



FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y RECURSOS HUMANOS  
ESCUELA PROFESIONAL ADMINISTRACIÓN

**PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE CUPCAKES CON  
DISEÑOS PERSONALIZADOS EN LIMA METROPOLITANA**

**PRESENTADA POR  
SHEYLLA ELIZABETH HUAROC LEZAMA**

**PLAN DE NEGOCIOS  
PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADA EN  
ADMINISTRACIÓN**

**LIMA – PERÚ**

**2017**



**CC BY-NC-ND**

**Reconocimiento – No comercial – Sin obra derivada**

La autora sólo permite que se pueda descargar esta obra y compartirla con otras personas, siempre que se reconozca su autoría, pero no se puede cambiar de ninguna manera ni se puede utilizar comercialmente.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>



FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y RECURSOS HUMANOS  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

**PLAN DE NEGOCIOS  
PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE CUPCAKES CON  
DISEÑOS PERSONALIZADOS EN LIMA METROPOLITANA**

PARA OPTAR  
EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN  
ADMINISTRACIÓN

**PRESENTADO POR:  
Huaroc Lezama Sheylla Elizabeth**

**LIMA, PERÚ  
2017**

DEDICADA:

A mis padres que siempre me apoyaron en todo mi camino, a mi esposo por su paciencia y apoyo incondicional, y a mi hijo que pronto estará con nosotros.

## ÍNDICE

Resumen ejecutivo .....	10
1. Organización y aspectos legales.....	11
1.1 Nombre o razón social: .....	11
1.2 Actividad económica o codificación internacional (CIU).....	11
1.3 Ubicación y factibilidad municipal y sectorial.....	12
1.3.1. Ubicación .....	12
1.3.2. Factibilidad municipal y sectorial .....	12
1.4 Objetivos de la empresa, principio de la empresa en marcha .....	15
1.4.1. Visión .....	15
1.4.2. Misión .....	15
1.4.3. Objetivos generales y específicos .....	15
1.5. Ley de mype, micro y pequeña empresa.....	16
1.5.1. MYPE.....	16
Concepto: .....	16
Características: .....	16
1.5.2. REMYPE .....	16
1.6 Estructura orgánica.....	17
1.6.1. Funciones generales y específicas.....	17
Funciones .....	18
1.7 Cuadro de asignación de personal.....	20
1.8 Forma jurídica .....	20
1.8.1. Persona natural:.....	21
1.8.2. Persona jurídica:.....	21
1.9. Registro de marca y procedimiento en INDECOPI.....	23
1.10. Requisitos y trámites municipales.....	25
1.11 Régimen tributario procedimiento desde la obtención del ruc y modalidades.....	27
1.11.1. Obtención del RUC .....	27
1.11.2. Regímenes tributarios.....	27
1.12 Registro de planillas electrónica (PLAME).....	30
1.12.1 Concepto: .....	30
1.12.2. Conceptos a declarar en el PDT – PLAME .....	30
1.13 Régimen laboral especial y general laboral .....	32
1.13.1. Régimen laboral especial: .....	32
1.14. Modalidades de contratos laborales .....	37
1.14.1. Tipos de modalidades de contrato:.....	37

1.14.1.1. Contrato a plazo indeterminado: .....	37
1.14.1.2. Contrato sujeto a modalidad: .....	37
1.14.1.2.1. Contrato de naturaleza temporal .....	38
1.14.1.2.2. Contrato de naturaleza accidental .....	39
1.14.1.2.3. Contrato de obra o servicio específico .....	40
2.14.1.3. Contrato a tiempo parcial .....	41
1.15 Contratos comerciales y responsabilidad civil de los accionistas.....	42
1.15.1. Contratos comerciales .....	42
1.15.1.1. Acta constitutiva.....	42
1.15.1.2. Contrato de arrendamiento.....	42
1.15.1.3. Contrato individual de trabajo.....	43
1.15.1.4. Contrato de compra-venta.....	43
1.15.1.5. Contrato de comisión mercantil.....	43
1.15.1.6. Contrato de prestación de servicios.....	44
1.15.1.7. Contrato de confidencialidad.....	44
1.15.2. Responsabilidad civil de los accionistas .....	44
2. Estudio de mercado .....	45
2.1. Descripción del entorno del mercado.....	45
2.1.1. Análisis del macro entorno.....	46
2.1.2. Análisis del microentorno .....	53
2.1.3. Análisis FODA.....	56
2.2. Ámbito de acción del negocio.....	58
2.3. Descripción del bien o servicio .....	65
2.3.1. Plan de mercadeo .....	66
2.3.2. Ventaja competitiva .....	73
2.4. Estudio de la demanda .....	73
2.4.1. Segmento del mercado: público objetivo .....	74
2.5. Estudio de la oferta.....	78
2.5.1. Marco del sector según análisis de porter .....	79
2.6. Determinación de la demanda insatisfecha .....	81
2.7. Proyecciones y provisiones para comercializar .....	85
2.7.1. Estrategia de producto.....	85
2.7.2. Estrategia de precio .....	86
2.7.2.1. Fijación de precios basada en el valor para el cliente: .....	86
2.7.2.2. Fijación de precios alto-bajo .....	87
2.7.3. Canal de distribución.....	87
2.7.4. Promoción .....	88

2.8. Descripción de la política comercial .....	88
2.9. Cuadro de la demanda proyectada para el negocio .....	89
3. Estudio técnico .....	89
3.1. Tamaño del negocio, factores determinantes .....	89
3.2. Proceso y tecnología .....	91
3.2.1 Descripción y diagrama de los procesos .....	91
3.2.2. Capacidad instalada y operativa.....	99
3.2.3. Cuadro de requerimientos de bienes de capital, personal e insumos. 100	
3.2.4. Infraestructura y características físicas (Describir el LAYOUT) .....	103
3.3. Localización del negocio, factores determinantes .....	105
3.3.1. Análisis de factores de ubicación .....	106
4. Estudio de la inversión y financiamiento.....	109
4.1. Inversión fija .....	109
4.1.1. Inversión tangible.....	109
4.1.2. Inversión intangible.....	110
4.2. Capital de trabajo .....	110
4.3. Inversión total.....	111
4.4. Estructura de la inversión y financiamiento .....	112
4.5. Fuentes financieras.....	112
4.6. Condiciones de crédito .....	112
5. Estudio de los costos, ingresos y egresos.....	114
5.1. Presupuesto de los costos .....	115
5.2. Punto de equilibrio .....	116
5.3. Estado de ganancias y pérdidas.....	118
5.4. Presupuesto de ingresos .....	118
5.5. Presupuesto de egresos.....	119
5.6. Flujo de caja proyectado .....	119
5.7. Balance de caja general.....	121
6. Evaluacion.....	122
6.1. Evaluación económica, parámetros de medición .....	122
6.2. Evaluación financiera, parámetros de medición .....	123
6.3. Evaluación social .....	123
6.4. Impacto ambiental.....	123
7. Conclusiones .....	123
7.1. De la organización y aspectos legales:.....	124
7.2. Del estudio de mercado:.....	124
7.3. Del estudio técnico:.....	124

7.5. Del estudio de costos, ingresos y egresos: .....	125
7.6. De la evaluación económica /financiera: .....	126
8. Recomendaciones.....	126
8.1. De la organización y aspectos legales:.....	126
8.2. Del estudio de mercado:.....	126
8.3. Del estudio técnico:.....	127
8.4. Del estudio de la inversión:.....	127
9.5. Del estudio de costos, ingresos y egresos: .....	127
9.6. Evaluación Económica / Financiera:.....	127
9.7. Evaluación Social / Ambiental:.....	128
Referencias.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N°1 Codificación Internacional (CIU).....	11
Tabla N°2 Requisitos de Digesa.....	14
Tabla N°3 Cuadro de asignación de personal.....	20
Tabla N°4 Ventajas y desventajas de la persona natural.....	21
Tabla N°5 Regímenes tributarios.....	28
Tabla N°6 Requisitos para el acogimiento.....	29
Tabla N°7 Medios de declaración.....	29
Tabla N°8 PLAME.....	31
Tabla N°9 Derechos laborales comunes.....	35
Tabla N°10 Diferencias entre los derechos laborales.....	36
Tabla N°11 Proyección de producto bruto interno.....	46
Tabla N°12 Ingresos y gastos según NSE .....	47
Tabla N°13 Perú ciudades con mayor población 2015.....	52
Tabla N°14 Lista de proveedores.....	53
Tabla N°15 Proveedores de transporte.....	54
Tabla N°16 Competidores que comercializan cupcakes.....	54
Tabla N°17 Análisis FODA.....	56
Tabla N°18 Matriz síntesis estratégica .....	57
Tabla N°19 Norma sanitaria.....	64
Tabla N°20 Precio de la competen.....	68
Tabla N°21 Precio por unidad de copitos de ternura.....	68
Tabla N°22 Consumo per cápita de productos de panadería y pastelería.....	72
Tabla N°23 Ingreso promedio mensual en soles proveniente del trabajo.....	73
Tabla N°24 Ingresos y gastos según NSE 2015 .....	74
Tabla N°25 Perú: población por grupos quinquenales de edad.....	76
Tabla N°26 Principales empresas de cupcakes.....	77
Tabla N°27 Análisis de las fuerzas competitivas de Porter .....	79
Tabla N°28 Sexo de los encuestados.....	82
Tabla N°29 Resumen de los resultados.....	83
Tabla N°30 Demanda total.....	84
Tabla N°31 Proyección del crecimiento promedio del mercado.....	88
Tabla N°32 Determinación del mercado objetivo.....	89

Tabla N°33 Especificaciones externas del cupcake.....	95
Tabla N°34 Diagrama de Gantt generación de pedidos.....	97
Tabla N°35 Diagrama de Gantt despacho de pedidos.....	97
Tabla N°36 Capacidad productiva.....	98
Tabla N°37 Demanda a cubrir.....	98
Tabla N°38 Cuadro de requerimiento de insumos.....	99
Tabla N°39 Especificaciones técnicas de la maquinaria.....	100
Tabla N°40 Costo de mantenimiento.....	101
Tabla N°41 Escenarios para la disposición del taller de la empresa.....	103
Tabla N°42 Calificación de factores.....	104
Tabla N°43 Matriz de factores.....	106
Tabla N°44 Matriz de ponderación de factores.....	107
Tabla N°45 Inversión activos tangibles.....	108
Tabla N°46 Activos intangibles.....	109
Tabla N°47 Capital de trabajo.....	110
Tabla N°48 Inversión total.....	110
Tabla N°49 Inversión y financiamiento.....	111
Tabla N°50 Condiciones de créditos .....	111
Tabla N°51 Flujo de caja de deuda.....	112
Tabla N°52 Costos de producción.....	113
Tabla N°53 Presupuesto de gastos de administración.....	114
Tabla N°54 Presupuesto de gastos de venta y marketing.....	115
Tabla N°55 Presupuesto de gastos financieros.....	115
Tabla N°56 Punto de equilibrio.....	116
Tabla N°57 Cuadro de estado de ganancias y pérdidas.....	117
Tabla N°58 Presupuesto de ingresos.....	118
Tabla N°59 Presupuesto de egresos.....	118
Tabla N°60 Flujo de caja económico.....	119
Tabla N°61 Balance general.....	120
Tabla N°62 VAN y TIR.....	121

## ÍNDICE DE GRAFICOS

Gráfico N°1 Ubicación de la empresa.....	12
Gráfico N°2 Factibilidad municipal y sectorial.....	13
Gráfico N°3 Estructura orgánica de Copitos de Ternura E.I.R.L.....	17
Gráfico N°4 Clases de contrato.....	41
Gráfico N°5 Población y tasa de crecimiento en Perú.....	51
Gráfico N°6 Crecimiento de la población en el Perú y distribución por edades...51	
Gráfico N°7 Cantidad de encuestados por distrito.....	58
Gráfico N°8 Cantidad de consumidores de cupcakes.....	58
Gráfico N°9 Eventos para contar con cupcakes .....	59
Gráfico N°10 Compras al por mayor de cupcakes.....	59
Gráfico N°11 Los cupcakes parte indispensable en una mesa decorativa.....	60
Gráfico N°12 Primero a tomar en cuenta a comprar un cupcake.....	61
Gráfico N°13 Variedad de colores y sabores de un cupcake.....	61
Gráfico N°14 Lugares a acudir para comprar cupcakes.....	62
Gráfico N°15 Frecuencia en compra de cupcakes.....	62
Gráfico N°16 Gasto promedio al comprar un postre.....	63
Gráfico N°17 Disponibilidad de probar una nueva marca de cupcakes.....	63
Gráfico N°18 Diseño de cupcakes.....	66
Gráfico N°19 Estructura de un cupcake.....	66
Gráfico N°20 Distribución del gasto según NSE .....	75
Gráfico N°21 Distribución porcentual de la población económicamente activa por grupos de edad.....	76
Gráfico N°22 Esquema del Análisis de Porter para copitos de ternura.....	78
Gráfico N°23 Sexo de los encuestados.....	83
Gráfico N°24 Six pack de cupcakes Minnie.....	95
Gráfico N°25 Layout empresa Copitos de Ternura.....	103
Gráfico N°26 Localización del negocio.....	104

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El presente Plan de Negocios está orientado a la producción y comercialización de Cupcakes con diseños personalizados en Lima metropolitana, para lo cual se propone la creación de la empresa COPITOS DE TERNURA E.I.R.L, la cual se dedicará a la producción de cupcakes y estará orientada a las personas de Lima, específicamente a los distritos de: La Molina, San Borja, San Isidro, Surco y Miraflores, las ventas se harán al por mayor y menor y dirigidas a todo tipo de ocasión o festividad.

El objetivo de este plan de negocios es analizar la opción de producir y comercializar cupcakes con enfoques nuevos a la repostería, y proponer un plan de negocio a COPITOS DE TERNURA para hacer rentable la comercialización.

Se recomienda evaluar la capacidad competitiva y de desarrollo de productos para estar a la vanguardia y poder cubrir los requerimientos de nuevos nichos de mercado, así como también se recomienda ser más agresivo en la presencia de marca, como una sólida imagen son clave para poder lograr una penetración efectiva.

El aspecto organizacional es uno de los temas que en este plan de negocios cobra amplia importancia, ya que al contar con los recursos humanos necesarios la operación se encontraría consolidada.

## 1. ORGANIZACIÓN Y ASPECTOS LEGALES

### 1.1 Nombre o Razón Social:

En el presente plan de negocios se ha determinado por designar la Razón Social de la empresa como COPITOS DE TERNURA EIRL, que significa las siguientes siglas Empresa individual de Responsabilidad limitada, para lo cual se tiene que realizar la búsqueda de nombre en Registros Públicos, cuyo formato se adjunta en el presente proyecto como Anexo A, si es que se puede tomar saldrá con el sello de NO REGISTRADO, paso seguido se procede a hacer la reserva del nombre, la cual tiene un plazo de 30 días y se llena el formulario que se adjunta como Anexo B, previo pago en Registro Público.

El nombre Comercial se le Designará como COPITOS DE TERNURA.

### 1.2 Actividad económica o Codificación Internacional (CIIU)

Para efectos estadísticos cuando se constituye una empresa se debe ubicar la codificación CIIU, la cual va a depender del giro del negocio, lo cual permitirá llevar la estadística de empresa, giro, tipo societario y demás pertinentes; para el presente plan de negocio vamos a desarrollar la actividad de **ELABORACIÓN DE PRODUCTOS DE PANADERÍA** y su código CIIU es el **1071**.

**TABLA N°1 CODIFICACIÓN INTERNACIONAL (CIIU)**

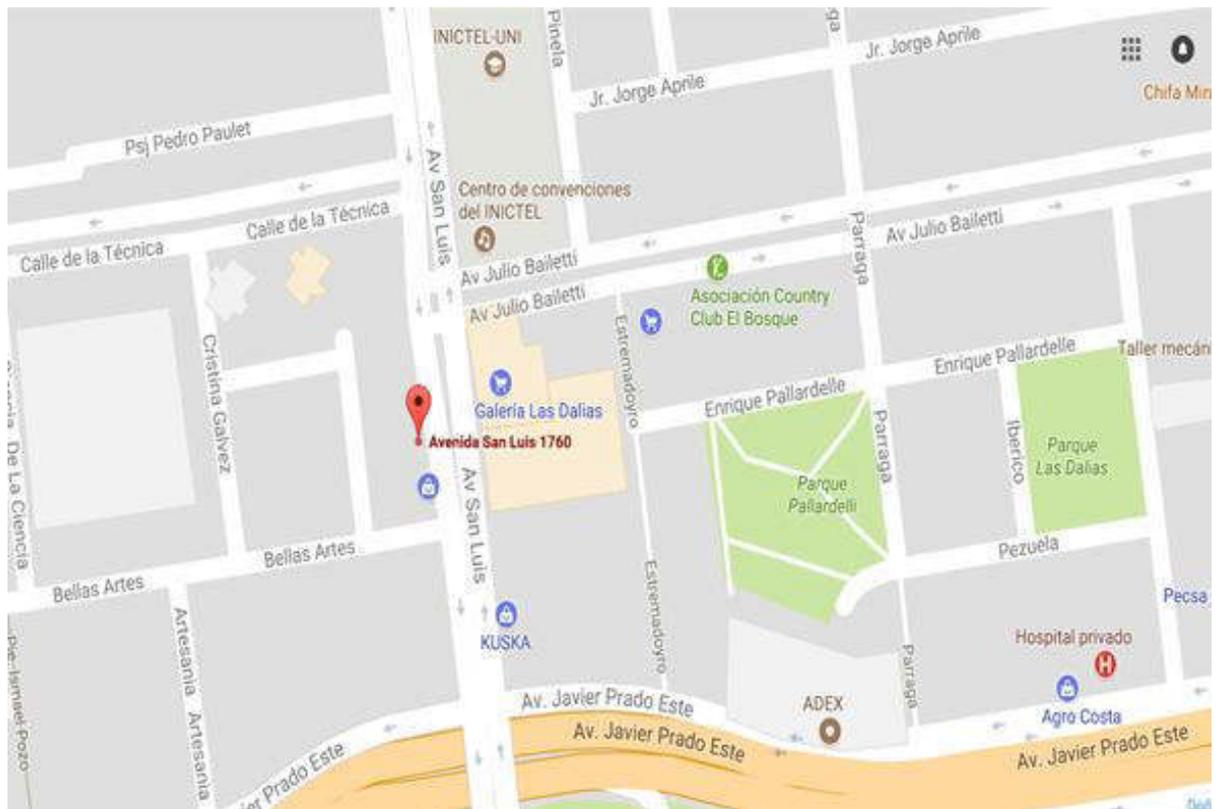
<b>CÓDIGO CIIU 4.0</b>	<b>DESCRIPCION</b>
<b>1071</b>	<b>ELABORACIÓN DE PRODUCTOS DE PANADERÍA.</b>

Fuente: SUNAT 2017

### 1.3 Ubicación y Factibilidad Municipal y Sectorial

#### 1.3.1. Ubicación

Con respecto a la ubicación se decidió establecerla en el distrito de San Borja, Av. San Luis 1760. De esta manera podremos determinar la viabilidad para poder realizar el presente plan de negocio, para lo cual adjuntamos el plano de referencia.

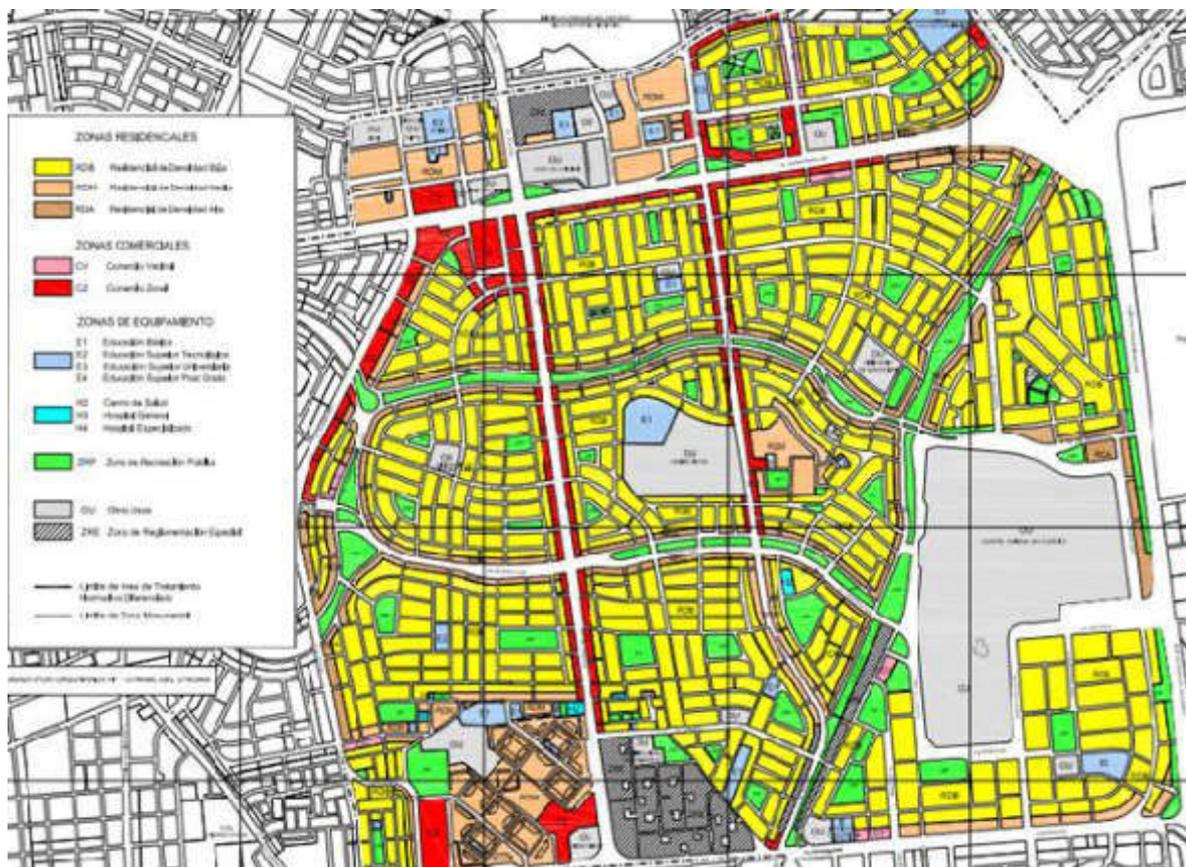


**GRÁFICO N°1 UBICACIÓN DE LA EMPRESA**

Fuente: Google Maps 2017

#### 1.3.2. Factibilidad Municipal y Sectorial

Respecto a la factibilidad municipal, la cual se refiere al certificado de parámetro que nos permite determinar si es factible o no ubicar el presente plan de negocio en el lugar establecido, para lo cual en la municipalidad distrital de San Borja se solicita el referido de parámetro y zonificación, que adjuntamos al presente plan de negocio.



**GRÁFICO N°2 FACTIBILIDAD MUNICIPAL Y SECTORIAL**

Fuente: Municipalidad distrital de San Borja 2017

Con referencia al permiso sectorial está referido a la actividad específica en este caso: DIGESA, independientemente de la licencia de funcionamiento, para ellos se debe obtener el Registro Sanitario y Certificación Sanitaria.

De acuerdo con DIGESA (2010) La División de Registro Sanitario y Certificación Sanitaria tiene como objetivo evaluar el cumplimiento de los lineamientos técnico normativos y requisitos para el otorgamiento del **Certificado de Registro Sanitario de Alimentos y Bebidas industrializados**, sean de fabricación nacional o importados, así como generar un sistema único de codificación, sujetos a vigilancia y control sanitario.

**TABLA N°2 REQUISITOS DE DIGESA**

Trámite	Registro sanitario de alimentos y bebidas
Entidad	DIGESA
Dirección:	Calle las amapolas # 350, Lince
Nombre de Trámite	Inscripción en el registro sanitario
Requisitos y Documentos	<p>Anexo N°1</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Nombre o razón social, domicilio y número de R.U.C (adjuntar copia del solicitante).</li> <li>Nombre o Razón Social, dirección del país solicitante.</li> <li>Nombre comercial y marca del producto o grupo de productos.</li> <li>Relación de ingredientes y composición cuantitativa de los aditivos, identificando a estos últimos por su nombre genérico y su N° SIN o el nombre comercial.</li> <li>Condiciones de conservación y almacenamiento.</li> <li>Datos sobre el envase utilizado, considerando tipo y material.</li> <li>Período de vida útil del producto en condiciones normales de conservación y almacenamiento.</li> <li>Sistema de identificación del lote de producción.</li> </ol>
Tiempo	7 días útiles
Costos	S/. 360
Procedimientos	<ol style="list-style-type: none"> <li>Presentar formulario y anexo 1 (serán entregados previa presentación de análisis físico- químico y microbiológico), con carácter de Declaración Jurada, suscrito por el Representante Legal.</li> <li>Realizar los análisis físicos- químicos y microbiológicos del producto en laboratorio acreditado por el minsa. Si el producto es importado los informes de ensayo deben ser emitidos por el fabricante.</li> <li>Si el producto es importado la empresa debe adjuntar el Certificado de Libre Comercialización emitido por la autoridad sanitaria del país de origen, en original y/o copia notarial (el Certificado tiene vigencia de 1 año a partir de la fecha de emisión)</li> <li>Luego de la revisión y V.B., efectuar el depósito en el Banco de la Nación por concepto de pago N° de transacción 9650 y código 6491.</li> <li>Adjuntar etiqueta y proyecto de la etiqueta del producto el mismo que debe indicar: <ol style="list-style-type: none"> <li>Nombre comercial y marca del producto.</li> <li>Declaración, en orden decreciente, de los ingredientes y aditivos empleados en la industrialización del producto.</li> <li>Nombre o Razón Social y dirección del fabricante.</li> <li>Nombre o Razón Social y dirección del importador, lo que podrá figurar en etiqueta adicional.</li> <li>Código de Registro Sanitario (indicar espacio donde será colocado)</li> <li>Fecha de vencimiento, cuando el producto lo requiera con arreglo a lo que establece el Codex Alimentarius o la norma sanitaria peruana que le es aplicable.</li> <li>Código o clave del lote.</li> <li>Condiciones especiales de conservación, cuando el producto lo requiera.</li> <li>Etiqueta nutricional para los alimentos de Regímenes Especiales (incluye los productos light, para este trámite debe cumplir con las normas de etiquetado nutricional y de ventajas comparativas señalados en el Codex Alimentarius.</li> </ol> </li> </ol>
Documento Entregable	Código de Registro Sanitario

Fuente: Digesa 2016.

## **1.4 Objetivos de la empresa, Principio de la Empresa en marcha**

Para la elaboración del Plan de Negocios, se va a elaborar la Visión y Misión de Copitos de Ternura.

### **1.4.1. Visión**

Ser la mejor opción en cupcakes, conservando y utilizando siempre nuestras recetas artesanales; así como materias primas naturales en su elaboración, con un equipo humano, cálido y profesional.

### **1.4.2. Misión**

Somos una empresa productora y comercializadora de cupcakes, ofrecemos servicio y garantía con un alto concepto de calidad, reflejado en el respeto por nuestros clientes y colaboradores.

Garantizamos confiabilidad de los productos que elaboramos, apoyados por estrictos controles de calidad que asegura una óptima elaboración de los mismos.

### **1.4.3. Objetivos Generales y Específicos**

En presente plan de negocios vamos a determinar los objetivos de la empresa:

#### **➤ Objetivo general**

Posicionarnos en el mercado de Lima metropolitana elaborando y comercializando cupcakes de alta calidad, con diseños exclusivos, brindando excelente atención al cliente, con el fin de ser reconocidos como la empresa líder en la industria de pastelería, cubriendo los gastos , los costos operativos, obteniendo utilidades positivas y ganancias.

#### **➤ Objetivos específicos**

- Preparar cupcakes de alta calidad, con variedad de sabores y diseños personalizados
- Innovar de acuerdo a las tendencias del mercado y a las exigencias de cada cliente.
- Brindar una atención al cliente personalizada y cumpliendo las exigencias correspondientes.

Principio de Empresa en marcha, está referido a que toda empresa debe tener una actividad siempre positiva con utilidades, cubriendo sus gastos y costos operativos.

## **1.5. Ley de MYPES, MICRO y pequeña empresa**

Para el presente Plan de Negocios definiremos los siguientes conceptos:

### **1.5.1. MYPE**

#### **Concepto:**

Según el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (2017) la micro y pequeña Empresa es la unidad económica constituida por una persona natural o jurídica, bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial contemplada en la legislación vigente, que tiene como objeto desarrollar actividades de extracción, transformación, producción, comercialización de bienes o prestación de servicios.

#### **Características:**

La micro y pequeña deben ubicarse en alguna de las siguientes categorías empresariales, establecidas en función de sus niveles de ventas anuales ( D.S N°013-2013-PRODUCE):

-Microempresa: Ventas anuales hasta el monto máximo de 150 UIT.

-Pequeña empresa: Ventas anuales superiores a 150 UIT y hasta el monto máximo de 1700 UIT.

-Mediana empresa: Ventas anuales superiores a 1700 UIT y hasta el monto máximo de 2300 UIT.

Las empresas constituidas antes de la entrada en vigencia de la ley N°30056(03/07/2013), se rigen por los requisitos de acogimiento al régimen de las MYPES regulados por el D.LEG N°1086 ( con número de trabajadores)

El presente proyecto se rige a la Mype Tributario porque las proyecciones de ventas anuales superarán los 150 UIT, además se optará por ser una empresa nueva por el Régimen Especial Pequeña empresa.

