO MULTIANUAL 2016-2018

APROBADO EN SESIÓN DE CONSEJO DE MINISTROS
DEL 28 DE ABRIL DEL 2015

Principales Indicadores Macroeconómicos

	Datos Históricos		MMM 2015-2017 Revisado			MMM 2016-2018			
	2013	2014	2015	2016	2017	2015	2016	2017	2018
PBI SOCIOS COMERCIALES									
Mundo (Variación porcentual real)	3,4	3,4	3,6	3,9	4,0	3,4	3,6	3,8	3,9
EE.UU. (Variación porcentual real)	2,2	2,4	3,0	3,0	3,0	3,3	3,0	3,0	3,0
Zona Euro (Variación porcentual real)	-0,5	0,9	0,9	1,4	1,5	0,9	1,4	1,5	1,6
China (Variación porcentual real)	7,8	7,4	7,2	7,1	7,1	6,8	6,3	6,3	6,3
Socios Comerciales (Variación porcentual real)	2,7	2,4	3,0	3,2	3,3	2,4	2,5	2,6	2,7
PRECIOS DE COMMODITIES									
Oro (US$/oz.tr.)	1 411	1 266	1 190	1 190	1 250	1 230	1 230	1 250	1 250
Cobre (¢US$/lb.)	332	311	305	300	300	270	270	270	270
Plomo (¢US$/lb.)	97	95	99	100	101	96	97	98	99
Zinc (¢US$/lb.)	87	98	94	94	94	99	99	99	99
Petróleo (US$/bar.)	98	93	99	100	101	50	60	60	60
PRECIOS									
Precios (Variación porcentual acumulada)[1]	2,9	3,2	2,0	2,0	2,0	2,7	2,5	2,5	2,0
Tipo de Cambio Fin de Periodo (Nuevos Soles por US dólar)[2]	2,79	2,96	2,90	2,90	2,90	3,20	3,25	3,24	3,24
Términos de Intercambio (Variación porcentual)	-5,8	-5,4	-2,6	-0,6	1,0	-1,4	-1,9	0,3	0,4
Indice de Precios de Exportación (Variación porcentual)	-5,7	-6,9	-1,3	0,3	1,8	-10,0	1,7	1,0	0,9
Indice de Precios de Importación (Variación porcentual)	0,1	-1,5	1,3	0,9	0,7	-8,8	3,7	0,7	0,5
PRODUCTO BRUTO INTERNO									
Producto Bruto Interno (Miles de millones de nuevos soles)	547	576	628	679	736	615	660	713	769
Producto Bruto Interno (Variación porcentual real)	5,8	2,4	6,0	6,2	6,2	3,5 - 4,5	5,5	5,5	5,5
Demanda Interna (Variación porcentual real)	7,4	2,0	5,2	5,2	5,4	4,3	3,9	4,7	5,0
Consumo Privado (Variación porcentual real)	5,3	4,1	4,9	4,9	4,9	4,5	4,5	4,8	4,8
Consumo Público (Variación porcentual real)	6,7	6,4	3,1	6,0	6,0	6,2	2,9	1,4	2,1
Inversion Privada (Variación porcentual real)	6,5	-1,6	6,0	6,0	6,0	1,5	3,0	4,5	5,0
Inversion Pública (Variación porcentual real)	12,1	-3,6	8,0	11,6	10,0	9,3	7,2	3,9	4,4
Inversión Privada (Porcentaje del PBI)	20,8	20,3	20,6	20,6	20,6	19,9	19,5	19,4	19,3
Inversión Pública (Porcentaje del PBI)	5,8	5,5	6,3	6,6	6,8	5,8	6,0	5,9	5,8
SECTOR EXTERNO									
Cuenta Corriente (Porcentaje del PBI)	-4,2	-4,0	-4,8	-4,2	-3,5	-4,6	-3,3	-2,5	-2,0
Balanza comercial (Millones de US dólares)	613	-1 276	-2 075	-690	1 135	-2 302	355	1 830	2 758
Exportaciones (Millones de US dólares)	42 861	39 533	41 132	44 234	47 799	35 848	40 018	42 840	45 146
Importaciones (Millones de US dólares)	-42 248	-40 809	-43 207	-44 923	-46 664	-38 150	-39 664	-41 009	-42 388
Financiamiento externo de largo plazo (Porcentaje del PBI)	5,1	3,9	4,9	4,4	3,7	4,1	3,8	3,4	3,0
SECTOR PÚBLICO NO FINANCIERO									
Presión tributaria (Porcentaje del PBI)	16,3	16,6	16,4	16,4	16,4	15,1	15,1	14,8	14,6
Ingresos corrientes del GG (Porcentaje del PBI)	22,1	22,3	22,3	22,3	22,3	20,6	20,6	20,3	20,1
Resultado primario (Porcentaje del PBI)	2,0	0,9	0,6	0,4	0,1	-1,0	-0,6	-0,2	0,2
Resultado económico (Porcentaje del PBI)	0,9	-0,2	-0,4	-0,6	-0,8	-2,0	-1,7	-1,4	-1,0
SALDO DE DEUDA PÚBLICA									
Externa (Porcentaje del PBI)	8,8	8,7	8,2	7,8	7,6	8,7	9,0	8,8	8,1
Interna (Porcentaje del PBI)	10,8	11,3	10,9	10,8	10,1	12,0	12,5	12,4	12,7
Total (Porcentaje del PBI)	19,6	20,1	19,1	18,6	17,7	20,7	21,5	21,2	20,8

1/ 2015-2017, tomado de la Encuesta Mensual de Expectativas Macroeconómicas: marzo 2015 - BCRP, publicado el 10 de abril del 2015. Para el 2018 consistente con el punto medio del rango meta del BCRP.
2/ 2015-2017, tomado de la Encuesta Mensual de Expectativas Macroeconómicas: marzo 2015 – BCRP, publicado el 10 de abril del 2015. Para el 2018 se asume el mismo valor del 2017.
Fuente: INEI, BCRP, MEF, Proyecciones MEF.

Anexo 4: Encuesta Repostería

Buenos días / tardes / noches, mi nombre es … y trabajo para la empresa Vizarreta Consultores, una empresa de investigación de mercados. En esta oportunidad estoy realizando una encuesta de opinión acerca de los hábitos en el hogar. Por esta razón le solicito a usted 10 minutos de su tiempo para resolver esta encuesta en donde la información que nos proporcione será confidencial de uso exclusivamente estadístico. Muchas gracias.

EVALUACIÓN DEL NIVEL SOCIO ECONÓMICO DEL HOGAR

Antes le voy a leer unas preguntas para determinar el Nivel Socio Económico de su hogar:

¿Quién es la persona que aporta MÁS al sostenimiento económico de su hogar?

1. SI IDENTIFICA A DOS PERSONAS O MÁS, PREGUNTAR POR LA DE MAYOR EDAD.
2. SI LA PERSONA QUE MÁS APORTA NO VIVE EN EL HOGAR, PREGUNTAR POR LA QUE ADMINISTRA LOS INGRESOS QUE RECIBE DE LA PERSONA AUSENTE.

Hablemos ahora de la persona que aporta MÁS al sostenimiento de su hogar.

N1. ¿Cuál es el grado de instrucción alcanzado por .....?

		Ptos			Ptos			Ptos
Ninguno / Analfabeto	1	0	Secundaria completa	5	2	Superior univers. completa	9	4
Primaria incompleta	2	1	Superior técnica incompleta	6		Post grado	10	
Primaria completa	3		Superior técnica completa	7	3			
Secundaria incompleta	4		Superior univers. incompleta	8				

N2. ¿..... es un trabajador(a) dependiente, independiente o no trabaja?

Trabajador dependiente 1 Trabajador independiente 2 No trabaja 3 (PASAR A N5)

N3. De la siguiente lista, ¿cuál diría usted que es la principal ocupación de .....? **(MOSTRAR TARJETA N4)**

		Ptos			Ptos
Obrero eventual	**1**	1	Profesor escolar, profesor no universitario	14	2
Vendedor ambulante	2		Agricultor (menos de 5 trabajadores)	15	
Servicio doméstico	3		Empleado no profesional de rango intermedio	16	
Obrero poco especializado / de limpieza	4		Funcionario público de rango intermedio	17	
Empleado poco especializado, mensajero, vigilante	5		Oficial de las FFAA / Policía	18	3
Campesino (sin trabajadores a su cargo)	6		Pequeño empresario (de 5 a 20 trabajadores)	19	
Pescador (sin trabajadores a su cargo)	7		Empleado profesional de rango intermedio del sector privado	20	
Artesano (sin trabajadores a su cargo)	8				

Obrero especializado, mecánico, electricista	9	2	Profesional independiente, catedrático, consultor	21	4
Chofer / taxista / transportista	10		Funcionario profesional del sector público	22	
Vendedor comisionista	11		Alto ejecutivo del sector privado	23	
Suboficial de las FFAA / Policía	12		Gerente en empresa con más de 20 trabajadores	24	
Pequeño comerciante (con puesto) / Micro empresario (menos de 5 trabajadores)	13		Empresario (más de 20 trabajadores)	25	

N4. Tiene en su hogar... (LEER), o no?

	Sí	No
Lavadora de ropa en buen estado, es decir que funcione.	1	2
Refrigeradora en buen estado, es decir, que funcione.	1	2
Servicio doméstico, que recibe salario, ya sea permanente o por horas.	1	2

➔

Bienes y servicios:	Ptos
Cero	1
Uno	2
Dos	3
Tres	4

N5. ¿Cuántas personas, incluyéndose usted pero sin incluir al personal de servicio, viven en su hogar?

N6. ¿Cuántos baños con servicio de agua y desagüe tiene dentro de su hogar o no tiene ninguno? **(MARCAR "CERO" SI NO TIENE)**

	Ptos	
	1 ó 2 personas	Más de 2 personas
Cero baños	1	1
Un baño	3	2
Dos baños		3
Tres baños	4	
Cuatro baños o más		4

N7. De esta lista, ¿cuál es el material predominante en los pisos de su vivienda? **(MOSTRAR TARJETA N7)**

		Ptos			**Ptos**
Tierra (tablón en la selva)	1	0	Losetas, mayólicas, granito, piso vinílico y similares, madera sin pulir (tablones en la costa o sierra)	4	3
Cemento sin pulir.	2	1			
Cemento pulido.	3	2	Parquet, madera pulida, alfombra, laminado tipo madera, mármol.	5	4

ANOTAR NSE DEL HOGAR EN LA FICHA DE REGISTRO, ANTES VER LA SIGUIENTE NOTA Y AJUSTAR DE SER NECESARIO:

NOTAS:

SI EL PRINCIPAL SOSTÉN ECONÓMICO NO TRABAJA, LA VARIABLE OCUPACIÓN DEBERÁ SER REEMPLAZADA POR EL PUNTAJE CORRESPONDIENTE A LA VARIABLE EDUCACIÓN RESTÁNDOLE 1 PUNTO.

LA OCUPACIÓN CORRESPONDE A AQUELLA QUE EL ENTREVISTADO DECLARA AL MOSTRARLE LA TARJETA.

EL NÚMERO DE BAÑOS CORRESPONDE AL TOTAL DE BAÑOS DENTRO DE LA VIVIENDA, INCLUIDOS LOS BAÑOS DE SERVICIO.

CUANDO LA VIVIENDA CORRESPONDE A UN CUARTO ALQUILADO EN UNA CASA, DONDE SE COMPARTE EL BAÑO, LA CANTIDAD DE BAÑOS ES IGUAL A 1 (PUNTAJE = 2).

CUANDO LA VIVIENDA ESTÁ UBICADA EN UN CALLEJÓN O SOLAR, CON BAÑO AFUERA,

EL NÚMERO DE BAÑOS ES IGUAL A 0 (PUNTAJE = 1).

Puntaje	NSE		Puntaje	NSE		Puntaje	NSE		Puntaje	NSE	
20	A1	CONTINUAR	16-17	B1	CONTINUAR	12-13	C1	CONTINUAR	7- 9	D	TERMINAR
18-19	A2		14-15	B2	CONTINUAR	10-11	C2		Hasta 6	E	

FILTRO

F1. ¿Alguna persona en su hogar (mayor de 20 años de edad) suele preparar / hacer repostería?

1. Sí →**LLAMAR A ESA PERSONA. SI HAY MÁS DE 1 PERSONA EN DICHO RANGO DE EDAD, PREGUNTAR POR EL QUE CUMPLIRÁ AÑOS PRÓXIMAMENTE**
2. No → **TERMINAR**

F2. En promedio ¿Con qué frecuencia suele preparar sus productos de repostería? RU

1. Diario / Interdiario / 2 veces x semana → **CONTINUAR**
2. 1 vez a la semana → **CONTINUAR**
3. 1 vez a la quincena → **CONTINUAR**
4. 1 vez al mes → **CONTINUAR**
5. Ocasionalmente (ej: sólo cumpleaños) → **TERMINAR**
6. Otros (especificar) _____ → **REVISAR SI APLICA ENTRE 1 Y 4, CASO CONTRARIO TERMINAR**

F3. ¿Qué tipo de productos de repostería suele preparar con mayor frecuencia? RM

1. Gelatinas / Flan ➔ **SI PREPARA SOLO GELATINAS / FLAN → TERMINAR**
2. Mazamorras
3. Kekes
4. Tortas / pasteles dulces
5. Pyes
6. Budín
7. Bocaditos salados
8. Pasteles salados

Otros **(ESPECIFICAR)**_____

CUESTIONARIO

P1. ¿Los productos de repostería que usted prepara son para consumo del hogar o para negocio?

1. Para consumo del hogar
2. Para negocio
3. Ambos

P2. ¿En qué lugar compra los ingredientes para preparar sus productos de repostería?

1. Mercados de la zona (Los Olivos / San Martín) ➔ ¿Cuál?
   _____
2. Supermercados ➔¿Cuál? _____
3. Bodega
4. Otros **(ESPECIFICAR)** _____

P3. ¿Qué <u>LE AGRADA</u> del lugar (o lugares) en donde compra los ingredientes de repostería? **REFERIRSE A CADA LUGAR MENCIONADO EN LA P.2 COLOCARLOS EN "LUGAR Nº"**

Lugar 1_____	
Lugar 2_____	
Lugar 3_____	
Lugar 4_____	

P4. ¿Qué LE DESAGRADA del lugar (o lugares) en donde compra los ingredientes de repostería? **REFERIRSE A CADA LUGAR MENCIONADO EN LA P4. COLOCARLOS EN "LUGAR Nº"**

Lugar 1_____	
Lugar 2_____	
Lugar 3_____	
Lugar 4_____	

P5. Para elegir el lugar en donde comprar los ingredientes para preparar sus postres ¿Qué aspecto es más importante?

LEER CADA PAREJA Y DEBE ESCOGER LA MÁS IMPORTANTE DE AMBAS

Variedad de ingredientes	1
Cursos de capacitación gratuitos	2

Variedad de ingredientes	1
Conocimiento del personal	3

Variedad de ingredientes	1
Ubicación cerca a mi casa	4

Variedad de ingredientes	1
Descuentos atractivos	5

Cursos de capacitación gratuitos	2
Conocimiento del personal	3

Cursos de capacitación gratuitos	2
Ubicación cerca a mi casa	4

Cursos de capacitación gratuitos	2
Descuentos atractivos	5

Conocimiento del personal	3
Ubicación cerca a mi casa	4

Conocimiento del personal	3
Descuentos atractivos	5

Ubicación cerca a mi casa	4
Descuentos atractivos	5

P6. ¿En qué lugares compra los utensilios de repostería?

1. Mercados de la zona (Los Olivos / San Martín) ➔ ¿Cuál? _____
2. Supermercados ➔¿Cuál? _____
3. Por catálogo ➔¿Cuál? _____
4. Otros **(ESPECIFICAR)** _____

P7. ¿Qué LE AGRADA del lugar (o lugares) en donde compra los utensilios de repostería? **REFERIRSE A CADA LUGAR MENCIONADO EN LA P4. COLOCARLOS EN "LUGAR Nº"**

Lugar 1_____	
Lugar 2_____	
Lugar 3_____	
Lugar 4_____	

P8. ¿Qué LE DESAGRADA del lugar (o lugares) en donde compra los utensilios de repostería? **REFERIRSE A CADA LUGAR MENCIONADO EN LA P4. COLOCARLOS EN "LUGAR Nº"**

Lugar 1_____	
Lugar 2_____	
Lugar 3_____	
Lugar 4_____	

P9. ¿Qué toma en cuenta para elegir el lugar en donde comprar los utensilios para preparar sus postres?

Variedad de utensilios	1
Novedades en utensilios de repostería	2

Variedad de utensilios	1
Conocimiento del personal	3

Variedad de utensilios	1
Ubicación cerca a mi casa	4

Variedad de utensilios	1
Descuentos atractivos	5

Novedades en utensilios de repostería	2
Conocimiento del personal	3

Novedades en utensilios de repostería	2
Ubicación cerca a mi casa	4

Novedades en utensilios de repostería	2
Descuentos atractivos	5

Conocimiento del personal	3
Ubicación cerca a mi casa	4

Conocimiento del personal	3
Descuentos atractivos	5

Ubicación cerca a mi casa	4
Descuentos atractivos	5

P10. ¿Qué producto de repostería (dulce o salado) preparó la última vez?
_____

P11. ¿Qué ingredientes compró?

1. Harina
2. Huevos
3. Azúcar
4. Levadura
5. Otros **(ESPECIFICAR)**
   _____

P12. ¿Cuánto aproximadamente gastó sólo en ingredientes? S/. _____

P13. ¿Cada cuánto tiempo realiza este gasto en ingredientes para repostería?
_____

1. Diario
2. Interdiario
3. Semanal
4. Quincenal
5. Mensual
6. Más de un mes **(ESPECIFICAR)** _____

P14. ¿Qué utensilios de repostería compró la última vez? **ESPECIFICAR QUE ES EN UNA SOLA COMPRA**

7. Espátulas, paletas
8. Recipientes de vidrio
9. Cernidor
10. Tazas y cucharas medidoras
11. Moldes
12. Cuchillos
13. Rayador
14. Reglas para la masa
15. Rodillos (madera, acrílico)
16. Termómetro (para miel, para mermeladas, chocolate, otras cremas)
17. Otros **(ESPECIFICAR)**
    _____

P15. ¿Cuánto aproximadamente gastó en esa compra? S/. _____

P16. ¿Cada cuánto tiempo realiza este gasto en la compra de utensilios para repostería?
_____

1. Semanal
2. Quincenal
3. Mensual
4. Cada dos / tres meses
5. Cada cuatro / cinco meses

6. Cada seis meses
7. Más de seis meses **(ESPECIFICAR)** _____

P17. ¿Qué artefactos para repostería compró la última vez? **ESPECIFICAR QUE ES EN UNA SOLA COMPRA**

1. Batidora
2. Licuadora
3. Balanza digital
4. Horno eléctrico
5. Otros **(ESPECIFICAR)**

_____

P18. ¿Cuánto aproximadamente gastó en esa compra? S/. _____

P19. ¿Cada cuánto tiempo realiza este gasto en la compra de artefactos eléctricos para repostería?

_____

1. Mensual
2. Cada dos / tres meses
3. Cada cuatro / cinco meses
4. Cada seis meses
5. Cada seis / doce meses
6. Más de un año **(ESPECIFICAR)** _____

AHORA LE VOY A MOSTRAR UNA TARJETA QUE DESCRIBE LO QUE SERÍA UN NUEVO SUPERMERCADO ESPECIALIZADO EN UTENSILIOS E INSUMOS PARA REPOSTERÍA. POR FAVOR LEALO Y LUEGO LE HARÉ UNAS PREGUNTAS.

P20. ¿Qué es lo que más le ha llamado la atención de este nuevo supermercado?

_____
_____

P21. ¿Qué es lo que encuentra diferente respecto al lugar en donde compra habitualmente?

_____
_____

P22. De todas las ideas que se han mencionado en el concepto ¿cuáles le gustaron más? Mencione hasta tres

Primera mención	
Segunda mención	
Tercera mención	

P23. ¿En qué lugar de Los Olivos considera usted que sería más conveniente su ubicación?

Primera mención	
¿Otro lugar?	

P24. ¿Cambiaría su lugar habitual de compra <u>de ingredientes</u> para repostería por este nuevo supermercado?

a) Definitivamente cambiaría mi lugar habitual de compra por este nuevo supermercado
b) Posiblemente cambiaría mi lugar habitual de compra por este nuevo supermercado
c) No sé si cambiaría mi lugar habitual de compra por este nuevo supermercado
d) No cambiaría mi lugar habitual de compra por este nuevo supermercado

SI EN P24 RESPONDIÓ 2, 3 o 4 PREGUNTAR

P25. ¿Qué debería cumplir este supermercado para que usted cambie definitivamente su lugar habitual de compra ingredientes por este nuevo supermercado?

