



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**

**Escuela de
Postgrado**

**“PLAN ESTRATEGICO PARA LA IMPLEMENTACION DE
UNA EMPRESA DE COCINA BAJO LA MODALIDAD
DARK KITCHEN IMPULSADA POR PERSONAS CON
SINDROME DE ASPERGER”**

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

Presentado por

Ian Carlos Hernan Luna Meneses

Juan Martin Loo Prevoo

Julio Antonio Campos Valenzuela

Susana Xiomara Zarate Ruiz

Asesor: Jalil Sotomayor

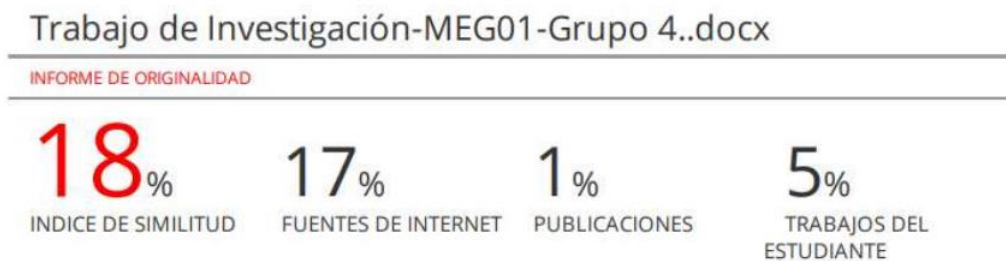
[0000-0002-8630-2207](tel:0000-0002-8630-2207)

Lima, octubre 2022

REPORTE DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO

A través del presente, JALIL SAEL SOTOMAYOR MARDINI deja constancia que el trabajo de investigación titulado “PLAN ESTRATEGICO PARA LA IMPLEMENTACION DE UNA EMPRESA DE COCINA BAJO LA MODALIDAD DARK KITCHEN IMPULSADA POR PERSONAS CON SINDROME DE ASPERGER”. presentado por Don Ian Carlos Hernán Luna Meneses, Don Juan Martin Loo Prevoo, Don Julio Antonio Campos Valenzuela y Doña Susana Xiomara Zarate Ruiz.

para, optar el Grado de Magíster en Gestión fue sometido al análisis del sistema antiplagio Turnitin del programa Blackboard el 21 de marzo 2023 dando el siguiente resultado:



Fecha: 21 de marzo 2023

Índice

Capítulo I	11
ASPECTOS GENERALES	11
1. Problemática	11
2. Objetivos de la investigación	12
2.1. <i>Objetivo general</i>	12
2.2. <i>Objetivos específicos</i>	12
3. Alcance de la investigación	12
4. Justificación del tema	12
5. Hipótesis del trabajo	13
5.1. Hipótesis	13
5.2. Variable dependiente	13
5.3. Variable independiente	13
6. Antecedentes	13
6.1. <i>Modelos de negocio enfocado en el producto o producción.</i>	13
6.2. <i>Modelos de negocio enfocados en la prestación de servicios</i>	14
7. Marco Conceptual	16
7.1. <i>Síndrome de Asperger</i>	16
7.2. <i>Realidad laboral de las personas neuro divergentes en el Perú</i>	17
7.3. <i>Modelo Dark Kitchen</i>	18
8. Glosario	19
Capítulo II	23
ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO SITUACIONAL	23
1. Análisis del macroentorno (PESTEL)	23
1.1. <i>Entorno Político</i>	23
1.2. <i>Entorno Económico</i>	23
1.3. <i>Entorno Social</i>	24
1.4. <i>Entorno tecnológico</i>	25
1.5. <i>Entorno ecológico</i>	25
1.6. <i>Entorno legal</i>	25
2. Análisis del microentorno (PORTER)	26
2.1. <i>Identificación, características y evolución del sector</i>	26
2.2. <i>Análisis de las 5 fuerzas de Porter</i>	26
2.2.1. <i>Poder de negociación de los proveedores</i>	26
2.2.2. <i>Poder de negociación de los clientes</i>	27

2.2.3.	<i>Amenaza de nuevos competidores</i>	27
2.2.4.	<i>Amenaza de productos o servicios sustitutos</i>	27
2.2.5.	<i>Rivalidad entre los competidores existentes</i>	28
Capítulo III		29
ANÁLISIS INTERNO DE LA ORGANIZACIÓN		29
1.	Estrategia y planeamiento actual	29
2.	Estructura organizacional	30
2.1.	Área de Administración y Finanzas (Gerencia)	31
2.2.	Área de Recursos Humanos	31
3.	Marketing y Ventas	31
4.	Operaciones	31
Capítulo IV		33
ESTUDIO Y SONDEO DE MERCADO		33
1.	Metodología	33
1.1.	<i>Diseño y Enfoque de la Investigación</i>	33
1.2.	<i>Tipos de Investigación</i>	34
1.2.1.	<i>Según el objeto de la investigación</i>	34
1.2.2.	<i>Según los medios empleados</i>	34
1.2.3.	<i>Según el nivel del análisis</i>	34
1.3.	<i>Métodos Empíricos empleados para obtener información</i>	35
1.4.	<i>Métodos Teóricos empleados</i>	35
2.	Selección de mercados	36
3.	Estimación de la demanda	37
4.	La encuesta	37
4.1.	<i>Tamaño de la Muestra</i>	38
4.2.	<i>Resultados de la Encuesta</i>	39
Capítulo V		42
PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO		42
1.	Análisis FODA	42
2.	Visión	46
3.	Misión	46
4.	Objetivos estratégicos	46
5.	Estrategia competitiva	47
6.	Estrategia de crecimiento	47
Capítulo VI		48
PLAN DE MARKETING		48
1.	Descripción del producto o servicio	48

2.	Objetivos del plan de marketing	50
3.	Formulación estratégica de marketing	50
3.1.	<i>Estrategia de Segmentación</i>	51
3.2.	<i>Estrategia de Cartera</i>	51
3.3.	<i>Estrategia de Posicionamiento de Marca</i>	52
3.3.1.	<i>Beneficio</i>	52
3.3.2.	<i>Calidad/precio</i>	52
3.3.3.	<i>Categorías</i>	53
3.3.4.	<i>Competidores</i>	53
3.4.	<i>Estrategia de Fidelización</i>	53
3.4.1.	<i>Herramientas de escucha activa</i>	53
4.	Estrategias de la mezcla de marketing	54
4.1.	<i>Producto</i>	54
4.1.1.	<i>Marca</i>	55
4.1.2.	<i>Empaque</i>	55
4.2.	<i>Precio</i>	55
4.3.	<i>Plaza (Distribución)</i>	57
4.4.	<i>Promoción</i>	57
4.4.1.	<i>Redes Sociales</i>	57
4.4.2.	<i>Promoción en el punto de venta</i>	58
4.4.3.	<i>Marketing de Motores de Búsqueda (SEM)</i>	58
4.4.4.	<i>Publicidad en Marketplaces</i>	58
4.5.	<i>Presupuesto de Marketing</i>	59
	Capítulo VII	60
	PLAN DE OPERACIONES	60
1.	Objetivos y estrategia de operaciones	60
2.	Diseño del producto o servicio	62
3.	Diseño de los procesos	62
4.	Diseño de las instalaciones	65
4.1.	<i>Localización de las instalaciones</i>	65
4.2.	<i>Capacidad de las instalaciones</i>	66
4.3.	<i>Distribución de las instalaciones</i>	66
5.	Programación de las operaciones de la empresa	68
5.1.	<i>Operación de producción</i>	68
6.	Actividades pre operativas	69
7.	Presupuestos de inversión y capital de trabajo	69
7.1.	<i>Inversión Fija</i>	69

7.1.1. <i>Inversión Fija Tangible</i>	69
7.1.2. <i>Inversión Fija Intangible</i>	69
7.2. <i>Capital de trabajo</i>	70
7.3. <i>Inversión Total del Proyecto</i>	71
7.4. <i>Estructura de la inversión.</i>	71
Capítulo VIII	72
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y PLAN DE RECURSOS HUMANOS	73
1. Objetivos de personal, requerimientos y perfiles	73
1.1 <i>Objetivos</i>	73
1.2 <i>Requerimientos y perfiles</i>	74
2. Estrategias de administración de recursos humanos	77
3. Presupuesto del plan de RRHH	78
Capítulo IX.	81
PLAN FINANCIERO	81
1. Supuestos y políticas	81
2. Presupuestos y análisis del punto de equilibrio	81
2.1.1. <i>Torta Carrot Cake</i>	82
2.1.2. <i>Torta Cheesecake de Frutos Rojos</i>	83
2.1.3. <i>Torta Red Velvet</i>	84
2.1.4. <i>Torta Chocolate</i>	85
2.2. <i>Presupuesto de gastos fijos</i>	86
2.3. <i>Presupuesto de Ingresos</i>	87
2.4. <i>Punto de Equilibrio</i>	87
3. Estados financieros y flujo de caja	88
3.1. <i>Situación Económica Proyectada</i>	88
3.2. <i>Situación Financiera</i>	89
3.3. <i>Flujo de Caja</i>	90
4. Estructura del financiamiento	92
5. Análisis de sensibilidad y simulación financiera	92
5.1. <i>Parámetros de medición</i>	92
5.1.1. <i>Determinación de la TMAR</i>	92
5.1.2. <i>Valor Actual Neto</i>	93
5.1.3. <i>Calculo de VAN 2, variando la TMAR</i>	94
5.1.4. <i>Calculo de la TIR</i>	95
5.1.5. <i>Periodo de recuperación de la inversión</i>	96
5.1.6. <i>Relación costo beneficio</i>	97
6. Planes de contingencia	97
	6

Capítulo X.	99
PLAN DE SOSTENIBILIDAD	99
1. Propósito ambiental	99
2. Propósito social	100
3. Contribución a los Objetivos de Desarrollo Sostenible	100
4. Estrategias de Sostenibilidad.	102
5. Cuadro de objetivos e indicadores de seguimiento.	104
REFERENCIAS	112

Índice de Gráficos

Gráfico 1 Organigrama de Nonimo	30
Gráfico 2 Resultados de encuesta por distrito.	39
Gráfico 3 Resultado de pregunta N°7.	39
Gráfico 4 Resultado de pregunta N°8.	40
Gráfico 5 Resultado de pregunta N°10.	40
Gráfico 6 Resultado de pregunta N°11	41
Gráfico 7 Mapa de procesos de la Pastelería Nonimo	61
Gráfico 8 Diagrama de procesos de Pastelería Nonimo	64

Índice de Tablas

Tabla 1	Matriz FODA.....	43
Tabla 2	Estudio de precios de la competencia expresado en soles.....	56
Tabla 3	Precios de tortas en Pastelería Nonimo expresado en soles.	57
Tabla 4	Presupuesto de Marketing	59
Tabla 5	Productos de Pastelería Nonimo.....	62
Tabla 6	Tipos de cocción en pastelería.....	68
Tabla 7	Inversión fija tangible: Valorización de activos.	69
Tabla 8	Inversión fija intangible.....	70
Tabla 9	Capital de trabajo.....	70
Tabla 10	Inversión total del proyecto.	71
Tabla 11	Estructura de la inversión	72
Tabla 12	Presupuesto del plan de Recursos Humanos 2023, en soles.....	79
Tabla 13	Gasto por mano de obra, en soles	79
Tabla 14	Costo de insumos para torta Carrot Cake, en soles	82
Tabla 15	Costo total de torta Carrot Cake, en soles	82
Tabla 16	Costo de insumos para torta Cheesecake de Frutos Rojos, en soles.....	83
Tabla 17	Costo total de torta Cheesecake de Frutos Rojos, en soles.....	83
Tabla 18	Costo de insumos de torta Red Velvet, en soles.....	84
Tabla 19	Costo total de torta Red Velvet, en soles.....	84
Tabla 20	Costo de insumos de Torta de Chocolate, en soles.....	85
Tabla 21	Costo total de Torta de Chocolate, en soles	85
Tabla 22	Gastos fijos, en soles	86
Tabla 23	Gastos administrativos, en soles.....	86
Tabla 24	Gasto de venta, en soles.....	86
Tabla 25	Oferta en base a la capacidad instalada, en soles	87
Tabla 26	Punto de equilibrio, en soles.....	88
Tabla 27	Depreciación de Activos Fijos.....	88
Tabla 28	Estado de Resultados, en soles	89
Tabla 29	Estado de Situación Financiera, en soles.....	90
Tabla 30	Flujo de Caja Proyecto, en soles.....	91
Tabla 31	Estructura del Financiamiento, en soles	92
Tabla 32	Cálculo del VAN en un periodo de 5 años, en soles	92
Tabla 33	Cálculo de TMAR	93
Tabla 34	Proyección de Inflación, en porcentaje.....	94
Tabla 35	Cálculo de nueva TMAR.....	95
Tabla 36	Cálculo de nuevo VAN, en soles.....	95
Tabla 37	Cálculo de la TIR.....	96
Tabla 38	Cálculo del periodo de recupero, en soles	96
Tabla 39	Objetivos de sostenibilidad e indicadores de seguimiento	104

Índice de Ilustraciones

Ilustración 2	Torta Red Velvet.....	49
Ilustración 1	Carrot Cake	49
Ilustración 3	Cheesecake frutos rojos	49
Ilustración 4	Torta de chocolate.....	49
Ilustración 5	Ubicación del local Dark Kitchen.....	65
Ilustración 6	Distribución en 3D de la cocina.....	66
Ilustración 7	Distribución de las instalaciones.....	67

Capítulo I

ASPECTOS GENERALES

1. Problemática

Al analizar la problemática social, se ha identificado que, por desconocimiento o prejuicio, los empleadores no dan oportunidad a grupos vulnerables para insertarse en el sector laboral por tener algún tipo de problema, haciéndoles difícil contar con un espacio que les permita obtener un óptimo desarrollo personal y ser independientes.

En Perú, las personas vinculadas a un puesto laboral inscritas en el Consejo Nacional para la Integración de la Persona con Discapacidad – CONADIS es 70% por encima de las personas sin este, sumado a que la brecha salarial es del 35.3% (Comisión Especial de Estudio sobre Discapacidad del Congreso de la República, 2002).

A julio del 2020, el Registro Nacional del CONADIS registra 5.320 personas diagnosticadas con el síndrome de Asperger, representando el 3.52% de 230.554 inscritos categorizados como discapacitados. En el Plan trabajado a nivel Nacional para las personas con trastorno del espectro autista durante el periodo comprendido en 2019-2021, solo 20 personas con TEA fueron colocadas en puestos de trabajos a través del centro de empleo en el 2019, 30 en el 2020 y 35 en el 2021, datos que no superan el 1% de la población con TEA en el Perú, demostrando que la empleabilidad es un problema social que no solo depende del gobierno sino de la comunidad y la forma de hacer empresa en el Perú.

La solución a este problema se enfoca en crear puestos de trabajo orientados a sus necesidades que les permitirá optimizar su calidad de vida y será un medio importante para su inclusión en la sociedad.

El empleo es una forma de implantación o penetración social debido a que promete independencia económica, empoderamiento y aumenta la calidad de vida (Neffa J, 1999).

2. Objetivos de la investigación

2.1. Objetivo general

Establecer la factibilidad desde el lado económico, social y técnico de crear una empresa de cocina bajo la modalidad Dark Kitchen impulsada por personas con síndrome de Asperger.

2.2. Objetivos específicos

- Calcular cuánto sería la demanda del presente proyecto.
- Identificar la mejor estructura organizacional.
- Estimar el plan óptimo de marketing.
- Determinar la configuración del sistema de producción.
- Cuantificar la rentabilidad económica y financiera del proyecto.
- Especificar el impacto social de la instalación del servicio mediante indicadores sociales.

3. Alcance de la investigación

El servicio propuesto mediante este proyecto es el de una pastelería, en la que laborarán personas con síndrome de Asperger, el cual será destinado a satisfacer tanto las necesidades de las personas por consumir postres de alta calidad, como la necesidad de los trabajadores de lograr la estabilidad económica por sus propios medios.

El valor añadido de este proyecto es proveer a personas con síndrome de Asperger de un espacio donde puedan desarrollarse tanto profesionalmente como económicamente, causando un impacto positivo en la sociedad.

En la presente investigación se considerarán diferentes variables para demostrar las ventajas del servicio.

4. Justificación del tema

De la investigación de la teoría administrativa se consideran los compendios de Frederick Taylor porque hace mención al significado del trabajo arduo y a su vez que cada individuo debe desempeñar un trabajo específico dentro de la sociedad. Los principios administrativos de preparación y control serán ejecutados por las personas con síndrome de Asperger, brindándoles los materiales necesarios para que puedan desarrollarse en un determinado lugar de trabajo. Esto permitirá a los colaboradores

obtener beneficios en los aspectos económico y personal, aportando de manera positiva a la sociedad.

5. Hipótesis del trabajo

5.1. Hipótesis

Es viable implementar una empresa de cocina que sea sustentable y crezca en el tiempo, aprovechando las habilidades operativas de las personas con síndrome de asperger.

5.2. Variable dependiente

Implementación de una empresa de cocina bajo la modalidad Dark Kitchen

5.3. Variable independiente

Personas con síndrome de Asperger

6. Antecedentes

6.1. Modelos de negocio enfocado en el producto o producción.

- *Empanacombi*

Creada en el 2012 con una idea de negocio en el cual su activo más característico es una combi situada en Lima y con más de seis años de experiencia en el mercado, su CEO Cynthia Rodríguez, ya cuenta con 3 locales en Lima, lo destacable de este emprendimiento es que por lo menos la mitad del personal de la empresa tiene habilidades y características de su personalidad diferentes. Ellos trabajan en lugares seguros y que han sido adaptados para que puedan ofrecer un óptimo trabajo según sus condiciones, esto ayuda a desarrollarse social y profesionalmente. (Empanacombi, s.f.)

- *Los Perejiles*

La idea de negocio se creó en Buenos Aires, Argentina, debido que la empleabilidad era muy baja, en especial para personas con síndrome de down, crearon

su propio emprendimiento, este se enfocaba en Pizza Parties, tras meses de capacitaciones para ofrecer un óptimo servicio, su primer evento fue para 50 personas en el 2016, por su buen servicio y el buen recibimiento del público, actualmente reciben 15 solicitudes para eventos, tantos corporativos como festejos en general, esto ayudó a emplear a más de 20 jóvenes quienes se juntan todos los miércoles para la producción y coordinación de la agenda semanal, en su experiencia pesa más de 250 eventos al año y más de 600 personas atendidas por evento. (Los Perejiles Eventos, s.f.)

6.2. Modelos de negocio enfocados en la prestación de servicios

- Specialisterne

Fue creada en Dinamarca en 2004 que trabaja en 23 países, su foco principal es la inclusión laboral para personas con autismo y neurodiversidades diagnosticados, la empresa le ofrece formación y oportunidades laborales, mientras que a las empresas les brinda talento y conocimiento para ser inclusivos con la neurodiversidad, generando un impacto social positivo, pero también que la empresa obtenga la capacidad destacada de estas personas.

El nombre viene del danés “los especialistas”, pertenece a la fundación Specialisterne, la cual contribuye fomentar la contratación y crear posiciones laborales a personas con autismo y neurodiversidades, esta fundación busca un cambio positivo en la mentalidad global, dando la oportunidad al sector empresarial a involucrarse en la causa, como último detalle, la fundación está asociada con las Naciones Unidas. (Specialisterne, s.f.)

- Autonomy Works

Esta empresa se creó para crear posiciones laborales para personas con autismo y otras discapacidades. Ellos se enfocan en utilizar eficientemente los talentos y la energía de las personas con autismo junto con la tecnología y el diseño de sistemas, brindando así soluciones competitivas costo-calidad. (Autonomy Works, s.f.)

- Auticon

Hay campos de la analítica, automatización y proyectos que son muy complejos, pero de gran importancia, estos campos desarrollados por los departamentos de TI

requieren una precisión y pensamiento lateral muy destacada, es aquí donde la fuerza laboral de Auticon destaca, todos sus consultores tienen autismo y sus fortalezas cognitivas los hace destacables para ese tipo de labores.

Las personas en el espectro del autismo pueden desarrollar mediante su capacidad diferencial, tareas que muchos profesionales no pueden, tales como la lógica, reconocimiento de detalle y foco en patrones, es por tal que muchas empresas medianas como pequeñas ya confían en Auticon para este tipo de funciones. (Auticon, s.f.)

- *Incluyeme*

Inclúyeme es una plataforma digital en la cual se puede aplicar a ofertas laborales para personas discapacitadas. Sus fundadores fueron Gabriel Marcolongo y 2 amigos en el 2013, quienes vivieron en carne propia la dificultad de ver a su padre desempleado por más de dos años a pesar de ser una persona instruida profesionalmente y con el grado de postgrado, esto debido a que su padre tenía una discapacidad.