### **1.5.2. REMYPE**

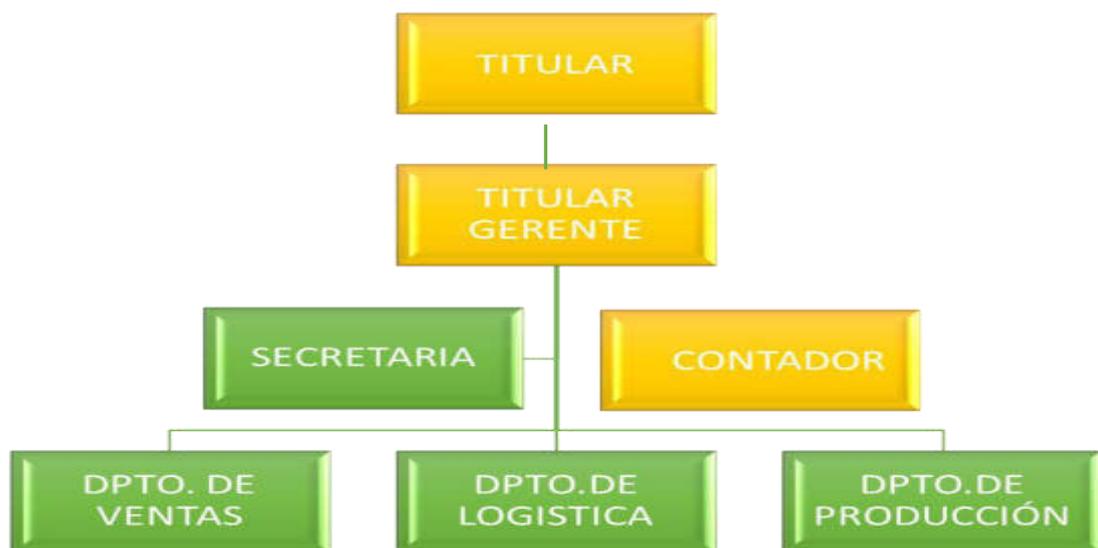
El Registro Nacional de la Micro y Pequeña Empresa-REMYPE, es un registro con un procedimiento de inscripción en web, donde se inscriben las Micro y

Pequeñas empresas, cuya administración se encuentra a cargo del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo.

Dicho registro pasará a ser administrado por la SUNAT, a partir de los 180 días de la publicación del reglamento de la Ley MYPE (D.S. N°013-PRODUCE)

### 1.6 Estructura Orgánica

Para el presente Plan de Negocios definiremos el siguiente organigrama:



**GRÁFICO N°3 ESTRUCTURA ORGÁNICA DE COPITOS DE TERNURA  
E.I.R.L.**

Fuente: Elaboración propia.

#### 1.6.1. Funciones Generales y Específicas

##### **TITULAR GERENTE:**

- Conocimiento en Administración de empresas.
- Título Universitario en Administración de Empresas.
- Responsable y proactivo.
- Saber Negociar y saber trabajar bajo presión.
- Conocimientos en economía y finanzas.
- Conocimiento de contabilidad.

## **Funciones**

- Encargado de tomar las decisiones correctas en el momento adecuado.
- Desarrollar estrategias para el eficiente manejo de la empresa.
- Organizar y enlazar todas las áreas y funciones de la empresa.
- Supervisar el cumplimiento de las normas que existan en la empresa.
- Organizar, dirigir, coordinar y evaluar el desempeño de las labores encomendadas a las distintas áreas.
- Conducir sus actividades de acuerdo con los programas aprobados y con las políticas que se le señalen.
- Elaborar los informes relativos a los asuntos de su competencia.
- Revisar y rubricar los convenios, contratos, permisos y las autorizaciones, en los asuntos de su competencia.
- Formular y gestionar las reformas presupuestales.
- Registrar y controlar los compromisos y las operaciones financieras.
- Solicitar varias cotizaciones para los insumos y evaluar la que nos proporcione mejores condiciones de compra y plazos de pago.

## **SECRETARIA:**

- Egresado Técnico en Secretariado.

- Encargada de la documentación de la empresa, de atender a los clientes, recepción de teléfono, redacción de documentos, entre otros trabajos secretariales.
- Realizar las coordinaciones con proveedores para las compras de insumos, materias primas y materias auxiliares.
- Recepción de llamadas de clientes para informar la repartición diaria al asistente de ventas.
- Cotizar insumos y materiales auxiliares con la cartera de proveedores.

## **ASISTENTE DE VENTAS:**

- Egresado de Administración de Empresas.

- Conocimiento de Ventas

- Repartir la producción para cada cliente en forma equitativa.
- Controlar las entradas y salidas de productos.

- Hacer los requerimientos de acuerdo a las necesidades.
- Ayuda en labores administrativas, de compras, trámites, etc.

#### **ASISTENTE LOGÍSTICO:**

- Egresado de Administración de Empresas.
- Conocimiento en Operaciones de Distribución.
- Garantizar el mejor precio para la compra a proveedores.
- Garantizar la entrega de los requerimientos en plazo y características.
- Velar por el cumplimiento de los Indicadores de Gestión del área.

#### **PASTELERO:**

- Estudios en pastelería, panadería y repostería.
- Realizar las tareas del proceso productivo.
- Despachar y empaquetar la producción.
- Proponer nuevas ideas para los productos

#### **OPERARIO:**

- Estudios en pastelería, panadería y repostería.
- Realizar las tareas del proceso productivo.
- Despachar y empaquetar la producción.

#### **CONTADOR:**

- Título universitario en Contabilidad
- Preparar el pago de impuestos según cronograma de pagos de la SUNAT.
- Mantener actualizados los libros contables.
- Solicitar información contable del sistema a la secretaria.
- Registro de operaciones realizadas en la empresa.
- Registro de compras, gastos y ventas.
- Declaración de impuestos, declaración y pago de planillas electrónicas
- Llevar y tener la contabilidad al día.

## 1.7 Cuadro de Asignación de personal

Para la elaboración del cuadro de Asignación de Personal vamos a tomar en cuenta lo siguiente:

RÉGIMEN: Laboral Especial

NOMBRE DE LA EMPRESA: COPITOS DE TERNURA

**TABLA N°3 CUADRO DE ASIGNACIÓN DE PERSONAL**

Cargo	Cantidad de personal	Remun. Mensual (S/.)	Remun. Anual 12 sueldos (S/.)	CTS	Vacaciones 1 /2 Sueldo (S/.)	ESSALUD 9% (S/.)	Gratific. 2 sueldos	TOTAL ANUAL (S/.)
Gerente	1	950	11400	950	475	1026	1900	16701
Secretaria	1	850	10200	850	425	76,5	1700	14101,5
Asistente de Ventas								0
Asistente de Logística	1	850	10200	850	425	76,5	1700	14101,5
Pastelero	1	900	10800	900	450	81	1800	14931
Operario	1	850	10200	850	425	76,5	1700	14101,5
Contabilidad externa	1	300	3600	300	150	27	600	4977
TOTAL MENSUAL (S/.)		4700	56400	4700	2350	1363,5	9400	78913,5

FUENTE: Elaboración propia.

Por ser una empresa que recién va a empezar, las funciones del Puesto de Asistente de Ventas será ejecutadas por el Gerente de la empresa.

Asi mismo el Servicio de Contabilidad será tercerizado.

## 1.8 Forma Jurídica

Para el presente proyecto vamos a tener en cuenta que iniciar un negocio o emprender una empresa, tenemos dos caminos a seguir: Como persona natural con

negocio o bajo la forma de persona jurídica. A continuación, se evaluará cada una de ellas para poder identificar cuál es la indicada para el proyecto.

### 1.8.1. Persona Natural:

Bajo esta modalidad, la persona natural puede ejercer actividades económicas directamente, y como tal, uno es responsable de las obligaciones del negocio.

**TABLA N°4 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA PERSONA NATURAL**

VENTAJAS	DESVENTAJAS
Se puede crear y cerrar el negocio fácilmente	Se tiene responsabilidad Ilimitada. Es decir que antes cualquier compromiso u otra obligación del negocio, se debe asumir con el patrimonio personal.
El control y la administración recaen totalmente en la persona, lo cual simplifica el proceso en la firma de contratos, procedimientos y otras actividades	El crecimiento del negocio depende de la capacidad del propietario para seguir aportando, debido a que no existe la posibilidad de incluir a nuevos socios.
se puede acoger al nuevo RUS (Régimen Único Simplificado)	Una enfermedad o accidente del propietario podría significar la interrupción indefinida del negocio.

**Fuente: Elaboración propia.**

\*Actualmente las Sociedades de Responsabilidad Ilimitada pueden acogerse al nuevo RUS.

### 1.8.2. Persona Jurídica:

La modalidad de Persona Jurídica representa a una organización con responsabilidad limitada y que tiene como objetivo social realizar actividades económicas. Bajo la legislación peruana existen varias modalidades de las cuales se tiene: Empresa Individual de Responsabilidad Limitada (E.I.R.L.), Sociedad Anónima (S.A.), Sociedad Anónima Cerrada (S.A.C.) y Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada (S.R.L.).

Para el presente proyecto la empresa se constituye como una Empresa Individual de Responsabilidad Limitada (E.I.R.L), que se manifiesta en una escritura pública de constitución ante un notario público. Las principales características de una E.I.R.L son las siguientes:

➤ **Características**

-Constituida por voluntad unipersonal (un solo dueño), con patrimonio propio distinto al de su Titular, que se constituye para el desarrollo exclusivo de actividades económicas de pequeña empresa.

-El capital de la empresa deberá estar íntegramente suscrito y pagado al momento de constituirse la misma.

-El patrimonio de la empresa está constituido inicialmente por los bienes que aporta quien la constituye. Puedes aportar dinero y/o activos no- monetarios. La empresa tiene patrimonio propio (conjunto de bienes a su nombre), que es distinto al patrimonio del titular o dueño.

-La responsabilidad de la empresa está limitada a su patrimonio. El titular del negocio no responde personalmente por las obligaciones de la empresa.

-El titular será solidariamente responsable con el gerente de los actos infractorios de la ley practicados por su gerente. Siempre que consten en el libro de actas y no hayan sido anulados. En los demás casos, la responsabilidad del titular y del gerente será personal.

-Las acciones legales contra las infracciones del gerente prescriben a los dos años a partir de la comisión del acto que les dio lugar.

-Se constituye para el desarrollo exclusivo de actividades económicas de pequeña empresa.

➤ **Órganos de la empresa**

-El Titular, es el órgano máximo de la empresa que tiene a su cargo la decisión de los bienes y actividades.

-La Gerencia, es designada por el titular, tiene a su cargo la administración y representación de la empresa.

-El titular puede asumir el cargo de gerente, en cuyo caso asumirá las facultades, deberes y responsabilidades de ambos cargos y se le denominará: “Titular – gerente”.

NOTA: Esta modalidad de empresa está regulada por el D.L N° 21621 “Ley de la Empresa Individual de Responsabilidad Limitada”.

### **1.9. Registro de Marca y Procedimiento en INDECOPI**

La marca es un signo distintivo y hoy en día tiene vital importancia pues nos identifica y diferencia de los demás competidores y/o productos que existen en el mercado. La obtención de este registro da derecho para el uso de la marca de forma exclusiva. Para registrar nuestra marca Copitos de Ternura se tendrá que dirigir al Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI) y a la Oficina de Registros Distintivos. El registro de marca es otorgado por 10 años los cuales pueden ser renovados por el mismo lapso de tiempo.

Antes de solicitar el registro de marca, se recomienda hacer un paso previo una búsqueda de alguna marca igual y/o similar: antecedentes gráficos y fonéticos con el propósito de saber si hay alguna previamente registrada ante INDECOPI.

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

- Completar y presentar tres ejemplares del formato de la solicitud (Anexo C) correspondiente (dos para la Autoridad y uno para el administrado).

- Indicar los datos de identificación del(s) solicitante(s):

-Para el caso de personas naturales: consignar el número del Documento Nacional de Identidad (DNI), Carné de Extranjería (CE) o Pasaporte e indicar el número del Registro Único de Contribuyente (RUC), de ser el caso.

-Para el caso de personas jurídicas: consignar el número del Registro Único de Contribuyente (RUC), de ser el caso.

-En caso de contar con un representante, se deberá de indicar sus datos de identificación y será obligado presentar el documento de poder.

-Señalar el domicilio para el envío de notificaciones en el Perú (incluyendo referencias, de ser el caso).

-Indicar cuál es el signo que se pretende registrar.

-Si la marca es mixta, figurativa o tridimensional se deberá adjuntar su reproducción.

-De ser posible, se sugiere enviar una copia fiel del mismo logotipo al correo electrónico: [logos-dsd@indecopi.gob.pe](mailto:logos-dsd@indecopi.gob.pe)

-Consignar expresamente los productos y/o servicios que se desea distinguir con el signo solicitado, así como la clase y/o clases a la que pertenecen. Para saber las clases a las cuáles pertenecen los productos o servicios a distinguir, se sugiere entrar al buscador PERUANIZADO.

-En caso de una solicitud multiclase, los productos y/o servicios se deben indicar agrupados por la clase, precedidos por el número de clase correspondiente y en el orden estipulado por la Clasificación Internacional de Niza.

-De reivindicarse prioridad extranjera sobre la base de una solicitud de registro presentada en otro país, deberá indicarse el número de solicitud cuya prioridad se

reivindica, así como el país de presentación de la misma. En esta situación particular, se deberá adjuntar copia certificada emitida por la autoridad competente de la primera solicitud de registro, o bien certificado de la fecha de presentación de esa solicitud, y traducción al español, de ser el caso.

-Firmar la solicitud por el solicitante o su representante.

-Adjuntar la constancia de pago del derecho de trámite, cuyo costo es equivalente al 13.90% de la Unidad Impositiva Tributaria (UIT) por una clase solicitada, esto es S/. 534.99 Nuevos Soles. Este importe deberá pagarse en la sucursal del Banco de la Nación ubicado en el Indecopi-Sede Sur, Calle De La Prosa N° 104-San Borja, o bien realizar el pago a través de una de las modalidades que se ofrecen.

#### **1.10. Requisitos y Trámites Municipales**

El presente proyecto se va a desarrollar en el Distrito de San Borja, los trámites respectivo se realizarán en La Unidad de Licencias Comerciales y Autorizaciones, que es la encargada de regular y dar trámite a las solicitudes para la autorización de las actividades comerciales y publicidad exterior que se requieran realizar en el distrito. La Unidad de Licencias Comerciales y Autorizaciones tiene como objetivo otorgar Licencias Comerciales y Autorizaciones en estricto cumplimiento con las disposiciones legales vigentes.

Según la Ley N°28976 la autorización que otorgan las municipalidades para el desarrollo de actividades económicas en un establecimiento determinado, en favor del titular de las mismas. Podrán otorgarse licencias que incluyan más de un giro, siempre que éstos sean afines o complementarios entre sí. Las municipalidades, mediante ordenanza, deben definir los giros afines o complementarios entre sí, para el ámbito de su circunscripción.

En el caso de que los sujetos obligados a obtener licencia de funcionamiento desarrollen actividades en más de un establecimiento, deberán obtener una licencia para cada uno de los mismos. La licencia de funcionamiento para Cesionarios permite la realización de actividades simultáneas y adicionales en un establecimiento que ya cuenta con una licencia previa. El otorgamiento de una licencia de

funcionamiento no obliga a la realización de la actividad económica en un plazo determinado.

Las instituciones, establecimientos o dependencias, incluidas las del sector público, que conforme a esta Ley se encuentren exoneradas de la obtención de una licencia de funcionamiento, se encuentran obligadas a respetar la zonificación vigente y comunicar a la municipalidad el inicio de sus actividades, debiendo acreditar el cumplimiento de las condiciones de seguridad en defensa civil.

Están obligadas a obtener licencia de funcionamiento las personas naturales, jurídicas o entes colectivos, nacionales o extranjeros, de derecho privado o público, incluyendo empresas o entidades del Estado, regionales o municipales, que desarrollen, con o sin finalidad de lucro, actividades de comercio, industriales y/o de servicios de manera previa a la apertura, o instalación de establecimientos en los que se desarrollen tales actividades.

Para el otorgamiento de la licencia de funcionamiento, la municipalidad evaluará los siguientes aspectos:

- Zonificación y compatibilidad de uso.
- Condiciones de Seguridad en Defensa Civil, cuando dicha evaluación constituya facultad de la municipalidad. Cualquier aspecto adicional será materia de fiscalización posterior.

Se anexan las solicitudes de Defensa Civil (Anexo D) y solicitud de Funcionamiento (Anexo E)

## **1.11 Régimen Tributario procedimiento desde la obtención del RUC y Modalidades.**

### **1.11.1. Obtención del RUC**

Es un padrón en el que deben registrarse los contribuyentes respecto de los tributos que administra la SUNAT y constituye una base de datos cuya información es actualizada permanentemente por los contribuyentes y por la misma SUNAT.

Este registro permite otorgar a cada persona, entidad o empresa un RUC que consta de 11 dígitos que es de carácter permanente y de uso obligatorio en todo trámite ante la SUNAT.

Para obtener su número de RUC deberá acercarse a cualquier Centro de Servicios al Contribuyente cercano a su domicilio fiscal y presentar los siguientes documentos:

- DNI del Representante Legal de la empresa
- Recibo de servicios (agua y/o luz)
- Testimonio de Constitución de la Empresa y su inscripción en Registro Públicos.
- Definir el tipo de Renta de 3era categoría (RER o MYPE TRIBUTARIA)

Todo en original y copia.

### **1.11.2. Regímenes Tributarios**

A partir del ejercicio 2017, los regímenes tributarios han sufrido modificaciones. Antes contábamos con sólo tres regímenes: NRUS, Régimen Especial y Régimen General, desde enero de este año, los contribuyentes pueden acogerse además al Régimen MYPE Tributario.

A continuación, se presenta un cuadro comparativo de los cuatro regímenes:

**TABLA N°5 REGIMENES TRIBUTARIOS**

Conceptos	NRUS	RER	RMT	RG
<b>Persona Natural</b>	Sí	Sí	Sí	Sí
<b>Persona Jurídica</b>	No	Sí	Sí	Sí
<b>Límite de ingresos</b>	Hasta S/. 96,000 anuales u S/ 8,000 mensuales.	Hasta S/.525,000 anuales.	Ingresos netos que no superen 1700 UIT en el ejercicio gravable (proyectado o del ejercicio anterior).	Sin límite
<b>Límite de compras</b>	Hasta S/. 96,000 anuales u S/. 8,000 mensuales.	Hasta S/.525,000 anuales.	Sin límite	Sin límite
<b>Comprobantes que pueden emitir</b>	Boleta de venta y tickets que no dan derecho a crédito fiscal, gasto o costo.	Factura, boleta y todos los demás permitidos.	Factura, boleta y todos los demás permitidos.	Factura, boleta y todos los demás permitidos.
<b>DJ anual - Renta</b>	No	No	Sí	Sí
<b>Pago de tributos mensuales</b>	Pago mínimo S/ 20 y máximo S/50, de acuerdo a una tabla de ingresos y/o compras por categoría.	Renta: Cuota de 1.5% de ingresos netos mensuales (Cancelatorio).	Renta: Si no superan las 300 UIT de ingresos netos anuales: pagarán el 1% de los ingresos netos obtenidos en el mes. Si en cualquier mes superan las 300 UIT de ingresos netos anuales pagarán 1.5% o coeficiente.	Renta: Pago a cuenta mensual. El que resulte como coeficiente o el 1.5% según la Ley del Impuesto a la Renta.
	El IGV está incluido en la única cuota que se paga en éste régimen.	IGV: 18% (incluye el impuesto de promoción municipal).	IGV: 18% (incluye el impuesto de promoción municipal).	IGV: 18% (incluye el impuesto de promoción municipal).
<b>Restricción por tipo de actividad</b>	Si tiene	Si tiene	No tiene	No tiene
<b>Trabajadores</b>	Sin límite	10 por turno	Sin límite	Sin límite
<b>Valor de activos fijos</b>	S/ 70,000	S/ 126,000	Sin límite	Sin límite
<b>Posibilidad de deducir gastos</b>	No tiene	No tiene	Si tiene	Si tiene
<b>Pago del Impuesto Anual en función a la utilidad</b>	No tiene	No tiene	Si tiene	Si tiene

Fuente: SUNAT 2017

Una vez decidido el régimen, si eres un contribuyente que recién vas a iniciar tu negocio las reglas de acogimiento para cada uno de los regímenes son las siguientes:

**TABLA N°6 REQUISITOS PARA ACOGIMIENTO**

Acogimiento	NRUS	RER	RMT	RG
<b>Requisitos</b>	Sólo con la afectación al momento de la inscripción.*	Con la declaración y pago mensual.	Con la declaración mensual que corresponde al mes de inicio de actividades.*	Sólo con la declaración mensual.

Fuente: SUNAT 2017

\*Siempre que se efectúe dentro de la fecha de vencimiento

Una vez acogido a los regímenes mencionados, los medios para cumplir con las obligaciones de declaración y pago son las siguientes:

**TABLA N°7 MEDIOS DE DECLARACIÓN**

Medios de declaración y Código de Tributos	NRUS	RER	RMT	RG
Medios de declaración	FV 1611	FV1611	FV 1621 FV Simplificado 1621 Declara Fácil PDT 621	FV 1621 FV Simplificado 1621 Declara Fácil PDT 621
Código de tributo (pago mensual)	1ra Categoría 4131 2da categoría 4132	3111	3121	3031

Fuente: SUNAT 2017

Para el presente Plan de Negocios se optará por el Régimen de Mype Tributario debido que el nuevo régimen hace más simple la forma de tributar al reducir sustantivamente su costo tributario, y es la más adecuada para la microempresa a emprender.

## **1.12 Registro de Planillas Electrónica (PLAME)**

### **1.12.1 Concepto:**

Según SUNAT (2017) se denomina PLAME a la Planilla Mensual de Pagos, segundo componente de la Planilla Electrónica, que comprende información mensual de los ingresos de los sujetos inscritos en el Registro de Información Laboral (T-REGISTRO), así como de los Prestadores de Servicios que obtengan rentas de 4ta Categoría; los descuentos, los días laborados y no laborados, horas ordinarias y en sobretiempo del trabajador; así como información correspondiente a la base de cálculo y la determinación de los conceptos tributarios y no tributarios cuya recaudación le haya sido encargada a la SUNAT.

La PLAME se elabora obligatoriamente a partir de la información consignada en el T-REGISTRO.

El programa se puede descargar la página web de SUNAT , en el cual se elabora la declaración jurada y se envía mediante SUNAT Operaciones en Línea (SOL).

Es preciso señalar que la versión vigente es la 3.0, aprobada mediante Resolución de Superintendencia N° 124-2016/SUNAT la cual es de uso obligatorio a partir del 01 de junio de 2016 y debe utilizarse a partir del período mayo de 2016 en adelante.

Asimismo deberán utilizar dicha versión aquellos que se encontrarán omisos a la presentación de la PLAME y a la declaración de los conceptos b) al s) del artículo 7° de la Resolución de Superintendencia N° 183-2011/SUNAT por los períodos tributarios noviembre de 2011 a diciembre de 2014, o deseen rectificar la información correspondiente a dichos períodos.

### **1.12.2. Conceptos a declarar en el PDT – PLAME**

Según SUNAT (2017) La SUNAT pone a disposición de los contribuyentes la Planilla Mensual de Pagos (PLAME) para cumplir con la declaración de las obligaciones que se generen a partir del mes de noviembre de 2011\* y que deben ser

presentadas a partir del mes de diciembre de 2011, así como efectuar el pago que corresponda.

Los empleadores deberán presentar en forma consolidada la información de todos sus Trabajadores, Pensionistas, Prestadores de servicios, Personal en formación-Modalidad Formativa Laboral y otros y Personal de Terceros en el PDT Planilla Electrónica - PLAME aún cuando tengan sucursales, agencias, establecimientos anexos o puntos de venta en distintos lugares.

**TABLA N°8 PLAME**

CONCEPTOS
Información establecida en la R.M N.º 121-2011-TR o norma que la sustituya o modifique.
Retenciones del Impuesto a la Renta de quinta categoría.
Retenciones del Impuesto a la Renta de cuarta categoría
Impuesto extraordinario de Solidaridad respecto de las remuneraciones correspondientes a los trabajadores, en los casos que exista convenio de estabilidad
Contribuciones al Essalud, respecto de las remuneraciones o los ingresos que correspondan a los trabajadores independientes que sean incorporados por mandato de una ley especial a ESSALUD como asegurados regulares
Contribuciones a ESSALUD por concepto de pensiones
Contribuciones a ONP bajo el régimen del Decreto Ley N° 19990
Prima por el concepto de “+ Vida Seguro de Accidentes”
Seguro Complementario de Trabajo de Riesgo contratado con el ESSALUD para dar cobertura a los afiliados regulares del ESSALUD.
COSAP, creada por el artículo 4° de la Ley N° 28046
Registro de Pensionistas del Régimen del Decreto Ley N° 20530, a los que hace referencia en el artículo 11 de la Ley N° 28046
Prima por el concepto “Asegura tu pensión”, respecto de los afiliados obligatorios al Sistema Nacional de Pensiones que contraten el mencionado seguro
Retenciones del aporte del trabajador minero, metalúrgico y siderúrgico cuyas actividades se encuentren comprendidas en los Decretos supremos N°s 029-89-TR y el Decreto Supremo N° 164-2001-EF y sus normas modificatorias, al Fondo Complementario de Jubilación Minera, Metalúrgica y Siderúrgica, otorgado por la Primera Disposición Complementaria Final del Reglamento de la Ley N° 29741.
Cuotas de fraccionamiento de los aporte del trabajador minero, metalúrgico y siderúrgico al Fondo Complementario de Jubilación Minera, Metalúrgica y Siderúrgica, otorgado por la Primera Disposición Complementaria Final del Reglamento de la Ley N° 29741, aprobado por Decreto Supremo N° 006-2012-TR

Fuente: SUNAT 2017

### **1.13 Régimen Laboral Especial y General Laboral**

Luego de constituir la empresa viene a lo que es organizar la parte operativa de la empresa para poder desarrollar sus actividades comerciales. Por lo que se tendrá que contar con personal sea uno o más al menos usted pueda desarrollar todas las actividades.

Sin embargo muchos optan por solicitar personal y no registrarlos con ningún contrato y mucho menos declararlos en el PDT Formulario Virtual 600 Retenciones y Contribuciones. con el fin de reducir costos a la empresa, se evitaría de este modo evitar el pago de los tributos como el pago EsSalud, Renta de Quinta Categoría, como también el cumplir con el trabajador su compensación por tiempo de servicios, vacaciones, gratificaciones entre otros.

El Ministerio de Trabajo en su rol de fiscalización realiza fiscalizaciones a las empresas a las cuales en el caso de que tenga trabajadores y no cuente con contratos, el libro de planillas, ni se los declare en el PDT Formulario Virtual 600 Retenciones y Contribuciones sobre Remuneraciones.

Pudiendo aplicarle una sanción pecuniaria, además de inducir al empleador a ponerlos en planillas como trabajadores permanentes.

Ante todo esto, se puede evitar estos problemas haciendo uso de dos instrumentos legales establecidos, como lo son:

- El Régimen Laboral Especial.
- Los Contratos de Trabajo Sujetos a Modalidad

#### **1.13.1. Régimen Laboral Especial:**

El Régimen Laboral Especial está establecido para fomentar la creación de micro empresas, para este régimen su vigencia ha sido ampliada hasta el año 2013 (De acuerdo a la modificatoria el Artículo 2° de la Ley 28851, publicada el 27 de julio del 2006, y de conformidad con la segunda Disposición Complementaria).

El setiembre 2008 se publicó el Decreto Supremo N° 007-2008-TR texto Único Ordenado de la ley de Promoción de la Competitividad Formación y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa y del Acceso al Empleo Decente, ley de MYPE y en el artículo 5° Características de las MYPE señala lo siguiente:

-Para estar comprendido en este régimen como microempresas debe cumplir con ciertos requisitos como es:

**El número total de trabajadores** no podrá ser mayor de 10 trabajadores, así como el promedio anual de trabajadores contratados no podrá exceder en promedio de 10 trabajadores anuales.

Las ventas anuales no podrán sobrepasar de 150 UIT (la Unidad Impositiva Tributaria para el año 2011 es de S/. 3,600.00) no deberá de superar los S/. 540,000.00 en el año 2011.

-Para estar comprendido en este régimen como Pequeña empresa debe cumplir con ciertos requisitos como es:

**El número total de trabajadores** no podrá ser mayor de 100 trabajadores, así como el promedio anual de trabajadores contratados no podrá exceder en promedio de 10 trabajadores anuales.

Las ventas anuales no podrán sobrepasar de 1,700 UIT (la Unidad Impositiva Tributaria para el año 2011 es de S/. 3,600.00) no deberá de superar los S/. 6'120,000.00 en el año 2011.

Debiendo ser registrado en el Ministerio de Trabajo y Promoción Social De incumplir con alguno de estos dos requisitos, entonces perderá la condición de micro empresa debiendo pasar el personal automáticamente al régimen laboral común de la actividad privada.

### **-Contratos de Trabajo Sujetos a Modalidad:**

Estos contratos son celebrados por el empleador y el trabajador en los cuales señala una fecha de inicio y termino del contrato. Debiendo realizar con tres copias las cuales se presentan ante el Ministerio de Trabajo y Promoción Social

Se debe tener en cuenta lo siguiente:

Para estar acogidos al Régimen Laboral Especial

1. Debe estar inscrito previamente como Micro empresa;
2. En el contrato se debe indicar expresamente que se celebra el contrato de trabajo bajo el Régimen laboral especial señalando la Ley de creación como es la Ley N° 28015.
3. No deben realizar otras actividades para lo que fueron contratados
4. Estos trabajadores deben figurar en la planilla de la empresa.

