

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**  
**ESCUELA DE POSGRADO**



**Modelo ProLab: Bizcochuelos Valera, una Propuesta Empresarial Sostenible  
para Mejorar la Calidad de Vida de la Población en Pobreza y Pobreza  
Extrema del Distrito de Chongoyape**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN  
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS OTORGADO POR  
LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**PRESENTADA POR**

Alicia Eleny Dávila Guerrero, DNI: 73059466

Pedro Segundo Gutiérrez Vargas, DNI: 43407343

Juan José Marzio De La Piedra Silva, DNI: 43498111

Dante Mauricio Bulnes Davies, DNI: 44447565

**ASESOR**

Pablo José Arana Barbier, DNI: 44614140

ORCID 0000-0002-4449-0086

**JURADO**

Presidente: NÚÑEZ MORALES, NICOLÁS ANDRÉS

Jurado: NARRO LAVI, JUAN PEDRO RODOLFO

Asesor: ARANA BARBIER, PABLO JOSÉ

**Surco, febrero 2023**

### Declaración Jurada de Autenticidad

Yo, Pablo José Arana Barbier, docente del Departamento Académico de Posgrado en Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor(a) de la tesis/el trabajo de investigación titulado Bizcochuelos Valera, una Propuesta Empresarial Sostenible para Mejorar la Calidad de Vida de la Población en Pobreza y Pobreza Extrema del Distrito de Chongoyape, de los(as) autores(as) Alicia Eleny Dávila Guerrero, Pedro Segundo Gutiérrez Vargas, Juan José Marzio De La Piedra Silva y Mauricio Bulnes Davies, dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 16%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 16/12/2022.
- He revisado con detalle dicho reporte y confirmo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio alguno.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha:

.....

Apellidos y nombres del asesor / de la asesora: Arana Barbier, Pablo José	
DNI: 44614140	Firma 
ORCID: ORCID 0000-0002-4449-0086	

## Agradecimientos

Agradezco a Alberto Valera por brindarnos información sobre Bizcochuelos Valera y a nuestro asesor Pablo Arana por su constante apoyo en la revisión de tesis.

Alicia Eleny Dávila Guerrero

A Dios, por haberme bendecido tanto hasta el día de hoy y al magnífico equipo que me acompañó durante este maravilloso proceso.

Pedro Segundo Gutiérrez Vargas

Agradezco al señor Alberto Valera por su apoyo constante para que esta tesis sea posible.

Juan José Marzio De La Piedra Silva

Agradezco a mi equipo y a nuestro asesor Pablo Arana por su paciencia y noble predisposición en cada cita de asesoría, agradezco también a todas las personas que participaron del *focus groups* y las encuestas, fuente principal de nuestro trabajo de tesis.

Dante Mauricio Bulnes Davies

## Dedicatorias

A mis padres Mónica Guerrero Barrantes y Carlos Dávila Ramos, por inspirarme continuamente a ser mejor persona y profesional.

Alicia Dávila Guerrero

A mi madre, Apolonia, sin la cual ni siquiera estaría vivo; quien, además, ha sido mi faro, mi inspiración y mi guía. A Lesly, mi esposa, quien me reta a crecer día a día y ha hecho de mí una mejor persona, y a nuestras maravillosas hijas: Maricarmen, Gia y Lua.

Pedro Segundo Gutiérrez Vargas

A mis padres, mi esposa, mis hijos Santiago y Álvaro, por ser mi motivación para seguir creciendo como persona.

Juan José Marzio De La Piedra Silva

A mi esposa Natalie por su comprensión y en especial a mi suegro Jorge, quien no pudo verme graduar, sin embargo, sus palabras de aliento, acompañadas de su personalidad noble y entusiasta, me han servido y servirán siempre de alicientes para ser una mejor persona en todos los aspectos de mi vida.

Dante Mauricio Bulnes Davies

## Resumen Ejecutivo

Al igual que en todo el País, el distrito de Chongoyape, en Lambayeque, es afectado por la pobreza y pobreza extrema. Así, según CEPLAN (2017), el 23% de su población se encuentra en pobreza total y un 8% en pobreza extrema. Esto arrastra consigo problemas más complejos como la falta de acceso a un sistema de salud adecuado y poco o ningún acceso a una alimentación de calidad, lo cual merma el desempeño posterior de los niños, manteniéndolos en una trampa de pobreza de la cual se ha vuelto muy complicado salir.

Ante esta situación, aparece “Bizcochuelos Valera” como una oportunidad para contribuir a reducir esta brecha identificada, no solo desde el punto de vista económico y medioambiental, sino también con una importante contribución social en aras de contribuir con el desarrollo de las poblaciones vulnerables, marcando un camino donde resaltan el trabajo justo, los salarios por encima del mercado y mejores oportunidades de desarrollo

Al realizar la evaluación integral de proyecto se vio que es un proyecto muy atractivo desde el punto de vista económico y social porque contribuye de manera importante en la comunidad donde se ejecutará; además de ser muy atractivo para el inversionista. Las personas que trabajen de manera directa en el proyecto verán incrementados sus ingresos, contarán con beneficios sociales, pero, sobre todo, tendrán la magnífica oportunidad de salir de la trampa de la pobreza y empezar a construir un mejor futuro para sus hijos y su comunidad. Por otro lado, el uso de empaque biodegradable para los bizcochuelos y bizcotelas hace de este un proyecto alineado a la tendencia actual de sostenibilidad y desarrollo. Finalmente, en un horizonte de cinco años, se tiene un VANE de S/4'214,156; un VANF de S/3'987,503 y un VAN social de S/1'375,130; lo que convierte al proyecto en un proyecto altamente rentable y sostenible.

## Abstract

As in the entire country, the district of Chongoyape, in Lambayeque, is affected by poverty and extreme poverty. Thus, according to CEPLAN 2017, 23% of its population is in total poverty and 8% in extreme poverty. This brings with it more complex problems such as lack of access to an adequate health system and little or no access to quality food, which reduces the subsequent performance of children, keeping them in a poverty trap from which they have become very difficult to get out.

Given this situation, "Bizcochuelos Valera" appears as an opportunity to help reduce this identified gap, not only from an economic and environmental point of view, but also with an important social contribution in order to contribute to the development of vulnerable populations, marking a path where fair work, wages above the market and better development opportunities stand out

When carrying out the integral evaluation of the project, it was seen that it is a very attractive project from the economic and social point of view because it contributes in an important way to the community where it will be executed; besides being very attractive for the investor. The people who work directly in the project will see their income increase, they will have social benefits, but above all, they will have the magnificent opportunity to get out of the poverty trap and start building a better future for their children and their community. On the other hand, the use of biodegradable packaging for biscuits and biscuits makes this a project aligned with the current trend of sustainability and development. Finally, in a horizon of 5 years, there is a VANE of S/4'214,156; a VANF of S/3'987,503 and a VANS of S/1'375,130; which makes the project a highly profitable and sustainable project.

## Tabla de Contenidos

<b>Lista de Tablas .....</b>	<b>x</b>
<b>Lista de Figuras.....</b>	<b>xii</b>
<b>Capítulo I. Definición del Problema.....</b>	<b>1</b>
1.1. Contexto del Problema a Resolver .....	2
1.2. Presentación del Problema a Resolver .....	3
1.3. Sustento de la Complejidad y Relevancia del Problema a Resolver.....	5
<b>Capítulo II: Análisis del Mercado .....</b>	<b>6</b>
2.1. Descripción del Mercado o Industria .....	6
2.1.1 Análisis de Mercado .....	6
2.1.2 Segmentación del Mercado .....	7
2.2. Análisis Competitivo Detallado .....	9
2.2.1 Infraestructura y Procesos .....	12
2.2.2 Clientes .....	13
<b>Capítulo III: Investigación del Usuario .....</b>	<b>15</b>
3.1. Perfil del Usuario .....	15
3.2. Mapa de Experiencia de Usuario .....	19
3.3. Identificación de la Necesidad .....	21
<b>Capítulo IV. Diseño del Producto o Servicio .....</b>	<b>24</b>
4.1. Concepción del Producto o Servicio .....	24
4.2. Desarrollo de la Narrativa .....	25
4.3. Carácter Innovador del Producto o Servicio .....	26
4.4. Propuesta de Valor .....	28
4.5. Producto Mínimo Viable (PMV) .....	30
<b>Capítulo V: Modelo de Negocio .....</b>	<b>32</b>

5.1. Lienzo del Modelo de Negocio .....	32
5.2. Viabilidad del Modelo de Negocio .....	35
5.3. Escalabilidad/Exponencialidad del Modelo de Negocio.....	36
5.4. Sostenibilidad del Modelo de Negocio .....	37
<b>Capítulo VI: Solución Deseable, Factible y Viable .....</b>	<b>39</b>
6.1. Validación de la Deseabilidad de la Solución.....	39
6.1.1. Hipótesis para Validar la Deseabilidad de la Solución .....	39
6.1.2. Experimentos Empleados para Validar la Deseabilidad de la Solución.....	41
6.2. Validación de la Factibilidad de la Solución.....	44
6.2.1. Plan de Mercadeo .....	45
6.2.2. Plan de Operaciones .....	49
6.2.3. Simulaciones Empleadas para Validar las Hipótesis.....	51
6.3. Validación de la Viabilidad de la Solución.....	54
6.3.1. Presupuesto de Inversión.....	54
6.3.2. Análisis Financiero.....	55
6.3.3. Simulaciones Empleadas para Validar las Hipótesis.....	64
<b>Capítulo VII. Solución Sostenible.....</b>	<b>79</b>
7.1. Relevancia Social de la Solución .....	79
7.2. Rentabilidad Social de la Solución .....	80
7.2.1 Impacto del Proyecto sobre los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)	
Considerados.....	80
<b>Capítulo VIII. Decisión e Implementación .....</b>	<b>84</b>
8.1. Plan de Implementación y Equipo de Trabajo .....	84
8.2. Conclusión.....	86
8.3. Recomendación .....	87

<b>Referencias.....</b>	<b>88</b>
<b>Apéndice A: Entrevista a Hermanos Valera .....</b>	<b>92</b>
<b>Apéndice B: Encuesta Dirigida a los Beneficiarios.....</b>	<b>95</b>
<b>Apéndice C: Encuesta al Usuario .....</b>	<b>100</b>
<b>Apéndice D: Guía de Focus Group.....</b>	<b>104</b>
<b>Apéndice E: Informe de Focus Group .....</b>	<b>105</b>
<b>Apéndice F: Encuesta a Consumidores Actuales - Preguntas .....</b>	<b>113</b>
<b>Apéndice G: Encuesta a Consumidores Actuales – Análisis de los Resultados .....</b>	<b>116</b>
<b>Apéndice H: Tarjetas de Prueba para las Hipótesis del Modelo de Negocio .....</b>	<b>123</b>
<b>Apéndice I: Tarjetas de Aprendizaje de la Evidencia Generada por las Hipótesis.....</b>	<b>134</b>
<b>Apéndice J: Estimación del Flujo de los Beneficios y Costos Sociales en el Primer Año del Emprendimiento, en Soles .....</b>	<b>145</b>

## Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Cuadro Comparativo de las Alternativas Existentes en el Mercado</i> .....	11
Tabla 1 <i>Cuadro Comparativo de las Alternativas Existentes en el Mercado</i> .....	14
Tabla 3 <i>Listado de Hipótesis del Proyecto</i> .....	40
Tabla 4 <i>Valores Asignados para Cálculo de la Muestra de Beneficiarios</i> .....	41
Tabla 5 <i>Valores Asignados para Cálculo de la Muestra de Usuarios</i> .....	42
Tabla 6 <i>Presupuesto de la Mezcla de Marketing (2023-2027), en Soles</i> .....	47
Tabla 7 <i>Presupuesto de la Mezcla de Marketing (2023-2032), en soles</i> .....	48
Tabla 8 <i>Inversión Inicial de Materiales</i> .....	49
Tabla 9 <i>Resultado Financiero en Escenarios Basados en la Participación de Mercado (2023-2027)</i> .....	52
Tabla 10 <i>Resultado Financiero en Escenarios Basados en la Participación de Mercado (2023-2032)</i> .....	54
Tabla 11 <i>Inversión en Elementos de Producción</i> .....	54
Tabla 12 <i>Inversión en Puntos de Venta</i> .....	55
Tabla 13 <i>Proyección de Ventas Anuales (2023-2032), en Unidades</i> .....	56
Tabla 14 <i>Detalle de Costos de Personal (2023-2032)</i> .....	57
Tabla 15 <i>Cálculo de WACC Y CAPM para Flujo de 5 Años (2023-2027)</i> .....	60
Tabla 16 <i>Cálculo de WACC Y CAPM para flujo de 10 años (2023-2032)</i> .....	61
Tabla 17 <i>Estado Anual de la Situación Financiera (2023-2027), en Soles</i> .....	62
Tabla 18 <i>Estado Anual de la Situación Financiera (2023-2032), en Soles</i> .....	63
Tabla 19 <i>Estado de Ganancias y Pérdidas (2023-2027), en Soles</i> .....	66
Tabla 20 <i>Estado de Ganancias y Pérdidas (2023-2032), en Soles</i> .....	67
Tabla 21 <i>Evaluación Económica y Financiera, en Soles (2023-2027)</i> .....	68
Tabla 22 <i>Evaluación Económica y Financiera, en Soles (2023-2032)</i> .....	69