Con más de una década de experiencia en su ambiente laboral, Gabriel decidió iniciar Incluyeme.com para ayudar a personas con discapacidad brindando una vida plena, acceso a salud, educación, proyección y trabajo digno sin barreras. (Incluyeme, s.f.)

- *Ultranauts*

Ultranauts, inicialmente como Ultra Testing, fue creada en el 2013, su misión es mostrar que la neurodiversidad es una ventaja diferencial positiva para las compañías. Esto lo tienen planificado realizando construyendo un lugar idóneo que acepta la diversidad y que se enfoca en la ingeniería de calidad mundial.

Esta empresa viene creciendo muy rápidamente y se puede comparar fácilmente con compañías de TI globales, 3 de cada 4 colaboradores son profesionales que tienen autismo y trabajan en 29 estados de EE.UU.

Su principal objetivo es equilibrar los ingresos con el propósito, su cultura es un equilibrio entre el respeto y la excelencia, aprovechando las fortalezas de los colaboradores para ayudar a sus clientes a crear valor.

CodingAutism

Empresa dedicada a la enseñanza de adultos con autismo para desarrollar técnica en el campo de la codificación, desarrollo web y otros campos de la tecnología moderna. Muchas investigaciones desarrolladas, han dado como resultado que las personas con autismo pueden desarrollar actividades con mayor acción en el detalle, son excelentes para procesos repetitivos y la introversión, estos logran trabajar para grandes compañías de tecnología como Microsoft, HP, Google y otros.

El Crowdfunding es el método utilizado por la compañía para ser sostenibles, aportando valor, independencia y trabajo para las personas con habilidades diferentes.

- Point.AI

Point.AI es la primera empresa de anotación de datos que busca emplear solo personas con autismo, combinando ambientes de trabajo ideales y con apoyo de acompañamiento profesional para romper límites y potencializar las habilidades de sus empleados, es así que entregan excelentes resultados a sus clientes.

Otros servicios que también ofrecen son la capacitación de datos, ingeniería de funciones, modelado de algoritmos y selección de arquitectura de red.

Sus empleados cuentan con mucha experiencia y alta calificación para ayudar a la organización a crecer, sus clientes son empresas de todos los tamaños e impulsan una transformación digital exitosa. (Point AI, s.f.)

7. Marco Conceptual

7.1. Síndrome de Asperger

Las personas dentro del espectro autista, según el Manual Diagnóstico y Estadístico de los Trastornos Mentales (DSM-V), presentan los siguientes criterios para el diagnóstico:

- Baja habilidad para la comunicación y habilidades sociales: un acercamiento social anormal, disminución en intereses compartidos, Poca

habilidad con las conductas no verbales, falta de contacto visual y gestos corporales erráticos.

- Patrones conductuales repetitivos en intereses o actividades: fácil adaptación a la monotonía e inflexibilidad en rutinas.
- Síntomas presentes en el desarrollo, especialmente en las primeras etapas.
- La conducta o habilidad social empeora con el tiempo, así también en el aspecto laboral y otras áreas donde las personas se desenvuelven habitualmente.

El espectro autista puede ser clasificado según especificadores de gravedad, en tres grados:

- Grado 1: “necesita ayuda”
- Grado 2: “necesita ayuda notable”
- Grado 3: “necesita ayuda muy notable”

El síndrome de Asperger es actualmente aún utilizado por la sociedad de manera “no formal”, a pesar de que la Asociación Estadounidense de Psicología lo reemplace con el trastorno del espectro autista de Grado 1. Sin embargo, diferentes escalas aportan información relevante para detectar conductas asociadas al síndrome de Asperger y ayudar a su diagnóstico clínico, que difieren, aunque sutilmente, del trastorno del espectro autista Grado 1 (González-Alba, 2019)

Tomando en cuenta la referencia anterior, el DSM-V resalta que para las personas con trastorno del espectro autista de Grado 1, tienen complicaciones en adaptarse a la comunicación social común, para alternar actividades e inflexibilidad en el comportamiento, pero en un nivel que “puede” dificultar la autonomía de la persona.

7.2. Realidad laboral de las personas neuro divergentes en el Perú

Según el Plan Nacional para las personas con Trastorno del Espectro Autista 2019-2021, gran parte de adultos con trastorno del espectro autista no se encuentran laborando actualmente y se les complica la relación social con las personas. Ellos necesitan un ambiente favorable para sus características, por lo cual el Plan Nacional

refuerza la necesidad de “dar empuje a las personas con trastorno del espectro autista para el desarrollo de sus capacidades y habilidades, específicamente en el sector laboral privado, lo cual mejoraría la consideración para futuros puestos de trabajo”.

En cuanto a la situación mundial de esta condición, existe una prevalencia de 62/10 000, dando como resultado que una persona de 160 esté dentro de las consideraciones como persona dentro del espectro autista (OMS, 2014). Extrapolando esta relación a la cantidad de personas en el Perú, ya que se carecen de datos epidemiológicos en el tema, la prevalencia nacional asciende a 64,613 personas según el Censo Nacional del 2017.

Según el Consejo Nacional para la Integración de la Persona con Discapacidad (CONADIS), en el año 2020 se identificaron aproximadamente 7,062 personas registradas, con una concentración mayoritaria en Lima (61%), seguida de Callao (6.6%), La Libertad (5.2%) y Cusco (3.1%). Las demás regiones cuentan con concentraciones menores al 3%.

7.3. Modelo Dark Kitchen

“Las dark kitchens, denominados también “restaurantes fantasma“ o “cocina a oscuras”, son nuevas tendencias de negocios donde desaparecen locales, meseros, mesas y sillas para dar paso a una extensa red de cocinas alquiladas” (La Cámara, 2020)

El tipo de negocio Dark Kitchen funciona exclusivamente a través de aplicaciones de delivery, tomando mayor validez y fuerza en los últimos años debido a su facilidad de uso y eficiencia en el servicio. “Las dark kitchens se han consolidado como un símbolo de la reactivación gastronómica y las restricciones sanitarias establecidas permiten que esta plataforma no sea un riesgo para los consumidores” (Betancourt, 2020). Tomando en cuenta el cambio radical en el cuidado sanitario de la cultura mundial por la reciente pandemia del COVID-19, las dark kitchen surgieron como el modelo específico para representar el correcto manejo de los alimentos, y la mezcla con el distanciamiento social.

8. Glosario

Administración: Es la actividad por la que se efectúa la ejecución de un plan, orden, guía y supervisión de los movimientos y operaciones de la sociedad, enfocadas a la consecución de fines y objetivos.

Ambiente: Hábitat de una corporación o una variedad, hábitat en el que vive, envuelve asimismo el ambiente físico con el que interactúa.

Análisis de rentabilidad: Habilidad de retribución de dineros generosamente manejada que les permitirá a los administradores establecer el punto de equilibrio.

Capacidades: Habilidades de una organización para ejecutar las acciones necesarias a ser implementadas en su negocio.

Capacidad productiva: Volumen de fabricación que una empresa genera en un tiempo determinado.

Cliente: Designación dada a las personas que de manera constante u ocasional compran bienes o servicios a una empresa o sociedad.

Comercialización: Actividad de intermediación entre fabricantes y consumidores.

Competitividad: La perspectiva referente que posee un competidor con relación a otros competidores.

Consumidor: Persona natural o jurídica que adquiere bienes y servicios para uso propio y/o personal.

Costo: Monto incurrido para la transformación de un bien y/o ofrecimiento de un servicio.

Demanda: Conjunto de bienes y/o productos que los consumidores obtienen y están dispuestos a cancelar para satisfacer sus necesidades (Thompson I, 2006).

Emprendedor: Proceso por el que una persona o conjunto de personas realiza esfuerzos constituidos con el fin de buscar una oportunidad para crear valor, desarrollo, reparando

deseos y necesidades a través de la invención y la exclusividad sin interesar los capitales que posea en ese instante (Reyes E, 2020).

Empresa: Conjunto de métodos realizados para la transformación de materias en bienes o servicios que reparan los requerimientos de los usuarios, consumidores o clientes (Bylund P, 2018).

Estado de pérdidas y ganancias: Generalmente se lo conoce como Estado de Resultados, es el que manifiesta los movimientos económicos de una sociedad, sus ingresos, costos, gastos y utilidad (Bustamante C, 2010).

Estado de situación financiera: Estado en el que se evidencia el total de bienes, derechos, obligaciones y la situación del patrimonio en la organización

Situación Inicial: Aquí se evidencian los recursos (activos) con los que cuenta la empresa, así como los compromisos contraídos a corto tiempo y a una proyección más extensa (pasivos) y el patrimonio o capital propio de la empresa.

Estrategias: actividades que se realizan para dar solución a un inconveniente (Contreras E, 2013).

Estructura organizacional: Se denomina así a la colocación formal de puestos en una organización.

Factibilidad: Establece el beneficio del uso de capitales mediante el estudio de antecedentes, cálculos, análisis, apreciaciones y evaluaciones (Quiroa M, 2018).

Flujo de caja: Utilizado para saber la cantidad de dinero que ingresa y sale, útil para dar visto bueno a un proyecto determinando la rentabilidad del proyecto. (Oviedo, 2021).

Gasto: Constituyen las inversiones, erogaciones o dispendio de activos de la empresa, o de personas, que obligatoriamente inciden con la intención de generar renta o servicio.

Marketing: ciencia encargada de examinar la conducta del mercado y de los consumidores con la finalidad de atraerlos, retenerlos y fidelizarlos administrando la complacencia de sus necesidades.

Mercado: Espacio donde se comunican compradores, se cuenta con dinero para cubrir la necesidad y la energía para realizarlo (demanda), y vendedores que prestan servicios o productos para cubrir dichas necesidades (Oferta).

Mercado objetivo: Fragmento del mercado seleccionado.

Misión: Para que fue creada, es la razón de ser de la empresa.

Plan de Negocios: Instrumento utilizado para detallar con exactitud las características del negocio y como se desarrollará en el futuro y se puntualiza ordenadamente los aspectos estratégicos y financieros de una empresa.

Planificación Estratégica: Sistema metódico y técnico que comprende el los pilares de una organización como los objetivos corporativos y valores de una empresa que direcciona en futuro de la misma.

Potencial de mercado total: El importe máximo de ventas posibles para todos los negocios en una industria durante un periodo concluyente, con un cierto nivel de gastos de marketing en la fabricación y ciertas condiciones del entorno (Romero C, 2022).

Productividad: Capacidad o nivel de fabricación por mecanismo de trabajo.

Publicidad: Valor pagado de medios por parte de una sociedad para notificar información persuasiva sobre sus bienes (Giraldo V, 2019).

Recursos: Activos de una organización utilizados para desarrollar, elaborar y entregar productos a sus clientes (Prieto S, 2020).

Tasa interna de retorno (TIR): Índice de la rama de las finanzas en el cual se permite establecer capacidades que posee un proyecto para constituir beneficios.

Utilidad: Ganancia que origina una Empresa o una determinada operación en particular.

Valor presente neto (VPN): Es un índice financiero que consiente valorar el beneficio o no de un proyecto.

Ventaja competitiva: Son Particularidades y propiedades de una compañía o un producto, que le hacen diferente de los competidores y no se puede copiar fácilmente. La superioridad competitiva se logra manejando habilidades de diferenciación del producto como del servicio (Quinta C, 2020).

Visión: Es lo que una empresa aspira ser en un tiempo prolongado. (Inteligencia de Negocios, 2020).

Capítulo II

ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

1. Análisis del macroentorno (PESTEL)

Herramienta que suele ser utilizado para revisar a detalle sucesos que permiten deducir riesgos y variables macroeconómicas que puedan ser dañinas para la empresa, esto permite que se tomen decisiones más concienzudas y con un porcentaje alto de acierto.

1.1. Entorno Político

Actualmente, el Perú pasa por una etapa de inestabilidad política constante, por lo que el entorno para la creación de una nueva empresa no es muy favorecedor, sobre todo para la búsqueda de inversión. Se debe considerar la incertidumbre que produce el gobierno de turno al momento de constituir la empresa. Además, se debe tener en especial consideración las nuevas regulaciones que afecten al sector alimentación, debido a que las medidas sanitarias y de calidad de producción son constantemente modificadas.

Es necesario tomar en cuenta los beneficios tributarios según el nivel de ingresos para la pequeña empresa, además de los programas de las impulsadoras de Start ups promovidas por el Estado.

1.2. Entorno Económico

Años atrás el Perú fue uno de los países que poseía una buena estabilidad económica, contaba con un crecimiento promedio en el año del PBI del 6.1%. Esto ha beneficiado el desarrollo y redujo la inflación, dando un aumento en conseguir trabajo y bajar la pobreza en 52.2% en 2005 a 26.1% en el 2013.

Variación del PIB en el Perú:

El principal factor económico para considerar es el ingreso per cápita de la población limeña, el cual es de S/. 1,138.00 soles mensuales (Andina, 2021). Según el INEI, el impacto del COVID-19 en Perú, el PBI se redujo 30.2%, esto siendo resultado de las medidas que exigió el gobierno en la pandemia, las cuales como el aislamiento social, cierre de fronteras y hacer una pausa a las actividades económicas, por otro lado, el problema bélico desencadenado entre los países de Rusia y Ucrania da como resultado

que la economía tenga consecuencias en todo el mundo. En Perú, tuvimos repercusiones indirectas pero también es parte de los perjudicados por la crisis mundial, como la creciente del precio del petróleo, los commodities como el trigo y cereales, que repercuten en el alza de precios locales como transporte y alimentos.

Adicional a ello se ven los puntos negativos por el alza del precio del petróleo, y su efecto en cadena, esto debido que afecta a otros productos derivados. Según información brindada por el Banco Central de Reserva del Perú en julio de se ha registrado una inflación de 0,94% y 8,74% en los últimos 12 meses, generando pérdida de empleo y que los ingresos familiares se reduzcan y la economía del país en general, esto afecta la demanda tanto interna como externa. (EFE, 2022).

Tipo de cambio:

Al 10 de agosto el equivalente por dólar es de 3.88 soles, con tendencia a la baja, los elementos concluyentes que inciden en la volatilidad son la crisis sanitaria por COVID-19, los efectos del conflicto bélico y también la crisis e indecisión del gobierno en los parámetros que puedan afectar los precios.

1.3. Entorno Social

(Albarracin Fernandez, 2018), en su investigación “SERVICIO DELIVERY DE COMIDA CASERA PARA ADULTOS MAYOR” indica que hay factores con un impacto positivo como negativo que son determinadas por lo que las personas creen, sus valores propios, las actitudes, opiniones externas como internas y como la gente lleva su día a día, siendo considerado por sus condiciones sociales, la cultura que tengan, la demografía del lugar, las etnias a las que pertenecen y sus creencias religiosas que existen en el entorno organizacional.

Para la empresa se tendrán en cuenta la mayor consecuencia de los hábitos que tienen los peruanos al adquirir postres para su disfrute, así como lo que prefieren sobre el producto para satisfacer sus necesidades.

Un problema alarmante para considerar es el elevado estrés de la población, por los bajos ingresos familiares y como aumenta el desempleo en Lima Metropolitana, lugar donde se desarrollará el proyecto, que incide directamente en el factor emocional de las personas,

El principal factor social es el estilo de vida de los clientes. Esto repercute directamente en las ventas de la pastelería, debido a que cada vez es más fuerte la

inclusión de una cultura fit y una buena alimentación, disminuyendo el consumo de azúcar y postres. Esto requiere que los productos a elaborar por la empresa sean de alta calidad.

1.4. Entorno tecnológico

La pandemia y la inmovilización social provocaron cambios en las costumbres de las personas y, por ende, aumentaron la demanda de productos o servicios online de una gama de categorías, desde que empezó la pandemia del COVID-19 en el Perú y luego de concluir con el periodo de la inmovilización obligatoria, el e-commerce sigue incrementándose. Según un reportaje de América Economía, los negocios en línea van en aumento en Latinoamérica, ubicando al Perú en cuarto lugar con el 31,5% después de México (35,6%), Colombia (33,8%) y Chile con el 33.5% (Peñalver P, 2012).

Esta nueva forma de como la gente consume, abre una gama de nuevos negocios para los diferentes sectores, esto hace que las empresas cambien su perspectiva en el proceso de venta de productos y servicios, esto genera nuevas ideas de negocio y da una alternativa de manera virtual.

1.5. Entorno ecológico

El rubro de alimentación genera un impacto biológico alto, tanto en desechos como en consumo de agua potable. Se debe cumplir con la normativa sanitaria que asegure el menor impacto posible. Además, se debe cumplir con los mejores estándares de salubridad y desinfección de materiales y maquinaria, para evitar contaminación en los productos.

1.6. Entorno legal

En La Ley General de la Persona con Discapacidad N° 29973 expedida por El Congreso de la República del Perú el año 2012 hay beneficios referentes al empleo y la promoción de la misma para personas con habilidades diferentes, esta ley propone el amparo legal que por derecho les asiste, y por ende les permite realizar sus actividades laborales sin impedimento ni riesgo alguno (Incluyeme, 2022).

Adicional a ello, el gobierno busca apoyar el crecimiento de la productividad de las pequeñas y mediana empresa, dándoles el apoyo para que las empresas sean formales,

dándoles facilidades para prestamos, que puedan adquirir nueva tecnología y su propio desarrollo como empresa a través de los Centros de Desarrollo Empresarial (CDE).

2. Análisis del microentorno (PORTER)

El uso de esta herramienta ayudará a observar el «equilibrio de poder» en un mercado entre diferentes organizaciones y a analizar el atractivo y la rentabilidad potencial del sector empresarial que se está examinando (Márquez M, 2022).

2.1. Identificación, características y evolución del sector

Según artículo de El Comercio, el 80% de la población peruana, luego del inicio de la pandemia, las personas querían saber cómo llegaba sus propios alimentos. desea conocer la procedencia de sus alimentos. Producto de esto, los comportamientos en cuanto al consumo han cambiado de manera ostensible, permitiendo que aparezcan nuevas formas para atender a potenciales clientes. (El Comercio, 2021).

Así mismo el presidente de la Asociación Peruana de Empresarios de la Panadería y la Pastelería, ASPAN, Pío Pantoja el año 2019, indicó que el aumento del consumo es a raíz de la gran variedad de ofertantes que superan los 500 y en más de 15 mil panaderías y panificadoras que son autorizadas en el Perú.

Bajo esta circunstancia, se presenta una opción diferente para el cliente, utilizando los aplicativos y redes sociales, en donde se ofrecerán productos de calidad, adaptados a las circunstancias post pandemia, y sobre todo con la participación de personas con capacidades diferentes.

2.2. Análisis de las 5 fuerzas de Porter

2.2.1. Poder de negociación de los proveedores

Este poder es considerado debido a la gran demanda de oferta que existe en materia prima para pastelerías. En cuanto a los proveedores de equipos o materiales seguros para personas con autismo, el poder de negociación es alto. Además, de

necesitar proveedores de capacitación especial para el capital humano de la empresa, también se considera que tienen poder de negociación alto.

2.2.2. Poder de negociación de los clientes

Se considera el poder de negociación de los compradores en nivel alto, debido a que existe una alta oferta en pastelería en Perú. Además, existen pastelerías reconocidas que cuentan con un modelo tradicional, lo que les permite exhibir sus productos en vitrinas directo al público y considerarse más atractivo que una pastelería Dark Kitchen.

El crecimiento de empresas de cocina bajo la modalidad Dark Kitchen en Lima ha aumentado últimamente, resultado de exposiciones gastronómicas, se ven en el incremento de ofertas en el mercado, considerando que la pandemia ha aumentado el número de negocios que han elegido las redes sociales y páginas web como medios de difusión. Ahora en Lima, hay una gran variedad de postres vendidos por e-commerce, es aquí donde se quiere ingresar, considerando que los clientes tendrán más opciones a su propia elección según sus necesidades y lo que prefieren.

2.2.3. Amenaza de nuevos competidores

Existen barreras de entrada debido a los requisitos de capital humano. Al ser una pastelería operada por personas con autismo, la competencia directa son las empresas o start ups que logren acaparar un porcentaje de mercado sin este requerimiento de impacto social.

Se considera que puede haber ventajas por la adquisición de tecnología o desarrollo de procedimientos eficientes que permitan competir con nuevos competidores, que tienen pocas barreras de entrada. La diferenciación de ser Dark Kitchen puede ayudar a ingresar al mercado con mayor facilidad.