No pueden ser contratados en el régimen laboral especial Sin embargo no permite la contratación bajo esta modalidad a Los profesores, médicos, enfermeros, psicólogos, tecnólogos, odontólogos, trabajadores de construcción civil (en el caso de obras por encima de las 50 UIT)

No forman parte de sus obligaciones con el trabajador  
No se tendrá obligación de pagar estos beneficios a los trabajadores

- El pago de la compensación por tiempo de Servicios
- Las gratificaciones de fiestas patrias y navidad
- La asignación familiar
- El pago de utilidades
- La póliza de seguros
- El trabajo nocturno

En este último caso NO corresponderá el pago de la sobre tasa si en la MICRO EMPRESA los trabajadores laboran en el turno nocturno (de 10.00 p.m. a 06.00 a.m.) en forma habitual, permanente o usual

Para establecer las similitudes entre el Régimen Laboral Especial y el Régimen Laboral General, se presenta el siguiente cuadro:

**TABLA N°9 DERECHOS LABORALES COMUNES**

<b>DERECHOS LABORALES COMUNES AL RÉGIMEN LABORAL GENERAL Y RÉGIMEN LABORAL ESPECIAL DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA</b>			
<b>BENEFICIO DE LOS TRABAJADORES</b>	<b>RÉGIMEN LABORAL GENERAL O COMÚN</b>	<b>MICRO EMPRESA</b>	<b>PEQUEÑA EMPRESA</b>
REMUNERACIÓN MÍNIMA VITAL	Todos los trabajadores del régimen laboral de la actividad privada tienen derecho a percibir una remuneración mínima vital.		
JORNADA MÁXIMA DE TRABAJO	La jornada máxima de trabajo es de 8 horas diarias o de 48 horas a la semana como máximo. Si eres menor de edad, podrás trabajar siempre y cuando cuentas con la autorización del ministerio de trabajo y Promoción del Empleo y las labores no afecten tu integridad física, ni psicológica y permitan continuar con tus estudios escolares.		
DERECHO AL REFRIGERIO	Todo trabajador tiene derecho a 45 minutos de refrigerio como mínimo.		
DESCANSO SEMANAL OBLIGATORIO	Los trabajadores tienen derecho como mínimo a 24 horas consecutivas de descanso cada semana, otorgado preferentemente en día domingo. También tienen derecho a descanso remunerado en los días feriados.		
LICENCIA PRE-NATAL Y POST-NATAL	Toda trabajadora gestante tiene derecho a gozar de 45 días de descanso pre-natal y 45 días de descanso post-natal. Asimismo, después tienen derecho a una hora diaria de permiso para darle de lactar a su hijo, la cual se extiende hasta cuando el menor tenga un año.		
LICENCIA POR PATERNIDAD	El trabajador tiene derecho a ausentarse del trabajo durante 4 días con ocasión del nacimiento de su hijo.		
VACACIONES TRUNCAS	Son vacaciones trucas aquellas que se dan cuando el trabajador ha cesado sin haber cumplido con el requisito de un año de servicios y el respectivo récord vacacional para generar derecho a vacaciones. En ese caso se le remunerará como vacaciones trucas tanto dozavo de la remuneración vacacional como meses efectivos haya laborado. Es preciso mencionar que para que se perciba este beneficio el trabajador debe acreditar por lo menos un mes de servicios a su empleador.		

Fuente: Ministerio de Trabajo 2014

Para establecer las diferencias entre el Régimen Laboral Especial y el Régimen Laboral General, mostraremos el siguiente cuadro:

**TABLA N°10 DIFERENCIAS ENTRE LOS DERECHOS LABORALES**

<b>DERECHOS LABORALES COMUNES AL RÉGIMEN LABORAL GENERAL Y RÉGIMEN LABORAL ESPECIAL DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA</b>			
<b>BENEFICIO DE LOS TRAB.</b>	<b>RÉGIMEN LABORAL GENERAL O COMÚN</b>	<b>MICRO EMPRESA</b>	<b>PEQUEÑA EMPRESA</b>
VACACIONES	El trabajador tiene derecho a 30 días calendario de descanso vacacional por cada año completo de servicio. Estas pueden reducirse de 30 días.	El trabajador tiene derecho a 15 días calendario de descanso vacacional por cada año completo de servicio.	El trabajador tiene derecho a 15 días calendario de descanso vacacional por cada año completo de servicio.
JORNADA NOCTURNA (Entre las 10:00 p.m. a 6:00 a.m.)	Su remuneración no puede ser inferior a la Remuneración Mínima Vital más una sobretasa equivalente al 35% de esta.	Si la jornada habitualmente es nocturna, no se aplicará la sobre tasa del 35%.	Su remuneración no puede ser inferior a la Remuneración Mínima Vital más una sobretasa equivalente al 35% de esta.
COMPENSACIÓN POR TIEMPO DE SERVICIOS (CTS)	Una remuneración mensual, depositada en dos oportunidades semestrales (mayo y noviembre).	No.	15 remuneraciones diarias depositadas en dos oportunidades semestrales (mayo y noviembre).
GRATIFICACIONES	Se otorga dos veces al año, una por Fiestas Patrias y otra por Navidad, en razón a una remuneración completa por cada oportunidad, y se pagará por mes calendario completo laborado.	No.	Se otorgará dos veces al año, una por Fiestas Patrias y otra por Navidad, en razón a media remuneración por cada oportunidad, siempre y cuando laboren el semestre completo, caso contrario percibirán la parte proporcional.
SEGURO SALUD	DE ESSALUD 9% de la remuneración - lo aporta en su integridad el empleador.	Seguro Integral de Salud (SIS) - El empleador deberá realizar un aporte mensual equivalente al 50% del aporte mensual total del régimen semi-contributivo del SIS, el otro 50% será completado por el Estado.	ESSALUD 9% de la remuneración - lo aporta en su integridad el empleador.
IDEMNIZACIÓN POR DESPIDO ARBITRARIO	En el caso de que un trabajador sea despedido sin causa legal, tiene derecho a percibir como indemnización una remuneración y media por cada mes dejado de laborar, en caso sea un contrato a plazo determinado, y le tocará una remuneración y media por cada año de trabajo en caso sea un contrato indeterminado; en ambos casos con un máximo de 12 remuneraciones.	En el caso de que un trabajador sea despedido sin causa legal, tiene derecho a percibir como indemnización el equivalente a 10 remuneraciones diarias por cada año completo de servicios con un máximo de noventa (90) remuneraciones diarias. Las fracciones de año se abonaran por dozavos.	En el caso de que un trabajador sea despedido sin causa legal, tiene derecho a percibir como indemnización el equivalente a 20 remuneraciones diarias por cada año completo de servicios con un máximo de ciento veinte (120) remuneraciones diarias. Las fracciones de año se abonaran por dozavos.
ASIGNACIÓN FAMILIAR	10% de la remuneración mínima vital, tenga a su cargo uno o más hijos menores de 18 años y hasta 24 años en caso de que el hijo al cumplir la mayoría de edad este cursando estudios superiores.	No.	No.

Fuente: Ministerio de Trabajo 2014

Para el presente proyecto se ha determinado acogerse al Régimen Laboral Especial de la Microempresa .

#### **1.14. Modalidades de Contratos Laborales**

El Contrato de Trabajo es un instrumento jurídico que se encuentra presente en toda empresa, por lo que resulta imprescindible conocer sus alcances toda vez que de sus efectos pueden suscitarse circunstancias adversas para la empresa o el trabajador o por el contrario se puede alcanzar la protección para la empresa o el trabajador que les permita a ambos conseguir el desarrollo buscado.

##### **1.14.1. Tipos de Modalidades de Contrato:**

###### **1.14.1.1. Contrato a plazo indeterminado:**

Es aquel que se celebra entre un trabajador y un empleador, ya sea de manera escrita o verbal sin señalar plazo de vencimiento del contrato.

###### **1.14.1.2. Contrato Sujeto a Modalidad:**

De acuerdo con el MINTRA (2016) Los Contratos Sujetos a Modalidad, son aquellos contratos que se dan por un periodo determinado y que se celebran en razón de las necesidades del mercado o a la mayor producción de la empresa, así como cuando lo exija la naturaleza temporal o accidental del servicio que se va prestar o de la obra que se ha de ejecutar. (Art. 53 del TUO del D.Leg. N° 728, aprobado por D.S. N° 003-97-TR, en adelante LPCL.)

#### 1.14.1.2.1. Contrato de Naturaleza Temporal

Según el MINTRA (2016) los contratos de Naturaleza Temporal comprenden los siguientes:

- **Por Inicio o Incremento de una nueva actividad:** Estos contratos se dan por inicio o incremento de actividades productivas de la empresa. Se entiende como nueva actividad, tanto el inicio de la actividad productiva, como la posterior instalación o apertura de nuevos establecimientos o mercados, así como el inicio de nuevas actividades o el incremento de las ya existentes dentro de la misma empresa. Su duración máxima es de tres años. Ejemplo: la apertura de un local, o sucursal. (Art. 57 del TUO de la LPCL).

- **Por Necesidades de mercado:** En este tipo de contrato se busca atender los incrementos coyunturales de la producción, originados por variaciones sustanciales de la demanda en el mercado, aún cuando se trate de labores ordinarias que forman parte de la actividad normal y que no pueden ser satisfechas por el personal permanente. En estos contratos deberá constar la causa objetiva que justifique la contratación temporal, y que deberá sustentarse en un incremento temporal e imprevisible del ritmo normal de la actividad productiva, excluyendo las variaciones de carácter cíclico o de temporada que se producen en algunas actividades productivas de carácter estacional. (Art. 58 del TUO de la LPCL).

- **Por Reconversión empresarial:** Este tipo de contrato es utilizado para los casos de sustitución, modificación y ampliación de las actividades desarrolladas en la empresa, y en general toda variación de carácter tecnológico en las maquinarias, equipos, instalaciones, medios de producción, sistemas, métodos y procedimientos productivos y administrativos. Su duración máxima es de dos años. (Art. 59 del TUO de la LPCL).

#### **1.14.1.2.2. Contrato de Naturaleza Accidental**

Según el MINTRA (2016) los contratos de Naturaleza Accidental comprenden los siguientes:

- Contrato Ocasional: Se utiliza para atender necesidades transitorias de la empresa, diferentes de la actividad habitual del centro de trabajo. Su duración máxima es de seis meses al año. (Art. 60 del TUO de la LPCL)
- Contrato de Suplencia: Se utiliza para sustituir temporalmente a un trabajador estable de la empresa, cuyo vínculo laboral se encuentra suspendido por alguna causa prevista en la legislación laboral. El empleador deberá reservar el puesto a su titular quien conserva su derecho de readmisión en la empresa, operando con su reincorporación oportuna la extinción del contrato de suplencia. En esta modalidad se encuentran comprendidas las coberturas de puestos de trabajo estable, cuyo titular por razones de orden administrativo debe desarrollar temporalmente otras labores en el mismo centro de trabajo. Ejemplo: cuando la empresa le otorga al trabajador estable una beca de estudios en el exterior. (Art. 61 del TUO de la LPCL).

La duración de un Contrato de Suplencia será la que resulte necesaria, en todo caso, el contrato de suplencia deberá contener la fecha de su extinción.(Art. 61 del TUO de la LPCL)

- Contrato de Emergencia: Este se celebra para cubrir las necesidades derivadas de un caso fortuito o fuerza mayor, coincidiendo su duración con la de la emergencia. (Art. 62 del TUO de la LPCL).

### 1.14.1.2.3. Contrato de Obra o Servicio Específico

Según el MINTRA (2016) los contratos de Obra o Servicio Específico comprenden los siguientes:

- **Contrato para Obra Determinada o Servicio Específico:** Son aquellos que tienen un objeto previamente establecido, y una duración determinada. Su duración será la que resulte necesaria. (Art. 63 del TUO de la LPCL).
  
- **Contrato Intermitente:** Se celebra para cubrir las necesidades de las actividades de la empresa que por su naturaleza son permanentes pero discontinuas. Puede efectuarse con el mismo trabajador, quien tendrá derecho preferencial en la contratación, pudiendo consignarse en el contrato primigenio tal derecho, el que operará en forma automática, sin necesidad de requerirse de nueva celebración de contrato o renovación.

En el contrato deberá consignarse con la mayor precisión las circunstancias o condiciones que deben observarse para que se reanude en cada oportunidad la labor intermitente del contrato. El tiempo de servicios y los derechos sociales del trabajador contratado bajo esta modalidad se determinarán en función del tiempo efectivamente laborado. (Art. 64 al 66 del TUO de la LPCL).

- **Contrato de Temporada:** Se celebra para atender necesidades propias del giro de la empresa o establecimiento, que se cumplen sólo en determinadas épocas del año y que están sujetas a repetirse en periodos equivalentes. En este contrato deberá constar necesariamente por escrito la duración de la temporada, la naturaleza de la actividad de la empresa o establecimiento y la naturaleza de las labores del trabajador. También están comprendidos en éste tipo de contratos, los incrementos regulares y periódicos de nivel de la actividad normal de la empresa o explotación, producto de un aumento sustancial de la demanda durante una parte del año, en los establecimientos o explotaciones cuya actividad es continua y permanente durante todo el año. Igualmente, se asimilarán al contrato de temporada las actividades feriales. Ejemplo: El contrato celebrado en la época de navidad. (Art. 67 al 71 del TUO de la LPCL).

### 2.14.1.3. Contrato a Tiempo Parcial

Son contratos laborales que pueden ser suscritos por los empleadores para contratar trabajadores. La característica principal radica en la prestación de una jornada menor al 50% de la jornada máxima legal (menos de 4 horas diarias o en promedio semanal). Este tipo de contratos debe ser celebrado por escrito.

Las modalidades de trabajo las podemos apreciar en el siguiente gráfico:



**GRÁFICO N°4 CLASES DE CONTRATO**

Fuente: Elaboración propia.

Para el presente proyecto se va a contratar al trabajador (pastelero) bajo la modalidad Contrato Indeterminado puesto se considera que el trabajador va a conocer el know how de la empresa.

EL trabajador va a tener un periodo de prueba de 3 meses al iniciar las labores.

## **1.15 Contratos Comerciales y Responsabilidad civil de los Accionistas.**

Los contratos comerciales son las facultades que tiene el gerente para suscribir contratos civiles, comerciales, de representaciones laborales etc.

Del mismo modo que las empresas firman contratos con personas para que estas desarrollen determinadas tareas en la compañía, ya sea de manera interna, ya sea de manera externa, también las empresas firman contratos de carácter comercial entre sí con el fin de expandir y hacer crecer sus respectivos negocios.

Estos contratos pueden ir desde el simple arrendamiento de locales, y/o instalaciones, hasta grandes alianzas entre gigantes internacionales, pasando por el leasing de vehículos o contratos de franquiciado.

### **1.15.1. Contratos comerciales**

#### **1.15.1.1. Acta constitutiva.**

El contrato social es el que le da vida a la empresa y es de vital importancia saber bajo que modalidad va a constituir su PYME, dependiendo de la actividad preponderante que desarrollará, los socios que la van a conformar, etcétera, porque de acuerdo a la ley general de sociedades mercantiles, dependen entre otras cosas, el tratamiento fiscal, los derechos y obligaciones jurídicas de la empresa y sus socios.

#### **1.15.1.2. Contrato de arrendamiento.**

El contrato de arrendamiento se da si compañía se establece en el inmueble de un tercero; en primer lugar, porque sirve de domicilio para el cumplimiento de los derechos y obligaciones y en segundo lugar , sirve para delimitar los derechos y obligaciones que se tiene como arrendatarios.

\*El presente Plan de Negocios contará con local propio para aperturar la empresa, siendo el mismo domicilio del dueño.

### **1.15.1.3. Contrato individual de trabajo.**

Asimismo, es indispensable celebrar un contrato individual de trabajo que de certidumbre jurídica tanto al patrón como al trabajador, que sirve primordialmente para delimitar las condiciones laborales de los trabajadores al servicio del patrón.

### **1.15.1.4. Contrato de compra-venta.**

Indudablemente para comercializar los bienes o servicios objeto de nuestra corporación, tenemos que celebrar contratos de compraventa. Este contrato sirve principalmente para delimitar las condiciones en las cuales se van a enajenar los productos, debido que nuestra legislación no solamente prevé la compraventa simple (es decir en la que una persona que transmite la propiedad de una cosa a cambio de un precio cierto y en dinero), sino que la ley contempla diferentes modalidades para efectuar una compraventa:

**-Con reserva de dominio**, que es la clase de compraventa en donde el vendedor se reserva la transmisión de la propiedad del producto vendido hasta que el comprador no satisfaga la totalidad de la contraprestación pactada; de tracto sucesivo, que es la compraventa conocida como en abonos.

**-Compra venta mixta**, es aquella donde la contraprestación se cubre con la mayor parte en dinero, pero la otra parte se da en especie. Es por esto que este contrato resulta de vital importancia toda vez que en el se pactan entre las partes la forma en la que se va a efectuar la enajenación (la venta) y así se evita que cualquiera de las partes incumpla lo estrictamente pactado en el contrato, y en caso contrario, pueda ser demandado por el incumplimiento del mismo pudiendo resultar en un pago millonario por los daños y perjuicios ocasionados a la contraparte.

### **1.15.1.5. Contrato de comisión mercantil.**

En el supuesto de requerir de intermediarios es necesario un contrato de comisión mercantil. Este tipo de contrato es fundamental para las PYME, porque

auxilia en la comercialización de los productos a través de personas calificadas o especializadas en las ventas, sin que tengamos que contratarlos como empleados y por ende, evitarnos aumentar la carga social para la empresa con pagos al IMSS, INFONAVIT, impuestos a la nómina, etcétera. De esta forma, al vendedor simplemente se le otorgara una comisión y la factura que éste entregue a la empresa por las comisiones recibidas, es deducible en el pago de Impuestos. Cabe mencionar que si usted no cuenta con este contrato y colaboran con usted vendedores en esta modalidad, pueden acarrearle graves problemas; por ejemplo, el IMSS puede argumentar que la persona es su empleado y exigirle el pago de todas las cuotas desde la contratación más las correspondientes multas, cantidades que pueden resultar altamente considerables.

#### **1.15.1.6. Contrato de Prestación de Servicios.**

Este tipo de contratos sirve principalmente para contratar servicios de profesionales a un costo menor, sin la necesidad de ingresar a las personas que los provean a nuestra nómina.

#### **1.15.1.7. Contrato de confidencialidad.**

Debido que la tecnología, los procesos de elaboración y comercialización de bienes representan un activo sumamente importante para las empresas, e incluso en muchas ocasiones representan casi la totalidad de su patrimonio, es indispensable contar con un contrato de confidencialidad que resguarde esos procesos en el supuesto que no se cuente con la marca o patente registrada ante el IMPI. De igual forma, en el caso de contratar personal o prestadores de servicio que tengan acceso a información privilegiada de la empresa, este contrato se torna fundamental para salvaguardar la confidencialidad de esa información y para que no se ponga en riesgo los secretos del éxito de una empresa.

#### **1.15.2. Responsabilidad Civil de Los accionistas**

En el Presente plan de Negocios vamos a conformar una Empresa Individual de Responsabilidad Limitada, la cual no cuenta con accionistas.

La gran diferencia existente entre la estructura de la EIRL y la estructura de las sociedades, es que en la EIRL el órgano de decisión está conformado por una sola persona, que es el titular de la empresa. La administración recae en el gerente, pero debe tenerse en cuenta que dicha función la puede cumplir el propio titular.

#### **a. Titular**

- Órgano máximo de decisión.
- Se trata de una sola persona natural.
- Posee todas las atribuciones sobre la empresa, salvo aquellas que hayan sido asignadas al gerente en el estatuto.

#### **b. Gerente**

- Órgano de administración. Pueden existir varios gerentes, en cuyo caso, uno de ellos asume la posición de gerente general.
- Representante legal de la empresa.
- Es posible que el titular asuma la condición de gerente, en cuyo caso se le denomina Titular Gerente.
- Atribuciones y responsabilidad reguladas por los artículos 50° y 52° de la Ley de la EIRL (Decreto Ley N° 21621).

## **2. ESTUDIO DE MERCADO**

### **2.1. DESCRIPCION DEL ENTORNO DEL MERCADO**

En el presente Plan de Negocios, para poder analizar del entorno tendremos que tomar en consideración los aspectos más significativos que se encuentran en el Macro Entorno y que afectan al desarrollo de la empresa, dentro de ellos se tiene, principalmente, los factores: Económico, social, cultural, político legal, religioso, tecnológico y demográfico.

## 2.1.1. ANALISIS DEL MACRO ENTORNO

### a) Análisis Económico

En los últimos años, la situación económica de nuestro país se ha visto incrementada, esto ha permitido que el nivel de gasto ascienda notablemente en diversas áreas.

Según información del BCRP, la proyección de Producto Bruto Interno (PBI), para el año 2017 será del 4.5% proyectándose para el 2018 en 4.6%

**TABLA N° 11 PROYECCIÓN DE PRODUCTO BRUTO INTERNO**

	2015	2016	2017	2018
América Latina y El Caribe	0.1	-0.7	1.2	2.1
América del Sur	-1.3	-2.3	0.8	1.8
Excluidas las economías en contracción	2.9	2.4	2.9	3.3
América Central	4.2	3.8	4.1	4.2
El Caribe	3.9	3.7	3.9	4.0
América Latina				
Argentina	2.5	-2.4	2.2	2.8
Brasil	-3.8	-3.5	0.2	1.5
Chile	2.3	1.6	2.1	2.7
Colombia	3.1	2.9	2.6	3.5
México	2.6	2.2	1.7	2.0
Perú	3.3	4.0	4.3	3.5
Venezuela	-6.2	-12.0	-6.0	-3.0

Fuente: FMI 2015

Según informe del INEI, el ingreso promedio mensual de los limeños aumento 6,4% durante el trimestre Mayo-Julio respecto al mismo periodo del 2015, con ello la brecha de genero se redujo a S/. 499,00.

Asimismo, el ingreso mensual en Lima metropolitana fue de S/. 1617.50, siendo el de los hombres de S/. 1.8837,4 y el de las mujeres de S/. 1.338,4, una amplia brecha de género que sin embargo se ha reducido según indica el INEI.

Este incremento en el ingreso de las personas resulta favorable para la empresa en el sector en que se encuentra, ya que significa que pueden destinar su presupuesto para ciertas actividades como entretenimiento, negocios, o tal vez el ahorro.

**TABLA N°12 INGRESOS Y GASTOS SEGÚN NSE 2015 - LIMA METROPOLITANA**

	TOTAL	NSE A	NSE B	NSE C	NSE C1	NSE C2	NSE D	NSE E
Grupo 1 : Alimentos – gasto promedio	S/. 673	S/. 975	S/. 803	S/. 689	S/. 718	S/. 643	S/. 548	S/. 468
Grupo 2 : Vestido y Calzado – gasto promedio	S/. 95	S/. 233	S/. 132	S/. 89	S/. 97	S/. 76	S/. 60	S/. 59
Grupo 3 : de vivienda, Combustible, Electricidad y Conservación de la Vivienda – gasto promedio	S/. 237	S/. 566	S/. 356	S/. 223	S/. 236	S/. 202	S/. 147	S/. 94
Grupo 4 : Muebles, Enseres y Mantenimiento de la vivienda – gasto promedio	S/. 104	S/. 578	S/. 159	S/. 68	S/. 73	S/. 59	S/. 45	S/. 36
Grupo 5 : Cuidado, Conservación de la Salud y Serv Médicos –gasto promedio	S/. 126	S/. 360	S/. 172	S/. 122	S/. 122	S/. 122	S/. 73	S/. 48
Grupo 6 : Transportes y Comunicaciones – gasto promedio	S/. 211	S/. 876	S/. 396	S/. 155	S/. 175	S/. 123	S/. 73	S/. 49
Grupo 7 : Esparcimiento, Diversión, Servicios Culturales y de Enseñanza – gasto promedio	S/. 265	S/. 1,056	S/. 459	S/. 211	S/. 242	S/. 160	S/. 106	S/. 61
Grupo 8 : Otros bienes y servicios – gasto promedio	S/. 108	S/. 265	S/. 155	S/. 102	S/. 107	S/. 94	S/. 67	S/. 56
<b>PROMEDIO GENERAL DE GASTO FAMILIAR MENSUAL</b>	S/. 3,074	S/. 7,394	S/. 4,414	S/. 2,880	S/. 3,077	S/. 2,563	S/. 1,952	S/. 1,535
<b>PROMEDIO GENERAL DE INGRESO FAMILIAR MENSUAL*</b>	S/. 3,954	S/. 11,596	S/. 5,869	S/. 3,585	S/. 3,834	S/. 3,185	S/. 2,227	S/. 1,650

Fuente: INEI 2016

## **b) Análisis Socio –Cultural**

Los ciclos de mercados de pastelería se encuentra en auge, esto resulta bastante favorable para la empresa porque es una oportunidad para ingresar al mercado con facilidad, pero al mismo tiempo representa una amenaza puesto que cada vez hay mas negocios del mismo rubro en Lima metropolitana. No obstante, en los últimos años, la mejora de la situación económica de nuestro país se ha visto incrementada, esto ha permitido que el nivel de gasto ascienda notablemente en diversas áreas.

Actualmente la gastronomía peruana continúa con el crecimiento sostenible dentro y fuera del país, contribuyendo así a la transformación de la sociedad mediante la inclusión social, aportando optimismo y orgullo, y prueba de ello es el aumento de restaurantes en el país, ya que desde el año 2009 ha habido un incremento en un 17% de restaurantes a nivel nacional, así como también la expansión de algunos restaurantes nacionales al extranjero llevando nuestra gastronomía a los paladares más exigentes.

### **Perfil del Consumidor**

El perfil del consumidor o estudio a la es importante aún; así, por ejemplo, si nos enfocamos en el segmento de estudio para este trabajo como mercado objetivo, tenemos algunos detalles que nos ayudan a entender el comportamiento del consumidor.

## **c) Análisis Religioso**

En el Perú, como en otras partes del mundo, la religión ha jugado un papel vital en el desarrollo social y cultural de las sociedades desde sus orígenes y la toma del poder por los españoles, quienes impusieron el catolicismo.

En el Perú predomina el cristianismo, en su mayoría católico. Éste, llegado al Perú acompañando a los conquistadores, tuvo un encuentro con la religión politeísta incaica lo que produjo un sincretismo religioso, presente en todo el país en diversas

maneras y magnitudes. Para el presente plan de negocios significa que nuestro producto tendrá gran aceptación debido a que no va en contra de la religión en el país.

#### **d) Análisis Político Legal**

El **análisis** de los factores que afectan los entornos **políticos** y **legales** de una nación, han cogido fuerza a medida que el mundo se ha globalizado.

Nuestra nación posee el mejor ambiente macroeconómico de América Latina, según un estudio del semanario Latin Business Chronicle.

El semanario Latin Business Chronicle, con sede en Florida –Estados Unidos, ratificó al Perú como el tercer mejor país en América Latina para hacer negocios, precedido por Chile y Panamá.

Sin embargo, de las tres naciones solo Perú mejoró su puntaje en la evaluación de su clima.

El índice Latin Business Index mide el ambiente de negocios en 19 países latinoamericanos. Evalúa cinco factores principales y 27 subcategorías, entre ellas el ambiente macroeconómico, corporativo y político, la situación de cada país en cuanto a globalización y competitividad y el nivel tecnológico.

Para nuestra empresa el análisis político-legal se torna favorable debido a que se respeta la democracia, se respeta la legalidad, se respeta los derechos humanos y laborales, y se respeta la inclusión social.

#### **e) Análisis Tecnológico**

Otro aspecto fundamental a la hora de analizar el entorno general empresarial es el factor tecnológico. Nos referimos a uno de los factores de mayor efecto sobre la actividad empresarial. La ciencia proporciona el conocimiento y la tecnología lo usa.

Tecnología se refiere a la suma total del conocimiento que se tiene de las formas de hacer las cosas. Sin embargo su principal influencia es sobre la forma de hacer las cosas, cómo se diseñan, producen, distribuyen y venden los bienes y los servicios.

La repercusión de la tecnología se manifiesta en nuevos productos, nuevas máquinas, nuevas herramientas, nuevos materiales y nuevos servicios. Algunos **beneficios** de la tecnología son: mayor productividad, estándares más altos de vida, más tiempo de descanso y una mayor variedad de productos.

Para la empresa es importante contar con tecnología de punta para ser más competitivos en el mercado considerando que en la industria de la Pastelería y Repostería, y que como industria manufacturera, la tecnología es un factor clave para su adecuado desarrollo y crecimiento.

En el rubro de la panadería y pastelería se va a utilizar tres tipos de tecnología; la denominada ‘‘Tecnología dura’’, llamado así a todo el entorno relacionado a la maquinaria que se usa en la industria y la manera en cómo se desarrolla en el mercado.

Por otro lado, podríamos también diferenciar un segundo tipo de tecnología a la que podríamos definir como ‘‘Tecnología Blanda’’, considerada a las diversas normas y/o certificaciones a las que están sometidos los productos en este mercado.

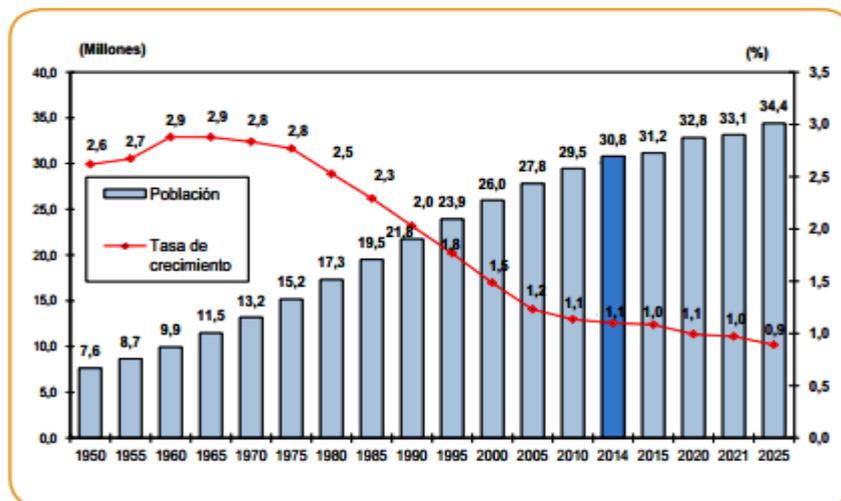
Finalmente, podemos clasificar como un tercer tipo de tecnología el cual engloba los diversos canales que las empresas utilizan hoy en día para interactuar de manera virtual con el mercado y así pueda llegar a más opciones de compra según lo requiera el cliente. Para ello, se cuenta con la parte ‘‘suave’’ de éstas tecnologías denominada Software, el cual implica los diversos programas y/o aplicativos que permiten esta interacción, tales como el internet mediante las páginas web, redes sociales, etc. Así por ejemplo según IPSOS (2017) para este 2017, se estima que 13 millones de peruanos son internautas. Respecto a su conexión a internet, el smartphone toma el protagonismo como el dispositivo que más internautas tienen y como el que más usan para acceder. La computadora y laptop también tienen un papel importante en la vida de los internautas, así como el Smart TV, aunque para otros motivos.

La pertenencia a redes sociales es cada vez mayor, prácticamente todos están suscritos en Facebook, especialmente los adolescentes y adultos jóvenes.

## f) Análisis Demográfico

Se refiere a todas las características de la población como el tamaño de ésta, la tasa de crecimiento de población de diferentes ciudades, regiones y países; distribución por edad, composición étnica, niveles de educación, conformación de los hogares, sus características y los movimientos regionales. Determina el comportamiento de la población atendida por la empresa y de aquella por atender con el proyecto, su tasa de crecimiento, los procesos de migración, la composición por grupos de edad, sexo, educación y ocupación, población económicamente activa, etc.

