



**“PLAN ESTRATÉGICO PARA  
MÁRIA ALMENARA S.A.C. (MASAC)”**

**Trabajo de Investigación presentado  
para optar al Grado Académico de  
Magíster en Administración**

**Presentado por**

**Sra. Giulianna Lucía Benites Grancelli**

**Sr. Eduardo Cárdenas Figueroa**

**Sr. Carlos Armando de la Flor Tirado**

**Sr. Jimmy Oswaldo Rojas Tuesta**

**Asesor: Profesor Dagoberto Díaz Díaz**

**2018**

El presente documento contiene información confidencial que no debe ser divulgada, copiada, distribuida o ser objeto de acciones afines sin consentimiento expreso y por escrito de la empresa Mária Almenara S.A.C. Esta información solo ha sido mostrada en el presente documento para fines académicos.

## Resumen ejecutivo

Desde hace diez años, la empresa Mária Almenara S.A.C. (Masac) elabora productos de panadería y pastelería que son comercializados en dos segmentos principales: *Business to Business* (B2B) y *Business to Consumer* (B2C). Mientras que, en el primer segmento, Masac ofrece un servicio de maquila de productos intermedios y terminados a clientes finales del sector hoteles, restaurantes y cafeterías (Horeca); en el segundo llega directamente al consumidor final con su marca Mária Almenara a través de diversos canales: (a) una pastelería inaugurada en el 2017, (b) el servicio de delivery y (c) un sistema de caperuzas. La empresa se caracteriza por ofrecer productos con un alto nivel de frescura, pues busca tener una conexión emocional con sus clientes. Gracias a estos valores y a la perseverancia de la dueña, la empresa Masac ha incrementado sus ingresos en más de 55 veces durante su primera década de operaciones.

Debido a que su principal cliente del segmento B2B representa una alta concentración en los ingresos (más del 55% de las ventas totales en el 2017) y a que la empresa tiene un gran potencial de crecimiento en los dos segmentos en los que opera, se ha elaborado el presente Plan Estratégico (PE), que busca plasmar las estrategias a seguir con el objetivo de duplicar las ventas y el margen hacia el año 2021, así como lograr un *mix* de ingresos de 50%/50% entre las ventas del segmento B2B y B2C (hoy 82%/18%). Con ello, Masac se convertirá en una empresa sólida, rentable y de marca reconocida, y buscará, además, ser una inspiración para otras pequeñas empresas que aspiran a alcanzar el éxito.

En la primera parte del PE se describe la actual situación de la empresa y del mercado en el que opera, analizando sus fortalezas y debilidades, a los competidores, sus *stakeholders*, etcétera. Luego se describen las diversas acciones que el equipo encargado de la realización del PE deberá implementar, como, por ejemplo, la definición y ejecución de la estrategia de posicionamiento de marca y comercial en ambos segmentos de mercado, el lanzamiento de dos nuevas pastelerías, la reestructuración del área de Marketing y servicio de atención al cliente, entre otras. Como resultado, hacia el 2021, Masac lograría incrementar sus ingresos anuales en 120 veces desde el inicio de sus operaciones.

## Índice de contenidos

<b>Índice de tablas</b> .....	<b>viii</b>
<b>Índice de gráficos</b> .....	<b>ix</b>
<b>Índice de anexos</b> .....	<b>x</b>
<b>Capítulo I. Descripción de la empresa</b> .....	<b>1</b>
1. Descripción de sus productos.....	1
2. Descripción de su mercado .....	2
3. Descripción de sus operaciones.....	3
4. Descripción de su situación financiera.....	3
<b>Capítulo II. Problemática</b> .....	<b>4</b>
<b>Capítulo III. Análisis del entorno</b> .....	<b>5</b>
1. Análisis del microentorno (industria).....	5
1.1. Rivalidad entre las compañías establecidas.....	5
1.2. El poder de negociación de los clientes.....	6
1.3. El poder de negociación de los proveedores .....	7
1.4. Amenaza de sustitutos .....	8
1.5. Barreras de entrada y de salida.....	8
2. Análisis del macroentorno (PASTEL) .....	8
2.1. Escenario político.....	8
2.2. Escenario ambiental .....	9
2.3. Escenario sociocultural .....	9
2.4. Escenario tecnológico .....	10
2.5. Escenario económico.....	11
2.6. Escenario legal .....	12

<b>Capítulo IV. Estudio de mercado.....</b>	<b>13</b>
1. Objetivos del estudio de mercado .....	13
2. El mercado .....	13
2.1. Mercado potencial .....	13
2.2. Mercado objetivo .....	14
3. Clientes.....	14
3.1. Clientes primarios .....	14
3.2. Cliente secundario .....	14
3.3. Ubicación .....	15
3.4. Motivo de compra .....	15
3.5. Circunstancias por las que compran.....	15
3.6. Expectativas respecto del precio, calidad y servicio .....	15
4. Estimación de demanda.....	15
<b>Capítulo V. Formulación estratégica.....</b>	<b>17</b>
1. Objetivos estratégicos .....	17
2. Análisis FODA cruzado .....	17
3. Visión .....	18
4. Misión .....	18
5. Factores claves de éxito.....	19
6. Valores .....	20
7. Estrategia genérica .....	21
8. Ventaja competitiva.....	21
9. Estrategia de crecimiento (Ansoff) .....	22
<b>Capítulo VI. Plan de Marketing.....</b>	<b>23</b>
1. Objetivos del Plan de Marketing.....	23
2. Análisis de las 7 P .....	23

2.1. Producto .....	24
2.2. Precio.....	26
2.3. Plaza o distribución .....	26
2.4. Promoción .....	28
2.5. Procesos.....	29
2.6. Personas.....	30
2.7. Proactividad hacia el consumidor .....	30
3. Plan de acción y cronograma de actividades.....	31
4. Presupuesto de marketing y ventas .....	32
5. Controles y planes de contingencia del Plan de Marketing.....	33
<b>Capítulo VII. Plan de Operaciones.....</b>	<b>35</b>
1. Objetivos del Plan de Operaciones.....	35
2. Estrategia de operaciones .....	35
3. Diseño de servicios .....	36
3.1. Proveedores claves .....	36
3.2. Descripción de los acuerdos y relaciones comerciales futuras.....	38
3.3. Ficha técnica.....	38
4. Diseño de procesos operativos .....	38
4.1. Identificación y mapeo de procesos .....	38
4.2. Diseño de procesos principales .....	40
5. Diseño de instalaciones (tamaño/localización) .....	40
6. Actividades preoperativas (presupuesto preoperativo) .....	41
<b>Capítulo VIII. Plan de Recursos Humanos.....</b>	<b>42</b>
1. Objetivos del Plan de Recursos Humanos.....	42
2. Estructura organizacional.....	43
3. Estrategias .....	44

4. Diseño de puestos (requisitos y remuneraciones) .....	44
5. Programación de puestos.....	45
6. Políticas de recursos humanos.....	46
7. Presupuesto del Plan de Recursos Humanos .....	46
<b>Capítulo IX. Plan de Finanzas .....</b>	<b>48</b>
1. Objetivos del Plan de Finanzas .....	48
2. Datos .....	48
3. Supuestos.....	50
4. Políticas financieras.....	51
4.1. Estructura financiera (deuda/capital).....	51
4.2. Costo de capital (deuda, aporte, WACC).....	51
5. Inversión preoperativa.....	51
5.1. Inversión tangible e intangible .....	51
5.2. Capital de trabajo .....	52
6. Presupuestos – Estados financieros.....	52
7. Flujo de caja de inversiones .....	54
8. Punto de equilibrio .....	55
9. Tasa de descuento .....	55
10. Aplicación de los criterios de evaluación.....	55
11. Análisis de sensibilidad.....	57
<b>Conclusiones y recomendaciones .....</b>	<b>58</b>
1. Conclusiones .....	58
2. Recomendaciones.....	58
<b>Bibliografía .....</b>	<b>59</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>62</b>

## Índice de tablas

Tabla 1.	Líneas de producción de Masac.....	1
Tabla 2.	Principales características de locales operados por Masac .....	3
Tabla 3.	Principales factores de empresas competidoras de Masac.....	5
Tabla 4.	Mercado potencial .....	14
Tabla 5.	Demanda estimada.....	16
Tabla 6.	Matriz FODA cruzada .....	18
Tabla 7.	Objetivos del Plan de Marketing .....	23
Tabla 8.	Ciclo de vida de los productos y marca .....	25
Tabla 9.	Cronograma de actividades de marketing.....	33
Tabla 10.	Presupuesto de marketing, en soles .....	34
Tabla 11.	Objetivos del Plan de Operaciones .....	35
Tabla 12.	Objetivos del Plan de Recursos Humanos .....	42
Tabla 13.	Programación de puestos .....	45
Tabla 14.	Presupuesto del Plan de Recursos Humanos, en soles.....	47
Tabla 15.	Objetivos del Plan de Finanzas .....	48
Tabla 16.	Estado de resultados de Masac 2014 a 2017, en millones de soles .....	49
Tabla 17.	Estado de la situación financiera de Masac 2014 a 2017, en millones de soles ...	49
Tabla 18.	Inversión tangible e intangible, en soles.....	52
Tabla 19.	Inversión en capital de trabajo, en soles .....	52
Tabla 20.	Presupuesto de ventas, en soles .....	53
Tabla 21.	Presupuesto de costos y gastos, en soles .....	53
Tabla 22.	Estado de resultados marginal, en soles .....	53
Tabla 23.	Flujo de caja de inversiones, en soles .....	54
Tabla 24.	Punto de equilibrio.....	55
Tabla 25.	Valor presente neto, en soles .....	56
Tabla 26.	Resultados totales luego de la implementación del plan estratégico, en millones de soles .....	56
Tabla 27.	Análisis de sensibilidad del escenario 1 .....	57
Tabla 28.	Análisis de sensibilidad del escenario 2 .....	57



## Índice de gráficos

Gráfico 1.	Ventas por cliente B2B, en porcentaje, año 2017.....	7
Gráfico 2.	Brecha en factores clave de éxito, segmento B2B.....	19
Gráfico 3.	Brecha en factores clave de éxito B2C.....	20
Gráfico 4.	Matriz de crecimiento (Ansoff).....	22
Gráfico 5.	Productos empacados listos para la venta al público.....	24
Gráfico 6.	Imágenes de la primera pastelería de la empresa.....	25
Gráfico 7.	Mapa general de procesos.....	39
Gráfico 8.	Estructura organizacional propuesta.....	43

## Índice de anexos

Anexo 1.	Información sustento del análisis PASTEL.....	63
Anexo 2.	Mapa del Perú y de Lima Metropolitana .....	66
Anexo 3.	Distribución de la población de Lima Metropolitana por distrito .....	67
Anexo 4.	Ficha técnica de los <i>muffins</i> .....	68
Anexo 5.	Procesos detallados.....	70
Anexo 6.	Perfil socioeconómico de locaciones.....	73

## Capítulo I. Descripción de la empresa

La empresa Mária Almenara S.A.C. (Masac) se dedica a la elaboración de productos de panadería y pastelería. Actualmente opera en la ciudad de Lima, Perú. Su fundadora, Mária Alejandra Almenara Maldonado, o solo Mária, aprendió el arte de preparar postres de su mamá y abuela desde que era muy niña, y comenzó su negocio a finales de los años 90, luego de culminar sus estudios de publicidad. El negocio personal empezó su expansión en el 2004 en Lima, y, para el 2006, sus ingresos bordearon los S/ 180.000. Viendo el crecimiento que se venía, en septiembre del 2007 decidió constituir formalmente la empresa Mária Almenara Sociedad Anónima Cerrada (S.A.C.), en sociedad con su madre, Julia Maldonado Espinoza.

El 2009 fue un punto de inflexión para la empresa: Masac fue contratada para surtir a 5 tiendas de la principal cadena de cafeterías a nivel mundial. A causa de ello, dicho año, la empresa superó S/ 1 millón en ventas. Al poco tiempo se firmó un contrato de exclusividad con esta cadena de cafeterías, y pasó a proveer a 50 tiendas a nivel nacional. Masac cerró el año 2011 con más de S/ 3 millones en ventas, y la expansión continuó en los años siguientes, de modo que llegó a facturar más de S/ 8 millones en el 2017.

### 1. Descripción de sus productos

Para el caso del segmento B2C, los productos (alimentos) son muy diversos, pero se pueden agrupar en las siguientes líneas de producción:

**Tabla 1. Líneas de producción de Masac**

Línea de producción	Productos
Kekes	<i>muffins</i> (manzana, <i>blueberry</i> , chocolate y chocochips), keke <i>petit</i> limón y <i>brownie</i>
Pasteles	<i>apple crumble</i> , <i>pie</i> de limón, <i>cheesecake bite</i> , <i>cheesecake</i> maracuyá, tarta de fresa y tiramisú
Panes especiales	<i>croissant</i> clásico y <i>cinnamon roll</i>
Galletas	avena, <i>chips</i> chocolate, choco-choco y mixtas
Tortas	torta de chocolate
Bocaditos	<i>tennelds</i>
Obleas	<i>pizzeles</i>
Acondicionados	compota, <i>glase</i> , <i>fudge</i>

Fuente: Elaboración propia

En el segmento B2B, la actividad de la empresa comprende la fabricación de productos intermedios y productos finales para los clientes de este segmento, quienes se congregan en el

sector Horeca. Por ejemplo, un producto intermedio que hace Masac son las tapas de tortas o los discos de merengado que son utilizados por restaurantes y cafeterías (sus clientes finales) para preparar sus propios postres y venderlos en sus propias instalaciones. En el caso de productos finales, Masac elabora diversos productos de pastelería (por ejemplo, los *muffins* o galletas que vende Starbucks), brindándoles así un servicio de maquila. En este caso, la receta puede pertenecer al cliente de Masac (restaurante/cafetería) o puede ser una receta elaborada por Masac para dicho cliente del segmento B2B.

## **2. Descripción de su mercado**

Mercado geográfico: En el caso de las operaciones de Masac, los distritos de influencia son principalmente seis, los que conforman la denominada “Lima moderna”: San Isidro, Miraflores, San Borja, Surco, La Molina y Barranco (ver mapas en el anexo 2). En conjunto, estos distritos albergan a una población de aproximadamente 800 mil personas, lo que representa solo el 8% de la población total de Lima Metropolitana.

Clientes: Como se mencionó anteriormente, la mayor parte de las ventas se dirige al segmento B2B, cuyos clientes son, por lo general, las empresas de cadenas de alimentos (tipo franquicia) del sector Horeca. Los principales son Delosi, Inversiones Fisa, Mambrino y Cencosud. El segmento B2C lo conforman principalmente hombres y mujeres de entre 25 a 44 años ubicados en los distritos de Lima moderna. Es este el público el que naturalmente responde a los productos de la empresa y que se relaciona de manera espontánea con su marca. No obstante, es importante recalcar que los consumidores finales de los productos de Masac son personas de todos los grupos etarios, desde niños hasta adultos mayores.

Proveedores: Masac cuenta con dos grandes proveedores fabricantes, las empresas Alicorp y La Calera, las que, por el volumen que se maneja en la empresa, han dado la oportunidad de la compra directa. El resto de los insumos es provisto por distribuidores mayoristas (por ejemplo, de los mercados de Lince y Surquillo). En el caso de cajas y embalajes, destacan Trupal (perteneciente al Grupo Rodríguez Banda) y Rollos de Papel (cajas de embalajes, pirotines). Asimismo, existen dos proveedores importantes relacionados con los dos inmuebles que Masac alquila para poder operar su planta y pastelería. Por otro lado, la empresa cuenta con proveedores de envases y embalajes, menaje, productos de seguridad industrial, sistemas operativos, entre otros.

Competidores: Guardando el mismo enfoque del análisis de clientes, en el caso de los competidores, estos se han dividido en dos grupos: los que compiten en el segmento B2B y los que lo hacen en el B2C. Los competidores en el B2B son relativamente pocos, manejan escala y distribución, y están orientados al negocio de maquila. En todos los casos son empresas que tienen la capacidad de crecer y arrebatar mercado; tienen la capacidad instalada y económica para hacerlo. Por otro lado, en el B2C, existen tres tipos de negocio que compiten con Masac: las pastelerías, panaderías y cafeterías. En cada caso, la mayoría tiene una cantidad de puntos de venta muy limitada (no superior a seis negocios).

### 3. Descripción de sus operaciones

Para poder realizar sus actividades, Masac opera una planta de 600 m<sup>2</sup> ubicada en Chorrillos, al sur de Lima, donde se producen principalmente bienes para el segmento B2B. Además, recientemente ha inaugurado su primera pastelería en Miraflores, donde también tiene el taller exclusivo para el surtido de la marca Mária Almenara y las oficinas administrativas (ver tabla 2). Actualmente, en la empresa laboran 97 personas, entre operarios y personal administrativo.

**Tabla 2. Principales características de locales operados por Masac**

	<b>Planta (B2B)</b>	<b>Pastelería / Taller (B2C) <sup>1/</sup></b>
Área	600 m <sup>2</sup>	445 m <sup>2</sup>
Ubicación	Chorrillos	Miraflores
Horario	De 6:30 am a 10 pm	De 7 am a 10 pm
Líneas de producción	Amasados Cocina Decorado Empaque Kekes <i>Muffins</i> Galletas	Cocina Decorado Empaque Kekes <i>Muffins</i> Galletas

<sup>1/</sup> Incluye también las oficinas administrativas.  
Fuente: Elaboración propia

### 4. Descripción de su situación financiera

Como se mencionó anteriormente, la empresa se ha consolidado; sus ventas crecieron 22% al año en promedio en el periodo 2014-2017. En el 2017, las ventas se incrementaron más de 30%, impulsado por la apertura de la primera pastelería a mediados de ese año. Dado que este segmento es más rentable que el B2B, el margen EBITDA mejoró de 5%, en el 2016, a 17%, en el 2017. En el capítulo IX se exponen más detalles de la situación financiera de la empresa.

## Capítulo II. Problemática

El problema que se ha identificado en la empresa es la alta dependencia del segmento B2B que tiene su generación de ingresos: 82% de las ventas en el 2017, de las cuales el 73% corresponde a un solo cliente (Delosi). Si bien este riesgo está parcialmente mitigado porque Delosi considera a Masac un proveedor estratégico, que ha logrado superar los estándares de calidad exigidos por este cliente, no es saludable que una empresa presente concentración de ingresos, ya que finalmente se verá impactada por el desempeño de dicho cliente, a quien no controla.

Dado esto, el objetivo general del presente PE es impulsar un crecimiento sostenible a largo plazo, sobre la base de su calidad y experiencia, diversificando su cartera de clientes y aprovechando las oportunidades del entorno. Los objetivos principales o estratégicos del presente PE son:

- Pasar de ser una compañía de S/ 8,7 millones de ingresos y una composición B2B/B2C de 82%/18% en el 2017(e) a ser una compañía de S/ 17 millones de ingresos con una composición B2B/B2C de 50%/50% en el 2021.
- Crecer el margen EBITDA del 14% en el 2017(e) al 30% al 2021.

Como soporte a estos objetivos principales del PE, se plantean los siguientes objetivos secundarios:

- En el segmento B2B, diversificar y ampliar el portafolio de clientes, lo cual ayudará, además, a reducir la concentración de ventas que existe.
- En el segmento B2C, posicionar la marca y ampliar/fortalecer los canales de atención. Se espera que las ventas de este segmento representen ~50% del total de las ventas.

Como soporte, los principales lineamientos para el presente PE son:

- (1) Redefinir la visión, misión y valores de la empresa, lo que ha de servir de punto de partida y base para su crecimiento futuro, con coherencia.
- (2) Desarrollar un Plan de Marketing, en función de un análisis del mercado y de los productos que la empresa provee.
- (3) Proponer una estructura organizacional adecuada para sustentar el crecimiento que la empresa espera.
- (4) Determinar si el PE es viable, en términos operativos y financieros.
- (5) Diseñar estrategias para impulsar el crecimiento de Masac durante los próximos cuatro años.
- (6) Evaluar la conveniencia, en términos financieros, de implementar las estrategias diseñadas.

### Capítulo III. Análisis del entorno

#### 1. Análisis del microentorno (industria)

El análisis de la industria, o microentorno, se desarrolla siguiendo el esquema del diamante de Porter: (a) poder de negociación de los proveedores, (b) poder de negociación de los clientes, (c) amenaza de sustitutos, (d) amenaza de nuevos entrantes y (e) rivalidad entre los competidores.

##### 1.1. Rivalidad entre las compañías establecidas

Masac tiene tres competidores principales en el segmento B2B:

- NewRest es una empresa internacional dedicada al sector de alimentación y que participa del sector de “pasteles artesanales”. Sus capacidades más importantes son su marca, conocimiento y capacidad financiera para escalar sus operaciones.
- Gina & Michell es la empresa líder y más conocida del sector de pastelería artesanal en el país. Tiene muchos años en el sector y lo conoce perfectamente.
- Dulce Verónica es la empresa más pequeña de las cuatro, aunque ya cuenta con un desarrollo importante del *know how* del sector; sin embargo, su marca y capacidad de innovación aún no son reconocidas por el mercado.

En el segmento B2C, los principales competidores son pastelerías y panaderías locales, algunas de ellas con varios locales y buen posicionamiento en el mercado. Algunos ejemplos son: Pastelería San Antonio, Delicass, Charlotte, La Baguette, Dolce Capriccio, entre otros.

**Tabla 3. Principales factores de empresas competidoras de Masac**

TIPOS DE EMPRESAS DEL SECTOR		Calidad	Servicio	Precio	Distribución	I+D	Precio	Marca	Ubicación	Producto	Calidad	Grupo
B 2 B	MASAC	X	X	X		X				X	X	Grupo 1
	Gina y Michell	X		X	X							
	New Rest	X	X		X	X						
	Dulce Veronica		X	X	X							
B 2 C	María Almenara						X			X	X	Grupo 2
	Ana Avellana							X	X		X	
	Mariaté									X	X	Grupo 3
	Charlotte							X		X	X	
	San Antonio							X	X	X	X	
	Delicass							X	X	X	X	
	Don Mamino							X	X		X	
	La Baguette							X	X		X	Grupo 4
	Dolce Capriccio							X	X		X	
	Casa Gourmet							X		X	X	
	La Crocante							X		X	X	Grupo 5
	Tortas Vladi, otros.							X		X	X	

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 3 se ha tratado de mapear los principales factores que caracterizan a las empresas más importantes que operan en el sector en el que compete Masac, las cuales han sido agrupadas según el cliente final al que atienden.

Las empresas del grupo 1 atienden principalmente al segmento B2B. Elaboran productos intermedios y terminados. Destacan por la escala y distribución sobre otros grupos estratégicos.

En el sector, además, se han reconocido otros cuatro grupos que atienden al segmento B2C. Masac participa en este sector por medio de la marca “Mária Almenara”.