2.2.4. Amenaza de productos o servicios sustitutos

Los productos sustitutos principales son los postres empaquetados por empresas panificadoras. Sin embargo, no se consideran productos de muy alta calidad o sabor, como los de una pastelería. Siendo este tipo de productos fáciles y rápidos de consumir, se considera un nivel de amenaza de sustitutos promedio.

2.2.5. Rivalidad entre los competidores existentes

Existe rivalidad alta entre competidores, lo que obliga a cada empresa a encontrar un nicho. Sin embargo, las pastelerías más reconocidas del país operan bajo un modelo tradicional. La empresa puede obtener ventaja en reducción de costos y por consiguiente aumento de eficiencia por operar bajo la modalidad de Dark Kitchen, sin embargo, se debe considerar la calidad del producto y el público al que está dirigido.

Capítulo III

ANÁLISIS INTERNO DE LA ORGANIZACIÓN

La constitución de una empresa, sin tomar en cuenta el tamaño que esta fuera, es de vital importancia para el promover el aumento de la economía, dado que se realizan aportes al desarrollo económico y social, a través de la inversión de recursos y de la generación de empleo. El análisis interno de la organización permitirá plantear las políticas y bases del negocio, así como el organigrama, los principales Valores, la Misión y Visión; temas que serán abordados profundamente en el desarrollo del capítulo 5.

1. Estrategia y planeamiento actual

Se denomina Plan de Negocio al documento elaborado de forma clara, sencilla y precisa logrado bajo un proceso de planeación. Este será utilizado como guía en el negocio, puesto que se plasma desde los objetivos que se pretenden alcanzar hasta las actividades del día a día que se deben realizar para lograrlos (Wigmore I, 2017).

Bajo esta percepción no sólo se plantea una idea de desarrollo empresarial, enfocada en la elaboración de postres y pasteles de calidad sino que además de ello, se orienta en el proceso que debe seguirse para la implementación de un proyecto con el que se pretende aportar a la comunidad que tiene capacidades diferentes, las estrategias y actividades que se aplicarán para alcanzar los objetivos planteados, y el tiempo en que deben realizarse.

A continuación, se describe algunos aspectos que muestran el significado y la importancia de la realización del proyecto:

- El aporte que se brindara a la sociedad, desarrollando una actividad emprendedora en la que participarán personas con capacidades diferentes, insertándolas en el sector laboral e impulsándolas a mostrar sus mejores cualidades.
- Constituir un equipo de trabajo identificado con el fortalecimiento social que tiene la organización y que se encuentre en la capacidad de cumplir con las metas de ventas progresivas.
- Fomentar una sólida cultura organizacional para que todos los colaboradores tengan conciencia de la razón de ser de la empresa: La elaboración de pasteles de

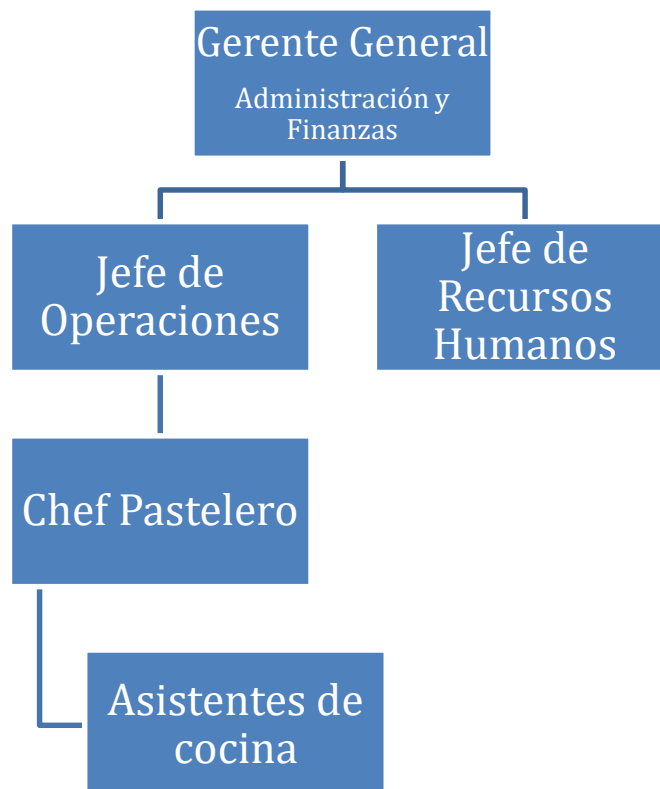
altos niveles de calidad, junto con la generación de espacios seguros de desarrollo profesional para las personas con Síndrome de Asperger.

- Como objetivo de marketing, conseguir que la empresa sea reconocida en Lima Metropolitana, gracias a la alta calidad de los productos ofrecidos así como por su objetivo social, incrementando clientes con la utilización de los canales digitales, aspecto que será abordado de manera detallada en el desarrollo del capítulo 6.

2. Estructura organizacional

Con el fin de conseguir una conveniente coordinación de trabajo, orientándose a la consecución de los objetivos esperados, la empresa contará con una estructura de mando definida por las siguientes áreas: administrativa y finanzas, operaciones y recursos humanos, adicionalmente durante el primer año se contratará a una empresa dedicada a brindar asesoría en temas de Marketing. En el siguiente organigrama se detallan las principales áreas del negocio:

Gráfico 1
Organigrama de Nonimo



Elaboración propia

Practicar los principios organizacionales es de gran importancia para todo negocio, es por ello que se especifican las responsabilidades de cada puesto con el propósito de ser eficientes en los todos los procesos de la empresa.

2.1. Área de Administración y Finanzas (Gerencia)

Direccionada al comienzo por la gerencia, esta área es la encargada de promover un clima favorable con los accionistas, colaboradores, y en general velar por el buen manejo y sostenibilidad del negocio. Su objetivo es analizar y planear el cumplimiento de los indicadores clave de la empresa, quien realice estas labores deberá ser un profesional especializado en gestión de empresas, pues cuentan con la experiencia y conocimientos necesarios para desempeñarse favorablemente en las funciones del área.

2.2. Área de Recursos Humanos

El rol de recursos humanos en una empresa como esta es vital, dado que trabajaremos con personas con capacidades sociales distintas a lo común. Además, esta área será la encargada de capacitar al personal de marketing y operaciones en formas adecuadas de tratar con personas con Síndrome de Asperger. Asimismo, estará encargada del monitoreo y bienestar de los colaboradores.

Es fundamental que la persona a cargo de esta área pueda identificar y seleccionar personas con gran empatía y virtud de colaboración.

3. Marketing y Ventas

Una empresa especializada en el tema de marketing y ventas será contratada al comienzo del emprendimiento para cubrir esta área, proporcionando la asesoría adecuada, utilizando las diferentes plataformas de internet como las redes sociales. Los productos serán publicados y promocionados para llegar a más consumidores a través de plataformas digitales de delivery como Rappi y PedidosYa.

4. Operaciones

El jefe de operaciones es el encargado del personal del equipo de producción, responsable de la elaboración del manual con todos los procedimientos para la elaboración de los postres, este también poseerá el manejo adecuado de los ingredientes, tiempo de cocción por cada postre, así como los cronogramas.

La utilización de herramientas tecnológicas, de sistemas e internet es primordial para cumplir con las metas de la organización. Los colaboradores que estarán en comunicación constante y directa con los proveedores y clientes, se les proporcionará teléfonos inteligentes con su respectivo internet. Asimismo, se crearán correos corporativos para todo el personal administrativo.

Capítulo IV

ESTUDIO Y SONDEO DE MERCADO

La investigación y sondeo de mercado pretende conseguir información importante con el objetivo de determinar la demanda y el posible nivel de aceptación del producto en el mercado. El resultado del estudio y sondeo de mercado dará una idea clara de las condiciones del mercado en el que el negocio estará ubicado.

Esta investigación permitirá obtener los datos necesarios para medir la intención de compra de postres en el mercado limeño, y ayudará a determinar y alinear las estrategias comerciales y de mercadeo para satisfacer las necesidades de los consumidores de postres. Finalmente, también será objetivo de este estudio el validar si el propósito social de una empresa es de importancia para los consumidores al momento de elegir a quién comprar.

1. Metodología

1.1. Diseño y Enfoque de la Investigación

Para el desarrollo de este plan estratégico sobre una pastelería con modalidad dark kitchen, se utilizarán técnicas de recolección de datos, de investigación de mercado, etc. Todo esto ayudará en la elaboración del plan estratégico del negocio, obteniendo información precisa y concreta que permita obtener una visión amplia del mercado, los consumidores, los posibles competidores, el estado de la economía peruana, etc.

En el presente caso la investigación será de tipo no experimental, método que permite observar o interpretar los efectos de las variables de investigación sin manipularlas para lograr una conclusión (Mata L, 2019). Esto quiere decir que la persona encargada de realizar la investigación sólo debe limitarse a observar el entorno y situación existentes, sin influir sobre ellos. Los objetos de estudio no están expuestos a ningún tipo de estímulo. Un ejemplo aplicado al plan de negocio sería analizar cómo perciben las personas de Lima Metropolitana los postres, qué aspectos principales son los que toman en cuenta al momento de comprar uno, en qué lugares prefieren consumirlos, la frecuencia con la que los consumen, entre otros.

Una vez definido el diseño de la investigación, se procede a plantear el enfoque de la misma. Para este proyecto se va a utilizar un enfoque de investigación mixto, el cual

consiste en la mezcla de los enfoques cuantitativo y cualitativo. Por un lado el enfoque cuantitativo, según Maldonado, es aquel en el que primero se recogen y luego se analizan datos cuantitativos sobre distintas variables. El autor indica que este enfoque intenta encontrar la correlación entre variables. Aplicado a la presente investigación, se necesitará recolectar datos y cuadros estadísticos de población, hábitos de consumo, nivel de estudios, nivel de ingresos, preferencias sociales, etc.

Por otro lado, el enfoque cualitativo busca hacer algo distinto a la cuantificación. Los investigadores cualitativos realizan investigaciones narrativas de los objetos estudiados mediante técnicas como la observación de participantes y las entrevistas. Bajo este enfoque será necesario hacer estas entrevistas y observaciones para obtener información que de otra manera no hubiese sido posible obtener, y llevar un registro escrito de los resultados que se hayan obtenido al llevar a cabo la investigación.

1.2. Tipos de Investigación

1.2.1. Según el objeto de la investigación

La investigación exploratoria es la que se aplicará en la presente investigación, su utilización ayudará a obtener información sobre los posibles consumidores, los competidores, tipos de postres, hábitos de consumo, etc. Permitiendo minimizar riesgos tomando acciones más efectivas para establecer políticas y estrategias.

1.2.2. Según los medios empleados

Utilizaremos la investigación documental, para obtener información como datos y procedimientos para la elaboración de postres, por tanto, se deberán consultar artículos, libros, manuales y revistas al respecto. También será necesario consultar este tipo de fuentes para obtener información sobre el mercado, posibles clientes, los competidores, etc. Otro tipo de investigación que se va a utilizar es la de campo, realizando encuestas a los consumidores. La información obtenida permitirá conocer mejor a los clientes, las mejores formas de promoción y publicidad para el producto, así como recetas de preparación que se adapten a la alta calidad deseada.

1.2.3. Según el nivel del análisis

La investigación descriptiva es aplicable a este plan estratégico. Su propósito es conocer el entorno que rodea al negocio mediante la búsqueda de información y las

relaciones que existen entre las diferentes variables. Por ejemplo, la relación que existe entre la intención de compra de los clientes y la oferta disponible del producto o a su nivel económico.

1.3. *Métodos Empíricos empleados para obtener información*

Existen tres métodos empíricos que serán utilizados para obtener información para esta investigación: son los métodos de observación, medición y etnografía.

La observación, es la técnica de investigación que en el presente proceso se usará para visualizar la existencia de negocios similares al propuesto, comparar precios, fenómenos, hechos, etc., con el fin de conseguir información necesaria para la investigación (Salazar H, 2015).

La medición es otro método empírico que será usado para conseguir información cuantitativa acerca de los consumidores, la competencia, el mercado, etc. con el fin de analizarla y sacar conclusiones a partir de dicha información.

La Etnografía constituye un método de investigación en las ciencias sociales, que contiene las siguientes particularidades:

- a) El investigador comienza su trabajo con la etapa denominada observación.
- b) Los datos analizados proceden siempre de discursos o interacciones reales.
- c) El investigador recoge los datos de manera naturalística.
- d) El procedimiento posterior de los datos se realiza a través del análisis cualitativo de los mismos (Alvarez J eat it, 2007).

El método de etnografía se usará aplicará la comparación e interpretación de los datos para conocer y describir a los clientes de la mejor manera, obteniendo datos como su edad, niveles de ingresos, formación profesional, gustos y preferencias, entre otros.

Por último se tiene el método de estudio de casos. Se trata de un método cualitativo de investigación orientado a la comprensión profunda de una situación, objeto, suceso o proceso en su contexto natural. Este método permitirá estudiar profundamente a los emprendimientos representados en el capítulo 1, Antecedentes, b. Modelos de negocio enfocado en el producto o producción.

1.4. *Métodos Teóricos empleados*

Los métodos teóricos a utilizar en este trabajo de investigación serán dos: el analítico-sintético y el inductivo-deductivo. El primero de ellos, según la Editorial MAD,

distingue y separa los elementos simples para estudiar la realidad, para luego reconstruirlos, obteniendo así una nueva visión completa del conjunto y de las relaciones entre sus elementos. Se utilizará para conocer más a fondo al negocio, al desmembrar y analizar sus partes por completo, con el fin de conocer mejor cómo funciona cada una de ellas. Posteriormente, el sistema se reconstruye, esta vez con un mejor enfoque de su funcionamiento.

El segundo método es el inductivo-deductivo. El método inductivo se utilizará para sacar conclusiones en base a los fenómenos estudiados, mismas que se pueden contrastar posteriormente con investigaciones distintas. Por otro lado, el método deductivo se utilizará para, valga la redundancia, deducir cosas a partir de la teoría que se encontrará en la investigación.

El tercer método es el sistémico, el cual se usará para simular los posibles escenarios del negocio y, a partir de ello, obtener información de los recursos que se podrían necesitar en cada escenario, tales como personas, materiales, insumos, etc. Finalmente, el cuarto método es el histórico, mediante el cual se estudiará a las cocinas y restaurantes dedicados a la producción de postres, con la intención de conocer su evolución y crecimiento en el tiempo.

2. Selección de mercados

Es importante considerar que el objetivo principal de este emprendimiento es la elaboración de postres de alta calidad, tomando en cuenta la inclusión laboral de personas con Síndrome de Asperger, lo cual hace que sea un negocio diferente. Un adecuado Plan de Marketing, que será desarrollado en el capítulo 6 de esta investigación, le permitirá al negocio ser reconocido y lograr sus objetivos comerciales, no solo por la calidad de sus productos, sino por el valor diferenciador que tiene al contar con colaboradores que poseen capacidades especiales, logrando procesos y resultados más eficientes, al mismo tiempo que se promueve la inclusión social de estas personas.

Para la selección de mercados se identificaron dos segmentos principales de clientes:

- Las personas que consumen postres para su consumo en distintas ocasiones.
- Bodegas, restaurantes, cafeterías y otros negocios similares de venta de comida, y que realizan pedidos especiales al por mayor y menor.

3. Estimación de la demanda

Para estimar la demanda de los productos ofrecidos por la pastelería se utilizará la información obtenida en las encuestas de opinión referentes a las necesidades y deseos de los potenciales clientes.

El Plan de Marketing elaborado será fundamental para determinar la demanda que tendrán la producción de postres colocados en el mercado, su aplicación permitirá estimar el valor potencial de nuestro producto, considerando que será adquirido por un grupo delimitado de clientes, en un periodo de tiempo específico y bajo ciertas condiciones de mercado. Se debe considerar la importancia social que brinda el emprendimiento en favor de las personas con capacidades diferentes.

La fórmula a utilizar para calcular el volumen de ventas del producto es:

Volumen de ventas

= Número de Compradores x Cantidad de Productos Adquiridos

Valor de Ventas = Volumen de Ventas x Precio Unitario Promedio

4. La encuesta

La encuesta es la técnica que permitirá recolectar información indispensable de la población, a través del análisis de muestras representativas, respecto a la implementación de una empresa de cocina bajo la modalidad Dark Kitchen impulsada por personas con síndrome de Asperger, las preferencias que tienen sobre el consumo de postres, pasteles, sus precios entre otros; este análisis permitirá estimar la demanda de postres en la ciudad de Lima.

Para realizar la investigación se elaborará un cuestionario, definido como un conjunto de preguntas relacionadas con aspectos importantes y de interés para la investigación, y cuyo objetivo es obtener información relevante de los individuos encuestados. Para este trabajo el cuestionario estará destinado a obtener información demográfica de la población, así como hábitos de consumo de postres y sus preferencias.

Para este proyecto de investigación la encuesta consistirá de varias preguntas cerradas, dicotómicas y de selección, direccionadas a personas mayores de 18 años, con el propósito de efectuar un análisis del mercado.

4.1. *Tamaño de la Muestra*

Para obtener el número de encuestas necesarias es necesario primero calcular la muestra, para lo cual se tomó en cuenta los habitantes de la ciudad de Lima Metropolitana, que al 2022 superó los 10 millones de habitantes, según datos del Instituto Nacional de Estadística e Informática (Nota de Prensa, 2022). El grupo de edad a la que se realizará la encuesta constituye el 64,9% (6 millones 500 mil) de los habitantes de Lima cuya edad está comprendida entre los 18 y 59 años. En función de estos datos y la fórmula indicada, se calcula que el número de encuestas a realizar es de 288.

Para calcular el tamaño de la muestra, utilizaremos la siguiente fórmula:

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

Donde:

- n es el tamaño de la muestra
- N es el tamaño de la población (6.500.000)
- Z^2 es el nivel de confianza deseado, que será del 95%, en donde el valor que representa es de 1.96 en la tabla de la curva normal.
- p es el proporción estimada de éxito (75%)
- q es el proporción estimada de fracaso (25%)
- e representa el error de estimación (5%)

Sustituyendo los datos para realizar la ecuación se obtiene:

$$n = \frac{4,681,950}{16,250.7178}$$

$$n = 288.107$$

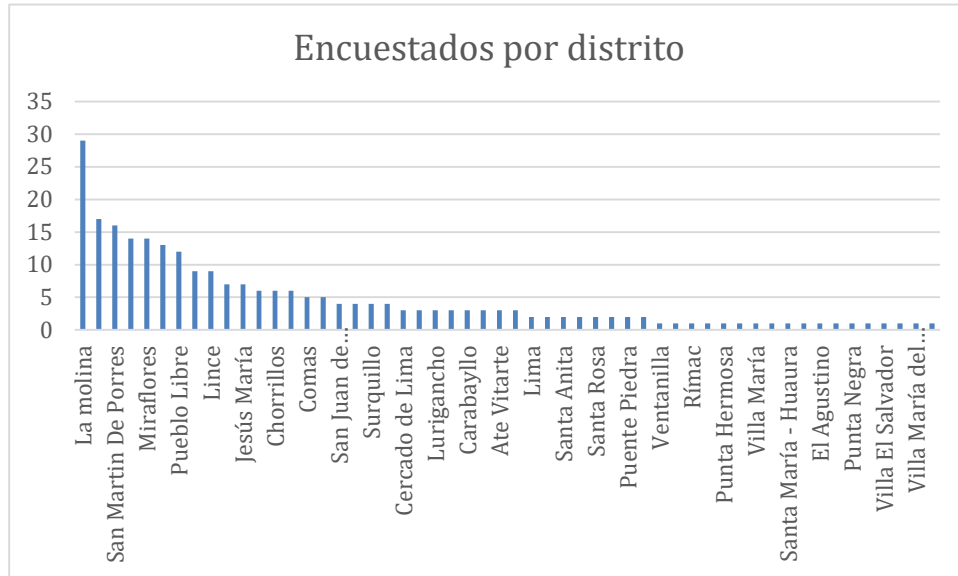
$$n = 288$$

Para la recopilación de datos se aplicarán 288 encuestas a personas que residen, trabajan y realizan gestiones de forma regular en el sector.

4.2. Resultados de la Encuesta

Gráfico 2

Resultados de encuesta por distrito.



Elaboración propia.

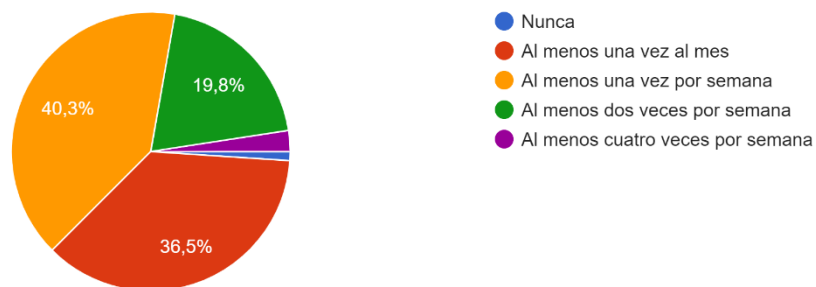
En total se encuestaron a 288 personas.