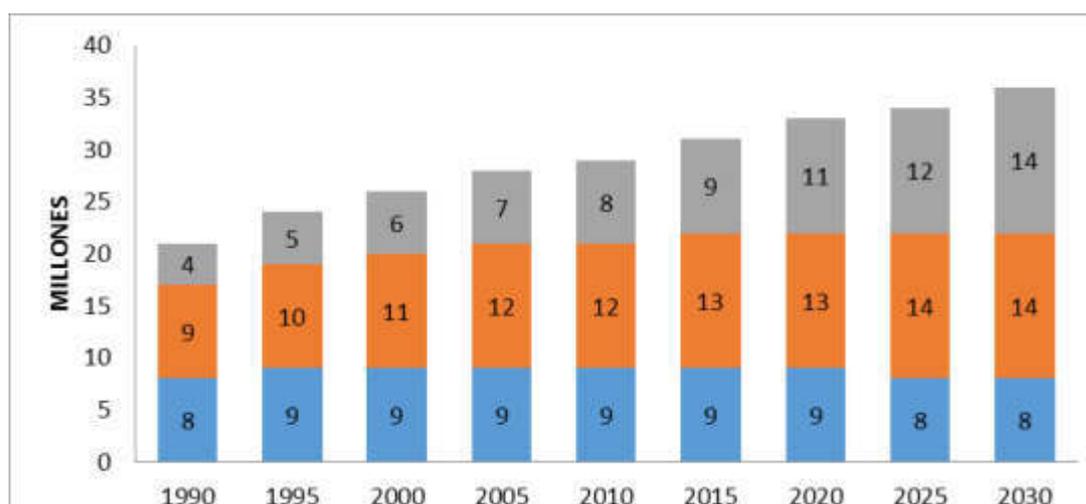
Es importante dar a conocer la estructura en cuanto a la cantidad de habitantes que presenta nuestro país según nivel socioeconómico y de igual manera conocer la estructura de la ciudad de Lima y del mercado objetivo.



**GRÁFICO N °5 POBLACIÓN Y TASA DE CRECIMIENTO 1950-2025 EN PERÚ**

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática.

A su vez, para el análisis del entorno demográfico lo enfocamos a nivel nacional y en Lima metropolitana, considerando el mercado en donde haremos el estudio de la empresa. Para ello, comenzamos analizando la población y su crecimiento en el tiempo, haciendo un particular enfoque en el rango de las edades que nos interesa estudiar para nuestro trabajo. Así tenemos:



**GRÁFICO N°6 CRECIMIENTO DE LA POBLACIÓN EN EL PERÚ Y DISTRIBUCION POR EDADES**

Fuente:INEI 2016

Observamos que la población ha ido en crecimiento y se proyecta que la tendencia se mantenga en los próximos años; así también, si nos enfocamos particularmente en la población entre 15 y 40 años, quienes son básicamente el público objetivo de la empresa, vemos que en los últimos años el porcentaje que representa del total de la población ha ido también creciendo, siendo a la fecha aproximadamente el 43% del total, aunque en el futuro se espera que éste rango de edad tenga la misma proporción que la población en edades de 41 años a más.

Por ejemplo, de acuerdo a cifras de IPSOS Perú (2013), de la población considerada dentro del rango de Adultos Jóvenes (21 – 35 años aprox.), es decir, gran parte del mercado objetivo de la empresa en estudio, un 79% destina sus ingresos a gastos de alimentación. Por otro lado, según Álvarez & Cánepa (2013), estiman que un 74% de esta población tiene la costumbre de, al menos, comprar regalos a amigos y/o familiares en ocasiones especiales. Para lo cual podríamos considerar al cupcake como una buena alternativa.

Es también un factor importante a tomar en cuenta la distribución actual de la población según las ciudades más importantes del país, tomando en cuenta principalmente, a aquellas en las que la empresa enfoca la mayor cantidad de sus ventas actualmente:

**TABLA N°13 PERÚ CIUDADES CON MAYOR POBLACIÓN 2015**

PUESTO	CIUDAD	POBLACIÓN
1	LIMA METROPOLITANA	9886647
2	AREQUIPA	869351
3	TRUJILLO	799550
4	CHICLAYO	600440
5	IQUITOS	437376

Fuente: INEI 2015

Se observa que más de la mitad del Perú se encuentra en Lima metropolitana, lugar en donde se desarrolla con mayor fuerza la empresa en estudio y lo cual es un factor a favor; asimismo, se muestra el porcentaje que representan las demás ciudades como Arequipa, Chiclayo y Trujillo, ya que son éstas las ciudades donde también hay presencia de la empresa, aunque en menor medida que en Lima metropolitana.

#### 2.1.2. ANALISIS DEL MICROENTORNO

La evaluación del MICROENTORNO nos permite determinar las condiciones del funcionamiento y desarrollo de las empresas, lo cual influye en la definición de las decisiones estratégicas de ella. Los principales Stakeholders son los siguientes:

#### A) PROVEEDORES

Los proveedores que proporcionaran los insumos a las Empresa serán las siguientes:

**TABLA N°14 LISTA DE PROVEEDORES**

PROVEEDOR	CONTACTO	DIRECCIÓN	TELÉFONO	EMAIL	PRODUCTOS
FRATELLO	Mauricio Diaz	Jr. Jorge Chávez 351 – Breña, Lima 05. Perú	431- 0515	informeinformes@fratello.com.pe	Masa Fondant, Colorantes, escencias.
Alicorp	Alicia Silva	Av Argentina 4793 Callao, Perú	315-0800	asilva@alicorp.com.pe	Harina, levadura, margarina,

<b>Avícola San Fernando</b>	Jorge Guillen	Av. República de Panamá 4295, Surquillo Lima - Perú	213-5300	ventas@san-fernando.com.pe	Huevos
GLORIA S.A.	Adela Guzman	Avenida República de Panamá, 2461 -La Victoria - Lima	415-0090	aguzman@gloria.com.pe	Productos lacteos

Fuente: Elaboración propia.

## B) CLIENTES

Según la encuesta aplicada a una muestra de 384 personas de un universo de 399 888 personas se identificó el perfil de los consumidores de cupcakes siendo las siguientes:

**-GÉNERO:** FEMENINO Y MASCULINO

**-DISTRITOS:** La Molina, Miraflores, San Isidro, San Borja y Santiago de Surco

**-EDADES:** Entre 15 a 50 años

**-NSE:** A y B

**-LUGARES:** Centros comerciales y parques

## C) INTERMEDIARIOS

La empresa Copitos de Ternura contratará el servicio de transporte de un camión pequeño de pastelería de desde el punto de San Borja hasta la ubicación de los clientes

**Tabla N°15 PROVEEDORES DE TRANSPORTE**

PROVEEDOR	DIRECCIÓN	TELÉFONO	SITIO WEB
VanPeru E.I.R.L.	Av. San Luis 1540	981 326 519	No tiene

Fuente: Elaboración propia.

## D) COMPETIDORES

La Empresa Copitos de Ternura cuenta con competidores en la producción y comercialización de Cupcakes centralizados principalmente en la ciudad de Lima metropolitana.

Entre los principales competidores de la empresa estarían:

**TABLA N°16 COMPETIDORES QUE COMERCIALIZAN CUPCAKES**

EMPRESA	DIRECCION	TELEFONO	SITIO WEB
Claudia Cupcakes	Calle Gonzalo Pizarro 180 Urb. Maranga-San Miguel-Lima	993 533 876	<a href="http://www.claudiacupcakes.com">http://www.claudiacupcakes.com</a>
Miss Cupcakes	Av. 28 de Julio 810- Miraflores- Lima	(01) 241-7545	<a href="http://www.misscupcakes.pe">www.misscupcakes.pe</a>
Dolce Cuore	Av Javier Prado Este 4200- Santiago de Surco-Lima	(01) 437-6833	<a href="http://www.dolcecuore.pe">www.dolcecuore.pe</a>
Hayley's	C.C. Plaza San Miguel, M 102 (1er nivel)-San Miguel- Lima	(01) 457-0301	<a href="http://www.haylli.com.pe">www.haylli.com.pe</a>
Arawi	Jr. Plmentel Jimenez 1901 Cercado de Lima-Lima	(01) 734-7671	<a href="http://www.arawi.pe">http://www.arawi.pe</a>

Fuente: Elaboración propia

## **E) PUBLICOS**

### **-LICENCIA MUNICIPAL**

Para el funcionamiento de la empresa se necesita contar con el permiso de la Municipalidad en este caso por la ubicación de la Municipalidad de San Borja. El establecimiento medirá aproximadamente 20 m<sup>2</sup> con capacidad de almacenamiento no mayor al 30% del área local.

El costo para la obtención de la licencia de funcionamiento es de S/. 693.51 – DERECHO DE TRÁMITE y el tiempo de entrega de la licencia es de 15 días calendario.

## **F) EMPRESA**

La empresa Copitos de Ternura será una empresa especializada en producir y comercializar cupcakes ubicada en el distrito de San Borja. Los cupcakes que comercializara son productos hechos con insumos de buena calidad y con diseños complemente personalizados, además de ello la empresa guarda respeto con el medio ambiente debido a que la empresa no emitirá algún tipo de emisión gaseosa al medio ambiente, por lo que su impacto al aire es prácticamente nulo.

Finalmente, la empresa no emite algún tipo de emisión gaseosa al medio ambiente, por lo que su impacto al aire es prácticamente nulo.

Para los beneficios del producto, éstos se pueden orientar no sólo al hecho de consumir un producto agradable al sentido del gusto en sabor, sino también, al detalle sensorial que brinda al tener un producto agradable a la vista y con los diseños que el cliente solicita, teniendo así entonces una opción de personalización del producto ante situaciones particulares.

### 2.1.3. ANÁLISIS FODA

El análisis FODA es el estudio de la situación de una empresa u organización a través de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, tal como indican las siglas de la palabra y, de esta manera planificar una estrategia del futuro.

A continuación se presenta el siguiente cuadro con el Análisis FODA:

**TABLA N°17 ANÁLISIS FODA**

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>F01: Empresa legalmente constituida y con una marca propia registrada.            F02: Alta flexibilidad para el diseño y elaboración de los productos de acuerdo al gusto del cliente.            F03: Buena presentación, diseño y sabor de sus productos.            F04: Muy buena relación con sus principales proveedores.            F05: Muy buena relación con sus principales clientes.            F06: Cuenta con personal competente con estudios técnicos en panadería y pastelería.</p>	<p>O01: Crecimiento del mercado interno y externo de pastelería.            O02: Posibilidad de alianzas comerciales con grandes empresas.            O03: Facilidad de acceso a la tecnología de máquina y equipos.            O04: Estabilidad en los precios de mercado.            O05: Facilidad de acceso a medios de comunicación para publicidad.            O06: Ferias Gastronómicas en el país.            O07: Desarrollo del comercio electrónico.</p>

DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>D01: Ausencia de un sistema de Aseguramiento de la Calidad e Inocuidad Alimentaria.</p> <p>D02: Carencia de un Plan Estratégico.</p> <p>D03: Áreas reducidas e inadecuada distribución del taller para el desarrollo del proceso.</p> <p>D04: Bajo compromiso de la gerencia en los procesos internos de la empresa.</p> <p>D05: No existe un sistema adecuado para la compra y reposición de suministros y manejo de inventarios.</p> <p>D06: Ineficiente utilización de la capacidad instalada.</p>	<p>A01: Crecimiento de la competencia</p> <p>A02: Facilidad de ingreso en el negocio de cupcakes.</p> <p>A03: Competidores con menores costos.</p> <p>A04: Alta variedad de productos sustitutos.</p> <p>A05: Dificultad de acceso a personal capacitado y/o calificado en el rubro.</p> <p>A06: Acceso al crédito con altas tasas de interés.</p> <p>O07: Leyes y normas cada vez más exigentes para la industria en general.</p>

Fuente: Elaboración propia

En la matriz siguiente se puede apreciar las estrategias que se derivan de las distintas fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas relacionadas al proyecto del negocio propuesto.

Las estrategias construidas nos permiten aprovechar las oportunidades contrarrestando las debilidades y se hace uso de las fortalezas.

#### ANÁLISIS FODA Y ESTRATEGIAS:

**TABLA N°18 MATRIZ SINTESIS ESTRATÉGICA**

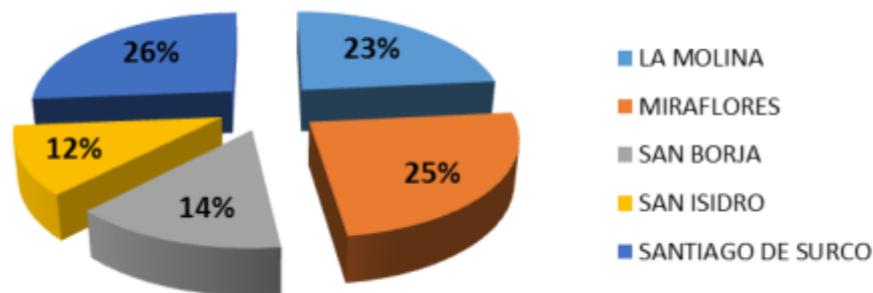
MATRIZ SINTESIS ESTRATEGICA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
<b>OPORTUNIDADES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Acentuar la marca mediante más alianzas estratégicas con grandes empresas para expandir aún más el mercado objetivo.</li> <li>* Ampliar los canales de venta al público para brindar facilidades de acceso a sus productos, como el e-commerce (comercio electrónico).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Re-disponer la planta para tener una mejor distribución de espacios para las operaciones.</li> <li>* Implementar un adecuado sistema de producción y gestión de la cadena de suministros (control de la producción, materias primas, inventarios, etc).</li> <li>* Implementar un adecuado Sistema de Aseguramiento de la Calidad.</li> </ul>

<b>AMENAZAS</b>	* Estrechar la cercanía y lazos comerciales con los proveedores y clientes actuales.	*Elaborar un plan estratégico para la empresa.
	*Implementar controles y/o Normas Técnicas de Seguridad, Salud Ocupacional y Gestión Ambiental.C2	

Fuente: Elaboración propia.

## 2.2. ÁMBITO DE ACCION DEL NEGOCIO

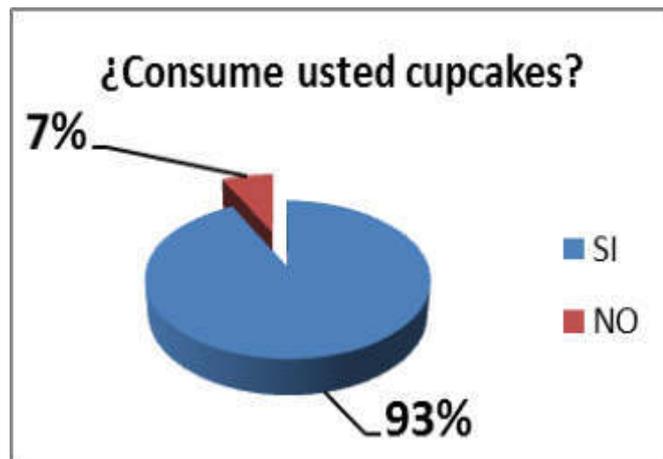
Se realizó una encuesta a 400 personas que residen en los distritos de: San Borja, Santiago de Surco, San Isidro, Miraflores y La Molina. Todos ellos pertenecientes a los estratos socioeconómicos Ay B para poder conocer su nivel de percepción acerca del consumo de Cupcakes, Así como determinar el ámbito de negocio e identificar la demanda insatisfecha. Algunos de los resultados obtenidos fueron los siguientes:



### GRÁFICO N°7 CANTIDAD DE ENCUESTADOS POR DISTRITO

Fuente: Elaboración propia.

Como podemos apreciar en el gráfico N°7, del total de personas encuestadas, el 12% pertenecen al distrito de San Isidro, el 14% a San Borja, el 25% a Miraflores, el 26% a Santiago de Surco y el 23% a La Molina.



**GRÁFICO N°8 CANTIDAD DE CONSUMIDORES DE CUPCAKES**

Fuente: Elaboración propia.

De los 400 encuestados, el 93% respondió que si consume cupcakes, y solo el 7% no consume cupcakes. Concluyendo que el consumo de Cupcakes es favorable si es que se desea aperturar en el mercado el negocio de cupcakes.

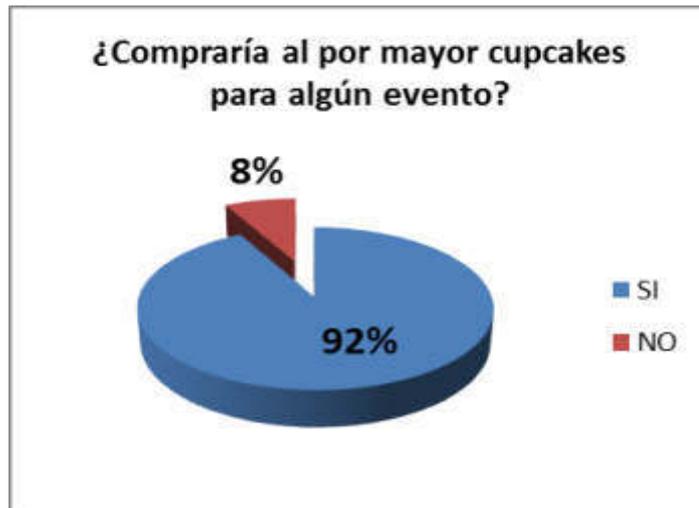


**GRÁFICO N°9 EVENTOS PARA CONTAR CON CUPCAKES**

Fuente: Elaboración propia

Como podemos apreciar en el Gráfico N°09, el 12% de los encuestados cuenta con una empresa de cupcakes para un antojo, el 26% para un obsequio y el 62

% para una fiesta. En conclusión se puede decir que las personas prefieren los cupcakes para realizar y decorar algún tipo de evento o fiesta, lo cual es beneficioso para la empresa debido a que los pedidos de Cupcakes para fiestas se realizan al por mayor y en cantidades mayores a 50 unidades.



**GRÁFICO N°10 COMPRAS AL POR MAYOR DE CUPCAKES**

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede apreciar en el gráfico N°10, el cual refuerza la anterior interrogante, debido a que de los encuestados, el 92% estaría dispuesto a comprar cupcakes al por mayor si es que va a realizar algún evento, sin embargo el 8% no estaría dispuesto a comprarlos. Como conclusión podemos decir que una gran porcentaje estaría dispuesto a comprar cupcakes al por mayor al realizar algún tipo de evento, siendo favorable para el presente plan de negocios.



**GRÁFICO N°11 LOS CUPCAKES POR PARTE INDISPENSABLE EN UNA MESA DECORATIVA**

Fuente : Elaboración propia

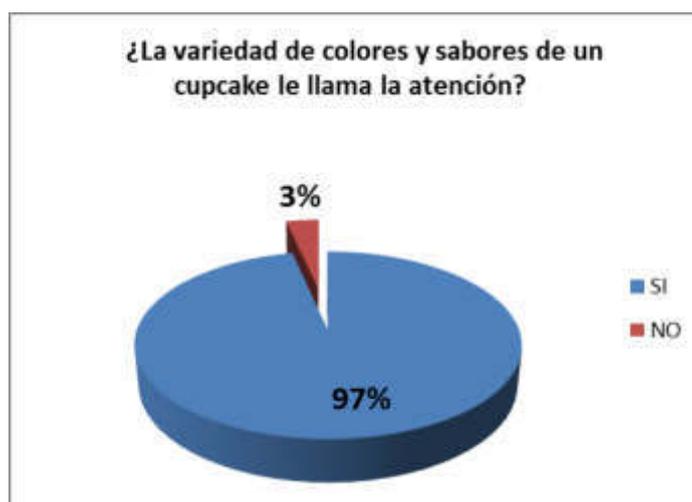
Como se puede apreciar en el gráfico N°11, del total de encuestados, el 93% cree que los cupcakes son parte indispensable de una mesa decorativa en algún evento, mientras que un 7% piensa que no es indispensable. Como conclusión se puede decir que los cupcakes se podrían considerar parte indispensable de la mesa decorativa de algún evento, por lo que es favorable para el presente proyecto, debido a la gran demanda que tiene este producto.



**GRÁFICO N°12 PRIMERO A TOMAR EN CUENTA A COMPRAR UN CUPCAKE**

Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar en el Gráfico N°12, del total de encuestados, el 55% lo primero que tomaría en cuenta al comprar un cupcakes es la Calidad, el 25% tomaría en cuenta el diseño, el 9% el sabor, el 7% la marca y el 4% el precio. Los factores como la Calidad y el diseño son favorables para el presente proyecto, debido a que será un rasgo característico de la marca Copitos de Ternura.



**GRÁFICO N°13 VARIEDAD DE COLORES Y SABORES DE UN CUPCAKE**

Fuente: Elaboración propia

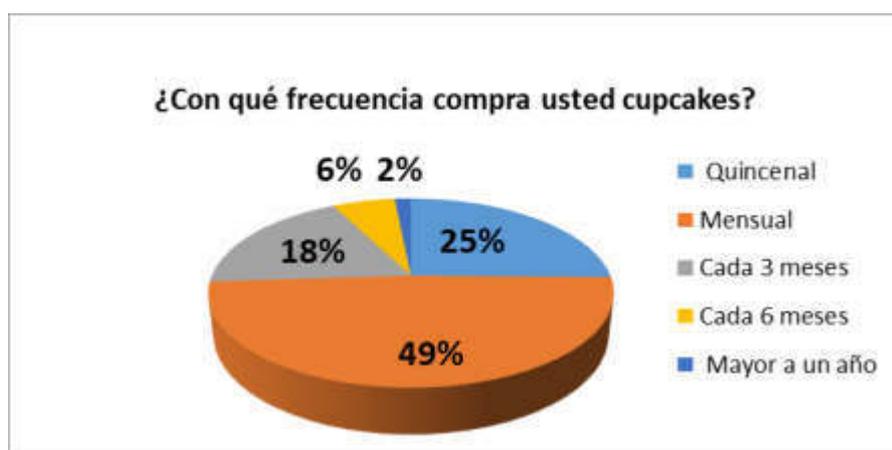
Como se puede apreciar en el Gráfico N°13, del total de encuestados, el 97% le llama la atención al momento de comprar un cupcake la variedad de colores y sabores, por el contrario un 3% no le llama la atención.



**GRÁFICO N°14 LUGARES A ACUDIR PARA COMPRAR CUPCAKES**

Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar en el Gráfico N°14, del total de los encuestados, el 38% suele comprar cupcakes en Tiendas Online, un 26% en Centros Comerciales, un 31% en pastelerías, un 2% en supermercados y solo un 3% en otros lugares. El porcentaje de personas que compran cupcakes es favorable para este plan debido a que representa una mayoría de consumidores, puesto que Copitos de Ternura ofrecerá sus productos vía Online.



**GRÁFICO N°15 FRECUENCIA EN COMPRA DE CUPCAKES**

Fuente: Elaboración propia

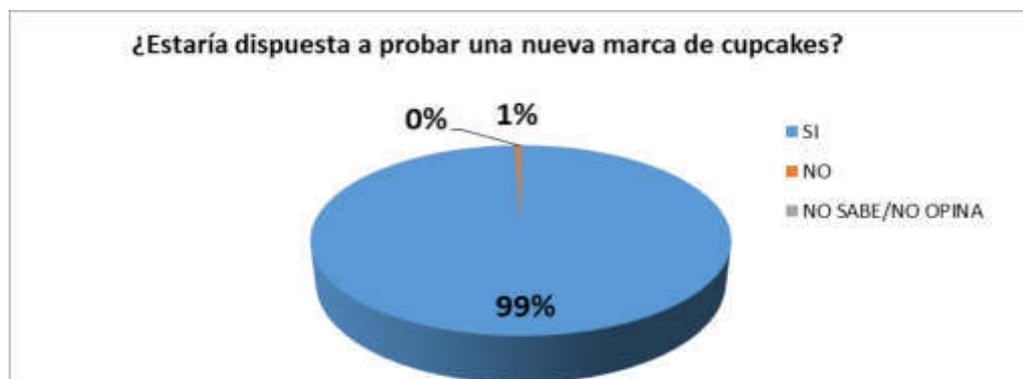
Como podemos apreciar en el Gráfico N°15, del total de encuestados, el 2% compra cupcakes con frecuencia mayor a 1 año, el 6% con frecuencia de cada 6 meses, el 18% con frecuencia de cada 3 meses, el 25% con frecuencia quincenal y el 49% con frecuencia mensual.



**GRÁFICO N°16 GASTO PROMEDIO AL COMPRAR UN POSTRE**

Fuente: Elaboración propia

Como podemos apreciar en el Gráfico N°16, del total de encuestados, el 8% gasta en el rango de 5 a 10 soles en un postre, el 36% en el rango de 7 a 10 soles, y el 56% gasta más de 10 soles en un postre. Como conclusión podemos decir que las personas están dispuestas a pagar en su mayoría más de 10 soles por un postre, lo cuál es favorable para el presente plan de negocio, debido a la aceptación del precio del producto como parte de la rama de los postres.



**GRÁFICO N°17 DISPONIBILIDAD DE PROBAR UNA NUEVA MARCA DE CUPCAKES**

Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar en el gráfico N°17, del total de los encuestados, el 99% estaría dispuesto a probar una nueva marca de cupcakes, mientras que el 1% no estaría dispuesto a hacerlo.

### **2.3. DESCRIPCIÓN DEL BIEN O SERVICIO**

Empresa Copitos de Ternura tiene como finalidad la prestación de un servicio (bien) de calidad, mediante el cual se busca satisfacer las necesidades del cliente. El servicio consiste en la producción y comercialización de cupcakes de acuerdo a las especificaciones la empresa será capaz de idear y llevar acabo lo estipulado por el cliente, sin que este se preocupe por la ejecución de la misma.

La empresa realizará una base de datos de todos aquellos proveedores de servicios que se necesite para la organización de la producción de cupcakes en donde se establecerán los contratos de cada uno de ellos y se considerará modo a operar, especificando la forma y tiempo de pago.

Con respecto a la ventaja competitiva, el posicionamiento de la empresa será a través de los atributos creatividad y tecnología, los cuales son los más importantes según las necesidades expuestas en el sondeo realizado a las personas, esto hará que los clientes reconozcan nuestro trabajo profesional y de calidad.

De la misma manera que para el Proceso de fabricación en sí de los productos de pastelería, actualmente no existe una Norma Técnica Peruana (NTP) orientada a la fabricación de tortas, pasteles o cupcakes en general, sin embargo, existe la siguiente Norma Sanitaria:

**TABLA N°19 NORMA SANITARIA**

<b>CODIGO</b>	<b>NOMBRE</b>	<b>PUBLICACION</b>
RM N° 1020-2010/MINSA	Norma Sanitaria para la Fabricación, Elaboración y Expendio de Productos de Panificación, Galletería y Pastelería.	30/12/2010

Fuente: Elaboración propia.

Esta norma tiene el propósito de brindar los lineamientos necesarios para proteger la salud de los consumidores, disponiendo los requisitos sanitarios que

deben cumplir los productos de panificación, galletería y pastelería y los establecimientos que los fabrican, elaboran y expenden.

En ella también se dan las pautas que debe tener el establecimiento en donde se produce estos alimentos y las características necesarias que debe tener el proceso de producción en general para cumplir los requisitos mínimos sanitarios.

Copitos de Ternura es una empresa dedicada a la producción y comercialización de cupcakes hechos con ingredientes tradicionales (harina, mantequilla, huevos, leche, frutas, etc) dejando de lado la pre-mezcla, estos cupcakes se elaborarán con diseños personalizados a pedido del cliente. Adicionalmente, la empresa venderá cupcakes al por mayor para todo tipo de eventos.

La empresa estará ubicada en la Av. San Luis 1760, en el distrito de San Borja, en Lima metropolitana. La empresa estará dirigida a los Niveles Socioeconómicos A y B.

### **2.3.1. PLAN DE MERCADEO**

A continuación se presentan cinco elementos claves a considerar para la elaboración de una Plan de Mercadeo de la Producción y comercialización de Cupcakes en Lima metropolitana para la Empresa Copitos de Ternura.

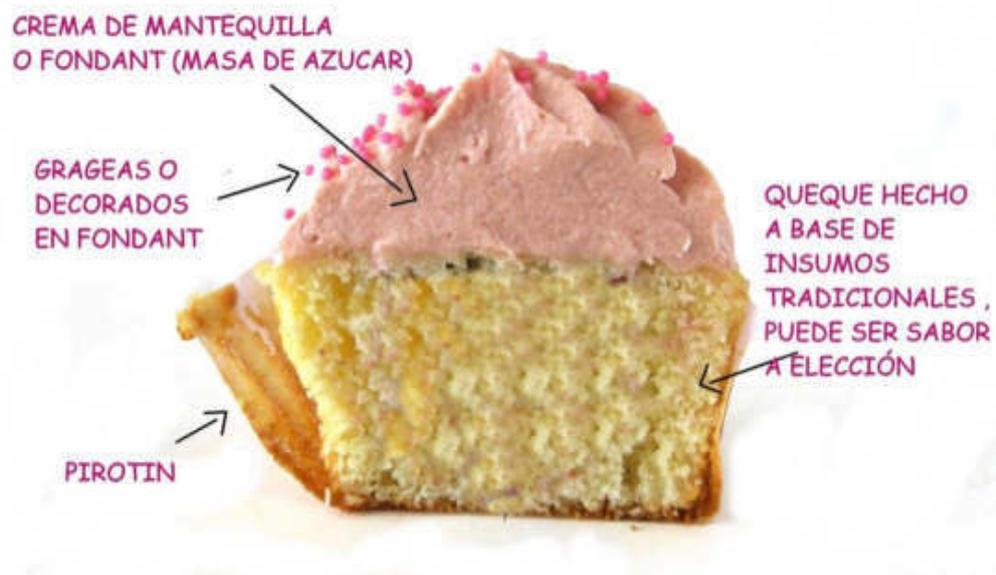
#### **a) PRODUCTO**

Frente a la propuesta de valor de la competencia. Cupcakes Copitos de Ternura se basa en la producción de Cupcakes que son pequeñas porciones de queque de diversos sabores ,hechos con ingredientes tradicionales, no usando pre-mezcla, y con una cobertura hecha a base de diversos ingredientes y con diversos diseños completamente personalizados, característica principal del producto.



**GRÁFICO N°18 DISEÑO DE CUPCAKES**

Fuente: Elaboración propia.