_____
_____

P26. ¿Cambiaría su lugar habitual de compra <u>de utensilios</u> para repostería por este nuevo supermercado?

1. Definitivamente cambiaría mi lugar habitual de compra por este nuevo supermercado
2. Posiblemente cambiaría mi lugar habitual de compra por este nuevo supermercado

3. No sé si cambiaría mi lugar habitual de compra por este nuevo supermercado
4. No cambiaría mi lugar habitual de compra por este nuevo supermercado

SI EN P26 RESPONDIÓ 2, 3 o 4 PREGUNTAR
P27. ¿Qué debería cumplir este supermercado para que usted cambie definitivamente su lugar habitual de compra de utensilios de repostería por este nuevo supermercado?

_____
_____

P28. ¿Cambiaría su lugar habitual de compra de artefactos eléctricos para repostería por este nuevo supermercado?
1. Definitivamente cambiaría mi lugar habitual de compra por este nuevo supermercado
2. Posiblemente cambiaría mi lugar habitual de compra por este nuevo supermercado
3. No sé si cambiaría mi lugar habitual de compra por este nuevo supermercado
4. No cambiaría mi lugar habitual de compra por este nuevo supermercado

SI EN P28 RESPONDIÓ 2, 3 o 4 PREGUNTAR
P29. ¿Qué debería cumplir este supermercado para que usted cambie definitivamente su lugar habitual de compra de artefactos de repostería por este nuevo supermercado?

_____
_____

Datos de control del entrevistado

Género **(POR OBSERVACIÓN)**

Masculino	1
Femenino	2

. Por favor, ¿Podría decirme cuántos años tiene usted? **(E: ANOTAR EDAD EXACTA)**

Años

Según esta tarjeta, ¿cuál es su condición actual? **(E: MOSTRAR TARJETA xx) (RESPUESTA UNICA)**

Soltero *****	1	Parte de una pareja ******	2	No precisa	99

***** ***(Nunca casado, divorciado, separado, viudo, no forma parte de una pareja)***
****** ***(Casado, conviviente)***

¿Ud. depende económicamente de alguna otra persona?

Sí → **(E:**	1	No→ **(E: PASAR A PGTA. (tiene**	2

¿De quién depende? **(E: UNA RESPUESTA)**

Papá / mamá	1	Esposo (a) / Novio(a) /	4
Hermano (a)	2	Otros (ESP):	94
Hijo (a)	3		

. ¿Tiene hijos?

Sí → **(E:**	1	No→ **(E: PASAR A grado de**	2

¿Cuántos hijos tiene usted?

Hijos

¿Y alguno de sus hijos depende económicamente de Ud.?

Sí	1	No	2

¿Cuál es el grado de instrucción más alto que Ud. ha alcanzado? **(E: MOSTRAR TARJETA XX) (RESPUESTA UNICA)**

Enseñanza fundamental	1	Universidad completa	5
Secundaria completa	2	Post Grado / Maestría	6
Técnico	3	Doctorado o PHD	7
Universidad incompleta	4		

En cuanto a su ocupación, ¿En cuál de los siguientes casos se ubicaría usted? **(E: MOSTRAR TARJETA XX) (E: SI TRABAJA EN MÁS DE UN LUGAR, PREGUNTAR ¿CUÁL ES EL QUE LE GENERA MAYOR INGRESO ECONÓMICO?) (RESPUESTA UNICA)**

Trabajo para el sector público	1	Soy estudiante	5
Trabajo para el sector privado	2	Soy jubilado, cesante	6
Soy trabajadora independiente	3	No trabajo	7
Soy ama de casa	4		

Y ¿En cuál de los siguientes casos se ubicaría usted? **(E: MOSTRAR TARJETA XX Y ANOTAR SÓLO UNA RESPUESTA)**

Alto funcionario (público o privado), director de empresa	1	Fuerzas armadas	6
Profesional ejecutivo	2	Estudiante	7
Profesional técnico	3	Ama de casa	8
Empleado en servicios, comercio, vendedor	4	Jubilado, cesante	9
Obrero, artesano, agricultor	5	Otros (ESP):_____ __	94

Muchas gracias!!!

Anexo 5: Informa Cuantitativo

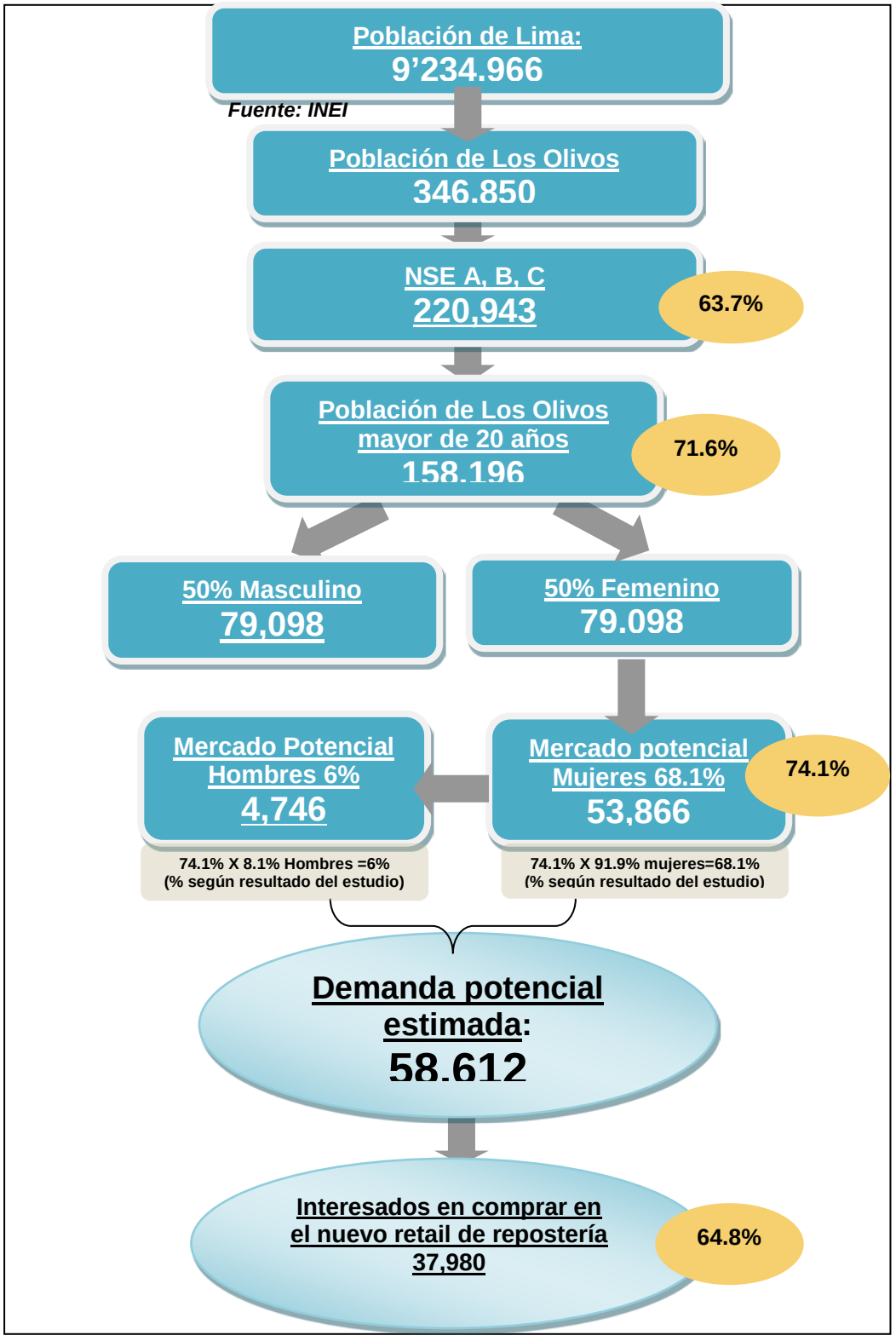
OBJETIVOS DEL ESTUDIO

1. Conocer el tamaño de mercado potencial para un nuevo retail de repostería, en el distrito de Los Olivos
2. Determinar la aceptación de un nuevo concepto de tienda especializada en repostería.

METODOLOGÍA

- **Tipo de estudio:**	Cuantitativo
- **Técnica de Aplicación:**	Entrevista personal directa
- **Instrumento:**	Cuestionario precodificado estructurado y estandarizado.
- **Universo**	Distrito de Los Olivos
- **Tipo de muestreo**	Probabilístico, polietápico, con selección aleatoria de viviendas y respondientes.
- **Tamaño de la muestra**	297 casos

DEMANDA POTENCIAL DE MERCADO



***Fuente: INEI**

La demanda potencial estimada de acuerdo a los resultados del estudio es de 74.1% es decir 58,612 personas que cumplen con ser mayores de 20 años y que preparan postres artesanales. De las cuales 37,890 manifestaron estar "definitivamente interesadas" interesadas en acudir a este nuevo retail (*resultado obtenido de todas las personas que*

contestaron que "definitivamente si cambiaría" para los casos de ingredientes, utensilios y artefactos, su lugar habitual de compra para acudir a este nuevo local.

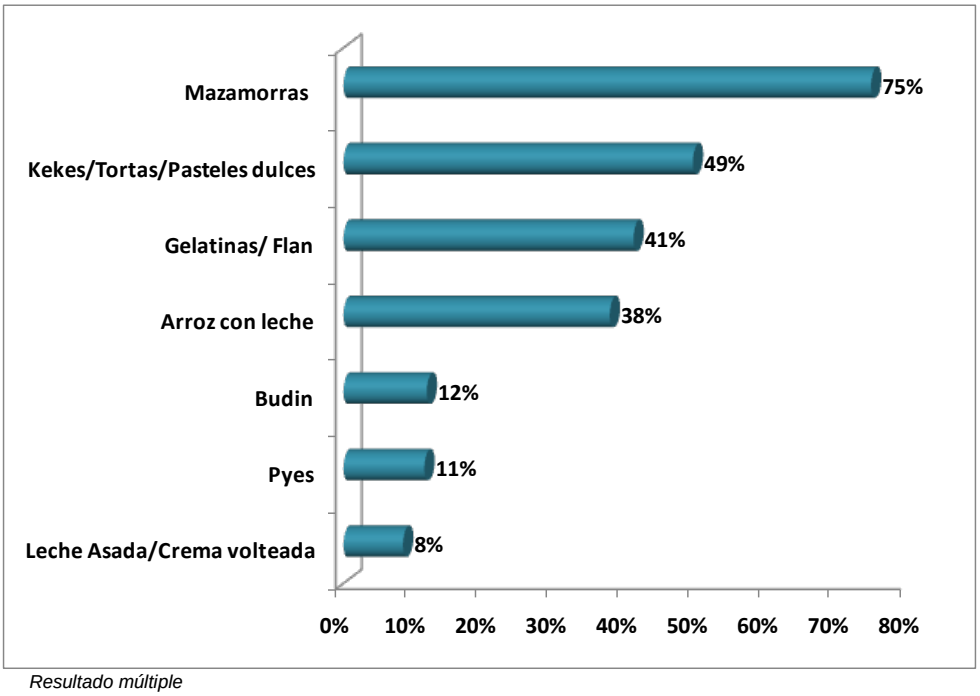
1. SOBRE LOS POSTRES EN GENERAL

1.1. Postres preparados con mayor frecuencia

El postre preparado con mayor frecuencia en los hogares de Los Olivos es la mazamorra, tanto la tradicional **mazamorra morada**, como también diferentes mazamorras de frutas.
En segundo lugar se encuentran los **kekes, las tortas y los pasteles dulces.**

En este cuadro se detalla también la preferencia por las gelatinas y los flanes (preparaciones instantáneas) sin embargo, no se encuentran dentro del objetivo del estudio. Sin considerar estos postres "de sobre", el tercer postre preferido, el cual se prepara de manera tradicional, viene a ser el **arroz con leche.**

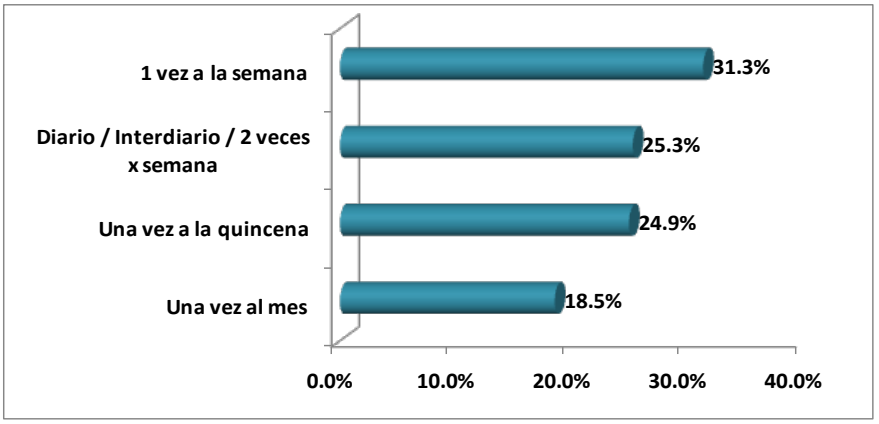
Algunos productos de repostería que no se incluyen en el cuadro: Alfajores, bocaditos salados (empanadas), galletas, arroz sambito, entre otros.



Resultado múltiple
No se colocaron los resultados por debajo del 8%

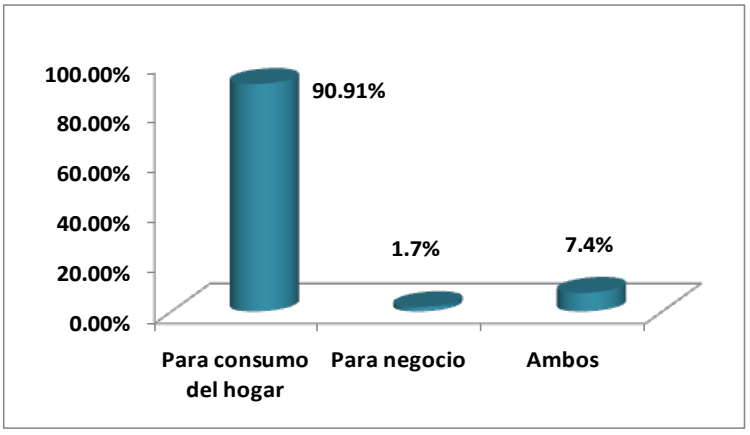
1.2. Frecuencia de preparación de postres

Se observa que la preparación de postres se da de manera relativamente seguida en los hogares de Los Olivos.
Para la mayoría de casos, los postres se prepararan mínimo una vez a la semana, seguido del grupo de personas las cuales los preparan de manera interdiaria y hasta 2 veces por semana.



1.3. Tipo de consumo:

La mayor parte de los encuestados se ubica dentro del grupo que preparan postres únicamente, para consumo familiar. Sólo un 1.7% se dedica a la preparación de postres para negocio.



1.4. Postre preparado la última vez:

Este cuadro muestra los postres preparados últimamente por las personas entrevistadas.
Se observa que tanto las mazamorras, los kekes, tortas y el arroz con leche son los postres, de preparación tradicional, preferidos en los hogares de Los Olivos.

Algunos postres preparados en menos proporción, no detallados en el cuadro: Arroz sambito, alfajores, dulce de calabaza, chocotejas, galletas champús, entre otros.

Postre preparado últimamente	%
Mazamorras	34.1%
Keke/tortas/pasteles dulces	31.4%
Arroz con leche	20.9%
Crema volteada/leche asada	5.1%
Budin	4.4%
Pyes	4.1%

Resultado múltiple
No se colocaron los resultados por debajo del 4%

2. SOBRE LOS INGREDIENTES

2.1. Ingredientes comprados para la última preparación de un postre

Aquí se muestra la lista de los ingredientes que más se incluyen al momento de la elaboración de los diferentes tipos de postres.
En primer lugar se encuentra el azúcar, seguido de las harinas (de trigo, chuño, camote, etc.), leche y huevos.
La canela y el clavo de olor son ingredientes que tampoco faltan en la preparación de los postres tradicionales.

Entre las frutas secas se encuentran las: Pasas, guindones, pecanas, etc.
Frutas frescas: naranja, piña, fresas, etc.

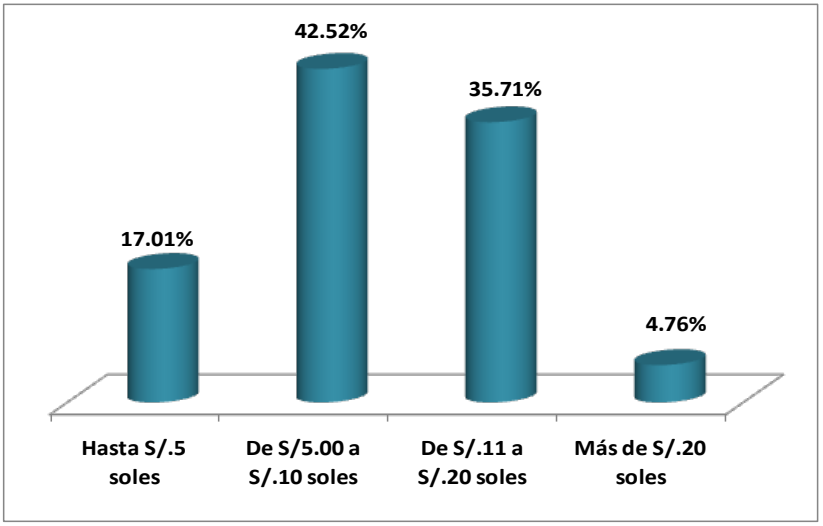
Ingredientes comprados	%
Azucar	61.6%
Harinas	50.8%
Leche	44.1%
Huevos	35.7%
Canela/clavo de olor	32.0%
Frutas frescas	29.0%
Frutas secas	25.9%
Cacao/ Chocolate	20.9%
Vainilla	20.5%
Levadura	20.2%
Arroz	18.9%
Maiz morado	14.1%
Leche condensada	11.8%
Mantequilla	5.1%
Mieles	5.1%
Pan	4.0%
Coco rayado	4.0%

Resultado múltiple
No se colocaron los resultados por debajo del 4%

2.2. Gasto aproximado en la última compra de ingredientes de repostería

Casi el 80% de los encuestados gasta entre S/.5.00 a S/.20.00 soles en la compra de ingredientes para la preparación de postres tradicionales y caseros.

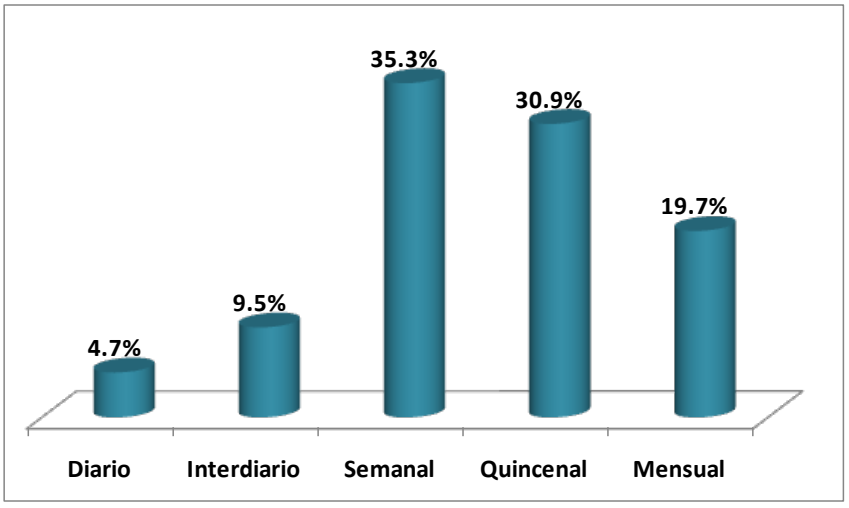
El gasto promedio en ingredientes para postres es de S/.12.00 soles.



Gasto promedio: S/.12 soles

2.3. Frecuencia de gasto en ingredientes para repostería

La mayoría de los encuestados, alrededor del 60%, compra ingredientes para la preparación de sus postres, mínimo una vez a la semana y/o quincenal.



3. SOBRE LOS UTENSILIOS

3.1. Utensilios comprados la última vez

Lo utensilios de repostería que rotan con mayor frecuencia en los hogares de Los Olivos son los moldes de diferentes tipos (26%) los cuales sirven para la preparación de kekes, tortas y hasta galletas.
Otros utensilios de mayor rotación son los recipientes de vidrio y las paletas/ espátulas.