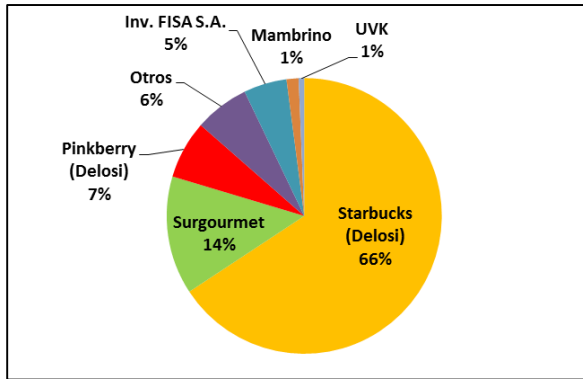
- El grupo 2 es el conformado por los competidores directos, ya que apuntan al mismo segmento de clientes con productos similares. La ventaja de Masac en este grupo es su integración vertical y la escala que consigue con el negocio B2B.
- El grupo 3 representa un potencial cliente para la empresa, ya que puede ofrecerle productos intermedios y terminados con la marca del cliente. Para esto será muy importante que Masac desarrolle una estrategia de marketing.
- El grupo 4 se caracteriza por buscar, sobre todo, la diferenciación. Las empresas de este grupo se orientan al consumidor de mayor capacidad adquisitiva y, para conseguirlo, solo se ubican en distritos exclusivos.
- En el grupo 5 solo se han considerado dos empresas de un universo bastante amplio de pastelerías de pocos puntos de venta (máximo cinco) que se dirigen al Nivel Socio Económico (NSE) B y C, de las que el consumidor busca un buen producto al mejor precio posible.

## **1.2.El poder de negociación de los clientes**

Como se ha mencionado, hay una alta dependencia de los clientes B2B, principalmente de Delosi (Starbucks). En el gráfico 1 se aprecia que, durante el año 2017, este cliente representó el 59% de las ventas de la empresa. Por ende, su poder de negociación es sumamente alto, lo que dificulta ajustar precios cuando es necesario y, en ocasiones, afecta la liquidez, porque requieren un largo plazo para pagar las facturas. En general, los clientes corporativos de Masac tienen alto poder de negociación (Sugourmet, UVK, entre otros).



**Gráfico 1. Ventas por cliente B2B, en porcentaje, año 2017(e)**



Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, los clientes del segmento B2C poseen un bajo poder de negociación porque actúan de manera individual, con compras esporádicas y un bajo valor del *ticket* promedio. Para estos clientes, el precio es relevante, pero la calidad es primordial, más que el delivery o la ubicación de la tienda. De las ventas B2C, en el año 2017, un 89% se hizo a través de la pastelería inaugurada a mediados de año, y el resto a través de delivery y del sistema de caperuzas.

### **1.3.El poder de negociación de los proveedores**

El poder de negociación de los proveedores es alto porque son pocos, muy grandes y no hay productos sustitutos. Se tienen los proveedores de materia prima, entre los que destacan Alicorp y La Calera, que por su gran tamaño definen el precio sin conciliar con Masac, así como también establecen su política de crédito, que no es flexible.

También están los proveedores de financiamiento, que han ayudado en el crecimiento del negocio a través del apalancamiento. Los productos financieros que Masac ha adquirido son *leasing* y descuento de facturas, y este último es de carácter recurrente. El poder de negociación de las entidades financieras es alto, de modo que imponen sus principales condiciones a Masac.

Los proveedores de los inmuebles donde opera la tienda y la planta de producción tienen menor poder de negociación que los anteriormente mencionados. Masac acostumbra pagar puntualmente el canon de alquiler mensual, y las condiciones del contrato han sido negociadas de mutuo acuerdo.

#### **1.4.Amenaza de sustitutos**

La fuerza de productos sustitutos es alta porque existe una gran variedad de estos y alta propensión a sustituir por parte de los consumidores. Para hacer frente a estos productos sustitutos, Masac es consciente de la importancia de mantener un factor precio/calidad adecuado al segmento que atiende, resaltando la frescura de sus productos y siendo innovadora.

Entre los sustitutos se encuentran productos empacados que se comercializan en *retailers* y en tiendas o bodegas, como, por ejemplo, los de la marca Bimbo. Asimismo, las galletas empacadas son un sustituto, e incluso productos salados que se pueden ingerir como snacks. Este es el caso de los chifles, nueces, sándwiches, etcétera.

#### **1.5.Barreras de entrada y de salida**

Como consecuencia de la demanda insatisfecha, el mercado de las pastelerías y panaderías continúa en expansión. La competencia no le resta atracción a este mercado que, en promedio, concentra 10.000 panaderías/pastelerías solo en Lima Metropolitana y 20.000 en provincias. Las barreras de entrada son muy bajas, ya que solo se requiere constituir la empresa o registrarse como persona individual con negocio. Luego se debe tramitar un Registro Sanitario ante Digesa, una licencia municipal de funcionamiento e inscribir su marca en Indecopi (Asociación Peruana de Empresarios de la Panadería y Pastelería 2016).

Sin embargo, para atender al segmento B2B, la amenaza es de nivel medio, puesto que las barreras de entrada son mayores porque los clientes demandan experiencia y escala de producción. Además, ellos realizan visitas de inspección para supervisar las condiciones de la infraestructura, y esto hace que se necesite mayor inversión para poner un negocio apto para estas exigencias.

## **2. Análisis del macroentorno (PASTEL)**

### **2.1.Escenario político**

En marzo del 2018, Pedro Pablo Kuczynski, quien inició su mandato en julio del 2016, renunció al cargo de la Presidencia de la República al haberse desencadenado una crisis política. A pesar de ser un gobierno *pro-business*, diversos acontecimientos mermaron el ánimo empresarial

respecto de un sólido despegue de la economía peruana impulsada por la inversión y el consumo. Esto se manifestó en la baja aprobación que la gestión del presidente Kuczynski poseía, situada en 20% hacia enero del 2018. Uno de los factores que más impactó en esta aprobación fue el caso de corrupción Odebrecht (Sánchez 2018). Martín Vizcarra, primer vicepresidente en el Gobierno de Kuczynski, ha asumido el cargo de presidente de la República hasta que culmine el mandato para el que fue elegido Kuczynski (julio del 2021). La primera reacción de la población y clase política ha sido positiva, dado que es una persona que conoce la situación del país, ha sido presidente regional en el pasado y se espera que mantenga la estabilidad económica para que continúe creciendo la inversión y el consumo en el país, beneficiando a empresas como Masac. Caso contrario, una fuerte desaceleración en la actividad económica puede perjudicar el consumo de productos de pastelería; una razón más para fortalecer la base de clientes de Masac y tener listo un plan estratégico como base para estabilizar los ingresos de los próximos años.

## **2.2. Escenario ambiental**

Existe cierta estacionalidad en las ventas a lo largo del año: estas son mayores en la época de frío, particularmente en los meses de junio, julio y agosto, así como también en diciembre por Navidad y festejos de fin de año. Los impactos del cambio climático están generando que las estacionalidades cambien los hábitos de consumo. Más calor puede tener una correlación inversa para consumir calorías, con lo cual los sustitutos o los momentos de consumo son claves, pero también inviernos más largos o más fríos generan la necesidad de consumir productos de la categoría en la que se encuentra Masac.

## **2.3. Escenario sociocultural**

El Perú tiene más de 31 millones de habitantes, de los cuales, para el 2015, un 21,8% vivía en condiciones de pobreza (ver anexo 1). Si bien, el porcentaje todavía es elevado, ha habido una reducción constante. Las mejoras en las condiciones de vida de la población se reflejan en los distintos NSE (ver anexo 1). Se tiene que el porcentaje de hogares que están en los niveles A, B y C ascendía al 52,1% del total nacional para el año 2017; estos son los grupos con acceso a comprar productos de pastelería, entre otros.

Por otro lado, el público objetivo del segmento B2C está compuesto principalmente por hombres y mujeres de entre 25 a 44 años de edad ubicados en los seis distritos de Lima

moderna, con un alto índice de interacción en redes sociales. De la observación realizada se deduce que, por lo general, el grupo de personas descrito son quienes toman la decisión de consumir algún producto de Masac. Entre sus hábitos de consumo está comprar sus productos en fechas especiales como cumpleaños, satisfacer la costumbre o antojo de consumir un dulce, o, también, visitan la pastelería como punto de reunión entre familiares y amigos.

Dentro del escenario social también es importante mencionar que la ética en los negocios es una preocupación perenne, surge como consecuencia de la falta de valores morales, y ha contribuido a agravar los problemas políticos y económicos en toda América Latina, incluyendo al Perú. Como consecuencia, hay efectos tangibles como la evasión tributaria, el contrabando y el soborno. Debido a esto, se requiere una ética que sobrepase lo que la ley exige de los empresarios (Schmidt 2014).

#### **2.4. Escenario tecnológico**

En este escenario, el Perú está en una clara desventaja, pues se ubica en el puesto 88 en cuanto a tecnología y 119 en innovación, entre un total de 138 naciones que el World Economic Forum evaluó (Schwab 2016). Dentro de los elementos que se han utilizado para evaluar el aspecto tecnológico están la incorporación de tecnología de punta o el porcentaje de pobladores que tiene acceso a internet, en los cuales hay deficiencias. Lo mismo ocurre en la capacidad de las empresas para absorber tecnología (ver anexo 1).

En el año 2015, por primera vez, la inversión del Perú en tecnología fue superior al promedio de América Latina, superando a países como Argentina y México. El Perú tuvo un gasto en tecnologías de la información y comunicación igual al 2,57% del PBI, mientras que el promedio regional fue de 2,06% (*Gestión* 2016). La inversión en tecnología es imprescindible, ya que de ella dependen los costos y la capacidad para atender a los clientes. Además, se relaciona no solo con los *softwares* sino con los materiales y con los procesos productivos y de ventas de las empresas (Armstrong 2017).

El 39% del monto invertido se ha direccionado a la adquisición de teléfonos celulares inteligentes o smartphones. Mientras tanto, los montos destinados a la compra de hardware corporativo y a proyectos de tecnología de la información son muy bajos, pues se ubican por debajo del promedio de Latinoamérica, lo cual es una amenaza para el crecimiento económico futuro (*Gestión* 2016).

Dado que Masac pensaba en una expansión importante en los siguientes años, la empresa decidió implementar el ERP SAP Business One en el 2016, con lo que logró importantes eficiencias en costos y optimización de gastos. Incorporar herramientas tecnológicas en comunicación y procesamiento de pedidos vía SAP solicitados por el cliente, le ha permitido a Masac generar información para la dotación de insumos, planificación de producción y gestión integral de recursos logísticos y humanos. En este contexto, es importante considerar que para Gimbert (2010), la planificación es el proceso a través del cual se decide la estrategia o el camino a seguir por la empresa.

Por el lado de los clientes, al ser principalmente del NSE A y B, estos poseen celulares, internet y acceso a redes sociales, que son las principales vías de comunicación con Masac.

## **2.5. Escenario económico**

Los productos de Masac no forman parte de la canasta básica de consumo de las familias peruanas, por lo que es importante que el país continúe mostrando un entorno económico favorable, que no impacte negativamente sobre el poder adquisitivo de las familias, de modo que estas no pierdan el incentivo a consumir productos de pastelería.

El producto bruto interno (PBI) peruano ha mostrado un continuo crecimiento, aunque se ha desacelerado en los últimos años. Así, entre el 2004 y el 2013 creció a tasas anuales mayores al 5% (excepto en el 2009), pero luego del 2014 estas tasas están por debajo del 4%, y fue de 2,5% para el 2017, principalmente por la contracción de la inversión. Por otro lado, el consumo privado también ha venido desacelerándose, de un crecimiento anual de 4,0% en el 2015, a 3,3% en el 2016, y 2,5% en el 2017 (Banco Central de Reserva del Perú 2018).

No obstante, se espera que para el 2018 el PBI crezca más de 3,0%, que, si bien es una tasa inferior a la de años pasados, sigue siendo elevada en comparación con otros países de la región (*Gestión* 2017).

Por otro lado, en el Perú existe cierta estabilidad en los precios si se hace una comparación con otros países de la región. En los últimos años, la inflación en el Perú ha estado por debajo de 4,5% anual, y fue de 1,5% en el 2017. El Banco Central de Reserva tiene como meta mantener una inflación anual de entre 1% y 3%, por lo que no se espera que existan fuertes volatilidades

en esta variable en los siguientes años. Este escenario de cierta estabilidad en precios permite a Masac no tener que impactar sus precios finales al consumidor de manera recurrente.

Por otro lado, Masac tiene como moneda funcional el sol; todos sus ingresos están en moneda local, al igual que la mayoría de sus gastos (los gastos corrientes en dólares americanos son principalmente los del servicio SAP). Dada esta situación, las fluctuaciones del tipo de cambio no afectan de manera importante al negocio de Masac.

## **2.6. Escenario legal**

En el escenario legal, es importante mencionar que existe un marco para promover la estabilidad macroeconómica. A través de la Ley de Prudencia y Transparencia Fiscal se combate el incremento desproporcionado del gasto público o de la deuda del Estado. Es así que se fijan topes para el crecimiento del gasto no financiero del Gobierno general y establece un Fondo de Estabilización Fiscal para ser utilizado durante períodos contractivos del ciclo económico. Además, la Constitución y los tratados internacionales que el Perú ha suscrito protegen la propiedad privada y promueven la inversión sin discriminación. El Estado garantiza los mismos beneficios a inversionistas nacionales y extranjeros (Ministerio de Economía y Finanzas 2001).

## **Capítulo IV. Estudio de mercado**

### **1. Objetivos del estudio de mercado**

Se pretende definir el tamaño de mercado; se partirá de un mercado potencial para luego llegar a conocer la cantidad de unidades que se pueden vender en un año.

### **2. El mercado**

#### **2.1. Mercado potencial**

El Perú está conformado por 24 regiones y la provincia constitucional del Callao. La principal región, Lima, está constituida por ocho provincias. A la provincia de Lima y la provincia constitucional del Callao se les denomina, conjuntamente, Lima Metropolitana. Esta última congrega a la mayor parte de la población del Perú (cerca de 10 millones de habitantes que representan ~32% de la población peruana al 2015) y a los distritos con mayor poder adquisitivo del país (INEI 2018a).

Como se mencionó anteriormente, los distritos de influencia son principalmente seis: San Isidro, Miraflores, San Borja, Surco, La Molina y Barranco, denominados Lima moderna. En conjunto, estos distritos albergan a una población de aproximadamente 800,000 personas (ver anexo 2), lo que representa solo el 8% de la población de toda Lima Metropolitana (INEI 2018a). No obstante, estos distritos congregan a la mayor parte de la población de los NSE A y B de todo Lima Metropolitana (77% de la población de Lima Metropolitana del NSE A y 21% en el caso del NSE B). Además, del total de la población de estos seis distritos, cerca del 85% pertenece a los NSE A y B, cuyos hogares tienen un ingreso promedio mensual de más de S/ 9 mil y S/ 5 mil, respectivamente. Es por las características demográficas de estos distritos que las operaciones de Masac los tienen como mercado principal, y fue Miraflores el elegido para construir la primera pastelería de la empresa (ver mapas en anexo 1 y mayor detalle de la población en anexo 2).

Para calcular el mercado potencial de Masac se parte de la población por distrito y esta cantidad se multiplica por el porcentaje que pertenece al NSE A y al NSE B. Así, se obtiene la cantidad de personas con capacidad para adquirir los productos de Masac, que son 673.328 (326.558 del NSE A y 346.700 del NSE B).

**Tabla 4. Mercado potencial**

Distrito	Población	NSE (%)		NSE (población)	
		A	B	A	B
Barranco	30.641	1,9%	41,7%	582	12.777
La Molina	166.912	44,7%	42,1%	74.610	70.270
Miraflores	82.805	53,9%	41,1%	44.632	34.033
San Borja	111.808	43,9%	54,0%	49.084	60.376
San Isidro	55.006	62,6%	35,8%	34.434	19.692
Santiago de Surco	338.509	36,4%	44,2%	123.217	149.621
<b>Total</b>	<b>785.681</b>			<b>326.558</b>	<b>346.770</b>

Fuente: Elaboración propia con datos de Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (2017) y de Instituto Nacional de Estadística e Informática (2018a).

## **2.2. Mercado objetivo**

Los segmentos objetivos de Masac seguirán siendo:

- Segmento B2B: restaurantes, cafeterías y hoteles (sector Horeca). Adicionalmente, a fin de incrementar ingresos, la empresa buscará nuevos clientes en otros segmentos que demandan productos finales o intermedios que Masac pueda elaborar en sus líneas de producción.
- Segmento B2C: hombres y mujeres del NSE A y B de entre 25 y 44 años en los seis distritos de influencia mencionados.

## **3. Clientes**

### **3.1. Clientes primarios**

Los clientes primarios son personas individuales que compran los productos para su propio consumo o para compartir con familiares o amigos. Ellos adquieren los bienes a través del servicio de delivery o directamente en el local de la empresa. También son clientes primarios las compañías que compran productos para su distribución y comercialización.

### **3.2. Cliente secundario**

Los clientes secundarios son todos aquellos individuos que compran los productos de Mária Almenara a través de otros negocios, usualmente bajo otra marca. Por lo tanto, estos alimentos forman parte de la imagen del distribuidor y no de Masac.



### **3.3.Ubicación**

Como se mencionó anteriormente, los clientes de Masac están ubicados en Lima, especialmente en los distritos de Miraflores, San Isidro, La Molina, Santiago de Surco, Barranco y San Borja.

### **3.4.Motivo de compra**

El principal motivo de compra es complacer el paladar o darse un gusto, usualmente dulce. Pero, además, se compran y consumen postres en ocasiones especiales, como son los cumpleaños, celebraciones, Día de la Madre, del Padre, del Niño o Navidad, así como para complementar el menú en reuniones familiares y/o con amigos.

### **3.5.Circunstancias por las que compran**

La decisión de compra se da cuando se unen el motivo con la conveniencia o facilidad. Es decir, deciden comprar aquellas personas que, teniendo uno de los motivos, se encuentran cerca de la tienda de Masac o de alguno de los locales a los cuales la empresa provee. Otra posibilidad es que el horario y la ruta del servicio de delivery les sea conveniente. De lo contrario, acudirán a los competidores.

### **3.6.Expectativas respecto del precio, calidad y servicio**

Se ha considerado que el mercado potencial son las personas que pertenecen a los NSE A y B, quienes tienen a la calidad como el principal factor clave cuando eligen a su proveedor de postres. Sin embargo, compara precios y busca la mejor relación precio-calidad, por lo que, si bien es esencial usar ingredientes de alta calidad (alto costo), no se debe exagerar con el margen de utilidad, y hay que controlar minuciosamente los costos y gastos operativos, así como los financieros.

## **4. Estimación de demanda**

La estimación de la demanda se hace a partir del mercado potencial que se calculó anteriormente. Para ello, se ha estimado que cada persona consume en promedio dos porciones de postres al mes, sumando los dos segmentos (B2B y B2C). Entonces, la demanda estimada

(ver tabla 5) asciende a 16.159.873 porciones al año. Sobre esta base se calcularán los ingresos esperados.

**Tabla 5. Demanda estimada**

Mercado potencial	673.328	Personas
Frecuencia estimada de consumo	2	Veces por mes
Unidades por año	16.159.873	Unidades

Fuente: Elaboración propia

## Capítulo V. Formulación estratégica

### 1. Objetivos estratégicos

A lo largo de la implementación del presente PE, la empresa deberá lograr objetivos intermedios para finalmente lograr sus objetivos finales, que son:

- Pasar de ser una compañía de S/ 8,7 millones de ingresos y una composición B2B/B2C de 82%/18% en el 2017(e) a ser una compañía de S/ 17,0 millones de ingresos con una composición B2B/B2C de 50%/50% en el 2021.
- Crecer el EBITDA de 14% en el 2017(e) a 30% al 2021.

### 2. Análisis FODA cruzado

En la presente sección se busca realizar un análisis FODA cruzado (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) de la empresa Masac. En la tabla 6 se presenta este análisis, que, al combinar los hallazgos del análisis externo con los del análisis interno, permite crear estrategias. Luego se analizará la conveniencia de su implementación.

Las estrategias específicas que se proponen a continuación están alineadas con la estrategia genérica, tal cual como lo indicó Gimbert (2010, p. 35), “las diversas estrategias funcionales deben ir en el mismo sentido que la estrategia de negocio y, por lo tanto, todas deben ser coherentes entre sí”:

- E1: Abrir dos nuevas pastelerías en zonas estratégicas dentro de los distritos de influencia
- E2: Consolidar el plan de financiamiento de las pastelerías
- E3: Aumentar la capacidad operativa de las plantas en la medida en que sea necesario, por ejemplo, con capital humano
- E4: Ampliar el *networking* de clientes corporativos
- E5: Incrementar la penetración en el canal *retail* a través de otros supermercados, hipermercados y tiendas de conveniencia
- E6: Desarrollar más productos empacados para ofrecer en la tienda propia o para comercializar a través de *retailers*
- E7: Crear soluciones integrales para los clientes que les aseguren concentrarse en su *core business*
- E8: Crear una línea de productos saludables, como *gluten free* o *sugar free*

- E9: Posicionar la marca Mária Almenara en el segmento B2C bajo el lema “repostería de corazón”
- E10: Cerrar la alianza con el operador logístico tercerizado
- E11: Implementar un área de Recursos Humanos

**Tabla 6. Matriz FODA cruzada**

	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
	1 Capacidad para innovar y proponer soluciones nuevas a los clientes. 2 Flexibilidad, a pesar del alto volumen que se produce a diario. 3 Planta instalada con tecnología de punta. 4 Economías de escala. 5 Amplio conocimiento de los clientes finales. 6 Know-how por contar con 17 años de experiencia en el sector pastelería y panadería. 7 Clientes B2B ampliamente satisfechos con los productos y el servicio que se les brinda.	1 Dependencia en el segmento B2B, principalmente en un solo cliente (Delosi). 2 Carece de un Plan de Marketing. 3 Incipiente posicionamiento de la marca Mária Almenara, en el segmento B2C. 4 Débil gestión comercial y de atención a los clientes. No se cuenta con un área de Recursos Humanos que garantice contar con las personas idóneas y ofrecerles un plan de carrera. 5
<b>Oportunidades</b>	<b>Estrategias FO</b>	<b>Estrategias DO</b>
1 Situación macroeconómica estable, lo que permite establecer precios y mantenerlos 2 Mercado de gran tamaño y altamente concentrado en Lima Metropolitana 3 Aumento en la masa de consumidores, gracias a la reducción de la pobreza y al aumento en el porcentaje de población en los NSE A y B 4 Alta penetración de los teléfonos inteligentes lo que facilita el acceso a Internet y a las redes sociales. 5 Preocupación general por la preservación del medio ambiente.	E1 Abrir dos nuevas pastelerías en zonas estratégicas dentro de los distritos de influencia (F1, F2, F3, F4, F6, O1, O2, O3) E2 Consolidar el plan de financiamiento de las pastelerías (F1, F3, F4, F6, O1, O2) E3 Aumentar la capacidad operativa de las plantas en la medida en que sea necesario, ya sea con capital humano (contratación, nuevo turno), como con equipos y activos fijos (F2, F3, F4, O2, O3) E4 Ampliar el networking de clientes corporativos (F1, F2, F4, F7, O2, O3)	E9 Posicionar la marca Mária Almenara en el segmento B2C bajo el lema “repostería de corazón” (D1, D2, D3, D4, O2, O3, O4) E10 Cerrar la alianza con el operador logístico tercerizado (D1, D2, D3, O1, O2, O3) E11 Implementar un área de Recursos Humanos (D1, D5, O2)
<b>Amenazas</b>	<b>Estrategias FA</b>	<b>Estrategias DA</b>
1 Crisis política, que desestimula la inversión. 2 Desaceleración en el crecimiento económico y en el consumo privado, lo que podría afectar las ventas de la empresa. 3 Alto nivel de informalidad, lo que ocasiona competencia desleal. 4 Bajo nivel de inversión en tecnología e investigación. 5 Los consumidores son más conscientes del daño que causa el consumo de azúcar y grasas	E5 Incrementar la penetración en el canal <i>retail</i> , a través de otros supermercados, hipermercados y tiendas de conveniencia. (F1, F2, F3, F4, F6, D1, D2) E6 Desarrollar más productos empacados, para llevar en la tienda propia o para comercializar a través de retailers (F1, F2, F3, F4, F5, F6, O1, O2, O3) E7 Crear soluciones integrales para los clientes que les aseguren concentrarse en su core business (concepto de reemplazar Capex por Opex) (F1, F5, A4) E8 Crear una línea de productos saludables como gluten free o sugar free (F1, F2, F3, F7, A5)	E12 Establecer el <i>call center</i> y lanzar la nueva web que permita ser un canal de compra de los clientes, tanto de personas naturales como empresa (D1, D2, D3, D4, O2, O3) E13 Estandarizar los procedimientos operativos para que la mayor demanda de productos no genere ningún impacto negativo en la producción actual (D4, D5, O2, O3, O4)

Fuente: Elaboración propia

- E12: Establecer el *call center* y lanzar la nueva web que permita ser un canal de compra para los clientes, tanto personas naturales como empresas
- E13: Estandarizar los procedimientos operativos para que la mayor demanda de productos no genere ningún impacto negativo en la producción actual

### 3. Visión

La actual visión de la empresa es: “Convertirnos en la principal marca de productos horneados de pastelería y panadería” (Mária Almenara S.A.C. 2015). No obstante, dentro del marco del presente PE, esta sería modificada a lo siguiente: “Ser una empresa rentable, con una marca reconocida por su alta calidad y su capacidad de innovación y emprendimiento”.