Tabla 23 <i>Proyección de Flujo de Caja en Miles de S/ Escenario que con Participación de</i> <i>3.6% - 5 Años</i> .....	70
Tabla 24 <i>Proyección de Flujo de Caja en Miles de S/ Escenario con Participación de</i> <i>3.6% - 10 Años</i> .....	71
Tabla 25 <i>Proyección de Flujo de Caja en Miles de S/ Escenario con Participación de</i> <i>2.7% - 5 Años</i> .....	72
Tabla 26 <i>Proyección de Flujo de Caja en Miles de S/ Escenario con Participación de</i> <i>2.7% - 10 Años</i> .....	73
Tabla 27 <i>Proyección de Flujo de Caja en Miles de S/ Escenario con Participación de</i> <i>4.5% - 5 Años</i> .....	74
Tabla 28 <i>Proyección de Flujo de Caja en Miles de S/ Escenario con Participación de</i> <i>4.5% - 10 Años</i> .....	75
Tabla 29 <i>Proyección de Flujo de Caja en Miles de S/ Escenario con Participación de</i> <i>1.4% - 5 Años</i> .....	76
Tabla 30 <i>Proyección de Flujo de Caja en Miles de S/ Escenario con Participación de</i> <i>1% - 10 Años</i> .....	77
Tabla 31 <i>Resultados de Validar las Hipótesis de Negocio</i> .....	78
Tabla 32 <i>Estimación de Flujo de Beneficios y Costos Sociales, en Soles (2023-2027)</i> .....	82
Tabla 33 <i>Estimación del Flujo de Beneficios y Costos Sociales del Emprendimiento, en</i> <i>Soles (2023-2032)</i> .....	83
Tabla J 1 <i>Estimación del Flujo de los Beneficios y Costos Sociales en el Primer Año del</i> <i>Emprendimiento, en Soles</i> .....	145

## Lista de Figuras

Figura 1	<i>Población en Situación de Pobreza según Regiones del Perú 2019 – 2020</i> .....	4
Figura 2	<i>Consumo de Bizcochuelos o Bizcotelas Valera</i> .....	16
Figura 3	<i>Lugar de Residencia</i> .....	16
Figura 4	<i>Anhelos y Motivaciones</i> .....	17
Figura 5	<i>Número de Integrantes por Familia</i> .....	17
Figura 6	<i>Viajaban Antes de Pandemia</i> .....	18
Figura 7	<i>Lugar a Donde Suelen Viajar</i> .....	18
Figura 8	<i>Lienzo Meta Usuario</i> .....	20
Figura 9	<i>Mapa de la Experiencia de Usuario del Producto</i> .....	22
Figura 10	<i>Presentación actual de Bizcotelas y Bizcochuelo Valera</i> .....	26
Figura 11	<i>Presentación Propuesta de Producto Bizcochuelos Valera</i> .....	27
Figura 12	<i>Presentación Propuesta de Producto Bizcochuelos Valera</i> .....	28
Figura 13	<i>Lienzo de la Propuesta de Valor del Negocio</i> .....	31
Figura 14	<i>Lienzo del Modelo de Negocio</i> .....	34
Figura 15	<i>Fórmula de Cálculo de Muestra</i> .....	41
Figura 16	<i>Proceso de Fabricación de Bizcochuelos Valera</i> .....	50
Figura 17	<i>Lay Out de Operaciones</i> .....	51
Figura 18	<i>Diagrama de Gantt de la Implementación</i> .....	85
Figura B 1	<i>Disposición de Trabajar Formalmente</i> .....	96
Figura B 2	<i>¿Un Trabajo Formal Mejoraría tu Vida?</i> .....	96
Figura B 3	<i>Dispuestos a Trabajar en Bizcochuelos Valera</i> .....	97
Figura B 4	<i>Disposición de Trabajar Fuera</i> .....	97
Figura B 5	<i>Rango de Ingresos por Familia</i> .....	98
Figura B 6	<i>Rango de Ingreso Individual</i> .....	99

Figura G 1 <i>Sexo</i> .....	116
Figura G 2 <i>Ciudad</i> .....	116
Figura G 3 <i>Ciudad con que Relacionan a Bizcochuelos y Bizcotelasvalera</i> .....	117
Figura G 4 <i>Competencia en el Rubro de Bizcochuelos y Bizcotelas Valera</i> .....	117
Figura G 5 <i>Competidores en el Rubro</i> .....	118
Figura G 6 <i>Persuasión en la Decisión de Compra al Saber que en el Proceso de Producción Intervienen Personas en Pobreza Extrema</i> .....	118
Figura G 7 <i>¿Comprarías en el Empaque Biodegradable?</i> .....	119
Figura G 8 <i>¿Comprarías la Nueva Presentación?</i> .....	119
Figura G 9 <i>Frecuencia de Compra de Bizcochuelos Valera</i> .....	120
Figura G 10 <i>Atributos que Influyen en el Proceso de Compra</i> .....	120
Figura G 11 <i>Monto Máximo que se Pagaría por un Empaque de Seis Unidades</i> .....	121
Figura G 12 <i>Ciudad con que Relacionan a Bizcochuelos y Bizcotelas Valera</i> .....	121
Figura G 13 <i>¿Se tienen Identificados los Puntos de Venta?</i> .....	122
Figura G 14 <i>Encuesta NPS: ¿Recomendarías el Consumo de Bizcochuelos y Bizcotelas Valera a personas que No Han Tenido la Oportunidad de Probarlo?</i> .....	122
Figura H 1 <i>Tarjeta de Prueba 1</i> .....	123
Figura H 2 <i>Tarjeta de Prueba 2</i> .....	124
Figura H 3 <i>Tarjeta de Prueba 3</i> .....	125
Figura H 4 <i>Tarjeta de Prueba 4</i> .....	126
Figura H 5 <i>Tarjeta de Prueba 5</i> .....	127
Figura H 6 <i>Tarjeta de Prueba 6</i> .....	128
Figura H 7 <i>Tarjeta de Prueba 7</i> .....	129
Figura H 8 <i>Tarjeta de Prueba 8</i> .....	130
Figura H 9 <i>Tarjeta de Prueba 9</i> .....	131

Figura H 10 <i>Tarjeta de Prueba 10</i> .....	132
Figura H 11 <i>Tarjeta de Prueba 11</i> .....	133
Figura I 1 <i>Tarjeta de Aprendizaje 1</i> .....	134
Figura I 2 <i>Tarjeta de Aprendizaje 2</i> .....	135
Figura I 3 <i>Tarjeta de Aprendizaje 3</i> .....	136
Figura I 4 <i>Tarjeta de Aprendizaje 4</i> .....	137
Figura I 5 <i>Tarjeta de Aprendizaje5</i> .....	138
Figura I 6 <i>Tarjeta de Aprendizaje 6</i> .....	139
Figura I 7 <i>Tarjeta de Aprendizaje 7</i> .....	140
Figura I 8 <i>Tarjeta de Aprendizaje 8</i> .....	141
Figura I 9 <i>Tarjeta de Aprendizaje 9</i> .....	142
Figura I 10 <i>Tarjeta de Aprendizaje 10</i> .....	143
Figura I 11 <i>Tarjeta de Aprendizaje 11</i> .....	144

## Capítulo I. Definición del Problema

Chongoyape es una ciudad peruana ubicada a 60 kilómetros de la ciudad de Chiclayo, provincia homónima, al sureste del departamento de Lambayeque. Chongoyape tiene 19,000 habitantes, sólo la zona urbana asciende a 3,300 personas. Según la Municipalidad Provincial de Lambayeque (2019), en su Plan de Desarrollo Concertado, el distrito de Chongoyape presenta mayor índice de pobreza y un déficit habitacional del 41%. Su población informal se incrementó en 1.74% al año, y se denomina informal porque adquirieron su vivienda invadiendo, en lugares bajo ninguna proyección urbana (Municipalidad Provincial de Lambayeque, 2019). Dicha población es emigrante de la sierra este o de las zonas rurales y se ubican a los exteriores de la ciudad, al borde del cerro Racarrumi, lugar con alta vulnerabilidad por deslizamientos e inundaciones.

Actualmente la Municipalidad Distrital de Chongoyape promueve servicios y programas de alta calidad, que contribuyen a mejorar la calidad de vida de los Chongoyapanos, el desarrollo económico, social, humano y turístico sustentable, mediante el fomento de la actividad empresarial e inversión privada. Según un informe de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE, 2012) “el sector privado es responsable aproximadamente del 90% del empleo (incluidos los puestos de trabajo formales e informales)” (p. 246). Además, indicó que las empresas privadas y sus actividades lucrativas tanto grandes multinacionales como pequeñas empresas locales o agricultores, proporcionaron bienes y servicios esenciales que mejoraron la vida de la población, generaron ingresos fiscales internos y son fundamentales para estimular el crecimiento de la economía.

El sector privado desempeña un papel esencial en la producción de bienes y servicios, permite conseguir economías de escala y mitiga la pobreza de un determinado lugar, el crecimiento económico es un factor indispensable para alcanzar los objetivos de desarrollo

sostenible y poner fin a la pobreza. Es así como, del total de la población de Chongoyape, el 23% se encuentran en pobreza total y el 8% en pobreza extrema de acuerdo con Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN, 2017). Estas cifras son negativas y podrían contrarrestarse, con el potencial turístico de la zona (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR], 2020).

Chongoyape posee uno de los lugares más atractivos por conocer, la Reserva Ecológica de Chaparrí, cuyos ingresos por turismo no exceden los S/ 40,000 anuales (CEPLAN, 2017). En cuanto a su gastronomía, el distrito destaca por sus dulces; entre ellos el icónico bizcochuelo de la familia Valera; una empresa que viene de generación en generación con un producto de calidad, la cual es reconocida por todos los lambayecanos, sobre todo, los Chongoyapanos (A. Valera, comunicación personal, 24 de setiembre de 2021).

Una empresa como Bizcochuelos Valera que promueve el empleo (aunque limitado), en donde hay una pobreza del 41%, desempeña un papel fundamental en el desarrollo económico del distrito porque genera puestos de trabajo, contribuye al crecimiento y a la difusión de tecnología y aumenta los ingresos. Se convierte en un motor que permite crear nuevas oportunidades comerciales. Finalmente, se identifica el principal problema: ¿Cómo mejorar la calidad de vida de personas en pobreza y pobreza extrema del distrito de Chongoyape?

### **1.1. Contexto del Problema a Resolver**

La pobreza es aún más significativa cuando se observan las condiciones dramáticas de vida de los pobres (su vivienda, alimentación, salud, etc.). Según Sachs (2015), en su libro *La Era del Desarrollo Sostenible: Un plan práctico para alcanzar los objetivos del milenio*, afirmó que se calcula que más de 1,200 millones de seres humanos no tienen acceso al agua potable; 1,000 millones carecen de vivienda. Existen 840 millones de personas mal nutridas,

de las cuales 200 millones son niños menores de cinco años. La pobreza genera desigualdad en el acceso por raza, género, educación, salud, vivienda, vestido y alimentación, compromete no solo el desarrollo actual de las personas, sino también su futuro. Ante esto, el tema de reducción de la pobreza se ha convertido en un objetivo compartido por todos los gobiernos, organismos multilaterales y la sociedad mundial (AM Moral, 2019). Se han propuesto y desarrollado diversos enfoques (monetario, capacidades humanas, activos, negocios, etc.) a lo largo de muchas décadas para luchar contra ella. Por lo tanto, uno de los objetivos principales de este proyecto es mejorar la calidad de vida de los habitantes del distrito de Chongoyape, involucrándolos directa e indirectamente en el proceso productivo y de comercialización del bizcochuelo. Sobre todo, llegando a ese 23% que se encuentran en pobreza total y al 8% que se encuentra en pobreza extrema (CEPLAN, 2017).

## **1.2. Presentación del Problema a Resolver**

El Ministerio de la Producción (PRODUCE, 2020) indicó que en Perú el 99.5% del total de las empresas está conformado por micro, pequeñas y medianas empresas. Estas generan más del 90% de la Población Económicamente Activa (PEA) ocupada del sector privado. Estas empresas son informales y carecen de generación de empleo a mayor escala. Se trata de empresas familiares y que en muchos casos no requieren de estructuras grandes, ni de beneficios sociales, que es lo que traba a los grandes emprendimientos (crecer en el mercado y lograr posicionarse).

Asimismo, la Cámara de Comercio de Lima (CCL, 2021) indicó que desde el 2020 el 30.1% de la población se encuentra en situación de pobreza, un 10% más que antes de la pandemia. "Para reducirla se necesitará de un crecimiento sostenido, y no de un solo año, para ubicarla al menos en los niveles de prepandemia (20.2%)"(p. 2). Sin embargo, para el 2022 la proyección de inversión privada es de apenas 0.6% (RPP, 2020), con lo cual se corre el riesgo de un mayor desempleo o incremento del empleo informal.