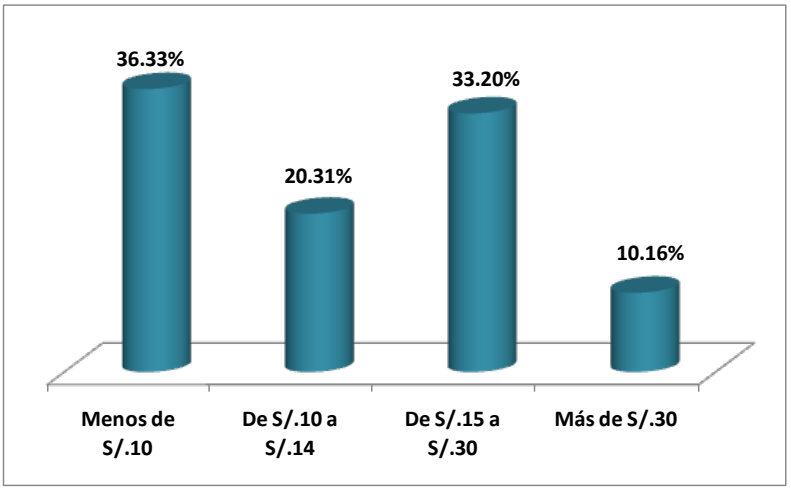
Utensilios comprados	Porcentaje
Moldes	26.0%
Recipientes de vidrio	21.3%
Espatulas/Paletas	15.2%
Tazas y cucharas medidoras	9.4%
Cernidores	6.5%
Cuchillos	4.0%
Vasitos	4.0%

Resultado múltiple
No se colocaron los resultados por debajo del 4%

3.2. Gasto aproximado en la última compra de utensilios de repostería

En primer lugar se encuentran las personas las cuales gastan menos de S/.10 soles en utensilios de repostería, seguido del grupo que gasta entre S/.15 a S/.30 soles.

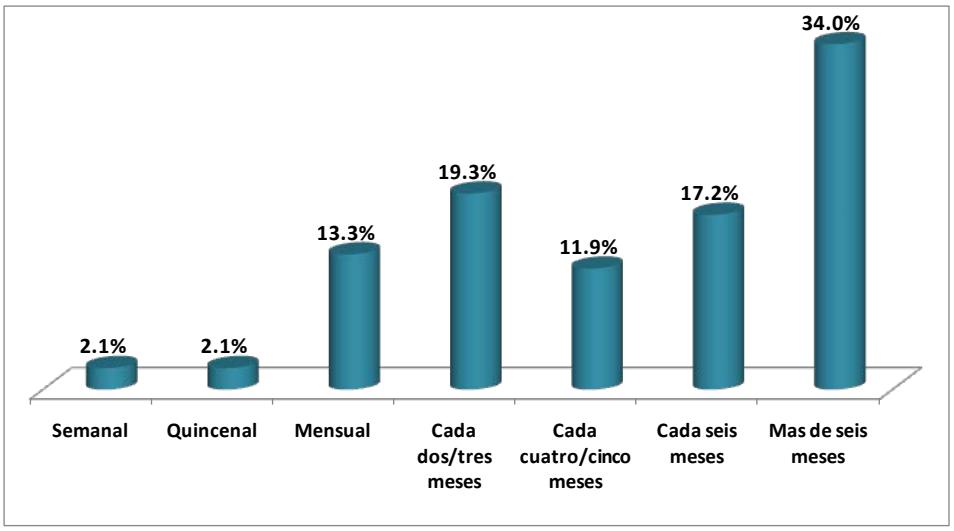
El gasto promedio en la compra *de utensilios para repostería es de S/.16.00*



Gasto promedio: S/.16 soles

3.3. Frecuencia de gasto en utensilios para repostería

Un grupo mayoritario renueva sus utensilios de repostería en periodos mayores de seis meses.



4. SOBRE LOS ARTEFACTOS

4.1. Artefactos eléctricos comprados últimamente

Los siguientes son los artefactos eléctricos más demandados por las personas que prepararan postres.

Cabe resaltar que un 10% de los encuestados (no detallado en el siguiente cuadro) afirmaron no comprar utensilios "hace tiempo" o al menos "no lo recuerdan".

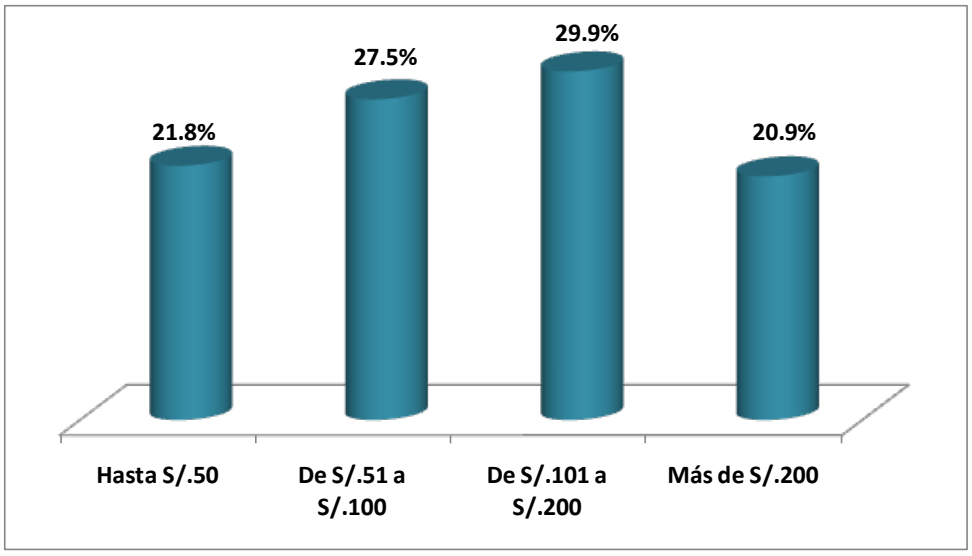
Artefactos comprados	%
Batidora	35.9%
Licuadora	30.4%
Horno eléctrico	10.5%
Extractor de jugos	1.8%

Resultado múltiple
No se colocaron los resultados por debajo del 1.4%

4.2. Gasto aproximado en la última compra de artefactos eléctricos para uso en repostería

Más de la mitad de los encuestados 57.4% gasta entre S/.51 a S/.200 en artefactos para uso en repostería.

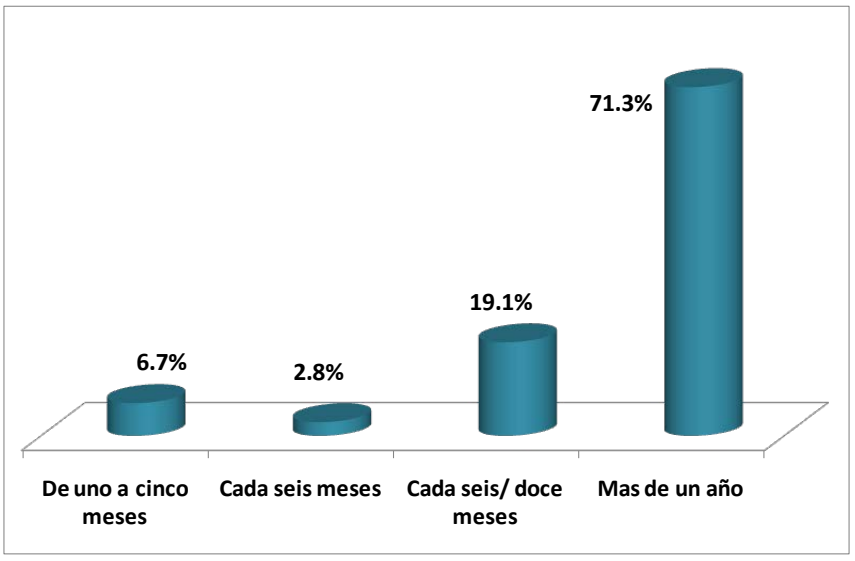
El gasto promedio *en la compra de utensilios para repostería es de S/.169.00*



Gasto promedio: S/.169 soles

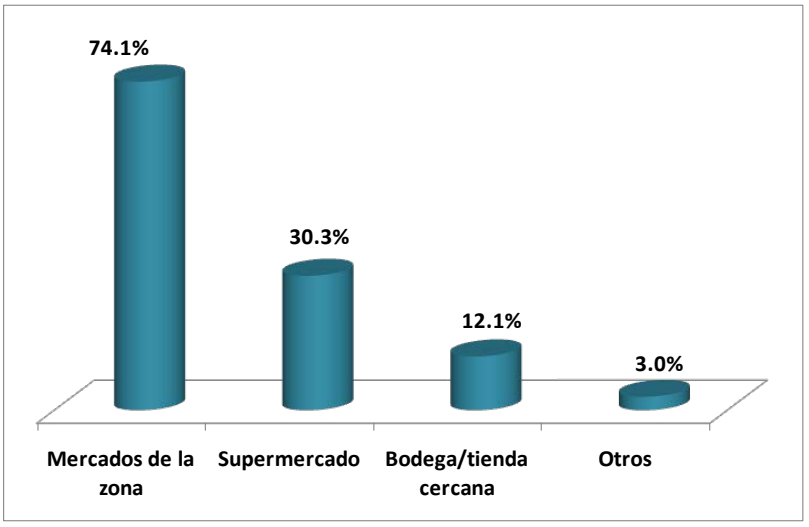
4.3. Frecuencia de gasto en artefactos eléctricos para su uso en repostería

En la mayoría de los casos la renovación de los artefactos eléctricos para uso de repostería se da a partir del año.
Cabe resaltar que el grupo de personas que renueva dichos artefactos, relativamente seguido (entre uno y cinco meses, 6.7%), se debe a su uso en la preparación de postres para negocio.



5. SOBRE LOS ESTABLECIMIENTOS COMERCIALES DONDE SE ADQUIERE: INGREDIENTES PARA REPOSTERIA

Se observa que gran parte de los entrevistados (74%) acude a los mercados cercanos de la zona para la compra de sus ingredientes para repostería. Seguido del grupo de personas que concurren a los supermercados (30%).



Resultado múltiple

5.1. Mercados concurridos – para la compra de ingredientes

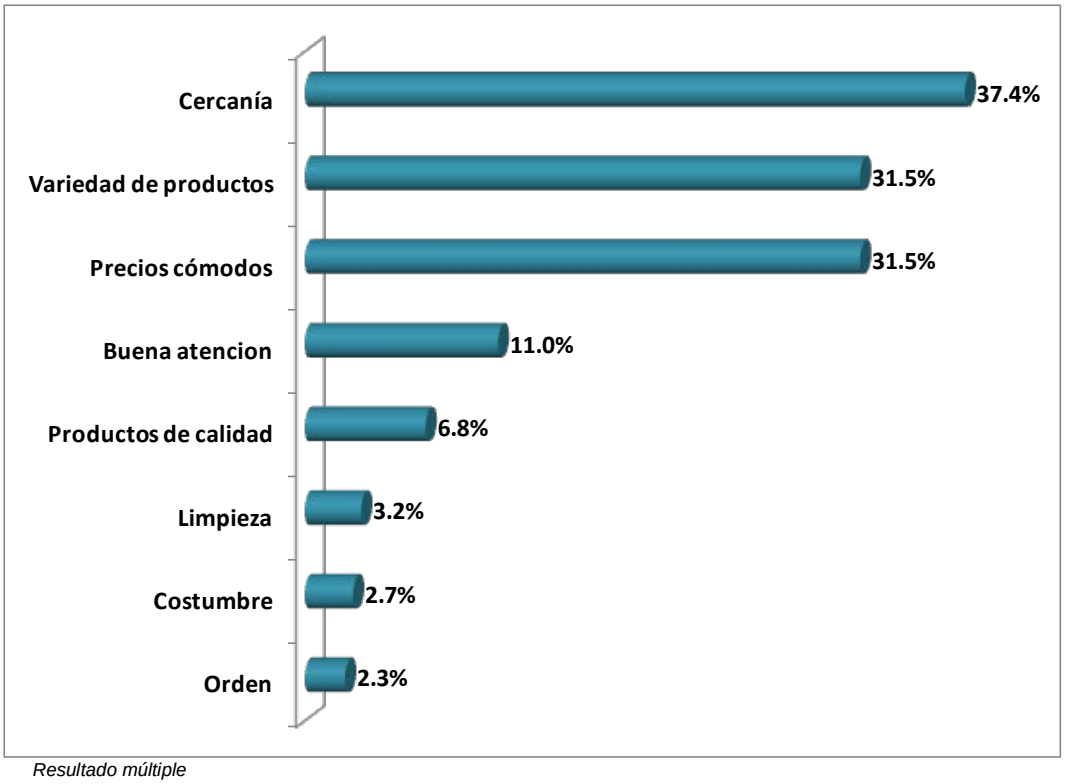
Entre los mercados más populares a los que se acuden para la compra de ingredientes de repotería se encuentran los siguientes: Conzac, ubicado en la Av. Angélica Gamarra, seguido de los mercados Covida y Villasol.

Mercados para compra ingredientes	%
Conzac	17.8%
Covida	12.3%
Villasol	7.3%
Ascopro	6.8%
Villa del norte	6.4%
Productores	5.5%
Alicentro	5.5%
Unicachi	5.5%
Santa Rosa	5.5%
Mercados cercanos	4.6%
Los Alisos	4.6%

Resultado múltiple
No se colocaron los resultados por debajo del 4%

5.1.1. Aspectos que le agradan del mercado donde acude- para la compra de ingredientes

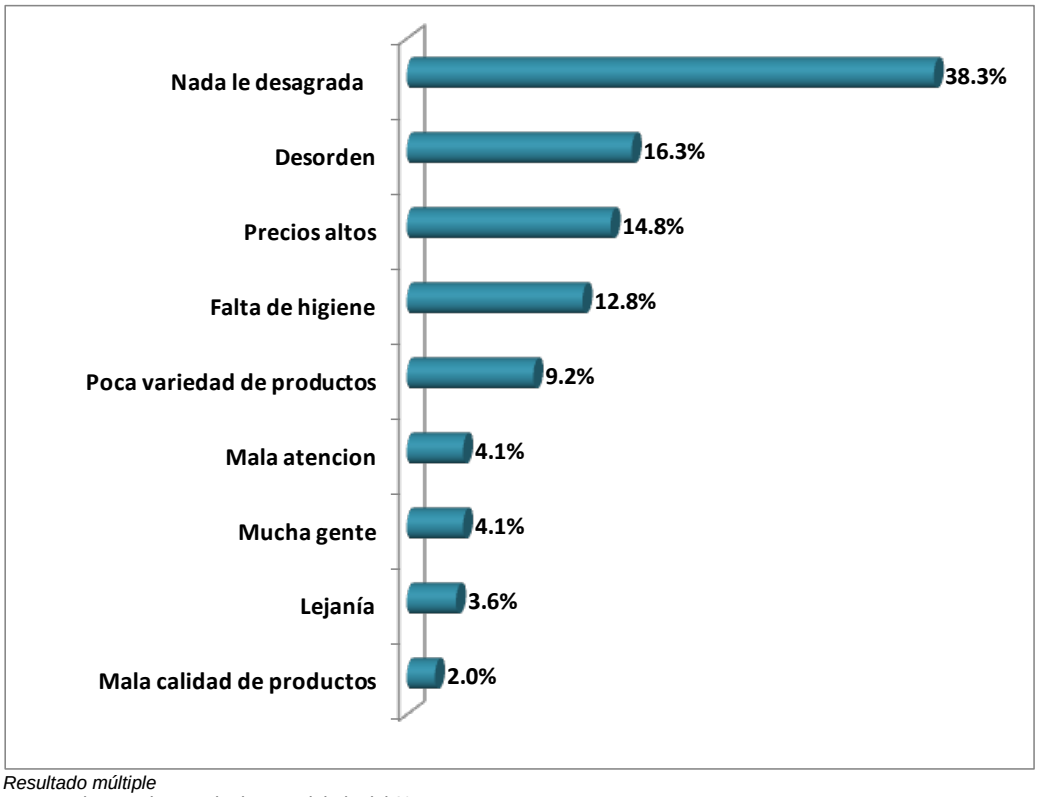
La cercanía, la variedad de productos y los precios bajos, son consideradas las principales ventajas que poseen los mercados, mencionados en el cuadro anterior, a los que se acude para la compra de ingredientes de repostería.



Resultado múltiple
No se colocaron los resultados por debajo del 2%

5.1.2. Aspectos que le desagradan del mercado donde acude- para la compra de ingredientes

La mayoría de los entrevistados manifestaron no desagradarle algún aspecto de los mercados a donde acuden.
En otros casos se dio que, el desorden, los precios altos y la falta de higiene, son factores negativos que causan gran molestia entre el público que acude a dichos establecimientos.



Resultado múltiple
No se colocaron los resultados por debajo del 2%

5.2. Supermercados concurridos- para la compra de ingredientes

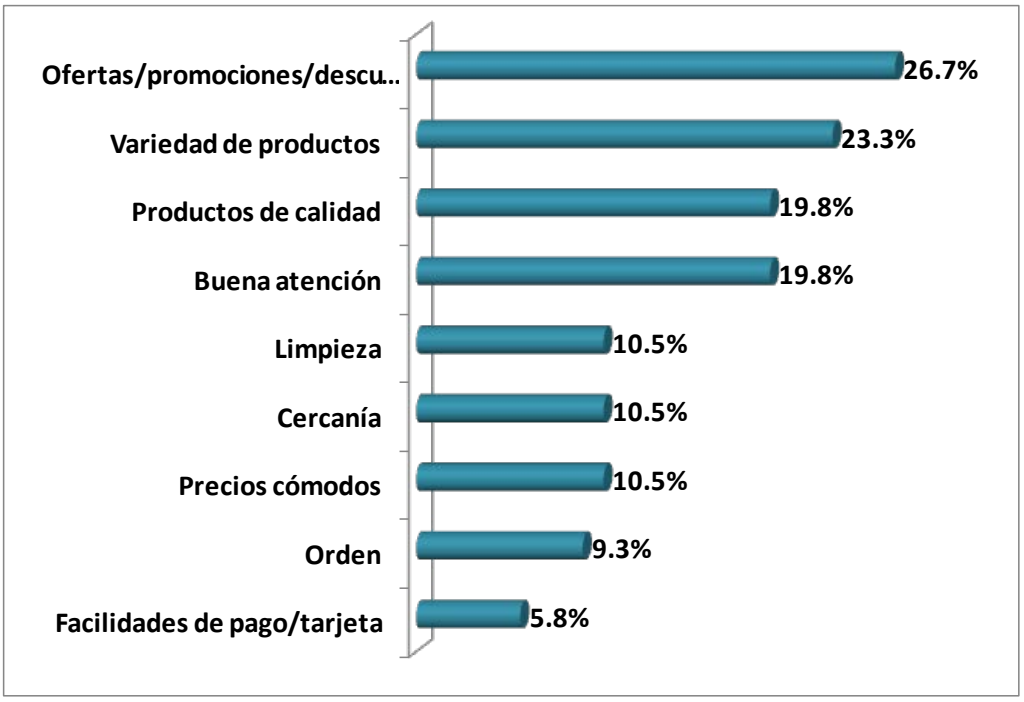
Entre los supermercados más populares a los que se acuden para la compra de ingredientes de repostería se encuentran: Plaza Vea en primer lugar, seguido de Metro y Tottus.

Supermercados concurridos para compra de ingredientes	%
Plaza vea	55.3%
Metro	31.9%
Tottus	22.3%
Wong	6.4%
Economax	4.3%
Makro	2.1%
Minka	1.1%

Resultado múltiple

5.2.1. Aspectos que le agradan del supermercado donde acude- compra de ingredientes

Las ofertas / promociones, la variedad de productos, los productos de calidad y la buena atención, son consideradas las principales ventajas que tienen estos supermercados a los que se acude para la compra de ingredientes de repostería.

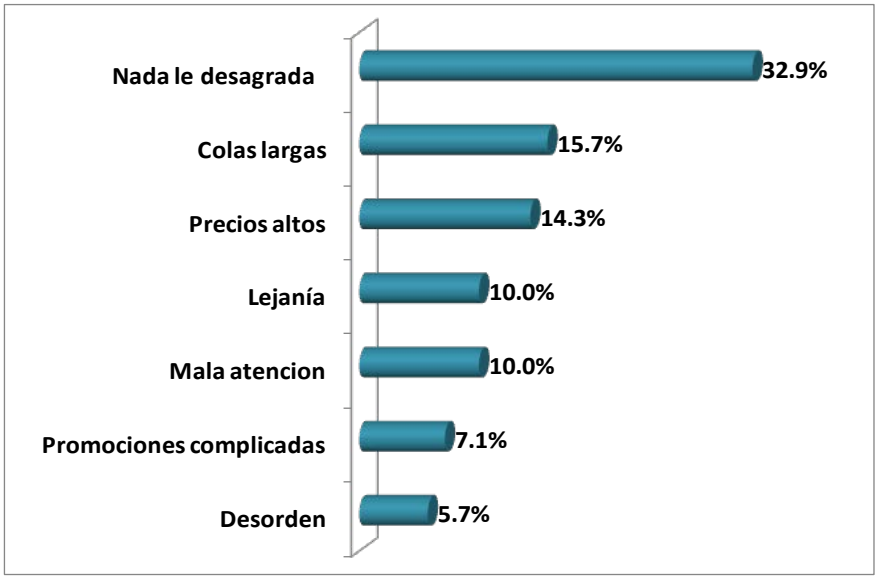


Resultado múltiple
No se colocaron los resultados por debajo del 5%

5.2.2. Aspectos que le desagradan del supermercado donde acude- para la compra de ingredientes

La mayoría de los entrevistados manifestaron no desagradarle algún aspecto de los supermercados a donde acuden, sin embargo en otros casos se da que tanto las colas largas como los precios altos y la lejanía son factores que causan la mayores molestias entre el público que acude a dichos establecimientos.