### 4. Misión

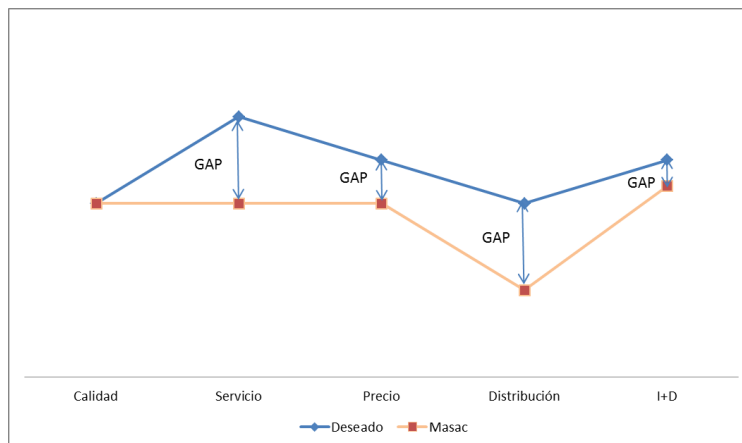
Actualmente la misión de la empresa es: “Elaborar productos de pastelería y panadería con frescura garantizada que permitan tener una conexión emocional con nuestros clientes (Mária Almenara S.A.C. 2015)”. Se propone modificar la misión de la empresa, dado que no cumple con los nueve criterios que D’Alessio (2015) establece. Por ello, la nueva misión es: “Creamos productos de pastelería y panadería con frescura garantizada, para que el consumidor cree una conexión emocional con la empresa. Para lograrlo, usamos alta tecnología, insumos de primera calidad y contamos con colaboradores comprometidos, lo que permite generar un alto retorno para las accionistas, al mismo tiempo que contribuimos con el desarrollo del Perú”.

## 5. Factores claves de éxito

Los factores claves de éxito para Masac son: calidad, servicio, precio, distribución e I+D. Los siguientes gráficos muestran la posición actual de estos factores, separados por segmento, frente al nivel deseado por el público objetivo de la empresa.

A nivel del segmento B2B, se encontró que la principal brecha de Masac se encuentra en la capacidad de distribución, pues no cuenta con una red de logística propia ni tiene un acuerdo de largo plazo con un operador (ver gráfico 2). En el servicio al cliente también hay una brecha amplia, porque no se tiene una central telefónica que funcione de manera óptima y no existe la posición de *Key Account Manager*. Asimismo, el precio es otro factor que se podría mejorar.

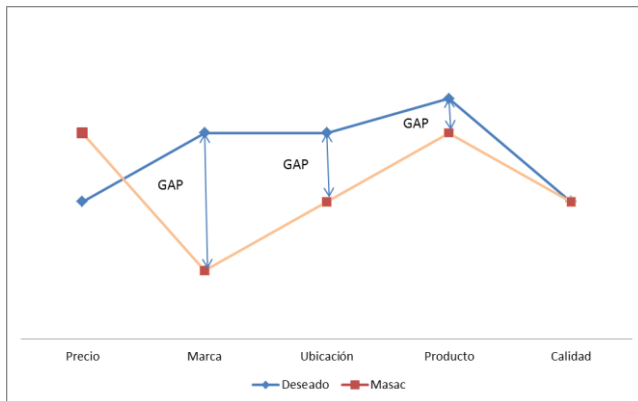
**Gráfico 2. Brecha en factores clave de éxito, segmento B2B**



Fuente: Elaboración propia

En el segmento B2C la principal brecha es la marca: pocas personas conocen o relacionan el nombre María Almenara con una pastelería. Asimismo, la ubicación (por cobertura) y producto son puntos a mejorar (ver gráfico 3). Es importante mencionar que la principal apuesta en el segmento B2C está en la apertura de la primera pastelería, que vende productos con una marca propia y tiene atención directa al consumidor.

**Gráfico 3. Brecha en factores clave de éxito B2C**



Fuente: Elaboración propia

## 6. Valores

Los valores que Masac tiene y permanecerán durante los próximos años son:

- Innovación y desarrollo (I+D)
- Calidad y frescura
- Pasión
- Flexibilidad y transparencia
- Respeto a lo tradicional
- Valorar lo auténtico
- Inspirar al equipo

Las políticas son:

- La calidad no es negociable.
- La satisfacción del cliente es primero.
- Los compromisos se asumen y se cumplen.
- Todos los resultados se reinvierten.
- Todo personal que ingresa es capacitado y recibe todos los derechos y beneficios laborales.
- Trabajamos para ser felices y hacer felices a los clientes.
- Igualdad de género en la compensación y oportunidades de crecimiento para todos.
- Jamás olvidar de dónde venimos y cómo empezamos.
- Respeto irrestricto de las leyes y normas del país, para así contribuir al crecimiento del Perú.

## **7. Estrategia genérica**

Desde el inicio, Mária Almenara ha sido consistente con el producto que ha entregado al mercado y además con un respeto irrestricto a las recetas tradicionales, y se ha convertido así en “la guardiana de las recetas”. Asimismo, esta pasión con la que Mária ha trabajado todos estos años hace que su propuesta sea una “repostería de corazón”. Ha conseguido este posicionamiento a través de una propuesta tradicional, que permite que su consumidor se conecte emocionalmente con su propio pasado cuando prueba los postres de Mária y recuerda o conecta con algún momento familiar de su propia infancia. Esta capacidad de conectar con el consumidor con una propuesta simple, tradicionalmente hogareña, honesta y humilde, sin más pomposidad que agregarle una flor de decoración a la generosa porción, le ha permitido crearse un espacio propio en el ideario del consumidor local. En la misma línea, la estrategia competitiva genérica que sigue Masac es la de diferenciación, sostenida en los pilares y valores corporativos, y que el mercado ha valorado desde el inicio.

Como se mencionó anteriormente, el objetivo del PE de Masac es lograr, hacia el año 2021, ventas por S/ 17 millones y un margen EBITDA de 30%. Para hacerlo, se está proponiendo que Masac mejore en los atributos de valor donde tiene una diferencia respecto de lo que quiere el consumidor, entendiendo que todas las empresas compiten sobre la base del valor que logran aportar a los clientes, para que sientan que reciben lo que merecen o más por su inversión (Porter, 2009).

Por otro lado, si Masac ya se ubica donde el consumidor quiere, se plantean estrategias de crecimiento. En línea con ello, se propone poner énfasis en mejorar el servicio y el canal de distribución en el segmento B2B, mientras que en el B2C se buscará posicionar la marca y ampliar la cobertura del servicio (tanto físico como virtual).

## **8. Ventaja competitiva**

De acuerdo con Porter (2009), la ventaja competitiva es la capacidad de dar una oferta de valor única mediante la cadena de producción. Dentro de las ventajas competitivas que tiene Masac y que se mantendrán luego de la ejecución del PE, se puede mencionar:

- Su capacidad de innovar y proponer ideas o soluciones nuevas a sus clientes.

- Flexibilidad a pesar de tener un volumen o escala importante. Esto último le permite ofrecer personalización en los productos, dado que sus operaciones se basan en un sólido *know how* y en el uso de un ERP que le da versatilidad para atender a diferentes clientes.
- Las eficiencias que se logran en el B2B (compras consolidadas, economías de escala, eficiencia operativa a nivel de costos), Masac puede trasladarlas al B2C. También le permitirá posicionar una marca y un estándar de producto de alta calidad en el B2C, con lo cual el decisor del B2B puede querer esas mismas cualidades en su propio producto maquilado, con un precio de producto que le sea rentable a ambas partes.

## 9. Estrategia de crecimiento (Ansoff)

A partir de la matriz FODA se han desarrollado 13 estrategias, de las cuales 6 están enfocadas en lograr el crecimiento. De este modo, se pueden ubicar en la matriz de Ansoff, como se presenta en el gráfico 4. Para Gimbert (2010), Ansoff es uno de los primeros proponentes de la estrategia planificada, la cual debe surgir de un proceso racional, sistemático y organizado.

**Gráfico 4. Matriz de crecimiento (Ansoff)**

Mercados	Nuevos	<p><b>Desarrollo de mercado:</b>  E1: Abrir dos nuevas pastelerías en zonas estratégicas dentro de los distritos de influencia  E12: Establecer el <i>call center</i> y lanzar la nueva web que permita ser un canal de compra de los clientes, tanto de personas naturales como empresa</p>	<p><b>Diversificación:</b>  E5: Incrementar la penetración en el canal <i>retail</i>, a través de otros supermercados, hipermercados y tiendas de conveniencia.</p>
	Existentes	<p><b>Penetración en el mercado:</b>  E4: Ampliar el <i>networking</i> de clientes corporativos</p>	<p><b>Desarrollo de productos:</b>  E6: Desarrollar más productos empacados, para llevar en la tienda propia o para comercializar a través de <i>retailers</i>.  E7: Crear soluciones integrales para los clientes que les aseguren concentrarse en su <i>core business</i>.  E8: Crear una línea de productos saludables como <i>gluten free</i> o <i>sugar free</i></p>
		Existentes	Nuevos
Productos y servicios			

Fuente: Elaboración propia



## Capítulo VI. Plan de Marketing

### 1. Objetivos del Plan de Marketing

Hoy en día, Masac no tiene una estrategia de marketing definida. Esta área se ha venido desarrollando en la medida en que la empresa ha ido evolucionando. Dado el potencial de crecimiento que tiene la empresa y los objetivos planteados en este PE, es crítico que Masac cree e implemente una estrategia tanto de posicionamiento como de crecimiento comercial. De ahí se desprenden los dos objetivos principales del Plan de Marketing, que son:

**Tabla 7. Objetivos del Plan de Marketing**

Objetivo	Medición	Corto plazo	Mediano plazo	Largo plazo
Maximizar las ventas	Cumplimiento del presupuesto de ventas	100%	100%	100%
Maximizar el posicionamiento de la marca Masac	Encuestas de opinión (nivel de conocimiento y satisfacción del cliente).	85%	90%	98%

Fuente: Elaboración propia

- (a) Maximizar las ventas, lo cual se medirá a través del contraste de las ventas alcanzadas anualmente con las proyecciones anuales estimadas en este PE, que a su vez tendrán hitos de control semestral para poder asegurar posibles correcciones que se tengan que hacer para asegurar los resultados.
- (b) Posicionamiento de la marca (B2C y B2B), para lo cual se harán mediciones anuales que validen el conocimiento de la marca por parte de su público a través de encuestas cuantitativas en los distritos de influencia (B2C), y con encuestas de satisfacción al cliente donde se logre identificar si Masac es considerada socio estratégico de sus clientes B2B.

### 2. Análisis de las 7 P

A continuación, se presenta el Plan de Marketing para Masac, con el que se pretende conseguir un aumento en las ventas, especialmente en el segmento B2C.

## 2.1.Producto

Se entiende por producto la experiencia que el cliente tiene al consumir los postres que Masac elabora. En el caso de B2B, solamente se provee el bien y el entorno lo da la empresa que ha adquirido los postres, como, por ejemplo, Starbucks. Si bien no hay un servicio hacia el consumidor final, sí hay la necesidad de brindar servicios al cliente corporativo, y este también forma parte del producto. Entonces, es el *muffin* que se entrega, pero también el cumplimiento de los pedidos, con las exactas condiciones que lo requieren y, además, una atención personalizada, sin errores.

### Gráfico 5. Productos empacados listos para la venta al público



Fuente: Elaboración propia

En cambio, para el segmento B2C, el producto también es el postre, empacado como se ve en el gráfico 5, y que puede ser adquirido en las tiendas Wong. Pero, además, cuando el cliente se acerca a la tienda propia de Masac, busca una experiencia más completa. Ahí se brindará calor de hogar, con una amplia sonrisa y un espacio cómodo, que invite a la conversación y al encuentro con amigos (ver gráfico 6). En el caso del delivery, la rapidez y el cumplimiento con la hora de entrega pautada son elementos básicos del servicio.

Sin importar cuál sea el segmento, las empresas deben ser innovadoras y continuamente buscar mejores formas de atender a los clientes, reinventando las formas de brindarles servicios. El obtener éxito con las estrategias que se han diseñado en este PE, debe ser el punto de partida para una mejora continua y en todas las áreas de la organización (Johansson-Sköldberg *et al.*

2013). Es de esperarse que la forma de hacer negocios continúe cambiando y si Masac se limita solo a lo que conoce, entonces no tendrá éxito. Deben aprovecharse todos los recursos creativos, procesar las ideas que surjan antes de descartarlas y estar dispuestos a cambiar en todas las áreas y en todos los procesos (Brown 2009).

**Gráfico 6. Imágenes de la primera pastelería de la empresa**



Fuente: Elaboración propia

En lo que se refiere al ciclo de vida, se tiene que la mayoría de productos se encuentra en crecimiento gracias a las innovaciones en sabores. Por ejemplo, los *muffins*, que se incluyen dentro de kekes, crecen por la introducción de sabores como manzana o arándanos; lo mismo que ocurre con las galletas y tortas. Mientras tanto, los pasteles salados, que incluyen las empanadas y los panes especiales, todavía están en fase de introducción, iniciando el crecimiento. En cambio, la mayoría de los productos acondicionados (segmento B2B) están en etapa de madurez, por lo que debe inducirse a los clientes a innovar, a aceptar sugerencias de Masac.

**Tabla 8. Ciclo de vida de los productos y marca**

Línea de producción	B2B y/o B2C	Momento del ciclo de vida	Marca
Kekes	B2B/B2C	Crecimiento	Del cliente /MA
Pasteles salados	B2B/B2C	Introducción / crecimiento	Del cliente /MA
Galletas	B2B/B2C	Crecimiento	Del cliente /MA
Panes especiales	B2B/B2C	Introducción / crecimiento	Del cliente /MA
Tortas	B2B/B2C	Crecimiento	Del cliente /MA
Acondicionados	B2B	Madurez	Del cliente /MA

Fuente: Elaboración propia

## **2.2.Precio**

Masac tiene una estructura de precios diferenciada para cada segmento. En el segmento de clientes B2B, la estructura de precios parte en función de los costos (insumos + mano de obra), a lo cual se suma un margen esperado de utilidad. Para costear la parte de insumos, las recetas se extraen de SAP con los costos promedios, y a partir de ahí se agrega el costo de la mano de obra directa por estación de proceso productivo (dosificación, mezclado, amasado, horneado, decorado). Luego, todo lo obtenido hasta ese punto es contrastado con el precio objetivo del cliente. Si hubiera una diferencia, se realizan ajustes en los costos para llegar a los niveles esperados de precio objetivo. Con esto se busca tener la flexibilidad necesaria para poder adecuarse en lo posible al precio objetivo de sus clientes.

En este punto se establece una negociación, entre los clientes B2B y Masac, donde el objetivo claro de los clientes es obtener un producto de alta calidad al menor precio posible; mientras que Masac busca obtener rentabilidad en todas las líneas que produce y comercializa. En base a las definiciones brindadas por Fisher *et al.* (1985), el método de negociación seleccionado es el suave, es decir, sin generar conflictos, donde se da un regateo, con ofrecimientos de ambas partes hasta que alguna llega a su tope o límite y la otra decide si acepta esa condición o no.

En el segmento B2C los precios se definen en función de los costos (insumos + mano de obra), a lo que se añade un margen esperado y se consideran los precios del mercado. De manera similar al B2B, si hubiera diferencias respecto de los niveles de mercado, se manejan los costos para llegar al nivel esperado.

En relación con la estrategia de precios, tanto para el segmento B2B como para el B2C se maneja una estrategia de precios de mercado. En el B2B, la estrategia que se sigue es alcanzar los precios fijados por el cliente, considerando que ellos no ejercen presión a la baja de precios siempre que la calidad esté garantizada. En cambio, en el segmento B2C, incluso siendo los productos percibidos como productos de alta calidad, se cuida mucho que el cliente perciba el precio como justo, con el objetivo de asegurar la recompra y fidelización del cliente.

## **2.3.Plaza o distribución**

Los canales que la empresa utiliza para comercializar sus productos son los siguientes:

Digital @Máriaalmenara.pe, *e-commerce*, email y redes sociales: Se viene utilizando el correo electrónico como medio de comunicación principal con la cartera de clientes B2B. Es por este medio que hacen llegar las órdenes de compra y solicitudes de cotización, además de indicaciones respecto de desarrollos en I+D. El *e-commerce* actualmente es incipiente; se utiliza de una manera muy básica y no está bien comunicado. Las redes sociales, sobre todo a raíz de la nueva pastelería, han cobrado mayor importancia. Actualmente se utiliza Facebook, Instagram y Whatsapp para interactuar con los clientes y recibir solicitudes de pedidos.

Call Center - Central telefónica 248-2828: La central telefónica actualmente se usa para atender tanto pedidos de B2B como de B2C, pedidos a domicilio o pedidos para recoger de la pastelería. No existe una capacitación adecuada para las personas que están a cargo de la central telefónica, ni tampoco existen funciones definidas para estos cargos. Se ha implementado también un número móvil para gestión de pedidos vía delivery (950 664 655).

Presencial: Actualmente se cuenta con tres canales para las ventas presenciales:

- **Pastelería/cafetería:** Con la apertura de la pastelería en Miraflores se explora un nuevo canal de atención directa al público. El objetivo principal es dar una experiencia casera. El local cuenta con todas las comodidades y fue diseñado con un estilo hogareño, tranquilo y acogedor. Con esto se espera crecer exponencialmente en el segmento B2C e ir dando a conocer la marca, de modo que se establezca un contacto directo que permita conocer más a los consumidores.
- **Caperuzas:** Las caperuzas son vendedoras que se dedican a visitar empresas para vender a los empleados de estas. Su gestión consiste en presentarse en los diferentes departamentos de las empresas (a menudo localizados en un nivel específico de un edificio) desprendiendo, adrede, el agradable olor de los postres recién horneados y, con este argumento, ir convenciendo a la gente de comprar. Este canal de ventas dio muy buenos resultados en los inicios de la empresa, pero se descuidó por lo demandante que fue atender al principal cliente Delosi. Sin embargo, la empresa cree que es un excelente canal, que puede reactivarse y que permite generar conocimiento de marca.
- **Retail:** Actualmente, Masac tiene presencia en la cadena de supermercados Wong, propiedad de la empresa Cencosud. Allí se ofrecen productos de pastelería con la marca de la empresa. La producción y venta es a demanda del cliente final B2C. Debe incrementarse la cobertura a otros supermercados e hipermercados, y alcanzar incluso a las tiendas de conveniencia, como Tambo y Listo.

Respecto del segmento B2C, para poder mejorar el servicio al cliente y tener más cobertura, el PE plantea las siguientes acciones en cada canal de distribución:

- Directo:
  - Presencial: Abrir dos pastelerías nuevas hasta el año 2021. Luego de un análisis de perfiles y hábitos de consumo de los clientes que consumen en la tienda de Miraflores, se ha considerado que las ubicaciones de estas dos tiendas estarían en la Av. 2 de Mayo en San Isidro y en la Av. Caminos del Inca en Santiago de Surco.
  - Digital: Migrar de una web principalmente informativa y con poca interacción para la compra, a un portal comercial que potencie el *e-commerce*, así como gestionar las redes sociales como canales de marketing y de ventas. De acuerdo con Kotler y Keller (2012), las tecnologías están teniendo un gran impacto sobre los consumidores y vendedores, creando nuevas formas de interactuar, y Masac debe adaptarse y aprovechar estos cambios.
  - Call Center: Implementar una nueva central de pedidos de delivery, pasando de un modelo de gestión multicanal (whatsapp, facebook, *e-mail*, instagram) a uno omnicanal.
- Indirecto: Mejorar y ampliar la presencia de Masac en supermercados de Lima moderna (Wong, Plaza Veá, Tottus, Vivanda, Metro, entre otros) e ingresar al segmento de tiendas de conveniencia, como Tambo, Jet, Listo, Oxo, entre otros. Para esto último se plantea contratar a un *Trade-Marketer*.

En el caso del B2B, hoy los pedidos se reciben de manera directa a través de una sola persona. El PE plantea contratar a un *Key Account Manager* para las cuentas principales, que además desarrolle nuevos negocios, y a un vendedor para cuentas corporativas menores. También se plantea desarrollar un canal indirecto de venta contactando a proveedores de restaurantes, cafeterías y demás, para que promuevan la venta de productos de pastelería y panadería de Masac. En ambos casos, el aprovechamiento del *networking* actual será de gran ayuda.

Adicionalmente, se busca potenciar y relanzar el *call center* con dos objetivos principales: la mejora en los canales de pedidos y la mejora en el servicio de atención al cliente. Ambos servicios ya se ofrecen hoy en día, pero se busca optimizarlos para crear mejores relaciones de largo plazo con los clientes clave.

## **2.4.Promoción**

La promoción se hará de manera diferente para cada uno de los dos segmentos:

- Segmento B2B: La mejor promoción es el trato directo, lo que supone mantener una base de datos con los nombres de todos los contactos en cada empresa, que registre también las ocasiones en que se han hecho llamadas o visitas, y el resultado de las mismas. Para aproximarse a nuevos negocios se enviarán muestras junto con un folleto informativo, tipo *brochure*. Luego se hará una llamada con el fin de establecer una cita a la que se llevará otro tipo de producto (por ejemplo, muestras de *muffins* y luego de *brownies*).
- Segmento B2C: Se hará uso de las caperuzas, que, además de ser un canal de comercialización, son un excelente medio de promoción. Ellas portarán un uniforme con colores pastel, acorde con la imagen de calidad que se quiere proyectar. Estas personas también portarán folletos tipo volante con fotos muy llamativas. Esto se conoce como marketing directo y ofrece la gran ventaja de tener acceso directo a los compradores o consumidores (Kotler y Keller 2012).

Además, se hará uso de las redes sociales como principal medio de promoción. Para ello, se debe contratar a un *Community Manager*, quien también tendrá a su cargo el rediseño y la actualización constante de la página web. Como medio para atraer a los consumidores y dar a conocer los servicios, se harán concursos semanales a través de redes sociales, que tendrían como premio un postre de la empresa, entregado en el local o por delivery.