**Figura 1**

*Población en Situación de Pobreza según Regiones del Perú 2019 – 2020*



Nota. Tomado de “Pobreza 2020: El Perú, retrocede 10 años,” por INEI-ENAHO, 2021 ([https://www.ipe.org.pe/porta/pobreza-2020-el-peru-retrocede-10-anos/#:~:text=A%20nivel%20de%20regiones%2C%20de,Matre%20de%20Dios%20\(11.3%25\).](https://www.ipe.org.pe/porta/pobreza-2020-el-peru-retrocede-10-anos/#:~:text=A%20nivel%20de%20regiones%2C%20de,Matre%20de%20Dios%20(11.3%25).)).

Por lo antes expuesto, la empresa privada Bizcochuelos Valera va a contribuir a la generación de empleo a través de la contratación de los mismos habitantes del distrito de Chongoyape, sobre todo de los más vulnerables económicamente. Es decir, a ese 13% en pobreza y 8% en pobreza extrema (CEPLAN,2017). Por lo que a través de la industrialización y puesta en marcha del proyecto planteado sobre “Bizcochuelos Valera”, se busca capacitar y contratar a personas en pobreza o pobreza extrema para brindarles la oportunidad de tener un empleo formal, con beneficios sociales que permita mejorar la calidad de vida del chongoyapano vulnerable.

### 1.3. Sustento de la Complejidad y Relevancia del Problema a Resolver

La pobreza monetaria en la región se vio incrementada de 14.6% en el 2019 al 19.5% en el 2020, lo cual representa un retroceso de cinco años, al ser similar al suceso de pobreza observada en el año 2015 (18.1%). Según proyecciones del INEI podría incrementarse hasta en un 3% para los próximos dos años (Instituto Nacional de estadística e Informática [INEI], 2021)

El jefe de la Oficina Andina del Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA), Jesús Quintana, afirmó que “la solución podría estar en los mismos pobres rurales, cuyos medios de vida tienen que ver con la agricultura, tanto para autoconsumo como para venta o intercambio” (FIDA, 2018, p. 3), de ahí la importancia de que la cocina y la producción de alimentos se consoliden con innovación, sobre todo en sectores vulnerables que permitan a su vez la generación de empleo. La pobreza es un problema social complejo porque genera que la población pueda incurrir en incidencias como: desnutrición, abandono escolar, falta de acceso a servicios básicos como agua, desagüe y luz. Además del reducido nivel de acceso al sistema de atención médico (INEI, 2020).

Todo lo antes expuesto genera una brecha social que dificulta al poblador peruano el seguir mejorando sus condiciones económicas y las de su familia (INEI, 2020). Es por ello a través de la industrialización y puesta en marcha del proyecto planteado “Bizcochuelos Valera”, se busca capacitar y contratar a personas en pobreza o pobreza extrema para brindarles la oportunidad de tener un empleo forma, con beneficios sociales que permita mejorar la calidad de vida actual que posee.

## Capítulo II: Análisis del Mercado

### 2.1. Descripción del Mercado o Industria

#### 2.1.1 Análisis de Mercado

Según el Instituto de Estudios Económicos y Sociales de la Sociedad Nacional de Industrias (IESS, 2018), la elaboración de productos de panadería la cual incluye, panes, galletas, tostadas, bizcochos, tortas, entre otros productos, tuvo un crecimiento de 4.1% en el primer semestre del 2018; en comparación con el mismo periodo del año anterior. Este crecimiento se dio por cuatro factores: el primer factor fue el incremento de la demanda de productos de panadería con más valor nutricional y mayor precio, el segundo factor fue el desarrollo de nuevos productos de panadería, el tercer factor hace referencia a una mayor inversión en equipamiento de herramientas y máquinas, y el cuarto factor indica que las personas ya están asumiendo que el pan es un producto que necesariamente no genera algún tipo de incremento en el peso corporal. Este mismo informe explica, también, que la elaboración de productos de panadería registró un crecimiento sostenido por cuatro años consecutivos durante el periodo 2009 - 2012, debido al mayor dinamismo del consumo privado, que durante esos años crecía a una tasa promedio anual del 7.4% (IESS, 2018).

William Heredia, gerente administrativo de Aspan, indicó que las panaderías vieron multiplicadas sus ventas durante la pandemia. Además, mencionó que el pan es un alimento de primera necesidad, ha ganado protagonismo porque la gente durante la cuarentena ha estado más cerca de las panaderías y de las bodegas (“El trabajo en medio de la pandemia: Los negocios que sobrevivieron al golpe de la covid en el Perú,” 2020). En el caso de Bizcochuelos Valera, no hubo incremento en la venta de sus productos debido a que durante gran parte de la pandemia no hubo turismo nacional e internacional. La demanda se redujo a pobladores de Chongoyape o clientes que llegaban de Lambayeque por algún motivo laboral. La situación mejoró desde la reactivación de los viajes, pero todavía no se llega a alcanzar el

nivel de ventas prepandemia (A. Valera, comunicación personal, 24 de setiembre de 2021).

### **2.1.2 Segmentación del Mercado**

Según Kotler y Armstrong (2012), los consumidores de cualquier mercado difieren en sus deseos, recursos, localización, actitudes y prácticas de compra. A través de la segmentación de mercado, las empresas dividen mercados grandes y heterogéneos en segmentos más pequeños para intentar llegar a ellos de manera más eficiente y efectiva con bienes y servicios que se ajusten mejor a sus necesidades únicas. indicaron que un segmento de mercado se define como "un grupo de consumidores que responden de forma similar a un conjunto determinado de esfuerzos de *marketing*" (p.61). A medida que se considera una mayor cantidad de variables para definir cualquier segmento de mercado, el tamaño del segmento se reduce y las características de este son más homogéneas.

En el caso concreto de Bizcochuelos Valera, se consideran dos segmentos de mercado. El primero estaría compuesto por turistas nacionales e internacionales que representan un 80% de las ventas y la segunda segmentación estaría compuesta por clientes del mercado local, que representa el 20% restante. Todavía se considera que hay mucho mercado por abarcar y de esta manera poder conseguir aumentando las ventas de los productos (A. Valera, comunicación personal, 24 de setiembre de 2021).

**Oferta.** Se iniciará este punto definiendo el término oferta. Se define la oferta como "el conjunto de propuestas de precios que se hacen en el mercado para la venta de bienes o servicios" (Andrade, 2015, p. 128). Según el Ministerio de la Producción (PRODUCE, 2007), la concentración de panaderías después de Lima se ubica en Arequipa (7%), La Libertad (5%), Piura (5%), así como el Callao (4.5 %), Lambayeque (4.4 %), Junín (4%) y Cusco (3.2%). Asimismo, Guzmán (2020) mencionó que la Asociación Peruana de Empresarios de la Panadería y Pastelería (ASPAN, 2020) informó que existen alrededor de 10,000 y tendrían una concentración de 43% en la ciudad de Lima.

En el mes de setiembre de 2011 el Ministerio de la Producción (2011) realizó una publicación actualizando la cantidad de panaderías en el departamento de Lambayeque, estas eran 591 (440 en 2007), estas representaban el 13.6% del total de empresas del departamento. Esto denotaba un crecimiento en dicho sector. A raíz de la pandemia COVID-19 la industrial panadera se vio afectada, por tal razón la oferta actual de los productos panaderos requeriría de servicios adicionales como: Canales digitales de venta, pues estos generan una mayor apertura al público y crean un nuevo punto de venta. Esta modalidad de venta se encuentra en auge debido a la pandemia actual (ASPAN, 2020). También el ofrecer servicio de *delivery*, de preferencia propio y no tercerizado a fin de tener embajadores de la marca comprometidos con la empresa. Finalmente contar con una tienda virtual o aliarse con alguna conocida (Lumingo, Juntoz, etc.). Esto permitirá mayor exposición de los productos ofertados (ASPAN, 2020).

En el caso de Bizcochuelos Valera, ofrece un producto agradable, que denota tradición, ingredientes de calidad y el sabor característico definido por la preparación secreta del producto (A. Valera, comunicación personal, 24 de setiembre de 2021). Es necesario mencionar, que el Bizcochuelo no es el único producto ofertado. Existen dulces como Bizcotelas (similar al alfajor), piononos y queques que se elaboran con la misma masa del bizcochuelo y se venden como productos alternos (en menor cuantía). También se ofertan empanadas dulces y saldas, cocadas, suspiros y dulces Santa Clara, los cuales se elaboran de forma tradicional (sin fórmulas especiales).

Dado a que la fórmula se encuentra patentada por la familia Valera, sólo existen cinco puntos de venta en el Perú. Cuatro de ellos se encuentran en el distrito de Chongoyape los nombres de los puntos de venta son los siguientes: “Valera”, “Bizcochuelos Valera”, “Bizcochuelos Don Ufe” y un punto de venta de paso sin nombre en la carretera a Chota (Intersección con distrito de Chongoyape). El cuarto punto de venta se encuentra en la ciudad

de Chiclayo, este no cuenta con nombre comercial (A. Valera, comunicación personal, 24 de setiembre de 2021).

**Demanda.** Es “el deseo que se tiene de un determinado producto pero que está respaldado por una capacidad de pago” (Kotler, et al., 2002, p.125). La demanda se refiere a las cantidades de un producto que los consumidores están dispuestos a comprar a los posibles precios del mercado (Fisher & Espejo, 2004). La elaboración de productos de panadería (panes, galletas, tostadas, biscochos, tortas, entre otros productos) creció 4.1% en el primer semestre del 2018, en relación con el mismo periodo del año anterior (“Estudio Planeación de requerimiento de materiales para disminuir los costos del sistema de inventario en la empresa panificadora Sandoval-Larco,” 2020). El resultado de este sector de la industria alimentaria es la continuación del buen resultado que tuvo en el 2017, en que la producción creció 3.5%.

Según Chumpitaz (2020) el sector de productos horneados en Perú registró un crecimiento del 7% en ventas y 3% en toneladas obteniendo una venta anual de S/9,600 millones y 1 millón de toneladas en el 2018. El pan, principal categoría del sector, ha representado el 81% de las ventas de los productos horneados. Este crecimiento sostenido se vio afectado por la crisis del coronavirus. Bizcochuelos Valera también detuvo sus operaciones, las mismas que se reabrieron en enero 2021 y desde entonces ha tenido una demanda sostenida. Aunque aún no ha logrado alcanzar los niveles prepandemia (A. Valera, comunicación personal, 24 de setiembre de 2021).

## **2.2. Análisis Competitivo Detallado**

**Amenaza de nuevos competidores.** Debido a que Bizcochuelo Valera es un producto único y patentado por la familia Valera, la única posibilidad de nuevos competidores radicaría en si algún miembro de la familia decidiera abrir un nuevo punto de venta, usando la receta secreta de la familia. Actualmente los miembros de la familia solo tienen cinco puntos de venta, cuatro de ellos ubicados en Chongoyape y uno en Chiclayo. Las nuevas

generaciones Valera se encuentran en edad adolescente. En consecuencia, la amenaza de nuevos competidores es baja.

**Poder de Negociación de clientes.** La comercialización del producto Bizcochuelo Valera se realizará en los puntos de venta ubicados en Chiclayo, Piura y Trujillo, el canal utilizado será destinado al consumidor final, el mismo que suele comprar en cantidades menores. Por esta razón el poder de negociación de los clientes es baja, ya que la compra no sería en volúmenes grandes.

**Poder de Negociación de Proveedores.** La compra de materia prima se realizará a distribuidores del departamento de Lambayeque. Esta será en cantidades importantes, con las cuales podremos acceder a precios especiales de clientes mayoristas. Sin embargo, de haber alguna fluctuación de precios por la oferta y demanda, este incremento será trasladado al costo del producto que se adquiriera. El poder de negociación del proveedor es alto ya que los distribuidores poseen la exclusividad en la venta de productos, además si bien la compra será importante, no es crítica para sus ventas. Es decir, poseen clientes más grandes que realizan compra de productos en grandes cantidades, incluso mayores.

**Rivalidad entre competidores existentes.** Actualmente solo existen cinco puntos de venta, cuatro de ellos ubicados en la ciudad de Chongoyape y uno ubicado en la ciudad de Chiclayo. Debido a que se trata de un producto único y que los negocios pertenecen a la familia Valera no hay mayor competencia actual. El negocio de venta del Bizcochuelo se reparte entre los puntos de venta mencionados, la mayoría de ellos en Chongoyape, por lo que actualmente la rivalidad entre competidores actuales es alta. Sin embargo, al plantearse el plan de expansión empresarial a Piura, La Libertad y Chiclayo, el nivel de competencia de rivalidades sería bajo, ya que la mayoría de ellos se encuentran en el distrito de Chongoyape. A pesar de ser un producto único, existen productos típicos de la zona, como Chumbeque Flore del Norte y King Kong San Roque, que podrían hacerle competencia (ver Tabla 1).