Gráfico 3

Resultado de pregunta N°7.

¿Qué tan seguido consume postres de pastelería?

288 respuestas



Elaboración propia

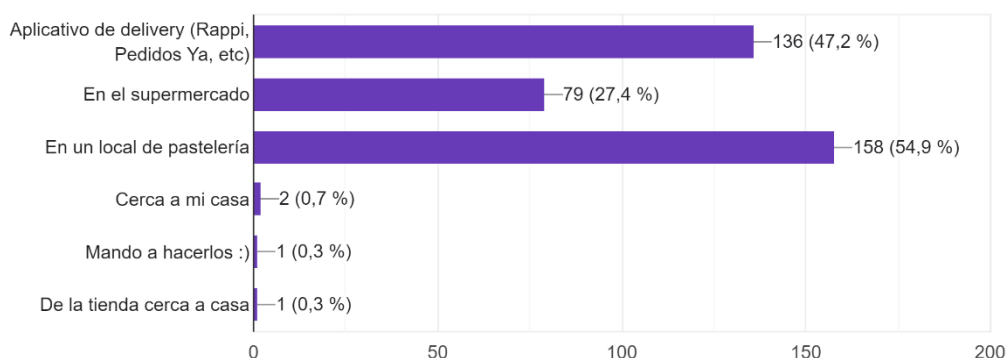
Del total de encuestados, el 36.5% consume postres al menos una vez al mes, el 40.3% al menos una vez por semana y el 19.8% al menos dos veces por semana.

Por lo tanto, el promedio de ingesta de postres entre los encuestados es de 2.85 postres por mes.

Gráfico 4
Resultado de pregunta N°8.

¿Por qué medio sueles comprar estos postres?

288 respuestas



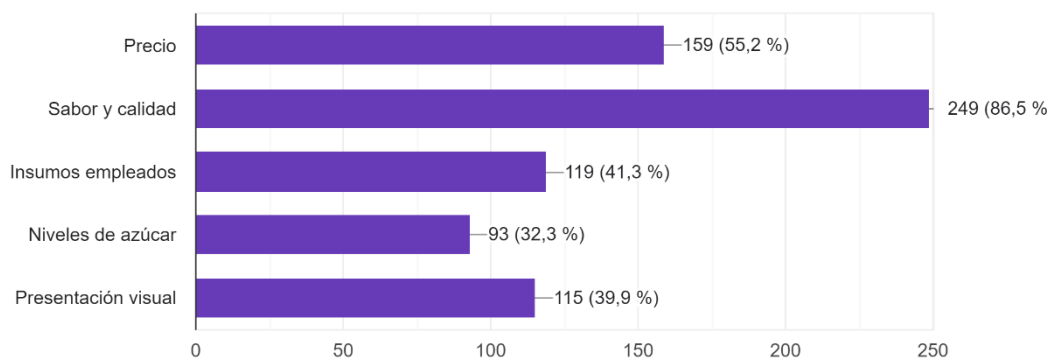
Elaboración propia

El 47.2% de los encuestados indica comprar sus postres a través de aplicativos de delivery, mientras que el 54.9% asegura comprarlos en locales de pastelería y el 27.4% en supermercados.

Gráfico 5
Resultado de pregunta N°10

Marca las 3 cosas que más te importan al momento de comprar un postre

288 respuestas



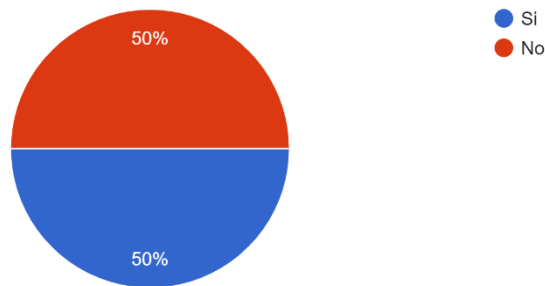
Elaboración propia

El 86.5% de los encuestados indica que lo más importante al momento de comprar un postre es su calidad. En segundo lugar, el precio con 55.2% y la presentación visual con 39.9%. Sólo al 32.3% les importa los niveles de azúcar.

Gráfico 6
Resultado de pregunta N°11

Cuando eliges comprarle algo a una empresa, ¿tomas en cuenta el propósito social de dicha empresa? (por ejemplo, que de empleo a personas con discapacidad)

288 respuestas



Elaboración propia

Finalmente, para el 50% de los encuestados sí es relevante el propósito social al momento de elegir a cuál empresa comprarle.

Capítulo V

PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

1. Análisis FODA

El análisis FODA es una herramienta utilizada como parte de la planificación estratégica que permite hacer un análisis del desempeño de la empresa. Esto posibilita conseguir los recursos necesarios para gestionar debilidades y fortalezas, y aprovechar las oportunidades e identificar las posibles amenazas que puedan impactar negativamente al proyecto.

Tabla 1
Matriz FODA

MATRIZ FODA	FACTORES INTERNOS	
	FORTALEZAS F1: Ubicación estratégica del local que permite desarrollar la eficiencia del modelo Dark Kitchen. F2: Los procesos de BackOffice y Atención al cliente son 100% digitales. F3: Eficiencia de mano de obra por características del síndrome de Asperger. F4: Precio del 10% menor al promedio del mercado.	DEBILIDADES D1: La necesidad de entrenamiento de la mano de obra con síndrome de Asperger puede ser altamente variable. D2: Baja capacidad de negociación de precios de insumos. D3: Baja capacidad instalada. D4: Falta de presencia en supermercados.

F A C T O R E S E X T E R N O S	OPORTUNIDADES O1: Alianza con Rappi y PedidosYa. O2: Uso de tecnología por parte de los clientes. O3: Aprovechamiento de concursos de préstamos para emprendimientos de carácter social. O4: Mejores tasas de interés en la evaluación para acceso a créditos.	ESTRATEGIA FO OFENSIVAS F1+O1: Ubicación estratégica permitirá llegar a la mayoría de distritos de Lima en un tiempo razonable gracias a la cobertura de los servicios de delivery por aplicación. F4+O3, O4: Aprovechar el precio competitivo para tener una participación considerable, y optimizar la rentabilidad aprovechando las facilidades de tasas de interés preferenciales por propósito social de la empresa. F2+O2: Explotar las capacidades tecnológicas de los clientes para brindar una óptima atención al cliente de manera digital.	ESTRATEGIA DO AJUSTES D3+O3, O4: Participar en concursos para emprendimientos de carácter social constantemente para reinvertir en mano de obra y tecnología con el fin de aumentar la capacidad instalada. D4+O1: Aprovechar los recursos de los aplicativos de delivery para suplir baja presencia en tiendas y supermercados. D2+O4: Utilizar tasas preferenciales para encontrar el proceso de capacitación óptima para la mano de obra.
--	---	---	--

	<p>AMENAZAS</p> <p>A1: Creciente adopción de la cultura fitness por los limeños.</p> <p>A2: Inflación a nivel nacional.</p> <p>A3: Desabastecimiento de insumos.</p> <p>A4: Servicios similares implementados por la competencia.</p>	<p>ESTRATEGIA FA DEFENSIVAS</p> <p>F3+A2, A3: Contrarrestar los efectos de la creciente inflación de costos y desabastecimiento de materia prima con mejora continua en la eficiencia de producción.</p> <p>F4+A4: Adquirir y explotar la ventaja competitiva tomando en cuenta el menor precio frente a los competidores y sus productos sustitutos.</p>	<p>ESTRATEGIA DA SOBREVIVENCIA</p> <p>D4+A4: Implementar las campañas de marketing de manera constante y agresiva para reducir la vulnerabilidad frente a competidores que sí se muestran en tiendas y supermercados.</p> <p>D2+A1: Atraer proveedores de materia prima que tengan interés en el fin social de la empresa, para que impulsen sus ventas frente a la creciente cultura fitness de Lima.</p>
--	--	--	---

Elaboración Propia

2. Visión

La visión describe el objetivo que espera conseguir una empresa en el futuro. Define qué quiere conseguir la organización mostrando cómo alcanzará sus metas. La visión refleja lo que la empresa espera conseguir en el futuro, y determina los criterios que la organización deberá adoptar para el cumplimiento de esos objetivos. (Peiro, 2020).

La visión de Nonimo es: “Ser reconocidos como la mejor empresa peruana dedicada a la venta de productos de repostería y ser los mayores influyentes con un modelo de negocio sustentable sostenido por personas con síndrome de Asperger como valor agregado”.

3. Misión

La misión se entiende como la razón de ser de la asociación, y por la que fue creada. La misión de la empresa es: “Ofrecer al mercado tortas de gran calidad y fomentar la inclusión de personas con síndrome de Asperger dentro del mercado laboral.”

4. Objetivos estratégicos

La estrategia a utilizar para la empresa es el de Liderazgo en costos, el cual consiste en enfocar la eficiencia del servicio como generadora de mejores retornos y ser un ejecutor por sobre el promedio en la industria, logrando mantener los precios en promedio con la competencia (Porter, 1991)

Este servicio estará dirigido a un segmento de la población conformado por personas mayores de 18 años del sector socioeconómico A, B y C, que consumen pasteles y postres con regularidad.

Con la finalidad de lograr el éxito de la propuesta de negocio se desarrollarán los siguientes objetivos estratégicos:

- Lograr el reconocimiento de la empresa en Lima Metropolitana, con una captación de al menos 10,000 clientes. (Venta de 10 mil postres en el primer año).
- Obtener una calificación en aplicativos de delivery con un 4.5 de 5 en el primer año de operación.
- Recuperar el total de la inversión en los 2 primeros años de operación.
- Potenciar el canal digital para aumentar las ventas digitales vía delivery en 20% anualmente.

- Alcanzar un crecimiento trimestral del 5% de manera sostenida en el primer año de operación.

5. Estrategia competitiva

Las estrategias competitivas permiten a la empresa lograr un mejor posicionamiento en el mercado. Mediante el uso de estas estrategias se pretende habilitar un panorama favorable para impulsar la evolución y desenvolvimiento del valor agregado del negocio, lo cual conducirá a la empresa a desenvolverse mejor frente a la competencia.

Se plantea utilizar la estrategia de liderazgo en costos, debido a que las características del personal de producción, es decir, las personas con síndrome de asperger, permiten afirmar que las mermas y cuellos de botella serán mucho menores al promedio del mercado. Es decir, la ventaja competitiva de la empresa se basará inicialmente en el uso, que otras empresas no priorizan, de la mano de obra especializada, y según el plan financiero desarrollado en los siguientes capítulos, se podrá acceder a la economía de escala.

El objetivo final de esta estrategia es superar la paridad de costos de la competencia, lo que permitirá tener mejores retornos que serán reinvertidos para una constante capacitación de la mano de obra.

6. Estrategia de crecimiento

Según Ansoff, las estrategias de crecimiento dependen directamente de dos factores: producto y mercado. Según su matriz, la estrategia a seguir depende de la existencia o novedad del producto o mercado en el que se desarrolle la empresa. Al tener un producto nuevo (productos de pastelería desarrollados por personas con síndrome de Asperger), en un mercado actual (repostería, pastelería fina), la estrategia a seguir es la de desarrollo de producto. Esta estrategia se basa en la creación de producción novedosa en cuanto a calidad o diseño. Se propone la creación de la línea de repostería hecha por mano de obra con síndrome de Asperger, planteada como la introducción de mejoras en la eficiencia, técnica de repostería, eficiencia del proceso y alta calidad del producto.

A largo plazo, se plantea la creación de nuevas líneas de productos light y de repostería de lujo.

Capítulo VI

PLAN DE MARKETING

Una herramienta de gestión y estrategia que permitirá establecer el camino a seguir, con el objetivo de construir una imagen corporativa y comunicar adecuadamente los objetivos e impactos de la empresa es el plan de marketing. El plan estratégico de marketing forma parte de la planificación estratégica de una compañía (Miñarro M, 2022).

1. Descripción del producto o servicio

Para el inicio de las operaciones el local contará con la infraestructura necesaria y el personal capacitado, que ofrecerá un servicio enfocado en ofrecer diversas opciones de postres y productos de pastelería, elaborados con materia prima de calidad, enfocándose en el sabor y la apariencia visual de dichos productos, a un precio razonable.

Las cualidades del producto a ofrecer serán:

- Con la finalidad que el cliente elija con agrado el postre que más le guste, se tendrá una carta variada que contendrá:
 - Tortas, ya sea enteras o en porciones disponibles en los siguientes sabores:
 - Red velvet
 - Chocolate
 - Carrot cake
 - Cheesecake de frutos rojos
- Se asegurará un aspecto armonioso y bien decorado, de acuerdo con las técnicas decorativas de repostería y a la creatividad y dedicación de los colaboradores. Algunos modelos de tortas que se tomarán como base para las tortas de Nonimo son:

Ilustración 1
Torta Red Velvet



Fuente: comohacertorta.com

Ilustración 2
Carrot Cake



Fuente: bbcgoodfood.com

Ilustración 4
Torta de chocolate



Fuente: elinasaiach.com

Ilustración 3
Cheesecake frutos rojos



Fuente: recetasparavivirmejor.com

- Para asegurar la calidad y limpieza del producto, se aplicarán buenas prácticas de manufactura.
- Con la utilización de los sistemas delivery, el cliente podrá realizar las recomendaciones y/o sugerencias que estime conveniente. Así obtendremos una retroalimentación que servirá para ir mejorando el producto y servicio día a día.
- El producto se entregará en envases ecoamigables.
- Con el fin de crear reconocimiento de marca, todos los envases llevarán el logotipo de la empresa.

2. Objetivos del plan de marketing

Según lo planteado en los objetivos estratégicos de Nonimo, se muestran los objetivos de marketing más alineados los objetivos corporativos:

- Al finalizar el primer período anual conseguir que el emprendimiento sea reconocido en el distrito de Lima Metropolitana, logrando un nivel de ventas superior a los S/300,000 en el primer año, nivel por encima del promedio de las pastelerías locales y que, de acuerdo con el plan financiero, permitirá a la empresa cubrir los gastos operativos y lograr utilidades.
- Obtener una calificación de los clientes de 4.5/5 estrellas como mínimo en los aplicativos de delivery.
- Aumentar las ventas en un 20% cada año.
- Lograr un crecimiento sostenido en ventas del 5% cada trimestre, durante el primer año de operación.
- Posicionar a la marca como una de las principales marcas de postres con exposición en los principales marketplaces de delivery a nivel nacional.
- Posicionar el producto como único en el mercado, preparado con procesos impecables gracias al aprovechamiento e inclusión de las habilidades de personas con síndrome de asperger.

3. Formulación estratégica de marketing

Los resultados obtenidos de la encuesta permitirán tener información relacionada a los requerimientos de los clientes para adquirir una torta, como también conocer los beneficios que esperan obtener con el producto. La formulación estratégica servirá para

que la organización aproveche las oportunidades del medio, consiguiendo corregir en el camino las dificultades que se presenten.

La finalidad del marketing estratégico es contribuir con la difusión de los objetivos estratégicos de Nonimo y con ello aportar con la creación de valor que no solo beneficie a los fundadores de la empresa sino también a todos los interesados del negocio.

3.1. Estrategia de Segmentación

La estrategia de segmentación se basa en separar y actuar sobre grupos de individuos con características similares. Por ejemplo, el segmento de los padres de familia mayores a 35 años. Esta estrategia permite optimizar costos y esfuerzos relacionados a marketing y publicidad, actuando directamente sobre los intereses y preocupaciones del segmento en cuestión.

Algunas variables a considerar para la segmentación del mercado son las geográficas, psicográficas, demográficas y conductuales.

- Geográficas: País, ciudad, código postal.
Pastelería Nonimo estará ubicada en Lima Metropolitana, específicamente en el distrito de Miraflores, lo cual le permitirá tener acceso rápido a las zonas de mayores ingresos de Lima con su servicio de delivery.
- Psicográficas: personalidad, estatus social, estilo de vida.
Pastelería Nonimo estará dirigida hacia personas de nivel económico A/B.
- Demográficas: edad, nivel educativo, profesión, género.
Pastelería Nonimo se dirige a personas de entre 24 y 55 años, con educación universitaria completa y de todos los géneros. Dado que este grupo demográfico es el que presenta la mayor predisposición al consumo de postres de acuerdo a las encuestas realizadas.
- Conductual: tasa de recompra, volumen de pedidos, valor de tiempo de vida del cliente.
Dado que Pastelería Nonimo es una empresa nueva, no se especifica ninguna segmentación conductual hasta después de los primeros 6 meses de operación.

3.2. Estrategia de Cartera

La estrategia de cartera se define como la elección de ciertos productos o servicios

específicos dentro de la total cartera de productos disponibles. En el caso de Nonimo, al ser un negocio de pastelería se puede optar por una gran cantidad de productos: tortas, kekes, cupcakes, bizcochos y demás postres variados. Sin embargo, se debe analizar primero la posible demanda y rentabilidad de cada uno de estos productos. Además, es importante considerar que, dadas las limitadas capacidades de producción iniciales, se deberá tener una línea de productos inicialmente limitada.

Inicialmente se plantea que el proyecto comercialice dos tipos de productos: tortas enteras, porciones de tortas. A continuación se define la cartera específica para cada producto:

- Tortas: las tortas son un producto esencial en pastelería, se ofrecerán en presentación entera o en porciones. Los sabores disponibles inicialmente estarán limitados a cuatro, los cuales son:
 - Chocolate
 - Red Velvet
 - Carrot Cake
 - Cheesecake de frutos rojos

3.3. Estrategia de Posicionamiento de Marca

Uno de los ejes primordiales para Nonimo será el posicionamiento de marca. Esta estrategia permitirá a la empresa ubicarse como una de las principales opciones a elegir cuando el cliente piense en comprar un postre. Esta estrategia se divide en 4 ejes:

3.3.1. Beneficio

Con esta estrategia se busca posicionar el producto gracias al beneficio que el cliente obtiene al consumirlo.

En el caso de Pastelería Nonimo, el beneficio del cliente es llevarse la experiencia de consumir un postre delicioso y con gran atractivo visual, hecho con los mejores estándares y procesos; y tener la satisfacción de contribuir a la inclusión laboral de personas con Síndrome de Asperger.

3.3.2. Calidad/precio

Dentro de esta estrategia se busca lograr la mejor relación entre la calidad y el precio percibidos por el cliente.

La empresa contará con los mejores estándares de calidad y limpieza de acuerdo a la Norma Técnica Sanitaria N°142-MINSA/2018/DIGESA y la Norma Sanitaria para la Fabricación, Elaboración y Expendio de Productos de Panificación, Galletería y Pastelería, para la elaboración del producto. Combinaremos la calidad con un precio de lanzamiento por debajo del 90% del promedio del mercado.

3.3.3. Categorías

Posicionarse como líder en la sub categoría de tortas y cupcakes, dentro de la categoría de postres en Lima Metropolitana. Proyectando tener la mayor cuota de mercado dentro de esta subcategoría en un plazo de 5 años.

3.3.4. Competidores

Nos posicionamos por encima de nuestros competidores gracias a dos motivos: la gran calidad y sabor de nuestros postres, así como ser la única empresa en el Perú que contrata y promueve las habilidades de las personas con Síndrome de Asperger.

3.4. Estrategia de Fidelización

Finalmente, la estrategia de fidelización consiste en conseguir que los clientes hagan compras recurrentes y se transformen en embajadores de la marca. Dentro de su estrategia de fidelización, Pastelería Nonimo implementará lo siguiente:

3.4.1. Herramientas de escucha activa

Las herramientas de escucha activan involucran los distintos canales de comunicación con los que el cliente se podrá comunicar con la empresa: teléfono, correo electrónico, whatsapp, redes sociales y aplicaciones de delivery.

Cada una de ellas permitirá escuchar lo que los clientes quieren decir sobre la empresa, sus comentarios, recomendaciones y sugerencias sobre el producto o servicio.

3.4.2. Programas de fidelización

Es una estrategia de marketing que una empresa establece con el objetivo de recompensar el comportamiento de compra de sus clientes, obteniendo a cambio una lealtad y fidelidad más altas hacia su marca o producto. (Hubspot, 2021).