La reputación de Masac es muy valorada. Es conocida la relación de más de 7 años con Delosi: ha sido *partner* nacional de Starbucks para las más de 80 tiendas que maneja. Esto le ha conferido a Masac un posicionamiento y reconocimiento por su alta calidad y su especialización muy valorada, lo que además le sirve como carta de presentación para potenciales clientes del segmento B2B.

## **2.5. Procesos**

El enfoque en los procesos está en la calidad, por lo que se tienen parametrizadas todas las actividades, con flujos de procesos para que cada colaborador entienda lo importante de su función dentro de la cadena de producción y/o de atención al cliente. Además, se han establecido puntos de control de calidad, ya que se tiene que verificar que cada producto cumpla totalmente con lo detallado en su ficha técnica.

## 2.6. Personas

Todos los colaboradores de Masac deben estar claramente enfocados en servir al cliente, considerando que cada postre es una nueva oportunidad de establecer una conexión con ese consumidor y ganarse su fidelidad. Las personas podrán identificarse con la organización al vestir un uniforme llamativo, que muestre higiene, calidad e innovación (acorde con la imagen de la marca). Además, habrá un código estricto de arreglo personal, que incluye la forma de peinarse, el tipo de aretes a utilizar, el maquillaje y el arreglo de las uñas.

Para poder alcanzar los objetivos señalados y lograr ejecutar adecuadamente la estrategia de marketing se propone una reestructuración de esta área, creando nuevos puestos de trabajo, tal y como se detalla a continuación:

- *Retail*: Una persona que se encargará exclusivamente de incrementar la penetración de la empresa para este canal.
- *Trade-Marketer*: Para poder llegar a las tiendas de conveniencia (como Tambo, Jet, Listo y Oxo) atendiendo las actividades relacionadas con este tipo de canal.
- *Caperuzas*: Contar con un total de cinco personas (hoy solo hay una) para fortalecer la venta directa en el B2C; estableciendo un marketing relacional, con contacto directo (Reinares y Ponzoa 2004).
- *B2B*: La contratación de un *Key Account Manager* para la atención de las cuentas principales, que además desarrolle nuevos negocios, y además un vendedor para cuentas corporativas menores. Esto se complementará con la incorporación de cinco vendedores para el departamento comercial, enfocados en la venta de productos intermedios al canal Horeca.

## 2.7. Proactividad hacia el consumidor

Las relaciones que se crean entre la empresa y sus clientes o consumidores son la base para orientar las estrategias de marketing; y es en el servicio post venta donde esas relaciones se consolidan y generan lealtad (Reinares y Ponzoa 2004). En línea con ello, el servicio *postventa* debe ser proactivo y capaz de capturar los relatos de experiencias, sean buenos o malos, ya que permiten avanzar y diseñar convenientemente las mejoras. Masac contará con un buzón virtual de sugerencias en la página web, así como uno físico en la tienda de Miraflores. Además, se diseñará un proceso para reunir todos los comentarios que los clientes hagan de manera presencial o por teléfono. Con todo ello se creará una base de datos para generar estadísticas.



Para estar alineado con la imagen de la empresa, se establecerán los siguientes elementos como parte de la evidencia física en el exterior de las instalaciones para los locales de Masac:

- (1) Contar siempre con estacionamiento cómodo y amplio, con posibilidad de *valet parking*, dependiendo de las condiciones de las futuras tiendas.
- (2) Que el diseño del exterior sea llamativo y que guarde los parámetros que lo hagan acogedor.
- (3) Siempre que sea posible, una zona de mesas al aire libre que sea vista desde la calle.

En el interior de las instalaciones, la evidencia física será la siguiente:

- (1) Ambiente de tiendas (de atención al público): Los locales de Mária Almenara contarán con un ambiente acogedor, decorados para hacer sentir al cliente como en casa. Visualmente tendrán una imagen limpia y utilizarán los colores característicos de la marca: blanco, rosado y muebles en colores más oscuros (madera).
- (2) El personal de atención al público vestirá uniformes que cuyos colores y estilo “conversen” con los de la tienda; y que, en actitud, vayan acordes a la imagen de la marca (juvenil, deportivo, pero a la vez muy bien vestido, con camisa pero con zapatillas y delantal).
- (3) El aspecto olfativo es sumamente importante y en este punto se tiene una gran ventaja, ya que los propios productos desprenden un olor totalmente acorde con lo que se quiere mostrar. La concentración de esfuerzos en este tema va dirigida a que el olor de los productos de panadería y pastelería no se opaque por otros olores. Para esto son indispensables sistemas de renovación del aire y ventilación adecuados.
- (4) Se ha establecido situar la temperatura en puntos medios en verano (22 °C) y ligeramente cálidos en invierno.
- (5) Para no perder el ambiente casero, se cuidará mucho el menaje que se utilice, para no caer en el uso indiscriminado de artículos con la marca de los proveedores. Así, los platos, servilletas, mesas, cubiertos y demás no llevarán ningún logo; solo los delantales podrán tener el logo de Mária Almenara.

### **3. Plan de acción y cronograma de actividades**

En la tabla 9 se presenta un listado de las actividades a ejecutar en el marco de este Plan de Marketing. Además, se indica en qué momento del tiempo se deben ejecutar, para lo que se ha considerado un plazo inicial más periodo de un año, dividido en meses.

#### **4. Presupuesto de marketing y ventas**

Partiendo del listado de actividades y de la fecha en que deben ejecutarse, se ha preparado el presupuesto de marketing, para lo que se ha considerado un horizonte de tiempo de cinco años, como se ve en la tabla 10.

Además de los gastos que se han presentado, se requieren los servicios de personal para atender las dos nuevas tiendas, así como una persona para la atención exclusiva del canal de tiendas de conveniencia. También se contratará a alguien para la atención al canal Horeca, un *Key Account Manager* y otro vendedor de cuentas menores en el segmento B2B. El costo anual de estos trabajadores no ha sido incluido porque serán empleados con un salario. Por ello, el gasto asociado se incluye en el presupuesto de personal y no en el de marketing. Por último, se ha considerado que el uso de una página web para tomar pedidos reduce los costos (Kotler y Keller 2012), y por ello no hay gastos adicionales de personal para la toma de pedidos, a pesar del incremento proyectado en ventas.

#### **5. Controles y planes de contingencia del Plan de Marketing**

Los controles que se han establecido son: (a) obra de avance para las obras civiles y equipamiento de los dos nuevos locales que se adecuarán; (b) ventas de las caperuzas por día y control de cantidad de volantes que retornan a la tienda con pedidos de clientes; (c) ventas por canal, incluyendo supermercados, hipermercados, tiendas de conveniencia, Horeca, clientes corporativos claves, delivery (pedidos por página web o central telefónica), y tiendas, lo que contrasta con el presupuesto de ventas que se presentará en el capítulo de análisis financiero; y (d) control de imagen, verificando la presencia de logos en todos los productos, la forma como se porta el uniforme y el aseo de cada trabajador.

Como plan de contingencia se contempla la posibilidad de reforzar la capacitación o de revisar las muestras y papelería en caso de que no se estén obteniendo las ventas esperadas. Será un análisis por canal, de manera independiente.

**Tabla 9. Cronograma de actividades de marketing**

Actividad	Inicial	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Desarrollo de imagen de marca Mária Almenara "repostería de corazón"													
Desarrollar nuevos productos intermedios y terminados													
Adquirir una nueva página web que permita colocar pedidos y hacer pagos en línea ( <i>e-commerce</i> )													
Comprar una central telefónica que sea solo para delivery													
Capacitar a la persona que actualmente toma pedidos B2B para que atienda la nueva central B2C y en cuanto a B2B derive las llamadas al personal específico													
Crear una estrategia de redes sociales, con la contratación de un asesor externo													
Mantenimiento diario a las redes sociales por <i>community manager</i> externo													
Apertura de pastelería 2 de Mária Almenara													
Búsqueda e identificación de local													
Remodelación													
Equipamiento													
Contratación de personal													
Pruebas													
Inauguración													
Apertura de pastelería 3 de Mária Almenara													
Búsqueda e identificación de local													
Remodelación													
Equipamiento													
Contratación de personal													
Pruebas													
Inauguración													
Aumento en el número de caperuzas													
Contratación de 4 caperuzas adicionales													
Diseño de rutas y horarios													
Diseño e impresión de volantes y papelería													
Muestras B2C													
Uniformes													
Capacitación de las 5 caperuzas													
Penetración en <i>retail</i>													
Contratar una persona para la gestión de tiendas de conveniencia													
Crear base de datos de <i>retailers</i> , por tipo (supermercados, hipermercados y tiendas de conveniencia)													
Diseño e impresión de trípticos													
Diseño y elaboración de muestras													
Hacer contactos y visitas													
Desarrollo de canal Horeca con productos intermedios													
Contratar una persona para la gestión del canal Horeca													
Crear base de datos de clientes													
Diseño e impresión de trípticos													
Diseño y elaboración de muestras													
Hacer contactos y visitas													
Contratación de <i>Key Account Manager</i>													
Contratación de vendedor B2B cuentas menores													
Capacitación del nuevo personal													

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 10. Presupuesto de marketing, en soles**

<b>Rubro / actividad</b>	<b>Año 0 Inicial</b>	<b>Año 1 2019</b>	<b>Año 2 2020</b>	<b>Año 3 2021</b>	<b>Año 4 2022</b>	<b>Año 5 2023</b>
Desarrollo de imagen de marca Mária Almenara "repostería de corazón"	6.000					
Desarrollar nuevos productos intermedios y terminados		2.000	2.060	2.122	2.185	2.251
Adquirir una nueva página web que permita colocar pedidos y hacer pagos en línea ( <i>e-commerce</i> )	2.640	5.940	7.342	7.562	7.789	8.023
Comprar una central telefónica que sea solo para delivery	80.000					
Capacitar a la persona que actualmente toma pedidos B2B para que atienda la nueva central B2C y en cuanto a B2B derive las llamadas al personal específico		250				
Crear una estrategia de redes sociales, con la contratación de un asesor externo	3.300					
Mantenimiento diario a las redes sociales por <i>community manager</i> externo		8.250	10.197	10.503	10.818	11.143
Apertura de pastelería 2 de Mária Almenara						
Búsqueda e identificación de local	-					
Remodelación		150.000				
Equipamiento		200.000				
Contratación de personal						
Pruebas		10.000				
Inauguración		5.000				
Apertura de pastelería 3 de Mária Almenara						
Búsqueda e identificación de local	-					
Remodelación			150.000			
Equipamiento			200.000			
Contratación de personal			-			
Pruebas			10.000			
Inauguración			5.000			
Aumento en el número de caperuzas						
Contratación de 4 caperuzas adicionales		37.500	38.625	39.784	40.977	42.207
Diseño de rutas y horarios	-					
Diseño e impresión de volantes y papelería		1.000	1.030	1.061	1.093	1.126
Muestras B2C		28.000	28.840	29.705	30.596	31.514
Uniformes y equipamiento		1.000	1.030	1.061	1.093	1.126
Capacitación de las 5 caperuzas		300	309	318	328	338
Penetración en <i>retail</i>						
Contratar una persona para la gestión de tiendas de conveniencia						
Crear base de datos de retailers, por tipo (supermercados, hipermercados y tiendas de conveniencia)	-					
Diseño e impresión de trípticos		500	515	530	546	563
Diseño y elaboración de muestras		2.000	2.060	2.122	2.185	2.251
Hacer contactos y visitas	-					
Desarrollo de canal Horeca con productos intermedios						
Contratar una persona para la gestión del canal HORECA						
Crear base de datos de clientes	-					
Diseño e impresión de trípticos		500	515	530	546	563
Diseño y elaboración de muestras		2.000	2.060	2.122	2.185	2.251
Hacer contactos y visitas	-					
Contratación de <i>Key Account Manager</i>						
Contratación de vendedor B2B cuentas menores						
Capacitación del nuevo personal		300	309	318	328	338
<b>TOTAL</b>	<b>91.940</b>	<b>454.540</b>	<b>459.892</b>	<b>97.739</b>	<b>100.671</b>	<b>103.691</b>

Fuente: Elaboración propia

## Capítulo VII. Plan de Operaciones

### 1. Objetivos del Plan de Operaciones

El Plan de Operaciones de Masac, en el marco de este PE, debe dar los lineamientos y objetivos que la empresa busca para elevar su nivel de productividad y su calidad, así como la eficiencia operativa. En ese sentido, los objetivos del plan son:

**Tabla 11. Objetivos del Plan de Operaciones**

Objetivo	Medición	Corto plazo	Mediano plazo	Largo plazo
<b>Incremento de productividad y eficiencia</b>	1. Merma < X% de ventas 2. Producción/Dotación MO (40HC) 3. Inventario valorizado	2% S/ 7.000 < S/ 70K	1% S/ 9.000 < S/ 80K	0,5% S/ 12.000 < S/ 100K
<b>Maximizar la calidad</b>	1. Aprobar auditorias inopinadas 2. Certificar HACCP 3. Reclamos por productos no conformes	100% 2 reclamos al semestre	100% 2 reclamos al año	100% 1 reclamo anual
<b>Minimizar costos de producción</b>	1. Reducir cantidad de horas extra 2. Ahorro en compras y servicios	< 8hrs al mes/HC 10% ahorro	< 4hrs al mes/HC 10% ahorro	< 2hrs al mes/HC 10% ahorro

Fuente: Elaboración propia

Con esto se espera poder optimizar el uso de los costos y recursos de manera más eficiente, y tener la flexibilidad necesaria en las operaciones para atender la demanda creciente.

### 2. Estrategia de operaciones

La estrategia de operaciones de Masac está pensada para el sostenimiento del negocio en el largo plazo a través de la eficiencia en la gestión planificada de los recursos, apalancada en sistemas de información que permiten la visibilidad y predictibilidad del negocio. Esta estrategia corporativa comprende el diseño de los procesos, la asignación de los responsables o dueños de los mismos, la gestión de los recursos, y la medición y control de la productividad.

Se ha tomado en cuenta que recientemente se realizó una importante inversión en equipos, con tecnología de punta, ampliando la capacidad de producción de la empresa. Pero tal y como Bower y Christensen (1995) señalaron, esto no es suficiente para mantener la excelencia en el largo plazo. Hay que distanciarse un poco de lo que los clientes piden actualmente, para

adelantarse y poder mantenerse a la vanguardia. Es por ello, que anualmente Masac hará una revisión de los procesos, evaluando todas las posibles opciones para mejorarlos.

### **3. Diseño de servicios**

Los servicios que requieren las operaciones están principalmente relacionados con la recepción de los insumos y los materiales necesarios para la producción, y con los servicios de mantenimiento preventivo y correctivo de maquinaria y/o equipo para asegurar la continuidad de las operaciones. Dado que esto último es de vital importancia, el mantenimiento se desarrolla principalmente de manera interna, y hay un área para tal fin.

#### **3.1. Proveedores claves**

Los bienes y servicios que necesita Masac para operar son muy diversos, por lo que su lista de proveedores también lo es. Por lo general, la empresa trata de obtener un mínimo de 30 días de crédito con sus proveedores. No se espera un cambio sustancial en los proveedores de la empresa luego de la ejecución del presente PE, mas sí en el volumen negociado principalmente con los de materias primas y envases/embalajes, dado el crecimiento que espera lograr la empresa en los siguientes años. Entre los principales proveedores de la empresa, se pueden mencionar:

Proveedores de materia prima: Como toda actividad de pastelería, hay insumos base que son los principales: huevos, harina, aceites y azúcar. En el caso de Masac, han logrado contratar el suministro de estas materias primas directamente con los fabricantes, que son Alicorp S.A.A. (harina y aceites) y La Calera S.A.C. (huevos), los cuales destacan como empresas corporativas y líderes en su segmento de negocio. Entre el resto de insumos se pueden mencionar el chocolate, la leche, mantequilla o frutas como fresas o arándanos, los cuales son suministrados por empresas específicas y/o mercados mayoristas (por ejemplo, los mercados de Lince y Surquillo).

Proveedores de envases y embalajes: Las cajas para envases y embalajes son adquiridas principalmente a Trupal, empresa líder en este segmento, y que pertenece a un grupo económico importante en el Perú (Grupo Rodríguez Banda). Otro proveedor importante en este rubro es Rollos de Papel, que provee principalmente los pirotines. Existen otros proveedores de menor

escala, entre los que se pueden mencionar al proveedor de menaje y al de productos de seguridad industrial (por ejemplo, las mascarillas, guantes, botas, mandiles, cofias, etcétera).

Proveedores de servicios financieros: Recién en el año 2016, la empresa se enfocó en aprovechar las herramientas de apalancamiento que brinda el sector financiero. Hoy en día Masac financia parte de su capital de trabajo descontando facturas negociables (principalmente, las de su principal cliente, que representa más del 65% de las ventas). Asimismo, para la implementación de la nueva pastelería/taller en Miraflores, algunos equipos de producción se han adquirido a través de operaciones de *leasing* y mediano plazo a cinco años.

Proveedores de alquiler de locales: Existen dos proveedores importantes relacionados con los dos inmuebles que Masac alquila para poder operar su planta y pastelería/taller. Con uno de ellos se tiene un contrato a quince años, y con el otro se tiene un contrato de alquiler por tres años renovable. La empresa está evaluando extender este último contrato por un periodo mayor de tiempo o mudarse a una zona donde le garanticen un mayor plazo en la vigencia del contrato. Asimismo, para la ejecución del presente PE, Masac deberá alquilar dos nuevos locales para abrir sus nuevas pastelerías. Al igual que en el caso de su pastelería de Miraflores, Masac buscará contratos de, al menos, diez años de plazo.

Proveedores de servicios de sistemas: Masac implementó el ERP SAP Business One en el 2016, con lo que logró importantes eficiencias en costos y optimización de gastos, y se mejoró el EBITDA de la compañía en +20%. Incorporar herramientas tecnológicas en comunicación y procesamiento de pedidos vía SAP solicitados por el cliente, ha permitido generar información para la dotación de insumos y planificación de producción y gestión integral de recursos logísticos y humanos. Para el caso del sistema SAP, Masac tiene un contrato con Strat Consulting, empresa especializada en tecnología de la información y que promueve los servicios de consultoría SAP, principalmente para pymes. Internamente, en Masac existe un responsable de tecnología, experto en SAP, que ha sido contratado para ser el encargado de relacionarse con los distintos proveedores de servicios de sistemas, como Strat Consulting, Telefónica (enlace entre los dos locales), informática (sistemas de puntos de venta), entre otros. Hasta la fecha, no se ha experimentado falta de servicio de estos proveedores por falta de algún recurso.

### **3.2.Descripción de los acuerdos y relaciones comerciales futuras**

Se ha establecido un acuerdo a quince años con el proveedor del local donde funciona la pastelería, y de tres años renovable con el proveedor del sitio donde se ha instalado la planta en Chorrillos. Con ambos se mantienen excelentes relaciones comerciales, cumpliendo puntualmente con el pago mensual y reportando cualquier falla o daño en las instalaciones para su reparación inmediata. Con los proveedores de materia prima se mantienen excelentes relaciones, pero no hay acuerdos a futuro. Debe recordarse que son los proveedores quienes tienen el poder de negociación por sus altos volúmenes (harina, huevos, aceites, etcétera), y ellos han diseñado la forma de trabajo.

### **3.3.Ficha técnica**

Cada producto que se fabrica en Masac cuenta con su ficha técnica. Como ejemplo, en el anexo 4 se muestra la ficha para los *muffins*, que es uno de los productos que se manufactura en mayor volumen. En este documento se detalla el nombre específico del bien terminado, su descripción y sus ingredientes, incluyendo un detalle de los posibles alérgenos que contiene, específicamente huevo, leche, frutos secos o trigo, entre otros. Seguidamente, se dan las características físico-químicas, microbiológicas y organolépticas. También se da información del empaque y del tiempo de vida, entre otros datos relevantes para la comercialización y consumo de estos alimentos.

## **4. Diseño de procesos operativos**

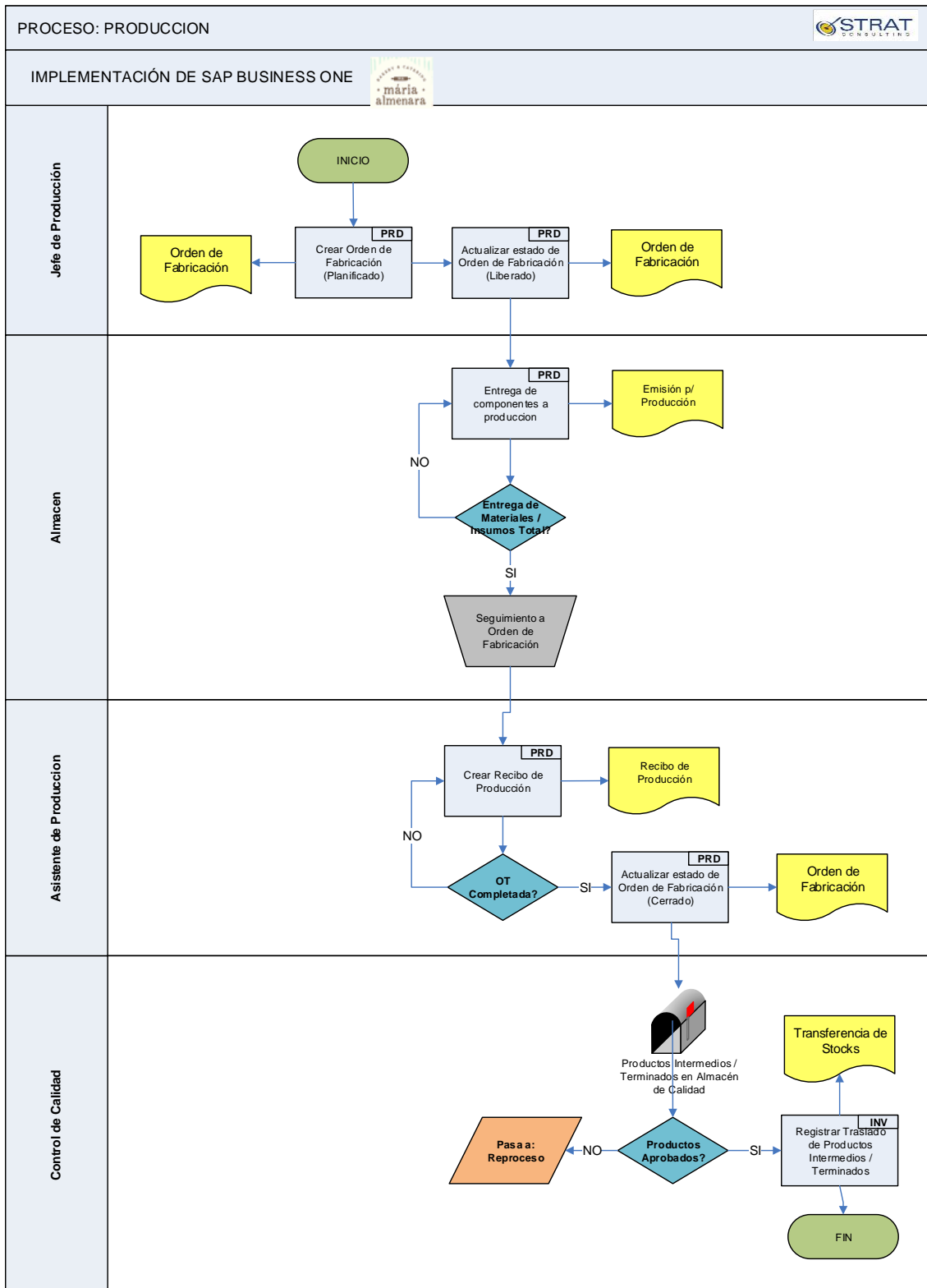
Masac cuenta con un manual de operaciones completo, donde están recogidos todos los procesos que se desarrollan en la organización. Esto se realizó mediante una consultoría en el año 2014 y se ha mantenido vigente y actualizado. Asimismo, para el proyecto de implementación del ERP SAP BusinessOne se tienen identificados y documentados todos los Business Blue Prints.