"**Promociones complicadas"** se refiere a las promociones que son efectivas, únicamente, con las tarjetas de crédito, motivo por el cual no todos pueden acceder a ellas.



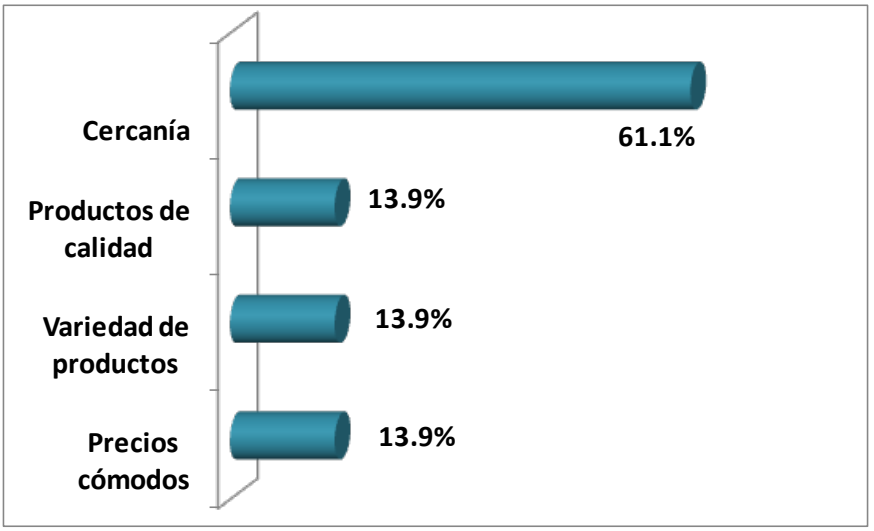
Resultado múltiple
No se colocaron los resultados por debajo del 5%

5.3. Bodegas y/o tiendas cercana- para la compra de ingredientes

Aquí se detallan las características de las tiendas y bodegas cercanas a las que se acuden para comprar ingredientes de repostería.

5.3.1. Aspectos que le agradan de la bodega y/o tienda cercana donde acude para la compra de ingredientes

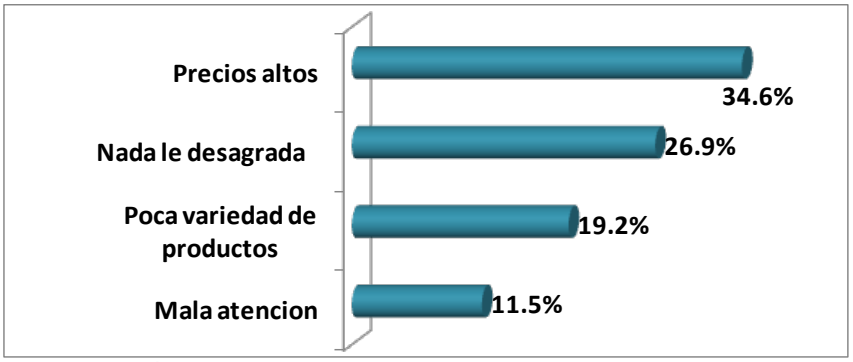
La cercanía (“salir del apuro”), los productos de calidad, la variedad de productos y los precios cómodos, son considerados los principales factores positivos que poseen estos establecimientos a los que se acude para la compra de ingredientes de repostería.



Resultado múltiple
No se colocaron los resultados por debajo del 13%

5.3.2. Aspectos que le desagradan de la bodega y/o tienda cercana donde acude para la compra de ingredientes

En este caso, (salvo el grupo que manifestó “no desagradarle nada del establecimiento), los precios altos, la poca variedad de productos y también la mala atención, son factores los principales factores negativos que causan gran molestia entre el público que acude a ellos.

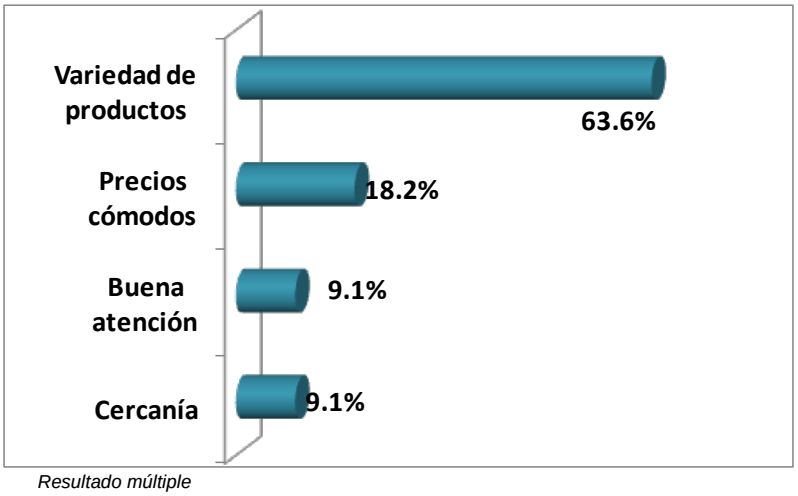


Resultado múltiple
No se colocaron los resultados por debajo del 11%

5.4. Otros lugares- compra de ingredientes

5.4.1. Aspectos que le agradan de otros lugares donde acude- compra de ingredientes

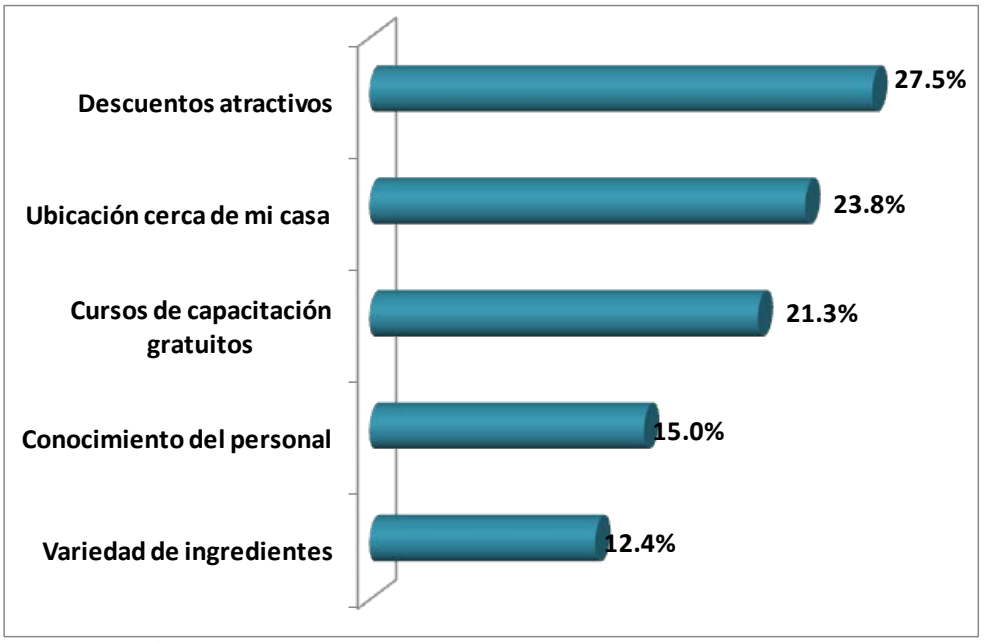
La variedad de productos y los precios cómodos, son considerados los principales factores positivos que tienen las bodegas y demás tiendas cercanas a las que se acude para la compra de ingredientes de repostería



Resultado múltiple
No se colocaron los resultados por debajo del 9%

5.5. Aspectos más importantes para elegir lugar de compra de ingredientes

Los factores más importantes al momento de elegir un establecimiento para la compra de ingredientes de repostería son: en primer lugar, los descuentos atractivos, seguido de la ubicación cercana del local.

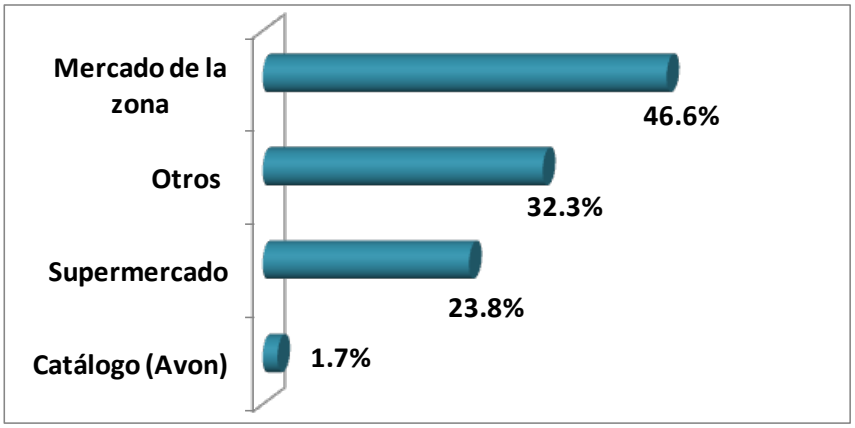


Resultado múltiple
No se colocaron los resultados por debajo del 12%

6. SOBRE LOS ESTABLECIMIENTOS COMERCIALES DONDE SE ADQUIERE: UTENSILIOS PARA REPOSTERIA

Se observa que, gran parte de los entrevistados (74%) acude a los mercados cercanos de la zona para la compra de sus utensilios de repostería.
En el rubro “Otros” se encuentra, en mayor proporción, el Mercado central lo cual se detalla más adelante.

Sólo se detectaron unos cuantos casos aislados (cuatro) de personas que adquieren utensilios de repostería solicitándolos mediante catálogos de “AVON”.



**** Importante: dentro del rubro "Otros", en la mayoría de los casos se trata del Mercado central, lo cual se detalla más adelante.***

6.1. Mercados concurridos- compra de utensilios

Entre los mercados más populares a los que se acuden para la compra de utensilios de repostería se encuentran: los mercados Conzac, ubicado en la Av. Angélica Gamarra, seguido de los mercados Covida, Ascopro, etc.

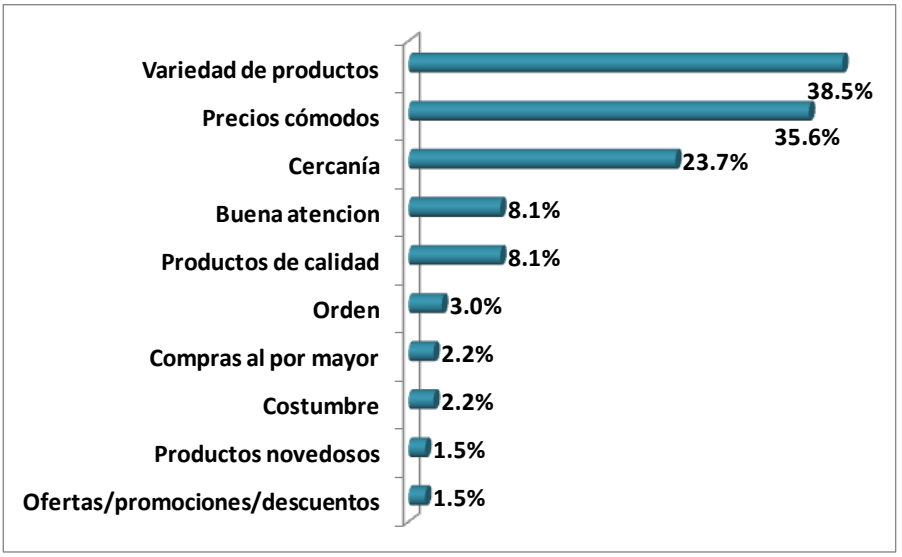
Mercados concurridos para compra de utensilios	%
Conzac	19.1%
Covida	9.6%
Ascopro	8.1%
Villasol	5.9%
Villa del norte	5.1%
Izaguirre	5.1%
Porvenir	5.1%
Santa Rosa	5.1%
Mercado cercano	4.4%
Independencia	4.4%
El trebol	3.7%
Caqueta	3.7%
Unicachi	2.9%

Resultado múltiple

No se colocaron los resultados por debajo del 2%

6.1.1. Aspectos que le agradan del Mercado donde acude-compra de utensilios

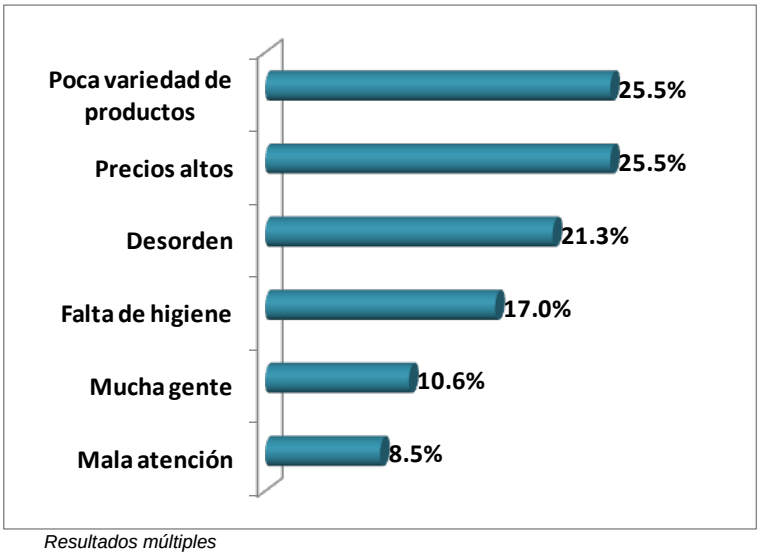
La variedad de productos y los precios cómodos y la cercanía son considerados los principales factores positivos que poseen dichos establecimientos a los que se acude para la compra de utensilios de repostería



Resultados múltiples
No se colocaron los resultados por debajo del 1%

6.1.2. Aspectos que le desagradan del Mercado donde acude-compra de utensilios

En este caso, la poca variedad de productos, los precios altos, el desorden y la falta de higiene, se consideran factores negativos causando gran molestia entre el público que acude a dichos lugares.



Resultados múltiples
No se colocaron los resultados por debajo del 1%

6.2. Supermercados concurridos- compra de utensilios

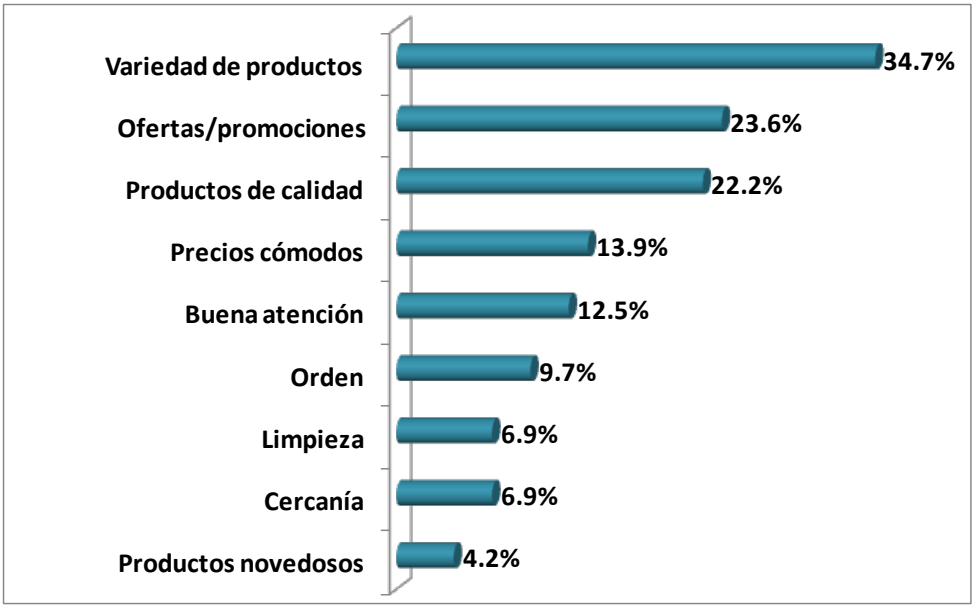
Entre los supermercados más populares a los que se acuden para la compra de utensilios de repostería se encuentran: Plaza vea en primer lugar, seguido de Metro y Tottus.

Supermercados concurridos para compra de utensilios	%
Plaza vea	45.3%
Metro	22.7%
Tottus	21.3%
Wong	10.7%
Sodimac	8.0%
Megacentro	2.7%
Makro	2.7%

Resultados múltiples
No se colocaron los resultados por debajo del 2%

6.2.1. Aspectos que le agradan del supermercado donde acude - compra de utensilios

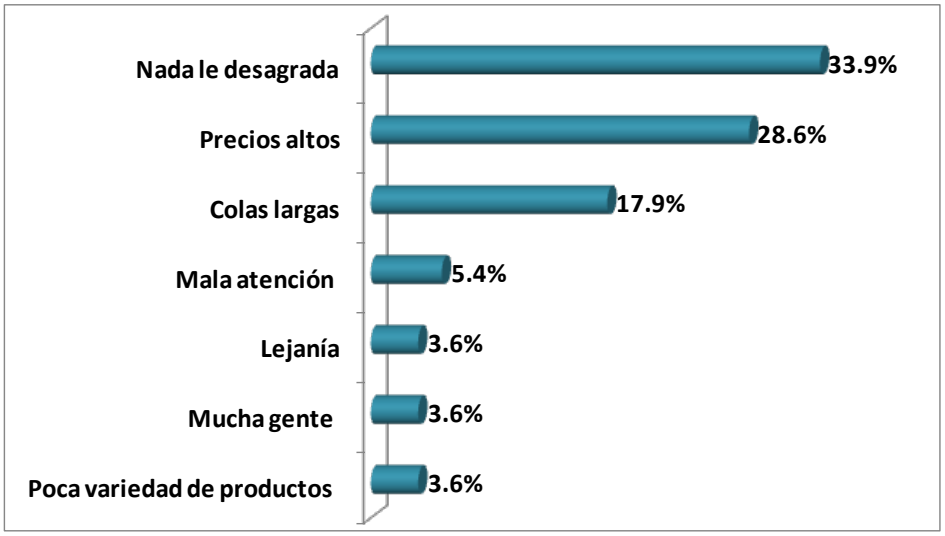
La variedad de productos, las ofertas y promociones y los productos de calidad son considerados los principales factores positivos de estos establecimientos a los que se acude para la compra de utensilios de repostería



Resultados múltiples
No se colocaron los resultados por debajo del 3%

6.1.1. Aspectos que le desagradan del supermercado donde acude- compra de utensilios

Fuera del grupo al cual “no le desagrada nada del lugar al que acude”, los precios altos, y las colas largas, son considerados factores negativos causando gran molestia entre el público que acude a dichos establecimientos.