En el caso de Nonimo, después de realizar un análisis del mercado, se encontró

que los principales competidores no emplean ningún tipo de estrategia de fidelización en específico, sino que se valen de la calidad de sus postres para mantener a sus clientes fieles. Por este motivo, Pastelería Nonimo no ofrecerá ningún tipo de programa de fidelización a sus clientes, más allá de un producto de alta calidad y un servicio impecable.

3.4.3. Estrategias de contenido generado por el usuario

Esta estrategia de generación del contenido, también llamada User Generated Content, permite que el propio usuario difunda la marca en sus redes sociales y con los miembros de su comunidad. Algunas técnicas para lograr que el usuario genere contenido son el colocar un empaque llamativo y un producto que se vea muy bien, un mensaje potente que el cliente pueda difundir, o un artículo especial y diferenciado. Por ejemplo, Starbucks pone el nombre del cliente en cada vaso de café que sirve, y los clientes generalmente lo comparten.

En el caso de Pastelería Nonimo, implementaremos una estrategia similar en la cual se indique lo siguiente:

- Nombre del cliente
- Nombre y foto del miembro del equipo que preparó el cupcake
- Mensaje de agradecimiento de parte del miembro del equipo, junto con un mensaje sobre las personas con síndrome de asperger.

4. Estrategias de la mezcla de marketing

La estrategia del marketing mix es realizada por todo tipo de empresas, se utiliza con el fin de analizar a gran detalle la estrategia de marketing bajo cuatro enfoques principales, con el objetivo de mejorar su efectividad en general. Analiza los productos de la empresa, el precio, la distribución y también su promoción. El objetivo principal de elaborar este análisis es conocer integralmente la situación de una empresa en el mercado.

Gracias a esto se podrá desarrollar una estrategia de posicionamiento, cuya base estará constituida en los cuatro puntos manifestados anteriormente (productos, precio, distribución y promoción). Es decir, las conocidas como las 4 p del marketing (Webster J, 2020).

4.1. Producto

Se denomina producto a cualquier cosa que satisface un deseo o necesidad, fruto

de un trabajo intencional. Este puede ser un servicio, un bien o una idea; por lo que puede ser tangible o intangible (Quiroa M, 2022).

Los productos ofrecidos por la marca serán:

- Tortas enteras

Tortas de distintos sabores que incluyan los más populares del mercado. De acuerdo a lo evaluado con respecto a las principales marcas competidoras, los sabores más populares a consumir son:

- Cheesecake de frutos rojos
 - Chocolate
 - Red Velvet
 - Carrot Cake
- Porciones de tortas

Porciones de las tortas enteras mencionadas anteriormente.

4.1.1. Marca

De acuerdo a un previo análisis de la competencia se determinará un nombre enfocado al giro del negocio y su propósito diferenciador, este será sencillo, corto y de fácil recordación.

El nombre de la marca será Pastelería Nonimo.

4.1.2. Empaque

Se utilizará una caja cuadrada de cartón biodegradable con visibilidad del producto en el que sus colores formarán parte de la presentación del producto, irá estampada el logo, redes sociales y colores de la empresa.

4.2. Precio

El precio es la representación de valor al adquirir un producto o servicio, manifestado en su mayoría en términos monetarios, por lo tanto es la cantidad de dinero que el consumidor debe pagar al vendedor para adquirir el bien o servicio en mención (Thompson, 2001)

El precio se destaca como el único elemento del marketing mix que genera ingresos para la empresa; los otros producen costos. Tiene la característica de ser flexible ya que puede modificarse en cualquier momento siguiendo los parámetros del libre mercado. Por otro lado, uno de los problemas más graves que la empresa podría enfrentar

también está relacionada con el precio, este problema es la competencia de precio. Para el proyecto de Pastelería Nonimo, al comienzo se mantendrán por debajo del rango que los de los competidores, lo que permitirá que Nonimo sea competitivo en el mercado.

La estrategia de Pastelería Nonimo se basa en distintos determinantes, uno de ellos lo encontramos en los objetivos de la empresa, ya que se quiere llegar con productos de calidad al mercado y que tengan una buena presentación.

Nonimo, pensando en la comodidad del consumidor, contará con las diferentes formas de pago disponibles en sus canales de venta. Con la penetración que tienen los servicios de pagos en línea, además que nuestro segundo canal de distribución sería el de entrega a domicilio, es importante ofrecer una gran variedad de posibilidades de pago.

Con la aplicación de descuentos y ofertas especiales al inicio del negocio se espera captar un mayor número de clientes que prueben el producto, con el objetivo de fidelizarlos de ahí en adelante.

Se investigan los precios que existen actualmente en el mercado para los productos que se plantean comercializar.

Tabla 2
Estudio de precios de la competencia expresado en soles.

Producto	Maria Almenara	Vel vet	Don Mamino	Dolce Capriccio	La Mora	Sinna Bakery	Ve kia	Prom edio
Carrot Cake	99	95	-	110	95	90	110	99.83
Torta de								
Chocolate	99	80	66	80	95	85	80	83.57
Red Velvet	99	80	-	-	-	90	-	89.67
Cheesecake	99	-	62	80	85	110	110	91.00
Promedio	99	85	64	90	91.67	93.75	100	91.02

Fuente: elaboración propia

Para efectos de lanzamiento, y de acuerdo con la estrategia de Pastelería Nonimo, nuestros precios iniciales estarán por debajo del 90% del promedio del mercado, por lo cual los precios finales de cada producto serán:

Precios de tortas en Pastelería Nonimo expresado en soles.

Producto	Promedio	Nonimo
Carrot Cake	99.83	90
Torta de		
Chocolate	83.57	75
Red Velvet	89.67	81
Cheesecake	91	82
Promedio	91.02	82

Fuente: elaboración propia

4.3. Plaza (Distribución)

Ventas online: El principal canal de ventas será el canal digital, los productos serán ofertados y vendidos a través de aplicativos de delivery como Rappi y Pedidos Ya, y redes sociales como Facebook, Instagram, Twitter, buscando crear una colectividad de 10,000 seguidores en el primer año, que visiten nuestra página y conozcan las ofertas o promociones.

4.4. Promoción

Promoción se denomina al uso de incentivos materiales o económicos que tratan de estimular la demanda a corto plazo de un producto (Thompson. I, 2010). La promoción de un producto combina la publicidad, ventas en campo, prensa, relaciones públicas, marketing digital y herramientas de marketing directo que una empresa utiliza para llegar al cliente final, persuadiéndolos crear relaciones con ellos. También es conocida como la mezcla de comunicaciones.

La promoción de ventas junta a todas aquellas técnicas creadas con la finalidad de estimular la necesidad de compra, dirigida a un segmento de clientes específico durante un periodo determinado.

Los medios principales a través de los cuales se plantea hacer promoción de la marca son los siguientes:

4.4.1. Redes Sociales

Las redes sociales serán el canal principal para comunicar la misión, visión, productos y

propuesta de valor de Pastelería Nonimo a sus clientes. Dentro de estas plataformas se planea utilizar Facebook, Instagram, TikTok y Pinterest, siendo las más relacionadas con emprendimientos de consumo y alimentos.

Además, las redes sociales permitirán realizar publicidad pagada dirigida a un público específico, lo que permitirá optimizar el presupuesto publicitario.

4.4.2. Promoción en el punto de venta

La principal forma de promocionar los postres de Nonimo en el canal de supermercados será con la promoción en el punto de venta. Se utilizará material de merchandising visual, banners, colgantes, ofertas y alianzas con marcas y similares.

4.4.3. Marketing de Motores de Búsqueda (SEM)

La publicidad en motores de búsqueda permitirá a la página web de Nonimo posicionarse por encima de otras marcas de pastelería cuando un cliente realice una búsqueda de nuestros productos en Google.

El Search Engine Marketing o SEM permitirá a Nonimo posicionarse entre los primeros resultados de búsqueda para palabras clave como:

- Comprar cupcakes Lima
- Comprar tortas en Lima
- Tortas Lima

4.4.4. Publicidad en Marketplaces

Finalmente, la publicidad en marketplaces, específicamente Rappi y PedidosYa como marketplaces de comida permitirá a pastelería Nonimo posicionarse entre los principales resultados de búsqueda dentro de las propias aplicaciones, permitiéndole a la empresa captar más rápido a sus primeros clientes.

4.5. Presupuesto de Marketing

Tabla 4
Presupuesto de Marketing

Descripción	Mensual	Meses	Total
Publicidad Market Place	S/ 500.00	12	S/ 6,000.00
SEM	S/ 900.00	12	S/ 10,800.00
Redes sociales	S/ 600.00	12	S/ 7,200.00
Creación de página web	S/ 3,500.00	1	S/ 3,500.00
Total			S/ 40,700.00

Elaboración Propia.

Capítulo VII

PLAN DE OPERACIONES

Se define como plan de operaciones, al documento que describe todos los aspectos técnicos que están relacionados con la elaboración del producto o la prestación de los servicios que corresponden al objeto principal de la empresa. (School, 2019)

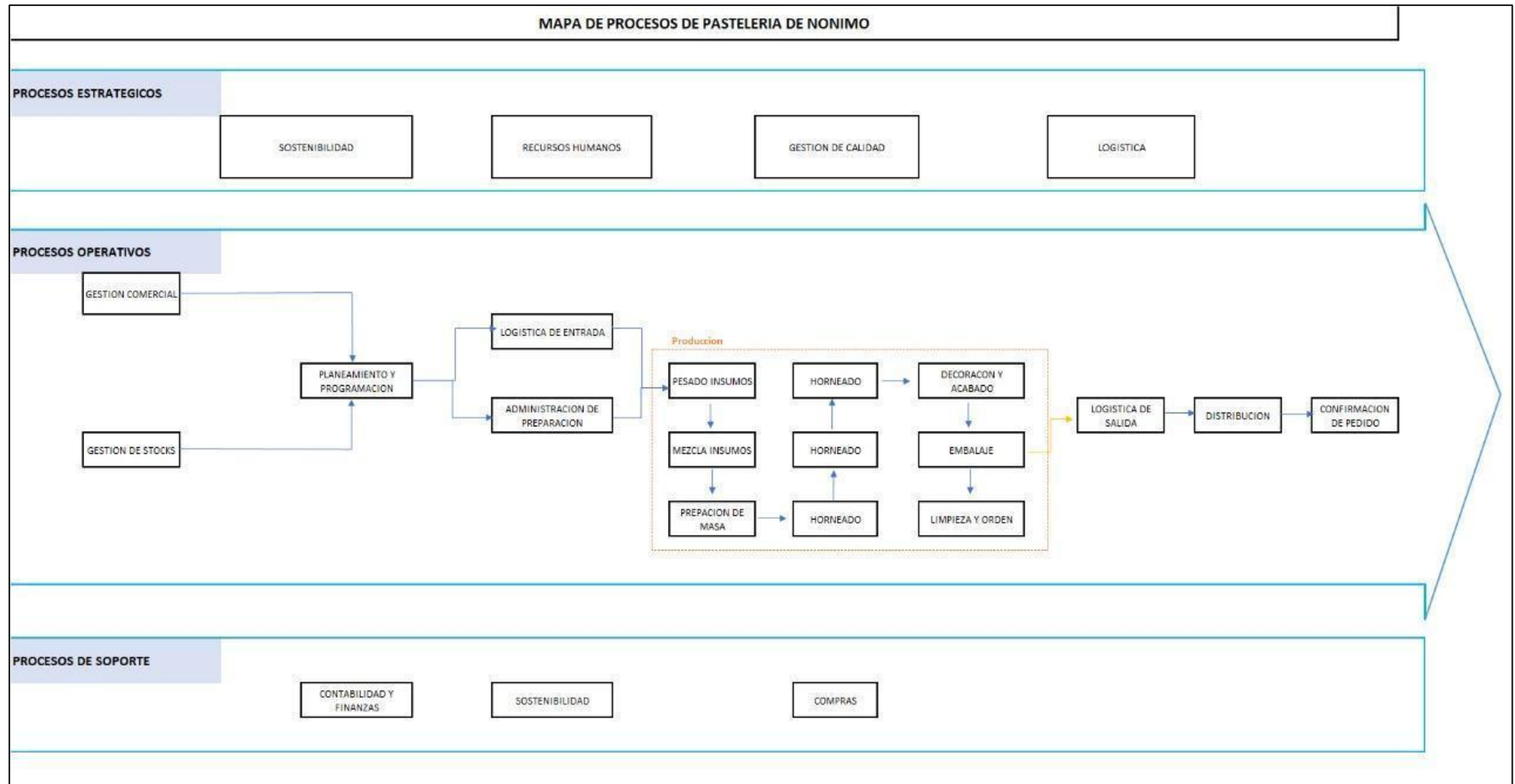
1. Objetivos y estrategia de operaciones

En este capítulo se abordará la selección del sitio en que se situará el negocio, la elaboración de este plan es de los más importantes a tener en cuenta en la apertura de un nuevo negocio. Asimismo, se expondrá la distribución del área física de la empresa, donde se decidirá el orden de las áreas de trabajo que facilite una mayor eficiencia y optimización del espacio. Finalmente, se procederá al desarrollo del proceso productivo.

El mapa de operaciones es un diagrama en el cual se manifiesta visualmente aquellos procesos que son operativos y se centra el core del negocio, también se visualiza las operaciones que le dan soporte a las operaciones centrales y como parte importante del mapa se encabeza con los procesos estratégico los cuales definen las bases establecidas por la empresa.

A continuación se muestra el mapa de procesos de Pastelería Nonimo:

Gráfico 7
 Mapa de procesos de la Pastelería Nonimo



Elaboración propia.

2. Diseño del producto o servicio

La preparación de los productos será realizada con materia prima de óptima calidad y de proveedores calificados con la finalidad de poder adquirir los mejores insumos dentro de los parámetros establecidos y alineados con los estándares necesarios de Pastelería Nonimo. Considerando que a la fecha todavía existen problemas de salud causados por la pandemia del virus COVID-19 y más reciente la aparición de la viruela del mono, es parte de nuestro emprendimiento utilizar los servicios de Delivery que permitirán llegar con el producto de manera directa al cliente, como también tomar medidas correctivas de ser necesarias. Se ejecutarán encuestas periódicas a través de diferentes medios de comunicación con el fin de medir la percepción y satisfacción del cliente, y con ello se implementarán mejoras sobre esos resultados.

Los productos principales que esta panadería desea ofertar dentro del mercado son:

Tabla 5
Productos de Pastelería Nonimo

1	Tortas
2	Porciones de tortas

Elaboración propia

3. Diseño de los procesos

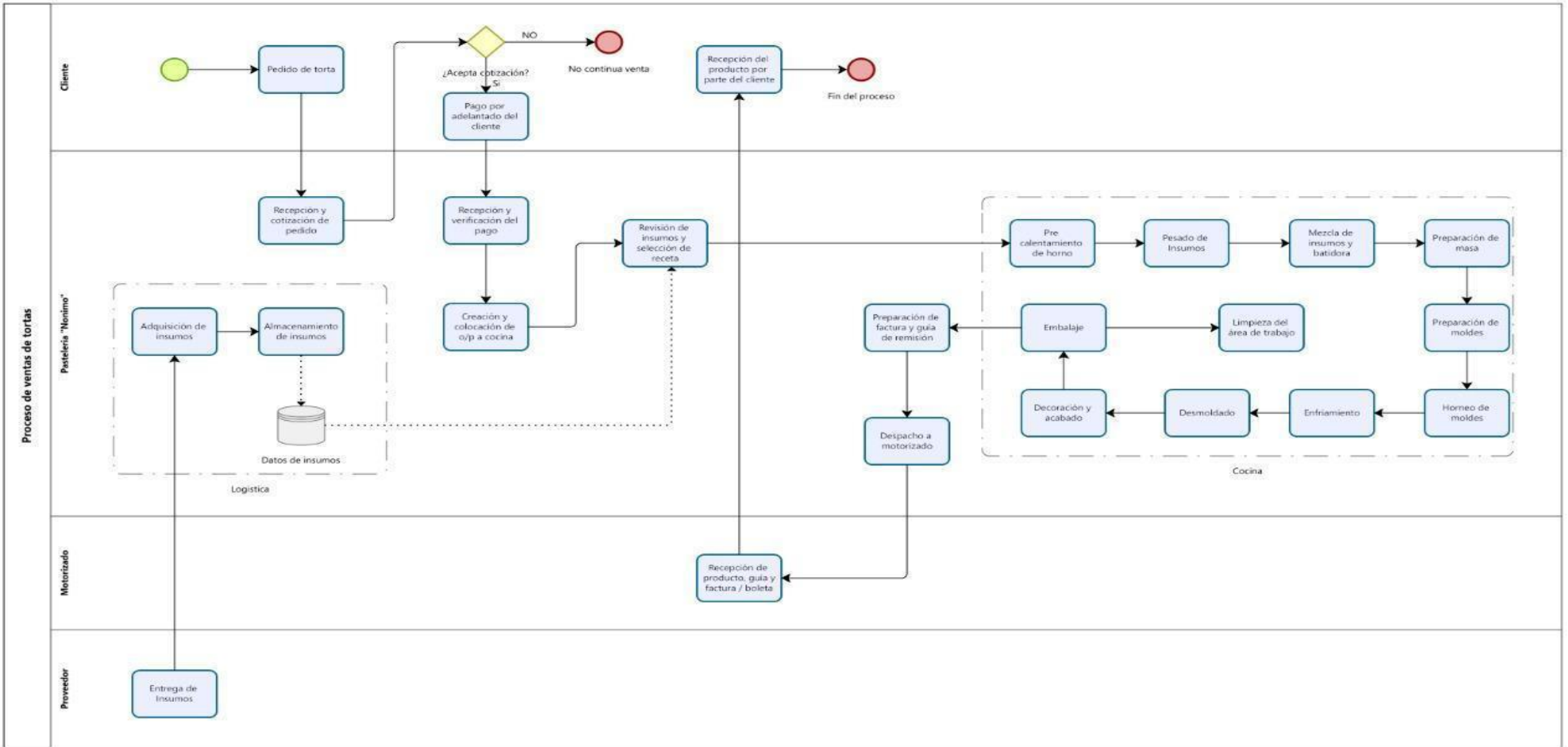
Pastelería Nonimo representa una excelente opción para todos aquellos que buscan satisfacer un paladar exigente, por tanto, todos los esfuerzos realizados están enfocados en la constante búsqueda de la mejora continua. De acuerdo a lo mencionado es que los procesos productivos a usar serán en serie, permitiendo ser más eficientes y aprovechando al máximo las habilidades de las personas con Síndrome de Asperger para enfocarse en la tarea. Como parte de la identificación de los principales procesos de Nonimo se han considerado los siguientes:

- Proceso de compras de materia prima e insumos.
- Proceso de recepción y control de calidad.
- Proceso de almacenamiento de productos de acuerdo a categorías.
- Proceso de gestión de inventarios (insumos).
- Proceso de preparación de productos.
- Proceso de limpieza y sanidad del establecimiento.

- Proceso de manejo de residuos sólidos.
- Proceso de atención de pedidos vía Delivery.

A continuación se muestra el diagrama de procesos de la venta de tortas:

Gráfico 8
 Diagrama de procesos de Pastelería Nonimo



4.2. Capacidad de las instalaciones

La capacidad del lugar de operaciones es de 9 m² compuesta de los siguientes zonas:

- Zona de cocina, ambientada para una pastelería.
- Zona de servicios higiénicos.
- Zona de entrega de pedidos.
- Zona de almacenamiento de productos e insumos.
- Aforo para 4 personas

La integración de estas zonas tienen como objetivo contar con todo lo necesario para la elaboración de un buen producto de pastelería y adaptarse a la nueva forma de trabajo colaborativo y en armonía con otras cocinas o Dark Kitchen.

4.3. Distribución de las instalaciones

La distribución interna centrada en la cocina está enfocada en la optimización del espacio para facilitar al personal la recepción de pedidos y la preparación de las tortas, en cuanto a la distribución del edificio que además de las múltiples cocinas contempla también al almacenamiento y despacho, está diseñada por la la Dark Kitchen a contratar, quienes han tomado en cuenta los aspectos necesarios para contar con espacios dedicados a la elaboración de comida, sistema de supervisión y control de insumos, almacenamiento de alimentos frescos y secos así como el espacio destinado al despacho a través de servicios de delivery.