**GRÁFICO N°19 ESTRUCTURA DE UN CUPCAKE**

FUENTE: Elaboración propia.

Los cupcakes a producir y comercializar serán de los sabores a elección del cliente como pueden ser: Vainilla, chocolate, marmoleado, naranja, piña, red

velvet, zanahoria, plátano. El decorado que va en la parte de arriba del cupcake se podrán ser: Buttercream ( Crema de mantequilla) o Fondant ( Masa de azúcar).

Las estrategias a desarrollar serán las siguientes:

- Dar una buena atención y servicio al público en general, ya sea mediante la interacción con ellos en las redes sociales, así como en las entregas de pedidos en el taller o a domicilio.
- Brindar ofertas especiales en ocasiones particulares o fechas festivas, de modo que permita una mayor llegada al público objetivo y su consumo.
- Concretar alianzas con otras grandes marcas en el mercado de dulces, a fin de poder generar un mayor valor a su producto y una mayor satisfacción en el consumo del cliente.
- Manejar una flexibilidad en los precios ofrecidos, de acuerdo al volumen y/o características del pedido.
- Utilizar el Facebook como medio principal de llegada a sus clientes finales.
- Concretar alianzas con empresa de Catering a fin de maximizar las ventas.

## **b) PRECIO**

En este mercado de la pastelería existe una amplia variedad de productos, desde los panes más comunes, hasta chocolatería y pasteles bien elaborados, cuyos precios dependen de ciertos factores, tales como el tipo de producto, tamaño, calidad y cantidad, entre los principales. Si nos enfocamos en los productos de cupcakes, el precio va a depender del nivel de personalización requerida y los ingredientes a utilizar.

Tomando el caso de la empresa en análisis y otras empresas que mantienen la formalidad en el rubro, el precio promedio por una unidad de cupcake fluctúa entre los S/.7.00 – S/.10.00, siendo así un producto con un alto margen de ganancia puesto que se estima un costo de producción unitario aproximado de S/.1.50 – S/.2.00.

A continuación, podemos apreciar un cuadro comparativo de precios de cupcakes por unidad:

**TABLA N°20 PRECIO DE LA COMPETENCIA**

	<b>ARAWI</b>	<b>CLAUDIA CUPCAKES</b>	<b>MISS CUPCAKES</b>	<b>DOLCE CUORE</b>	<b>HAYLLI</b>
<b>PRECIO POR UNIDAD</b>	S/ 10.00	S/ 7.00	S/7.00	S/7.00	S/7.00

Fuente: Elaboración propia.

Cabe mencionar que éste producto se vende en tres presentaciones:

**TABLA N°:21 PRECIO POR UNIDAD DE COPITOS DE TERNURA**

	<b>UNIDAD</b>	<b>CAJA 6 UNIDADES</b>	<b>AL POR MAYOR (MAS DE 50 CUPCAKES)</b>
<b>PRECIO POR UNIDAD</b>	S/7.00	S/.40.00	S/6.00

Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado se desarrollarán estrategias de precios que contribuirá a ofrecer un precio competitivo y atractivo a los consumidores finales:

- **Fijación de precios basada en el valor para el cliente**

Esta estrategia aplica tanto para los clientes individuales como para los corporativos y ofrece la combinación perfecta de calidad a precio justo. Mediante esta estrategia se logra que el cliente valore el producto por los beneficios que reciben de este y se fija un precio para dicho valor. Lo que esta dispuesto a realizar Cupcakes Copitos de Ternura es evaluar las necesidades y percepciones de valor de los clientes y fijar un precio meta que se ajuste al valor percibido. Para ello la empresa determinará los costos asociados que permita diseñar y elaborar el producto que entregue el valor deseado.

- **Fijación de precios alto-bajo**

Aplicado para los clientes individuales en algunos casos, en donde los pedidos diarios tienen establecidos un precio alto y en ocasiones especiales realiza promociones con precios bajos temporales en algunos productos.

- **Fijación de precio basada en costos**

Aplicada a las empresa de Catering teniendo en cuenta la creación de un convenio de pedidos con productos específicamente diseñados bajo sus requerimientos. La estrategia consiste en fijar precios en base a costos de producción, distribución y venta del producto, a estos costos se le adiciona las utilidades por esfuerzo y los riesgos a lo que se puede enfrentar la empresa.

c) **PLAZA**

Los canales de atención y/o distribución aplicados por la empresa serán:

➤ **Venta Directa**

En el caso de los pedidos hechos por clientes particulares o corporativos, los productos serán vendidos directamente a ellos mediante alguno de canales de venta: Facebook, correo, teléfono, etc., y éstos serán entregados directamente en el taller de producción de la empresa, puesto aún no se contará con un puesto o tienda de atención directa.

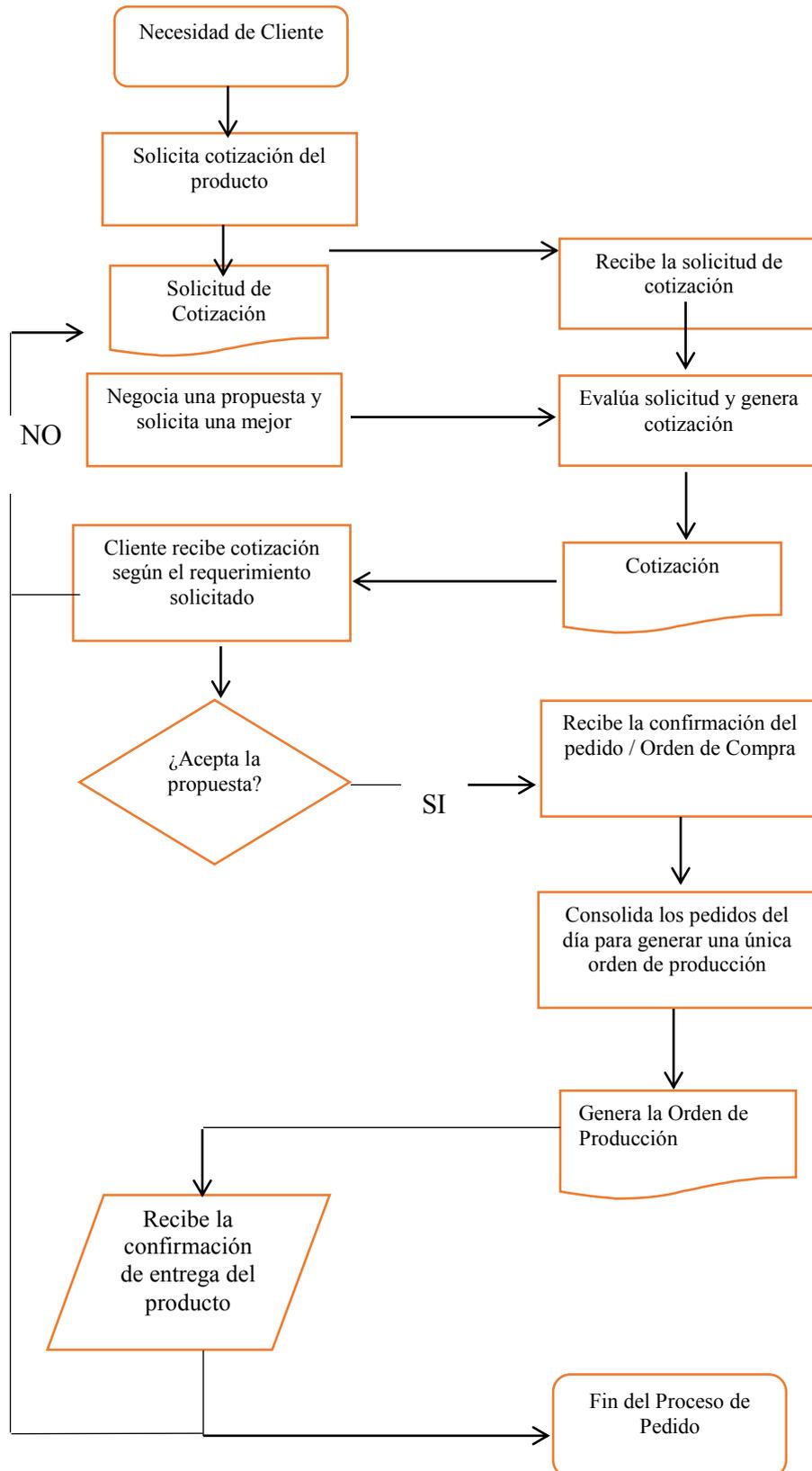
➤ **Venta a Intermediarios**

Esto es aplicable para el caso de las ventas se realizarán a un empresa de Catering, puesto que si bien ellos como empresa especializada en eventos suelen comprar a las pastelerías en grandes volúmenes, no serán los consumidores finales, quienes son los que finalmente se espera crear la afinidad con la marca.

➤ **Servicio de Delivery**

Igual que en el caso de las ventas directas, esto únicamente se diferencia que, de acuerdo a algún trato ya pactado con el cliente como condición de venta, el pedido es entregado en su domicilio o lugar especificado, haciendo uso de alguna de la unidad de transporte con el que contará la empresa.

## PROCESO DE ATENCIÓN DE PEDIDOS



## **d) PROMOCIÓN Y COMUNICACIÓN**

Es determinante para un negocio propio contar con un buen plan de promoción orientado al consumidor final, con el fin de poder persuadirlo a la compra. Para ello la empresa buscará informar, persuadir y recordar a los clientes sobre los productos de nuestra empresa a través de:

### **➤ PROMOCION DE VENTAS**

En algunas ocasiones, como por ejemplo, ante el lanzamiento de nuevos diseños y tipo de cupcakes que la empresa producirá, ésta generaría algún tipo de oferta en particular que permita al cliente poder tener la facilidad de conocer el producto, así como también, poder crear algún incentivo adicional, como por ejemplo, cupcakes de regalo adicional o algún otro producto “gratis”. Esto también aplicaría en situaciones o fechas especiales, como el Día de la Madre, Navidad, etc.

### **➤ MARKETING DIRECTO**

Esto lo realizará mediante el Facebook, pues es por este canal en donde tiene una mayor interacción con sus consumidores finales y donde de alguna manera genera lazos de lealtad y cercanía con ellos.

Además a través de la página de Facebook donde no sólo se conocerá un poco más de la empresa, si no también, sería una ventana para poder mostrar al público con respecto a algunos de los productos que se ofrece y poder generar pedidos online (vía correo electrónico o mensaje de Facebook).

### **➤ PUBLICIDAD**

La empresa usa distintos medios para poder hacer publicidad a sus productos y ofrecerlos al mercado. Entre estos, tenemos:

- **Facebook:** Se tendría una cuenta en la cual se publicaría a modo de publicidad (pagando a Facebook) diariamente novedades en productos, recetas, promociones, etc. Debido a que en esta plataforma hay numerosa

cantidad de usuarios los cuales, a su vez, podrían convertirse en potenciales clientes, entre individuales y corporativos.

- **Periódicos y revistas:** Cupcakes Copitos de Ternura tiene planeado publicitar sus productos a través de recetas y tips de repostería en estos medios de comunicación.

#### e) PÚBLICO (CONSUMIDOR)

El mercado objetivo son personas de las clases Alta y Media (NSE A y NSE B ) ubicados principalmente en Lima metropolitana debido a que en esta ciudad se va a ubicar la empresa, y cuenta con un mayor nivel habitantes.

### 2.3.2. VENTAJA COMPETITIVA

Las ventajas competitivas de la Empresa Copitos de Ternura serán:

- Diseños son totalmente personalizados y no están limitados al catálogo.
- La calidad de los productos hechos con ingredientes tradicionales como lo son la harina, huevos, leche, mantequilla, etc. No usando pre-mezcla en su elaboración.

### 2.4. ESTUDIO DE LA DEMANDA

El acceso a la información de la industria de panadería y pastelería en el Perú es muy limitado, lo cual dificulta determinar con exactitud la demanda actual de los productos; en particular, del cupcake. Esto debido a que el consumo es en su mayoría doméstico y ello hace difícil poder determinar el tipo y la cantidad de producto que se consume en mayor o menor medida; sin embargo, existen algunos datos que fueron estimados por INEI en el 2009 en este rubro:

**TABLA N°22 CONSUMO PER CÁPITA DE PRODUCTOS DE PANADERÍA Y PASTELERÍA EN EL PERÚ AL 2008 (En kg.)**

Producto	Perú	Lima metropolitana	Resto del País	Área		Region Natural		
				Urbana	Rural	Costa	Sierra	Selva
Galletas	1.7	1.9	1.7	1.8	1.5	1.8	1.6	1.6
Pan	24	23.6	24.1	26.5	15.3	25.4	25.6	13.8
Pasteles y Tortas	1.2	1.8	0.9	1.5	0.3	1.5	0.8	0.8

Fuente: INEI-Encuesta Nacional de Presupuestos Familiares 2008-2009

Sin embargo, otro aspecto a considerar es la última tendencia la implementación de los cupcakes como parte de los postres en los eventos sociales como matrimonios, bautizos, graduaciones, cumpleaños, quinceañeros, baby showers, entre otros. Según el INEI 2016 El suministro de comidas por encargo o catering se incrementó en 18,42% entre el 2013 y 2016, por los servicios de preparación y distribución de alimentos debido a mayores contratos para eventos, convenciones, bodas, baby shower y despedidas, brindando el servicio de coffee breaks, buffets, open bar, candy bar y mesas gourmet.

#### 2.4.1. SEGMENTO DEL MERCADO: PÚBLICO OBJETIVO

El mercado objetivo de la empresa Copitos de Ternura estará orientado a las personas que desean consumir productos de pastelería y repostería de una manera diferenciada y exclusiva. Estos consumidores son personas, en su mayoría, jóvenes y adultos entre los 15 – 50 años, de un estrato socio-económico A y parte del B, con un gran porcentajes de mujeres, quienes buscan productos novedosos para diversas situaciones como cumpleaños, aniversarios, celebraciones en general, etc. Además, son consumidores que en su mayoría no escatima en costos y/o precios para poder obtener el producto que más le agrada o que solicite.

Personas que viven en Lima metropolitana cuentan con un ingreso superior a los que viven en otros departamentos de acuerdo a los datos estadísticos del INEI 2005-2015

**TABLA N° 23 INGRESO PROMEDIO MENSUAL EN SOLES  
PROVENIENTE DEL TRABAJO, SEGÚN ÁMBITO GEOGRÁFICO, 2004- 2015**

Ámbito geográfico	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Lima metropolitana	1 020,7	1 018,2	1 073,2	1 163,8	1 258,9	1 333,8	1 305,5	1 410,0	1 537,7	1 573,5	1 675,8	1 780,6
Resto País	506,2	511,4	552,0	636,2	706,1	776,5	823,6	893,8	957,6	986,8	1 018,8	1 060,7

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática - Encuesta Nacional de Hogares

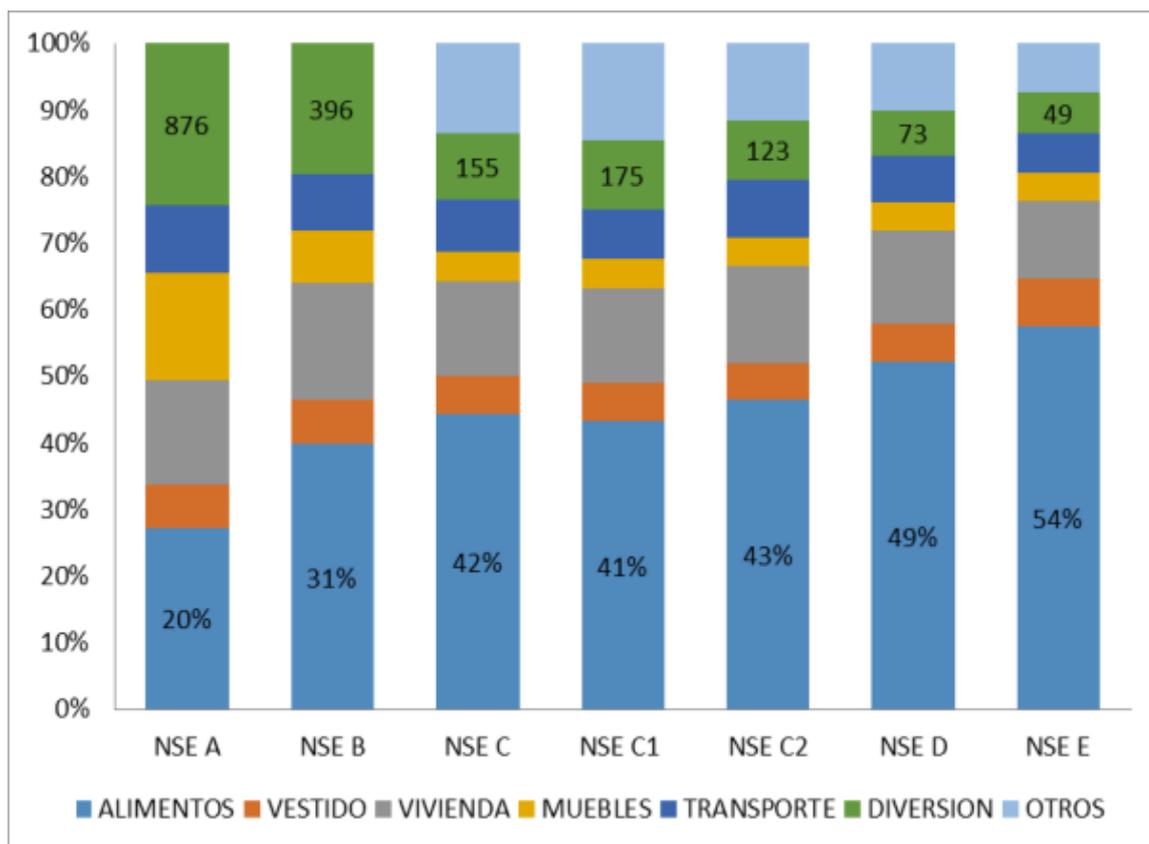
Se determinó el segmento de mercado a los Niveles Socioeconómicos A y B

**TABLA N°24**  
**INGRESOS Y GASTOS SEGÚN NSE 2015 - LIMA METROPOLITANA**

	TOTAL	NSE A	NSE B	NSE C	NSE C1	NSE C2	NSE D	NSE E
Grupo 1 : Alimentos – gasto promedio	S/. 673	S/. 975	S/. 803	S/. 689	S/. 718	S/. 643	S/. 548	S/. 468
Grupo 2 : Vestido y Calzado – gasto promedio	S/. 95	S/. 233	S/. 132	S/. 89	S/. 97	S/. 76	S/. 60	S/. 59
Grupo 3 : Alquiler de vivienda, Combustible, Electricidad y Conservación de la Vivienda – gasto promedio	S/. 237	S/. 566	S/. 356	S/. 223	S/. 236	S/. 202	S/. 147	S/. 94
Grupo 4 : Muebles, Enseres y Mantenimiento de la vivienda – gasto promedio	S/. 104	S/. 578	S/. 159	S/. 68	S/. 73	S/. 59	S/. 45	S/. 36
Grupo 5 : Cuidado, Conservación de la Salud y Serv Médicos –gasto promedio	S/. 126	S/. 360	S/. 172	S/. 122	S/. 122	S/. 122	S/. 73	S/. 48
Grupo 6 : Transportes y Comunicaciones – gasto promedio	S/. 211	S/. 876	S/. 396	S/. 155	S/. 175	S/. 123	S/. 73	S/. 49
Grupo 7 : Esparcimiento, Diversión, Servicios Culturales y de Enseñanza – gasto promedio	S/. 265	S/. 1,056	S/. 459	S/. 211	S/. 242	S/. 160	S/. 106	S/. 61
Grupo 8 : Otros bienes y servicios –gasto promedio	S/. 108	S/. 265	S/. 155	S/. 102	S/. 107	S/. 94	S/. 67	S/. 56
<b>PROMEDIO GENERAL DE GASTO FAMILIAR MENSUAL</b>	S/. 3074	S/. 7394	S/. 4414	S/. 2880	S/. 3077	S/. 2563	S/. 1952	S/. 1535
<b>PROMEDIO GENERAL DE INGRESO FAMILIAR MENSUAL</b>	S/. 3954	S/. 11596	S/. 5869	S/. 3,585	S/. 3,834	S/. 3185	S/. 2227	S/. 1,650

Fuente: APEIM 2016

En el gráfico se puede observar que todos los sectores socio económicos A, B, C, C1,C2, D y E disponen gran porcentaje del ingreso familiar mensual en alimentos en general.



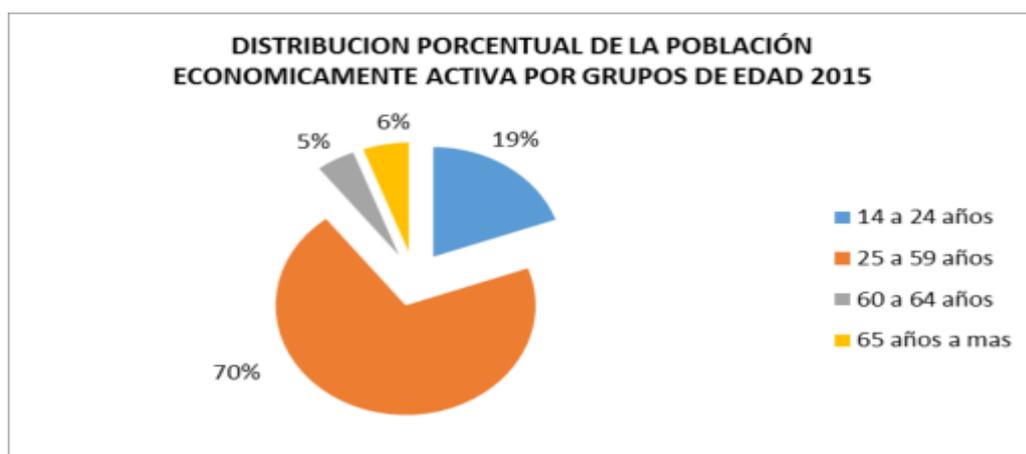
**GRÁFICO N° 20 DISTRIBUCIÓN DEL GASTO SEGÚN NSE 2015 - LIMA METROPOLITANA**

FUENTE: APEIM 2016

**Edad: Entre 15 y 50 años**

Se escoge este rango debido a que la mayor parte de la población económicamente activa fluctúa entre los 15 y 50 años, debido a que en este rango de edad es donde se preocupan más por los obsequios, salidas a comer y las organizaciones de eventos sociales, además de estar actualizados con las últimas tendencias gastronómicas.

En la siguiente figura se ilustra que el porcentaje de la población entre los 14 a 24 años de edad es de 19%, de los 25 a 59 años de edad es de 70%, de 60 a 64 años de edad es de 5% y de 65 años a más es de 6%.



**GRÁFICO N°21 DISTRIBUCION PORCENTUAL DE LA POBLACIÓN  
ECONOMICAMENTE ACTIVA POR GRUPOS DE EDAD**

Fuente: INEI 2016

Además, tenemos el número de personas entre los 15 a 50 años en los distritos donde va a estar nuestra demanda potencial.

**TABLA N° 25  
PERÚ: POBLACIÓN TOTAL AL 30 DE JUNIO, POR GRUPOS  
QUINQUENALES DE EDAD, SEGÚN DEPARTAMENTO, PROVINCIA Y  
DISTRITO, 2015.**

DISTRITO	RANGO DE EDADES							TOTAL
	15 - 19	20 - 24	25 - 29	30 - 34	35 - 39	40 - 44	45 - 50	
LA MOLINA	13.898	15.074	13.032	13.001	13.415	11.953	11.969	92.342
MIRAFLORES	4.633	5.699	6.154	6.662	6.330	5.398	5.988	40.864
SAN BORJA	7.731	8.894	8.375	8.646	8.787	7.644	7.675	57.752
SAN ISIDRO	3.087	3.562	3.615	3.708	4.067	3.918	4.010	25.967
SANTIAGO DE SURCO	26.299	27.340	25.292	26.728	27.985	24.535	24.784	182.963
<b>TOTAL</b>								<b>399.888</b>

Fuente: INEI 2016

### **Nivel socioeconómico A y B**

Debido a que el producto va dirigido a consumidores con altas expectativas de elegancia gusto al fino y exigente detalle, dispuestos a pagar presupuestos que abarquen requerimientos únicos y exclusivos a fin de llevar a cabo de satisfacer sus gustos y necesidades, ya sea para consumo propio u obsequio.

## 2.5. ESTUDIO DE LA OFERTA

Actualmente, es muy complicado poder ubicar o determinar claramente a la competencia formal, esto dado que ante la practicidad de la elaboración de estos productos, gran parte de los cupcakes son comercializados de forma casera y al menudeo sin tener rastro de ésta venta.

No obstante, al haber crecido este mercado a lo largo del tiempo, ha habido empresas que al mercado con propuestas también novedosas para los clientes, en muchos casos incluso más accesibles para el bolsillo de los consumidores, aunque sin el mismo nivel de Calidad. Como lo son:

**TABLA N°26 PRINCIPALES EMPRESAS DE CUPCAKES EN LIMA**

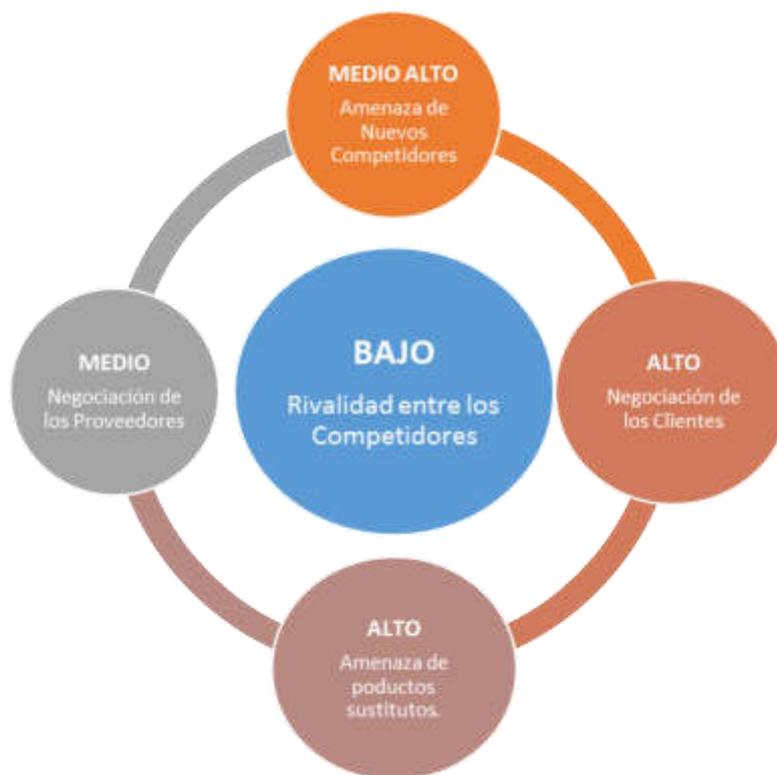
EMPRESA	UBICACIÓN	DESCRIPCIÓN	LOGO
Claudia Cupcakes	Calle Gonzalo Pizarro 180 Urb. Maranga-San Miguel-Lima	Empresa comercializadora de cupcakes y tortas al por mayor y menor para todo tipo de evento	
Miss Cupcakes	Av. 28 de Julio 810- Miraflores- Lima	Empresa comercializadora de cupcakes y tortas al por mayor y menor para todo tipo de evento	
Dolce Cuore	Av Javier Prado Este 4200-Santiago de Surco-Lima	Empresa comercializadora de cupcakes y tortas al por mayor y menor para todo tipo de evento	
Hayley's	C.C. Plaza San Miguel, M 102 (1er nivel)-San Miguel-Lima	Empresa comercializadora de cupcakes y tortas al por mayor y menor para todo tipo de evento	NO TIENE
Arawi	Jr. Pimentel Jimenez 1901 Cercado de Lima-Lima	Empresa comercializadora de cupcakes y tortas al por mayor y menor para todo tipo de evento	

Fuente: Elaboración propia.

## 2.5.1. MARCO DEL SECTOR SEGÚN ANÁLISIS DE PORTER

### **Análisis de las cinco fuerzas de Porter para Copitos de Ternura**

Las Cinco Fuerzas de Porter representan un marco teórico que se utiliza para el análisis de la industria y el desarrollo de estrategias. En concreto, las cinco fuerzas que determinan la competencia dentro de la industria consisten en la intensidad de la rivalidad entre los competidores , el riesgo de entrada de nuevos competidores , el poder de negociación de los compradores , el poder de negociación de los proveedores y la amenaza de productos o servicios sustitutivos .



**GRÁFICO N° 22 ESQUEMA DEL ANÁLISIS DE PORTER PARA COPITOS DE TERNURA**

Fuente: Elaboración Propia.

**TABLA N°27**  
**ANÁLISIS DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER PARA LA**  
**EMPRESA COPITOS DE TERNURA**

FUERZA	DESCRIPCIÓN	NIVEL
F1: RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES	<ul style="list-style-type: none"> <li>•SI bien la industria del cupcake en el mercado de la pastelería está en crecimiento, para poder tener un nivel de competencia frente a otras empresas, es necesario tener ciertas ventajas competitivas que le permita diferenciarse del resto.</li> <li>• Si es que se establece bien ésta ventaja competitiva, los clientes verán difícil pasarse a la competencia (costo de oportunidad).</li> <li>•Actualmente, en el mercado hay muchas empresas e, incluso personas, que producen cupcakes domésticos que tienen también parte del mercado, pero esto es mínimo, por lo que la rivalidad no se ve muy reflejada.</li> </ul>	BAJO
F2: PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Los clientes, en su mayoría, no son sensibles al precio puesto que éste está orientado en gran medida al sector A/B (+).</li> <li>• Facilidad de los clientes para cambiar de marca. La cercanía y ubicación del consumidor es un factor importante.</li> <li>• Existencia de tiendas online de cupcakes sustitutas.</li> <li>• La diferenciación de los productos (en el mercado existen productos y segmentos diferenciados).</li> </ul>	ALTO
F3: PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La mayoría de insumos e ingredientes de la empresa son estándar, aunque hay algunos elementos que son parte de la cadena, como los moldes, que para poder ser exclusivos tienen que ser traídos, incluso, del extranjero.</li> <li>• Los proveedores no tendrían mucho interés en integrarse hacia atrás.</li> <li>• Los costos de los insumos representan gran parte del esquema general de costos, por lo que variaciones fuertes podrían ser desfavorables para el desarrollo de la empresa.</li> </ul>	MEDIO
F4: AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>•En cuanto al diseño propiamente del producto, no hay un sustituto claro que pueda cumplir esa necesidad; sin embargo, la necesidad alimenticia puede ser cubierta por algunas otras opciones.</li> <li>• Existen productos con características similares al cupcake, a un precio asequible.</li> <li>• Existen queques, biscochos, pastelitos y tortas que pueden sustituir al cupcake, en cuanto a darse un gusto.</li> </ul>	ALTO
F3:AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES	<ul style="list-style-type: none"> <li>•En el mercado de pastelería hay marcas ya establecidas y que son reconocidas por el público consumidor.</li> <li>• Para el mercado de cupcakes, no es necesario tener una gran inversión y la curva de aprendizaje es moderada.</li> <li>• No hay mucha dificultad en acceder a los insumos pero si • Los clientes pueden conseguir los cupcakes a un precio similar en el mercado.</li> <li>• Las características necesarias para hacer frente a la competencia, como el diseño, encarece al producto final.</li> <li>• Ante una posible entrada de un nuevo competidor, se espera una respuesta inmediata de la competencia.</li> </ul>	MEDIO-ALTO

Fuente: Elaboración propia

Según el análisis presentado, encontramos que la industria de pastelería, en particular, la de los cupcakes, tiene un panorama favorable para el crecimiento de la empresa lo cual va de la mano con las mejoras que puedan proponerse en el presente proyecto.