### **4.1.Identificación y mapeo de procesos**

Los procesos principales, integrados como un todo, se presentan en el gráfico 7. Allí se ve la importancia del área de Producción, incluyendo el manejo de almacén, tanto en la fábrica como en la tienda. Finalmente, está el control de calidad.



**Gráfico 7. Mapa general de procesos**



Fuente: Elaboración propia

## **4.2. Diseño de procesos principales**

Los tres procesos principales que se desarrollan en Masac son: (a) desarrollo de productos, (b) producción y (c) tienda. Además, hay otros procesos que, si bien no son los principales y no se describen en detalle, vale la pena mencionarlos, como el delivery, la cobranza, el servicio de caperuzas, etcétera.

**Desarrollo de productos.** El desarrollo de nuevos productos se realiza como lo indica el primer diagrama del anexo 5. Se comienza con la identificación de las necesidades de los clientes, para lo cual es importante que el área de Investigación y Desarrollo tenga contacto con los miembros del área de Marketing, incluyendo a los gerentes de cada tienda. Para lograr esto se tendrá una reunión mensual.

El diseño incluye la creación de una receta, para lo que hay que calcular el costo de sus ingredientes y hacer pruebas. Luego se confirma que hay proveedores para cada insumo.

**Fabricación.** Se hace un plan de producción semanal, en el que se considera el volumen de la tienda propia, del delivery y de los clientes B2B (ver anexo 5). Sobre la base de este plan, con antelación se ha hecho el pedido de materia prima. Luego se desarrolla la fabricación, cuidando que se cumpla con lo especificado en la ficha técnica de cada producto. Se tiene un sistema de tandas o lotes y se prueba cada uno de los lotes antes de pasar a empaçado y al almacén.

**Atención en tienda.** Se inicia con la recepción de un pedido y para atenderlo se recurre al producto exhibido en la vitrina o almacenado en la cocina del mismo local. Cada pedido se compone del alimento más el empaque necesario, incluyendo servilletas y cubiertos plásticos, a solicitud del cliente. Es importante mencionar que si el producto no está apto o no cumple con los requerimientos del cliente se desecha, se sustituye de inmediato y se registra en el sistema administrativo-contable como una merma (ver anexo 5).

## **5. Diseño de instalaciones (tamaño/localización)**

Como se mencionó anteriormente, Masac opera una planta en Chorrillos, al sur de Lima, para elaborar productos para el segmento B2B, y su recientemente inaugurada pastelería/taller en Miraflores, donde elabora el surtido de productos de la marca propia enfocada en el segmento B2C, atiende directamente al público, y concentra sus oficinas administrativas.

El activo fijo de la compañía a diciembre 2016 fue de S/ 1,2 millones, que incluye: equipos de producción industriales, *hardware* (*laptops* y servidor SAP), vehículos, cámaras de congelados y refrigeración, remolques, estantes e inventarios. Por otro lado, la empresa cuenta con un capital humano de aproximadamente 97 personas, entre operarios y personal administrativo, principalmente mujeres (~60%).

Hoy en día, la planta en Chorrillos y el taller en Miraflores están trabajando por debajo de su capacidad instalada, lo que permitirá incrementar la producción sin necesidad de realizar una inversión adicional en activos. Esto se debe a que fueron instaladas con una visión amplia de futuro. Lo que sí se va a requerir es implementar otro turno de operarios, porque en la actualidad solamente se trabaja un turno de ocho horas, pero las máquinas podrían utilizarse por 16 o incluso 20 horas continuas.

En el caso de los dos nuevos locales que se deberán alquilar para abrir las dos nuevas pastelerías en San Isidro y Santiago de Surco, se espera que estos se ubiquen en una zona comercial, que tengan un tamaño aproximado de 60 a 90 m<sup>2</sup>, y que, de preferencia, cuenten con un retiro para colocar una terraza. Estas zonas ya están identificadas y se pueden apreciar en el anexo 6.

## **6. Actividades preoperativas (presupuesto preoperativo)**

Se ha establecido que no es necesario incrementar la capacidad instalada para poder atender el crecimiento en ventas que se ha proyectado para Masac. Lo que se hará es contratar otro turno de trabajo a partir de mediados del primer año, cuando entre en funcionamiento la segunda tienda de la empresa. Asimismo, a partir del segundo año se irá incrementando la cantidad de mano de obra por turno para incrementar el volumen fabricado. Por tanto, no existe un presupuesto pre-operativo, como parte de este PE.

## Capítulo VIII. Plan de Recursos Humanos

### 1. Objetivos del Plan de Recursos Humanos

Los objetivos del área de Recursos Humanos son:

**Tabla 12. Objetivos del Plan de Recursos Humanos**

Objetivo	Medición	Corto plazo	Mediano plazo	Largo plazo
<b>Reducir rotación de personal</b>	1. Definición de puestos, funciones, metas y selección acorde al perfil 2. % Personal capacitado <i>inhouse</i> 3. Compensación acorde al mercado	85%	90%	100%
<b>Maximizar eficiencia</b>	1. % de HC dentro de banda salarial 2. Variabilizar compensación a la organización	90%	95%	100%
<b>Incrementar clima laboral y difundir cultura empresarial</b>	1. Encuesta de clima laboral (satisfacción) 2. Actividades de integración	+85% 4	+87% 6	+90% 8

Fuente: Elaboración propia

Estos objetivos estarán sustentados en los siguientes tres pilares de transformación:

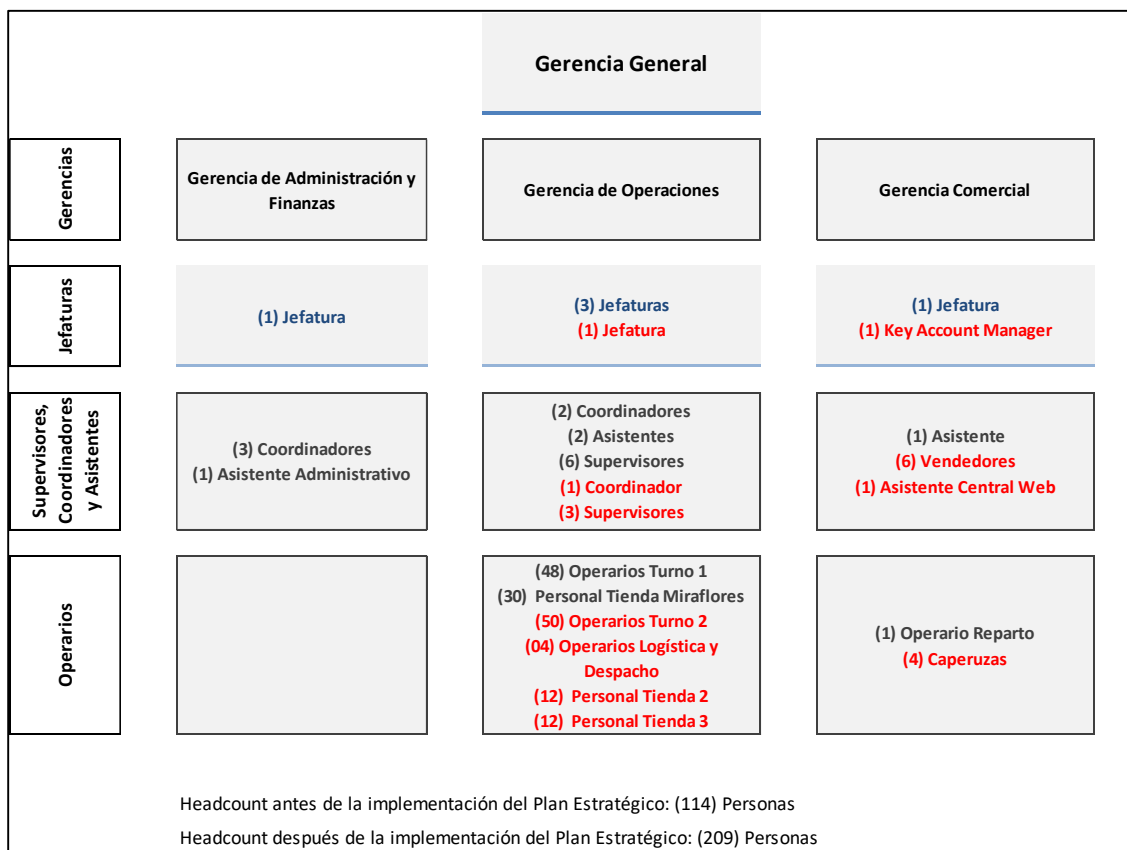
- **Estructura organizacional:** Se debe reformular la organización apuntando al crecimiento en el B2C, lo que implica darle mayor fortaleza a la estructura comercial y financiera, así como al área de Recursos Humanos propiamente dicha. También es necesaria la valoración de puestos y compensaciones por resultados para elevar la productividad de la empresa y maximizar los resultados con una gestión eficiente de costos laborales.
- **Desarrollo organizacional:** Es necesario establecer las políticas de medición de desempeño laboral (clima laboral, personal con potencial, rotación de personal, cumplimiento de objetivos), cerrar las brechas de conocimiento con programas de capacitación acordes a las necesidades de las distintas áreas, e implementar un plan de desarrollo de habilidades blandas para líderes de la organización.
- **Cultura y clima laboral:** A partir de la declaración de los valores de la organización se buscará consolidar la cultura organizacional de una manera formal y gestionada. Para entender y medir la cultura, se iniciará la medición de clima laboral con una periodicidad semestral y un termómetro de clima entre ambos periodos. El objetivo a alcanzar será de un índice de satisfacción del 85%. Masac quiere lograr que los colaboradores sientan orgullo y pertenencia, y el plan trazado basado sobre estos pilares puede evidenciar el sentimiento positivo de los colaboradores y evidenciar las oportunidades de mejora.

## 2. Estructura organizacional

En el siguiente gráfico se muestra de manera resumida cómo quedará la estructura organizacional de la compañía luego de la implementación del presente PE. Para un mejor entendimiento, se han marcado en rojo aquellos puestos que vienen con la implementación del plan, en línea con el Plan de Marketing y con el plan operativo que previamente han sido presentados.

Se trata de una estructura jerárquica, liderada por la Gerencia General, a cargo de Mária Almenara. Se tienen tres áreas principales: (a) Administración y Finanzas, (b) Operaciones y (c) Comercial. Hay gerencias, jefaturas, áreas de coordinación y, finalmente, operarios.

**Gráfico 8. Estructura organizacional propuesta**



Fuente: Elaboración propia

### **3. Estrategias**

Las estrategias a adoptar en el área de Recursos Humanos estarán enfocadas a garantizar que se puedan cumplir los objetivos del PE, para lo cual se ha planificado establecer las siguientes actividades:

- Definir y comunicar los objetivos específicos de cada área, así como el modelo de gobierno transparente y declarado para que la organización esté alineada al PE.
- Gestionar el recurso humano de la compañía adaptándolo a las necesidades de la estrategia de negocio. Identificar al personal con talento y habilidades específicas.
- Proveer a la compañía del personal necesario para el desarrollo y cumplimiento del plan estratégico mediante la selección de personal.
- Establecer planes para la capacitación de personal basado en competencias por desarrollar, para lo que se realizarán evaluaciones constantes de perfiles de puesto respecto de competencias específicas.
- Atraer, desarrollar, retener el talento y renovar los cuadros de acuerdo a la productividad será una de las estrategias para el desarrollo interno y el logro de los objetivos del PE.

### **4. Diseño de puestos (requisitos y remuneraciones)**

Basándose en la metodología de la consultora HayGroup, Masac diseñará cada puesto de acuerdo a un perfil de competencias básicas y específicas para la industria en la que opera. Este diseño es una prioridad en el Plan de Recursos Humanos, ya que en la actualidad no se cuenta con una estrategia de este tipo. Por otro lado, dentro de la gestión de valoración y compensaciones, el objetivo más importante es el de uniformizar los niveles salariales dentro de la empresa. Para esto, se rediseñarán los niveles de jerarquía de la compañía, que ahora estarán separados solo en cuatro:

- Nivel 1: Plana gerencial, con rango de S/ 12.000 a S/ 25.000
- Nivel 2: Jefaturas, con rango entre S/ 4.000 y S/ 8.000
- Nivel 3: Supervisores y/o coordinadores, con rango entre S/ 1.500 y S/ 3.500
- Nivel 4: Operarios y asistentes, en un rango entre S/ 800 y S/ 1.500

Cada uno de los niveles descritos tiene un rango o banda salarial que le es asignado a cada persona de acuerdo a su experiencia profesional, académica y responsabilidades. Luego, si su nivel de desempeño es el esperado, puede acceder a una mejora dentro de su rango. Con esto se espera mantener en niveles adecuados la motivación entre el personal de la compañía, con una

compensación acorde al mercado peruano. El perfil específico de cada puesto deberá contener los siguientes campos:

- Identificación: nombre del puesto, área, jefe inmediato
- Funciones específicas
- Formación y experiencia
- Competencias
- Objetivos

Masac también implementará, a partir de la nueva estructura organizacional, el manual de organización y funciones (MOF). En este documento se establecerán las funciones básicas y específicas, las relaciones de autoridad, dependencia y coordinación, así como los requisitos básicos de los puestos. Una clara definición de funciones y roles y el cumplimiento de los mismos contribuyen al logro de los objetivos y resultados que Masac está esperando. La responsabilidad de la construcción del MOF será exclusiva de recursos humanos, en un proceso que no debe de tomar más de dos meses desde el inicio del relevamiento hasta la aprobación por el comité de dirección.

## 5. Programación de puestos

Los puestos adicionales que se requieren para poder implementar este plan estratégico han sido indicados en la nueva estructura organizacional. En la tabla 13 se muestra el momento del tiempo donde cada uno de estos trabajadores iniciará sus funciones. Debe aclararse que esto es un análisis marginal o adicional.

**Tabla 13. Programación de puestos**

Personal	Año 1 2019	Año 2 2020	Año 3 2021	Mes
Apertura de pastelería 2 de Mária Almenara				
Gerencia de tienda (1)				Junio / julio
Caja (2)				Junio / julio
Supervisor de piso (1)				Junio / julio
Atención de mostrador (2)				Junio / julio
Atención de mesas (2)				Junio / julio
Cocina (3)				Junio / julio
Limpieza (1)				Junio / julio

<b>Personal</b>	<b>Año 1 2019</b>	<b>Año 2 2020</b>	<b>Año 3 2021</b>	<b>Mes</b>
Apertura de pastelería 3 de Mária Almenara				
Gerencia de tienda (1)				Enero / febrero
Caja (2)				Enero / febrero
Supervisor de piso (1)				Enero / febrero
Atención de mostrador (2)				Enero / febrero
Atención de mesas (2)				Enero / febrero
Cocina (3)				Enero / febrero
Limpieza (1)				Enero / febrero
Vendedores (3 en año 1, 4 en año 2 y 6 a partir del año 3). Se incluye al vendedor para canal Horeca, para cuentas menores B2B y para tiendas de conveniencia	3	1 adicional	2 adicional	Enero
Asistente central web y coordinador delivery				
<i>Key account manager</i>				
Personal de operaciones				
Jefatura (1)				Enero / febrero
Coordinador (1)				Enero / febrero
Supervisores (3)				Enero / febrero
Operarios turno 2 (50)				Enero / febrero
Operarios logística (4)				Enero / febrero

Fuente: Elaboración propia

## 6. Políticas de recursos humanos

Las políticas que regirán la gestión de recursos humanos son:

- Todos tendrán los mismos derechos y oportunidades, de modo que haya una equidad salarial según el rol y jerarquía.
- Los incrementos salariales dependerán exclusivamente del área de Recursos Humanos, en estrecha relación con la gerencia general, según la medición de resultados y meritocracia y el presupuesto asignado para el año en curso. No habrá incrementos salariales generales salvo por alineamiento al sueldo mínimo legal.
- Existe una política de subvención de capacitaciones hasta el 40% del valor, siempre que el trabajador cumpla con los requisitos de talento requeridos.
- Cada trabajador sin excepción debe cumplir el Reglamento Interno de Trabajo.

## 7. Presupuesto del Plan de Recursos Humanos

A continuación, en la tabla 14, se presenta el presupuesto de recursos humanos, con un enfoque marginal o adicional, asociado con la implementación de este plan estratégico.



**Tabla 14. Presupuesto del Plan de Recursos Humanos**

Rubro / actividad	Sueldo mensual	Año 1 2019	Año 2 2020	Año 3 2021	Año 4 2022	Año 5 2023
Apertura de pastelería 2 de Mária Almenara						
Gerencia de tienda (1)	6.500	52.000	104.000	107.120	110.334	113.644
Caja (2)	2.200	35.200	70.400	72.512	74.687	76.928
Supervisor de piso (1)	2.500	20.000	40.000	41.200	42.436	43.709
Atención de mostrador (2)	1.400	22.400	44.800	46.144	47.528	48.954
Atención de mesas (2)	1.000	16.000	32.000	32.960	33.949	34.967
Cocina (3)	900	21.600	43.200	44.496	45.831	47.206
Limpieza (1)	900	7.200	14.400	14.832	15.277	15.735
Apertura de pastelería 3 de Mária Almenara						
Gerencia de tienda (1)	6.500		52.000	104.000	107.120	110.334
Caja (2)	2.200		35.200	70.400	72.512	74.687
Supervisor de piso (1)	2.500		20.000	40.000	41.200	42.436
Atención de mostrador (2)	1.400		22.400	44.800	46.144	47.528
Atención de mesas (2)	1.000		16.000	32.000	32.960	33.949
Cocina (3)	900		21.600	43.200	44.496	45.831
Limpieza (1)	900		7.200	14.400	14.832	15.277
Vendedores (3 en año 1, 4 en año 2 y 6 a partir del año 3). Se incluye al vendedor para canal Horeca, para cuentas menores B2B y para tiendas de conveniencia	2.200	105.600	145.024	217.536	224.062	230.784
Asistente central web y coordinador delivery	2.800	44.800	46.144	47.528	48.954	50.423
<i>Key account manager</i>	5.000	80.000	82.400	84.872	87.418	90.041
Personal de operaciones						
Jefatura (1)	5.000	80.000	82.400	84.872	87.418	90.041
Coordinador (1)	3.500	56.000	57.680	59.410	61.193	63.028
Supervisores (3)	2.000	96.000	98.880	101.846	104.902	108.049
Operarios turno 2 (50)	1.000	800.000	824.000	848.720	874.182	900.407
Operarios logística (4)	1.100	70.400	72.512	74.687	76.928	79.236
<b>TOTAL</b>		<b>1.507.200</b>	<b>1.932.240</b>	<b>2.227.536</b>	<b>2.294.363</b>	<b>2.363.193</b>

Fuente: Elaboración propia

## Capítulo IX. Plan de Finanzas

### 1. Objetivos del Plan de Finanzas

Los objetivos del Plan de Finanzas son los siguientes:

**Tabla 15. Objetivos del Plan de Finanzas**

Objetivo	Medición	Corto plazo	Mediano plazo	Largo plazo
<b>Maximizar la rentabilidad</b>	1. Alcanzar ROE esperado (actual 26%)	30%	35%	40%
	2. Alcanzar % margen EBITDA esperado (actual 14%)	$\geq 14\%$	$\geq 22\%$	$\geq 30\%$
	3. Reducir % gastos de administración sobre ventas (actual 56%)	$< 50\%$	$< 42\%$	$< 35\%$
<b>Optimizar el apalancamiento</b>	1. Pasivo sobre patrimonio	$< 2x$	$< 2x$	$< 2x$
	2. Deuda sobre EBITDA	$< 3x$	$< 3x$	$< 3x$
<b>Mejorar la liquidez y gestión de efectivo</b>	1. Alcanzar meta DSO (actual 60d)	$< 55d$	$< 50d$	$< 45d$
	2. Alcanzar meta DPO (actual 28d)			
	3. % Conversión de EBITDA en Cash (actual 30%)	$> 30d$ $> 35\%$	$> 35d$ $> 42\%$	$> 45d$ $> 50\%$

Fuente: Elaboración propia

Las principales acciones a ejecutar para el cumplimiento de estos objetivos serán:

- Definir las políticas financieras de la compañía. Las mismas estarán orientadas a maximizar los resultados.
- Mantener una estructura de capital y apalancamiento óptimos.
- Establecer el presupuesto de resultados e inversiones, el cual servirá para medir el desempeño financiero de la compañía.
- Asegurar una gestión de efectivo adecuada que permita a la compañía contar con el capital de trabajo para solventar sus operaciones.

### 2. Datos

A continuación se presentan los estados financieros de Masac antes de la aplicación de este PE. En la tabla 16 se muestra el estado de resultados para el periodo 2014-2017, y luego, en la tabla 17, se muestra el estado de la situación financiera o balance general para el mismo período.

**Tabla 16. Estado de resultados de la compañía periodo 2014 a 2017, en millones de soles**

Estados de resultados	2014	2015	2016	2017e
<b>Ingresos de ventas</b>	<b>5,4</b>	<b>5,2</b>	<b>6,5</b>	<b>8,8</b>
<b>Costos de ventas</b>	<b>-1,8</b>	<b>-2,3</b>	<b>-2,6</b>	<b>-3,1</b>
<b>Utilidad bruta</b>	<b>3,6</b>	<b>3,0</b>	<b>4,0</b>	<b>5,7</b>
Margen bruto %	67%	57%	61%	65%
<b>Gastos de administración y ventas</b>	<b>-2,6</b>	<b>-3,6</b>	<b>-3,7</b>	<b>-4,3</b>
% Gastos adm. / Ventas	48%	69%	56%	49%
<b>EBIT</b>	<b>1,0</b>	<b>-0,6</b>	<b>0,3</b>	<b>1,4</b>
Margen EBIT %	19%	-12%	4%	16%
<b>D&amp;A</b>	<b>0,1</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,1</b>
D&A %	1%	1%	1%	1%
<b>EBITDA</b>	<b>1,1</b>	<b>-0,6</b>	<b>0,3</b>	<b>1,5</b>
Margen EBITDA %	20%	-11%	5%	17%

Fuente: Mária Almenara S.A.C. 2017.