La distribución de las instalaciones ha sido diseñada de la siguiente manera:

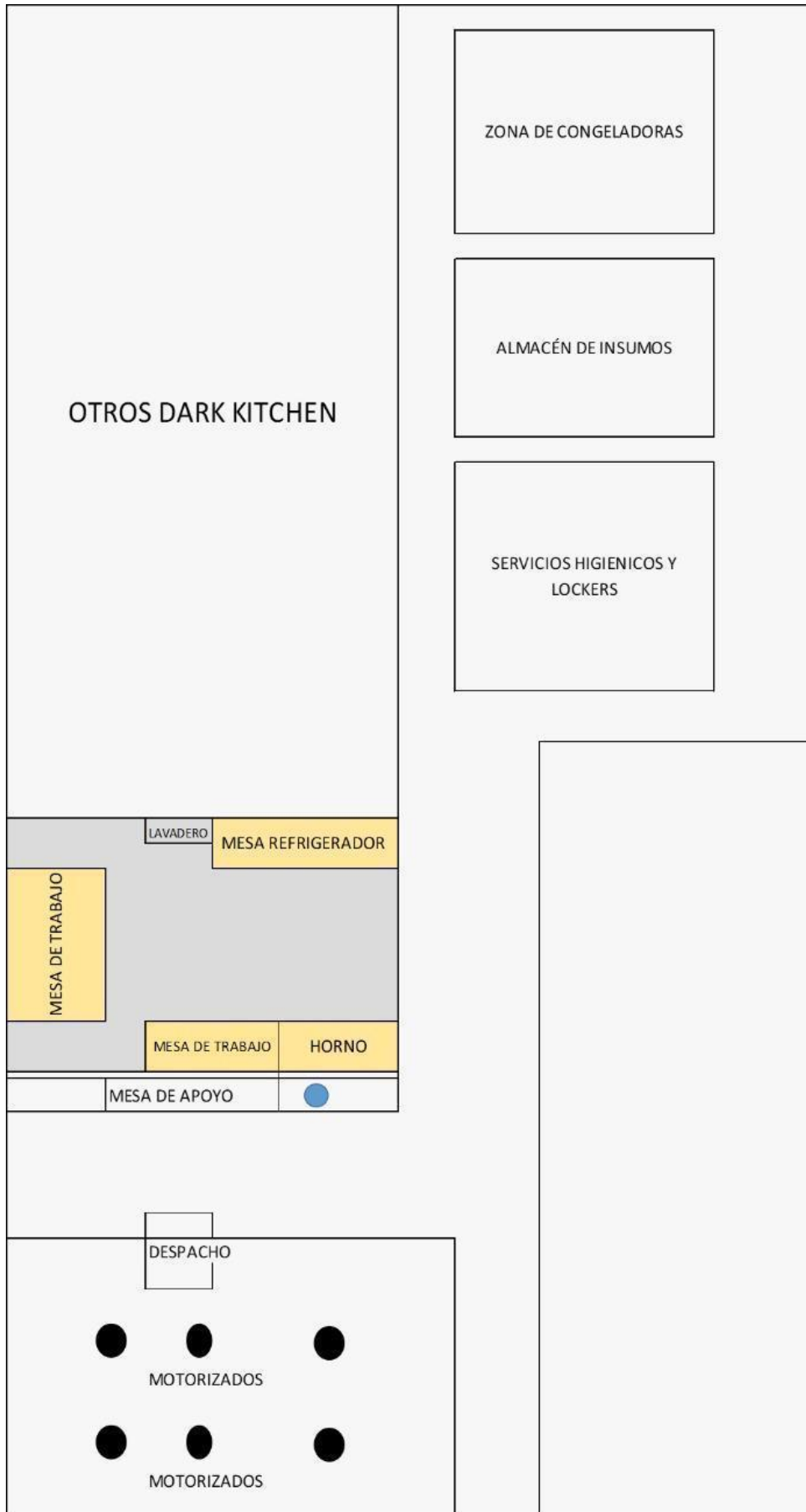
Ilustración 6

Distribución en 3D de la cocina.



Fuente: Wecuk

Ilustración 7
Distribución de las instalaciones



5. Programación de las operaciones de la empresa

Aquí se pretende estandarizar las operaciones del emprendimiento utilizando productos de calidad, detallando circunstancias de inicio, interfaz con otros procesos actividades y rutas de realización (Gaither. N, 2019).

5.1. Operación de producción

En el área de Producción trabajarán 3 empleados en el turno de 8:00 am a 5:00 pm. El personal de producción estará conformado por un chef maestro pastelero en compañía de 2 colaboradores, personas con Síndrome de Asperger las cuales cuentan con el talento y conocimientos requeridos para la elaboración de productos de pastelería, debido al perfil del personal de producción, no se trabajará a destajo y se brindarán las condiciones y herramientas necesarias para que trabajen a su ritmo y a la vez puedan llegar a una producción mínima necesaria para la sostenibilidad de la empresa.

Las operaciones utilizadas para la fabricación de los productos dependerán de las características del mismo, considerando importante la supervisión de las operaciones, que se dividen así:

Elaboración de pastelería

1. Batido
2. Mezclado
3. Tamizado
4. Cocción

Tabla 6
Tipos de cocción en pastelería

Preparación	Temperatura aproximada
Pasteles	170 grados C.

Elaboración propia

6. Actividades pre operativas

Las actividades preoperativas constituyen aquellas que realiza la empresa antes de empezar con el proceso productivo y con la finalidad de minimizar recursos y optimizar el tiempo de elaboración de un determinado producto (Westreicher. G, 2022).

A continuación, se describen estas actividades:

- Acondicionamiento y preparación de utensilios a manejar
- Preparación de equipos.
- Pesado de ingredientes a utilizar.

7. Presupuestos de inversión y capital de trabajo

7.1. Inversión Fija

La inversión fija se refiere a aquella que permanece inmovilizada durante la operación de la empresa y corresponde normalmente a bienes tangibles que se usarán a lo largo de la operación de la empresa.

7.1.1. Inversión Fija Tangible

La inversión fija tangible es el componente de la inversión fija que corresponde a bienes físicos y objetos reales que son adquiridos generalmente al inicio del proyecto.

No se considera la inversión fija que compete a las operaciones productivas debido a que el contrato con la Dark Kitchen incluye el amoblamiento completo de las operaciones (muebles y equipos de cocina), por ende tampoco se cuenta con depreciación. Solo se considerará la adquisición de equipos para el trabajo administrativo.

Tabla 7

Inversión fija tangible: Valorización de activos, en soles

Máquinas	Cantidad	Precio unitario	Total
Laptops	1	2,000	2,000
Sillas de oficina	2	100	200
Total Activos Fijos			2,200

Elaboración propia

7.1.2. Inversión Fija Intangible

En esta parte se incluyen los gastos iniciales que no sean considerados como objetos

reales. Para este proyecto se tendrán en cuenta los permisos y licencias por la creación de la empresa, así como los registros del producto y seguridad informática. No se considera licencias y permiso de operación productiva porque es parte del contrato con la Dark Kitchen.

Tabla 8
Inversión fija intangible, en soles

Inversión Fija Tangible			
Cantidad	Descripción	Precio unitario	Total
1	Constitución de la empresa	650	650
1	Inscripción de registros públicos	20	20
1	Legalización de libros contables	100	100
1	Registro de marca	450	450
1	Digesa	350	350
1	Anti virus	300	300
1	Windows Microsoft	1000	1000
Total		3,406	3,406

Elaboración propia

7.2. Capital de trabajo

El capital de trabajo se identifica como los recursos que la empresa requiere para sostener sus operaciones en lo que dure la misma. Para calcular la inversión inicial de este proyecto, se calculará el capital de trabajo necesario para los tres primeros meses de operación:

Tabla 9
Capital de trabajo, en soles

Capital de Trabajo

Cantidad	Unidad	Descripción	Precio unitario	Precio Total	Precio por 3 meses
1	Local	Alquiler de Dark Kitchen	6,490	5,310	15,930
1	Personas	Pago de sueldos	14,050	14,050	42,150
200	Kilo	Harina	3	600	1,800
200	Kilo	Azúcar	3	600	1,800
1	Java	Huevos	60	60	180
4	Unidad	Guantes para horno	20	80	80
6	Unidad	Mandil	6	36	36
1	Paquete (100 und)	Gorras para el cabello	0.3	30	30
1	Kit	Artículos de limpieza	200	200	600
1	Pack	Artículos de oficina	100	100	300
1	Paquete (100 und)	Guantes de latex	30	30	90
Total				21,096	62,996

Elaboración propia

7.3. Inversión Total del Proyecto

Tabla 10

Inversión total del proyecto, en soles

Resumen	Monto
Inversión Fija Tangible	2,200
Inversión Fija Intangible	3,406
Capital de Trabajo	62,996
Total Inversión Inicial	68,602

Elaboración propia

7.4. Estructura de la inversión.

Tabla 11
Estructura de la inversión

Descripción	Total (S/)	%
Inversión Tangible	2,200	9%
Inversión Intangible	3,406	5%
Capital de Trabajo	62,996	86%
TOTAL	68,602	100%
Financiamiento	0	0%
Capital Propio	68,602	100%

Elaboración propia

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y PLAN DE RECURSOS HUMANOS

La estructura organizacional se enfocará en la selección del capital humano operativo y administrativo necesario que conformará la nómina de la organización, determinando las funciones que deberá cumplir cada trabajador (Antonio, 2020).

Francis Salazar en su libro *Administración Estratégica*, conceptualiza a los organigramas indicando que son instrumentos auxiliares que tiene el administrador, que le permite visualizar a través de una representación visual la distribución de una empresa, en el cual se detallan los cargos y las jerarquías establecidas. Revisar el organigrama de la empresa en la Tabla N°1. Organigrama de la pastelería Nonimo.

1. Objetivos de personal, requerimientos y perfiles

1.1 Objetivos

En lo concerniente al recurso humano, los objetivos que persigue la organización serán:

- Formar un equipo de trabajo comprometido e identificado con los objetivos estratégicos de la empresa así como contribuir conjuntamente en el crecimiento trimestral en ventas del 5% durante el primer año de operación.
- Promover una cultura organizacional empática y resiliente en todos los colaboradores y conozcan que la razón de ser de Pastelería Nonimo es ofrecer un producto de calidad que permita la satisfacción de los consumidores.

Para Pastelería Nonimo, la estructura organizacional está diseñada tomando en cuenta las funcionalidades de cada puesto, el nivel de especialización y control de mando.

Al ser una pequeña empresa solo cuenta con 4 puestos de mando diferenciados, según las necesidades básicas para la operatividad del negocio; sin embargo el control de mando soportará el cumplimiento de los objetivos corporativos.

En el caso de la especialización, se obtiene como una fortaleza el contar con personas con Síndrome de Asperger quienes cuentan con un nivel de concentración superior al promedio lo que permite a Pastelería Nonimo desarrollar esta habilidad en sus actividades

productivas. Además de ello, los puestos de trabajo están enfocados en responsabilidades elaboradas para perfiles bien definidos.

Por último las funcionalidades de cada puesto, están basados en perfiles mínimamente necesarios para la operatividad del negocio. Es necesario para el negocio contar con habilidades de gestión financiera, gestión productiva para acrecentar la eficiencia y disminuir los costos de operación, gestión recursos humanos para desarrollar el talento del personal a cargo.

1.2 Requerimientos y perfiles

Los puestos laborales que necesitarán para el comienzo de las operaciones son cinco directos o de la organización, con un asesor externo encargado del área de Marketing

a) Gerente. Profesional con experiencia mínima de 5 años en cargos administrativos o financieros, por lo que deberá contar con conocimientos sólidos en contabilidad, finanzas y manejo de personal; será encargado del aspecto administrativo y financiero.

Funciones:

- Elaboración del presupuesto general de la empresa.
- Control y seguimiento de Inventarios
- Aprobación de cotizaciones.
- Pago a proveedores.
- Elaboración y reporte de los Estados Financieros.
- Implementación y seguimiento de procesos de control.
- Cierre de caja diario.
- Manejo de bancos.
- Atención a los trámites administrativos y gubernamentales.

Requisitos:

- Profesional en Administración, Ingeniería Empresarial o carreras afines.
- Contar con experiencia en cargos similares.
- Conocimientos contables y tributarios.
- Liderazgo, proactividad, autonomía y capacidad de servicio al cliente.

- Buenas relaciones interpersonales.
- Buenas referencias personales y laborales.

b) Maestro Pastelero-Chef. Personal calificado, que cuente con la experiencia necesaria en la interpretación y elaboración de recetas así como el uso de equipos y maquinarias para pastelería o cocina.

Funciones:

- Preparación de la materia prima para el horneado, así como la dirección del acabado del producto.
- Preparación, limpieza de equipos y utensilios.
- Monitorear el tiempo de reposo del producto.
- Regulación de los equipos.
- Guiar el proceso productivo con asistencia de dos ayudantes.
- Supervisar todos los procesos relacionados a la elaboración de las tortas y asegurar la calidad y seguridad de los mismos.
- Establecer sugerencias y/o modificaciones con el objetivo de proponer mejoras en el producto final.

Requisitos:

- Experiencia mínima de un año en pastelería.
- Proactividad, puntualidad, paciencia, empatía, responsabilidad y honestidad.
- Buenas referencias personales y laborales.

c) Asistente de cocina.

Funciones:

- Recepción y almacenamiento de materia prima.
- Predisposición para asistir al maestro pastelero.
- Encargado de todas las tareas preoperativas del proceso productivo.
- Con la guía del maestro pastelero, realizar las tareas de las distintas fases operativas.
- Mantener el orden y limpieza en la cocina.

Requisitos

- Título secundario.
- Puntual, responsable y honesto.

- Contar con experiencia en puestos similares.
- Buenas referencias personales y laborales.
- Proactividad y buena actitud.

En este puesto laboral se fomentará la contratación de personas con Síndrome de Asperger como parte de los objetivos corporativos y sociales de la empresa.

d) Jefe de operaciones. Personal calificado, con estudios en gestión de procesos, gestión de calidad, logística y planeamiento de producción.

Funciones:

- Recepción de pedidos telefónicos y por aplicaciones.
- Atención al cliente.
- Preparación de órdenes de acuerdo a pedidos de clientes
- Aprobar la calidad del producto.
- Gestión de costos operativos y eficiencia de producción.
- Adquisición de insumos.

Requisitos:

- Administrado, Ingeniero industrial, de procesos o afines.
- Contar con experiencia en puestos similares.
- Capacidad de ofrecer un buen servicio a los clientes.
- Buenas relaciones interpersonales
- Puntual, responsable y honesto.
- Buenas referencias personales y laborales.
- Buena predisposición, cordialidad y proactividad.

e) Jefe de Recursos Humanos, responsable de la gestión interna y el buen ambiente laboral de la organización, así como el líder del seguimiento del desarrollo profesional y personal de los colaboradores con síndrome de asperger.

- Responsable del clima laboral, reclutamiento/atracción y desarrollo.
- Comunicación directa con clientes internos y Gerencia general para mejorar la satisfacción laboral dentro de la empresa.
- Generar estrategias para la retención del personal.

- Cumplir con el tiempo estipulado para la contratación del personal.
- Liderar el control de cálculos de las planillas y vacaciones bajo los distintos regímenes laborales.
- Mantener la aprobación de las encuestas de satisfacción internas.

Requerimientos

- Título universitario en Psicología.
- 2 años de experiencia
- Contar con experiencia con contrataciones con personas con habilidades diferentes.

f) Asesoría externa: Marketing

Se contratará una empresa especializada en marketing, que proporcionará la asesoría adecuada para el posicionamiento de la marca y la captación de nuevos clientes en las distintas plataformas digitales de la empresa.

2. Estrategias de administración de recursos humanos

El éxito de un negocio, se conseguirá bajo un elemento determinante como es una conveniente gestión del capital humano, bajo este argumento se propone la aplicación de varias habilidades para la consecución del objetivo deseado:

- Mantener un adecuado clima laboral

La organización de actividades de integración y realización de eventos especiales como son los de celebración de cumpleaños, logros obtenidos, días festivos, aniversarios, entre otros.

- Asegurar un compromiso de los trabajadores y directivos con los objetivos de la organización

El trato con respeto, cordial y la responsabilidad de los directivos para cumplir sus obligaciones, permitirá obtener el sentido de pertenencia de los empleados con la organización.

- Anticiparse a problemas que podrían impactar en el flujo de trabajo.

El proceso de evaluación, le permitirá al mando directivo de la empresa detectar inconvenientes, para que estos sean inmediatamente solucionados aplicando las medidas correctivas de un empleado.

Al tratarse de una organización laboral pequeña pero con personal nuevo y especial, se prevén cronogramas de capacitación continua. El gerente de la empresa manifestará a futuro las necesidades de formación a largo plazo y mejoras en los procedimientos.

- Diseño e implementación del programa de Salud y Bienestar “Dulce Alegría”, el cual se enfoca en el seguimiento psicológico y social de los colaboradores con Síndrome de Asperger. A continuación se muestran las actividades rutinarias del programa:
 - Programación de 1 cita quincenal psicológica de todo el personal, con el objetivo de obtener información sobre el clima laboral y comodidad del personal con Síndrome de Asperger.
 - Elaboración de 1 taller al mes de manualidades enfocado en desarrollar la destreza manual del personal con síndrome de Asperger.
 - Informe de avances y desarrollo a la Gerencia General sobre los colaboradores.
 - Comunicación y feedback de al menos 1 vez al mes con los apoderados de los colaboradores con Síndrome de Asperger.
 - Elaboración de taller “lluvia de ideas” cada 6 meses para fomentar la creatividad en las actividades productivas y mejora en los productos, en el cual todo el personal será partícipe de plantear ideas novedosas que puedan ser implementadas durante los siguientes meses.
 - Implementación de una guía/manual de las metas trazadas de forma personalizada para el persona con Síndrome de Asperger, con el fin de poder establecer un desarrollo continuo en su vida laboral.

3. Presupuesto del plan de RRHH

Para la elaboración del Presupuesto del plan de recursos humanos, es imprescindible elaborar la estructura organizacional del negocio, conforme lo descrito en el punto anterior, se determinarán las responsabilidades de los puestos de trabajo y las tareas que debe realizar el personal, los departamentos en que se organizan los trabajadores, y la jerarquización o autoridad que tendrán unas personas sobre otras (Jaime. H, 2022).

En consideración a que el material más importante, y que no debe ser descuidado dentro de una organización lo constituye el recurso humano, la elaboración del Presupuesto permitirá asignar los fondos necesarios dentro de los procesos de la empresa, relacionado con la contratación, formación y gestión de los miembros de la organización, aquí se considerará el tipo de contrato, la forma de capacitación, como se motiva al personal, es decir la manera cómo van a cumplir estos perfiles las personas que colaborarán en la empresa.

Tabla 12
Presupuesto del plan de Recursos Humanos 2023, en soles

		Actividad	Cantidad	Valor
1	Políticas de externalización de Funciones	Asesoría en Marketing	1	18,000
2	Políticas de reclutamiento y selección de personal	Anuncio en redes	1	500
3	Políticas de formación	Cursos de actualización y capacitación	2	3,000
4	Políticas salariales y de promoción	Pago Nómina	1	93,900
5	Política de prevención de riesgos laborales	Normativa de procedimientos	1	500
6	Política de relaciones laborales	n/a		
Total				138,600

Elaboración propia

Política Salarial

La Panadería Nonimo proyecta sus desembolsos de personal para el año 2023 bajo los siguientes supuestos:

Tabla 13
Gasto por mano de obra, en soles

Descripción	Mensual	Meses	Total
--------------------	----------------	--------------	--------------

Gerente General	2,500	13.5	33,750
Jefe de Operaciones	1,800	13.5	24,300
Jefe de Recursos humanos	1,800	13.5	24,300
Chef	1,500	13.5	20,250
Ayudante de cocina 1	1,100	13.5	14,850
Ayudante de cocina 2	1,100	13.5	14,850
Total	9,800		132,300

Elaboración propia

Capítulo IX.

PLAN FINANCIERO

El Plan Financiero es la herramienta utilizada por las organizaciones, que permite diagnosticar la situación financiera del proyecto empresarial, con la finalidad de realizar las gestiones pertinentes para obtener los recursos que logren que sea viable (Westreicher, G, 2022).

Con el desarrollo de este instrumento se logrará responder preguntas como:

- ¿Cuánto dinero se necesita?
- ¿Como conseguir financiación?
- ¿Cuánto se va a vender?
- ¿Cuáles son los costos?

1. Supuestos y políticas

Pastelería Nonimo desarrollará el plan financiero en base a los siguientes supuestos generales:

- Los medios de pago serán a través de efectivo o uso de tarjetas.
- La inversión inicial y capital de trabajo será 100% aporte de los socios.
- Los trabajadores en planilla cuentan con beneficios laborales bajo el régimen MYPE.
- Todos los activos fijos serán adquiridos en el mes cero.
- Toda la producción es vendida en el mismo período de producción.
- Los impuestos y tasas a pagar serán calculados en base al régimen MYPE tributario. Es decir una tasa del 18% para el impuesto general a las ventas y el 10% para el cálculo del impuesto a la renta.
- El valor de la UIT es de S/ 4,600 (Cuatro mil seiscientos con 00/100 soles), según Decreto Supremo DS 398-2021-EF.