## **2.6. DETERMINACIÓN DE LA DEMANDA INSATISFECHA**

Para determinar la demanda presente, se elaboró un sondeo a los hombres y mujeres entre 15 y 50 años para determinar el grado de aceptación del servicio, se consideró como mercado potencial a los distritos de: Miraflores, San Isidro, Santiago de Surco, La Molina, San Borja, que son los distritos elegidos para este proyecto. Como punto de trabajo de campo se realizó el sondeo de mercado en las afueras de los centros comerciales y parques más concurrentes y se aplicó la siguiente encuesta:

### **Encuesta aplicada para medir el grado de aceptación de Copitos de Ternura E.I.R.L**

La encuesta está dirigida a los cuatro distritos de Lima (Miraflores, San Isidro, Santiago de Surco, La Molina y San Borja) con el objetivo de determinar con mayor exactitud las opiniones que tienen sobre los servicios que ofrecen productores de cupcakes, por lo que rogamos contestar con la mayor transparencia y sinceridad ya que sus respuestas servirán para estimar la aceptación de este producto en el mercado.

#### **1. ¿Consume usted cupcakes?**

- a) Si
- b) No

#### **2. ¿Para qué eventos contarías con nuestra empresa de Cupcakes?**

- a) Antojo
- b) Fiestas
- c) Obsequio

**3. ¿Compraría al por mayor cupcakes para algún evento?**

- a) Si
- b) No

**4. ¿Cree usted que en algún evento o fiesta sean indispensables los cupcakes como parte de la mesa decorativa?**

- a) Si
- b) No

**5. ¿Al momento de comprar un cupcakes, qué es lo primero que tomaría en cuenta?**

- a) La Marca
- b) El Sabor
- c) El Precio
- d) La Calidad
- e) El Diseño

**6. ¿La variedad de colores y sabores de un cupcake le llama la atención?**

- a) Si
- b) No

**7. ¿A cuál de estos lugares suele acudir para comprar sus cupcakes?**

- a) Centros comerciales
- b) Tiendas Online
- c) Pastelerías
- d) Supermercados
- e) Otros

**8. ¿Con qué frecuencia compra usted cupcakes?**

- a) Semanal
- b) Quincenal
- c) Mensual
- d) Cada 3 meses

- e) Cada 6 meses
- f) Mayor a un año

**9. ¿Cuánto suele gastar en promedio al comprar un postre?**

- a) Menos de S/5.00
- b) Entre S/5.00 y S/7.00
- c) Entre S/7.00 y S/10.00
- d) Más de S/10.00

**10. ¿Estaría dispuesta a probar una nueva marca de cupcakes?**

- a) Sí
- b) No
- c) No sabe / no opina

Las encuestas fueron realizadas a 400 personas que viven en los distritos mencionados y presentaron interesen la realización de un evento nupcial dentro de sus planes. A continuación, se muestran los resultados de la encuesta donde se puede afirmar que existe la necesidad de contratar comprar Cupcakes a un precio moderado y con la creatividad y tecnología que requiere el cliente. Las encuestas mostraron los siguientes:

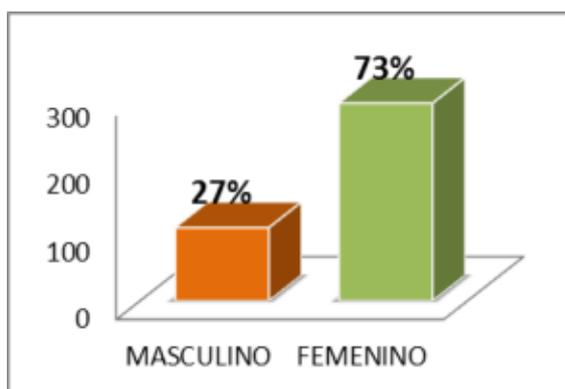
**RESULTADOS DE LA ENCUESTA:**

**Sexo del Encuestado**

**TABLA N°28 SEXO DE LOS ENCUESTADOS**

MASCULINO	108	27%
FEMENINO	292	73%
TOTAL	400	100%

Fuente: Elaboración propia



### GRÁFICO N°23 SEXO DE LOS ENCUESTADOS

Fuente: Elaboración propia

De las personas a las que se les realizó la encuesta en los centros comerciales y parques más concurridos el 73% pertenecen al sexo femenino mientras que el 27% son del sexo masculino.

En resumen con todos estos resultados se ha podido identificar el MERCADO OBJETIVO para la realización del proyecto, siendo el siguiente:

### TABLA N°29 RESUMEN DE LOS RESULTADOS

POBLACIÓN	POBLACIÓN LIMA METROPOLITANA 2015	9904727
	% PEA OCUPADA 2015	54,72%
	PEA OCUPADA 2015	5419867
MERCADO POTENCIAL	% EDAD 15 A 50 AÑOS	26%
	% NSE A, B	18.34%
	% GEOGRAFICO DISTRITAL ( 5 distritos)	15%
	MERCADO POTENCIAL	399888
MERCADO DISPONIBLE	¿Consume usted cupcakes? Si Cupcakes	92,75%
	MERCADO DISPONIBLE	370896
MERCADO EFECTIVO	¿Compraría al por mayor cupcakes para algún evento? Si encuesta	92,25%
	MERCADO EFECTIVO	342152
MERCADO OBJETIVO	% De Participación	2%
	MERCADO OBJETIVO	6843

Fuente: Elaboración propia

Se determinó el mercado potencial está conformado por 399888 personas de la edad 15 a 50 años del NSE A Y B de los cinco distritos mencionados), con la ayuda de los resultados de la encuesta, se encontró que el 92,75% consume cupcakes, finalmente se halló el 92,25% comprarían cupcakes al por mayor para algún evento. Para el presente proyecto se ha decidido introducir con el 2% de participación del mercado siendo 6843 personas.

Por lo expuesto se ha determinado que la demanda presente es la siguiente:

**TABLA N°30 DEMANDA TOTAL**

TOTAL PEA OCUPADA EN LIMA	MERCADO POTENCIAL	MERCADO DISPONIBLE	MERCADO EFECTIVO	MERCADO OBJETIVO 2%	DEMANDA TOTAL
5419867	399888	370896	342152	6843	342152

Fuente: Elaboración propia

## **2.7. PROYECCIONES Y PROVISIONES PARA COMERCIALIZAR**

En este punto se establecerán las estrategias de mercadeo necesarias para vender el producto al público objetivo a través de las siguientes estrategias:

### **2.7.1. ESTRATEGIA DE PRODUCTO**

Del estudio de mercado, resulto una aceptación del 96.09% hacia comprar al por mayor cupcakes para algún evento social, brindara un producto (Cupcakes) teniendo en cuenta los mínimos detalles requeridos por el cliente. Asimismo, con los catálogos a mostrar sobre las últimas tendencias en cupcakes (diseños y sabores) estarán asesorados por nuestros especialistas, estarán en contacto y podrán interactuar en tiempo real sobre los requerimientos del cupcake.

La Copitos de Ternura busca brindar un servicio personalizado contando con personal altamente calificado y capacitado en sus diferentes en el rubro de la pastelería, logrando de esta forma que el cliente se sienta satisfecho con el producto

final. Por ellos, los tres pilares que marcaran la diferencia con respecto a los competidores se representan en los siguientes atributos:

- Uso de ingredientes tradicionales sin conservantes y sin saborizantes.
- Medición de indicadores a lo largo del proceso de ejercicio para alcanzar los objetivos.
- Un precio asequible y acorde con el mercado.

### 2.7.2. ESTRATEGIA DE PRECIO

Actualmente, dependiendo de los competidores con que se le compare, la empresa podría tener una estrategia de Alineamiento comparada con otras marcas conocidas y fuertes en cupcakes, puesto que sus precios ingresan relativamente al mismo nivel que las demás; sin embargo, comparado frente a otras empresas o productores pequeños, la estrategia podría considerarse como de Selección, debido a que los precios son elevados frente a los ofrecidos por estos últimos ya que el mercado al cual apunta es de los segmentos A y B, en donde es aceptado debido al nivel de calidad de sus productos.

Por otro lado, de cara a los clientes que la empresa podrá contar, se aplicaría dos estrategias de fijación de precios:

#### **2.7.2.1. Fijación de precios basada en el valor para el cliente:**

Esta estrategia aplicaría tanto para los clientes individuales como para los corporativos y ofrece la combinación perfecta de calidad a precio justo. Mediante esta estrategia se logrará que el cliente valore el producto por los beneficios que reciben de este y se fija un precio para dicho valor. Lo que realizaría la empresa Copitos de Ternura sería evaluar las necesidades y percepciones de valor de los clientes y fijar un precio meta que se ajuste al valor percibido. Para ello la empresa determinaría los costos asociados que permita diseñar y elaborar el producto que entregue el valor deseado.

### **2.7.2.2. Fijación de precios alto-bajo**

Aplicaría para los clientes individuales en algunos casos, en donde los pedidos diarios tienen establecidos un precio alto y en ocasiones especiales se realizaría promociones con precios bajos temporales en algunos productos.

Ahora, podría considerarse también aplicar la estrategia de precios de Prestigio. Esta estrategia se basa en establecer un precio alto para el producto, atrayendo a los clientes que desean un producto de buena calidad con características innovadoras, que le pueda dar cierto status al cliente. Asimismo, esta estrategia va dirigida hacia clientes que no escatimen en precios, con el fin de poder captar clientes exclusivos con mayor poder adquisitivo.

Para finalizar, sería adecuado también establecer un buen sistema de fijación de precios aunque éste pueda tomar bastante tiempo en poder ser bien estructurado; sin embargo, el beneficio estaría en poder lograr una efectiva segmentación de sus clientes de acuerdo a su sensibilidad al precio y que esté acorde al entorno y al mercado en el que participa actualmente (nacional), considerando que ante situaciones en las que se vea que la estrategia establecida no funcione como se espera, se pueda hacer una revisión detallada de esto a fin de poder ajustarlas para hacer frente a la competencia en el mercado, tomando en cuenta las variables necesarias para esto, como las cantidades, tipos de cliente, formas de pago, antigüedad del cliente, costos asociados, etc.

### **2.7.3. CANAL DE DISTRIBUCIÓN**

El canal de distribución que empleara COPITOS DE TERNURA E.I.R.L será un canal directo, Tal como se mencionó anteriormente en el presente trabajo, los pedidos hechos por clientes particulares o corporativos serán vendidos directamente a ellos mediante alguno de canales de venta: Facebook, correo, teléfono, etc., y éstos son entregados directamente en el taller de producción de la empresa, puesto aún no se contará con un puesto o tienda de atención directa.

#### **2.7.4. PROMOCIÓN**

La mezcla de Promoción que aplicará la empresa Copitos de Ternura será la siguiente:

- Brindar ofertas especiales en ocasiones particulares o fechas festivas, de modo que permita una mayor llegada al público objetivo y su consumo.
- Dar una buena atención y servicio al público en general, ya sea mediante la interacción con ellos en las redes sociales, así como en las entregas de pedidos en el taller o a domicilio.
- Manejar una flexibilidad en los precios ofrecidos, de acuerdo al volumen y/o características del pedido.
- Concretar alianzas con otras grandes marcas en el mercado de dulces, a fin de poder generar un mayor valor a su producto y una mayor satisfacción en el consumo del cliente.
- Buscar alianzas estrategias con servicios de catering.
- Utilizar el Facebook como medio principal de llegada a sus clientes finales.

#### **2.8. DESCRIPCIÓN DE LA POLÍTICA COMERCIAL**

Políticas para clientes particulares (personas naturales y/o empresas) serán las siguientes:

- Los clientes harán las consultas a la empresa, ya sea vía web (Facebook), correo o telefónicamente, a fin de conocer el plazo de entrega, precio y características generales.
- Si el cliente está de acuerdo a lo ofrecido, se ingresará el pedido. Esto será de manera esporádica de acuerdo a la necesidad del cliente y de acuerdo a la evaluación por parte de la empresa en cuanto a factibilidad de producción y tiempos.

- El pedido una vez ingresado se trabajará de acuerdo al plazo ofrecido por la empresa, siendo en promedio entre 1 a 2 semanas, dependiendo de la complejidad del pedido.
- Una vez culminado con la producción del pedido, éste se entregará al cliente de acuerdo a las condiciones acordadas previamente, pudiendo ser mediante el envío a una dirección solicitada o mediante el recojo en el taller.
- El pago será a contra entrega, aunque dependiendo de la complejidad del pedido, podría haber un adelanto mediante una transferencia o depósito bancario en la cuenta de la empresa.

## **2.9. CUADRO DE LA DEMANDA PROYECTADA PARA EL NEGOCIO**

La proyección de ventas para la empresa COPITOS DE TERNURA E.I.R.L se realizará en base a una tasa de crecimiento de 3.30% en un escenario pesimista y que se encuentra dentro del crecimiento del PBI del país.

**TABLA N°31 PROYECCIÓN DEL CRECIMIENTO PROMEDIO DEL MERCADO**

AÑO	2017	2018	2019	2020	2021
CLIENTES	7425	7670	7923	8185	8455
CRECIMIENTO PROMEDIO DEL MERCADO		3.30%	3.30%	3.30%	3.30%

Fuente: Elaboración propia.

## **3. ESTUDIO TECNICO**

### **3.1. TAMAÑO DEL NEGOCIO, FACTORES DETERMINANTES**

Para determinar el tamaño del negocio, uno de los aspectos más importantes como hemos podido determinar en el capítulo anterior, va a ser la demanda, para la cual se determinó el mercado potencial que estará conformado por 399888 personas de la edad 15 a 40 años del NSE A Y B de los de los distritos de La Molina, Miraflores, San Isidro, San Borja y Santiago de Surco), con la ayuda de los

resultados de la encuesta, se encontró que el 96.61% consume cupcakes, finalmente se halló el 96.09% comprarían cupcakes al por mayor para algún evento. Para el presente proyecto se ha decidido introducir con el 2% de participación del mercado siendo 7425 personas.

A continuación, se muestra el cuadro que visualiza para la determinación del Mercado Objetivo.

**TABLA N°32 DETERMINACIÓN DEL MERCADO OBJETIVO**

POBLACIÓN	POBLACION LIMA METROPOLITANA 2015	9904727
	% PEA OCUPADA 2015	54,72%
	PEA OCUPADA 2015	5419867
MERCADO POTENCIAL	% EDAD 15 A 50 AÑOS	26%
	% NSE A, B	18.34%
	% GEOGRÁFICO DISTRITAL ( 5 distritos)	15%
	MERCADO POTENCIAL	399888
MERCADO DISPONIBLE	¿Consume usted cupcakes? Si Cupcakes	96,61%
	MERCADO DISPONIBLE	386350
MERCADO EFECTIVO	¿Compraría al por mayor cupcakes para algún evento? Si encuesta	96,09%
	MERCADO EFECTIVO	371258
MERCADO OBJETIVO	% De Participación	2%
	MERCADO OBJETIVO	7425

Fuente: Elaboración propia

## **3.2. PROCESO Y TECNOLOGIA**

### **3.2.1 DESCRIPCIÓN Y DIAGRAMA DE LOS PROCESOS**

Es el proceso técnico que se utilizará en el proyecto para obtener los bienes y servicios a partir de la transformación de materia prima e insumos. Comprende el conjunto de operaciones a realizar por parte del personal y la maquinaria para la elaboración del producto final. Su descripción es la narración escrita del orden de las operaciones requeridas.

La empresa Copitos de Ternura tendrá 3 principales procesos, en cada uno de estos procesos se aplican algunas tecnologías bases para el funcionamiento adecuado de la empresa.

#### **a) Recepción de pedidos**

En este proceso existirán cuatro vías para el ingreso de pedidos: Facebook, página web, correo y central telefónica.

#### **b) Producción**

El proceso de producción se inicia con la preparación del queque, el cual es estándar para todos los cupcakes. La única variación que podría haber, es en el sabor o aditivos (toppings) que podría tener el producto. Para esto, en el área de Mezclado, se prepara la mezcla base que consiste en la combinación de la harina preparada, la leche o sumo de frutas, mantequilla, azúcar y huevos en el recipiente que va colocado en la batidora, el cual lo realiza el mismo pastelero, ya que es un proceso totalmente manual. Luego, esta mezcla es colocada en la batidora industrial, en donde finalmente, se procesa para obtener la masa. Este último proceso es automático puesto durante el mezclado no hay intervención de algún operario.

Posteriormente, ésta masa es distribuida a través de la dosificadora en los pirotines colocados en los moldes respectivos, el cual es un proceso semi automático puesto que inicialmente el operario vierte la masa obtenida en la dosificadora, pero luego esta es programada para que vierta en los pirotines la cantidad exacta para producir el queque. Luego, estos moldes conteniendo la masa ya vertida sobre ellos

son ingresados al horno para el proceso de horneado respectivamente con el fin de obtener el queque. Durante el proceso de horneado la única intervención del operario es para ver el avance de la cocción y esto es de manera visual a través de los vidrios del horno.

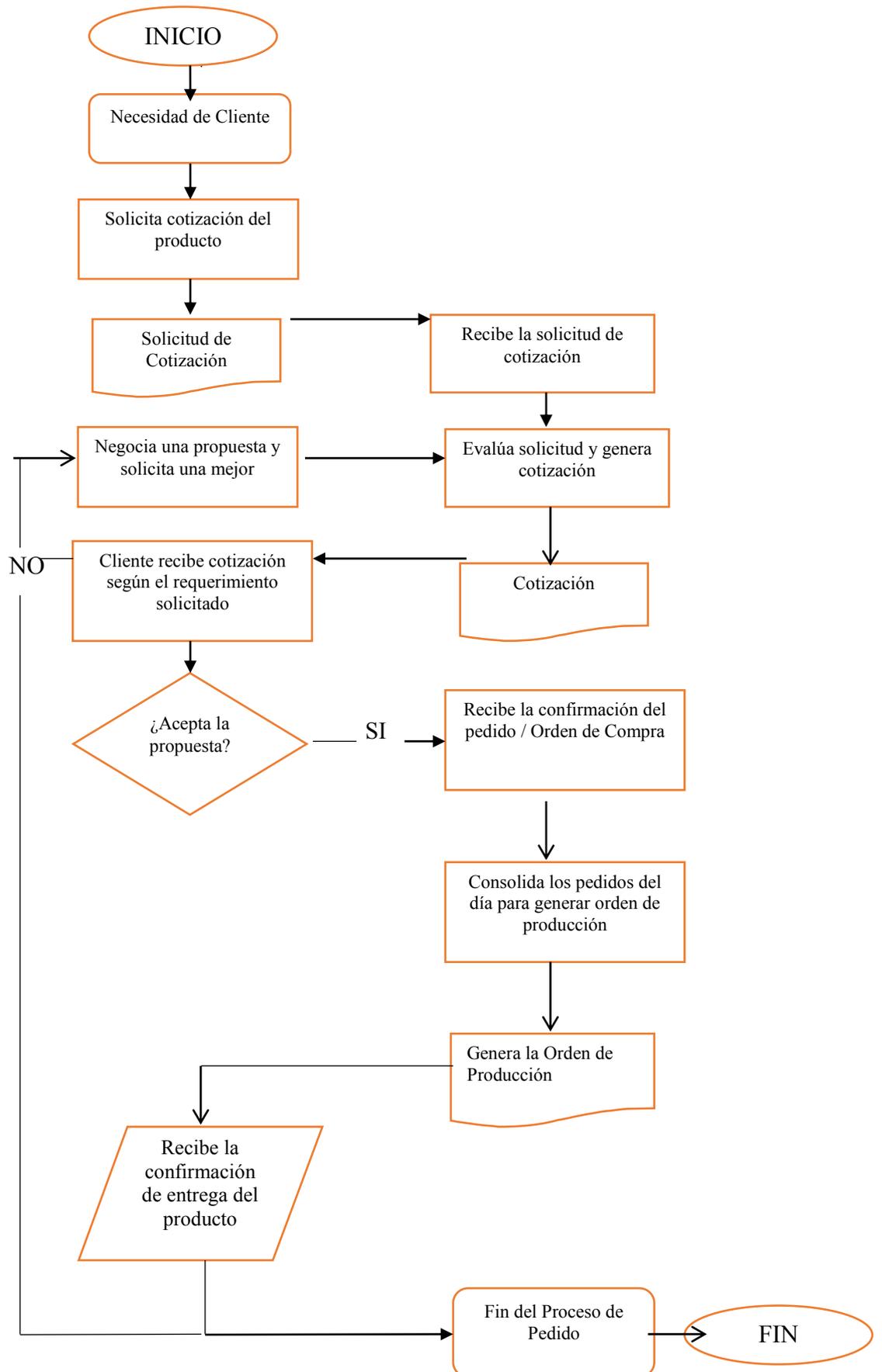
Una vez obtenido el queque, se procede a retirarlos del horno y pasan a un proceso de enfriamiento, el cual no se requiere de algún equipo en particular, puesto que éste proceso se hace con la temperatura ambiente. Ya enfriados, pasan al área de forrado, en donde un operario se encarga de cubrir el cupcake con una ligera plancha de masa fondant o buttercream para que sirva como base para los elementos de decorado. Posterior a esto, el cupcake ya forrado pasa a decoración, el cual es un proceso completamente manual debido al nivel de detalles que requiere y que no puede ser automatizado ya que es conocimiento del pastelero propiamente.

Finalmente, terminado el decorado del cupcake, pasa al área de clasificado y empaquetado, el cual es un proceso también manual. Aquí, los cupcakes son colocados en los blíster que corresponda según la presentación que se requiere, para luego ser sellados y envueltos en cintas de la marca para ser finalmente despachados.

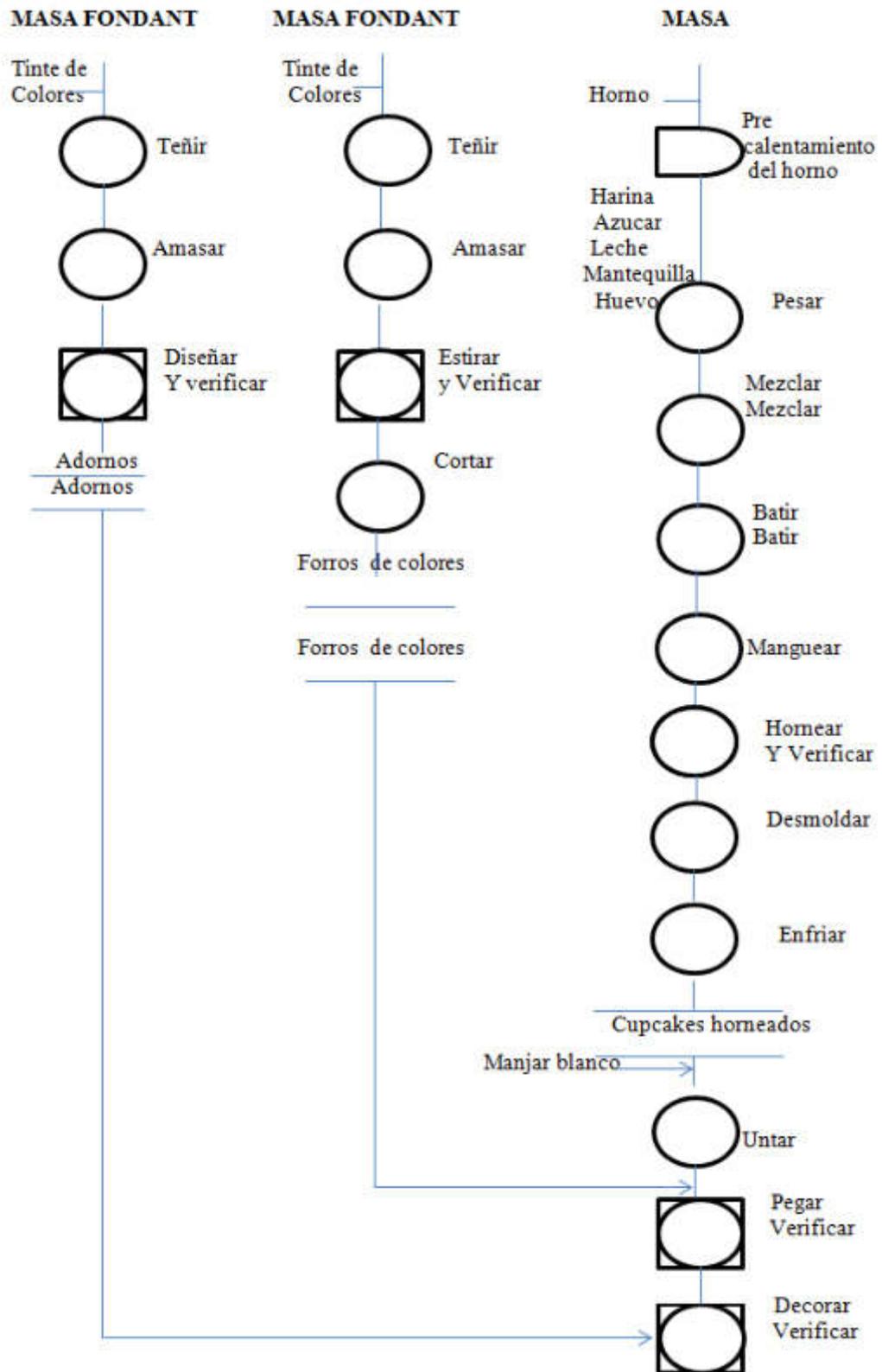
### **c) Despacho de pedidos**

La empresa cuenta con una unidad de reparto. En cuanto al reparto de los pedidos, éstos son colocados dentro de la unidad de transporte de tal manera que el producto no sea vea afectado durante el trayecto hacia su destino. El reparto hacia las direcciones se realiza mediante los criterios de tiempo y distancia el cual es determinado por la persona encargada de ventas, puesto de momento no está automatizado.

## FLUJOGRAMA PROCESO DE ATENCIÓN DE PEDIDOS



## DIAGRAMA PROCESO DE PRODUCCION UN SIX PACK DE CUPCAKE





Asi mismo, para poder analizar los procesos que van involucrados en la empresa, a continuación mostramos el DAP (Diagrama de Actividades del Proceso) y el DOP (Diagrama de Operaciones del Proceso) para la elaboración 45 six pack de cupcakes con diseño de Minnie, la cual vamos a detallar a continuación a través de un cursograma por ser amplio y complejo el proceso de la elaboración de un cupcake.

El siguiente gráfico muestra el producto terminado:



**GRÁFICO N°24 SIX PACK DE CUPCAKES MINNIE**

Fuente: Elaboración propia.

Los aspectos externos o técnicos del cupcake tamaño estándar elaborado por la empresa tenemos:

**TABLA N°33  
ESPECIFICACIONES EXTERNAS DEL CUPCAKES**

PARAMETRO	MEDICIÓN	UNIDAD
ALTURA	40	Milímetros (mm)
PESO	65	Gramos (gr)
DIAMETRO	50	Milímetros (mm)

Fuente: Elaboración propia

El tiempo utilizado para la cobertura del queque con la masa fondant es en promedio 30 min por cada 50 cupcakes; sin embargo, usualmente la masa pasa por un proceso de coloración de acuerdo al diseño final que se desea del producto, por lo cual, paralelamente al horneado del queque, ésta masa puede pasar por este proceso el cual podría tomar más tiempo incluso que el de cubrir el queque con dicha masa propiamente.

### cursograma analítico

Diagrama Num:		Hoja Núm de		Resumen							
Producto: Six Pack de Cupcakes Modelo Minnie (45 unidades) Actividad: BATIR, MANGUEAR, HORNEAR, FORRAR, DECORAR (PRODUCCION CUPCAKES) Lugar: Copitos de Ternura Operario (s): Compuesto por: Aprobado por:		Ficha núm: Fecha: Fecha:		Actividad		Actual	Propuesta	Economía			
				operación				18			
				Inspección				2			
				Espera				4			
				Transporte				5			
				Almacenamiento				4			
Distancia (m)											
Tiempo (min-hombre)					447,31						
Costo											
- Mano de obra											
- Material											
Total											
Descripción			Cantidad	Tiempo (min-seg)	Distancia	Símbolo			Observaciones		
						○	□	D		⇨	▽
En almacén de MP: Harina, huevo, mantequilla, leche y chispas de chocolate											
Transp. Al área de horneado				1.01							
Pesado				2.00							8 kg de harina, 2.8 kg de huevo, 4 Lts de leche, 2 lts de agua, 2.64 kg de mantequilla, 3.8kg de azúcar
Mezclado manualmente				6.30							Con espátula o batidora
Batido				8.00							
Pesado				1.30							1.20 kg de chispas de chocolate
Mezclado manualmente				4.00							Con espátula de madera
Colocado de pirotines en moldes				8.00							
Mangueado( Dosificado)				12.00							Regular dosificador al 35% = 60 gr de mezcla
Horneado				55.00							Precalentar 20 minutos antes, T=160°
Desmoldado				3.00							
Enfriado				55.00							T=ambiente
Transp. Al área de forrado				1.00							
En almacén de Insumos: Masa fondant, colorantes											
Trans al área de forrado				2.00							
Pesado				5.00							4.6 kg de masa fondant
Teñido				10.00							De acuerdo al diseño
Estirado				10.00							1.5 -2 mm de espesor
Cortado				25.00							Cortador de 7 cm de diametro
Untado en Cupcakes				12.00							Con manjar blanco
Pegado de forros				15.00							
Transp. Al área de decorado				0.30							
En almacén de insumos: Masa fondant, colorantes y etiquetas											
Transp. Al área de decorado				1.20							
Teñido				5.00							De acuerdo al diseño
Diseño de adornos				120.00							
Pegado de Adornos				40.00							Con agua
Etiquetado de cupcakes Pegado de Adornos				9.00							F. de producción y F. de vencim
En Almacén de Insumos: Envase, cintillos											
Transp. Al área de empaque				1.20							
Empacado				30.00							6 cupcakes por embase
Colocado de cintillo				15.00							
<b>Total</b>				<b>447,31</b>							

Asi mismo para poder determinar los tiempos exactos en el proceso de la generación del pedido, realizaremos un diagrama de Gantt el cual se muestra a continuación:

**TABLA N°34 DIAGRAMA DE GANTT GENERACIÓN DE PEDIDOS**

DISEÑO DE TAREA	COMIENZO	FIN	DURACION (MINUTOS)												
			5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	
1 Cotización del pedido del cliente			█												
2 Envío de cotización			█												
3 Recepción de la confirmación del pedido			█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█		
4 Consolidación del pedido			█	█											
5 Generar orden de producción			█												
6 Confirmación de entrega del producto			█	█											

Fuente: Elaboración propia.