**Tabla 17. Estado de la situación financiera de Masac 2014 a 2017, en millones de soles**

Estados de situación financiera	2014	2015	2016	2017e
<b>Activos corrientes:</b>				
Efectivo y equivalentes de efectivo	0,0	0,0	0,2	1,3
Cuentas por cobrar comerciales	1,0	0,9	0,5	1,1
Otras cuentas por cobrar	0,6	0,0	0,1	0,1
Existencias	0,1	0,1	0,2	0,2
Gastos contratados por anticipado	0,1	0,1	0,0	0,0
Otros activos	0,6	0,0	0,0	0,0
<b>Total activos corrientes:</b>	<b>2,4</b>	<b>1,1</b>	<b>1,0</b>	<b>2,7</b>
	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>Activos no corrientes:</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
Inversiones inmobiliarias	0,1	0,1	0,0	0,0
Inmuebles, maquinaria y equipo	0,2	0,3	1,2	1,5
Activos intangibles	0,0	0,2	0,2	0,3
Depreciación, amortización y agotamiento acumulado	-0,1	-0,1	-0,2	-0,2
Otros activos	0,0	0,3	0,4	0,0
<b>Total activos no corrientes:</b>	<b>0,4</b>	<b>0,8</b>	<b>1,6</b>	<b>1,5</b>
	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>Total activos</b>	<b>2,8</b>	<b>1,8</b>	<b>2,5</b>	<b>4,2</b>
	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>Pasivos corrientes:</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
Obligaciones financieras	0,0	0,0	0,1	0,1
Tributos por pagar	0,5	0,1	0,0	0,0
Remuneraciones y participaciones por pagar	0,1	0,0	0,0	0,0
Cuentas por pagar comerciales	0,2	0,6	0,6	0,7
Otras cuentas por pagar	0,0	0,0	0,1	0,1
<b>Total pasivos corrientes:</b>	<b>0,8</b>	<b>0,7</b>	<b>0,8</b>	<b>0,9</b>
	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>Pasivos no corrientes:</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
Obligaciones financieras	0,0	0,0	0,4	0,4
Pasivos por impuesto a la renta y participación	0,2	0,0	0,0	0,5
Otras cuentas por pagar	0,0	0,1	0,0	0,0
<b>Total pasivos no corrientes:</b>	<b>0,2</b>	<b>0,1</b>	<b>0,4</b>	<b>1,0</b>
	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
<b>Total pasivo</b>	<b>1,0</b>	<b>0,7</b>	<b>1,2</b>	<b>1,9</b>
	0,0	0,0	0,0	0,0

<b>Estados de situación financiera</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017e</b>
<b>Patrimonio:</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
Capital	0,1	0,1	0,1	0,1
Dividendos	0,0	0,0	0,0	0,0
Resultados acumulados	1,1	1,7	0,9	1,3
Resultado del ejercicio	0,6	-0,7	0,4	1,0
<b>Total patrimonio:</b>	<b>1,8</b>	<b>1,1</b>	<b>1,3</b>	<b>2,3</b>
	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>Total pasivo y patrimonio</b>	<b>2,8</b>	<b>1,8</b>	<b>2,5</b>	<b>4,2</b>

Fuente: Mária Almenara S.A.C. 2016; 2018.

### 3. Supuestos

Este análisis se ha formulado de manera marginal, considerando únicamente los flujos de efectivo adicionales que se dan como consecuencia de la implementación del presente plan estratégico. En relación con los ingresos, los supuestos específicos son los siguientes:

- Para el segmento B2B, se ha estimado un crecimiento de ventas para los clientes actuales cercano al 10% (puntos actuales más puntos nuevos). Además, se espera que con el fortalecimiento del equipo comercial se pueda obtener clientes nuevos que, en total, lleguen a representar cerca del 9% del total de la venta de este segmento.
- A partir del año 2, las ventas B2B experimentarán un crecimiento anual del 10% en las ventas marginales a clientes actuales; y, 15% a clientes nuevos, al seguir aumentando la cartera.
- Para el segmento B2C, se espera que, con la apertura de las tiendas 2 y 3, este segmento llegue a representar cerca del 50% del total de las ventas. Se han estimado los ingresos de cada tienda en un valor de S/ 2,5 millones al año. Este número se ha calculado tomando en consideración el nivel actual de ventas mensuales de la tienda de Miraflores.

Los supuestos relacionados con los costos son los siguientes:

- En cuanto a la proyección de costos, se han separado los costos fijos de los variables. Los costos fijos, en su mayoría, son de personal y alquileres. En el caso de personal, hay dos frentes: el operativo, donde se ha duplicado la cantidad de personal de planta para aumentar un turno de trabajo y duplicar la capacidad actual, y el administrativo, que se ha estimado de acuerdo a la necesidad del PE.
- Los costos variables (costos de ventas) han sido proyectados de acuerdo a las unidades del presupuesto de ingresos; es decir, existe una relación directa entre los mismos, basada en la situación actual de la compañía. Sobre la base del estado de resultados 2014-2016, el margen bruto para 2016 fue 60,59% y se aplica esa misma tasa para las proyecciones.

## **4. Políticas financieras**

### **4.1. Estructura financiera (deuda/capital)**

En cuanto a la estructura financiera, se ha establecido de manera conservadora, y deben cumplirse siempre las siguientes dos condiciones:

- Ratio de deuda sobre patrimonio: No deberá ser mayor a 2x veces.
- Ratio de deuda sobre EBITDA: No deberá ser mayor a 3x veces.

Se ha establecido la política de cobranzas en 30 días y la política de pagos a 45 días a fin de mejorar la gestión de efectivo.

### **4.2. Costo de capital (deuda, aporte, WACC)**

Dentro del alcance de este PE no se ha considerado realizar ningún aporte de capital adicional por parte de los accionistas. Todos los recursos financieros necesarios vendrán de financiamiento bancario y del flujo de caja que se genere. Respecto a la deuda, se ha planificado, por ejemplo, que todo el Capex posible se financie con *leasings* bancarios.

## **5. Inversión preoperativa**

Como se indicó en el Plan de Operaciones, no se requiere aumentar la capacidad instalada de la planta, ya que se tiene la posibilidad de atender el aumento de la demanda con los equipos que actualmente se poseen. Solamente se requiere incrementar la cantidad de operarios, ubicándolos en un nuevo turno de trabajo. Es por ello que no hay inversión preoperativa.

### **5.1. Inversión tangible e intangible**

En función al Plan de Marketing, se abrirán dos tiendas nuevas, una en el año 1 (2019) y otra en el año 2 (2020). Sobre la base de los costos ya incluidos en el presupuesto de marketing, y que nuevamente se presentan en la tabla 18, el costo de esta operación asciende a S/ 350.000 por local. Esto se considera como tangible, mientras que como intangible se han considerado los gastos legales asociados a la apertura de cada una de estas tiendas, lo que incluye el contrato de arrendamiento y el trámite de todas las licencias y permisos.

**Tabla 18. Inversión tangible e intangible, en soles**

<b>Tangibles</b>	<b>Año 0 Inicial</b>	<b>Año 1 2019</b>	<b>Año 2 2020</b>
Tienda 2			
Remodelación		150.000	
Equipamiento		200.000	
Tienda 3			
Remodelación			150.000
Equipamiento			200.000
Central telefónica	8.000		
<b>Intangibles</b>			
Asociados a las tiendas		3.000	3.000
Desarrollo de marca	6.000		
Nueva página web	2.640		
Redes sociales	3.300		
<b>Total tangibles e intangibles</b>	<b>19.940</b>	<b>353.000</b>	<b>353.000</b>

Fuente: Elaboración propia

## 5.2. Capital de trabajo

Para el cálculo del capital de trabajo se considera el aumento en las cuentas por cobrar como consecuencia del crecimiento en las ventas para el sector B2B, así como un incremento en el inventario. Entre los intangibles (capital de trabajo) también se ha considerado el 50% del costo anual de todo el personal nuevo que se contratará en el primer año, ya que se debe tener fondos disponibles para pagarles, independientemente de las ventas. Es importante recalcar que este es un análisis marginal, por lo que se considera únicamente el aumento de fondos necesario y no los fondos totales.

**Tabla 19. Inversión en capital de trabajo, en soles**

	<b>Año 0 Inicial</b>	<b>Año 1 2019</b>	<b>Año 2 2020</b>
Cuentas por cobrar	113.042	13.982	15.781
Inventario	42.508	41.613	25.646
Gasto adicional de personal	753.600	212.520	147.648
<b>Total</b>	<b>909.151</b>	<b>268.114</b>	<b>189.076</b>

Fuente: Elaboración propia

## 6. Presupuestos – Estados financieros

En la tabla 20 se muestra el estimado de ventas marginales que se generarán durante los próximos cinco años, separadas por segmento. Se aprecia claramente el gran aumento que tendrá el sector B2C como consecuencia de la apertura de las dos nuevas tiendas.

**Tabla 20. Presupuesto de ventas, en soles**

	Supuestos		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	Inicial	Crece	2019	2020	2021	2022	2023
Aumento de ventas a clientes actuales	10%	10%	713.951	785.347	863.881	950.269	1.045.296
Ventas a clientes nuevos	9%	15%	642.556	738.940	849.781	977.248	1.123.835
Subtotal ventas B2B			1.356.508	1.524.286	1.713.662	1.927.517	2.169.131
Tienda 2	2.500.000	8%	1.250.000	2.500.000	2.700.000	2.916.000	3.149.280
Tienda 3	2.500.000	8%		1.250.000	2.500.000	2.700.000	2.916.000
Aumento en ventas B2C	8%	8%	129.260	139.601	150.769	162.831	175.857
Subtotal ventas B2C			1.379.260	3.889.601	5.350.769	5.778.831	6.241.137
<b>Total ventas</b>			<b>2.735.768</b>	<b>5.413.887</b>	<b>7.064.431</b>	<b>7.706.348</b>	<b>8.410.268</b>

Fuente: Elaboración propia

El presupuesto de costos y gastos se muestra en la tabla 21, considerando también solamente los montos adicionales o marginales. El costo de ventas y el gasto de recursos humanos son los rubros principales.

**Tabla 21. Presupuesto de costos y gastos, en soles**

	Supuesto	Año 1 2019	Año 2 2020	Año 3 2021	Año 4 2022	Año 5 2023
Costo de ventas	20,00%	547.154	1.082.777	1.412.886	1.541.270	1.682.054
Gastos de recursos humanos		1.507.200	1.932.240	2.227.536	2.294.363	2.363.193
Gastos de marketing		104.540	109.892	97.739	100.671	103.691
Depreciación (tienda 2 y 3)			1.600	71.600	141.600	141.600
Amortización intangibles		2.388	2.988	3.588	3.588	3.588
<b>Total</b>		<b>2.161.282</b>	<b>3.129.497</b>	<b>3.813.349</b>	<b>4.081.491</b>	<b>4.294.126</b>

Fuente: Elaboración propia

Considerando la información de ventas y costos se ha formulado el estado de resultados o de ganancias y pérdidas para Masac (marginal). Además, se ha incluido el costo del endeudamiento y el impuesto sobre la renta.

**Tabla 22. Estado de resultados marginal, en soles**

	Año 1 2019	Año 2 2020	Año 3 2021	Año 4 2022	Año 5 2023
Aumento de ventas a clientes actuales	713.951	785.347	863.881	950.269	1.045.296
Ventas a clientes nuevos	642.556	738.940	849.781	977.248	1.123.835
Sub-total ventas B2B	1.356.508	1.524.286	1.713.662	1.927.517	2.169.131
Tienda 2	1.250.000	2.500.000	2.700.000	2.916.000	3.149.280
Tienda 3	-	1.250.000	2.500.000	2.700.000	2.916.000

	<b>Año 1 2019</b>	<b>Año 2 2020</b>	<b>Año 3 2021</b>	<b>Año 4 2022</b>	<b>Año 5 2023</b>
Aumento en ventas B2C	129.260	139.601	150.769	162.831	175.857
Subtotal ventas B2C	1.379.260	3.889.601	5.350.769	5.778.831	6.241.137
<b>Total ventas</b>	<b>2.735.768</b>	<b>5.413.887</b>	<b>7.064.431</b>	<b>7.706.348</b>	<b>8.410.268</b>
Costo de ventas	547.154	1.082.777	1.412.886	1.541.270	1.682.054
<b>Margen bruto</b>	<b>2.188.614</b>	<b>4.331.110</b>	<b>5.651.545</b>	<b>6.165.078</b>	<b>6.728.215</b>
Gastos de recursos humanos	1.507.200	1.932.240	2.227.536	2.294.363	2.363.193
Gastos de marketing	104.540	109.892	97.739	100.671	103.691
Depreciación (tienda 2 y 3)	-	1.600	71.600	141.600	141.600
Amortización intangibles	2.388	2.988	3.588	3.588	3.588
<b>Total costos y gastos operativos</b>	<b>1.614.128</b>	<b>2.046.720</b>	<b>2.400.463</b>	<b>2.540.221</b>	<b>2.612.072</b>
<b>Margen operativo</b>	<b>574.486</b>	<b>2.284.390</b>	<b>3.251.082</b>	<b>3.624.857</b>	<b>4.116.142</b>
Gastos financieros	292.919	250.919	201.919	145.919	75.919
Utilidad neta antes de impuestos	281.567	2.033.471	3.049.163	3.478.938	4.040.223
Impuesto a la renta	84.470	610.041	914.749	1.043.681	1.212.067
<b>Utilidad neta después de IR</b>	<b>197.097</b>	<b>1.423.430</b>	<b>2.134.414</b>	<b>2.435.256</b>	<b>2.828.156</b>

Fuente: Elaboración propia

## 7. Flujo de caja de inversiones

El flujo de caja de inversiones se calcula a partir del estado de resultados que ya se ha presentado. Para ello se consideran los días de cuentas por cobrar y de cuentas por pagar, que se han fijado en 30 y 45, respectivamente. También se incorpora la inversión inicial (tangibles, intangibles y capital de trabajo), así como la amortización de la deuda.

**Tabla 23. Flujo de caja de inversiones, en soles**

	<b>Año 0</b>	<b>Año 1 2019</b>	<b>Año 2 2020</b>	<b>Año 3 2021</b>	<b>Año 4 2022</b>	<b>Año 5 2023</b>
Inversión inicial	(929.091)	(621.114)	(542.076)	-	-	-
Endeudamiento	2.092.281	-	-	-	-	-
Ingresos						
Ventas en el período		2.622.726	5.286.864	6.921.626	7.545.721	8.229.507
Cobranza de cuentas por cobrar			113.042	127.024	142.805	160.626
<b>Total ingresos</b>		<b>2.622.726</b>	<b>5.399.906</b>	<b>7.048.650</b>	<b>7.688.527</b>	<b>8.390.134</b>
Egresos						
Compras		(478.759)	(1.015.824)	(1.371.623)	(1.525.222)	(1.664.456)
Recursos humanos		(1.507.200)	(1.932.240)	(2.227.536)	(2.294.363)	(2.363.193)
Marketing		(104.540)	(109.892)	(97.739)	(100.671)	(103.691)
Intereses		(292.919)	(250.919)	(201.919)	(145.919)	(75.919)
Amortización de deuda		(300.000)	(350.000)	(400.000)	(500.000)	(542.281)
Impuesto a la renta			(84.470)	(610.041)	(914.749)	(1.043.681)
<b>Total egresos</b>		<b>(2.683.419)</b>	<b>(3.743.346)</b>	<b>(4.908.858)</b>	<b>(5.480.923)</b>	<b>(5.793.221)</b>
<b>Flujo de caja</b>	<b>1.163.190</b>	<b>(681.807)</b>	<b>1.114.484</b>	<b>2.139.792</b>	<b>2.207.604</b>	<b>2.596.913</b>
<b>Flujo de caja acumulado</b>	<b>1.163.190</b>	<b>481.383</b>	<b>1.595.867</b>	<b>3.735.659</b>	<b>5.943.262</b>	<b>8.540.175</b>

Fuente: Elaboración propia



## 8. Punto de equilibrio

Para calcular el punto de equilibrio se requiere un precio de venta promedio, el cual ha sido estimado en S/ 11,0 para el primer año, y se incrementa en 3% anualmente. Usando este precio, se calculó el número de unidades que se proyecta vender por periodo y, con ello, el costo de ventas promedio. Fue así que se obtuvo la contribución unitaria y, finalmente, el punto de equilibrio que se muestra en la siguiente tabla.

**Tabla 24. Punto de equilibrio**

	<b>Año 1 2019</b>	<b>Año 2 2020</b>	<b>Año 3 2021</b>	<b>Año 4 2022</b>	<b>Año 5 2023</b>
Ventas totales	2.735.768	5.413.887	7.064.431	7.706.348	8.410.268
Precio unitario promedio	11,00	11,33	11,67	12,02	12,38
Unidades vendidas	248.706	477.836	605.355	641.127	679.310
Costo de ventas unitario	2,20	2,27	2,33	2,40	2,48
<b>Contribución unitaria</b>	<b>8,80</b>	<b>9,06</b>	<b>9,34</b>	<b>9,62</b>	<b>9,90</b>
Gastos fijos totales	1.614.128	2.046.720	2.400.463	2.540.221	2.612.072
<b>Punto de equilibrio</b>	<b>183.424</b>	<b>225.808</b>	<b>257.121</b>	<b>264.166</b>	<b>263.726</b>

Fuente: Elaboración propia

El resultado indica que en todos los años se espera que las ventas de Masac sobrepasen el punto de equilibrio, lo cual permite que se generen utilidades desde el año 1.

## 9. Tasa de descuento

La tasa de descuento utilizada se ha calculado como un promedio de las estimaciones de algunos de los principales ejecutivos del rubro. Las personas entrevistadas son las siguientes, incluyendo a la gerente general de Masac:

- Julio Solorzano: Gerente General de Mambrino Tasa de retorno esperada: 15%
- Alvaro Raffo: Gerente General de Charlotte Tasa de retorno esperada: 20%
- Mária Almenara: Gerente General de Masac Tasa de retorno esperada: 18%

Conservadoramente, se utilizará la tasa de retorno más alta (20%) de las entrevistas realizadas.

## 10. Aplicación de los criterios de evaluación

El primer criterio de evaluación que se utiliza es el valor presente neto (VPN). En la tabla 25 se estima que este asciende a S/ 2.623.254, lo que indica que el proyecto es rentable y, por ende,

Masac debe proceder a implementar este plan estratégico. Sobre la base de este mismo cuadro, se estima la tasa interna de retorno, aquella tasa de descuento donde el VPN da cero, que, en este caso, es 67,234%, que, al ser más alta que el costo de fondos, confirma el resultado del VPN, y el plan estratégico se tiene que implementar.

**Tabla 25. Valor presente neto, en soles**

	<b>Año 0</b>	<b>Año 1 2019</b>	<b>Año 2 2020</b>	<b>Año 3 2021</b>	<b>Año 4 2022</b>	<b>Año 5 2023</b>
Inversión inicial	(929.091)					
Flujo de caja del periodo		(681.807)	1.114.484	2.139.792	2.207.604	2.596.913
Factor de descuento	1,000	0.833	0,694	0,579	0,482	0,402
Flujo de caja descontado	(929.091)	(568.173)	773.948	1.238.305	1.064.624	1.043.641
<b>VPN</b>	<b>2.623.254</b>					

Fuente: Elaboración propia

Los resultados totales de la compañía luego de la implementación del plan estratégico son los aparecen en la tabla 26.

**Tabla 26. Resultados totales luego de la implementación del plan estratégico, en millones de soles**

<b>Estados de resultados</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017e</b>	<b>2018e</b>	<b>2019e</b>	<b>2020e</b>	<b>2021e</b>
<b>Ingresos de ventas</b>	<b>5.388.971</b>	<b>5.246.876</b>	<b>6.532.697</b>	<b>8.755.268</b>	<b>10.744.689</b>	<b>12.928.023</b>	<b>16.288.842</b>	<b>17.411.733</b>
<b>Costos de ventas</b>	<b>- 1.789.157</b>	<b>- 2.276.921</b>	<b>- 2.574.334</b>	<b>- 3.064.344</b>	<b>-3.760.641</b>	<b>-4.524.808</b>	<b>-5.701.095</b>	<b>-6.094.107</b>
<b>Utilidad bruta</b>	<b>3.599.814</b>	<b>2.969.955</b>	<b>3.958.363</b>	<b>5.690.924</b>	<b>6.984.048</b>	<b>8.403.215</b>	<b>10.587.747</b>	<b>11.317.627</b>
Margen bruto %	67%	57%	61%	65%	65%	65%	65%	65%
<b>Gastos de administración y ventas</b>	<b>- 2.589.254</b>	<b>- 3.604.164</b>	<b>- 3.687.074</b>	<b>- 4.266.677</b>	<b>-4.627.992</b>	<b>-5.434.352</b>	<b>-6.367.085</b>	<b>-6.515.269</b>
% Gastos adm / Ventas	48%	69%	56%	49%	43%	42%	39%	37%
<b>EBIT</b>	<b>1.010.560</b>	<b>-634.209</b>	<b>271.289</b>	<b>1.424.248</b>	<b>2.356.056</b>	<b>2.968.863</b>	<b>4.220.662</b>	<b>4.802.358</b>
Margen EBIT %	19%	-12%	4%	16%	22%	23%	26%	28%
<b>D&amp;A</b>	<b>67.241</b>	<b>48.262</b>	<b>41.864</b>	<b>90.272</b>	<b>165.868</b>	<b>253.472</b>	<b>343.061</b>	<b>438.825</b>
D&A %	1%	1%	1%	1%	2%	2%	2%	3%
<b>EBITDA</b>	<b>1.077.801</b>	<b>-585.947</b>	<b>313.153</b>	<b>1.514.520</b>	<b>2.521.924</b>	<b>3.222.335</b>	<b>4.563.723</b>	<b>5.241.183</b>
Margen EBITDA %	20%	-11%	5%	17%	23%	25%	28%	30%

Fuente: Elaboración propia

Con la implementación del PE, las ventas superarían los S/. 15 millones (casi 3 veces el nivel de 2016) y el margen EBITDA alcanzaría un 30% (cerca de 6 veces lo alcanzado en 2016) gracias

al apalancamiento logrado con las eficiencias operativas y la mejor rentabilidad del segmento B2C. Además, los gastos fijos (administrativos) se diluirán entre una mayor cantidad de ingresos, contribuyendo a una mejora en el margen.

## 11. Análisis de sensibilidad

La empresa normalmente cumple sus presupuestos de ventas; sin embargo, se ha calculado los siguientes escenarios a efectos de conocer el impacto de los flujos sobre el VPN:

Escenario 1: Se cumple solo el 50% del presupuesto de clientes nuevos en el B2B.

**Tabla 27. Análisis de sensibilidad del escenario 1**

	<b>Año 0</b>	<b>Año 1 2019</b>	<b>Año 2 2020</b>	<b>Año 3 2021</b>	<b>Año 4 2022</b>	<b>Año 5 2023</b>
Inversión inicial	(929.091)					
Flujo de caja del periodo		(976.312)	845.414	1.830.361	1.851.758	2.187.690
Factor de descuento	1,000	0,833	0,694	0,579	0,482	0,402
Flujo de caja descontado	(929.091)	(813.593)	587.093	1.059.236	893.016	879.184
<b>VPN</b>	<b>1.675.845</b>					

Fuente: Elaboración propia

Escenario 2: Se cumple solo el 50% del presupuesto de clientes nuevos en el B2B; y, adicionalmente, solo el 90% de la venta de las nuevas pastelerías.

**Tabla 28. Análisis de sensibilidad del escenario 2**

	<b>Año 0</b>	<b>Año 1 2019</b>	<b>Año 2 2020</b>	<b>Año 3 2021</b>	<b>Año 4 2022</b>	<b>Año 5 2023</b>
Inversión inicial	(929.091)					
Flujo de caja del periodo		(1.101.312)	507.914	1.422.861	1.446.158	1.749.642
Factor de descuento	1,000	0,833	0,694	0,579	0,482	0,402
Flujo de caja descontado	(929.091)	(917.760)	352.718	823.415	697.414	703.142
<b>VPN</b>	<b>729.838</b>					

Fuente: Elaboración propia

## **Conclusiones y recomendaciones**

### **1. Conclusiones**

Luego de haber realizado un análisis profundo de las operaciones de la empresa, se espera que la empresa Masac, al ejecutar el presente PE, pueda lograr lo siguiente:

- Reducir el riesgo de concentración de clientes, dado que hoy su cliente principal representa más del 60% de las ventas de la empresa.
- Incrementar sus ventas a más de S/ 15 millones anuales, así como su margen EBITDA a ~30% mediante la ejecución del plan comercial y las estrategias financieras planteadas en el presente PE.
- Reorganizar profundamente las distintas áreas de la empresa, consolidando sus áreas de Marketing, Recursos Humanos y Operaciones mediante la ejecución de los planes y acciones descritas en este PE.
- Mejorar el posicionamiento de la marca en el segmento B2C con Mária Almenara y dentro del segmento B2B con Masac utilizando las herramientas y acciones recomendadas en el presente PE.