**Tabla 1***Cuadro Comparativo de las Alternativas Existentes en el Mercado*

Criterio	Alternativa A	Alternativa B	Alternativa C	Alternativa D
Descripción	Bizcochuelos Valera	Bizcochuelos Don Ufe	Chumbeque Flor del Norte	King Kong San Roque
Ubicación	Chongoyape	Chongoyape	Chiclayo	Lambayeque
Propuesta de valor	Bizcochuelo artesanal de receta única	Bizcochuelo artesanal de receta única	Dulce Tradicional	Dulce tradicional con identidad
Productos ofrecidos	Bizcochuelo y Bizcotela	Bizcochuelo	Chumbeque	Galleta rellena con manjar blanco y dulce
Participación del mercado	5%	5%	2%	85%
Medio de distribución	Venta directa	Venta directa	Venta directa	Venta directa y canales digitales

**Amenaza de productos sustitutos.** Bizcochuelos Valera cuenta con productos sustitutos como queques o bizcochos tradicionales. Sin embargo, al ser estos productos comunes y al ser el Bizcochuelo Valera un producto único, la amenaza de productos sustitutos es baja.

### ***2.2.1 Infraestructura y Procesos***

Las panaderías artesanales y semiindustriales suelen necesitar remodelaciones en la mayor parte de sus instalaciones, pues todos sus procesos suelen ser manuales y poco industrializados (Gañan & Holguín, 2014). Por otro lado, la industria de la panificación en el Perú debería tener mayor industrialización de sus procesos (Cabrejos & Chávarry, 2020). También se hace un llamado al cumplimiento de la norma NTS N°088-2010-MINSA/DIGESA de DIGESA; pues esta establece estándares mínimos que aseguran que los productos elaborados de la industria de la panificación sean aptos para el consumo humano. Este es un factor de éxito en dicha industria y, en casi todos los casos, involucra inversión en maquinaria, además implica necesariamente: “que trabaje con un Plan Sanitario que cumpla a cabalidad con los parámetros sanitarios establecidos, como infraestructura, ambientes de trabajo, instalaciones, equipos, maquinaria, insumos, equipo de protección personal y Buenas Prácticas de Manipulación” (Cabrejos & Chávarry, 2020, p. 4).

En el caso específico de Bizcochuelos Valera, a diferencia de la mayoría de las empresas relacionadas al sector panadero, no posee procesos industrializados, se trata de una empresa cuyo proceso es 100% artesanal. La elaboración de la mezcla, el proceso de batido, horneado y empaquetado se realiza de forma manual de inicio a fin. La consecuencia de ello se evidencia en una mayor cantidad de tiempo utilizada para la producción, además de un mayor costo de mano de obra. Las personas que llevan a cabo los procesos son Alberto Valera y esposa, por lo que, a pesar de saber y tener claridad en los procedimientos, siempre incurrir en mayores demoras pues al mismo tiempo se dedican a realizar tareas del hogar y

atención al público. Por ello, el tiempo de elaboración de bizcochuelos y bizcotelas suele alargarse (A. Valera, comunicación personal, 24 de setiembre de 2021).

En cuanto a inversión en infraestructura y locales, se indicó que Bizcochuelos Valera actualmente opera en la vivienda de Alberto Valera. Este inmueble funciona como centro de producción y punto de venta. Se encuentra ubicado en AV. Chiclayo 2941- Chongoyape. (A. Valera, comunicación personal, 24 de setiembre de 2021).

### **2.2.2 Clientes**

Hay que “identificar a los participantes y dividirlos en grupos, si es necesario. Quiénes son: ¿Los compradores y los grupos de compradores?” (Porter, 2017, p. 15). Es necesario tener plena identificación de los clientes actuales de una organización y saber cuál es su poder de negociación en relación con la empresa. En el caso específico de Bizcochuelo Valera, el 80% de los clientes de Bizcochuelos Valera son turistas nacionales y extranjeros que visitan el distrito de Chongoyape (A. Valera, comunicación personal, 24 de setiembre de 2021). El 20% restante está representado por pobladores locales que consumen el producto de forma recurrente. (A. Valera, comunicación personal, 24 de setiembre de 2021). Los clientes no tienen poder de negociación, pues las compras suelen ser en pequeñas cantidades. Además, la venta suele tener estacionalidad. En meses como julio, noviembre y diciembre se incrementan el nivel de compra de los bizcochuelos. Esto se debe a festividades como: Fiestas patrias, Santa Catalina de Alejandría- Aniversario de Chongoyape y Navidad – Pastoras -Feria Niño Dios, respectivamente (A. Valera, comunicación personal, 24 de setiembre de 2021).

**Tabla 2***Cuadro Comparativo de las Alternativas Existentes en el Mercado*

Criterio	Alternativa A	Alternativa B	Alternativa C	Alternativa D
Descripción	Bizcochuelos Valera	Bizcochuelos Don Ufe	Chumbeque Flor del Norte	King Kong San Roque
Ubicación	Chongoyape	Chongoyape	Chiclayo	Lambayeque
Propuesta de valor	Bizcochuelo artesanal de receta única	Bizcochuelo artesanal de receta única	Dulce Tradicional	Dulce tradicional con identidad
Productos ofrecidos	Bizcochuelo y Bizcotela	Bizcochuelo	Chumbeque	Galleta rellena con manjar blanco y dulce
Participación del mercado	5%	5%	2%	85%
Medio de distribución	Venta directa	Venta directa	Venta directa	Venta directa y canales digitales

### Capítulo III: Investigación del Usuario

Un factor crítico de éxito es el poder conocer bien al cliente con la finalidad de generar empatía, el cual es el punto de partida para tener un negocio sostenible y exitoso. Al conocer los gustos, necesidades, opiniones y comportamientos de los clientes, se logrará tener de ellos un perfil específico de usuario, de cara al producto o servicio que se pretende ofrecer; logrando captar su atención e incrementando la posibilidad de compra (Kotler, 2019).

Todo ello es muy beneficioso para la organización, por lo que este capítulo dará respuesta a algunas preguntas clave para identificar el perfil específico del potencial cliente; como, por ejemplo: ¿Qué actividades realiza en el día a día? ¿Qué perfil y características comparte con su entorno más cercano? ¿Qué frustraciones o problemas tiene?

Además, se mostrará cuál es el mapa de experiencia del usuario, en el que se podrán detectar cuáles son las interacciones, canales y elementos por los que atraviesa el cliente desde un punto a otro durante la compra del producto; identificando las necesidades del usuario a través de la examinación de los momentos positivos y negativos experimentados.

#### 3.1. Perfil del Usuario

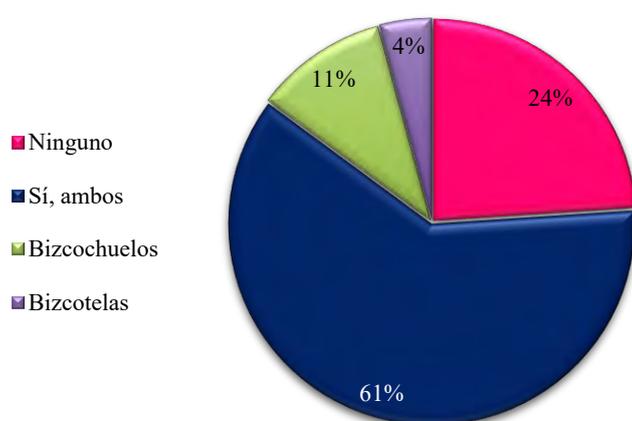
Se encuestaron a 259 personas, de los cuales el 76% de usuarios encuestados han probado bizcochuelos y bizcotelas Valera, nominalmente se habla de 200 usuarios que han consumido el producto. Un 24% de usuarios nunca ha consumido dichos productos y con ellos se daba por concluida la encuesta (ver Figura 2). De las 200 personas que probaron el producto, el 88% residen en la ciudad de Chiclayo, nominalmente son 177 usuarios. Sólo una cantidad mínima (12%) se ubican geográficamente fuera de Chiclayo (ver Figura 3).

La pregunta ¿cuáles son tus anhelos y motivaciones? Obtuvo diferentes respuestas. Los encuestados desean tener estabilidad laboral (15%) y ascender en el trabajo (13%). Esto representa el 28% de los encuestados que indicaron haber probado bizcochuelo y bizcotelas Valera. Mientras que el 17% de los que respondieron la encuesta indicaron que ya tiene un

negocio (10%) o hacen todo lo posible para llegar a consolidarlo (7%) y ello se vuelve una de sus principales motivaciones. Sin embargo, también existe un 23% que indica que una motivación es formar una familia y un 2% anhela en darle una calidad de vida a su familia e hijos (ver Figura 4)

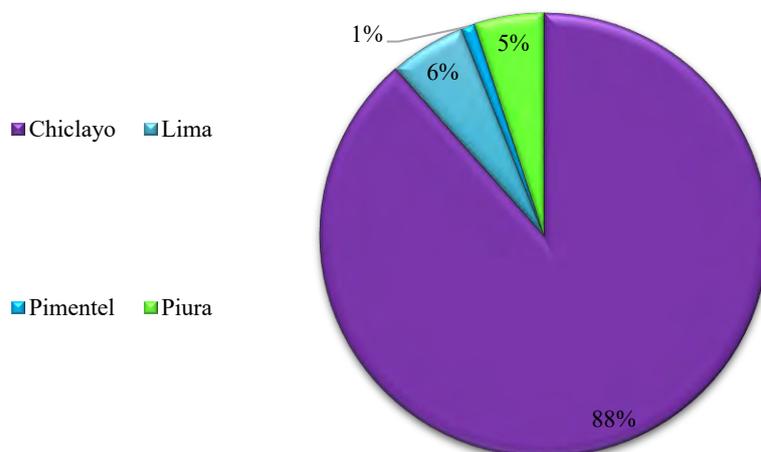
**Figura 2**

*Consumo de Bizcochuelos o Bizcotelas Valera*



**Figura 3**

*Lugar de Residencia*



## Figura 4

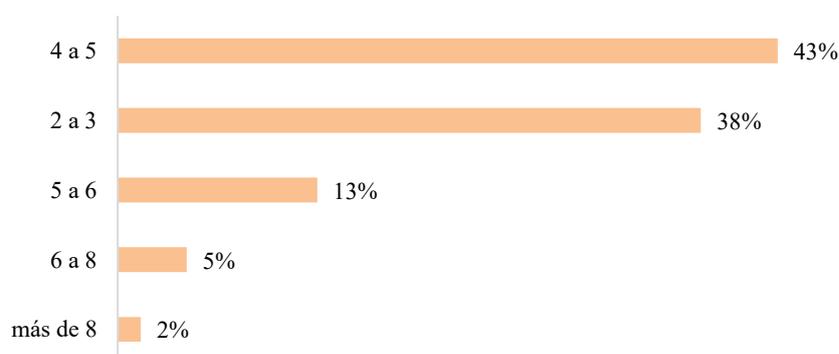
### *Anhelos y Motivaciones*

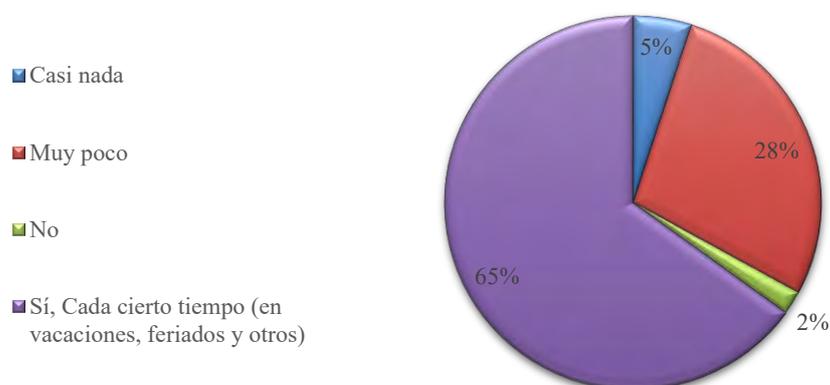


Del total de 200 usuarios que respondieron que consumieron bizcochuelos y bizcotelas Valera. El 43% indicó que sus familias estaban conformadas de entre 4 a 5 integrantes. Mientras que 38% indicó que tienen familias conformadas entre 2 a 3 personas. Esto representa en total el 81% del total de usuarios (ver Figura 5). El 65% de usuarios que han probado bizcochuelos o bizcotelas Valera suelen viajar cada cierto tiempo, esto les permite hacer algún tipo de turismo y conocer distintas costumbres, tradiciones, gastronomía y otros. El 28% indica viajar con poca frecuencia y el 2% indica no viajar antes de pandemia (ver Figura 6).