También vamos a determinar los tiempos del proceso de despacho de pedidos a través del siguiente diagrama de Gantt:

**TABLA N°35 DIAGRAMA DE GANTT DESPACHO DE PEDIDOS**

DISEÑO DE TAREA	COMIENZO	FIN	DURACION (MINUTOS)												
			5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	
1 Recepción de la orden de pedido			█												
2 Solicitar disponibilidad del transporte			█	█	█	█									
3 Evaluar solicitud			█	█											
4 Confirmación del transporte			█												
5 Consolidación del horario de entrega			█												
6 Generación de orden de entrega del pedido			█	█											

Fuente: Elaboración propia

### 3.2.2. CAPACIDAD INSTALADA Y OPERATIVA

Para hallar la capacidad instalada actual primero vamos a definir la capacidad máxima de producción y decorado de cupcakes, la cual va a ser 900 cupcakes por día, teniendo en cuenta el proceso de producción mostrado en el cursograma anterior.

**TABLA N°36 CAPACIDAD PRODUCTIVA**

CANTIDAD	CAPACIDAD PRODUCTIVA		
	Por día	Por mes	Por año
<b>Cupcakes (unidad)</b>	900	27000	324000
<b>Cupcakes (six pack)</b>	150	4500	54000
<b>Cupcakes (50 unidades)</b>	18	540	6480
<b>Cupcakes (100 unidades)</b>	9	270	3240

Fuente: Elaboración propia.

En el cuadro anterior mostramos la capacidad operativa de acuerdo a los niveles de producción de los cupcakes que varían según el pedido del cliente, tomando como referencia que el pedido mínimo a realizar va a ser de un six pack de cupcakes, en este caso nuestra clientela a atender será de 150 personas por día, si en caso fuese pedidos al por mayor como es a lo que apunta nuestra empresa, los clientes a atender serían 18 a 9 clientes por día.

Teniendo en cuenta que nuestro Mercado Objetivo es de 6843 personas. Calculamos según la cantidad de los pedidos mensuales de los clientes:

**TABLA N°37 DEMANDA A CUBRIR**

CANTIDAD	CAPACIDAD PRODUCTIVA POR MES	DEMANDA A CUBIR % MENSUAL
<b>Cupcakes (six pack)</b>	4500	61%
<b>Cupcakes (50 unidades)</b>	540	7%
<b>Cupcakes (100 unidades)</b>	270	4%

Fuente: Elaboración propia.

### 3.2.3. CUADRO DE REQUERIMIENTOS DE BIENES DE CAPITAL, PERSONAL E INSUMOS.

#### BIENES A ADQUIRIR

#### ➤ MATERIAS PRIMAS E INSUMOS

El cuadro de los insumos a utilizar en la elaboración de los cupcakes, así como los materiales para el empaque y despacho, lo vamos a detallar por presentación y unidad a través del siguiente cuadro:

**TABLA N°38 CUADRO DE REQUERIMIENTO DE INSUMOS**

INSUMOS	PRESENTACIÓN	UNIDAD
<b>PARA LA MASA</b>		
*Azúcar	Saco	50 kg
*Harina	saco	50 kg
*Mantequilla	Barra	5 kg
*Leche	Bolsa	1 Lt
*Polvo para hornear	Bolsa	100 gm
*Manjar Blanco	Balde	15 kg
*Fudge	Balde	15 kg
*Huevos	Caja	5 kg
<b>PARA EL RECUBRIMIENTO</b>		
*Fondant	Balde	1 Kg
<b>PARA EL EMPAQUE</b>		
*Pirotones	Bolsa	1 millar
*Blister	Bolsa	25 unidades
*Cintillo	Bolsa	25 unidades
*Etiquetas	Caja	1 millar

Fuente: Elaboración propia

## ➤ EQUIPOS

Las especificaciones de los requerimientos de bienes de capital serán:

**TABLA N°39 ESPECIFICACIONES TECNICAS DE LA MAQUINARIA**

MÁQUINA	MARCA	MODELO	DATOS TECNICOS					DIMENSIONES			VALOR (S./Und)	
			Capacidad de almacenamiento	Capacidad de operación	Corriente	Tensión	Velocidad	Peso	Largo	Ancho		Alto
Batidora industrial	Nova	Planetaria		15 L. masa/batido (5 min.)	60 Hz	220 V	7	22 kg	730mm	480mm	1000mm	3,00.00
Batidora Doméstica	Kitchen Aid	MartinezArtisian KSM150PSGC		15 L.masa/batido (8 min.)	60 Hz	220 V	10	11.8 kg	350 mm	250 mm	430 mm	1,500.00
Dosificadora	Unifiller	Compact Bakery Depositors	52 Lts.	140 depósitos/min (2.5 dep/seg +-)	60 Hz	220 V		25 kg	1150 mm	750 mm	1350 mm	5,000.71
Horno Industrial	Salva	Modular NXM	300 cupcakes (3 pisos de 100 cpk c/u)	100 cupcakes/piso (50 min - 150°C)	60 Hz	220 V		25 KG	1720mm	1000mm	1690mm	6,379.84
Balanza Electrónica	Miray		50 kg		60 Hz	220 V		2.5 kg	350mm	330mm	120mm	120.00
Horno Microondas	Miray	HMM-103	20 Lts.	700 W	60 Hz	220 V		3.5 kg	350mm	510mm	290mm	224.00
Rack de Pasteleria	Maquipan	Carro de acero inoxidable	50 cupcakes/piso (18 pisos)					25 kg	650mm	520mm	1600mm	50.00
Refrigeradora	Bosch	ECO TT261 IXL	400 Lts.		60 Hz	220 V		56 kg	600mm	680mm	1810mm	1,200.00

Fuente: Elaboración propia

Adicionalmente, para el área administrativa la Empresa adquirirá :

- 2 equipos de cómputo
- 1 impresora

En cuanto a los costos de mantenimiento tenemos a continuación el cuadro de costo de mantenimiento de la maquinaria a adquirir. Teniendo en cuenta que va a ser por periodos de un años.

**TABLA N°40 COSTO DE MANTENIMIENTO**

EQUIPO / MÁQUINA	COSTO DE MANTENIMIENTO (S/.)
Horno Industrial Salva	500.00
Dosificadora Industrial	250.00
Batidora Nova	250.00
Batidora Kitchen Aid	150.00
Refrigeradora	200.00
Balanza	NO NECESITA
Microondas	NO NECESITA

Fuente: Elaboración Propia

➤ **MOVILIARIO**

Adicionalmente, la empresa Copitos de Ternura adquirirá para el área administrativa los siguientes bienes:

- 2 escritorio
- 8 sillas comunes
- 2 estante computadora
- 1 mesa de diseño

➤ **INDUMENTARIA Y EQUIPOS DE SEGURIDAD**

- Extintores de 10 kg
- Gabinete para mata fuegos
- Zapatos de seguridad
- Ropa de repostería, mandil y pantalón
- Guantes

➤ **RECURSOS HUMANOS**

- **Secretaria (1)** Va a ser la encargada de atender los pedidos ingresados por los clientes en los diversos canales de venta, generar las cotizaciones y confirmación de pedido según lo solicitado, responder todas las consultas que ingresan por el correo electrónico y

apoyar en las diversas tareas solicitadas por la Gerencia General en aspectos de Marketing.

- **Asistente de Ventas (1)** Se encargará de repartir la producción para cada cliente en forma equitativa, controlar las entradas y salidas de productos, hacer los requerimientos de acuerdo a las necesidades y ayudar en labores administrativas, de compras, trámites, etc.
- **Asistente Logístico (1)** Se encargará de garantizar el mejor precio para la compra a proveedores, así mismo garantizar la entrega de los requerimientos en plazo y características, y por último velar por el cumplimiento de los Indicadores de Gestión del área.
- **Pastelero (1)** Se encargará de verificar y controlar el proceso de producción en la empresa, apoyar en la operación a los operarios con menor experiencia para su pronta adaptación, apoyar en actividades diversas durante el proceso de producción.

➤ **REQUERIMIENTOS LEGALES Y PROTECCIÓN**

- Licencia de funcionamiento por la municipalidad y defensa civil
- Certificado desinfección
- Cargas sociales de los empleados

**3.2.4. INFRAESTRUCTURA Y CARACTERÍSTICAS FÍSICAS  
(DESCRIBIR EL LAYOUT)**

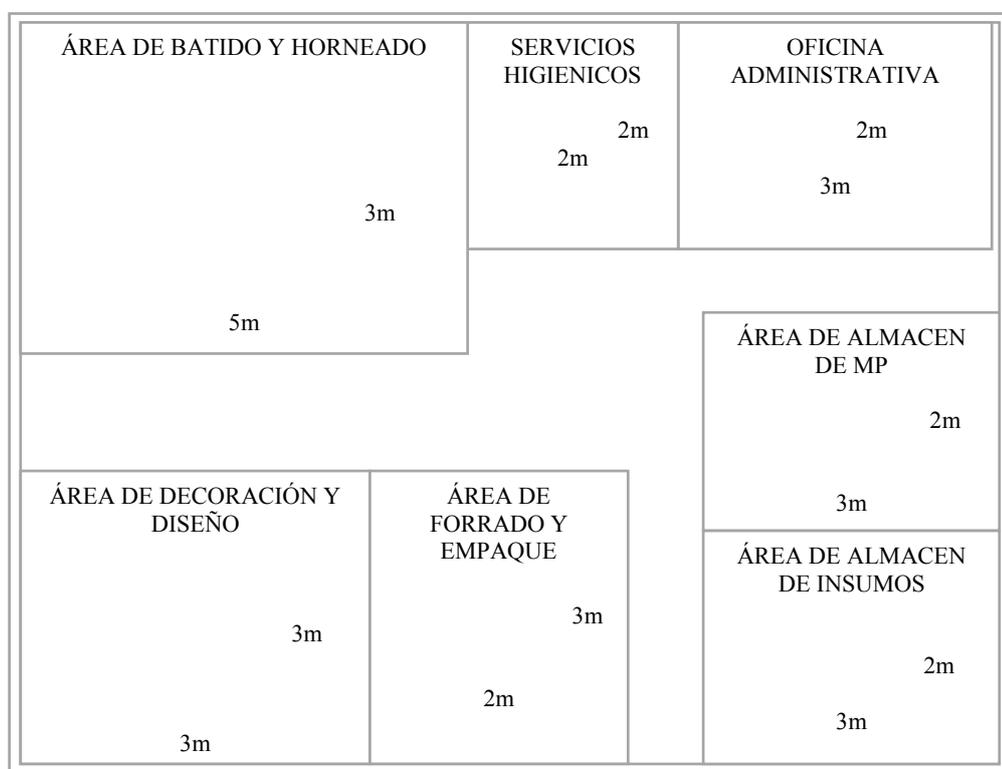
La infraestructura de la Empresa Copitos de Ternura tendrá las siguientes áreas:

**TABLA N° 41 ESCENARIOS PARA LA DISPOSICIÓN DEL TALLER DE LA EMPRESA**

<b>ESCENARIOS PARA EL ÁREA DE PLANTA</b>	
<b>Área</b>	<b>Área propuesta (m2)</b>
ÁREA DE BATIDO Y HORNEADO	15
ÁREA DE DISEÑO Y DECORACIÓN	9
ÁREA DE FORRADO Y EMPAQUE	6
ÁREA DE OFICINA ADMINISTRATIVA	6
ÁREA DE ALMACÉN DE MP	6
ÁREA DE ALMACÉN DE INSUMOS	6
ÁREA DE SERVICIOS HIGIENICOS	4
<b>Área total</b>	<b>52</b>

Fuente: Elaboración propia

Para especificar las áreas de la planta, vamos a graficarlo a través del layout.

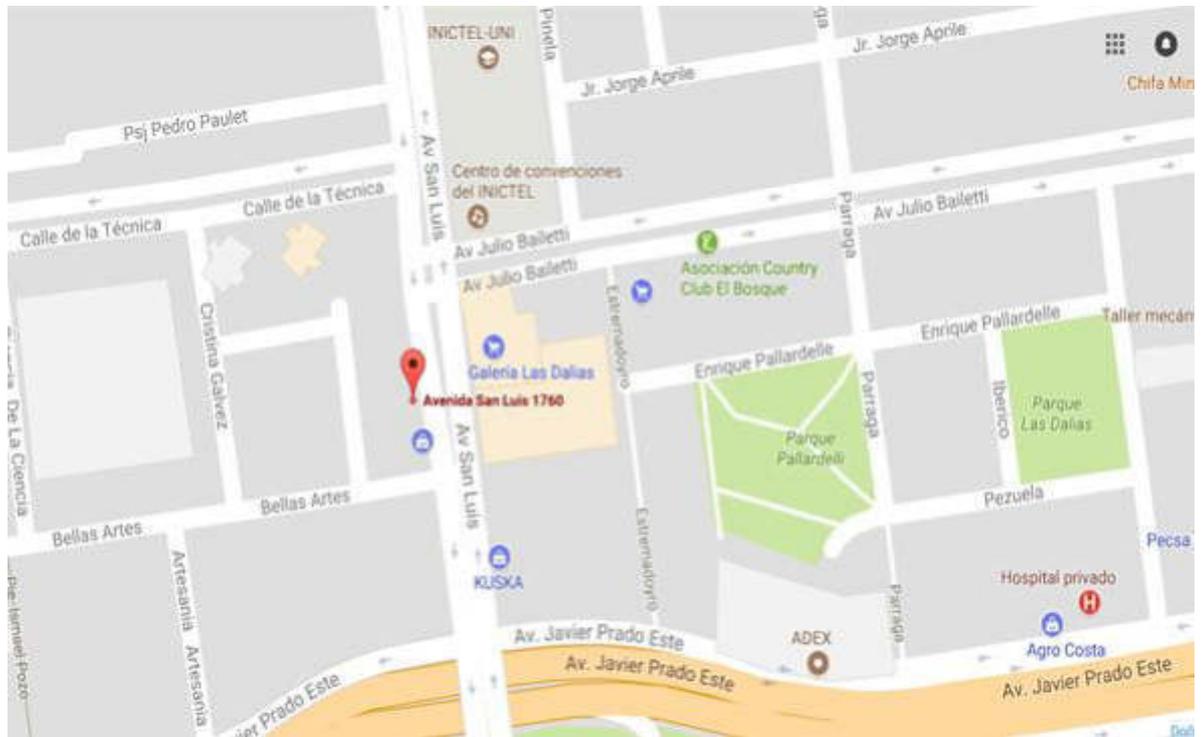


**GRÁFICO N° 25 LAYOUT EMPRESA COPITOS DE TERNURA**

Fuente: Elaboración propia.

### 3.3. LOCALIZACION DEL NEGOCIO, FACTORES DETERMINANTES

La empresa Copitos de Ternura E.I.R.L estará ubicada en la Av. San Luis 1760 en el distrito de San Borja, Ciudad de Lima metropolitana.



**GRÁFICO N°26 LOCALIZACIÓN DEL NEGOCIO**

Fuente: Google maps 2017.

Para la elección de la ubicación del local se utilizará el método de Ranking de factores. Se emplea una calificación de 1 a 5, donde 5 muy alto.

**TABLA N° 42 CALIFICACIÓN DE FACTORES**

Calificación	
Muy alto	5
Alto	4
Medio	3
Bajo	2
Muy bajo	1

Fuente: Elaboración propia.

Para la ubicación la Empresa Copitos de Ternura se tomó como referencia tres posibles alternativas:

- Ubicar el proyecto en las instalaciones en el Distrito de San Borja (A)
- Ubicar el proyecto en las instalaciones en el Distrito de San Juan de Lurigancho (B)
- Ubicar el proyecto en las instalaciones en el Distrito de La Molina (C)

### **3.3.1. ANÁLISIS DE FACTORES DE UBICACIÓN**

El análisis de los factores de ubicación, se determinó a los factores comerciales:

#### **Factores Comerciales:**

- Posición estratégica
- Ubicación comercial
- Cultura y horario de servicio
- Disponibilidad del espacio físico

#### **Factores Estratégicos:**

- Facilidad de transporte
- Área urbana céntrica
- Servicios de apoyo
- Flujos de personas
- Servicios básicos
- Seguridad

#### **Factores Legales:**

- Ordenanzas municipales
- Impuestos municipales

**Factores Ambientales:**

- Contaminación auditiva
- Contaminación ambiental

Para analizar los factores según ponderados, elaboraremos una Matriz de Factores

**TABLA N°43 MATRIZ DE FACTORES**

<b>FACTORES</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
1. Factor comercial			
1.1. Posición estratégica	5	3	3
1.2. Ubicación comercial	5	3	4
1.3. Cultura y horario de servicio	4	3	4
1.4. Disponibilidad del espacio físico	3	5	3
<b>TOTAL PONDERADO</b>	<b>17</b>	<b>14</b>	<b>14</b>
2. Factor estratégico			
2.1. Facilidad de transporte	5	4	4
2.2. Área Urbana céntrica	5	4	5
2.3. Servicios de apoyo	5	4	4
2.4. Flujos de personas	5	5	4
2.5. Servicios básicos	5	4	5
2.6. Seguridad	5	3	5
<b>TOTAL PONDERADO</b>	<b>30</b>	<b>24</b>	<b>27</b>
3. Factor legal			
3.1. Ordenanzas municipales	4	3	5
3.2. Impuestos fiscales	4	4	3
<b>TOTAL PONDERADO</b>	<b>8</b>	<b>7</b>	<b>8</b>
4. Factor ambiental			
4.1. Contaminación auditiva	4	4	5
4.2. Contaminación ambiental	4	3	4
<b>TOTAL PONDERADO</b>	<b>8</b>	<b>7</b>	<b>9</b>
<b>TOTAL FINAL PONDERADO</b>	<b>63</b>	<b>52</b>	<b>58</b>

Fuente: Elaboración propia

A continuación vamos a analizar la Matriz de Ponderación de Factores:

**TABLA N° 44 MATRIZ DE PONDERACIÓN DE FACTORES**

<b>FACTORES</b>	<b>%</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
1. Factor comercial				
1.1. Posición estratégica	28%	1,4	0,84	0,84
1.2. Ubicación comercial	10%	0,5	0,3	0,3
1.3. Cultura y horario de servicio	3%	0,15	0,09	0,09
1.4. Disponibilidad del espacio físico	8%	0,4	0,24	0,24
<b>TOTAL PONDERADO</b>	<b>49%</b>	<b>2,45</b>	<b>1,47</b>	<b>1,47</b>
2. Factor estratégico				
2.1. Facilidad de transporte	4%	0,2	0,16	0,16
2.2. Área urbana céntrica	10%	0,5	0,4	0,4
2.3. Servicios de apoyo	2%	0,1	0,08	0,08
2.4. Flujos de personas	1%	0,05	0,04	0,04
2.5. Servicios básicos	2%	0,1	0,08	0,08
2.6. Seguridad	4%	0,2	0,16	0,16
<b>TOTAL PONDERADO</b>	<b>23%</b>	<b>1,15</b>	<b>0,92</b>	<b>0,92</b>
3. Factor legal				
3.1. Ordenanzas municipales	1%	0,04	0,03	0,05
3.2. Impuestos fiscales	2%	0,08	0,06	0,1
<b>TOTAL PONDERADO</b>	<b>3%</b>	<b>0,12</b>	<b>0,09</b>	<b>0,15</b>
4. Factor ambiental				
4.1. Contaminación auditiva	10%	0,4	0,4	0,5
4.2. Contaminación ambiental	15%	0,6	0,6	0,75
<b>TOTAL PONDERADO</b>	<b>0,25</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1,25</b>
<b>TOTAL FINAL PONDERADO</b>	<b>100%</b>	<b>4,72</b>	<b>3,48</b>	<b>3,79</b>

Fuente: Elaboración propia

La mejor alternativa de ubicación, para la empresa Copitos de Ternura, de acuerdo a los valores ponderados es la alternativa A, situada en San Borja debido a que se considera que el factor comercial es factor que tiene mayor relevancia para el presente proyecto.

#### 4. ESTUDIO DE LA INVERSIÓN Y FINANCIAMIENTO

##### 4.1. INVERSIÓN FIJA

##### 4.1.1. INVERSIÓN TANGIBLE

Para el inicio de actividades de la empresa COPITOS DE TERNURA E.I.R.L se ha tomado como referencia la inversión de los activos fijos.

**TABLA N° 45 INVERSION ACTIVOS TANGIBLES**

<b>INVERSION ACTIVOS TANGIBLES</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>COSTO UNITARIO</b>	<b>COSTO TOTAL</b>
<b>INMUEBLES</b>			<b>7600</b>
Obras estructurales	1	7600	7600
<b>MAQUINARIA</b>			<b>19403</b>
Batidora industrial	1	3000	3000
Batidora doméstica	1	230	230
Dosificadora	1	5000	5000
Horno industrial	1	6379	6379
Balanza electrónica	1	120	120
Horno microondas	1	224	224
Rack de pastelería	5	50	250
Refrigeradora	1	1200	1200
Accesorios de repostería	120	25	3000
<b>EQUIPO</b>			<b>5300</b>
Equipo de computo	1	2500	2500
Impresora multifuncional	1	1800	1800
Celular	2	500	1000
<b>MUEBLES DE OFICINA</b>			<b>1240</b>
Escritorio	2	120	240
Silla	8	50	400
Repisas	60	5	300
Útiles de Oficina y varios	1	300	300
<b>TOTAL DE ACTIVOS FIJOS</b>			<b>33543</b>

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.1.2. INVERSIÓN INTANGIBLE

En la siguiente tabla, se detallan los costos pre-operativos en los que se debe de incurrir para iniciar las operaciones de la empresa COPITOS DE TERNURA E.I.R.L. Estos costos forman parte de la inversión en activo fijo intangible. los costos que implicados en la constitución de la empresa, incluyen la elaboración de la minuta, inscripción en registro públicos, el trámite de registro de la marca, la licencia de funcionamiento, etc.

**TABLA N°46 ACTIVOS INTANGIBLES**

<b>Concepto</b>	<b>Costos (S/.) (Anuales)</b>
<b>Empresa</b>	<b>1200</b>
<b>Constitución de la empresa</b>	1200
<b>Material Corporativo</b>	<b>400</b>
<b>Tarjetas personales</b>	400
<b>Página web</b>	<b>1100</b>
<b>Diseño (costo único)</b>	900
<b>Dominio (anual)</b>	80
<b>Hosting (anual)</b>	120
<b>Facebook</b>	<b>2160</b>
<b>Publicidad en Facebook</b>	2160
<b>TOTAL</b>	<b>4940</b>

Fuente: Elaboración propia

#### 4.2. CAPITAL DE TRABAJO

El capital de trabajo es el dinero empleado en activos corrientes, que servirá para la operación normal de la empresa una vez que empieza la etapa de funcionamiento. Equivale al dinero necesario para cubrir los gastos generados antes de que ingrese dinero por ventas.

**TABLA N°47 CAPITAL DE TRABAJO**

<b>COSTOS</b>	<b>INVERSIÓN</b>
<b>COSTOS DE PRODUCCIÓN</b>	202842,5
Materias primas	91232,00
Empaques	40068
Mano de obra directa	23782,5
Mantenimiento de maquinaria	16200
Serv. Básico fijo ( Agua, luz,internet)	
Alquiler	31560
<b>COSTOS ADMINISTRATIVOS</b>	23957
Mano de obra indirecta	18657
Gastos generales de administración	5300
<b>COSTO DE VENTAS</b>	8400
Mano de obra indirecta	0
Gastos generales de ventas	8400
<b>TOTAL</b>	230730,5

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.3. INVERSIÓN TOTAL

**TABLA N°48 INVERSIÓN TOTAL**

<b>Ítem</b>	<b>Monto (S/.)</b>	<b>%</b>
<b>Activo Fijo Tangible</b>	33543	12%
<b>Activo Fijo Intangible</b>	4940	2%
<b>Capital de trabajo</b>	230730,50	86%
<b>Total de la inversión</b>	269213,50	100%

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla N° 48 se detallan las inversiones que se requieren para la producción y comercialización de Cupcakes por el primer año. El total de dinero a invertir en activos tangibles será de S/. 33543, la inversión en activo intangible es de S/.4940 y el capital de trabajo que considera aquellos recursos que requiere la empresa para poder operar es de un monto de S/./230730,50 . Por lo tanto, la inversión total requerida para este proyecto es de S/./269213,50 . Se observa que el mayor porcentaje está representado por el capital de trabajo, asimismo seguido de los activos tangibles representan y finalmente los activos intangibles.

#### 4.4. ESTRUCTURA DE LA INVERSIÓN Y FINANCIAMIENTO

Esta inversión se divide 41% de recursos propios, 62% financiado por el banco. Para lo correspondiente a los equipos, muebles y enseres. Por lo tanto, la estructura del financiamiento queda expresada de la siguiente forma:

**TABLA N°49 INVERSIÓN Y FINANCIAMIENTO**

<b>Total de la inversión</b>	<b>269213,50</b>	<b>100%</b>
<b>Aporte propio</b>	<b>110373,50</b>	<b>41%</b>
<b>Financiamiento</b>	<b>158840,00</b>	<b>59%</b>

Fuente: Elaboración propia

#### 4.5. FUENTES FINANCIERAS

Para que la empresa COPITOS DE TERNURA E.I.R.L pueda iniciar operaciones se recurrirá al financiamiento del 59% total de la inversión, por lo que se recurrirá a una préstamo bancario, cuya cancelación se dará de manera mensual en un plazo de 5 años.