### **2. Recomendaciones**

Dados los resultados esperados, se recomienda implementar el PE a la brevedad posible.

## Bibliografía

Armstrong, P. (2017). *Disruptive technologies: Understand, evaluate, respond*. Londres, Reino Unido: Kogan Page Limited.

Asociación Peruana de Empresarios de la Panadería y Pastelería (Aspan) (2016). “El negocio de las panaderías y pastelerías”. *Mi empresa propia*. 8 de octubre de 2016. <<https://mep.pe/el-negocio-de-las-panaderias-y-pastelerias/>>.

Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (Apeim) (2017). *Niveles socioeconómicos 2017*. Disponible en: <<http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2017.pdf>>.

Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) (2018). *Cuadros anuales históricos*. Disponible en: <<http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>>.

Banco de Crédito del Perú (BCP). (2018). “Tasas y tarifas BCP”. *BCP*. Disponible en: <<https://ww3.viabcp.com/tasasytarifas/TasasDetalle.aspx?ATAS=1&O=005>>.

Banco Mundial. (2016). “Perú Panorama General”. *Banco Mundial*. Disponible en: <<http://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview>>.

Bower, J. y Christensen, C. (1995). *Disruptive technologies: Catching the wave*. Harvard Business Review, 13(1), 43–53

Brown, T. (2009). *Change by design: How design thinking transforms organizations and inspires innovation*. Nueva York, NY: Harper Collins.

D’Alessio, F. (2015). *El proceso estratégico*. Lima: Pearson.

Diario Gestión (2017). “El FMI prevé un crecimiento de Perú de 2.7 % en 2017 y de 3.8 % en 2018”. *Diario Gestión*. 10 de octubre de 2017. <<https://gestion.pe/economia/fmi-preve-crecimiento-peru-2-7-2017-3-8-2018-220431>>.

Diario Gestión (2016). “Perú destina 2.57% del PBI a inversiones en tecnología, por encima del promedio en Latinoamérica”. *Diario Gestión*. 1 de diciembre de 2016. <<https://gestion.pe/economia/peru-destina-2-57-pbi-inversiones-tecnologia-promedio-latinoamerica-122341>>.

Diario Gestión (2015). “Un Perú globalizado: su integración comercial y los TLC”. *Diario Gestión*. 13 de mayo de 2015. <<https://gestion.pe/economia/peru-globalizado-integracion-comercial-tlc-89801>>.

Fisher, R., Ury, W. y Patton, B. (1985). *Sí... ¡de acuerdo! cómo negociar sin ceder*. Bogotá, Colombia: Norma.

Gimbert, X. (2010). *Pensar estratégicamente: Modelos, conceptos y reflexiones*. Barcelona, España: Ediciones Deusto.

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) (2018a). “Población y vivienda”. *INEI*. Disponible en: <<https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>>.

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) (2018b). “Sociales”. *INEI*. Disponible en: <<https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/sociales/>>.

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) (2018c). “Tecnologías de la información y comunicación”. *INEI*. Disponible en: <<https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/tecnologias-de-la-informacion-y-telecomunicaciones/>>.

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) (2017). *Sistema de información regional para la toma de decisiones*. Disponible en: <<http://webinei.inei.gov.pe:8080/SIRTOD1/inicio.html#app=db26&d4a2-selectedIndex=1&d9ef-selectedIndex=0>>.

Johansson-Sköldberg, U., Woodilla, J. y Cetinkaya, M. (2013, junio). Design thinking: Past, present and possible futures. *Creativity and Innovation Management*, 22(2), 121-146.

Kotler, P. y Keller, K. (2012). Dirección de marketing (14va. ed.). México D.F., México: Pearson Educación.

María Almenara S.A.C. (2018). *Estados financieros 2016 y 2017*. Lima: María Almenara.

María Almenara S.A.C. (2016). *Estados financieros del 2012 al 2015*. Lima: María Almenara.

María Almenara S.A.C. (2015). *Planeamiento estratégico al 2021*. Lima: María Almenara.

Ministerio de Economía y Finanzas (2001). “Sobre el marco legal peruano que respalda la aplicación de políticas macroeconómicas y la promoción de la inversión privada”. *Ministerio de Economía y Finanzas*. Disponible en: <<https://www.mef.gov.pe/es/2016-10-26-01-26-58/297->

preguntas-frecuentes/2154-sobre-el-marco-legal-peruano-que-respalda-la-aplicacion-de-politicas-macroeconomicas-y-la-promocion-de-la-inversion-privada>.

Porter, M. (2009). *Ser competitivo*. (9na. ed.). Barcelona, España: Ediciones Deusto.

Reinares, P. y Ponzoa, J. (2004). *Marketing relacional*. (2da. ed.) Madrid, España: Pearson Educación.

Sánchez, F. (2018). “Aseguran que baja popularidad de PPK se debe a falta de credibilidad”. *Diario Perú21*. 13 de enero de 2018. <<https://peru21.pe/politica/ppk-aseguran-baja-popularidad-presidente-debe-falta-credibilidad-391748>>.

Schmidt, E. (2014). *Ética y negocios para América Latina*. (4ta. ed.). Lima, Perú: Universidad del Pacífico.

Schwab, K. (2016). *The global competitiveness report 2016/2017*. Ginebra: World Economic Forum.

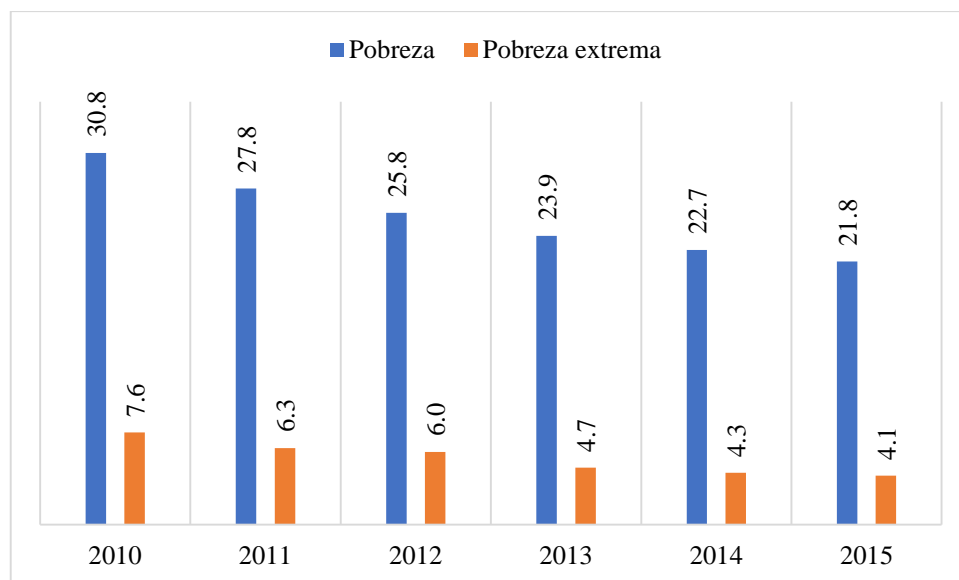
Villamil, R. (2015). *La economía informal: Causas, consecuencias y ejes de soluciones*. Lima: APERHU-CENTRUM.

## **Anexos**



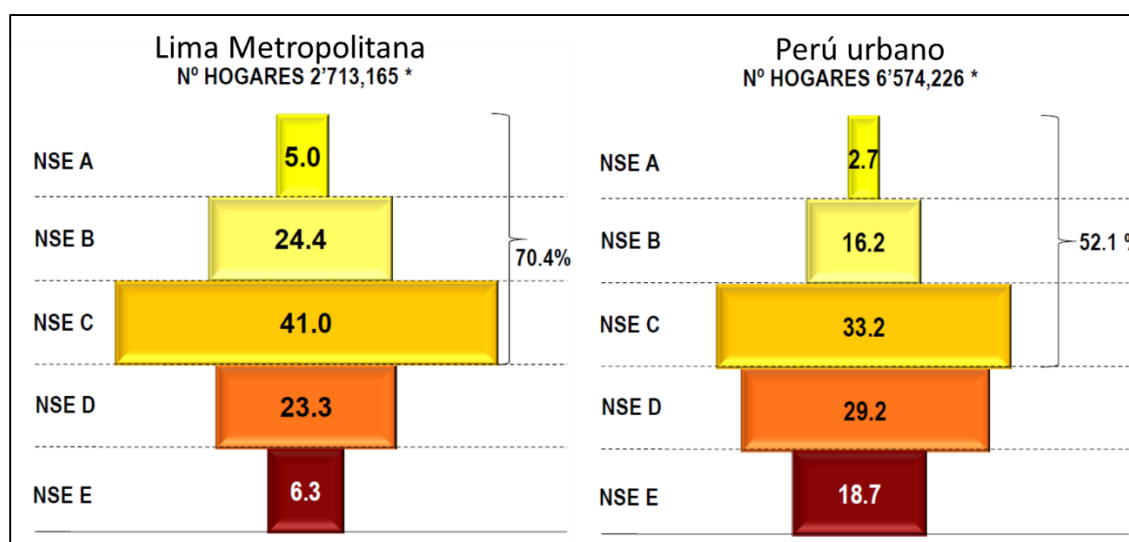
## Anexo 1. Información sustento del análisis PASTEL

**Figura 1. Pobreza y pobreza extrema, como porcentaje de la población total**



Fuente: Elaboración propia con datos de “Sociales,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2018. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/sociales/>

**Figura 2. Hogares del Perú por nivel socio económico, en porcentaje al 2017**



Fuente: Niveles socioeconómicos 2017 (pp. 10 y 13), por la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (Apeim), 2017. Recuperado de <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2017.pdf>

**Tabla 1. Análisis de la competitividad del Perú en materia de tecnología 2016-2017**

Factores	Posición (entre 0 y 138 países)	Puntaje (1 a 6)
<b>Tecnología (pilar 9)</b>	<b>88</b>	<b>3,6</b>
Uso de tecnología de punta	94	4,3
Absorción empresarial de tecnología	97	4,2
Transferencia de tecnología	45	4,7
Usuarios de internet (% de la pob.)	91	40,9
Usuarios de banda ancha (% de la pob.)	81	6,4
Banda ancha (kbs/usuario)	70	43,2
Suscripciones a planes de datos celulares (% de la pob.)	94	36,7

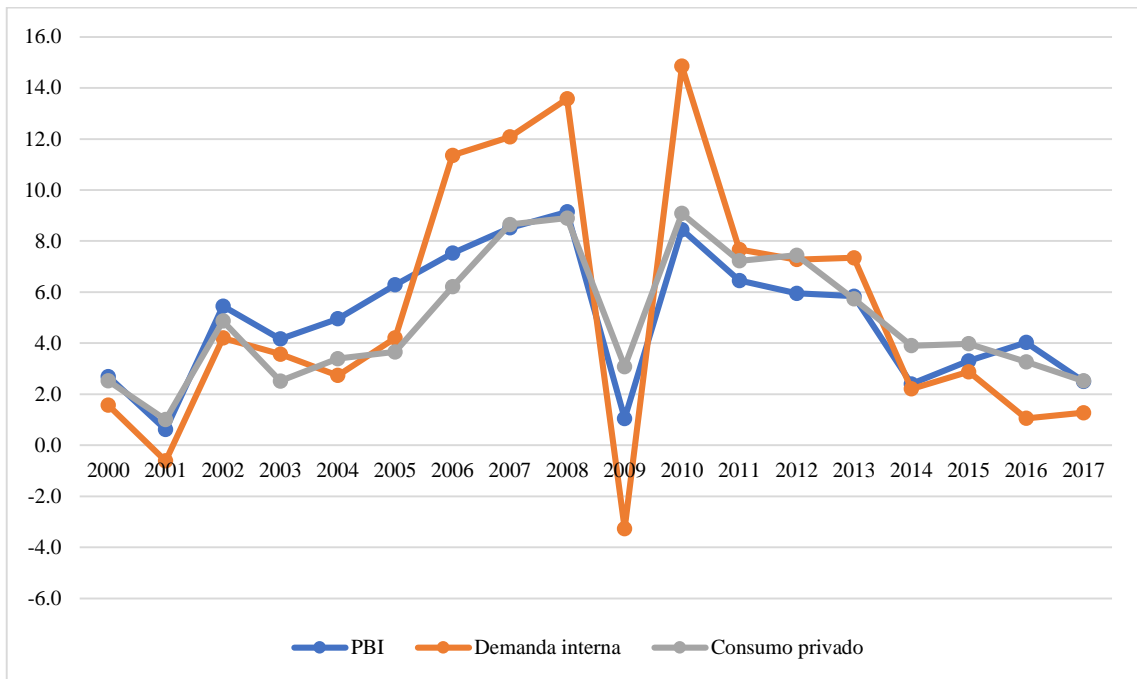
Fuente: Elaboración propia con datos de The global competitiveness report 2016/2017 (p. 295), por K. Schwab, 2016. Ginebra, Suiza: World Economic Forum.

**Tabla 2. Porcentaje de hogares con acceso a internet**

Ámbito geográfico	2007	2010	2013	2016
Total nacional	6,6	13,0	22,1	26,4
Lima Metropolitana	14,9	25,7	41,4	48,2
Resto país	3,1	7,3	13,2	16,3
Área de residencia				
Urbana	9,1	17,4	28,9	34,1
Rural	0,0	0,3	0,9	1,5
Región natural				
Costa	10,5	19,6	33,2	38,8
Sierra	2,3	5,6	9,7	12,0
Selva	1,4	3,6	6,1	10,8

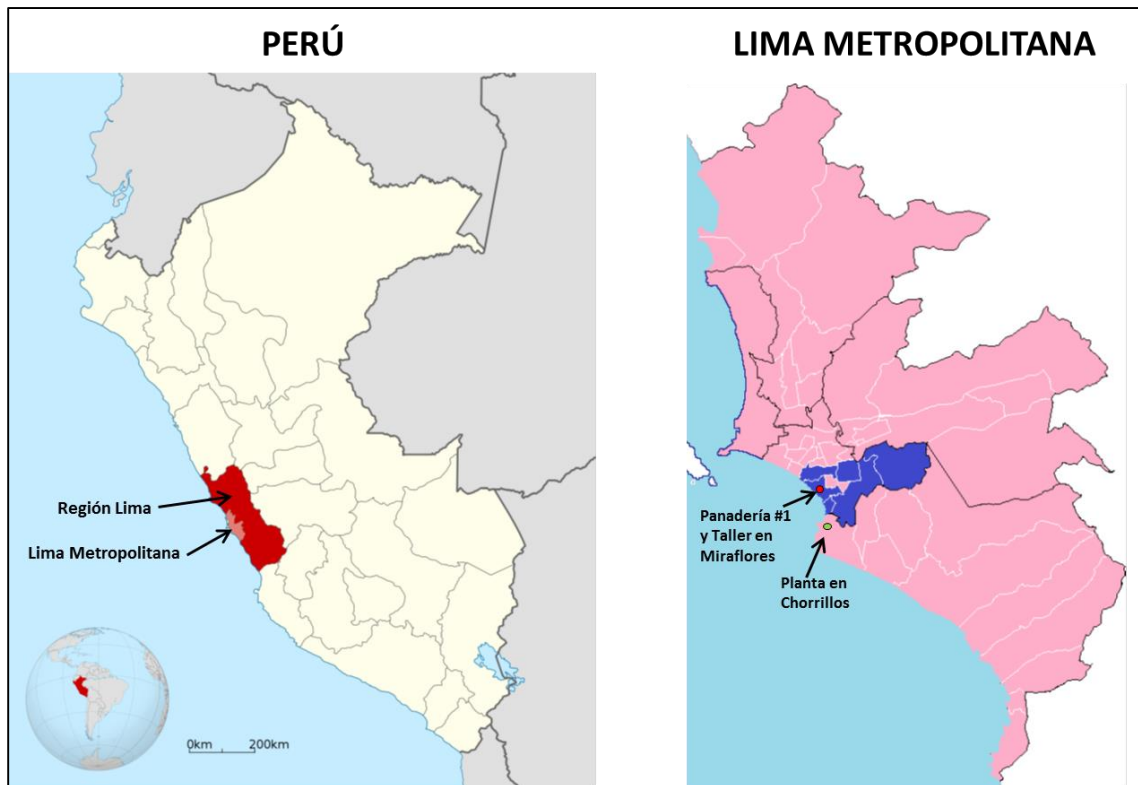
Fuente: Tecnologías de la información y comunicación, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2018e. (<https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/tecnologias-de-la-informacion-y-telecomunicaciones/>)

**Figura 3. Evolución porcentual del PBI y la demanda interna del Perú**



Fuente: Elaboración propia con datos de Estadísticas económicas: Cuadros anuales históricos, por el Banco Central de Reserva del Perú (BCPR), 2018. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>

## Anexo 2. Mapa del Perú y de Lima Metropolitana



Nota: en azul se han resaltado los seis distritos objetivos de Masac: San Isidro, Miraflores, Barranco, San Borja, Surco y La Molina

### Anexo 3. Distribución de la población de Lima Metropolitana por distrito

#### LIMA METROPOLITANA: DISTRIBUCIÓN DE LOS HABITANTES POR DISTRITO Y POR NSE, 2014 1/

Provincia y Distrito	Habitantes	NSE				
		A	B	C	D	E
<b>Lima Metropolitana 2/</b>	<b>9,751,717</b>	<b>4.3</b>	<b>16.9</b>	<b>37.1</b>	<b>28.8</b>	<b>13.0</b>
<b>1. Provincia de Lima</b>	<b>8,751,741</b>	<b>4.8</b>	<b>17.0</b>	<b>36.1</b>	<b>28.8</b>	<b>13.2</b>
Lima (Cercado)	276,857	0.3	31.2	53.8	12.9	1.8
Ancón	38,482	0.3	8.0	19.3	53.1	19.3
Ate Vitarte	611,082	0.0	7.2	38.9	29.8	24.0
Barranco	30,641	1.9	41.7	53.5	2.9	0.0
Breña	77,116	0.0	36.7	60.7	2.6	0.0
Carabaylo	290,311	0.0	1.0	25.8	51.7	21.5
Chaclacayo	43,355	3.8	50.8	33.4	12.0	0.0
Chorrillos	322,066	1.1	23.4	36.2	21.0	18.3
Cieneguilla	43,975	6.0	8.4	31.9	40.0	13.7
Comas	522,760	0.0	1.7	60.8	23.9	13.6
El Agustino	190,961	0.0	1.3	32.9	38.6	27.2
Independencia	216,764	0.0	2.6	47.2	25.8	24.4
Jesús María	71,514	1.7	79.4	14.0	4.3	0.6
La Molina	166,912	44.7	42.1	9.3	3.5	0.4
La Victoria	175,372	0.1	28.4	59.0	11.8	0.7
Lince	51,144	2.4	65.1	32.5	0.0	0.0
Los Olivos	365,921	0.1	22.2	43.9	28.7	5.1
Lurigancho (Chosica)	212,987	0.0	7.0	47.3	42.8	2.9
Lurín	82,319	2.4	3.2	26.5	52.2	15.7
Magdalena del Mar	131,003	20.8	66.2	13.0	0.0	0.0
Miraflores	82,805	53.9	41.1	5.0	0.0	0.0
Pachacamac	120,015	0.1	0.1	15.8	51.4	32.6
Pucusana	16,120	11.4	3.4	40.6	22.1	22.4
Puente Piedra	336,928	0.0	0.2	6.7	55.6	37.5
Punta Hermosa	7,381	11.5	48.6	39.9	0.0	0.0
Punta Negra	7,568	1.5	48.3	34.3	15.5	0.4
Rímac	167,286	0.0	6.3	50.5	25.6	17.6
San Bartolo	7,463	5.9	38.6	42.4	13.1	0.0
San Borja	111,808	43.9	54.0	2.0	0.1	0.0
San Isidro	55,006	62.6	35.8	1.6	0.0	0.0
San Juan de Lurigancho	1,069,566	0.0	1.9	28.1	56.5	13.5
San Juan de Miraflores	400,630	0.0	4.6	45.8	30.8	18.9
San Luis	57,530	0.7	56.1	33.7	9.5	0.0
San Martín de Porres	686,702	0.0	5.6	59.1	30.3	5.0
San Miguel	135,366	0.8	80.9	16.5	1.3	0.5
Santa Anita	223,447	0.0	9.4	45.7	38.8	6.1
Santa María del Mar	1,467	19.8	33.0	47.3	0.0	0.0
Santa Rosa	17,563	0.8	22.1	29.3	30.1	17.7
Santiago de Surco	338,509	36.4	44.2	15.5	2.0	1.9
Surquillo	91,686	0.8	56.9	40.1	1.8	0.4
Villa El Salvador	454,114	0.0	0.0	30.7	48.8	20.6
Villa María del Triunfo	441,239	0.0	1.0	26.4	32.4	40.2
<b>2. Provincia Constitucional del Callao</b>	<b>999,976</b>	<b>0.0</b>	<b>15.2</b>	<b>45.2</b>	<b>28.7</b>	<b>10.8</b>
Callao	410,640	0.0	6.2	55.8	26.8	11.2
Bellavista	72,665	0.0	59.4	40.3	0.3	0.0
Carmen de la Legua	41,431	0.0	9.6	62.5	27.9	0.0
La Perla	59,518	0.0	48.9	47.4	2.2	1.5
La Punta	3,521	0.0	90.7	7.0	2.3	0.0
Ventanilla	355,830	0.0	8.7	30.2	44.4	16.6
Mi Perú 2/	56,371	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.


1/ Población estimada al 30 de junio del 2014.





Fuente: INEI, Ipsos Perú

2/ Lima Metropolitana está conformada por la Provincia de Lima y la Provincia Constitucional del Callao.

n.d.: No disponible.