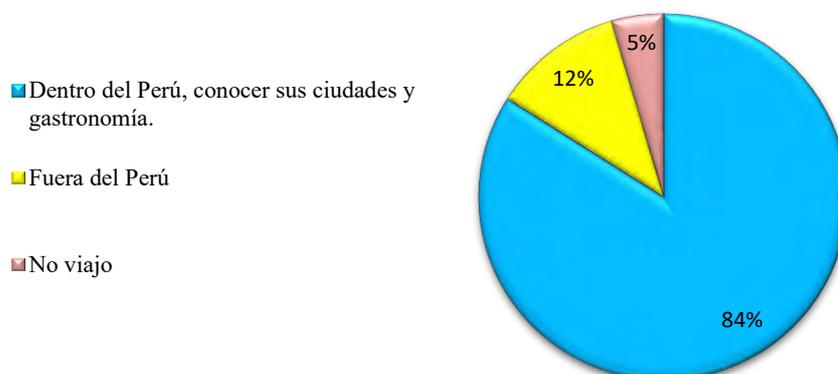
## Figura 5

### *Número de Integrantes por Familia*



**Figura 6***Viajaban Antes de Pandemia*

El 84% de usuarios encuestados que han probado bizcochuelos o bizcotelas Valera indican que han viajado dentro del Perú, a conocer distintas ciudades, costumbres, tradiciones y gastronomía. El 12% indicó viajar al extranjero, mientras solo un 5% indicaron no haber viajado (ver Figura 7).

**Figura 7***Lugar a Donde Suelen Viajar*

En resumen, el perfil del consumidor final se encuentra entre los 21 y 37 años, está compuesto por familias de cuatro a cinco miembros, proviene de zonas urbanas de la ciudad de Chiclayo, trabaja y estudia, además de ello tiene un gran espíritu de superación; tienen en común temas, como el gobierno actual, política, empleo, entretenimiento digital, la generación de plataforma streaming y viajes adentro del Perú (turismo interno). Además, tiene como pilares importantes en su vida a Dios y a su familia, proviene de costumbres conservadoras. Según las encuestas el 90% es de religión católica y el motivo para seguir adelante es su familia. También es un usuario que le preocupa mucho la inseguridad ciudadana, la economía inestable y la pandemia COVID- 19 (ver Figura 8).

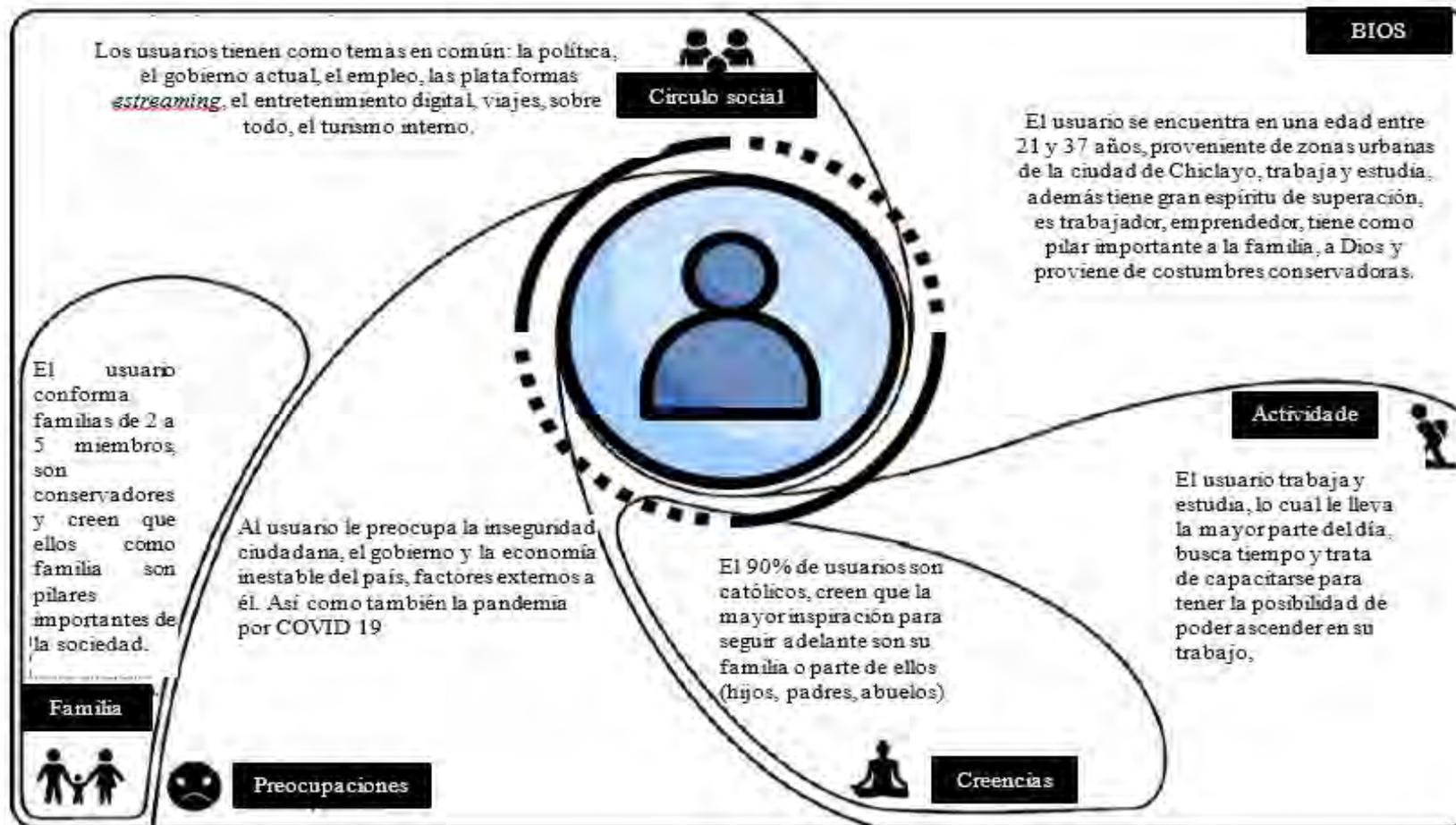
### **3.2. Mapa de Experiencia de Usuario**

Según las entrevistas realizadas a los usuarios, estos indicaron que inician su experiencia de compra de Bizcochuelos Valera con la visita al punto de venta ubicado en AV. Chiclayo 2941, distrito de Chongoyape. Posteriormente, el vendedor procede a la aplicación de las medidas de bioseguridad con el cliente como la limpieza de manos, la verificación de uso de doble mascarilla y la desinfección del calzado. Estas actividades causan una experiencia positiva y agradable en el cliente, ya que demuestra la aplicación de los estándares mínimos de salubridad y bioseguridad.

El cliente procede a ingresar al local y puede observar las condiciones en las que se encuentran las instalaciones; las cuales, al tratarse de un punto de venta adaptado (función inicial de vivienda), causa una mala impresión en el cliente. Esto se debe a la poca inversión en infraestructura del local (anaqueles y vitrinas desgastados) y a la mala distribución de este, ya que en la tienda se observan objetos propios de una vivienda; tales como utensilios, manteles, sillas, etc. Eventualmente, el usuario podrá presenciar parte del proceso de producción de Bizcochuelos Valera como; por ejemplo, el proceso de desmoldado del bizcochuelo.

Figura 8

Lienzo Meta Usuario



Dado a que el proceso de producción es totalmente manual, involucra utilizar las manos para retirar el producto y colocarlo en un empaque de papel manteca. Esto causa una experiencia negativa en el cliente, dado que muchos esperan que este proceso sea industrializado y no involucre tanto contacto humano por temas de salubridad. Si el cliente no logra presenciar el proceso de elaboración, procede a visualizar los productos ofrecidos en el punto de venta; estos causan un impacto positivo en el consumidor ya que se ven apetecibles.

Posteriormente, el cliente procede a realizar su pedido indicando la cantidad de bizcochuelo a comprar y realiza el pago en efectivo. Estas dos últimas actividades tienen un impacto positivo, pues el proceso es rápido y sencillo. No existen colas o abundancia de pedidos que demoren o dificulten la orden y pago. Una vez cancelado el pedido, los bizcochuelos son entregados dentro de una bolsa plástica, causando un mal impacto en los clientes debido a que se espera un empaque relacionado a la marca Bizcochuelos Valera (caja con logotipo). Finalmente, el cliente procede a degustar el producto y se lleva una experiencia positiva por su buen sabor y consistencia (ver Figura 9).

### **3.3. Identificación de la Necesidad**

Luego de haber examinado los momentos positivos y negativos experimentados por el usuario, mediante la encuesta realizada, se lograron identificar las siguientes necesidades a resolver:

- Mejorar las áreas de producción y venta.
- Mejorar el empaque y las bolsas en las que se entrega el producto.
- Generar una lista de productos y precios.
- Implementar un área de servicios higiénicos para los clientes.
- Facilitar un sistema de pagos con tarjeta de débito o crédito u otros medios de pago digital.
- Implementar indumentaria normada para las personas involucradas en el proceso



de producción y venta.

- Implementar una zona adecuada donde el cliente pueda degustar de los productos, si es que desea consumirlos en el momento.
- Implementar un sistema de calidad alimentaria.



## Capítulo IV. Diseño del Producto o Servicio

En este capítulo se revisará la propuesta de modelo de negocio a adaptar a la empresa “Bizcochuelos Valera”, también se describirán las mejoras al producto actual, el cual a pesar de tener una buena calidad y más de 100 años de tradición familiar no ha logrado crecer empresarialmente por falta de gestión financiera y visión estratégica de los propietarios. (A. Valera, comunicación personal, 24 de setiembre de 2021).

### 4.1. Concepción del Producto o Servicio

Chongoyape también conocida como la “Tierra del sol naciente”, es un distrito ubicado al noreste de la Ciudad de Chiclayo, ubicándose entre los distritos más alejados del litoral. Este hermoso distrito, se caracteriza por la elaboración de diferentes dulces entre ellos el bizcochuelo. Este delicioso manjar tradicional, solo es elaborado por la familia Valera hace más de 100 años, siendo el fundador el Sr. Eufemio Valera Santacruz (A. Valera, comunicación personal, 24 de setiembre de 2021).

La mejora en el producto se dio luego de haber determinado los momentos positivos y negativos, seguidamente se plantearon posibles soluciones que respondan a las necesidades de los usuarios. Hoy no sólo basta con ofrecer un buen servicio, es necesario contar con un producto que sea del agrado total del consumidor final, que ayude a cumplir con estándares de calidad y que proteja el medio ambiente (Giraldo,2019). Por ello, se creyó necesario que los empaques guarden en buen estado el producto (Bizcochuelo) y que tengan en su presentación una imagen representativa de la zona de elaboración.

Es cierto que la elaboración de este tradicional dulce se ha mantenido por décadas y por diferentes generaciones, pero se quiere lograr que Bizcochuelos Valera llegue a alcanzar un mayor crecimiento y capacidad de contratación de personal vulnerable, que el producto sea más fácil de adquirir, que este tenga un mayor tiempo de duración, que cuente con diferentes presentaciones, siendo estas eco amigables y que esto conlleve a seguir ganando

participación de mercado. Para lograr esto se debe mejorar no sólo el producto sino también el empaque, en este capítulo se hablará de las características y propuesta de valor que se quiere aplicar para lograr lo antes mencionado.

#### **4.2. Desarrollo de la Narrativa**

Salinas (2018) definió el proceso innovador como “la búsqueda y el descubrimiento, la experimentación y adopción de nuevos productos, nuevos procesos de producción y nuevas formas organizacionales” (p. 2), consideró que son necesarias más entradas formales al modelo de innovación, las cuales normalmente provienen del sistema de I+D, e incorpora el concepto de paradigma tecnológico, como respuesta a la forma como se solucionan los problemas tecnológicos. Para esto diferenciaron dos fases, la fase pre paradigmática y la paradigmática. En la fase pre paradigmática los aspectos científicos y tecnológicos no están aún desarrollados, mientras que en la fase de cambio paradigmático se generan las innovaciones radicales en donde se producen rupturas en los procesos y productos, permitiendo el surgimiento de nuevas empresas.

En el caso de bizcochuelos, la empresa “Bizcochuelos Valera” actualmente sólo posee un punto de venta ubicado en Chongoyape, y no tiene una marca perfeccionada. El producto requiere de mayor presencia local a través de la implementación de puntos de venta en Chiclayo. Respecto a la marca, requiere darle una nueva imagen a la presentación del producto, innovando con la envoltura, la cual será amigable con el medioambiente, pues utilizaría un polímero biodegradable. Además, la envoltura involucra que el producto esté cubierto por el envase primario que será una caja de cartón de bagazo de caña, diseñada con imágenes representativas de la zona. En este empaque entrarán seis bizcochuelos inocuos. Con ello se resolverá uno de los más fuertes puntos de dolor del usuario actual: las condiciones en las que se vende el producto, pues el bizcochuelo se vende en papel manteca y se amarra con hilo blanco. En la Figura 10 se muestra la presentación actual del producto

Bizcochuelo Valera.

### Figura 10

*Presentación actual de Bizcotelas y Bizcochuelo Valera*



#### 4.3. Carácter Innovador del Producto o Servicio

Giraldo (2019) indicó que los empaques que se utilizan para panadería y repostería deben asegurar que el producto esté protegido de la humedad, presión externa y asegure la vida útil del bien que contiene. Esto en el transporte desde su producción hasta llegar a manos del consumidor final. El autor indicó que los empaques más utilizados son los plásticos por su bajo nivel de costo y buena visibilidad, además de su mayor nivel de oferta en el mercado.