Resultados múltiples
No se colocaron los resultados por debajo del 3%

6.2. "Otros lugares" concurridos- compra de utensilios

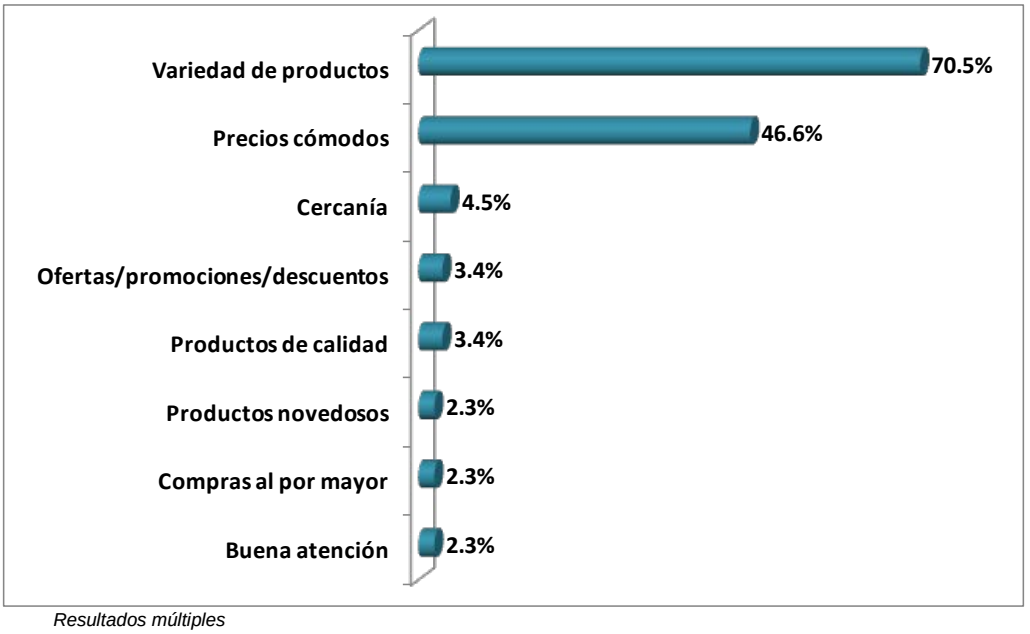
Entre los "otros lugares" más populares a los que se acude para la compra de utensilios de repostería se encuentra el Mercado central, siendo el lugar a preferido por la mayoría de personas que compran diferentes utensilios de repostería

Otros lugares concurridos para compra de utensilios	%
Mercado central	86%
Megaplaza	3%
Casas e ideas	3%
No tiene lugar de preferencia	2%

Resultados múltiples
No se colocaron los resultados por debajo del 3%

6.2.1. Aspectos que le agradan de "otros lugares" donde acude-compra de utensilios

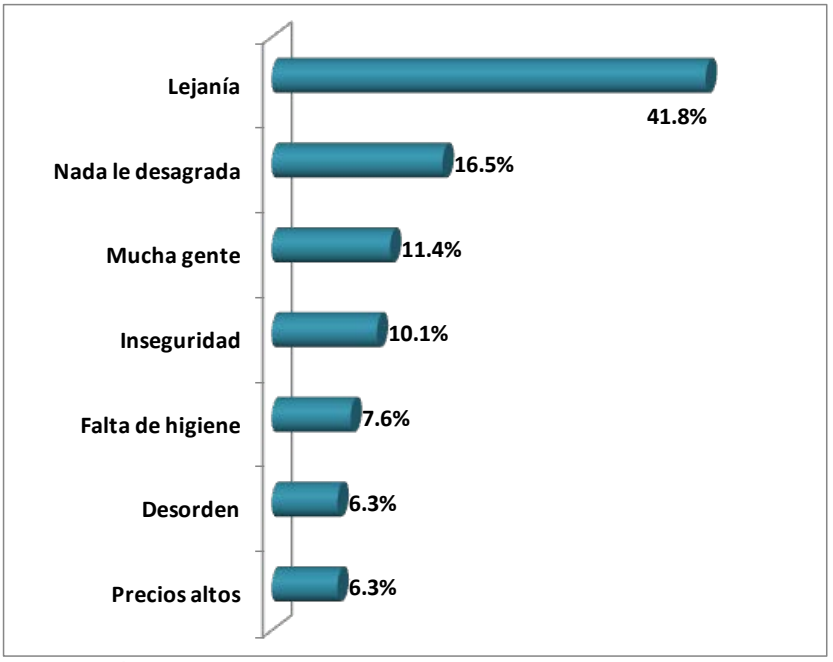
La variedad de productos y los precios cómodos son considerados las principales razones por las cuales se acude a los locales del Mercado central de Lima y sus alrededores para adquirir diferentes tipos de utensilios de repostería.



Resultados múltiples
No se colocaron los resultados por debajo del 2%

6.1.1. Aspectos que le desagradan de otros lugares donde acude-compra de utensilios

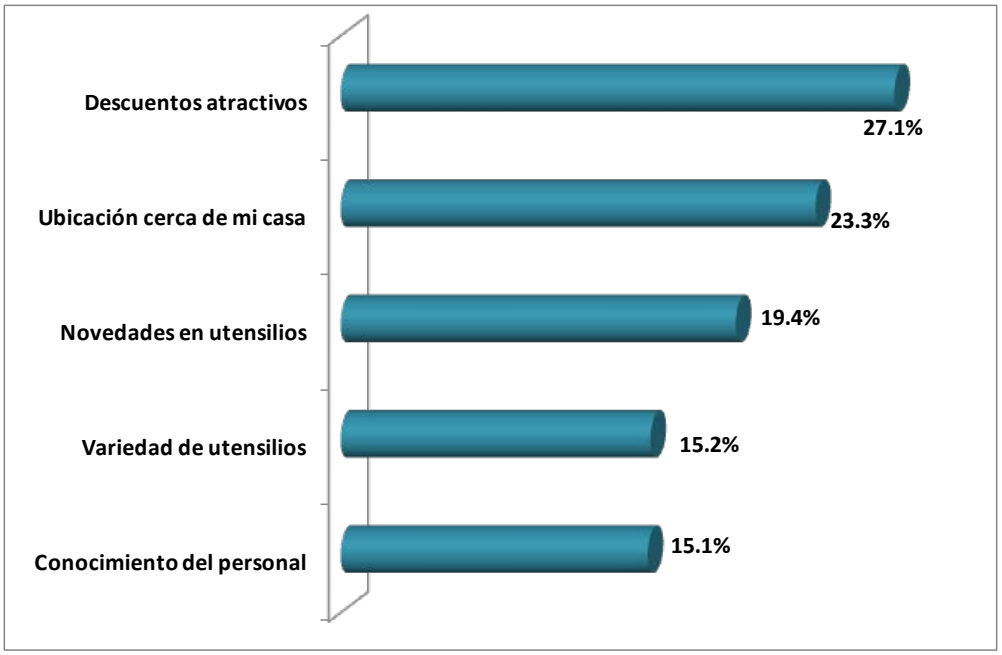
La lejanía, la cantidad de gente que acude y la inseguridad, se consideran los principales factores negativos del Mercado central de Lima.



Resultados múltiples
No se colocaron los resultados por debajo del 6%

6.3. Aspectos más importantes para elegir lugar de compra de utensilios

Los factores más importantes al momento de elegir establecimiento de compra de utensilios para repostería son: en primer lugar, los descuentos atractivos, seguido de la ubicación cercana del local.



Resultados múltiples
No se colocaron los resultados por debajo del 15%

7. SOBRE EL NUEVO CONCEPTO DE RETAIL DE REPOSTERIA EN LOS OLIVOS

7.1. Características que más gustaron del concepto

Cada uno de los encuestados tuvo la oportunidad de leer el concepto del nuevo negocio de Retail de repostería, concepto del cual se desprenden las siguientes características que se mencionan a continuación.

Los siguientes aspectos fueron los de más agrado para los entrevistados:

Características que más gustaron	%
Cursos de capacitación gratuita	45.5%
Ubicacion cercana	18.5%
Exclusivo en repostería	16.5%
Asesoramiento durante la compra	14.8%
Variedad de productos	13.8%
Personal/profesional capacitado	6.7%
Promociones/ofertas/descuentos	6.4%
Productos de calidad	5.4%
Club de clientes	5.4%
Horario de atención	5.1%
Productos novedosos	4.0%
Encuentra todo en un solo lugar	3.0%
Venta de artefactos	2.4%

Resultados múltiples
No se colocaron los resultados por debajo del 2%

7.2. Características diferentes con respecto a otros establecimientos comerciales

Los siguientes se toman en cuenta como factores DIFERENCIADORES con respecto a cualquier establecimiento al que acudan actualmente.

Características diferenciadoras	%
Cursos de capacitación gratuita	31%
Exclusivo en repostería	21%
Variedad de productos	12%
Asesoramiento durante la compra	11%
Encuentra todo en un solo lugar	11%
Personal/profesional capacitado	6%
Ubicacion cercana	4%
Buena atención	4%
Productos de calidad	3%

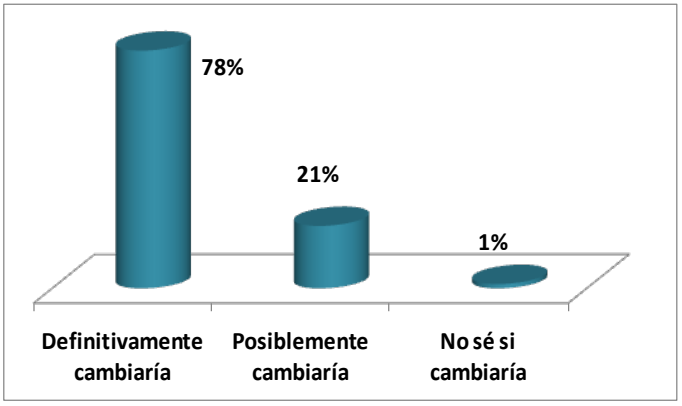
7.3. Características de más importancia- primeras menciones

Las siguientes, son las primeras características que más llamaron la atención dentro del grupo de encuestados, se observa que los aspectos más mencionados son los cursos de capacitación gratuita, seguido de la ubicación cercana en Los Olivos.

Primera característica mencionada	%	Segunda característica mencionada	%
Cursos de capacitación gratuita	34.2%	Cursos de capacitación gratuita	13.9%
Ubicacion cercana	13.2%	Ubicacion cercana	8.1%
Asesoramiento durante la compra	10.2%	Asesoramiento durante la compra	7.8%
Variedad de productos	8.1%	Promociones/ofertas/descuentos	7.8%
Exclusivo en repostería	5.8%	Variedad de productos	6.8%
Promociones/ofertas/descuentos	4.1%	Exclusivo en repostería	5.1%
Encuentra todo en un solo lugar	3.7%	Productos de calidad	5.1%
Productos de calidad	3.4%	Personal/profesional capacitado	3.7%
Horario de atención	3.1%	Productos novedosos	3.1%

7.4. Cambiaría su lugar habitual de compra por acudir al nuevo establecimiento presentado

Lugar de compra de ingredientes:

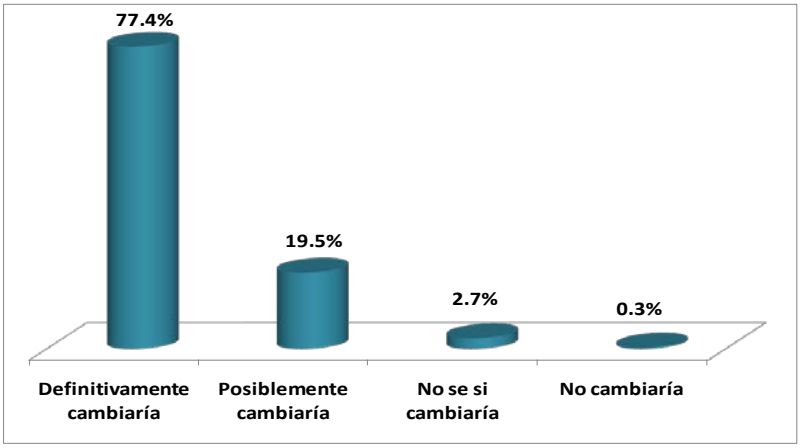


La mayoría de los entrevistados cambiarían su lugar habitual de compra de ingredientes por el nuevo negocio presentado.
Para el grupo de los que "posiblemente cambiarían" las condiciones para poder decidirse definitivamente a acudir al nuevo establecimiento serían las siguientes:

Condiciones para cambiar lugar actual-Ingredientes	%
Precios cómodos	36%
Productos de calidad	23%
Variedad de productos	17%
Promociones/ofertas/descuentos	14%
Ubicacion cercana	13%
Asesoramiento durante la compra	8%
Tendría que comparar primero	8%

Resultados múltiples
No se colocaron los resultados por debajo del 8%

Cambiaría el establecimiento de compra de utensilios:

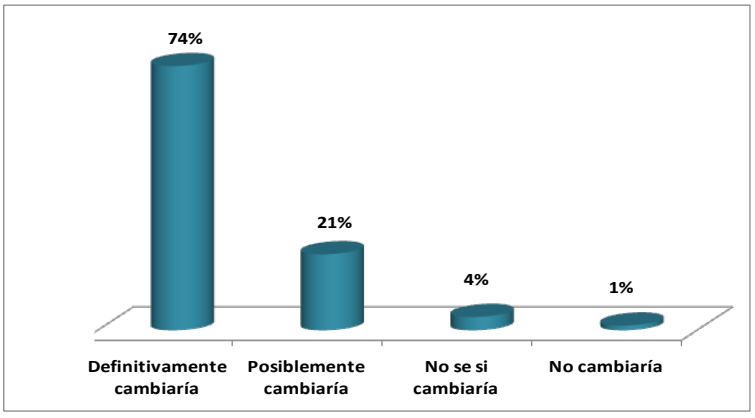


La mayoría de los entrevistados cambiaría su lugar habitual de compra de Utensilios por el nuevo negocio presentado.
Para el grupo de los que "posiblemente cambiaría" y "no sé si cambiaría" las condiciones para poder decidirse definitivamente a acudir al nuevo establecimiento serían las siguientes:

Condiciones para cambiar lugar actual-Utensilios	%
Precios cómodos	30%
Productos de calidad	25%
Variedad de productos	14%
Promociones/ofertas/descuentos	13%
Tendría que comparar primero	12%
Buena atención	9%

Resultados múltiples
No se colocaron los resultados por debajo del 9%

Cambiaría el establecimiento de compra de artefactos:



La mayoría de los entrevistados cambiaría su lugar habitual de compra de artefactos por el nuevo negocio presentado.
Para el grupo de los que “posiblemente cambiaría” y “no sé si cambiaría” las condiciones para poder decidirse definitivamente a acudir al nuevo establecimiento serían las siguientes:

Condiciones para cambiar lugar habitual de compra- Artefactos eléctricos	%
Ubicación cercana	19%
Facilidades de pago (tarjetas)	18%
Variedad de productos	13%
Productos novedosos	10%
Buena atención	8%

Resultados múltiples
No se colocaron los resultados por debajo del 8%

7.5. Ubicación sugerida

Las siguientes son las ubicaciones sugeridas más mencionadas, para el nuevo retail de repostería de Los Olivos.

Ubicaciones sugeridas	%
Palmeras	6.7%
Alrededores Municipalidad	5.4%
Antunez de Mayolo	5.4%
Angelica Gamarra	5.4%
Palmeras/Alisos	4.4%
Izaguirre/ Palmeras	4.4%
Universitaria/ Angelica Gamarra	4.4%
Alrededores Mercado Conzac	3.0%
Segunda de Pro	3.0%
Panamericana Norte	3.0%
Mega Plaza	2.7%
Alrededores Plaza Vea Los Olivos	2.7%

8. DATOS DE CONTROL

NSE	%
A1	0.3%
A2	6.1%
B1	26.3%
B2	44.1%
C1	20.5%
C2	2.7%

Sexo	%
Femenino	91.9%
Masculino	8.1%

Edades	%
De 20 a 35 años	43.1%
De 36 a 50 años	29.6%
De 51 a 65 años	21.5%
De 65 a más	5.7%

Estado Civil	%
Soltero	26.0%
Parte de	73.4%
No precisa	0.3%

De quién depende económicamente	%
Esposo(a)/ novio(a)/enamorado	76.4%
Papá/mamá	15.9%
Hijo(a)	3.6%
Hermano(a)	2.1%
Otros	2.1%

Tiene hijos	%
Si	82.3%
No	17.7%

Hijos dependientes económicamente	%
Si	72.6%
No	27.4%

Grado de instrucción	%
Secundaria completa	35.6%
Técnico	29.8%
Universidad completa	18.3%
Universidad incompleta	12.2%
Enseñanza fundamental	3.4%
Post grado/ Maestría	0.7%

Ocupación	%
Ama de casa	47.3%
Trabajador(a) independiente	23.3%
Trabajador(a) del sector privado	13.5%
Estudiante	5.4%
Trabajador(a) del sector público	4.7%
Jubilado, cesante	4.1%
No trabaja	1.7%

Conclusiones:

Sobre el mercado potencial

- La demanda potencial es del 74.1% es decir **58,612 personas**
- El porcentaje de interesados en el nuevo retail de repostería es de 64.8% es decir 37,980 personas
- El 70% de los encuestados pertenecen al NSE B
- La mayoría de los entrevistados 91% preparan postres para consumo familiar y un 8% para negocio

- La mayoría de personas que preparan postres son, en su mayoría mujeres (92%) entre amas de casa y trabajadoras independientes.

Sobre los postres más consumidos

- Los postres más populares preparados tanto para consumo familiar como para negocio son las mazamorras, Tortas/ kekes/ pasteles, y el arroz con leche.
- Entre los ingredientes necesarios, más consumidos, para la preparación de postres se encuentran: el azúcar, las harinas, la leche, huevos, frutas secas, frutas frescas, arroz, maíz morado, etc.
- El gasto promedio en compra de ingredientes es de S/.12 soles y la frecuencia es semanal y quincenal.

Sobre los utensilios más demandados

- Entre los utensilios más demandados por las personas que preparan postres en Los Olivos se encuentran, los moldes los recipientes de vidrio, las paletas y espátulas, las tazas y cucharas medidoras.
- El gasto promedio en compra de utensilios es de S/.16 soles y la frecuencia de compra se da en la mayoría de casos, después de los tres meses.

Sobre los artefactos más demandados

- Entre los artefactos más demandados por las personas que preparan postres en Los Olivos se encuentran, la batidora, la licuadora, el horno eléctrico.
- El gasto promedio en compra de artefactos es de S/.169 soles y la frecuencia de compra se da en la mayoría de casos, se después del año.

Establecimientos más concurridos para compra de ingredientes, utensilios y artefactos eléctricos

- Para la compra de ingredientes y de utensilios destacan los siguientes lugares: los mercados Conzac y Covida y los supermercados Plaza vea y Metro.
- Para la compra de exclusivamente de utensilios en la mayoría de los casos destaca el Mercado central, lugar preferido por la variedad de productos que ofrece y los bajos precios

Concepto

- La mayoría de los encuestados manifiestan una gran aceptación por el nuevo concepto de negocio presentado.

- Los aspectos que generan más expectativa son los cursos de capacitación gratuitos, la ubicación cercana dentro de Los Olivos o

alrededores, y que es un local dedicado exclusivamente a la venta de ingredientes, utensilios y artefactos de repostería acompañado de un asesoramiento durante la compra

- Aproximadamente un 75% de los entrevistados cambiaría definitivamente su lugar de compra habitual por acudir a este nuevo establecimiento.

- Las posibles ubicaciones sugeridas para colocar el retail de repostería son:
  Av. Las Palmeras y sus cruces, alrededores de la municipalidad, Av. Antúnez de Mayolo y sus cruces.

Anexo 6: Informe Focus Group

OBJETIVOS DEL ESTUDIO

3. Determinar la aceptación de un nuevo concepto de tienda especializada en repostería.
4. Conocer las características, hábitos y preferencias del target para este nuevo concepto.

METODOLOGÍA

- Tipo de estudio:	**Cualitativo.**
- Técnica de Aplicación:	**Focus Group**
- Instrumento:	Guía de pautas estructurada y estandarizada.
- Ámbito geográfico:	Distrito de Los Olivos, y fronteras con distritos aledaños (San Martin de Porres)

Tamaño de la muestra:

Para el presente estudio se realizaron 3 Focus Group, segmentados de la siguiente manera:

UNIVERSO	EDADES	GENERO	NSE
Universo 1: Mujeres residentes del distrito de Los Olivos que preparan postres en sus casas para consumo familiar	De 20 a 35 años	Solteras y con hijos	B, C, D, E
	De 36 a 55 años	Solteras y con hijos	B, C, D, E
Universo 2: Entre el grupo de estudiantes o egresados de carreras, cursos y talleres de repostería, pastelería y afines, que preparen postres para negocio artesanal y/o para consumo familiar. Residentes del distrito de Los Olivos	De 20 a 55 años	Hombres y mujeres solteros y/o con hijos	B, C, D, E

A. AMAS DE CASA Y MUJERES EN GENERAL QUE PREPARAN POSTRES PARA CONSUMO FAMILIAR

1. Hábitos y Preferencias

1.1 Postres que se preparan con más frecuencia

Los postres preferidos para preparar en el hogar por las mujeres residentes de Los Olivos se caracterizan por ser, en su mayoría, los postres tradicionales limeños, mazamorras de frutas y los kekes de diferentes formas y sabores.
Todos los postres son preparados de forma casera, se observó un rechazo categórico a los postres artificiales como por ejemplo las mazamorras, a excepción de las gelatinas y el flan.

La preferencia por la preparación de algunos postres varía también según la edad de las mujeres, por ejemplo:

Mujeres entre 20 y 35 años de edad: se inclinan por los postres más sencillos, comunes y rápidos de preparar tales como: mazamorra morada, arroz con leche y kekes

Mujeres entre 36 y 55 años de edad: se inclinan por los postres un poco más elaborados tales como: arroz sambito, crema volteada, budín, mermeladas, pies, natillas, pasteles diversos, etc.

Postres mencionados por las participantes, por ser los postres que se preparan con mayor frecuencia en hogares de Los Olivos para consumo familiar:

- Arroz con leche.
- Mazamorra morada
- Arroz Sambito.
- Crema volteada
- Budín
- Pasteles (Tres leches)
- Kekes,
- Pie
- Pionono
- Mazamorra de (frutas, calabaza, polenta, sémola, maicena, quinua con guindones)
- Arroz con coco
- Dulce con Quinua
- Dulce de melocotón
- Mermeladas.
- Natillas
- Frejol colado
- Toffies

Se observa que en los hogares donde hay niños pequeños, existe mayor demanda de ciertos postres dependiendo de la estación del año, por ejemplo, las gelatinas y los flanes son más consumidos en verano y las mazamorras y arroz con leche son más demandados en invierno.