2. Presupuestos y análisis del punto de equilibrio

En esta sección se realizará el cálculo del costo unitario del producto, así como de los costos fijos y el punto de equilibrio.

2.1. Costos del Producto

Los costos del producto se determinan a partir de las recetas de elaboración y los costos unitarios por cada insumo a utilizar. A continuación, se muestran tablas con los cálculos de los costos de elaboración para cada modelo de torta ofertada:

2.1.1. Torta Carrot Cake

Tabla 14
Costo de insumos para torta Carrot Cake, en soles

Materia prima	Cantidad	Unidad	Precio unitario	Precio Total Carrot Cake
Huevos	4	unidad	0.60	2.40
Azucar Morena	180	gramos	0.00	0.67
Aceite	200	mililitros	0.01	2.24
Zanahoria	300	gramos	0.00	1.20
Harina de Trigo	250	gramos	0.01	1.75
Polvo de Hornear	16	gramos	0.01	0.17
Canela en Polvo	8	gramos	0.13	1.01
Sal	3	gramos	0.00	0.01
Nueces Trozadas	100	gramos	0.04	4.00
Queso Crema	230	gramos	0.04	8.05
Azucar Glas	100	gramos	0.01	0.90
Yogur Natural	50	gramos	0.01	0.61
Requeson	125	gramos	0.03	3.65
Total				26.65

Elaboración propia

Tabla 15
Costo total de torta Carrot Cake, en soles

Mano de Obra Directa	Cantidad	Precio Unitario	Total
Chef	1	3.61	3.61
Ayudante de cocina	2	2.64	5.29
Total Mano de Obra			8.89
Costos Indirectos			
Gas	-	0.24	0.24
Producto Terminado			
Caja	1	3.00	3.00
Etiquetas	1	0.70	0.70
Total Producto Terminado			3.7
Costo Total			39.49

Elaboración propia

2.1.2. Torta Cheesecake de Frutos Rojos

Tabla 16

Costo de insumos para torta Cheesecake de Frutos Rojos, en soles

Materia prima	Cantidad	Unidad	Precio unitario	Precio Total Cheesecake
Huevos	3	unidad	0.60	1.80
Azucar	25	gramos	0.00	0.09
Crema de Leche	120	gramos	0.02	2.70
Leche condensada	100	gramos	0.01	1.17
Maicena	15	gramos	0.01	0.09
Mantequilla	100	gramos	0.05	4.50
Galletas de vainilla	225	gramos	0.01	1.62
Queso crema	250	gramos	0.04	8.75
Arandanos	50	gramos	0.02	0.90
Fresas	200	gramos	0.01	2.20
Frambuesas	50	gramos	0.05	2.60
Total				26.41

Elaboración propia

Tabla 17

Costo total de torta Cheesecake de Frutos Rojos, en soles

Mano de Obra Directa	Cantidad	Precio Unitario	Total
Chef	1	3.61	3.61
Ayudante de cocina	2	2.64	5.29
Total Mano de Obra			8.89
Costos Indirectos			
Gas	-	0.24	0.24
Producto Terminado			
Caja	1	3.00	3.00
Etiquetas	1	0.70	0.70
Total Producto Terminado			3.7
Costo Total			39.25

Elaboración propia

2.1.3. Torta Red Velvet

Tabla 18

Costo de insumos de torta Red Velvet, en soles

Materia prima	Cantidad	Unidad	Precio unitario	Precio Total Torta Red Velvet
Harina	300	gramos	0.01	2.10
Cacao	14	gramos	0.03	0.46
Sal	2	gramos	0.00	0.00
Bicarbonato de Sodio	5	gramos	0.05	0.24
Mantequilla	330	gramos	0.05	14.85
Azucar Blanca	300	gramos	0.00	1.12
Huevos	2	unidad	0.60	1.20
Vainilla	10	mililitros	0.03	0.26
Aceite	100	mililitros	0.01	1.12
Leche Fresca	230	mililitros	0.00	1.00
Colorante Rojo	30	mililitros	0.07	2.00
Queso Crema	227	gramos	0.04	7.95
Azucar en Polvo	375	gramos	0.01	3.38
Total				35.67

Elaboración propia

Tabla 19

Costo total de torta Red Velvet, en soles

Mano de Obra Directa	Cantidad	Precio Unitario	Total
Chef	1	3.61	3.61
Ayudante de cocina	2	2.64	5.29
Total Mano de Obra			8.89
Costos Indirectos			
Gas	-	0.24	0.24
Producto Terminado			
Caja	1	3.00	3.00
Etiquetas	1	0.70	0.70
Total Producto Terminado			3.70
Costo Total			48.50

Elaboración propia

2.1.4. Torta Chocolate

Tabla 20
Costo de insumos de Torta de Chocolate, en soles

Materia prima	Cantidad	Unidad	Precio unitario	Precio Total Torta Chocolate
Leche Entera	334	mililitros	0.01	1.67
Vinagre	17	mililitros	0.00	0.08
Huevos	2	unidades	0.60	1.20
Aceite Vegetal	247	mililitros	0.01	2.77
Harina	290	gramos	0.01	2.03
Polvo de Hornear	8	gramos	0.01	0.09
Bicarbonato de Sodio	8	gramos	0.05	0.38
Cocoa	100	gramos	0.03	3.29
Sal	4	gramos	0.00	0.01
Azucar	400	gramos	0.00	1.49
Mantequilla	67	gramos	0.05	3.02
Leche Evaporada	267	mililitros	0.00	1.16
Leche Condensada	534	mililitros	0.01	7.20
Agua	100	mililitros	0.00	0.00
Total				24.37

Elaboración propia

Tabla 21
Costo total de Torta de Chocolate, en soles

Mano de Obra	Cantidad	Precio Unitario	Total
Directa			
Chef	1	3.61	3.61
Ayudante de cocina	2	2.64	5.29
Total Mano de Obra			8.89
Costos Indirectos			
Gas	-	0.24	0.24
Producto Terminado			
Caja	1	3.00	3.00
Etiquetas	1	0.70	0.70
Total Producto Terminado			3.70
Costo Total			37.21

Elaboración propia

2.2. Presupuesto de gastos fijos

En la siguiente tabla, se presentan el presupuesto de los gastos fijos, mensuales y anuales

Tabla 22
Gastos fijos, en soles

Gastos fijos	Costo unitario	Cantidad	Costo mensual	Costo anual
Planilla Personal Administrativo	6,100	1	6,100	82,350
Alquiler del Dark Kitchen	5,310	1	5,310	63,720
Servicio operador móvil	30	3	90	1,080
Total			11,500	147,150

Elaboración propia

Tabla 23
Gastos administrativos, en soles

Gastos administrativos	Costo unitario	Cantidad	Costo mensual	Costo anual
Útiles de escritorio	15	1	15	180
Total			15	180

Elaboración propia

Tabla 24
Gasto de venta, en soles

Gastos de venta	Costo unitario	Cantidad	Costo mensual	Costo anual
Agencia de Marketing	1,500	1	1,500	18,000
Publicidad digital	1,500	1	1,500	18,000
Total			3,000	36,000

Elaboración propia

2.3. Presupuesto de Ingresos

Tabla 25

Oferta en base a la capacidad instalada, en soles

Crecimiento de la demanda anual	0.05				
Cantidad por ofertar	4,992				
Año	1	2	3	4	5
Proyección de Oferta anual	4,992.00	5,241.60	5,503.68	5,778.86	6,067.81
Proyección de Oferta mensual	416.00	436.80	458.64	481.57	505.65
Precio	83.00	87.00	91.00	95.00	99.00
Oferta Proyectada	414,336.00	456,019.20	500,834.88	548,992.08	600,712.91

Elaboración propia

2.4. Punto de Equilibrio

La determinación del punto de equilibrio es una herramienta financiera que se utiliza para efectuar un análisis de las relaciones entre los costos fijos, los costos variables y los ingresos.

La fórmula empleada para el cálculo del punto de equilibrio es la siguiente:

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{\text{Costos Fijos}}{(1 - \text{Costo de Venta/Precio de Venta})}$$

Tabla 26
Punto de equilibrio, en soles

Costos fijos	183,330.00
Costos de venta	41.12
Precio de venta	83
Punto de equilibrio	363,268.04

Elaboración propia

Se estima que para que no exista pérdidas ni ganancias y se dé un punto de equilibrio, se debe vender como mínimo 4,376.72 tortas, lo que significa que las ventas anuales no deben ser menores a S/. 363,268.04

Tabla 27
Depreciación de Activos Fijos

Concepto	Inversión	Vida Útil	%	1	2	3
Equipos de computación	2,000.00	3	33%	666.60	666.60	666.60
Equipos de oficina	200.00	5	20%	40.00	40.00	40.00
Total Depreciación	2,200.00			706.6	706.6	706.6

Elaboración propia

3. Estados financieros y flujo de caja

3.1. Situación Económica Proyectada

Es el resumen de los ingresos y costos de una empresa, cuyo objetivo es calcular y mostrar la utilidad o pérdida neta para cada año de operación. Quizás el elemento más importante para la elaboración de los estados financieros es el pronóstico de los ingresos por ventas, ya que será la base para calcular los costos de producción, costos indirectos y capacidad de producción.

Tabla 28
Estado de Resultados, en soles

	1	2	3	4	5
Ventas	414,336.00	456,019.20	500,834.88	548,992.08	600,712.91
(-) Costo de Producción	205,233.60	215,495.28	226,270.04	237,583.55	249,462.72
Utilidad Bruta en Ventas	209,102.40	240,523.92	274,564.84	311,408.53	351,250.19
(-) Gastos de Administración	147,330.00	147,330.00	147,330.00	147,330.00	147,330.00
(-) Gastos de Ventas	36,000.00	37,800.00	39,690.00	41,674.50	43,758.23
(-) Depreciaciones	706.60	706.60	706.60	40.00	40.00
(-) Amortizaciones	-	-	-	-	-
(-) Gastos Financieros	-	-	-	-	-
Utilidad Operacional	25,065.80	54,687.32	86,838.24	122,364.03	160,121.96
(-) 0% Reparto Utilidades	-	-	-	-	-
Utilidad después de Participaciones	25,065.80	54,687.32	86,838.24	122,364.03	160,121.96
(-) 10% Impuesto a la Renta	2,506.58	5,468.73	8,683.82	12,236.40	16,012.20
Utilidad después de impuestos	22,559.22	49,218.59	78,154.41	110,127.63	144,109.77
(-) 10% Reserva Legal	2,255.92	4,921.86	7,815.44	11,012.76	14,410.98
Utilidad Neta del Ejercicio	20,303.30	44,296.73	70,338.97	99,114.87	129,698.79

Elaboración propia

3.2. Situación Financiera

El Balance General está compuesto por los Activos, Pasivos y Patrimonio de la empresa para los diferentes periodos.

El Activo está compuesto los bienes, derechos y valores que pertenecen a una empresa.

El Pasivo representa el conjunto de las obligaciones que la empresa se ve obligada a contraer para mantener sus actividades. Finalmente, el Patrimonio está compuesto por el capital inicial aportado por los socios sumado a las reservas y beneficios generados por la empresa en sus actividades.

Tabla 29
Estado de Situación Financiera, en soles

Activos		Pasivos	
Activo Circulante	62,996	Pasivo Circulante	-
Caja Bancos	62,996		
Activo Fijo	2,200	Pasivo a Largo Plazo	-
Equipos	2,200	Crédito	-
Patrimonio			68,602
Activo Diferido	3,406	Capital	68,602
Costos de creación	3,406		
Total Activos	68,602	Total Pasivo y Patrimonio	68,602

Elaboración propia

3.3. Flujo de Caja

En un estudio financiero, la proyección del flujo de caja es uno de los elementos más importantes, puesto que las evaluaciones de entidades financieras serán efectuadas de acuerdo a lo que refleje el flujo de caja. Contiene la entrada y salida de efectivo de la empresa en uno o un conjunto de períodos; asimismo permite calcular los fondos monetarios necesarios para cubrir las obligaciones operacionales y financieras.

Tabla 30
Flujo de Caja Proyectado, en soles

Descripción	0	1	2	3	4	5
Ingreso por ventas		414,336.00	456,019.20	500,834.88	548,992.08	600,712.91
Costo de Producción		205,233.60	215,495.28	226,270.04	237,583.55	249,462.72
(-) Gastos de Administración		147,330.00	147,330.00	147,330.00	147,330.00	147,330.00
(-) Gastos de Ventas		36,000.00	37,800.00	39,690.00	41,674.50	43,758.23
(-) Depreciaciones		706.60	706.60	706.60	40.00	40.00
(-) Amortizaciones		-	-	-	-	-
(-) Gastos Financieros		-	-	-	-	-
Utilidad Bruta		25,065.80	54,687.32	86,838.24	122,364.03	160,121.96
Reparto de utilidades		-	-	-	-	-
Utilidad antes de impuestos		25,065.80	54,687.32	86,838.24	122,364.03	160,121.96
(-) 10% Impuestos		2,506.58	13,671.83	21,709.56	30,591.01	40,030.49
Utilidad neta		22,559.22	41,015.49	65,128.68	91,773.03	120,091.47
Depreciaciones		706.60	706.60	706.60	40.00	40.00
Amortizaciones		-	-	-	-	-
(-) Inversión Inicial		-	-	-	-	-
		5,606.00				
	Inversión Inicial A. Fijo	-				
		2,200.00				
	Inv. Inicial A. Diferido	-				
		3,406.00				
Crédito recibido						
(-) Amortización del crédito Capital de Trabajo		-				
		62,996.00				
Recuperación Capital de Trabajo			30,450.00			
Valor de Salvamento A.Fijos						6,430.00
Flujo de Efectivo		-68602	23265.82	41722.09	65835.28	91813.03
						157011.47

Elaboración propia

4. Estructura del financiamiento

Conforme lo mencionado anteriormente, el financiamiento total para la realización del proyecto se lo realizará a través de capital propio, producto de una buena cultura de ahorro, el presupuesto de inversión se encuentra financiado de la siguiente manera.

Tabla 31
Estructura del Financiamiento, en soles

Resumen	Monto
Inversión Fija Tangible	2,200
Inversión Fija Intangible	3,406
Capital de Trabajo	62,996
Total Inversión Inicial	68,602

Elaboración propia

5. Análisis de sensibilidad y simulación financiera

5.1. Parámetros de medición

5.1.1. Determinación de la TMAR

Tabla 32
Cálculo del VAN en un periodo de 5 años, en soles

Tasa de descuento	11.21%						
Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Flujos Netos	-	68,602	23,266	49,925	78,861	110,168	208,146
Valor Actual Neto	-	68,602	20,921	40,368	57,336	72,024	122,363
VAN	244409.33						

Elaboración propia

La TMAR es la tasa mínima aceptable de rendimiento sin inflación, porcentaje de ingreso anual que los inversionistas esperan ganar con la implementación de su proyecto, referenciado con la tasa máxima que los bancos ofrecen por una inversión a plazo fijo, 2.67% según datos del BCRP, adicional en el cálculo se considera el índice inflacionario de 6,89 % (según dato del INEI) y el porcentaje del riesgo país del 1,65 % en consideración que los inversionistas quieren que su dinero crezca más allá del índice inflacionario.

Fórmula:

$$TMAR = i + f + t$$

Donde:

f = tasa de inflación

i = riesgo país

t = tasa de interés pasiva

Tabla 33
Cálculo de TMAR

Concepto	%
Inflación	6.89
Tasa pasiva	2.67
Riesgo país	1.65
TMAR	11,21

Elaboración propia

Dando como resultado 11,21%, porcentaje que deberá ser el rendimiento mínimo de la inversión para que esta sea atractiva. Es la tasa con la que se trabajara.

5.1.2. Valor Actual Neto

El Valor actual neto (VAN) es un método de evaluación financiera mediante el cual se calcula la factibilidad económica financiera de invertir en un proyecto o empresa. El valor actual se determina trayendo al presente todos los flujos futuros del proyecto y restándole la inversión inicial.

La fórmula para calcular el Valor Actual Neto es:

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{F_t}{(1+k)^t} - I_0$$

Como se observa en la tabla 17, con un escenario sin financiamiento, el VAN es positivo, lo que quiere decir que los rendimientos futuros están por encima de la inversión inicial cuando son traídos al presente. De acuerdo con los cálculos, el VAN es de S/. 244,409.33, por lo que se puede inferir que el proyecto es viable.

5.1.3. Cálculo de VAN 2, variando la TMAR

A continuación, para realizar el cálculo de la TIR, es necesario otra TMAR, esta se obtendrá proyectando la inflación para el siguiente año, en base a los datos obtenidos de la página web Datos Mundial.com (Datos Mundial.com, 2022)

Tabla 34
Proyección de Inflación, en porcentaje

Año	Inflación	X	XY	X2
2016	3.56	-3	-10.68	9
2017	2.99	-2	-5.98	4
2018	1.51	-1	-1.51	1
2019	2.25	0	0	0
2020	2.00	1	2	1
2021	6.43	2	12.86	4
2022	6.89	3	20.67	9
	25.63	0	17.36	28
	3.66	0	2.48	4
A	3.66			
B	0.62			
y	3,66+0,62x		2.48	6.1414

Elaboración propia

Tabla 35
Cálculo de nueva TMAR

Concepto	%
Inflación	6.14
Tasa pasiva	2.67
Riesgo país	1.65
TMAR	10,46

Elaboración propia

Después de realizada la proyección de la inflación para el año 2023, de acuerdo a la tabla 20, se obtiene como resultado la nueva TMAR 10,46%.

Tabla 36
Cálculo de nuevo VAN, en soles

Tasa de descuento	10.46%						
Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Flujos Netos	-	68,602	23,266	49,925	78,861	110,168	208,146
Valor Actual Neto	-	68,602	21,063	40,918	58,512	74,000	126,573
VAN	252464.27						

Elaboración propia

El VAN para el año 2023 es positivo, lo que quiere decir que los rendimientos futuros traídos al presente están por encima de la inversión inicial. El VAN es de S/. 252,464.27, por lo que se reafirma que el proyecto es viable.

5.1.4. Cálculo de la TIR

La tasa interna de retorno (TIR) refleja el rendimiento real anualizado de los inversionistas, es la tasa que iguala la suma de los flujos descontados a la inversión inicial; esta es la base de comparación para la evaluación de un proyecto, lo que permite a los socios e inversionistas evaluar la rentabilidad del proyecto y si este es atractivo o no.

Donde:

F_n = Flujo de caja o de beneficios generados por la inversión en cada período,

n = número total de periodos.

T = año en el que se van obteniendo los beneficios de cada periodo.

Criterio de la TIR

$TIR = TMAR$ es rentable el proyecto

$TIR > TMAR$ es rentable el proyecto

$TIR < TMAR$ no es rentable el proyecto

Tabla 37
Cálculo de la TIR

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujos Netos	- 68,602	23,266	49,925	78,861	110,168	208,146
TIR	75%					

Elaboración propia

$TIR = 75\%$

El cálculo determina que la Tasa interna de retorno es igual a 75% por ello se establece que es mayor a la tasa de descuento el cual es del 11,21%, en base a este razonamiento se acepta el proyecto y se lo considera rentable.

5.1.5. Periodo de recuperación de la inversión

Tabla 38
Cálculo del periodo de recuperacion, en soles

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujos Netos	- 68,602	39,911	46,533	53,708	61,616	70,014
Flujo acumulado		39,911	86,444	140,152	201,768	271,782

Elaboración propia

Tiempo de recuperación: 1 año con 8 meses

5.1.6. Relación costo beneficio

Esta relación también es llamada "índice de rendimiento". Se trata de un método que permite la evaluación del proyecto basado en el concepto de "valor presente", se calcula dividiendo el valor presente de los ingresos entre el valor presente de los egresos. Si la relación entre ambos valores es mayor que 1, el proyecto se acepta; pero si este valor es inferior a 1 no se acepta, ya que el proyecto generaría más costos que ingresos, por lo tanto pérdidas a futuro, lo cual no es de interés para los inversionistas.

Para este proyecto, la relación beneficio/costo indica que por cada sol invertido, el proyecto obtiene un beneficio de S/. 4.56.

6. Planes de contingencia

Son las medidas estratégicas, operativas, organizacionales y de personal que se plantean ante cualquier contingencia que ponga en peligro la continuidad de la empresa. Los planes de contingencia están generalmente enfocados en áreas específicas de la compañía.

Un plan de contingencia se anticipa a posibles escenarios de riesgo, elaborando medidas y acciones para minimizar el impacto de dichos riesgos.