Por otro lado, European (2019) indicó que además de asegurar buenos procesos en la cocina o preparación de los productos panaderos, uno de los elementos más importantes, y que ya es parte de las tendencias en el rubro panadero, es la presentación de los empaques, este de preferencia debería ser biodegradable. Con ello se contribuye a la causa mundial de cuidado y reciclaje de materiales dañinos para el planeta. Asimismo, Pamolsa (2021) señaló que uno de los materiales que se utiliza para la fabricación de empaques es biodegradables es el bagazo de caña azúcar. Este material se usa para elaborar *tapers*, platos, bandejas, contenedores, entre otros. Por tal razón, se eligió dicho material como insumo para el empaque y presentación de Bizcochuelos Valera.

Otro punto por mencionar es el diseño del empaque, pues no es suficiente ser responsable con el medioambiente. El empaque debe ser innovador, original, llamativo y estar relacionado con Chongoyape – Lambayeque, dado que es el lugar de origen del producto. Jiménez (2016) sostuvo que cada vez es más importante diseñar empaques con requisitos como: fortalecimiento de marca, visualmente atractivos y que incluso puedan patentarse. Adicionalmente mencionó que un factor clave es cómo será decorado el empaque, se debe tener establecido el diseño que llevará y este debe ser asertivo. En el caso de Bizcochuelos Valera, se ha elaborado cuidadosamente el diseño del producto. Se eligió una figura icónica al oso de anteojos, una especie en peligro de extinción, que se encuentra en protección en la reserva ecológica Chaparrí, ubicada en el distrito de Chongoyape, provincia de Chiclayo. Se utilizará una caja que contendrá seis bizcochuelos Valera, cuyo material de elaboración será bagazo de caña y su diseño incluirá al oso de anteojos (ver Figuras 11 y 12).

**Figura 11**

*Presentación Propuesta de Producto Bizcochuelos Valera*



**Figura 12***Presentación Propuesta de Producto Bizcochuelos Valera*

Finalmente, también se hace necesario mencionar, que el bizcochuelo Valera cuenta con una fórmula secreta, patentada, única y muy agradable. Que no sólo representa un dulce delicioso, sino que también forma parte de la cultura del distrito de Chongoyape al contar con más de cien años de creación y tradición. Es decir, se tendrá un producto único, agradable, de valor regional, con un diseño de empaque representativo y un material de elaboración

#### 4.4. Propuesta de Valor

La propuesta de valor es brindar un producto de alta calidad, de sabor único (patentado), con un empaque biodegradable, que genere identidad cultural y a la vez contribuya a mejorar la calidad de vida de personas en pobreza y pobreza extrema.

La propuesta de valor inicial permitió caracterizar el perfil de usuario (que incluye las alegrías, frustraciones y trabajos del usuario) y el mapa de valor (que incorpora el generador de alegrías, aliviadores de dolores y los productos y servicios). Este último permite visualizar los siguientes puntos:

**Producto.** Se trata de un Bizcochuelo dulce de receta única y secreta Este *ítem* busca mostrar el detalle del producto planteado. Este contará con un empaque biodegradable, elaborado a base de bagazo de caña de azúcar, debidamente rotulado y etiquetado. Adicionalmente se indica que el producto se encontrará disponible en tiendas ubicadas en Chiclayo – Lambayeque con sede estratégica (accesible y de alto tránsito), también podrá ser comprado vía web o en tiendas de venta masiva como supermercados y grifos.

**Creadores de ganancia.** Estos son el sabor y calidad del producto, ya que posee una receta única y secreta de más de 100 años de tradición. También se indica que el proceso de producción será industrializado (actualmente es totalmente manual). Además, poseerá un empaque especialmente diseñado con figuras representativas de la zona, como el oso de anteojos. y que adicionalmente será eco amigable, ya que será reciclable.

**Mitigadores de dolor.** Actualmente el proceso de producción es artesanal, por lo que, según las preguntas realizadas a los usuarios, esto puede causar una mala percepción del producto. Es por ello, que el eliminar el temor de consumir el producto en potenciales condiciones de insalubridad se mitigaría con la producción industrializada del Bizcochuelo Valera. Adicionalmente también se reduciría el temor a que el producto pueda malograrse, ya que al industrializarse y añadirse conservantes podrá tener mayor tiempo de duración. Finalmente, al tener un empaque biodegradable, reduce el temor a contaminar el medioambiente.

**Ganancias.** El usuario gana la oportunidad de poder disfrutar de un producto agradable, único, que a la vez se identifica con Chongoyape y el departamento de Lambayeque. Además, también gana la oportunidad de consumir un producto sin contaminar y dañar al medioambiente.

**Dolores.** La mayoría de los usuarios suele tener un reducido tiempo para realizar turismo local. Además, actualmente no poseen un lugar cercano en donde adquirir

Bizcochuelos Valera y finalmente no tiene tiempo para realizar reciclaje.

**Temas del cliente.** Con el producto planteado y canales de distribución a utilizar. El usuario tendrá acceso fácilmente a la compra de Bizcochuelos Valera, un producto agradable, con empaque representativo de la zona de Chongoyape – Lambayeque y con empaque biodegradable. Además, también podrá contribuir al medio ambiente a través del empaque hecho de bagazo y contribuirá con la sociedad, pues al comprar un Bizcochuelo Valera estará contribuyendo a brindar trabajo a personas de pobreza y pobreza extrema de Chongoyape-Lambayeque (ver Figura 13).

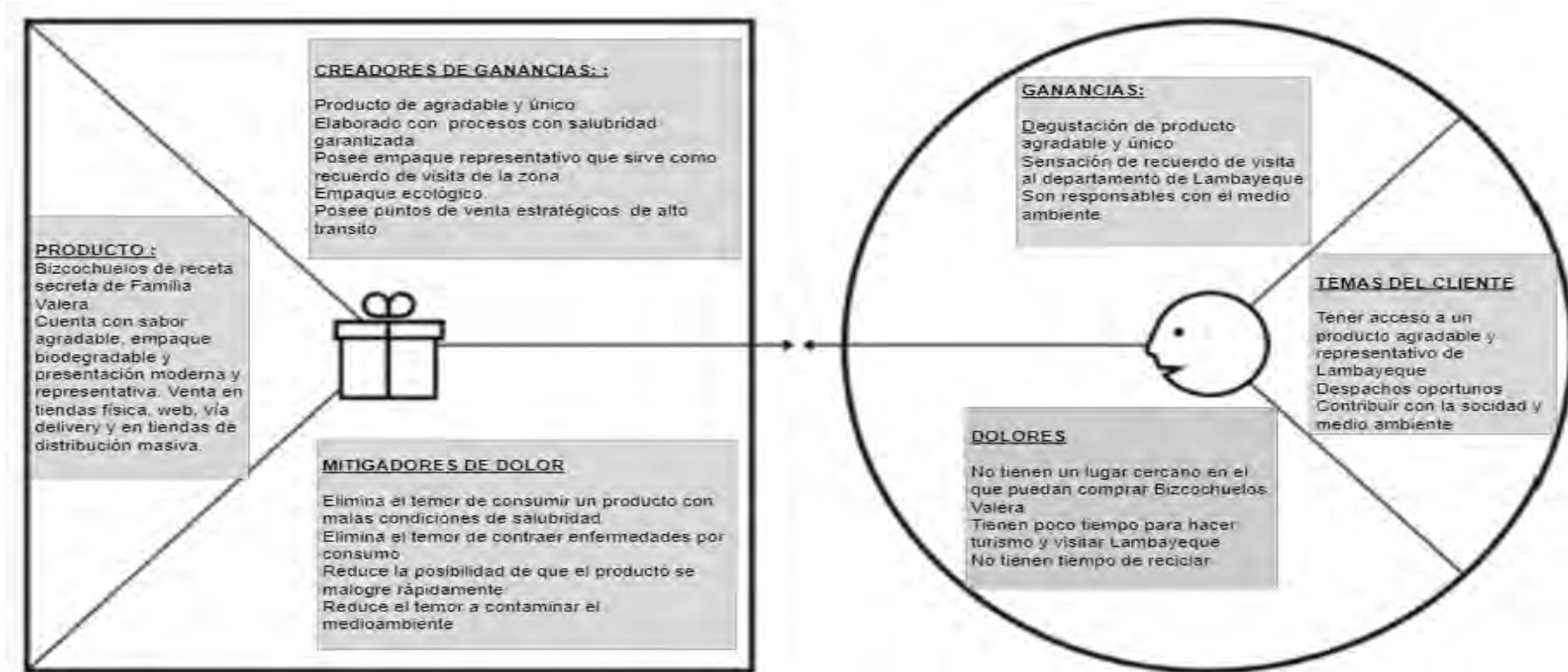
#### **4.5. Producto Mínimo Viable (PMV)**

En el caso de los bizcochuelos si es posible alcanzar el producto mínimo viable. Para ello se tomaron en cuenta los siguientes puntos clave:

- Factible la apertura e implementación de punto de venta físico en Chiclayo u otros departamentos del país, así como punto de venta digital a través de página web y asociación con aplicativos móviles.
- Empaque biodegradable innovador y representativo, con medidas de 24\*15\*10cm,
- Exhibir todas las presentaciones de bizcochuelos Valera en los diferentes puntos de ventas, realizar degustaciones en panadería, pastelerías, súper mercados y centros comerciales para mostrar el nuevo empaque de cartón 100% hecho de bagazo de caña de azúcar.
- Exhibir todas las presentaciones de bizcochuelos Valera en los diferentes puntos de ventas, realizar degustaciones en panadería, pastelerías, súper mercados y centros comerciales para mostrar el nuevo empaque.

Figura 13

Lienzo de la Propuesta de Valor del Negocio



## Capítulo V: Modelo de Negocio

Este capítulo profundizará en detalles del modelo de negocio planteado. Además, se indicará los sustentos sólidos que muestran por qué este proyecto es viable, escalable y sostenible.

### 5.1. Lienzo del Modelo de Negocio

Kotler (2012) sostuvo que es necesario tener una propuesta de valor clara y potente para generar el interés del consumidor. En el caso del producto “Bizcochuelos y Bizcotelas Valera esta propuesta de negocio plantea lo siguiente: Brindar un producto de alta calidad, de sabor único (patentado), con un empaque biodegradable, que genere identidad cultural y a la vez contribuya a mejorar la calidad de vida de personas en pobreza y pobreza extrema.

En cuanto al segmento de mercado, Kotler (2012) indicó que hay que tener bien definido el perfil de cliente al que irá dirigido este producto. Por ello, se indica que el producto bizcochuelos y bizcotelas Valera irá dirigido a turistas locales, nacionales, internacionales que concurren a los departamentos de Lambayeque, Piura y La Libertad, así como público en general de dichas localidades. En cuanto a actividades clave se menciona a la producción estandarizada en masa, manteniendo el sabor y textura del bizcochuelo. También el proceso de empaque representativo y eco amigable. Además de la campaña de marketing y el desarrollo de los sistemas logísticos y ventas.

Respecto a los recursos clave se consideró como fundamental la asesoría de la familia Valera en la elaboración de los Bizcochuelos y bizcotelas, ya que son los que conocen a detalle la receta secreta del producto (segundo recurso clave). Como tercera actividad clave se tiene la compra de materia prima de calidad y finalmente la contratación de mano de obra responsable. Todas las actividades mencionadas cumplen un rol fundamental para llevar a cabo la producción y venta esperada.

En cuanto a socios clave estos serán: Inversionistas (familia Valera y socios

aportadores de capital), la familia Valera que aportará la receta secreta de elaboración del producto. Proveedores mayoristas con los que se podrá comprar a precios más competitivos. También *influencers* y *community manager* que se encuentran dentro del plan de campaña publicitaria, agencias de turismo con quienes se realizarán alianzas para incrementar la venta, hoteles y terminales terrestres en donde se pondrá en vitrina el producto.

Por otro lado, en relación con los canales utilizados estos serán a través de tiendas físicas en Chiclayo y el norte del país. También en redes sociales como *Facebook*, *Twitter*, *Instagram* y página web propia de la empresa. Otro canal utilizado serán las ferias locales y regionales en las que se expondrá el producto a clientes e inversionistas. Asimismo, se trabajará con paneles publicitarios y promoción en medios televisivos con la finalidad de llegar a mayor cantidad de clientes potenciales.

En lo que respecta a los costos en los que se incurrirán, estos serán los siguientes: Compra de materia prima para la elaboración de bizcochuelos y bizcotelas, se comprará en volumen para obtener mejores precios. También se incurrirán en costos para la compra de empaques biodegradables.

Por otro lado, el pago de planilla de trabajadores será otro costo fijo en el proceso de producción, ya que los trabajadores se encontrarán en planilla gozando de todos los beneficios de ley. Se planea contratar a personal en pobreza y pobreza extrema del distrito de Chongoyape en el proceso de producción y comercialización del producto, con ello se contribuirá a proporcionar mayor calidad de vida a dichos trabajadores y sus familias.