"Depende de la estación, por ejemplo en invierno piden más cosas calientitas mazamorra morada, arroz con leche". Sin hijos (27)

"En verano piden gelatina…ahora en el invierno mis hijos me piden bastante Tres leches." Con hijos (28)

1.2 Frecuencia y ocasiones especiales de preparación de postres en el hogar

La presencia de niños en el hogar es un factor que determina, en la mayoría de los casos, la frecuencia de preparación de postres.
Para las mujeres en general y amas de casa no hay una frecuencia exacta para la preparación de postres en el hogar, ya que está en relación a la demanda de los niños, sin embargo hay una ocasión especial en la que la preparación de kekes y otros postres es infaltable: "Los cumpleaños".

Para el caso de los cumpleaños, se observa que las amas de casa prefieren preparar en casa los postres para esta ocasión en especial y por el contrario rechazan los pasteles comprados en pastelerías, debido a la exigencia de los niños quienes desean y en algunos casos "exigen" que los postres sean preparados por sus propias madres, tías, hermanas, abuelas, etc.

"...Mas es por los chicos, porque los chicos también se interesan por la mesa y quieren estar ahí, quieren ayudar, incluso con el chocolate o las mermeladas, ellos quieren rayar". con hijos (38)

"Pero los bebes piden, porque ven (entre sus amigos) "mi mama lo hace, mi tía lo hace", entonces te dicen "¿Tú me vas a preparar?..." con hijos (26)

1.3. Ingredientes utilizados en la preparación de los postres tradicionales caseros

Los ingredientes que no pueden faltar, según las amas de casa, varían según la preferencia de los postres que más se demandan en cada hogar.
Algunos de los ingredientes más demandados en repostería:

- Azúcar
- Harina
- Aceite
- Huevos
- Mantequilla (margarina)
- Leche evaporada

Estos son los ingredientes generales que, según las amas de casa y mujeres en general, no pueden faltar en las compras semanales, quincenales o mensuales.

Otros ingredientes específicos según el tipo de postre:

- Frutas secas

- Azúcar impalpable
- Leche condensada
- Crema de leche
- Leche en polvo
- Colapez
- Vainilla
- Colorantes naturales
- Canela
- Coco rallado
- Chocolate
- Mermelada
- Levadura
- Manjar blanco
- Pasas
- Stevia (planta natural que reemplaza el uso del azúcar y puede ser consumido por diabéticos o personas a que se encuentren a dieta)
- Panela (es el azúcar de la chancaca, orgánico)

1.4. Abastecimiento de los ingredientes:

Los ingredientes generales tales como: azúcar, harina, huevos, margarina, aceite, leche, los cuales no son necesariamente de uso exclusivo para la repostería casera, se incluyen dentro de las listas de compras planificadas del hogar, considerando, en algunos casos, las cantidades extra para la preparación de postres en la semana, quincena o al mes.

Dado que en la mayoría de los casos la preparación de los postres no se da de manera planificada, sino que más bien va sujeta al "antojo" de los miembros de la familia, la compra de los ingredientes para la preparación de dichos postres se da de manera espontánea, recurriendo en la mayor parte de los casos a las **tiendas y/o "mercaditos" más cercanos.**

> ***"Yo por ejemplo hago mi lista de lo que es para el mes, pero lo que comienza mi lista lo primordial, son los caprichitos que uno se da, por eso es que yo no soy de las que compre (sin planificar), yo ya sé lo que quiero". Con hijos (37)***
>
> ***"Rara vez tengo en el almacén, casi siempre salgo y compro" Con hijos (38)***

1.5. Ingredientes más costosos

Son ingredientes considerados costosos por todas las amas de casa los siguientes:

- Huevos
- Azúcar (blanca y rubia)
- Leches (evaporada, condensada, crema de leche)
- Aceite
- Frutas secas
- Margarina
- Crema chantillí
- Marrasquinos (cerezas maceradas)

Las amas de casa y mujeres que preparan postres para consumo familiar opinan que, los ingredientes sofisticados y por lo tanto considerados "caros", no son necesarios para la mayoría de los casos, ya que éstos se utilizan para decorar los postres que, en el caso de consumo familiar, no vienen a ser imprescindibles, a excepción de las ocasiones especiales en las que sí se desea adornar los pasteles, kekes, etc.

> ***"Pero por ejemplo hablamos de los postres clásicos que normalmente hacemos en casa pero, si queremos de repente adornar una torta, ponerle alguna fruta encima, eso ya es más caro" sin hijos (27)***

1.6. Postres más costosos de elaborar

El valor de preparación de los postres va a depender, en la mayoría de los casos, de la cantidad que se elabore, y esto va en función de los miembros de la familia.
Sin embargo todas las participantes coinciden en un postre en particular: las tortas, kekes y pasteles en general, por la cantidad de azúcar, huevos, leche, aceite, margarina, frutas, chocolate demás ingredientes según el estilo.

Postres más caros de elaborar según mujeres entre 20 y 35 años de edad:

- **Keke de Chocolate:** Este postre es considerado caro debido a la cantidad de aceite y chocolate que se necesitan en pata su preparación

- **Torta tres leches:** Este postre se ve encarecido por los siguientes ingredientes: en primer lugar se elabora un keke básico, el cual se elabora con huevos, margarina y azúcar los cuales con considerados ingredientes caros por la mayoría de mujeres.
  En segundo lugar, se prepara una mezcla de tres tipos de leche: Leche evaporada, leche condensada y crema de leche.

- **Arroz con leche:** Este postre es considerado caro por algunas mujeres debido a dos productos clave: Leche evaporada y Leche condensada, sin embargo, algunas mujeres podrían prescindir de la leche condensada.

Postres más caros de elaborar según mujeres entre 36 y 55 años de edad:

- **Torta de matrimonio:** Sus ingredientes constan de todo tipo de frutas y frutas secas, chancaca, algarrobina, azúcar rubia, vino, y también o que varía es la decoración.

1.6.1 Gastos promedio en la elaboración de un postre:

Según mujeres entre 20 y 35 años de edad:

Las mujeres y amas de casa entre 20-35 años gastan en promedio, en la elaboración de un postre, entre S/.10 - S/.23 soles para una cantidad de 4-5 personas, coincidiendo que la elaboración de los kekes es la más costosa.

**Se les preguntó por el gasto promedio por elaboración de un postre individual re debido a que no existe una tendencia muy marcada en la planificación de la elaboración de estos.*

"Yo (gasto) unos 8 a 10 soles para una mazamorra de una olla de 2 litros". Sin hijos (26)
"Yo para preparar la mazamorra morada), el arroz con leche… 10 soles (por cada uno)". Con hijos (26)

"…Igual (gasto) S/.22 - S/.23 soles para un keke para 4 personas". Con hijos (28)

"A ver lo que más hago yo son kekes y te gastas S/.22 - S/.23 soles para hacer uno de kilo". Sin hijos (34)

Según mujeres entre 36 y 55 años de edad:

Las mujeres y amas de casa entre 36 y 55 años, planifican en mayor grado las compras de ingredientes para postres, gastando aproximadamente al mes entre S/.30 – S/.90 soles al mes.

"…50 soles más o menos…". Con hijos (51)
"…Será 80 o 90 soles…". Sin hijos (50)
"…Al mes 30 soles más o menos…". Con hijos (53)
"…Casi 50 soles…" Con hijos (38)

1.7. Implementos básicos para la preparación de postres

El uso de implementos y demás accesorios varía según la dedicación con las que se practica la repostería casera.

Por ejemplo las mujeres y amas de casa entre 20 y 35 años, se dedican a la preparación de postres más tradicionales y sencillos, por lo que los instrumentos que utilizan son los más básicos.

Por otro lado, el uso de implementos y accesorios que usan las mujeres entre 36 y 55 años, vienen a ser un poco más complejos, debido a los años de experiencia y a que practican la repostería más elaborada.

1.7.1. Instrumentos y equipos de uso básico para mujeres entre 20 y 35 años de edad:

Utensilios:

- Kekera
- Espátulas de silicona
- Ollas
- Cucharones de madera
- Cucharitas medidoras

- Papel de aluminio
- Cuchillos corta pizza
- Cuchillo especial para cortar el pastel
- Ralladora
- Piso para kekes
- Platitos dulceros, cucharitas,

Equipos:

- Batidora de mano y de pedestal
- Hornos

1.7.2. Instrumentos y equipos de uso básico para mujeres entre 36 y 55 años de edad:

Utensilios:

- Espátulas, paletas
- Recipientes de vidrio
- Cernidor
- Tazas y cucharas medidoras
- Papel aluminio
- Molde para poner la masa
- Reglas para masa
- Rodillos (madera, acrílico)

Equipos

- Balanza digital.
- Batidora.
- Termómetro (para miel, para mermeladas, chocolate, otras cremas
- Hornos

1.7.3. Renovación de utensilios:

Los siguientes son los utensilios que se desgastan con mayor frecuencia:

- Espátulas
- Recipientes de vidrio (se rompen con frecuencia)

> ***"…Las espátulas…". Sin hijos (50)***
>
> ***"…los bowls si son de vidrio se te pueden romper…". Con hijos (53)***

1.8. Marcas más conocidas de implementos y equipos

Para las amas de casa, en la mayoría de los casos, no existe una inclinación fuerte hacia marcas específicas.

En la totalidad de los casos la elección de compra, de un producto específico, lo determina el tipo de material que se necesitará para la preparación del postre y no la marca.

> ***"… no las venden por marcas te venden así no más…" Sin hijos (52)***
>
> ***"… no he visto marcas de madera… (Sólo) esas de Catacaos que traen…"sin hijos (34)***
>
> ***"… ya los moldes de ahora parecen aluminio, pero no son aluminio, son de ALUSIN" Sin hijos (50)***
>
> ***P4: "…que sea acero inoxidable…". Con hijos (53)***

Sin embargo al momento de elegir **EQUIPOS** como por ejemplo las licuadoras o batidoras, las marcas si son importantes y determinan la compra.
Marcas mencionadas: Oster, National Blender y Philips

> ***"…Yo si cambie mi batidora por una Oster, porque la que tenía no me duro nada y con la Oster no tengo ningún problema. La quiero". Con hijos (37)***
>
> ***"…Yo tengo una batidora Philips que tiene más de 20 años…". Sin hijos (50)***

1.9. Lugares frecuentes de compra de ingredientes e implementos

1.9.1. Lugares de compra de ingredientes

Uno de los factores importantes que toman en cuenta las amas de casa para recurrir y realizar sus compras en un establecimiento específico es el tiempo de planificación de la compra.

Las mujeres y amas de casa que planifican las compras para la semana, para la quincena o para el mes, acuden a los grandes mercados o supermercados para realizarlas.

Generalmente las amas de casa no planifican la preparación de postres, sino que su preparación va en función de la demanda de los niños de la familia y/o demás miembros.

Es por eso que las amas de casa consideran, dentro de sus listas de compras generales, las cantidades extra de ciertos ingredientes para su uso en la preparación de postres. Asimismo, se compran los ingredientes anticipadamente cuando existen ocasiones especiales como: cumpleaños bautizos, etc. en estos casos todos los ingredientes se adquieren en los grandes mercados y súper mercados

En los casos en los que se decide preparar un postre específico, el cual no ha sido planificado anteriormente, las amas de casa acuden a los **pequeños**

mercados o a la tienda más cercana, debido a la practicidad y rapidez para adquirir el producto.

Mercados y súper mercados más populares para hacer las compras planificadas de las comidas diarias

Mercados: **Mercado Conzac (Av. Angélica Gamarra), Mercado Huandoy (Huandoy)**
Súper mercados**: Wong, Metro, Tottus, Plaza Vea, Makro**

> ***"…A veces cuando salgo los fines de semana hacer las compras a Wong a Metro, pero si se antojan en la semana, ya en el mercado…" sin hijos (27)***
>
> ***" .. Por ejemplo si me imagino en el momento, voy y lo compro en el mercado, pero si ya lo planeo, lo compro en Plaza vea, Tottus, porque ahí encuentras de todo…". Con hijos (32)***
>
> ***"Mayormente compramos en Metro o en Plaza vea, los ingredientes, como el azúcar, sal, harina para los kekes, o las canelas. De esos ingredientes siempre estamos estoqueados pero, si ya falta un ingrediente ya vamos a la tienda o al mercado". …" sin hijos (26)***

Ventajas de comprar en mercados:

- Precios bajos, se puede "regatear precios"
- Frescura en ciertos productos
- Cercanía a sus hogares

Desventajas de comprar en mercados:

- Incomodidad para desplazarse
- Falta de limpieza
- Desorden en la ubicación de los productos
- Falta de garantía en algunos productos

Ventajas de comprar en supermercados:

- Comodidad para desplazarse
- Limpieza
- Orden, los productos se encuentran organizados y fáciles de ubicar
- Garantía de los productos

Desventajas de comprar en supermercados:

- Precios un poco más elevados, no da espacio al "regateo"
- En muchos casos se da una mala atención por parte de los empleados que no colaboran cuando se les consulta sobre la ubicación de ciertos productos.
- En algunos casos hay que movilizarse un poco más lejos.

1.9.2. Lugares frecuentes de compra de implementos

Para la adquisición de implementos y accesorios de repostería, la mayoría de mujeres y amas de casa manifiestan una preferencia por el **Mercado central y/o por las galerías que se encuentran alrededor** de este. Asimismo, el mercado **Conzac** ubicado en la avenida Angelica Gamarra es otro de los preferidos por las mujeres residentes de Los Olivos.

La inclinación por estos mercados se debe a los **precios cómodos y a la variedad de productos que pueden encontrar.**

"…Por ejemplo cuando salgo a comprar el mercado Conzac que está en Angélica Gamarra, los fines de semana hay un montón de cosas, todo hay ahí…". Sin hijos (26)

"…y encuentras (precios) cómodos (Conzac)…". Con hijos (26)

"…yo visito jirón Puno…". Sin hijos (34)

"…Bueno, yo los he comprado en Lima… en el mercado central no, (sino) al frente hay una galería que se llama El Dorado." Con hijos (38)

"…hay un sótano en el mercado central donde ahí encuentras todo…" Con hijos (55)

En un par de casos aislados se observó que algunas mujeres hacen uso, también, de los catálogos donde se venden productos de belleza, específicamente **"Avon"**, en el cual existe una sección en la que se ofrecen productos y utensilios para el hogar, donde se pueden encontrar artículos de repostería y demás.

"…Si Avon tiene una página…" Sin hijos (27)

"… (Avon) tiene un catálogo donde venden cosas para la casa, para el hogar…" Con hijos (28)

1.9.3. Cómo se informan de los lugares para adquirir los ingredientes e implementos de repostería

La referencia de las amistades y las vendedoras en el mercado son las maneras más comunes mediante las cuales, las mujeres y amas de casa, se informan sobre ciertos lugares para adquirir los ingredientes o implementos de repostería que necesitan.

"…en el mercado, por referencia…". Con hijos (53)

"…la misma casera te dice… pero más que nada por las amistades…". Con hijos (55)

1.10. Cursos de repostería

1.10.1. Obtención de recetas:

Mujeres entre 20 -35 años de edad:
Se observa que la mayoría de este grupo de mujeres hace uso de las recetas heredadas de sus madres. Asimismo también, se valen de diferentes medios de comunicación como el internet y la televisión para aprender nuevas recetas, se mencionó un programa de televisión en particular: ***Dulces secretos de Sandra Plevisani.***

> ***"…generalmente, en los ratos libres entro al internet, precisamente para ver recetas…". Con hijos (28)***
>
> ***"...bueno es la (receta) que mi mama hacía, la que mi abuela hacía y una solamente lo ve…". Sin hijos (34)***
>
> ***"…la receta de mi mamá, o sea viéndola he aprendido, también de mi suegra ya que también hace eso (bufetes, tortas)… viéndola y practicando en mi casa…". Con hijos (26)***
>
> ***"…yo también con mi mamá, solo viéndola sin que me haya dicho o dictado…". Con hijos (32)***
>
> ***"…yo viendo… pero también cuando sale en la televisión, cuando veo que es rico me dan ganas de hacerlo…". Sin hijos (27)***

Mujeres entre los 36-55 años de edad

En este grupo se observa una inclinación, hacia el uso de recetarios, libros y/o colecciones de recetas, obtenidas de algún periódico.
Algunas también toman como referencia las recetas y los consejos de las abuelas o madres.
Asimismo también, se valen de diferentes medios de comunicación como el internet y la televisión para aprender nuevas recetas y presentaciones de los postres.

> ***"…yo tengo recetas, porque yo aprendí desde el colegio a copiar recetas de la televisión a medio día de la Teresa Ocampo"…también aprendí viendo y comprando revistas, por ejemplo la colección de Ojo de las tortas…". Con hijos (53)***
>
> ***""…por ejemplo yo me puedo guiar por la televisión, pero prefiero mil veces preguntarle a una señora o por ejemplo abuelitas…" con hijos (37)***
>
> ***"…yo veo presentaciones de postres también, aunque en los libros hay, pero en el internet sacas cositas muy interesantes". Sin hijos (50)***

1.10.2. Interés por tomar cursos de repostería y características de los cursos

La totalidad de las mujeres y amas de casa manifestaron su aprobación de manera muy positiva, cuando se les preguntó por la opción de llevar cursos de repostería.
Todas coincidieron en que la mejor modalidad de tomar un curso de repostería, considerando el poco tiempo disponible son: TALLERES LIBRES que son básicamente pequeños cursos que duran entre 2 y 3 horas donde se enseña la preparación de un postre específico durante los días de la semana.

Se sugiere que dichos talleres se dicten dentro de un establecimiento donde también se puedan adquirir los productos utilizados en la preparación de los postres.

> ***"...podría ser por ejemplo: hoy día se va abierto un taller de cómo realizar un pie de manzana…". Con hijos (28)***
>
> ***P4: "…hay cursos de tres horas, dos veces por semana o cursos de dos horas que son semanales…"***
>
> ***"…pero domingo no, porque para los que trabajan es pesado, porque los domingos lo utilizan para otras cosas como estar con la familia". SOFÍA***

Las participantes citaron la modalidad que ofrece "SODIMAC", donde se dictan pequeños talleres de forma "**Gratuita**" en los que se enseña a ensamblar ciertos instrumentos, artefactos y demás como por ejemplo: termas, baños, etc. Esta modalidad es muy conveniente ya que, según ellas, esto incita la compra de los productos.

> ***"…algo así como hace Sodimac, que por ejemplo hay días y fechas exclusivas de los cursos: "como instalar termas", "como instalar baños", y la gente ahí se aglomera y aparte de que está impulsando al cliente… a llevar el producto...". Sin hijos (27)***

1.10.3. Postres sugeridos para enseñar en los talleres:

- Suspiro a la limeña
- Pie de Limón
- Brownies
- Tartaletas
- Pionono
- Trufas
- Chocolatería
- Mermeladas
- Tortas de matrimonio

1.10.4. Ubicación

La mayoría de mujeres está de acuerdo con que el lugar más conveniente para ubicar un establecimiento, donde se dicten talleres de repostería, sería por los alrededores de Mega Plaza (Distrito de Independencia)

> ***"…A mí me gustaría acá en Mega Plaza… todas llegamos…" Con hijos (37)***
>
> ***"…es más céntrico (MegaPlaza)… y los carros que te traen llegan en 10 o 15 minutos…". Con hijos (55)***
> ***"…Y a parte del fácil acceso, todo el mundo lo conoce (Mega Plaza)". Sin hijos (50)***

2. Evaluación del concepto de "Retail de repostería en Los Olivos"

Todas las participantes negaron conocer un lugar similar al del concepto presentado.

2.1. Ventajas del establecimiento presentado:

- Precios cómodos.
- La concentración de todos los productos, tanto de ingredientes como de implementos en un sólo lugar.
- Su ubicación en Los Olivos.

2.2. Desventajas del establecimiento presentado:

El horario de atención. La mayoría de las mujeres y madres de familia mostraron un rechazo hacia el horario de 10am-10pm.
Ellas opinan que el inicio de atención, debería ser mucho más temprano debido a que la mayoría de mujeres tienen hijos pequeños y a veces salen muy temprano hacer las compras. Se sugirió comenzar entre las 8am - 8.30am.