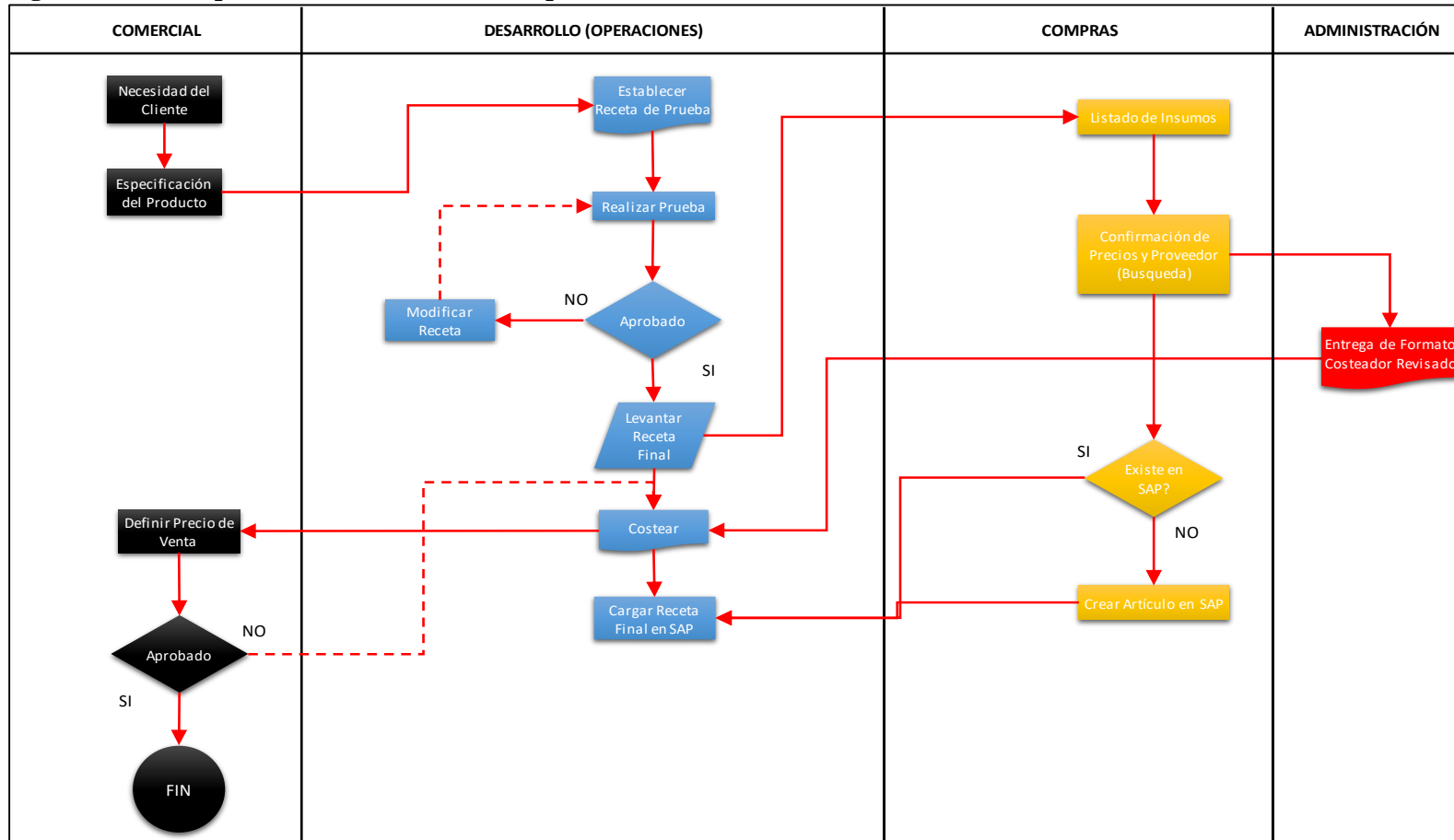
## Anexo 4. Ficha técnica de los muffins

		FICHA TÉCNICA																			
		PRODUCTO STARBUCKS - MUFFIN DE NARANJA CON CHOCOCHIPS - Fresco																			
MA-FT-FR021		Edición 02	Setiembre 18	Página: 1 de 2																	
<b>I. INFORMACIÓN GENERAL</b>																					
1. NOMBRE ESPECÍFICO DEL PRODUCTO		Keké húmedo de naranja con pedazos de chocolate.																			
		RS H4641416R/NAMIRAM																			
2. DESCRIPCIÓN:																					
Keké húmedo de naranja con pedazos de chocolate.																					
3. INGREDIENTES:																					
Harina de trigo fortificada, aceite vegetal, azúcar blanca, azúcar rubia, cobertura de chocolate, jugo de naranja, huevos, leche en polvo, ralladura de naranja, margarina, polvo de hornear, crémor tartaro, bicarbonato de sodio, sal, esencia de naranja y esencia de vainilla.																					
4. ALERGENOS:																					
Contiene: <table style="display: inline-table; vertical-align: middle;"> <tr> <td>Huevo</td> <td>Leche</td> <td>Pescado</td> <td>Soya</td> <td>Maní</td> <td>Mariscos</td> <td>Telajo</td> <td>Frutos secos</td> </tr> <tr> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>						Huevo	Leche	Pescado	Soya	Maní	Mariscos	Telajo	Frutos secos	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Huevo	Leche	Pescado	Soya	Maní	Mariscos	Telajo	Frutos secos														
<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>														
<b>II. CARACTERÍSTICAS GENERALES</b>																					
1. FÍSICO QUÍMICAS:		ESPECIFICACIONES		NO ACEPTABLES																	
Peso		: 135g (+/- 8g)		Diferente a la especificación																	
Dimensiones:				Diferente a la especificación																	
Diámetro de anillo		: 7.5 cm (+/- 0.8 cm)																			
Diámetro de base		: 5.5 cm (+/- 0.8 cm)																			
Altura		: 7.5 cm (+/- 0.8 cm)																			
Humedad		: Máximo 40%		Diferente a la especificación																	
Acidez (Expresada en ácido láctico)		: Máximo 0.70%		Diferente a la especificación																	
Cenizas		: Máximo 3%		Diferente a la especificación																	
2. MICROBIOLÓGICAS		ESPECIFICACIONES*																			
Recuento de mohos (UFC/g):		< 100																			
Numeración de E. Coli (UFC/g):		< 3																			
Numeración S. Aureus (UFC/g):		< 30																			
Detección salmonella (en 25 gr muestra):		Ausencia																			
Aerobios mesófilos (UFC/g):		<10 <sup>4</sup>																			
Coliformes (UFC/g):		<10																			
*De acuerdo a la Resolución Ministerial N°591-2008-MINSA-27/06/2008. Norma Sanitaria que establece los criterios microbiológicos de calidad sanitaria e inocuidad para los alimentos y bebidas de consumo humano.																					
3. ORGANOLEPTICAS		ESPECIFICACIONES																			
Apariencia		: En forma de honguito.																			
Sabor		: Característico a naranja.																			
Olor		: Característico a naranja.																			
Color		: Keké color característico por dentro, por fuera dorado con tozos de chocolate.																			
Textura		: Suave.																			
<b>III. ENVASE Y ROTULADO</b>																					
Tipo de empaque	Presentación	Unidades por empaque	Material de empaque	Dimensiones	Color ( si aplica)																
Envase primario:	Papel	Unidad por empaque	Papel Glasil	17.5 x 16 cm	Marrón																
Envase secundario:	Caja	Varías unidades	Cartón corrugado de primer uso.	40 x 59 x 9.2 cm / 34.5*24.5*10.2 cm	Natural																
Interpretación del lote	Fecha de producción /Fecha de vencimiento																				
Cuidados del producto	Temperatura ambiente																				
<b>IV. TIEMPO DE VIDA Y ALMACENAMIENTO</b>																					
Descripción	Tiempo de vida	Condiciones de almacenamiento (T°)																			
Envase original sellado	--	--																			
Descongelación	--	--																			
Envase original abierto	--	--																			
En exhibición (tienda) y/o transportado a otros envases	3 días	T° ambiente (zona pastries - food case)																			
<b>V. TIEMPO DE VIDA - VALIDACIÓN</b>																					
Validación por Laboratorio	Tiempo de vida aprobado	Condiciones de almacenamiento (T°)																			
En laboratorio	3 días	T° ambiente																			
<b>VI. CONDICIONES DE DISTRIBUCIÓN</b>																					
Distribución del producto	Medio de distribución		Condiciones de almacenamiento (T°)																		
	Vehículo cerrado		T° ambiente																		
ES IMPORTANTE QUE LA CAJA SE MANTENGA BIEN CERRADA PARA LA CONSERVACION DE ESTE PRODUCTO. MÁXIMO APILABLE: 10 CAJAS.																					
Elaborado por: Jefe de Calidad		Revisado por: Coordinador del Comité de Gestión de la Inocuidad		Aprobado por: Gerente General																	

	<b>FICHA TÉCNICA</b>		
	<b>PRODUCTO STARBUCKS - MUFFIN DE NARANJA CON CHOCOCHIPS - Fresco</b>		
	MA-FT-FR021	Edición 03    Septiembre 18	Página: 2 de 2
<b>VII. ETIQUETADO</b>			
<p>No lleva etiqueta, pero si un rotulado:          Número de tienda, fecha de producción y fecha de vencimiento.</p>			
<b>VIII. FOTOS DEL PRODUCTO</b>			
FOTO DEL PRODUCTO DE FRENTE			
			
FOTO DEL PRODUCTO - LATERAL			
			
<b>IX. OBLIGACIONES DE PARTE DEL PROVEEDOR</b>			
<p>El proveedor debe cumplir con toda la Información establecida en esta ficha técnica, como parte del suministro estándar a la marca Starbucks.          El proveedor es responsable de informar a Starbucks, antes de cualquier propuesta de cambio de formulación, fabricación de insumos en proceso o en el envase y los cambios en los lugares de origen de los procesos de los materiales utilizados para producir el producto que se suministra a la marca. Ningún cambio es permitido, sin el previo conocimiento y autorización previa por escrito de Starbucks.          El proveedor es responsable de asegurar que todos los análisis pertinentes, de calidad y registros de control de inocuidad de los alimentos y el proceso según leyes vigentes, se lleven a cabo y se mantengan durante el tiempo de abastecimiento a la marca. Estos registros deben ser puestos a disposición de Starbucks, cuando se soliciten.</p>			
<b>REPRESENTANTE DEL PROVEEDOR:</b> NOMBRE : María Almenara Maldonado CARGO : Gerente General EMPRESA : MARIA ALMENARA S.A.C. FECHA : 05/09/2018		FIRMA	
<b>APROBACIÓN</b>			
NOMBRE : Lorena Sanchez CARGO : Food Partner EMPRESA : LASINO S.A.- Starbucks Perú FECHA : 05/09/2018		FIRMA	
<b>IX. DATOS DE LA EMPRESA PROVEEDORA</b>			
Razon Social:		MARIA ALMENARA S.A.C.	
Dirección de Planta:		Calle Los Gorriones 250, Urb. La campiña - Chorrillos, Lima - Perú.	
Teléfonos de Planta:		2482828	
Responsable de Producción:		Ing. Erika Lozano	Celular: #950664655
Responsable de Calidad:		Ing. Helena Navarro	Celular: #903032599
<b>X. OBSERVACIONES GENERALES</b>			
Este producto será distribuido por otro proveedor hacia las tiendas.			
Elaborado por: Jefe de Calidad		Revisado por: Coordinador del Comité de Gestión de la Inocuidad	Aprobado por: Gerente General

Anexo 5. Procesos detallados

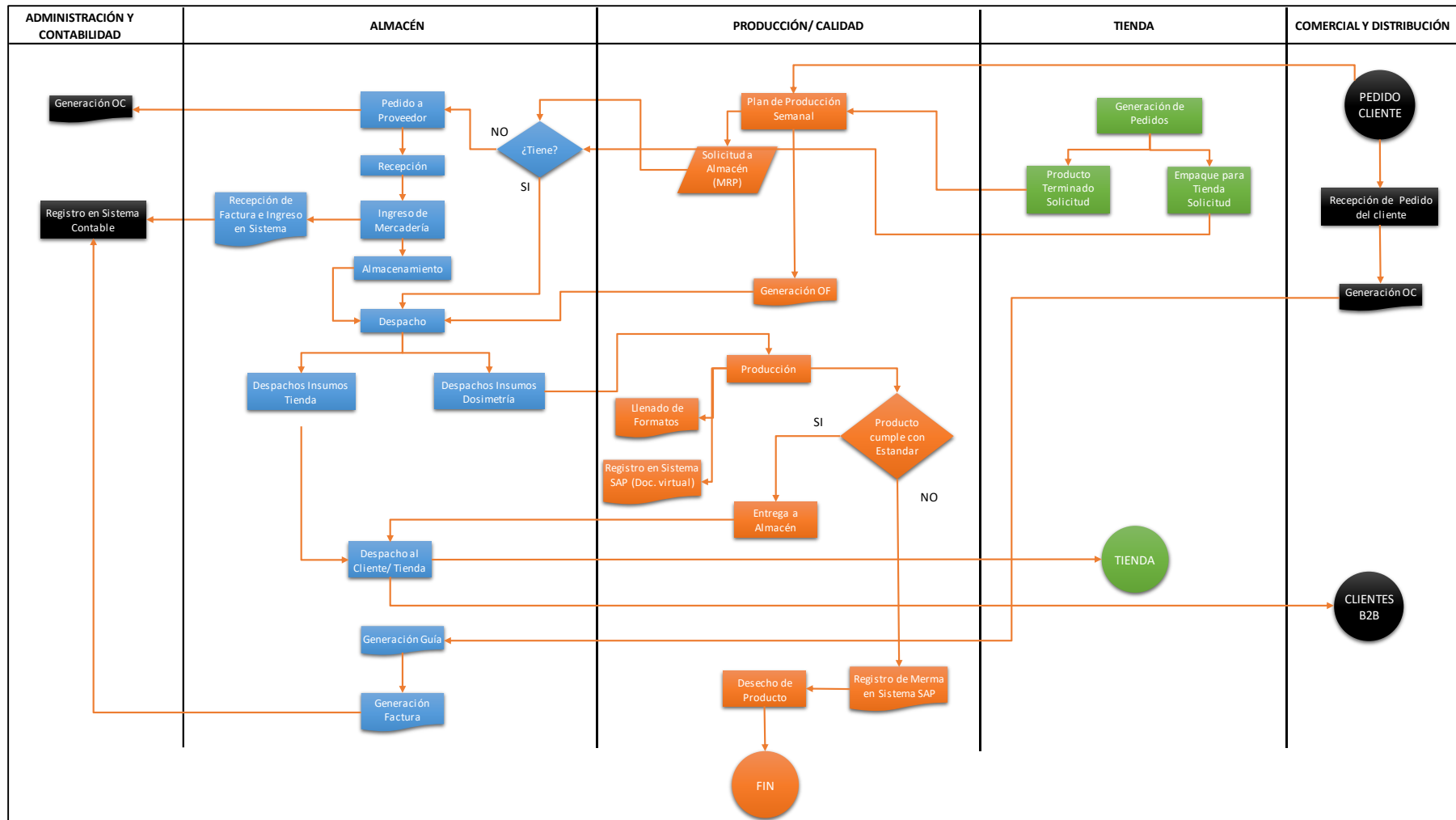
Figura 1. Proceso para el desarrollo de nuevos productos



Fuente: Elaboración propia

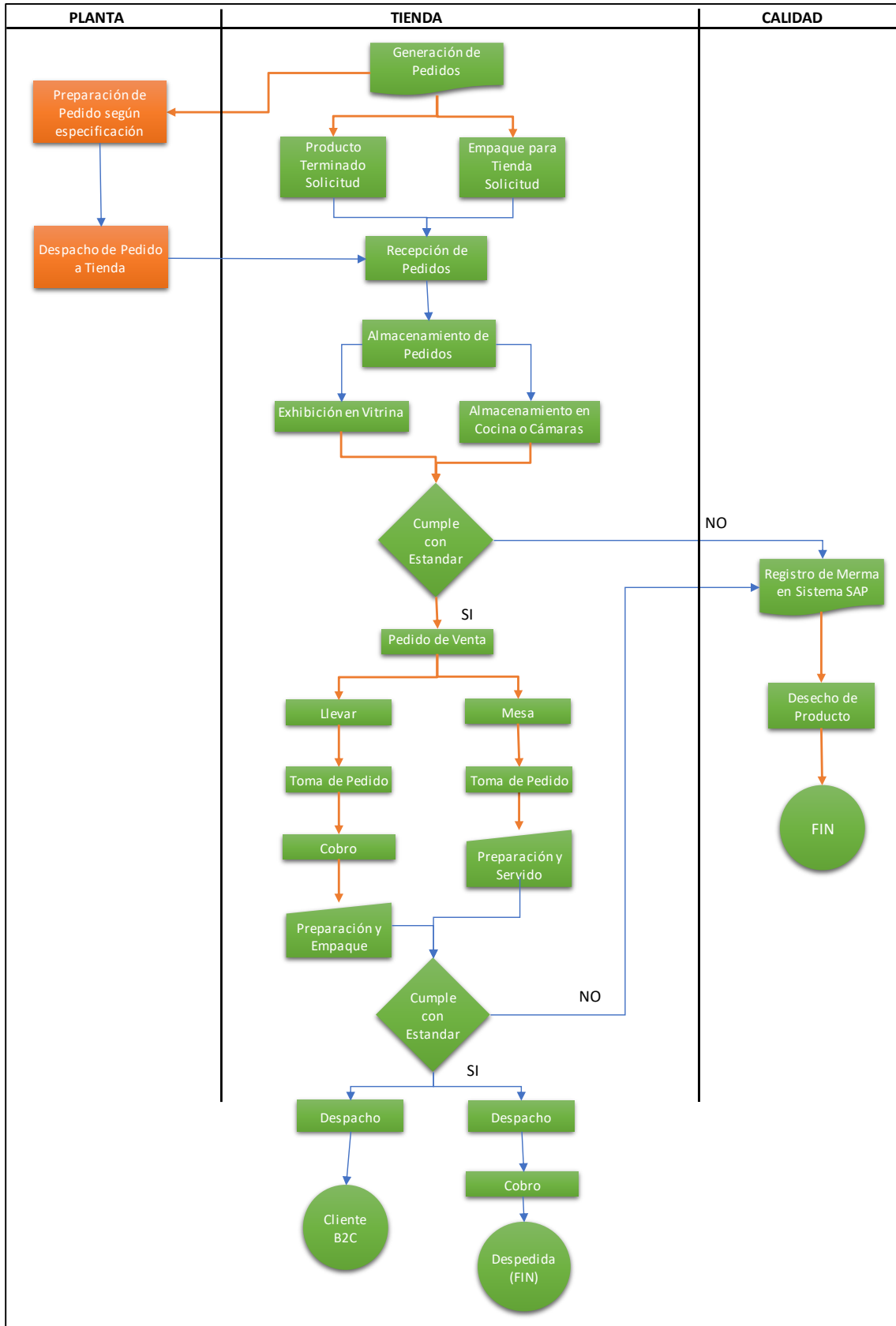


**Figura 2. Proceso de fabricación**



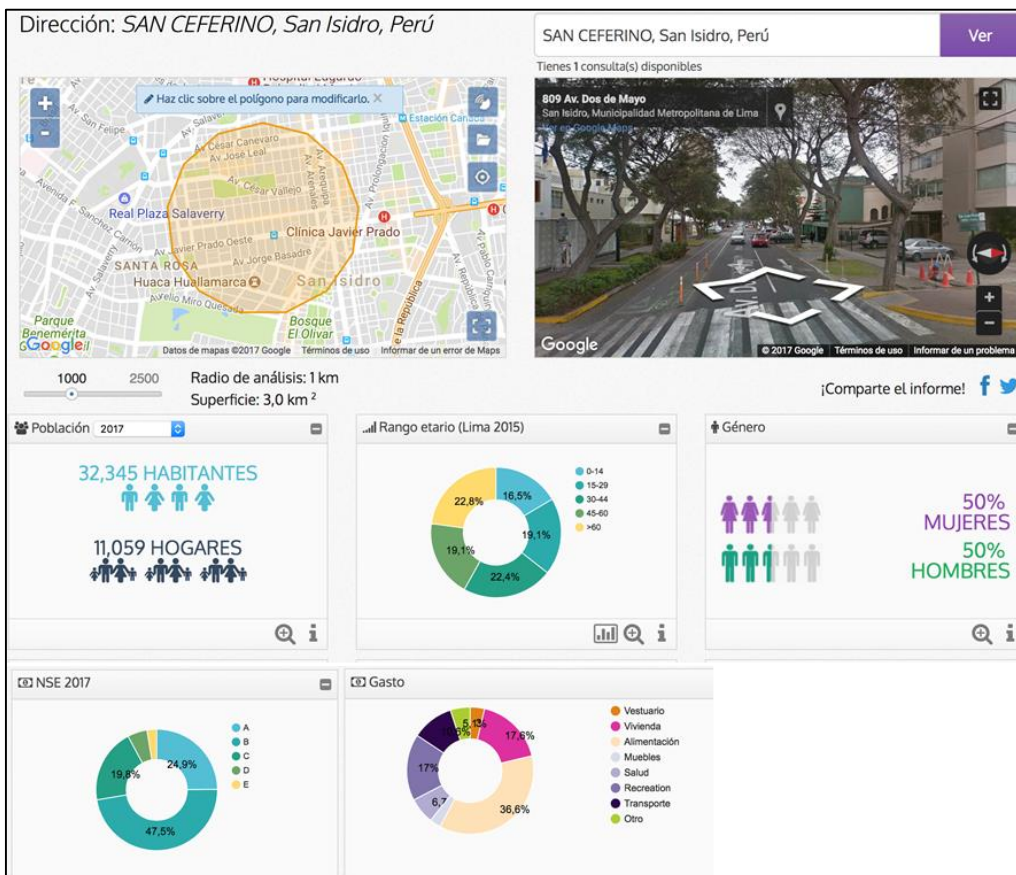
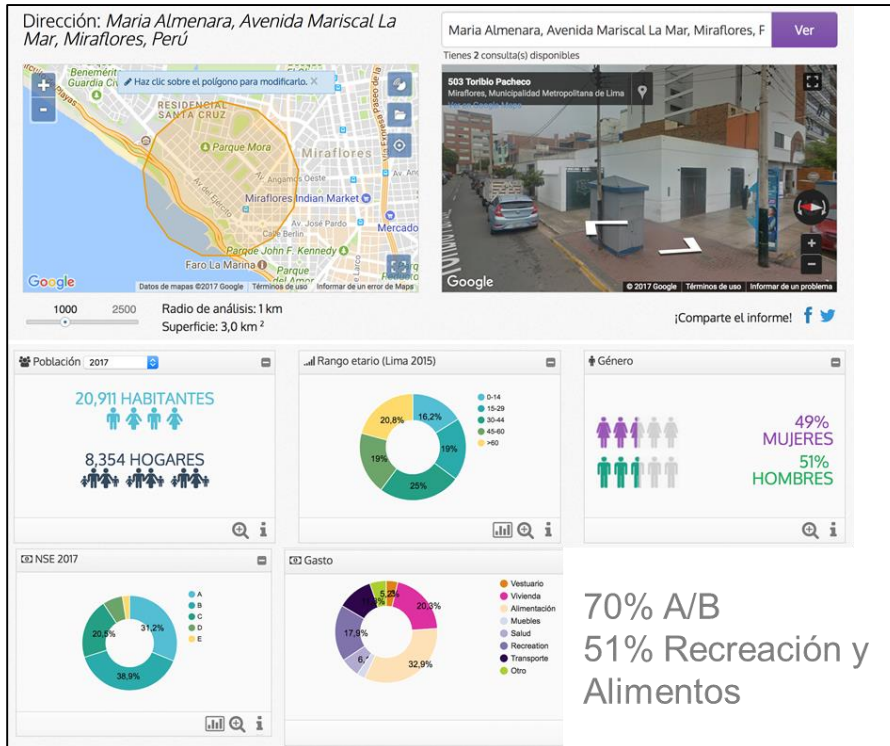
Fuente: Elaboración propia

**Figura 3. Proceso de atención en la tienda**



Fuente: Elaboración propia

## Anexo 6. Perfil socioeconómico de locaciones



Dirección: *El Buzo Cebichería, Avenida Caminos del Inca, Santiago de Surco, Perú*

El Buzo Cebichería, Avenida Caminos del Inca, Santiago de Surco

Ver

Tienes 1 consulta(s) disponibles



Radio de análisis: 1 km  
Superficie: 3,0 km<sup>2</sup>

¡Comparte el informe!