El alquiler de puntos de venta al público, acompañado de la implementación de un sistema interno de control y venta será otro costo requerido en el proceso de comercialización. Finalmente se indica que los ingresos generados surgirán como producto de la venta de bizcochuelos y bizcotelas, productos de la familia Valera que representan al distrito de Chongoyape (ver Figura 14).

Figura 14

Lienzo del Modelo de Negocio



## 5.2. Viabilidad del Modelo de Negocio

El modelo de negocio está basado en ofrecer un producto con un excelente sabor (único y patentado), elaborado de manera artesanal. Además, tiene un arraigo cultural muy marcado con el distrito lambayecano de Chongoyape, de donde es originario.

En un mundo en donde los alimentos son cada vez más industrializados, los productos artesanales y que guardan historia son bien valorados por los consumidores y Bizcochuelos Valera lleva más de 100 años en el mercado, satisfaciendo a un público que gusta de dulces típicos, elaborados por personas y entregados de la manera más sencilla y eficiente posible. Uno de los factores más importantes para tener en cuenta cuando se habla de la viabilidad del negocio es la cartera de clientes con las que cuenta Bizcochuelos Valera. Son turistas y viajeros que llegan a la tienda por recomendación de alguien más, alguien que probó el producto y quedó encantado con su sabor y lo sencillo de su elaboración. Esto significa que hay un nicho enorme por explotar mediante la introducción del producto a nuevos mercados a través de campañas publicitarias dirigidas a un público que gusta de probar cosas nuevas y tradicionales.

La empresa ha subsistido más de 100 años en el mercado, principalmente, gracias a un producto con sabor característico y exquisito, elaborado de manera artesanal, de principio a fin, y porque genera identidad con el distrito de Chongoyape. La nueva estrategia está enfocada a la introducción del producto a los mercados de consumo masivo y la instalación de tiendas físicas y virtuales a fin de que el cliente potencial tenga más acceso al producto. Del mismo modo, se diseñará un empaque temático mostrando los principales atractivos del distrito cuna del bizcochuelo; este empaque será biodegradable, mostrando al consumidor la importancia que tiene el cuidado del medio ambiente para la empresa y la sostenibilidad del negocio.

Todas las variables mencionadas, sumada a una excelente estrategia de precios por

economías de escala, hacen que el negocio sea viable desde el principio y se pondrá especial énfasis en reforzar la identidad del producto con el distrito de Chongoyape, tal cual han hecho otros productos similares. Esto también está sustentado con flujos financieros a diez años donde en la evaluación económica tenemos un VAN de S/13'271,183 y un TIR de 148% y en la evaluación financiera contamos con un VAN de S/12'298,290 y un TIR de 258% (ver Tabla 22).

### **5.3. Escalabilidad/Exponencialidad del Modelo de Negocio**

Por más de 100 años Bizcochuelos Valera ha mantenido un volumen de producción muy bajo, cubriendo una demanda relativamente pequeña y no ha tenido un plan estratégico de expansión. En esta nueva etapa del negocio se busca agilizar los procesos y usar economías de escala en el proceso productivo a fin de incrementar la producción y proveer de productos a las tiendas de Chiclayo, Piura y Trujillo, los cuales se abrirán gracias a la estrategia del negocio y a la campaña de marketing diseñada.

El modelo de negocio es altamente escalable porque tiene una estrategia de crecimiento diseñada para abrir tiendas en las principales ciudades del país, lo cual incrementará la oferta. A su vez, se buscará la implementación de sistemas de calidad como ISO 9001, sistema HACCP, ISO 22000 entre otros, lo cual facilitará la apertura a supermercados e incluso a mercados internacionales.

Uno de los principales factores para la escalabilidad del negocio es la estrategia de producción usando economías de escala y diseño de producción en línea, lo cual permitirá ser más eficientes financieramente. Además, el plan de marketing y ventas debido a la mejora de la visión empresarial del producto permitirá llegar a nuevos y más grandes mercados nacionales, generando un mayor monto de ingresos para la compañía. De esta manera poder contribuir a sacar a las personas del distrito de Chongoyape de la pobreza conformada por un 13 % y de la pobreza extrema con un 8%.

#### 5.4. Sostenibilidad del Modelo de Negocio

El modelo de negocio tiene un enfoque social múltiple: Brinda oportunidades laborales a personas en pobreza y pobreza extrema, además involucra el cuidado del medio ambiente para asegurar que sea sostenible a lo largo del tiempo. Dentro de la estrategia de sostenibilidad no sólo se busca brindar habilidades técnicas a personas vulnerable; también se busca generar actividades de manejo y disposición adecuada de residuos sólidos y líquidos, el uso de energías amigables con el medio ambiente, la contratación de proveedores socialmente responsables y generación de política de responsabilidad social y promoción de empleo justo. El enfoque de la estrategia de sostenibilidad del negocio está basado en el cumplimiento de uno o varios de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), entre los principales se puede mencionar:

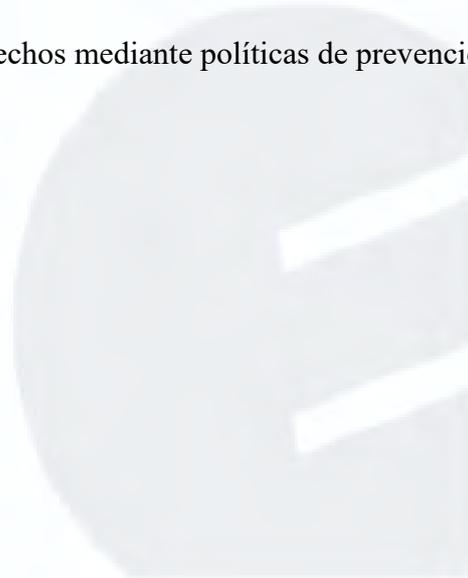
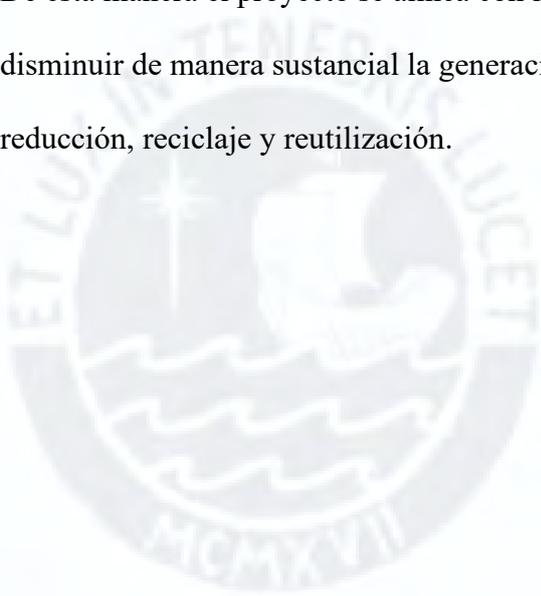
ODS 01 Fin de la pobreza: El modelo de negocio está enfocado a la contratación de mano de obra local y principalmente de poblaciones vulnerables, personas en pobreza o pobreza extrema, entre las cuales es probable que se encuentren madres solteras o adultos mayores. Se pagarán salarios justos y se le otorgarán todos los beneficios sociales al trabajador.

Con esto se quiere estar alineados con la meta 4 de este ODS que tiene como finalidad para el 2030, garantizar que todos los hombres y mujeres, en particular los pobres y los vulnerables, tengan los mismos derechos a los recursos económicos, así como accesos a los servicios básicos, la propiedad y el control de las tierras y otros bienes, la herencia, los recursos naturales, las nuevas tecnologías apropiadas y los servicios financieros, incluida la micro financiación.

ODS 08 Trabajo decente y crecimiento económico: La empresa busca contratar personas vulnerables y mejorar su calidad de vida a través de un trabajo justo y bien remunerado. De esta manera se desea alinear el proyecto con la meta 3 de este ODS:

Promover políticas orientadas al desarrollo que apoyen actividades productivas, la creación de empleo decente, el emprendimiento, la creatividad y la innovación, y alentar a la oficialización y el crecimiento de las microempresas y las pequeñas y medianas empresas, entre otras cosas mediante el uso de servicios financieros.

ODS 12 Producción y consumo responsables: Cuidando el medio ambiente en el proceso productivo, trabajar con proveedores socialmente responsables, buscando la manera de migrar cada vez más al uso de energías limpias y siendo responsables en el uso del agua. De esta manera el proyecto se alinea con la meta 5 del ODS que para el 2030, se requiere disminuir de manera sustancial la generación de desechos mediante políticas de prevención, reducción, reciclaje y reutilización.



## Capítulo VI: Solución Deseable, Factible y Viable

En este capítulo se evaluarán las hipótesis realizadas, instrumentos utilizados y el detalle de los resultados obtenidos para cada una de las hipótesis planteadas acerca de los productos Bizcochuelos y Bizcotelas Valera

### 6.1. Validación de la Deseabilidad de la Solución

Los bizcochuelos y Bizcotelas Valera son productos típicos de la zona de Chongoyape- Lambayeque. Actualmente son deseados y consumidos por turistas nacionales e internacionales que visitan el Distrito de Chongoyape y por personas de la sierra del país que transita por dicha localidad (A. Valera, comunicación personal, 24 de setiembre de 2021). En la entrevista realizada a Alberto Valera, este indicó que la deseabilidad del producto radica en su autenticidad y formula única patentada por la familia Valera, la cual tiene más de 100 años en el mercado y es símbolo del Distrito de Origen: Chongoyape. Su sabor y originalidad dan paso a un producto único y tradicional que es aceptado por turistas y pobladores de las localidades del norte del país como Lambayeque, Piura y La Libertad (A. Valera, comunicación personal, 24 de setiembre de 2021). Estas características sumadas a la nueva presentación, proceso de producción y comercialización del producto generarán que el producto pueda alcanzar niveles antes vistos. Si bien actualmente la producción es artesanal y poco inocua (punto de dolor del consumidor), la deseabilidad de la ejecución de la industrialización y estandarización del producto.

#### 6.1.1. Hipótesis para Validar la Deseabilidad de la Solución

Este proyecto ha considerado seis diferentes hipótesis relativas a la deseabilidad de la solución esperada. Se indicaron tres hipótesis referentes a los beneficiarios del proyecto (Número 1,2, 3 y 4), y dos hipótesis referentes a los consumidores actuales y potenciales (usuarios) del producto (Número 5 y 6). A continuación, se detallan las seis hipótesis planteadas (ver Tabla 3).

Tabla 3

## Listado de Hipótesis del Proyecto

N°	Hipótesis	Instrumento	Métrica	Hipótesis	Resultado
1	El personal al que se contrataría del distrito de Chongoyape, de zonas de pobreza y pobreza extrema, considerará que trabajar en el proceso de producción y comercialización de	Encuestas (Cantidad: 376 )	Nivel de beneficio	Un 65% de la muestra considera que trabajando dentro de los procesos productivos y de comercialización de Bizcochuelos Valera mejorará su calidad de vida	El 98% de los encuestados indico que un trabajo formal y bien remunerado cambiaría su calidad de vida
2	Los beneficiarios estarán de acuerdo en trabajar en la producción y distribución de los bizcochuelos Valera.	Encuestas (Cantidad: 376 )	Nivel de aceptación de los encuestados a trabajar en “Bizcochuelos Valera”	El 80% de los encuestados estarían dispuestos a trabajar e involucrarse en el proceso de producción y comercialización de la marca “Bizcochuelos Valera”	El 86% de los encuestados indicó que si trabajarían en el proceso de producción y distribución de Bizcochuelos Valera
3	Los beneficiarios estarían de acuerdo en ir a trabajar a Chiclayo u otros lugares lejanos a Chongoyape.	Encuestas (Cantidad: 376 )	Disposición a migrar el lugar de estadía.	El 80% encuestados indican estar de acuerdo en trabajar en Chiclayo u otros lugares fuera de su distrito actual de residencia.	El 95% indicó que sí estarían de acuerdo en trabajar fuera de Chongoyape
4	La muestra representativa por encuestar recomendaría el producto de bizcochuelos Valera obteniendo un NPS entre el 8 y 10. Los consumidores están dispuestos a pagar más por un producto con una nueva y mejor presentación con un empaque eco amigable y conservando el sabor tradicional del producto.	Encuestas (Cantidad: 376 )	Número de promotores	Si tenemos un NPS entre 8 y 10 los entrevistados incrementan su nivel de intención y recurrencia	El 71% de los encuestados son promotores del producto. Solo un 1% es el indicador de detractores
5	Los consumidores están dispuestos a pagar más por un producto con una nueva y mejor presentación con un empaque eco amigable y conservando el sabor tradicional del producto.	Encuestas (Cantidad: 385)	Cuánto están dispuesto a pagar por el producto en su nueva presentación	El 70% de los encuestados indican que pagarían S/ 4 soles más.	El 49% de los encuestados indicó pagar S/10. Es decir, S/4 más del precio actual
6	El usuario acepta y aprueba la migración del empaque tradicional al empaque sofisticado (con logo y biodegradable).	Focus group	Nivel de aceptación de las entrevistas respecto al empaque y logo	Si el 65% de los participantes del <i>focus</i> muestran comentarios positivos acerca de la migración del empaque con el nuevo logo y características	El usuario reconoce que es una necesidad cambiar el empaque actual (papel manteca). El total de los entrevistados indica que el empaque nuevo es requerido.