2.3. Sugerencias aplicables para el establecimiento:

- Posible ubicación: Megaplaza (Distrito de Independencia) o alrededores, Plaza Norte (Distrito de Independencia)
- El establecimiento debe ser limpio y organizado, con fácil acceso hacia los productos
- Contar con personal de dispuesto a atender amablemente y a colaborar en lo que necesiten los clientes, este es un factor de mucho interés.
- La decoración podría incluir fotos de recetas con leyendas sobre su preparación, de tal modo que esto influya en la compra de ciertos productos.
- Podría incluir dentro de su oferta: mandiles y guantes para horno. Inclusive se podría ofrecer también esta clase de implementos para los niños pequeños, ya que a ellos también les interesa participar de la elaboración de postres.
- Se podrían implementar buses estratégicos para que transporten a los clientes hacia el establecimiento

2.4. Principales dudas sobre el lugar:

- ¿Qué tipo de establecimiento será mayorista o minorista?
- ¿Ofrecerá ingredientes e implementos para repostería en general?, es decir ¿incluirá productos para la preparación de bocaditos salados o sólo dulces?

3. Actividades de difusión sugeridas por las mujeres y amas de casa residentes en Los Olivos

- Paneles de publicidad
- Volantes
- Redes sociales: (Facebook)
- Comerciales de televisión(Olivos TV)
- Radio (Studio 92, Kalle, Moda, Ritmo romanticas, Oxigeno)

B. ESTUDIANTES O EGRESADOS DE CARRERAS, CURSOS Y TALLERES DE RESPOTERÍA, PASTELERÍA Y AFINES, QUE PREPAREN POSTRES PARA NEGOCIO ARTESANAL Y/O PARA CONSUMO FAMILIAR

1. Hábitos y Preferencias

1.1 Postres que se preparan con mayor frecuencia

Los postres más populares, preparados por este grupo de personas, las cuales cuentan con mayor conocimiento de técnicas de repostería, son los siguientes:

- Pies
- Alfajores
- Chocolates
- Chocotejas
- Frejol colado
- Dulce de camote
- Mazamorra morada
- Champús
- Leche asada, crema volteada
- Tortas (tres leches, selva negra), kekes, brownies
- Galletas
- Mouse (chocolate, fresa), Tiramisú
- Raspadillas
- Cremoladas
- Paneton
- Torta ópera
- Bruselinas
- Mil Hojas

Se observa también que existe mayor demanda de ciertos postres dependiendo de la estación del año, por ejemplo en invierno se demanda más las *mazamorras, pies, kekes, alfajores. y por el contrario en verano se consumen las cremoladas, raspadillas*

"…dependiendo de la estación. Por ejemplo en verano hago raspadillas, cremoladas, ya...en invierno hago mazamorras, pies, kekes, alfajores..." Egresada. Negocio artesanal

1.2. Público para el que va dirigido los postres:

Este grupo se caracteriza por preparar postres para consumo familiar y también para negocio de manera artesanal, cuando se les hace pedidos que generalmente son personas gente de su entorno (amigos, vecinos, etc).

"... Bueno en mi caso es más familiar, también una que otras para vecinos...".
Egresada Taller Repostería/ Negocio artesanal

"...Familiares y Clientes o amistades que ya conocen siempre piden..."
Egresada Taller Gastronomía/ Negocio artesanal

"...Yo también a familiares y algunas veces vecinos que me dicen que les prepare". Estudiante Pastelería/ Consumo Familiar y Negocio artesanal

1.3. Ingredientes utilizados en la preparación de los postres

A continuación se detallan los ingredientes indispensables para respostería, según los estudiantes:

- Harina
- Mantequilla
- Huevos
- Azúcar blanca
- Azúcar rubia
- Aceite
- Manteca
- Leche evaporada
- Crema de leche
- Leche condensada
- Queso crema(Philadelfia)
- Vainilla
- Maicena
- Harina de chuño
- Polvo de Hornear
- Chocolate
- Pecanas, castañas
- Pasas
- Manjar blanco
- Crema chantillí
- Clavo de olor
- Canela
- Azúcar en polvo
- Chancaca
- Vino, pisco, anisado

1.4. Abastecimiento de los ingredientes:

En este caso todos coincidieron que, hay algunos ingredientes básicos que siempre se tienen almacenados en casa, siempre y cuando no sean perecibles como es el caso del azúcar, aceite, harina, polvo de hornear, etc. Sin embargo, muchos de los ingredientes que intervienen en la preparación de los postres tienen que ser comprados en el momento debido a que tienen que estar "frescos" como es el caso de los Huevos, o las frutas secas

> ***"…Lo básico lo tenemos, yo creo q todos, lo que no se malogra, lo que no es perecible..." Egresada taller Gastronomía./ Negocio artesanal***
>
> ***"…De lo básico sí, pero hay ingredientes que hay que comprar en el momento, porque, por ejemplo, para almacenar cosas… en el caso de la chancaca hay tenerla a veces en la intemperie y atrae muchos insectos…". Egresada Hotelería y Turismo/Consumo familiar***

1.5. Ingredientes más costosos

Los siguientes ingredientes son considerados, los más costosos, por este grupo:

- Pecanas (llega a costar S/.60 soles el kilo)
- Queso Crema (Philadelphia)(cuesta S/8 soles el pote).
- Los marrasquinos
- Manteca Crisco.
- Coberturas para hacer chocolate.
- Crema de leche.

1.6. Implementos, equipos y accesorios de decoración que intervienen en la preparación de postres

Este grupo hace uso de implementos mucho más complejos en comparación al grupo de mujeres y amas de casa.

1.6.1. Implementos:

- Cucharas de palo,
- Moldes para kekes
- Espátulas de goma
- Placas para galletas
- Papel manteca
- Moldes de silicona
- Brochas de silicona
- Silpat (lámina de silicona que reemplaza al papel manteca)
- Guantes
- Rodillos (madera, silicona, mármol).
- Tazones
- Cuchillos

- Balanzas tradicionales,
- Tazas medidoras

1.6.2. Equipos:

- Batidora,
- Licuadora.
- Refrigeradora,
- Horno.
- Balanzas digitales

El uso de las balanzas digitales es imprescindible ya que, según los entrevistados, en repostería no se da lugar al "tanteo" ya que los resultados del postre varían. Por eso es importante agregar los ingredientes con minuciosa exactitud.

"… en repostería todos sabernos que tiene que ser exacto. No puedes aumentar ni un huevo, ni menos de agua porque sale diferente…". Egresada/ Negocio artesanal

"… hay vasos, medidores pero, por ejemplo, si pide la receta 1 gramo o mililitros, y en las tazas (medidoras) no hay esas medidas… con la balanza (digital) si se puede…" Estudiante Pastelería/ Consumo Familiar y Negocio artesanal

.

1.6.3. Accesorios y elementos de decoración:

Para los participantes de este grupo la decoración de los postres es importante,
Y para hacerlo utilizan tanto utensilios como también los mismos ingredientes.

Utensilios:

- Mangas,
- Boquillas (para las mangas)
- Flameador
- Rodillos (para imprimir diseños)

Ingredientes decorativos:

- Crema chantillí
- Chocolate
- Tintes vegetales
- Salsas

"…bueno nosotros como estamos comenzando mas utilizamos las mangas… las boquillas…". Estudiante Pastelería/ Consumo Familiar y Negocio artesanal

"…Yo utilizo mas el chantillí, el chocolate y el papel de aluminio, para darle forma…". Estudiante Pastelería/ Consumo Familiar

"… cuando quiero decorar chocolate mas son los tintes vegetales… si tienes varias salsas de colores haces adornos a mano con la cuchara…". Egresada Hotelería y Turismo/Consumo familiar

"…ahora, lo que uso es el flameador, que vienen chiquitos…" Egresada Gastronomía./Negocio artesanal

"Rodillos que vienen con diseño de flores, de cuadrados, de hadas, de círculos… estiras la masa, pasas el rodillo y como cuando uno pinta la pared queda marcado…" Egresada/ Negocio artesanal

1.6.4. Renovación de utensilios:

La renovación de utensilios se da dependiendo del uso que se les de, y esto va en función de la cantidad de pedidos que les soliciten.
Existen utensilios cuya duración es menor a comparación de otras por ejemplo se mencionan, a continuación, algunos utensilios los cuales hay que renovar constantemente:

- Las cucharas de maderas.
- Las espátulas de goma

Todos afirmaron que no existe un momento fijo o determinado para comprar nuevos utensilios e implementos.
Dado que este grupo de participantes practica la repostería por placer, la adquisición de nuevos implementos no se da exactamente por necesidad, sino más bien al contrario, se compran nuevos implementos para darles un uso posterior, es decir, para tener opciones de crear distintas maneras de presentar los postres que realizan.

"… es como comprar ropa o una joya, porque a uno que realmente le gusta y ves algo bonito, y así no le encuentres un uso ahorita, dices más adelante me puede servir y lo terminas comprando". Egresada Hotelería y Turismo/Consumo familiar

1.7. Marcas más conocidas de implementos y equipos

Implementos y utensilios de repostería

En la mayoría de los casos, no existe una inclinación fuerte hacia marcas específicas. Cuando se hablan de implementos y/o accesorios, lo que predomina al momento de elegir entre un producto u otro es el tipo de material.

Por ejemplo para elegir una kekera se definirá que tipo de material se desea: acero, aluminio, teflón o silicona.
Los participantes no asocian una marca en específico a excepción de la marca PIREX, para el caso de los recipientes de vidrio, los cuales resisten a altas temperaturas. Cabe resaltar que los recipientes de vidrio son los favoritos al momento de presentar los postres, debido a que se aprecia mejor su color y la textura, rechazando los recipientes

de plástico los cuales, además, son considerados dañinos cuando se usan en el microondas.

> ***"… por ejemplo yo he ido al mercado central a comprar utensilios y encuentras una marca, vas al siguiente mes porque se te rompió y encuentras otra marca, cambian varían de marcas, no es una cosa como el Pírex que sabes lo que es y vas a comprar Pírex toda la vida…". Egresada/ Negocio artesanal***
>
> .

Equipos de repostería

Al momento de elegir los equipos tales como: batidora, licuadora, refrigeradora, horno y balanzas digitales, si se da importancia a las marcas, en este caso se prefieren las que se encuentran en el mercado mayor cantidad de tiempo y ofrecen mayor calidad y garantía.

Algunas marcas mencionadas para:

- Licuadoras: **Oster**
- Batidoras: **KitchenAid**
- Hornos: **Centrogas**
- Balanzas digitales: **Casio**

1.8. Lugares frecuentes de compra de ingredientes e implementos de repostería

En este grupo se observa que los participantes tienen lugares exactamente definidos en donde comprar sus ingredientes e implementos de repostería. Aquí las variables que intervienen para elegir el lugar son:

- ***Precio***
- ***Variedad de productos***
- ***Opción de adquirir los productos al por mayor y al por menor***

En este grupo la planificación de la compra de productos de repostería se ve mucho más marcada a diferencia del grupo de amas de casa, debido a que la mayoría trabaja vendiendo postes artesanalmente.
En la mayoría de los caso se recurre a estos mercados quincenal o mensualmente.

1.8.1. Mercados mayoristas y minoristas

- Mercado Central (utensilios e ingredientes)
- Mercado de Caquetá(existe un almacén de venta de productos exclusivos de pastelería)
- Mercado ubicado en la Pascana- Comas (existen puestos donde se venden productos exclusivos de pastelería y panificación)
- Mercado de Lince (Variedad de productos de chocolatería)

- ❖ Mercado Conzac (Harinas, mantequilla, huevos, leche, todos los ingredientes básicos y que se necesitan frescos en el instante).
- ❖ Mercado de Magdalena (ingredientes especiales para repostería)

Ventajas de comprar en mercados mayoristas y minoristas mencionados

- Variedad de productos y marcas
- Precios al por mayor y al por menor
- Puestos especializados en productos de repostería
- Cercanía a sus hogares

Desventajas de comprar en mercados mayoristas y minoristas mencionados:

- Lejanía (en algunos casos)
- No se encuentran todos los productos concentrados un sólo lugar

1.8.2. Súper mercados mayoristas, minoristas y diversas tiendas

- ❖ Makro
- ❖ Minka
- ❖ **Wong,** al cual asisten cada vez que hay productos con descuentos.
- ❖ **Casas e ideas**, donde se pueden encontrar diversos tipos de accesorios para repostería, exclusivos, que no se pueden encontrar en los mercados mencionados.

Ventajas de comprar en supermercados:

- Garantía y seguridad.
- Ofertas de productos novedosos.
- Novedades que no se encuentran en otros mercados.
- Precios al por mayor y al por menor.

Desventajas de comprar en mercados:

- Precios un poco más elevados
- Falta de variedad de productos en comparación al mercado central

2. Evaluación del concepto de "Retail de repostería en Los Olivos"

Con respecto a la existencia de un lugar similar al del concepto presentado, todas negaron conocer un establecimiento parecido.

2.1. Ventajas del establecimiento presentado:

- ❖ Precios cómodos.
- ❖ La concentración de ingredientes e implementos de buena calidad en un solo lugar.

- Su ubicación en Los Olivos.

2.2. Desventajas del establecimiento presentado:

- **El horario de atención.** Se manifestó un rechazo total al horario de 10am a 10pm, debido a que las personas de este grupo son, en su mayoría, estudiantes que mismo tiempo trabajan de manera artesanal vendiendo postres por pedido, muchas veces "de un día para otro" y es de suma importancia tener acceso a un establecimiento desde tempranas horas de la mañana para poder adquirir todos los productos que necesiten. Concordaron también en que es mucho más importante que abra desde temprano a que cierre tarde.

  Se comparó con el horario de MAKRO que abre sus puestas a partir de las 5.30am- 6am**. <u>Se sugirió el horario de 6am a 6pm ó de 8am a 10pm</u>**

> ***"…el horario, debe ser más temprano, porque a veces tienes pedidos donde tú tienes que correr…". Egresada/ Negocio artesanal***
>
> ***"…bueno por lo menos que sea de 8 a 10 porque a veces lo requerimos mas temprano...". Egresada/ Negocio artesanal***
>
> ***"…en tal caso de 6am a 6pm porque tanto en la noche no creo…". Egresada taller Repostería/ Negocio artesanal***

- **También existe preocupación por el trato impersonal común de un supermercado.** Por ejemplo en los mercados hay un trato directo con el vendedor, muchas veces amigable, el cual puede resolver dudas e inquietudes al instante, lo que no suele suceder en los supermercados

> ***"…también lo que a mí me preocupa un poquito es que, por ejemplo, cuando nosotros vamos al mercado central tenemos el trato directo con el vendedor entonces, cualquier duda nos la resuelve en ese momento… el problema con los supermercados es que muchas veces todo se mecaniza y el trato a veces es frio…".. Egresada Hotelería y Turismo/Consumo familiar***
>
> ***"…por lo general en los supermercados no están identificados con las cosas…y esa es la gran diferencia con el mercado, porque hay esa familiaridad…". Egresada taller Gastronomía/ Negocio artesanal***

- No hay posibilidad de pedir "descuento" de los precios en caso se lleve una gran cantidad de productos.

2.3. Sugerencias aplicables para el establecimiento:

- **Posible ubicación:** alrededores de Megaplaza, Plaza Lima Norte, avenidas Carlos Izaguirre, Angélica Gamarra, por la Municipalidad de Los Olivos.

- Debería tener la opción de adquirir productos al por mayor y al por menor, de la misma manera que en el mercado central

> ***"…precio al por mayor o menor… a veces uno quiere comprar un cuarto de docena o media docena de algunos ingredientes y el precio es diferente, y en los supermercados a veces no encontramos eso…". Egresada Hotelería y Turismo/Consumo familiar***

- La variedad de productos y diferentes marcas por cada producto es indispensable

- Novedades constantes en utensilios de repostería

- Demostraciones de uso de los diversos utensilios, especialmente si son nuevos en el mercado (EJEMPLO SODIMAC)

> ***"…y otra cosa también es que cuando uno pone un producto nuevo debería de haber demostración... porque hay lugares donde venden productos nuevos, pero al momento que los llevas, ya no te dan los mismos resultados…". Egresada/ Negocio artesanal***
>
> ***"…quisiera talleres demostrativos, inscribirme para que enseñen técnicas nuevas, usando los mismos implementos, por ejemplo en SODIMAC… hay talleres y algunas veces te enseñan a instalar por ejemplo, una puerta…". Egresada Hotelería y Turismo/Consumo familiar***

- Espacios para estacionamiento, porque la mayoría compra en cantidad y es poco práctico salir a conseguir un taxi con todas las compras en la mano.

> ***"…también que tengan espacios como estacionamientos, porque la mayoría compramos cantidad y conseguir un taxi es un poco difícil...". Egresada/ Negocio artesanal***

- Se sugiere contar con diferentes medios de pago.

- Contar con personal capacitado en el uso de todos los productos e implementos que se vendan en el establecimiento, siempre atento a las necesidades y consultas de los clientes.

3. Actividades de difusión sugeridas por los residentes en Los Olivos

- Afiches y folletos
- Boletín "EL SHOPPER "de Los Olivos, llega a todas las casas.
- Por televisión , sugerencia (Al fondo hay sitio)
- Programas de radio
- Canal especializado en repostería
- Publicidad en los institutos, Cetpros y demás…
- Se podrían promocionar los cursos y talleres gratuitos

"...claro, eso sería bacán, con recetas, donde haya cursos, donde hay cursos gratuitos la gente viene. Ese es el enganche…" Egresada/ Negocio artesanal

"… también ir a los institutos...". Estudiante Pastelería/ Consumo Familiar y Negocio artesanal

"…pero siempre con capacidad limitada, porque cuanto menos gente hay es donde uno puede aprender más..." Egresada Hotelería y Turismo/Consumo familiar.

Conclusiones y Recomendaciones:

- Existe la necesidad de contar con un establecimiento que ofrezca toda clase de productos ya sean ingredientes, utensilios, accesorios y equipos de repostería en el distrito de Los Olivos. Este establecimiento puede ubicarse también en el distrito aledaño de Independencia.

- Entre el grupo de mujeres y amas de casa entre 20- 35 años no se observa una marcada planificación al momento de realizar las compras de ingredientes o utensilios de repostería. Se da más bien de manera espontánea y va en función de los "antojos" de los niños del hogar y demás familiares. Para los casos en los que si se planifica, los ingredientes requeridos para la preparación de postres se incluyen dentro de las listas de las compras habituales de la semana, quincena o al mes, las cuales se realizan en los grandes mercados mayoristas minoristas y supermercados.

- Los ingredientes y utensilios requeridos por el grupo mujeres y amas de casa entre 20- 35 años, son los más básicos y sencillos, debido a que son destinados únicamente para consumo familiar y las porciones son para 4 a 5 personas.

- Entre el grupo de mujeres y amas de casa entre 36- 55 años de edad, se observa una mayor planificación en las compras de ingredientes e implementos de repostería a comparación del grupo de mujeres más jóvenes. Esto se debe a que hay una mayor dedicación a la repostería en general. Este grupo de mujeres acude con mayor frecuencia al centro de Lima, además de los grandes mercados mayoristas, minoristas y supermercados más cercanos.

- Los ingredientes y utensilios requeridos por el grupo mujeres y amas de casa entre 36- 55 años, son un poco más complejos que los utilizados por el grupo de mujeres y amas de casa más jóvenes.

- Lugares preferidos por las amas de casa para realizar las compras de ingredientes, utensilios y demás implementos de repostería:
  Mercados: Mercado Conzac, Mercado central, Huandoy
  Supermercados: Wong, Metro, Tottus, Plaza Vea
  Otros: Tiendas y pequeños mercados cercanos a sus hogares.

- Entre el grupo de estudiantes o egresados de carreras, cursos y talleres de repostería, pastelería y afines, que preparen postres para negocio artesanal y/o

para consumo familiar, se observa que existe una marcada planificación para realizar las compras de ingredientes e implementos de repostería. Esto se debe a que la mayoría hace uso frecuente de estos productos ya sea por negocio o por estudio.

- Este último grupo, se dedica a la preparación de postres más elaborados, más complejos y en mayor cantidad, por lo que los ingredientes e implementos de repostería que necesitan se adquieren en mercados y tiendas más especializados.

- Los mercados más populares a los que acuden este tercer grupo son:

  Mercados:
  - **Mercado Central** (utensilios e ingredientes)
  - **Mercado de Caquetá**(existe un almacén de venta de productos exclusivos de pastelería)
  - **Mercado ubicado en la Pascana- Comas** (existen puestos donde se venden productos exclusivos de pastelería y panificación)
  - **Mercado de Lince** (Variedad de productos de chocolatería)
  - **Mercado Conzac** (Harinas, mantequilla, huevos, leche, todos los ingredientes básicos y que se necesitan frescos en el instante).
  - **Mercado de Magdalena** (ingredientes especiales para repostería)

  Súper mercados mayoristas, minoristas y diversas tiendas
  - **Makro**
  - **Minka**
  - **Wong**
  - **Casas e ideas (utensilios novedosos)**

- **Aceptación del nuevo concepto de "Retail de Repostería**": se recibió con gran aceptación la propuesta de un tipo de establecimiento como el presentado. Se resaltó las ventajas como: cercanía, precios cómodos y concentración de todos los productos en un solo lugar.
  Sin embargo se mostró un rechazo categórico al supuesto horario de atención al público (10am a 10pm). Se sugirieron los siguientes horarios: 6am-6pm o 8am a 10pm

- **Algunas sugerencias para mejorar el local:**
  - **Posible ubicación:** Megaplaza o Plaza Lima Norte (Distrito de Independencia) o alrededores, avenidas Carlos Izaguirre, Angélica Gamarra, por la Municipalidad de Los Olivos.
  - Productos al por mayor y al por menor
  - Variedad de productos y marcas
  - Novedades constantes en utensilios de repostería
  - Espacios para estacionamiento
  - Contar con diferentes medios de pago.
  - Contar con personal atento y capacitado en el uso de todos los productos e implementos
  - Decoración con fotos de recetas y con leyendas sobre su preparación.
  - Implementar buses estratégicos para que transporten a los clientes hacia el establecimiento.