Estas medidas son un conjunto de procedimientos, manuales e instrucciones que se formulan en base a la simulación de situaciones distintas a las operaciones normales de la empresa, y cuya aplicación futura permitirá mitigar los problemas y asegurar el funcionamiento de la empresa en condiciones anómalas o incidentes inesperados. De esta manera se elevan las probabilidades de continuar con las actividades normales a pesar de las condiciones adversas, reduciendo los tiempos de acción ante los problemas.

Parte de una gestión responsable es incluir y desarrollar un plan de contingencia, desarrollando posibles situaciones, actores y procesos de forma anticipada. Es así que un plan de contingencia contiene a la vez un plan de acción y prevención.

La elaboración de un plan de contingencia eficaz necesita de tres procesos: una investigación de los riesgos en primer lugar, segundo una evaluación de los mismos y finalmente una planificación adecuada para su mitigación.

Es así que un plan de contingencia debe ser:

- General y global, en el que participen, de acuerdo al evento y en determinadas circunstancias todos los miembros de la organización.
- Actualización constante y permanente de los manuales de prevención
- Extenso y claro para poder adaptarse a diferentes escenarios negativos.
- Útil, para fijarse en los objetivos prioritarios.

Fases de un Plan de Contingencia

- Identificación de recursos.
- Identificación de riesgos clave.
- Clasificación de los riesgos según la prioridad.
- Plan de acción (respaldo, emergencias y recuperación)
- Difusión del Plan de Contingencia.

Capítulo X.

PLAN DE SOSTENIBILIDAD

El Plan de Sostenibilidad se basa en 3 aspectos importantes para el negocio: Económico, social y ambiental. Para que el negocio logre permanecer en el tiempo es vital que el impacto que genere sea positivo para todos sus principales interesados. La pastelería Nonimo es un negocio con fines de lucro que según el análisis financiero y los objetivos de crecimiento es viable, por lo que en este capítulo se enfocará en los propósitos establecidos para el ámbito social y ambiental.

1. Propósito ambiental

Ser un negocio que implementa economía circular en sus procesos y contribuye con el uso eficiente de los recursos. Para ello se plantean los siguientes objetivos ambientales:

- Planeamiento de producción de forma eficiente para disminuir la merma en producción, envases y empaques.
- Formar alianzas con emprendimientos sostenibles para donar los residuos sólidos para su uso en proyectos de compost/reciclaje o reuso.
- Utilizar empaques compostables para mejorar la disposición final del empaque al terminar el ciclo de vida del producto, de la misma manera se evitará utilizar empaques de plástico.
- La gestión administrativa será de forma digital para evitar el consumo de papel.
- Al trabajar con una Dark Kitchen y servicio de delivery se evita el consumo de energía para la iluminación del local y conservación de postres, así mismo se buscará una Dark Kitchen que cuente con equipos ahorrativos para consumir un 10% menos de energía que el consumo promedio en pastelerías y con grifería ahorrativa.
- Se impulsará el servicio de Delivery en bicicleta para lugares a menos de 10km de distancia del Dark Kitchen.

2. Propósito social

Impulsar el desarrollo del talento de las personas con Síndrome de Asperger, cambiar la percepción de vulnerabilidad ante la sociedad y promover el empleo de personas con habilidades especiales. Para este fin se plantean los siguientes objetivos sociales:

- Parte de la planilla de la empresa, será conformada por personas con Síndrome de Asperger.
- Se divulgará el impacto positivo que genera la contratación de personas con habilidades diferentes a través de redes sociales y página web.
- Se dará prioridad a la salud mental y el aprendizaje progresivo del personal con síndrome de Asperger a través del programa: “Dulce alegría”, en el cual el Jefe de Recursos Humanos dará seguimiento a las actividades de seguimiento laboral y personal de nuestros colaboradores.

3. Contribución a los Objetivos de Desarrollo Sostenible

En el 2015, se celebró la Cumbre de Desarrollo Sostenible que trajo como producto el Acuerdo de París, en el cual diversos países plantearon objetivos globales orientados a contribuir con la solución los problemas sociales que impactan de manera negativa a la humanidad, estos objetivos se denominaron “Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)” los cuales fueron establecidos por la Organización de las Naciones Unidas para su cumplimiento al 2030.

Pastelería Nonimo se suma al cumplimiento de estos objetivos, por lo que se muestra a continuación las principales ODS que se tienen en cuenta el desarrollo de actividades:

- **ODS 1. Fin de la pobreza:** Pastelería Nonimo promueve el empleo justo y estable de todos sus colaboradores, así como empodera a las personas con habilidades diferentes.
- **ODS 2. Hambre Cero:** Al ser una empresa dedicada a la fabricación de postres y estar en el sector alimenticio, solo se adquirirán los insumos estrictamente necesarios y se propone la compra local del 100% de los insumos, con el objetivo de promover una producción alimentaria más sostenible.
- **ODS 3. Salud y Bienestar:** Parte del plan de recursos humanos se encuentra

centrado en el seguimiento de la Salud de todos los colaboradores y con mayor enfoque el personal con Síndrome de Asperger, quienes a través del programa Dulce Alegría se acompañará en todo su desarrollo como profesionales y ciudadanos.

- **ODS 4. Educación de calidad:** En el programa Dulce Alegría se plantea programas formativos hacia nuestro personal con el objetivo de desarrollar su talento.
- **ODS 8. Trabajo decente y crecimiento económico:** Se impulsa y promueve el empleo inclusivo y estable de personal con habilidades diferentes.
- **ODS 9. Industria, Innovación e Infraestructura:** El modelo de negocio se basa en la prestación de un servicio innovador, ágil y sostenible como son los Dark Kitchen y la aplicación de la tecnología para la distribución y ventas de los productos.
- **ODS 12. Producción y consumo responsable:** En pastelería Nonimo, prima la conciencia del impacto por la generación de residuos de la industria alimentaria, por lo que el reciclaje, la economía circular y la constante reducción de recursos (agua y energía) son políticas que definen la forma de producción en el negocio.
- **ODS 13. Cambio climático:** Como parte de los objetivos está la medición, verificación y disminución de la Huella de Carbono corporativa de manera anual a través de la plataforma gratuita del Ministerio del Ambiente.
- **ODS 17 Alianzas para lograr objetivos:** Implementación de Programas de donaciones de residuos sólidos, alianzas con organizaciones y comunidades orientadas a las personas con Síndrome de Asperger y ser parte de una Red de negocios sostenibles como Kunan o Perú 21, será parte de los objetivos en el plan de Sostenibilidad.

4. Estrategias de Sostenibilidad.

De acuerdo a los compromisos asumidos en base a los propósitos corporativos, Pastelería Nonimo plantea los siguientes principios o valores para la sostenibilidad que le permitirá contribuir positivamente:

- Transparencia y ética
- Innovación
- Crecimiento personal.
- Humanismo e inclusión
- Responsabilidad.

Con el objetivo de preservar los valores y propósitos corporativos, se plasmará en los estatutos de manera textual el cumplimiento de los compromisos establecidos en el Plan de Sostenibilidad y a su vez, Pastelería Nonimo contará con las siguientes certificaciones y reconocimientos legales.

- **Empresa de Beneficio e Interés Colectivo**, la razón social de la empresa será: “Pastelería Nonimo S.A BIC”, por lo que se tiene contemplado la gestión de dicha inscripción en registros públicos y la SUNAT, como requisito se necesitará mencionar en los estatutos de la empresa los compromisos y obligaciones relacionadas al plan de Sostenibilidad, así mismo se deberá elaborar un Plan Estratégico BIC donde se plasman los propósitos sociales y ambientales con el objetivo de comunicar al Ministerio de Producción los objetivos así como la presentación anual de un Informe de Cumplimiento del Plan estratégico según el marco de la Ley BIC. (Produce, s.f.)
- **Empresa B**, se postulará a la certificación de Empresas B, el cual es un certificado internacional en el que se acredita el desarrollo de acciones concretas para solucionar problemas sociales y ambientales, así como la aplicación de buenas prácticas en materia de gobernanza. (Sistema B, s.f.)
- **Diploma de Huella de Carbono Perú**, Pastelería Nonimo de forma anual calculará la emisión de los gases de efecto invernadero que generan sus actividades con el objetivo la reducción de sus emisiones. (MINAM, s.f.)
- **Red Kunan**, Pastelería Nonimo postulará a la Red Kunan, en la que solo se

admiten empresas y emprendimientos socio ambientales que impulsan una nueva forma de hacer negocios, en esta red se contará con mayor visibilidad y oportunidades. (Kunan, s.f.).

5. Cuadro de objetivos e indicadores de seguimiento.

Tabla 39

Objetivos de sostenibilidad e indicadores de seguimiento

Principio de sostenibilidad	Acciones	Objetivos	Metas 2022	Indicador
Transparencia y Ética.	Elaborar un código de ética.	Contar con un Código de ética que refleje las directrices de nuestras actividades.	Divulgar el código de ética al 100% de los proveedores y colaboradores.	(Número de colaboradores y proveedores con conocimiento del código de ética) / (Número de total colaboradores y proveedores)%
	Elaborar el Plan estratégico BIC	Dar a conocer los propósitos sociales y ambientales de la empresa.	Divulgar el código de ética al 100% de los proveedores y colaboradores.	(Número de colaboradores y proveedores con conocimiento del código de ética) / (Número de total colaboradores y proveedores)%

		Tener al menos 1 post al mes en redes sociales sobre los propósitos de la empresa.	Número de Posts relacionados al Plan Estratégico BIC	
	Estrategia de las 5S.	Fomentar una cultura de orden y limpieza en las actividades de producción.	Implementación de las 5S en la Dark Kitchen	Cantidad de "S" implementadas.
Crecimiento personal	Capacitación al personal	Sensibilizar al personal en temas de desarrollo profesional y personal.	Contar con un Plan Anual de Capacitaciones en seguridad, medio ambiente que se implemente al 100%.	(Actividades ejecutadas/Actividades planeadas)%

	Dar seguimiento al progreso profesional y salud mental de los colaboradores.	Implementar el Programa "Dulce Alegría"	(Actividades ejecutadas/Actividades planeadas)%
		Contratar al menos 2 personas con Síndrome de Asperger.	Cantidad de personas en la planilla con Síndrome de Asperger.
Humanismo e inclusión	Impulso de contratación de personas con habilidades diferentes	Promover la contratación de personas con habilidades diferentes	Número de alianzas generadas
		Generar alianzas con organizaciones que trabajen con personas con habilidades diferentes.	

			Divulgar el impacto positivo y bondades que trae la contratación de personal con habilidades diferentes.	Cantidad de publicaciones relacionadas a los impactos positivoss.
			Medir la huella Carbono anualmente utilizando la plataforma de Huella de Carbono Perú.	Medir la huella Carbono en los niveles 1, 2 y 3 del año 2021 en la plataforma de Huella de Carbono Perú.
Responsabilidad	Huella de Carbono	Gestión de emisiones de gases de efecto invernadero	Ejecutar el proceso de verificación de la Huella de Carbono.	Iniciar el proceso de Verificación de la Huella de Carbono 2020 y 2021.

	Iniciar con la gestión de las emisiones resultado del cálculo de Huella de Carbono.	Ejecutar un plan de reducción de Huella de carbono	Elaborar el plan de reducción para el año 2022 comparado con el 2021.
Uso de alimentos y productos.	Eliminar el uso de productos que puedan ser nocivos para el personal y el consumidor.	100% de insumos y productos libres de contenido nocivo.	$(\text{productos sin nocivos usados}) / (\text{productos totales usados}) \%$
Gestión de agua	Reducir el consumo de agua	100% de grifería ahorrativa	$(\text{Cantidad de grifos ahorrativos}) / (\text{Total de grifos}) \%$

	Reducir el consumo de energía.	Trabajar con equipos y máquinas A+	(Cantidad de equipos A+)/(Total de equipos utilizados)%
Gestión de energía.	Reducir el consumo de combustible en la distribución de tortas	Todas los repartos con distancias menores a 10km se ejecuten con bicicletas	(Cantidad deliverys menores de 10km)/(Total de deliverys)%
		Cero empaques de plástico.	Cantidad de empaques de plástico.
Gestión de residuos sólidos.	Evitar el uso de plástico.	Disminuir el uso de plástico dentro e las actividades productivas	Kg de residuos plásticos
	Implementar la segregación de residuos sólidos.	Cumplir con el 100% de la segregación.	% de cumplimiento de segregación.

Donar todos los residuos aprovechables. Kg de residuos donados.

Promover la compra en grandes cantidades para evitar la generación de residuos por empaques.

Reducir la generación de residuos sólidos no aprovechables en las actividades productivas. Eliminar el teconopor como empaque de las compras. Kg de residuos solidos no aprovechables generados.

Utilizar instrumentos de limpieza reutilizables.

Innovación Innovación en procesos y productos. Reducir el consumo de papel. de Implementar facturación y boleta electrónica. (Número de documentos digitales)/(Total documentos)% de documentos

Trabajar con documentos, recetas digitales.
(Número de documentos digitales)/(Total de documentos)%

Usar el 100% de empaques amigables con el medio ambiente
(Número de ecoempaques digitales)/(Total de tipos de empaques)%

Uso de empaques compostables o reciclados.

Utilizar herramientas que sean reutilizables
(Número de herramientas reusables)/(Total de herramientas)%

Elaboración propia

REFERENCIAS

- Albarracín Fernández, G. (2018). Obtenido de <https://repositorio.utp.edu.pe/handle/20.500.12867/1856>
- Alvarez J eat it. (2007). *Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo*. Obtenido de <https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/tlahuelilpan/n3/e2.html>
- Andina. (2021). *ANDINA*. Obtenido de <https://andina.pe/agencia/noticia-ingreso-per-capita-mensual-a-nivel-nacional-crecio-129-2021-892865.aspx#:~:text=Adem%C3%A1s%2C%20si%20estos%20datos%20se,rural%20alcanzan%20los%20617%20soles>.
- Auticon. (s.f.). Obtenido de <https://auticon.com/>
- Autonomy Works. (s.f.). Obtenido de <https://www.autonomy.works/>
- Betancourt. (2020). Obtenido de <https://www.peru-retail.com/miraflores-y-los-olivos-en-el-top-10-de-distritos-con-mayor-potencial-para-establecer-dark-kitchens/#:~:text=Las%20Dark%20Kitchens%20se%20han,gastron%C3%B3mica%20en%20el%20mercado%20peruano>.
- Bustamante C. (2010). *Contabilidad Financiera*. Obtenido de https://www.uv.mx/personal/cbustamante/files/2011/06/Contabilidad_Financiera_1_Unidad_3.pdf
- Bylund P. (2018). *Mises Daily Articles*. Obtenido de <https://mises.org/es/library/la-teoria-economica-de-la-empresa>
- Comisión Especial de Estudio sobre Discapacidad del Congreso de la República. (2002). *Exclusión laboral, discriminación salarial*.
- Contreras E. (2013). *Pensamiento & Gestión*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/646/64629832007.pdf>
- EFE. (2022). Obtenido de https://www.swissinfo.ch/spa/per%C3%BA-inflaci%C3%B3n_inflaci%C3%B3n-en-per%C3%BA-fue-del-1---en-julio-y-llega-al-5-6---en-lo-que-va-de-2022/47795736
- El Comercio. (2021). *Cinco tendencias que marcarán la industria de panadería, pastelería y chocolatería. El Comercio*. Obtenido de <https://elcomercio.pe/economia/negocios/panaderia-pasteleria-y-chocolateria-en-peru-cinco-grandes-tendencias-que-marcaran-la-industria-en-estos-rubros-nndc-noticia/>
- Empanacombi. (s.f.). *Empanacombi, Pagina web oficial*. Obtenido de <https://www.empanacombi.com/>
- Gaither. N. (2019). *Scribb*.
- Giraldo V. (2019). *Rockcontent*. Obtenido de <https://rockcontent.com/es/blog/publicidad/>
- González-Alba, B. C.-G.-O. (2019). *El diagnóstico del síndrome de Asperger en el DSM-5*. Málaga, España: Universidad de Málaga.
- Hubspot. (2021). *Qué son los programas de fidelización y 10 ejemplos*. Obtenido de Hubspot: <https://blog.hubspot.es/service/que-son-los-programas-de-fidelizacion>
- Incluyeme. (s.f.). Obtenido de <https://www.incluyeme.com/>
- Incluyeme. (2022). *Incluyeme.com*. Obtenido de <https://www.incluyeme.com/todo-lo-que-necesitas-saber-sobre-la-ley-n29973-para-personas-con-discapacidad-en-peru/?reload=176697>
- Inteligencia de Negocios. (2020). *TuDashboard*. Obtenido de <https://tudashboard.com/vision-estrategica/>
- Jaime. H. (2022). *Holmes HR*. Obtenido de <https://www.holmeshr.com/blog/presupuesto-rh->

- 2022/#:~:text=El%20presupuesto%20de%20recursos%20humanos%20se%20refiere%20a%20los%20fondos,de%20bienestar%20de%20los%20empleados.
- Kunan. (s.f.). *Red Kunan*. Obtenido de <https://www.kunan.com.pe/redkunan/>
- La Cámara. (2020). Obtenido de <https://lacamara.pe/dark-kitchens-conoce-en-que-districtos-de-lima-son-mas-rentables/>
- Los Perejiles Eventos. (s.f.). Obtenido de <http://www.losperejileseventos.com.ar/>
- Maldonado J. (2019). *Scielo*. Obtenido de http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2307-79992019000200016
- Márquez M. (2022). *Mka*. Obtenido de <https://www.marketingandweb.es/marketing/cinco-fuerzas-de-porter/>
- Mata L. (2019). *Investigalia*. Obtenido de <https://investigaliacr.com/investigacion/disenos-de-investigaciones-con-enfoque-cuantitativo-de-tipo-no-experimental/>
- MINAM. (s.f.). *Huella de Carbono Perú*. Obtenido de <https://huellacarbonoperu.minam.gob.pe/huellaperu/#/huellaperu>
- Miñarro M. (2022). *Inboundcycle*. Obtenido de <https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/que-es-un-plan-de-marketing-y-como-hacer-uno>
- Neffa J. (1999). *Universidad Nacional de la Plata*. Obtenido de https://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/art_revistas/pr.2956/pr.2956.pdf
- Oviedo. (2021). *Cámara*. Obtenido de <https://www.mba-asturias.com/economia/flujo-de-caja/>
- Peiro A. (2020). *Economipedia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/vision-de-una-empresa.html>
- Peñalver P. (2012). *Pablo Peñalver*. Obtenido de <https://pablopenalver.com/entorno-tecnologico/>
- Point AI. (s.f.). Obtenido de <https://www.point-ai.com/>
- Porter, M. E. (1991). *The Competitive Advantage of the Inner America's Green Strategy*. Scientific America.
- Prieto S. (2020). *Grupo Pya*. Obtenido de <https://grupo-pya.com/recursos-definicion-tipologia-la-empresa/>
- Produce. (s.f.). *Sociedades Bic*. Obtenido de Produce: <https://sociedadesbic.produce.gob.pe/>
- Quinta C. (2020). *Oberlo*. Obtenido de <https://cl.oberlo.com/blog/ventaja-competitiva>
- Quiroa M. (2018). *Economipedia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/estudio-de-factibilidad.html>
- Quiroa M. (2022). *Economipedia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/producto.html>
- Reyes E. (2020). *Emprendedor Inteligente*. Obtenido de <https://www.emprendedorinteligente.com/definicion-de-emprendedor/>
- Romero C. (2022). *Tiendanube*. Obtenido de <https://www.tiendanube.com/blog/mx/mercado-potencial/>
- Salazar H. (2015). *Enciclopedia*. Obtenido de <https://enciclopedia.net/observacion-gral/>
- Sistema B. (s.f.). *Sistema B*. Obtenido de <https://www.sistemab.org/>
- Specialisterne. (s.f.). Obtenido de <https://specialisternespain.com/>
- Thompson I. (2006). *Promonegocios*. Obtenido de <https://www.promonegocios.net/demanda/definicion-demanda.html>
- Thompson, I. (2001). *Promonegocios*.
- Webster J. (2020). *Lucidchart*. Obtenido de <https://www.lucidchart.com/blog/es/que-es-y-las-estrategias-de-posicionamiento-del-productos>

- Westreicher. G. (2022). *Economipedia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/gastos-preoperativos.html#:~:text=Los%20gastos%20preoperativos%20son%20todos,y%20poder%20ponerla%20en%20march>
- Westreicher. G. (2022). *Economipedia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/plan-financiero.html>
- Wigmore I. (2017). *CompuerWeekly*. Obtenido de <https://www.computerweekly.com/es/definicion/Plan-de-negocios>