#### 4.6. CONDICIONES DE CRÉDITO

Las condiciones de crédito serán las siguientes:

**TABLA N°50 CONDICIONES DE CRÉDITOS**

DATOS	
Préstamo a solicitar	S/. 158.840,00
Periodo	5 años
TEA	10%
TEM	0,80%
Cuotas Mensuales	Crecientes

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se presenta el flujo de caja de la deuda

**TABLA N° 51 FLUJO DE CAJA DE DEUDA (EXPRESADO SOLES)**

Cuota	Deuda	Factor (Cuotas Crecientes)	Amortización	Interés	Cuota por Financiamiento	Cuota Total a Pagar
<b>0</b>	158.840,00				<b>-158.840,00</b>	
<b>1</b>	158.753,20	0,0005464	86,8	1.266,61	1.353,41	1.353,48
<b>2</b>	158.579,61	0,0010929	173,6	1.265,92	1.439,52	1.439,59
<b>3</b>	158.319,21	0,0016393	260,39	1.264,54	1.524,93	1.525,01
<b>4</b>	157.972,02	0,0021858	347,19	1.262,46	1.609,65	1.609,73
<b>5</b>	157.538,03	0,0027322	433,99	1.259,69	1.693,68	1.693,76
<b>6</b>	157.017,25	0,0032787	520,79	1.256,23	1.777,02	1.777,11
<b>7</b>	156.409,66	0,0038251	607,58	1.252,08	1.859,66	1.859,76
<b>8</b>	155.715,28	0,0043716	694,38	1.247,23	1.941,62	1.941,71
<b>9</b>	154.934,10	0,004918	781,18	1.241,70	2.022,88	2.022,98
<b>10</b>	154.066,12	0,0054645	867,98	1.235,47	2.103,44	2.103,55
<b>11</b>	153.111,34	0,0060109	954,78	1.228,54	2.183,32	2.183,43
<b>12</b>	152.069,77	0,0065574	1.041,57	1.220,93	2.262,51	2.262,62
<b>13</b>	150.941,40	0,0071038	1.128,37	1.212,63	2.341,00	2.341,11
<b>14</b>	149.726,23	0,0076503	1.215,17	1.203,63	2.418,80	2.418,92
<b>15</b>	148.424,26	0,0081967	1.301,97	1.193,94	2.495,91	2.496,03
<b>16</b>	147.035,50	0,0087432	1.388,77	1.183,56	2.572,32	2.572,45
<b>17</b>	145.559,93	0,0092896	1.475,56	1.172,48	2.648,04	2.648,18
<b>18</b>	143.997,57	0,0098361	1.562,36	1.160,72	2.723,08	2.723,21
<b>19</b>	142.348,42	0,0103825	1.649,16	1.148,26	2.797,42	2.797,56
<b>20</b>	140.612,46	0,010929	1.735,96	1.135,11	2.871,06	2.871,21
<b>21</b>	138.789,70	0,0114754	1.822,75	1.121,26	2.944,02	2.944,16
<b>22</b>	136.880,15	0,0120219	1.909,55	1.106,73	3.016,28	3.016,43
<b>23</b>	134.883,80	0,0125683	1.996,35	1.091,50	3.087,85	3.088,01
<b>24</b>	132.800,66	0,0131148	2.083,15	1.075,58	3.158,73	3.158,89
<b>25</b>	130.630,71	0,0136612	2.169,95	1.058,97	3.228,92	3.229,08
<b>26</b>	128.373,97	0,0142077	2.256,74	1.041,67	3.298,41	3.298,58
<b>27</b>	126.030,43	0,0147541	2.343,54	1.023,67	3.367,21	3.367,38
<b>28</b>	123.600,09	0,0153005	2.430,34	1.004,98	3.435,32	3.435,49
<b>29</b>	121.082,95	0,015847	2.517,14	985,6	3.502,74	3.502,92
<b>30</b>	118.479,02	0,0163934	2.603,93	965,53	3.569,47	3.569,65
<b>31</b>	115.788,28	0,0169399	2.690,73	944,77	3.635,50	3.635,68
<b>32</b>	113.010,75	0,0174863	2.777,53	923,31	3.700,84	3.701,03
<b>33</b>	110.146,43	0,0180328	2.864,33	901,16	3.765,49	3.765,68
<b>34</b>	107.195,30	0,0185792	2.951,13	878,32	3.829,45	3.829,64
<b>35</b>	104.157,38	0,0191257	3.037,92	854,79	3.892,71	3.892,91
<b>36</b>	101.032,66	0,0196721	3.124,72	830,57	3.955,29	3.955,48
<b>37</b>	97.821,14	0,0202186	3.211,52	805,65	4.017,17	4.017,37
<b>38</b>	94.522,82	0,020765	3.298,32	780,04	4.078,36	4.078,56
<b>39</b>	91.137,70	0,0213115	3.385,11	753,74	4.138,85	4.139,06
<b>40</b>	87.665,79	0,0218579	3.471,91	726,74	4.198,66	4.198,87
<b>41</b>	84.107,08	0,0224044	3.558,71	699,06	4.257,77	4.257,98
<b>42</b>	80.461,57	0,0229508	3.645,51	670,68	4.316,19	4.316,41
<b>43</b>	76.729,27	0,0234973	3.732,31	641,61	4.373,92	4.374,14
<b>44</b>	72.910,16	0,0240437	3.819,10	611,85	4.430,95	4.431,18
<b>45</b>	69.004,26	0,0245902	3.905,90	581,4	4.487,30	4.487,52
<b>46</b>	65.011,56	0,0251366	3.992,70	550,25	4.542,95	4.543,18
<b>47</b>	60.932,07	0,0256831	4.079,50	518,41	4.597,91	4.598,14
<b>48</b>	56.765,77	0,0262295	4.166,30	485,88	4.652,18	4.652,41
<b>49</b>	52.512,68	0,026776	4.253,09	452,66	4.705,75	4.705,99
<b>50</b>	48.172,79	0,0273224	4.339,89	418,74	4.758,63	4.758,87
<b>51</b>	43.746,10	0,0278689	4.426,69	384,14	4.810,83	4.811,07
<b>52</b>	39.232,61	0,0284153	4.513,49	348,84	4.862,32	4.862,57
<b>53</b>	34.632,33	0,0289617	4.600,28	312,85	4.913,13	4.913,38
<b>54</b>	29.945,25	0,0295082	4.687,08	276,16	4.963,25	4.963,49
<b>55</b>	25.171,37	0,0300546	4.773,88	238,79	5.012,67	5.012,92
<b>56</b>	20.310,69	0,0306011	4.860,68	200,72	5.061,40	5.061,65
<b>57</b>	15.363,21	0,0311475	4.947,48	161,96	5.109,44	5.109,69
<b>58</b>	10.328,94	0,031694	5.034,27	122,51	5.156,78	5.157,04
<b>59</b>	5.207,87	0,0322404	5.121,07	82,36	5.203,44	5.203,70
<b>60</b>	0	0,0327869	5.207,87	41,53	5.249,40	5.249,66

Fuente: Elaboración propia

En la tabla N° 49 se observa el flujo caja de deuda del préstamo de la empresa, la cual está constituida por el saldo deudor que es el préstamo que va a ir disminuyendo a medida que se amortice la deuda.

## 5. ESTUDIO DE LOS COSTOS, INGRESOS Y EGRESOS

Para la evaluación de presupuesto de costos, se evaluaron los egresos para un periodo de tiempo de 05 años, los cuales incluyen los costos de producción, gastos administrativos, gastos de venta y gastos financieros, dando como resultado los costos totales de la empresa según cada año de evaluación.

### ➤ Costos de producción

Los costos de producción están conformados por costos de materia prima e insumos, mano de obra directa, servicios básicos (luz, agua y teléfono), depreciaciones de activos tangibles, amortizaciones de intangibles., mantenimientos de maquinarias, etc. En la tabla 50 se aprecia el presupuesto de costos de producción para los próximos 05 años.

**TABLA N°52 COSTOS DE PRODUCCIÓN**

<b>COSTOS PROYECTADOS (S/.)</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
<b>COSTOS DE PRODUCCIÓN (S/.)</b>	<b>249761,10</b>	<b>270547,08</b>	<b>276380,60</b>	<b>282758,23</b>	<b>289322,32</b>
<b>COSTO UNITARIO DE PRODUCCION</b>	0,77	0,81	0,80	0,79	0,78
<b>COSTOS DE PRODUCCIÓN (S/.)</b>	<b>245880,50</b>	<b>266666,48</b>	<b>272500,00</b>	<b>278877,63</b>	<b>285441,72</b>
<b>Materia Prima</b>	91232	94242,66	97352,66	100565,30	103883,96
<b>Pirotines</b>	2268	2342,84	2420,16	2500,02	2582,52
<b>Cintillos</b>	29160	30122,28	31116,32	32143,15	33203,88
<b>Blister x 6 unidades</b>	37800	39047,4	40335,96	41667,05	43042,06
<b>Mano de obra</b>	47710,5	47710,5	47710,5	47710,5	47710,5
<b>Mantenimiento de Maquinaria</b>	1350	1350	1350	1350	1350
<b>Servicio Básicos (Fijo)</b>	36360	51850,8	52214,4	52941,6	53668,8

<b>DEPRE.Y AMORT (S/.)</b>	<b>3880,6</b>	<b>3880,6</b>	<b>3880,6</b>	<b>3880,6</b>	<b>3880,6</b>
Depreciación de equipos y maquinarias	3880,6	3880,6	3880,6	3880,6	3880,6
Amortización de activos fijos intangibles	0	0	0	0	0

Fuente: Elaboración propia.

## 5.1. PRESUPUESTO DE LOS COSTOS

### ➤ Presupuesto de gastos de administración

Los gastos de administración, están conformados por los sueldos de administración, alquileres, los útiles de oficina y gastos generales de administración.

**TABLA N°53 PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACIÓN**

CARGO	Pago Mensual	REQUERIMIENTO POR AÑO				
		2018	2019	2020	2021	2022
<b>M.O DE ADMINISTRACIÓN</b>	<b>950</b>	<b>15751</b>	<b>15751</b>	<b>15751</b>	<b>15751</b>	<b>15751</b>
Gerente General	950	15751	15751	15751	15751	15751
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>15960</b>	<b>33120</b>	<b>34066,8</b>	<b>34698</b>	<b>35013,6</b>	<b>35644,8</b>
Servicios (Luz, Agua, Telefono)	15830	31560	32506,8	33138	33453,6	34084,8
Útiles de Oficina	130	1560	1560	1560	1560	1560

Fuente: Elaboración propia.

### ➤ Presupuesto de gastos de venta y marketing

En este presupuesto se toma en cuenta los sueldos referidos al tema de ventas, el costo de los viajes a ferias, el envío de muestras para buscar nuevos clientes cada año y diseño e impresión del material gráfico a usar.

**TABLA N°54 PRESUPUESTO DE GASTOS DE VENTA Y MARKETING**

CARGO	Pago Mensual	REQUERIMIENTO POR AÑO				
		2018	2019	2020	2021	2022
<b>M.O DE VENTAS</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Asistente de Ventas	0	0	0	0	0	0
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>610</b>	<b>7320,00</b>	<b>7320,00</b>	<b>7320,00</b>	<b>7320,00</b>	<b>7320,00</b>
Impresión de Material Gráfico	400	4800	4800	4800	4800	4800
Muestras	30	360	360	360	360	360
Publicidad en Facebook	180	2160	2160	2160	2160	2160

Fuente: Elaboración propia.

➤ **Presupuesto de gastos financieros**

El presupuesto de gastos financieros, están constituidos por los intereses de la deuda al banco que año a año se deben pagar por el préstamo recibido de la inversión fija tangible y el capital de trabajo.

**TABLA N°55 PRESUPUESTO DE GASTOS FINANCIEROS**

COSTOS PROYECTADOS (S/.)	2018	2019	2020	2021	2022
<b>GASTOS FINANCIEROS (S/.)</b>	14077,91	11476,15	8614,22	5466,09	2003,15
<b>Intereses de préstamos de inversiones fijas y capital de trabajo</b>	14077,91	11476,15	8614,22	5466,09	2003,15

Fuente: Elaboración propia.

## 5.2. PUNTO DE EQUILIBRIO

El punto de equilibrio se define como la cantidad de cupcakes que se deben vender para que los ingresos sean iguales a la suma de los costos.

**TABLA N°56 PUNTO DE EQUILIBRIO (EXPRESADO EN SOLES)**

	Año 1
Costo variable unitario	0,59
Costos Fijos	33960,00
Valor de venta (unitario)	7,00
<b>Punto de Equilibrio (Cupcakes Vendidos)</b>	<b>5294</b>

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se calculará el punto de equilibrio para el primer producto.

Dónde:

Q = Cantidad en unidades

Pv = Precio de venta por unidad

Cvu = Costo variable por unidad

CF = Costo fijo total

Producción mínima en unidades:  $Q = CF / Pv - Cvu$ .

**Para cubrir los costos entonces:**

- Costos Fijos: S/ 33960,00
- Precio: S/. 7.00 por unidad
- Costo variable unitario por unidad = 0.59

Desarrollando

19560

----- = 5294 unidades

7- 0.59

Por lo tanto, la cantidad mínima que se debe comercializar en donde los ingresos son iguales a los egresos es 5294 unidades anuales para no ganar ni perder y la venta adicional de una unidad representará la ganancia para la empresa.

### 5.3. ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS

Con la finalidad de determinar los beneficios del proyecto como base para la toma de decisiones de inversión, se presentará las proyecciones de los estados financieros: Estado de ganancias y pérdidas.

El estado de ganancias y pérdidas muestra las transacciones de ingresos y gastos por periodo. El resultado de este estado financiero es la utilidad neta, que es lo que queda después de deducir todos los gastos del ingreso. Los ingresos están dados por la venta de los cupcakes y los egresos se resumen en costos de producción, gastos de administración, gastos financieros, gastos de comercialización y otros egresos.

**TABLA N°57 CUADRO DE ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS**

	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Ventas</b>	2268000,00	2342844,00	2420157,85	2500023,06	2582523,82
<b>Costo de Ventas</b>	160460,00	165755,18	171225,10	176875,53	182712,42
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>2107540,00</b>	<b>2177088,82</b>	<b>2248932,75</b>	<b>2323147,53</b>	<b>2399811,40</b>
<b>Gastos de Administración</b>	33120,00	34066,80	34698,00	35013,60	35644,80
<b>Gastos de Ventas</b>	7320,00	7320,00	7320,00	7320,00	7320,00
<b>Utilidad de Operación</b>	<b>2067100,00</b>	<b>2135702,02</b>	<b>2206914,75</b>	<b>2280813,93</b>	<b>2356846,60</b>
<b>Gastos Financieros</b>	15001,40	13805,38	11413,35	7825,31	3041,25
<b>Otros Egresos</b>	2300,00	2346,00	2369,00	2392,00	2415,00
<b>Resultado del Ejercicio</b>	<b>2049798,60</b>	<b>2119550,64</b>	<b>2193132,40</b>	<b>2270596,62</b>	<b>2351390,35</b>

Fuente: Elaboración propia.

### 5.4. PRESUPUESTO DE INGRESOS

El presupuesto de ingresos es imprescindible para saber si la organización en cuestión podrá hacer frente a los montos que aparecen en el presupuesto de gastos, el cual puede definirse como la información relacionada con el importe que la entidad puede gastar en un periodo determinado y un detalle del uso que hará del dinero.

**TABLA N°58 PRESUPUESTO DE INGRESOS**

Ingresos	2018	2019	2020	2021	2022
Ventas en efectivo	2268000,00	2342844,00	2420157,85	2500023,06	2582523,82
Cobros de ventas a crédito	0	0	0	0	0
Cobros por ventas de activo fijo	0	0	0	0	0
<b>Total Ingresos</b>	<b>2268000</b>	<b>2342844</b>	<b>2420157,9</b>	<b>2500023,06</b>	<b>2582523,82</b>

Fuente: Elaboración propia

### 5.5. PRESUPUESTO DE EGRESOS

La siguiente tabla N° nos va a detallar el presupuesto de egresos de COPITOS DE TERNURA E.I.R.L.

**TABLA N°59 PRESUPUESTO DE EGRESOS**

Egresos	2018	2019	2020	2021	2022
Compra de mercancía	160460,00	165755,18	171225,10	176875,53	182712,42
Pago de nómina	58750	58750	58750	58750	58750
Pago de Seguridad social	1363,5	1363,5	1363,5	1363,5	1363,5
Pago proveedores	0	0	0	0	0
Pago de impuestos	2300,00	2346,00	2369,00	2392,00	2415,00
Pago de servicios públicos	18600	18972	19158	19344	19530
Pago de alquiler	14400	14400	14400	14400	14400
Pago de mantenimiento	1350	1350	1350	1350	1350
Pago de publicidad	2160	2160	2160	2160	2160
<b>Total Egresos</b>	<b>242683,5</b>	<b>248350,68</b>	<b>254006,6</b>	<b>259843,029</b>	<b>265865,922</b>

Fuente: Elaboración propia

### 5.6. FLUJO DE CAJA PROYECTADO

El flujo de caja permite conocer tanto los ingresos como los egresos de dinero de la empresa, sirve para predecir los movimientos de efectivo que se realizarán en

los años de evaluación del proyecto, con la finalidad de orientar adecuadamente los recursos monetarios disponibles y evitar posibles problemas de liquidez.

A continuación, se muestra el flujo de caja proyectado para los próximos 05 años.

**TABLA N°60 FLUJO DE CAJA ECONÓMICO**

<b>FLUJO DE CAJA</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>INGRESOS</b>		<b>2268000,00</b>	<b>2342844,00</b>	<b>2420157,85</b>	<b>2500023,06</b>	<b>2582523,82</b>
<b>EGRESOS</b>						
Costos Directos de producción		220573,50	225868,68	231338,60	236989,03	242825,92
Gastos Administrativos		2300,00	2346,00	2369,00	2392,00	2415,00
Gastos Indirectos de producción		34350	34722	34908	35094	35280
Gastos de ventas		2160	2160	2160	2160	2160
<b>TOTAL EGRESOS</b>		<b>259383,50</b>	<b>265096,68</b>	<b>270775,60</b>	<b>276635,03</b>	<b>282680,92</b>
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		2008616,50	2077747,32	2149382,25	2223388,03	2299842,90
Impuestos (29,5%)		592541,8675	612935,4594	634067,7641	655899,4694	678453,6556
<b>FLUJO DE CAJA ECONOMICO</b>		<b>1416074,63</b>	<b>1464811,86</b>	<b>1515314,49</b>	<b>1567488,56</b>	<b>1621389,24</b>
<b>Financiamiento</b>						
Préstamo recibido	158840					
Pago de préstamos		21772,716	33076,152	43183,514	52094,802	59810,015
Total Financiamiento		21772,716	33076,152	43183,514	52094,802	59810,015
<b>FLUJO DE CAJA FINANCIERO</b>	<b>-158840</b>	<b>1257234,63</b>	<b>1443039,14</b>	<b>1482238,33</b>	<b>1524305,05</b>	<b>1569294,44</b>

Fuente: Elaboración propia.

## 5.7. BALANCE DE CAJA GENERAL

El balance general, balance de situación o estado de situación patrimonial es un informe financiero contable que refleja la situación económica y financiera de una empresa en un momento determinado.

**TABLA N° 61 BALANCE GENERAL**

	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Activo Total</b>	307696,50	357783,00	380963,18	392117,10	397505,19
<b>Activo Corriente</b>	269213,50	319300,00	342480,18	353634,10	359022,19
Efectivo	110373,50	160460,00	165755,18	171225,10	176875,53
Cuentas por Cobrar comerciales	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Cuentas por Cobrar Relacionada	0,00				
Otr Cuentas p Cobr CP	0,00	0,00	17885,00	23569,00	23306,66
Existencias	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Otros Activos Corrientes	158840,00	158840,00	158840,00	158840,00	158840,00
Gast Pagados por Antic	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Activo no Corriente</b>	38483,00	38483,00	38483,00	38483,00	38483,00
Doc por Cob Emp Relac LP	0,00				
Activos Fijos	33543,00	33543,00	33543,00	33543,00	33543,00
Intagibles	4940,00	4940,00	4940,00	4940,00	4940,00
<b>Pasivo y Patrimonio</b>	134816,22	147297,65	461795,01	815961,30	889830,84
<b>Pasivo Total</b>	24072,72	36554,15	183051,51	65077,80	60853,02
<b>Pasivo Corriente</b>	2300,00	3478,00	139868,00	12983,00	1043,00
Sobregiros Avances en CC	0,00	1078,00	137868,00	11783,00	0,00
Deudas Financieras CP	2300,00	2400,00	2000,00	1200,00	1043,00
Provedores CP	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Deu Fin LP Porcion CP	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Pasivo no Corriente</b>	21772,72	33076,15	43183,51	52094,80	59810,02
<b>Patrimonio Neto</b>	110743,50	110743,50	278743,50	750883,50	828977,82
Capital Social	110373,50	110373,50	110373,50	110373,50	110373,50
Excedente de Revaluacion		0,00	0,00	0,00	0,00
Capital Adicional		0,00	168000,00	640140,00	718234,32
Reservas Legales	370,00	370,00	370,00	370,00	370,00

Fuente: Elaboración propia.

## 6. EVALUACION

### 6.1. EVALUACIÓN ECONÓMICA, PARÁMETROS DE MEDICIÓN

Para el proyecto, se presentara la evaluación económica y financiera. El objetivo de la evaluación económica, es analizar si el proyecto resulta un negocio rentable por sí mismo; es decir, si genera rentabilidad por sus propias operaciones independiente del origen de los fondos; en cambio la evaluación financiera considera los intereses y las amortizaciones por el préstamo solicitado, así como el aporte propio de los inversionistas.

A continuación, se muestra los indicadores de rentabilidad del proyecto.

**TABLA N°62 VAN Y TIR**

VANE	745900
VANF	559600
TIRE	27,35%
TIRF	37,45%
BENEFICIO/COSTO	1,95
COK	16%

Fuente: Elaboración propia.

#### **Valor Actual Neto económico (VANE):**

Los flujos de caja de los años futuros traídos a valor presente, con una tasa de 16.00%, reportan una ganancia para el proyecto de S/.745900 , por lo tanto, se demuestra que el proyecto es económicamente rentable.

#### **Tasa Interna de Retorno económica (TIRE):**

Evalando la TIRE, el proyecto es rentable, pues se obtiene una tasa del 27,35%, que es superior al COK de 16.00%. Esto indica que el proyecto es rentable para el inversionista.

Todo lo mencionado significa que se cumple la regla para que un proyecto sea rentable como que el VAN sea  $> 0$ , que el TIR  $>$  COK.

## **6.2. EVALUACIÓN FINANCIERA, PARÁMETROS DE MEDICIÓN**

### **Valor Actual Neto Financiero (VANF):**

El VANF se obtiene de actualizar los flujos de caja financieros con la tasa equivalente al COK (16.00%), obteniéndose S/.559600. Lo cual demuestra que dentro de la situación de préstamo, el proyecto es más rentable, debido al apalancamiento financiero.

### **Tasa Interna de Retorno Financiero (TIRF):**

La TIRF del proyecto nos representa un 37.45 % de rentabilidad para el inversionista en la situación de préstamo. Esta rentabilidad es superior al COK (16.00%), por lo que el proyecto es muy atractivo.

## **6.3. EVALUACIÓN SOCIAL**

Nuestro plan de negocios es una empresa productora y comercializadora de Cupcakes con diseños personalizados, el cual no genera ningún tipo de conflictos con la social con la que gente que se encontrar alrededor de nuestra empresa, por lo contrario generara un efecto positivo en los futuros proveedores que quieran suplir nuestras necesidades y abastecernos de la producción, por lo que nuestro plan es viable desde el punto de vista social.

## **6.4. IMPACTO AMBIENTAL**

Desde el punto de vista ambiental, nuestro producto va correctamente envasado, etiquetado y listo para su distribución, por lo que no se tendría ningún tipo de impacto negativo en el ambiente por ende es viable desde el punto de vista ambiental.

## **7. CONCLUSIONES**

De lo que se ha podido investigar y concluir es que el plan de negocios es RENTABLE y viable debido a las siguientes razones:

## **7.1. De la Organización y aspectos legales:**

7.1.1. Que el marco legal otorga ventajas tributarias y laborales que permiten reducir costos en un 7% lo que significa que puedo rentabilizar más el negocio.

7.1.2. Que la ubicación de mi local hace factible que mis clientes encuentren más fácilmente mi negocio por lo estratégicamente ubicado en la Av. San Luis 1760, en el distrito de San Borja.

7.1.3. Que la estructura orgánica simplificada permite crear estrategias reduciendo costos, generando un impacto en la rentabilidad del negocio.

7.1.4. Que al haberse escogido una Empresa Individual de Responsabilidad Limitada permite que identificar ventajas como de no ser necesario contar con otra persona o socio para iniciar una actividad mercantil, además de que tiene limitación de responsabilidad del titular, el denominado “patrimonio de afectación”, que permite asumir los riesgos inherentes a toda actividad comercial, sin el temor de aventurar, y eventualmente perder, la totalidad del patrimonio como consecuencia del derecho de garantía general de los acreedores.

## **7.2. Del estudio de mercado:**

7.2.1. Que se ha podido determinar que en el aspecto cuantitativo la oferta del servicio o producto hay mucha competencia informal lo que dificulta poder calcular la competencia u oferta. En cuanto a la capacidad productiva de nuestra empresa estaría cubriendo un 7% en pedidos al por mayor de la oferta en el sector pastelería.

7.2.2. Que una de las grandes ventajas comparativas es que el producto o servicio que se pretende ofrecer es producto innovador en cuanto a los diseños y a un precio accesible lo que implica explotar un mercado competitivo.

7.2.3. Las proyecciones de la demanda que hemos establecido es que crece a una tasa 3.30 % lo que significa que nuestras ventas crecerán.

## **7.3. Del estudio técnico:**

7.3.1. Un aspecto a considerar sensible para lograr nuestras ventajas en el mercado, es que la capacidad productiva puede aumentar a 50% por que se estaría aprovechando economía de escala debido que la contratación de materiales y humanos permite afrontar con éxito la demanda insatisfecha.

7.3.2. Una de los factores determinantes es que la tecnología que utilizamos permite reducir tiempos en los procesos .

7.3.3. La localización del negocio permite acercar tanto a los clientes como a los proveedores con el negocio de modo que la empresa reduce costos en transporte de insumos y productos finales.

#### **7.4. Del estudio de la inversión y financiamiento:**

7.4.1. En el proyecto se ha considerado que el capital físico es de 13% debido a que es una inversión tangible con características modernas, y de última generación.

7.4.2. La inversión intangible que va realizar la empresa constituye uno de los menores activos, el cual representar el 2% del total de la inversión.

7.4.3 En cuanto al capital de trabajo el plan de negocio constituye un 85% del total de inversión debido que es se considera de mayor importancia para este rubro que es la pastelería.

7.4.4 .En las fuentes de financiamiento, se ha considerado que el financiamiento propio en 41% y del banco en un 59%, lo que permite rentabilizar el negocio.

7.4.5. En las fuentes de financiamiento todas ellas han solicitado el/los requisito(s) de diversas entidades bancarias, tomándose la mejor.

#### **7.5. Del estudio de costos, ingresos y egresos:**

7.5.1. En el plan se ha considerado un presupuesto de ventas de 2268000,00 (soles) que al haberse determinado el monto mínimo de ventas se logra el punto de equilibrio en 3049 cupcakes al mes.

7.5.2. Se ha podido determinar en el estado de pérdidas y ganancias que las utilidades antes de impuestos asciende a 2081500,00 soles.

7.5.3. Unos de los principales egresos del presupuesto de flujo de caja es costo directos de producción con un 89% del total de egresos, debido a que el giro de negocio corresponde a la producción de productos de pastelería, el cual utiliza mayores insumos tanto para la producción como para la comercialización , teniendo en cuenta que la mano de obra es importante para el rubro.

## **7.6. De la evaluación económica /financiera:**

7.6.1. En la evaluación económica se ha podido determinar que el negocio es rentable por que el TIRE es de 27,35%, el VANE es de 745900 y el B/C es de 1,95.

7.6.2. Por el lado financiero se ha determinado que al haber utilizado una estructura de financiamiento externo, el TIRF es de 37,45%, el VANF es de 559600.

7.6.3. En la evaluación social, se considera que la empresa no genera ningún tipo de conflictos con la social con la que gente que se encontrar alrededor la misma, por lo contrario generara un efecto positivo en los futuros proveedores que quieran suplir nuestras necesidades y abastecernos de la producción.

7.6.4. En la evaluación ambiental el plan considera no se tendrá ningún tipo de impacto negativo en el ambiente.

## **8. RECOMENDACIONES**

### **8.1. De la organización y aspectos legales:**

8.1.1. Para los que recién inicia un negocio, se sugiere que sean muy cuidadosos a la hora de seleccionar la forma jurídica y los regímenes tributario y laboral por que por ese lado se puede aprovechar las ventajas y beneficios que ofrece ese marco legal lo que permite ahorrar costos y tener la flexibilidad de contratar y descontratar sin que la empresa se perjudique con liquidaciones.

8.1.2. Hay que tener en cuenta que los objetivos de la empresa deben estar alineados rigurosamente con las estrategias del FODA para que se puedan establecer con claridad los costos que irrogan en el flujo de caja.

### **8.2. Del estudio de mercado:**

8.2.1. En la determinación de la demanda insatisfecha, se sugiere que las encuestas sean ejecutadas de manera cuidadosa porque tiene incidencia en los cálculos de los futuras ventas e ingresos.

8.2.2. Para los que recién inicia un negocio, se sugiere que sean muy cuidadosos a la hora de seleccionar la forma jurídica y los regímenes tributario y laboral por que por ese lado se puede aprovechar las ventajas y beneficios que ofrece ese marco legal lo que permite ahorrar costos y tener la flexibilidad de contratar y descontratar sin que la empresa se perjudique con liquidaciones.

### **8.3. Del estudio técnico:**

8.3.1. En la determinación de la demanda insatisfecha, se sugiere que las encuestas sean ejecutadas de manera cuidadosa por que tiene incidencia en los cálculos de los futuras ventas e ingresos.

8.3.2. Para los investigadores, quienes se dedican a estudiar el impacto de los procesos y tecnología, deberían considerar que los cuadros de requerimientos de bienes de capital, personal e insumos para este tipo de negocio no se pueden extrapolar para otros planes debido que se efectúan bajo criterios subjetivo en la toma de decisiones.

### **8.4. Del estudio de la inversión:**

8.4.1. La capacidad productiva del negocio deberá establecerse por medio de la identificación de las características de los bienes de capital antes de determinar el monto del presupuesto con que se cuenta para adquirirlos.

9.4.2. Uno de los criterios más comunes es que el capital de trabajo no siempre debe ser financiado en el largo plazo con préstamos sobre todo que las ventas pueden darte liquidez de corto plazo para descontar a futuro las amortizaciones.

### **9.5. Del estudio de costos, ingresos y egresos:**

9.5.1. No puede haber un convincente fundamentación de los costos sin que previamente se elabore un buen estudio técnico de la producción.

9.5.2. Los estados financieros deberían ser considerados como fuente de información para elaborar futuras estrategias de crecimiento en base a reinversiones que se podría reflejar en el balance general.

### **9.6. Evaluación económica / financiera:**

9.6.1. La fundamentación de la ejecución del proyecto debería estar condicionada a la determinación de los parámetros de medición económica y financiera como el TIR, VAN y B/C.

9.6.2. Uno de los aspectos más importantes que debería ser tomado en cuenta por los nuevos negocios es la apertura de opciones de identificación de la tasa de descuento por que puede determinar el éxito o fracaso de un negocio.

## **9.7. Evaluación social / ambiental:**

9.7.1. No hay que limitar la evaluación social a aspectos que no estén conectados con las operaciones corrientes de contratación de los factores de la producción del negocio.

9.7.2. La evaluación ambiental debe entenderse según el grado de capitalización de la empresa para evaluar el real impacto de una empresa respecto a su contribución al uso cuidadoso de los recursos.

## REFERENCIAS

Boletín de SUNAT (2017). Regímenes Tributarios. Recuperado el 20 de Agosto 2017, de <http://eboletin.sunat.gob.pe/index.php/component/content/article/1-orientacion-tributaria/321-regimenes-tributarios>.

DIGESA (2010) . Certificación y Registro Sanitario. Recuperado el 21 de Agosto del 2017, de <http://www.digesa.minsa.gob.pe/DHAZ/certificacion.asp>

INEI (2009). Consumo de alimentos y bebidas, recuperado el 27 de Agosto del 2017, de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitaless/Est/Lib1028/cap01.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Est/Lib1028/cap01.pdf)

INEI(2016) .Encuesta mensual del sector servicios, Recuperado el 27 de Agosto del 2017, de <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin-estadistico-del-sector-servicios-n-04-abril-2016.pdf>

IPSOS (2017). Hábitos, usos y actitudes hacia el internet 2017, Recuperado el 24 de Agosto 2017 ,de <https://www.ipsos.com/es-pe/habitos-usos-y-actitudes-hacia-el-internet-2017>

La Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (2017). PLAMR. Recuperado el 16 de Agosto 2017, de <http://orientacion.sunat.gob.pe/index.php/empresas-menu/planilla-electronica/pdt-plame/3228-01-concepto-pdt-plame>.

La Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (2016). Régimen MYPE Tributario. Recuperado el 19 de Agosto 2017, de <http://orientacion.sunat.gob.pe/index.php/empresas-menu/regimen-mype-tributario/6825-01-personas-comprendidas>.

Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (2017). Información General Remype . Recuperado el 16 de Agosto 2017, de <http://www2.trabajo.gob.pe/el-ministerio-2/sector-empleo/dir-gen-promocion-del-empleo/remype/informacion-general/>.