- **Sobre los cursos y talleres**: se observó en todos los casos una fuerte inclinación hacia los talleres cortos donde se enseñe la preparación de ciertos postres. Se

sugirió que la dinámica de dichos talleres fueran similares a las que ofrece SODIMAC, donde se abren pequeños talleres “Gratuitos” y se enseña “cómo instalar ciertos artefactos o productos, los cuales se venden en el mismo establecimiento, esta modalidad tiene bastante aceptación entre todos los participantes. Estos afirman que sería un perfecto “gancho” para acudir al nuevo establecimiento.

Anexo 7: Alfa de Cronbach

Es una técnica estadística que mide la fiabilidad del instrumento de recolección de datos, es decir, comprueba si el instrumento que se utilizará induce a una información defectuosa y por lo tanto nos llevaría a conclusiones equivocadas o si se trata de un instrumento fiable que hace mediciones consistentes.

El alfa de Cronbach evalúa específicamente aquellas preguntas (denominadas ítems) diseñadas a través de escalas de medición (especialmente las de tipo Likert), midiendo su grado de correlación entre sí ya que están en busca de un mismo objetivo.

El alfa de Cronbach puede tomar valores entre 0 y 1, y cuanto más cerca se encuentre el valor del alfa a 1 mayor es la consistencia interna de los ítems analizados.

Como criterio general, George y Mallery (2003, p. 231) sugieren las recomendaciones siguientes para evaluar los coeficientes de alfa de Cronbach: Coeficiente alfa >.9 es excelente; Coeficiente alfa >.8 es bueno; -Coeficiente alfa >.7 es aceptable; Coeficiente alfa >.6 es cuestionable; Coeficiente alfa >.5 es pobre; Coeficiente alfa < 5 es inaceptable. Sin embargo, es decisión del investigador considerar, modificar o desechar los ítems que se evalúen con consistencia no óptima.

En el caso del cuestionario del reatil repostero lo hemos usado precisamente para evaluar las preguntas 24, 26 y 28 referidas a la intención de cambio del lugar habitual de compra de (Ingredientes, utensilios, artefactos) por la propuesta del nuevo supermercado. Esta evaluación se hizo con las 30 encuestas de la prueba piloto que realizamos, obteniendo resultados aceptables. Se adjunta el ejercicio que realizamos, el mismo que olvidamos adjuntarlo entre los anexos.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,790	,796	3

El alpha de cronbach nos da un valor muy cercano a 0.80, por lo cual, los ítems son “aceptables” y muy cercanos a “bueno”. En ese sentido, un investigador los tomaría en cuenta para la evaluación en el cuestionario.

Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
P24. Cambiaría su lugar de compra de ingredientes	2,5959	1,060	,584	,347	,771
P26. Cambiaría su lugar de compra de utensilios	2,5651	,872	,690	,477	,653
P28. Cambiaría su lugar de compra de artefactos	2,4966	,739	,653	,440	,708

En este cuadro, la última columna es importante, nos muestra los nuevos alpha de cronbach y refiere a como mejora la consistencia del resto de los ítems si se elimina uno de ellos. así tenemos que si se retira cualquiera de los ítems, el alpha de cronbach calculado inicialmente se reduce (por ejemplo, si retiro la p24, el alpha se reduce de 0.80 a 0.771), es decir el nivel de la consistencia de los datos disminuye. Ello nos indica la importancia de considerar los tres ítems en el cuestionario.

Anexo 8: Dow Jones Promedio Anual

Series ID:	DJIA
Source:	S&P Dow Jones Indices LLC
Release:	Dow Jones Averages (Not a Press Release)
Seasonal Adjustment:	Not Seasonally Adjusted
Frequency:	Annual
Aggregation Method:	Average
Units:	Index
Date Range:	2005-07-08 to 2015-07-09
Last Updated:	2015-07-09 5:41 PM CDT
Notes:	The Dow Jones Industrial Average provides a view of the US stock market and economy. Originally, the index was made up of 12 stocks, it now contains 30 component companies in various industries. For more components based information visit their website, http://www.djaverages.com/?go=industrial-components. For more general information please visit their website, http://www.djaverages.com/?view=industrial&page=overview.

Reproduction of Dow Jones Industrial Average in any form is prohibited
except with the prior written permission of S&P Dow Jones Indices LLC

completeness or availability of any information and is not responsible for any errors or omissions, regardless of the cause or for the results obtained from the use of such information. S&P DISCLAIMS ANY AND ALL EXPRESS OR IMPLIED WARRANTIES, INCLUDING, BUT NOT LIMITED TO,
ANY WARRANTIES OF MERCHANTABILITY OR FITNESS FOR A PARTICULAR PURPOSE
OR USE. In no event shall S&P be liable for any direct, indirect, special or consequential damages, costs, expenses, legal fees, or losses (including lost income or lost profit and opportunity costs) in

Industrial Average.

Permission to reproduce this series can be requested from index_services@spdji.com. More contact details are available from http://us.spindices.com/contact-us/, including phone numbers for all of its regional offices.

DATE	VALUE		
2005-01-01	#N/A		
2006-01-01	11409.78		
2007-01-01	13178.25	15.50%	
2008-01-01	11244.05	-14.68%	
2009-01-01	8885.66	-20.97%	
2010-01-01	10668.59	20.07%	
2011-01-01	11957.57	12.08%	
2012-01-01	12965.29	8.43%	
2013-01-01	15009.52	15.77%	
2014-01-01	16777.69	11.78%	5.996%
2015-01-01	#N/A		

Anexo 9: Sondeo de Remuneraciones Mercado Retail

Se ha realizado consultas a 4 expertos en reclutamiento y selección de personal operativo en sector retail, tanto en formatos grandes como formatos medianos y pequeños. Los mismos se detallan a continuación junto con sus direcciones de perfiles de Linkedin

Experto 1
Srta. Carmen Albarracín – Analista de reclutamiento y selección en Supermercados Peruanos. Con más de 5 años de experiencia en el sector.
Perfil en Likendin: https://pe.linkedin.com/pub/carmen-albarracin/25/1a4/b44

Experto 2
Sr. César Arbulú Fajardo – Gerente de desarrollo y proyectos – tiendas Creativa. Con más de 10 años de experiencia en el sector.
Perfil en Linkedin: https://pe.linkedin.com/pub/c%C3%A9sar-alberto-arbul%C3%BA-fajardo/39/715/518

Experto 3
Srta. Elizabeth Krumdieck Rado – Coordinadora de tutoría en Beca 18. Con más de 5 años de experiencia en el sector.
Perfil de Linkedin: https://pe.linkedin.com/pub/elizabeth-krumdieck-rado/30/682/694

Experto 4
Srta. Katherine Barrios – Jefe de selección y head hunting GDT Gestión del Talento. Con más de 5 años de experiencia liderando procesos en el sector.
Perfil de Linkedin: https://pe.linkedin.com/pub/katherine-barrios/a4/19b/732

Cuadro de sueldos bruto de mercado versus sueldos brutos proyecto - en S/.

	Expertos					Proyecto
Posiciones	**1**	**2**	**3**	**4**	**Rango**	**Presupuestado**
Cajero	850	850	750	750	750 - 850	750
Gondolero - auxiliar	850	850	750	750	750 - 850	750
Encargado de área	1 000	1 000			1 000	1 154
Jefe de área	1 500	1 500			1 500	1 846
Vendedor - Auxiliar - Cajero *			750	750	750	
Encargado de Tienda *			850		850	846
Administrador de Tienda *			1 400	1 300	1 300 - 1 400	

Elaboración propia

* Formatos retail medianos y/o pequeños

Anexo 10: Listado de Proveedores

Para Insumos:

1. **Nombre : Gran Mercado Mayorista de Lima**

   Dirección : Avenida La Cultura 808, Santa Anita – Lima
   Teléfono : 518-2800
   Web : http://www.emmsa.com.pe/
   Condiciones de compra: Al Contado

2. **Nombre : Corporación Vega S.A.C.**

   Dirección : Jirón Belaunde Oeste No. 198 Urb Huaquillay, Comas – Lima
   RUC : 205002257987
   Teléfono : 537-0328
   Web : http://www.corporacionvega.com.pe/
   Condiciones de compra: Al Contado

3. **Nombre : Corporación Lider Perú S.A.C.**

   Dirección : Calle Leoncio Prado No. 446, Surquillo – Lima
   RUC : 20517482472
   Teléfono : 242-6229
   Web : http://www.corporacionliderperu.com/
   Condiciones de compra: Al Contado

4. **Nombre : La Calera S.A.C**

   Dirección : N°. Sn Fnd. La Calera (En Sector La Calera) Ica - Chincha - Alto Laran
   RUC : 20452614767
   Teléfono : 417-7300
   Web : www.lacalera.com.pe/
   Condiciones de compra: A 15 días.

5. **Nombre : YURI S.R.L.**

   Dirección : Cal. B Mza. M Lote 02 Urb. Santa Rosa (María Curie N 312) Lima - Ate
   RUC : 20460879681
   Teléfono : 4732070 - 3263428
   Condiciones de compra: A 15 días.

6. **Nombre : Dehoca S.A.**

   Dirección : Av. el Sol Nro. 919 La Campiña (Cruce con Av. Andromeda) - Chorrillos
   RUC : 20374543891
   Teléfono : 2514525 / 2516276
   Condiciones de compra: A 15 días.

7. **Nombre : Corporación de Servicios Básicos S.A.C | Corseba**

   Dirección : Cal. Camino Real Nro. 1801 Int. B-27 Pq. Ind. San Pedrito 1 (Dentro del Pq Industrial Mz. B Lote 27)
   RUC : 20508941421
   Teléfono : 247-5000
   Condiciones de compra: A 15 días.

Para Utensilios:

1. **Nombre : Fatima Ciesa S.R.L.**

   Dirección : Calle Ernesto Plascensia No. 166, San Isidro – Lima
   RUC : 20517082881
   Teléfono : 421-6355
   Web : http://www.fatimaciesa.com/
   Condiciones de compra: Al Contado

2. **Nombre : La casa del envase**

   Razón Social : Proveedora de Mercancías S.A.C.
   Dirección : Calle Domingo Elías No. 1182, Surquillo – Lima
   RUC : 20510337442
   Teléfono : 998-131-493
   Web : http://lacasadelenvase.com/
   Condiciones de compra: Al Contado

3. **Nombre : FACUSA**

   Razón Social : Fábrica de Cubiertos S.A.C.
   Dirección : Calle Marie Curie No. 317, Ate – Lima
   RUC : 20100067596
   Web : http://www.facusa.com.pe/
   Condiciones de compra: Al Contado

4. **Nombre : Importaciones Children Toys E.I.R.L.**

   Dirección : Jr. Puno No. 677, Lima – Lima
   RUC : 20510337442
   Teléfono : 427-6673
   Condiciones de compra: Al Contado

Para Artefactos:

1. **Nombre : COCINAS SURGE**

   Razón Social : SURGE E.I.R.L.
   Dirección : Av. Santa María No. 170 Urb. Industrial La Aurora, Ate - Lima
   RUC : 20522926206
   Teléfono : 326-5843
   Web : http://www.cocinassurge.com/
   Condiciones de compra: Al Contado

2. **Nombre : INDURAMA**

   Razón Social : Electroandina Industrial S.A.C.
   Dirección : Av. Industrial Lote 5B-2 Urb. Las Praderas de Lurín - Lurín
   RUC : 20510579454
   Teléfono : 206-2400
   Condiciones de compra: Al Contado

3. **Nombre : MABE**

   Razón Social : MABE PERU S.A.C.
   Dirección : Calle Los Antares No. 320 Dpto 701, Santiago de Surco - Lima
   RUC : 20293670600
   Teléfono : 700-5590
   Condiciones de compra: Al Contado

4. **Nombre : OSTER**

   Razón Social : OSTER DEL PERU S.A.C.
   Dirección : Calle Miguel Dasso No. 104 Int 701, San Isidro - Lima
   RUC : 20514720127
   Teléfono : 319-1860
   Condiciones de compra: Al Contado

5. **Nombre : IMACO**

   Razón Social : Internacional de Maquinaria y Comercio S.A.
   Dirección : Av. Tambo Real No. 271 Urb. Matellini, Chorrillos - Lima
   RUC : 20100343887
   Teléfono : 251-7958
   Condiciones de compra: Al Contado

6. **Nombre : Magica E.I.R.L.**

   Dirección : Jr. Puno Nro. 618 Int. 126 C C Top Center (Paralela a Reniec)
   RUC : 20111596213
   Teléfono : 4267793 / 4283345
   Condiciones de compra: A 15 días

7. **Nombre : Import - Export Kapol S.R.L.**

Dirección : Jr. Puno Nro. 618 Int. 39 (Galería Top Center)
RUC : 20516828316
Teléfono : 4267793
Condiciones de compra: A 15 días

BIBLIOGRAFÍA

Brigham Houston, Fundamentos de administración financiera, Décima Edición, Cengage Learning, 2005.

David A. Collier, James R. Evans, Administración de Operaciones, Bienes, Servicios y Cadenas de Valor. Segunda edición. Cengage Learning 2009.

Diario el peruano: Normas Laborales – Fomento del empleo. Ministerio del Trabajo y Promoción del Empleo 2013 y 2014.

Hellriegel, Jackson, Slocum, Administración un enfoque basado en competencias, Décima edición, Thomson, 2005.

Hitt, Ireland, Hoskisson, Administración estratégica Competitividad y Globalización Conceptos y casos, Séptima edición, Cengage Learning, 2008.

Kotler, Philip y Kevin Lane Keller, Dirección de Marketing. Décimo Segunda Edición. Pearson Educación, México 2006.

Lovelock, Christopher y wirtz, jochen, Marketing de servicios, personal, Tecnología y estrategia. Sexta edición. Pearson Educación, México 2009.

MUÑOZ NAJAR, Teresa. Postres del Perú. Lima-Perú: Empresa de Distribución Eléctrica de Lima Norte S.A.A, 2010.

Naresh K. Malhotra, Investigación de Mercados. Quinta edición. Pearson Educación, México 2008.

Nassir Sapag Chain, Proyectos de inversión formulación y evaluación, Pearson Prentice Hall 2007.

Revista América Economía N°071, pág. 66 – 70, Marzo 2014.

Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria: Legislación Tributaria 2013 y 2014.

REFERENCIAS ELECTRÓNICAS

ASOCIACIÓN DE CENTROS COMERCIALES Y DE ENTRETENIMIENTO. "Penetración de los centros comerciales". En su: Publicación Oportunidades de inversión en un país en crecimiento [en línea]. Lima: ACCEP, 2013. Adobe Acrobat. Disponible en http://www.accep.org.pe/centroscomerciales2013.pdf

A.T. KEARNEY. "Índice Global de Desarrollo de retail 2013". En su: Publicación Global Retailers: Cautiously Agressive or Aggressively Cautious? [En línea]. Estados Unidos. A.T. KEARNEY, 2014. Adobe Acrobat. Disponible en: http://www.atkearney.com/about-us.

BANCO CENTRAL DE RESERVA DEL PERÚ. "Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2014-2016". En su: Reporte de Inflación de Octubre 2014. [En línea]. Lima: BCRP, 2014. [Citado 23 de abril 2014]. Adobe Acrobat. Disponible en: http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2014/octubre/reporte-de-inflacion-octubre-2014.pdf.

"BCP estima que economía peruana crecerá 4.8% en 2015". En: Gestión. [En línea]. (PE): 22/10/2014. [Citado 22 de octubre 2014]. Microsoft HTML. Disponible en: http://gestion.pe/economia/bcp-estima-que-economia-peruana-crecera-48-2015-2111791.

Betas by Sector - NYU Stern School of Business. Disponible en: www.stern.nyu.edu/~adamodar/New.../Betas.HTML

EQUILIBRIUM CLASIFICADORA DE RIESGO S.A. "Análisis del sector retail: supermercados 2013". En su: Informe sectorial de noviembre 2014. [En línea]. Lima: EQUILIBRIUM, 2014. [Citado noviembre 2014]. Adobe Acrobat. Disponible en: http://www.equilibrium.com.pe/sectorialsuperjun13.pdf

Estructura de Costos de las licencias de funcionamiento – Municipalidad de los Olivos. Disponible en: http://portal.munilosolivos.gob.pe/inicio/index.php?option=com_content&view=article&id=121&Itemid=278

Fundación IE. CONSUMER GOODS & RETAIL Año 2012 N° 01. Edición El Sector Retail como motor de cambio [en línea]. Disponible en: http://www.ie.edu/fundacion_ie/Home/Documentos/El%20Sector%20Retail%20como%20Motor%20de%20Cambio.pdf (Edición de revista en Internet)

Global Rates. Disponible en: *es.global-rates.com/*

Guías de Negocios e Inversiones en el Perú 2014/2015. Informe del Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú [en línea]. Disponible en: http://www.rree.gob.pe/promocioneconomica/invierta/Documents/Guia_de_Negocios_e_Inversion_en_el_Peru_2014_2015.pdf (Web de una institución)

"La mayoría de marcas de Retail están tratando de ingresar al nuevo mundo con mapas viejos" Diario Gestión, Andy Stalman [en línea]: Martes, 06/05/2014. Disponible en:

http://gestion.pe/tendencias/mayoria-marcas-retail-estan-tratando-ingresar-al-nuevo-mundo-mapas-viejos-2096320 (Edición de revista en Internet)

“Las ventas de supermercados aumentará 9% durante el 2014”. En: El Comercio. [En línea]. (PE): 08/09/ 2014. [Citado 08 de setiembre 2014]. Microsoft HTML. Disponible en: http://elcomercio.pe/economia/peru/ventas-supermercados-aumentaran-9-durante-2014-noticia-1755563

Marco Macroeconómico Multianual 2014-2016. Aprobado en Sesión de Consejos de Ministros de. 22/05/2013 [en línea]. Disponible en: http://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM2014_2016.pdf (Web de una institución).

MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS. “Aprobación en sesión de consejo de ministros del 23 de abril del 2014”. En su: Marco Macroeconómico Anual 2015-2017. [En línea]. Lima: MEF, 2014. [Citado en octubre 2014]. Adobe Acrobat. Disponible en: http://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2015_2017.pdf

“Nueva generación de consumidores en provincias exige más calidad en sector Retail”. Diario Gestión, Hernán Chaparro [en línea]: Jueves 10/04/2014. Disponible en: http://gestion.pe/tendencias/nueva-generacion-consumidores-provincianos-exigen-mas-calidad-sector-retail-2094162 (Edición de revista en Internet)

Resumen Informativo Semanal. Disponible en: www.bcrp.gob.pe/publicaciones/nota-semanal/resumen-informativo.HTML

“Riesgo país de Perú subió dos puntos básicos a 1.70 puntos porcentuales”. En: Gestión. [En línea]. (PE): 20/10/2014. [Citado 20 de octubre 2014]. Microsoft HTML. Disponible en: http://gestion.pe/economia/riesgo-pais-peru-subio-dos-puntos-basicos-170-puntos-porcentuales-2111601.

“Retail en el Perú: tierra de oportunidades en tiempos de crisis”. En América Economía Wed. 09/07/2011 [en línea]. Disponible en: http://www.americaeconomia.com/analisis-opinion/retail-en-el-peru-tierra-de-oportunidades-en-tiempos-de-crisis (Artículo de periódico en Internet).

“Siete tendencias en el Retail para 2014 (y más allá)” Diario Gestión, Andreas Wiechert.: Jueves, 30/01/2014 [en línea]. Disponible en: http://gestion.pe/opinion/siete-tendencias-retail-2014-y-mas-alla-2087785 (Edición de revista en Internet).

“Sobreendeudamiento en sectores C, D y E afecta consumo”. En: La Prensa. [En línea]. (PE): 03/09/2014. [Citado 3 de setiembre 2014]. Microsoft HTML. Disponible en: http://laprensa.peru.com/economia/noticia-sobreendeudamiento-sectores-c-d-y-afecta-consumo-segun-consultora-31253.