### 6.1.2. Experimentos Empleados para Validar la Deseabilidad de la Solución

Se plantearon seis hipótesis, para las cuales se utilizaron tres herramientas importantes detalladas a continuación:

Las hipótesis 1,2 y 3, detalladas en la Tabla 3, están relacionadas con el beneficiario del proyecto. Es decir, personas en pobreza y pobreza extrema del distrito de Chongoyape. Para validarlas se utilizó la encuesta como instrumento. Se calculó la muestra según Jiménez (2000), como se muestra en la Figura 15, se tomó como base de cálculo la población en pobreza y pobreza extrema del distrito de Chongoyape indicada por INEI (2017), dato que significan 18,364 pobladores de dicho distrito. Se trabajó con un 95% de nivel de confianza y un nivel de error de 5%. La cantidad de beneficiarios se requerirán ser encuestado será de 376. A continuación, se muestra la Tabla 4 utilizada para el cálculo final de la muestra.

**Tabla 4**

*Valores Asignados para Cálculo de la Muestra de Beneficiarios*

Z	1.96
P	0.5
N	18,364
E	0.05
q	0.5
<b>n</b>	<b>376</b>

**Figura 15**

*Fórmula de Cálculo de Muestra*

$$n = \frac{Z^2 pq N}{NE^2 + Z^2 pq}$$

Al aplicar las encuestas a los beneficiarios se obtuvo las siguientes respuestas: La hipótesis 1 obtuvo como resultado que el 98% de los encuestados indicara que un trabajo

formal mejoraría considerablemente su calidad de vida. Este indicador supera las expectativas planteadas inicialmente que mencionaban que el 65% de la muestra respondería a favor. Es decir, la hipótesis resultó ser aceptada.

La segunda hipótesis obtuvo como resultado que el 86% de los encuestados indicaron que sí trabajarían en el proceso de producción o comercialización de la empresa Bizcochuelos Valera. Este resultado también supera al planteado, ya que se supuso que se contaría con solo el 80% de aprobación. Por tal motivo, la hipótesis resultó ser aceptada.

Respecto a la tercera hipótesis, el resultado obtenido mediante las encuestas fue que el 95% de la muestra mencionó que sí estarían de acuerdo en trabajar fuera del distrito de Chongoyape. Este resultado supera a la hipótesis planteada en la que se indicó que solo el 80% estaría dispuesto a salir del distrito por trabajo. Es decir, la hipótesis resultó ser aceptada.

Las hipótesis 4 y 5 también utilizaron como herramienta una encuesta, esta fue dirigida a los usuarios del producto. Para ello se calculó la muestra según Jiménez (2000), se tomó como base de cálculo la población de los departamentos de Piura, Lambayeque y La Libertad, las cuales según INEI (2017) suman 2'815,063 habitantes. Se trabajó con un 95% de nivel de confianza y un nivel de error de 5%. La cantidad de usuarios a encuestar sería de 384. En la Tabla 5 se muestra el cálculo final de la muestra.

**Tabla 5**

*Valores Asignados para Cálculo de la Muestra de Usuarios*

Z	1.96
P	0.5
N	2'815,063
E	0.05
q	0.5
n	384

Al procesar la información recopilada a través de la encuesta, se llegó a la conclusión que en la hipótesis 4, el 71% de los encuestados recomendarían el consumo de bizcochuelos y bizcotelas Valera a personas que aún no lo han probado. Es decir, el 71% de los encuestados son promotores del producto (ver Apéndice G, Figura G14)

Se planteo inicialmente que el 80% de los encuestados serían promotores del producto y el resultado obtenido de 71% estaría debajo de lo esperado. Sin embargo, se trata de un indicador de rango medio, que sumado al cambio de presentación del producto y la ampliación de puntos de venta podría mejorar considerablemente con el trabajo de posicionamiento de marca.

Por otro lado, al procesar la información de las encuestas se encontró que la hipótesis 5, se llegó a la conclusión que el 49% de los encuestados indicó que lo máximo que pagaría por una presentación del producto de 6 unidades sería de S/10 (ver Apéndice G, Gráfico G11). La hipótesis planteada indicaba que el 70% de los encuestados pagarían S/4 más. Si bien los resultados sí indican que el precio a pagar sería de S/10 (Precio actual de S/6). Es decir, el incremento sí sería de S/4, el porcentaje de aceptación es de 49% y no del 70%. Este precio fue tomado para las proyecciones de flujo financiero explicado en la viabilidad del producto.

Finalmente, la hipótesis 6 utilizó como herramienta al *Focus Group* (ver Apéndice E). Se estructuró con la finalidad de evaluar la aceptación del nuevo empaque por parte del usuario. Se llegó a la conclusión de que el usuario reconoce que es necesario el cambio del empaque tradicional (papel manteca).

Hay diferentes opiniones acerca de diseño del producto. Sin embargo, el punto en común en todos los miembros del focus radica en que sí incrementaría la intención de compra y el precio a pagar si se cuenta con un mejor empaque y proceso de conservación del producto. Es decir, el resultado de esta hipótesis confirma que el 100% de los participantes

muestra comentarios positivos acerca de la migración del empaque con nuevas características.

## **6.2. Validación de la Factibilidad de la Solución**

La factibilidad de la solución radica en cuatro puntos importantes. El primordial es el de poder producir Bizcochuelos y Bizcotelas Valera; es decir, contar con la autorización y enseñanza del dueño de la patente. Se realizó una entrevista a Alberto Valera, quien indicó que sí se involucraría en el proyecto de plantearse un plan de crecimiento importante para la empresa, siempre y cuando haya la inversión de capital social de un tercero y pudieran compartir las ganancias de forma equitativa (A. Valera, comunicación personal, 24 de setiembre de 2021).

El segundo punto radica en la factibilidad de la obtención de los materiales, para ello es necesario conseguir y aplicar economía de escala a la compra de productos materia prima como: harina, azúcar rubia, azúcar blanca, huevos, polvo de hornear, chuño, leche de vaca. Todos los elementos antes mencionados, a excepción de la leche de vaca, pueden ser adquiridos en empresas distribuidoras a precios óptimos si se compran en volumen. Para el caso específico de la leche de vaca, se realizará la compra a ganaderos del distrito de Chongoyape. También se indica que materiales como batidoras, bandejas, porta bandejas, mesas industriales, balanzas, estantería y menaje serán compradas al por mayor.

El tercer punto de validación de factibilidad radica en la duración del producto. Actualmente los Bizcochuelos y bizcotelas Valera tienen un promedio de duración de siete días, periodo en el que mantienen su consistencia y sabor característico. Se realizó la consulta a Alberto Valera e indicó que sí sería posible añadir conservantes a la receta actual, con ello el producto tendría mayor fecha de vencimiento (A. Valera, comunicación personal, 24 de setiembre de 2021).

Como cuarto punto de validación de factibilidad se tiene al proceso de producción.

Para ello, como se indicó en el primer punto se cuenta con la venia de Alberto Valera para la elaboración y supervisión del proceso de producción completo. Los insumos serán utilizados y mezclados bajo sus indicaciones. Se menciona también, que el proceso de horneado se mantendrá en su forma original; es decir, en un horno tradicional de ladrillos, pues se indica que este sería un factor que ayudaría a mantener sabor característico del producto. Se indica que el personal a contratar para el proceso de producción y comercialización será proveniente de Chongoyape, se busca contratar a personal en condición de pobreza y pobreza extrema, que será formada en el proceso de producción por Alberto Valera.

El quinto punto de validación de factibilidad radica en el empaque a utilizar. Actualmente el Bizcochuelo y Bizcotela Valera no posee un empaque característico, es envuelto en papel manteca. En este proyecto se plantea envasar el producto en un empaque biodegradable, a base de bagazo de caña de azúcar, con un diseño característico e información del distrito de Chongoyape.

#### ***6.2.1. Plan de Mercadeo***

Para colocar en marcha el plan presentado, se plantearon los siguientes objetivos:

**Objetivos.** Estos serían que en el 2027 tener por lo menos el 7.4% de participación de mercado, además hasta el 2027, se buscará desarrollar conocimiento de la marca Bizcochuelos Valera en el norte del país. Finalmente se pretende generar que la utilidad del negocio supere el USD1'000,000, en el 2027

**Segmento de Mercado.** El producto posee dos públicos objetivos: El primero abarca turistas locales e internacionales que buscan probar dulces típicos de la zona. Mientras que el segundo público objetivo radica en personas naturales provenientes de los departamentos de Piura, Lambayeque y La Libertad que desean consumir el producto en casa.

**Competidores.** Se trata de un producto único, cuya fórmula patentada se encuentra en poder de la familia Valera. La competencia que posee son otros dulces típicos de la zona

como King Kong San Roque, quien ya posee un liderazgo en el país. También existen otros productos como Chumbeque Flor del Norte, pero no poseen representación en la zona.

**Marketing Mix.** Se consideró:

**Producto.** Los Bizcochuelos y bizcotelas Valera son dulces típicos de Chongoyape elaborados a base de harina, azúcar y huevos. Poseen una fórmula patentada por la familia Valera. Se venderá el producto con un y envasado de manera inocua, con un empaque biodegradable y característico de la zona.

**Precio.** El precio de venta al público planteado es de S/10 para la caja de seis unidades de Bizcochuelos y diez unidades de Bizcotelas. Si las ventas son con *delivery*, deberá recargarse el costo del traslado al cliente.

**Plaza.** Se plantea contar con dos puntas de venta en Lambayeque (Chiclayo), uno en Piura (Piura) y otro en la Libertad (Trujillo). También se tendrá el punto de venta electrónico a través de la página web y redes sociales de la marca.

**Promoción.** Se realizará publicidad vía redes sociales como Facebook, youtube Instagram. Además, se realizarán videos y campañas publicitarias del lanzamiento del producto en redes.

A continuación, se muestra el presupuesto de mezcla de marketing para los siguientes cinco años (ver Tabla 6) y diez años (ver Tabla 7) respectivamente. Se observan tres puntos importantes. El primero de ellos es el producto, para ello, se invertirá en el diseño y en nuevas presentaciones y diseños de forma anual. En cuanto a el segundo punto: promoción, se invertirá en videos de lanzamiento, así como en herramientas como *Google adwords*, *Facebook*, *Instagram* y *youtube*. Las redes sociales serán uno de los principales puntos de promoción del producto. Finalmente, el tercer punto a mencionar es la distribución, para ello se realizó proyección de gasto en canales de distribución del producto Bizcochuelos y bizcotelas Valera.

**Tabla 6***Presupuesto de la Mezcla de Marketing (2023-2027), en Soles*

Año	2023	2024	2025	2026	2027
Producto	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200
Diseño del producto	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200
Diseño de las etiquetas	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Promoción	50,100	54,828	50,100	50,100	50,100
Video de lanzamiento	30,000	33,000	30,000	30,000	30,000
Google Adwords	8,100	8,100	8,100	8,100	8,100
Facebook	4,800	5,280	4,800	4,800	4,800
YouTube	2,400	2,640	2,400	2,400	2,400
Instagram	4,800	5,808	4,800	4,800	4,800
Distribución	44,800	63,600	83,600	103,600	122,400
Canales de distribución	44,800	63,600	83,600	103,600	122,400
Total	97,100	120,628	135,900	155,900	174,700

**Tabla 7***Presupuesto de la Mezcla de Marketing (2023-2032), en soles*

Año	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
Producto	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200
Diseño del producto	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200
Diseño de las etiquetas	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Promoción	50,100	54,828	50,100	50,100	50,100	50,100	50,100	50,100	50,100	50,100
Video de lanzamiento	30,000	33,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000
Google Adwords	8,100	8,100	8,100	8,100	8,100	8,100	8,100	8,100	8,100	8,100
Facebook	4,800	5,280	4,800	4,800	4,800	4,800	4,800	4,800	4,800	4,800
YouTube	2,400	2,640	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400
Instagram	4,800	5,808	4,800	4,800	4,800	4,800	4,800	4,800	4,800	4,800
Distribución	44,800	63,600	83,600	103,600	122,400	128,400	132,000	134,400	136,800	139,200
Canales de distribución	44,800	63,600	83,600	103,600	122,400	128,400	132,000	134,400	136,800	139,200
Total	97,100	120,628	135,900	155,900	174,700	180,700	184,300	186,700	189,100	191,500

### 6.2.2. Plan de Operaciones

Proceso de Fabricación. El área de producción se encontrará a cargo de Alberto Valera, propietario de la fórmula secreta y patentada de Bizcochuelos Valera. Dado que la producción es especializada, se buscará estandarizar procesos (ver Figura 24 y Figura 25). Iniciando por la mezcla de ingredientes, batido, cocción y empaque. Las instrucciones y cantidades exactas de ingredientes del producto serán compartidas por Alberto Valera.

Cabe indicar que para el proceso de producción se contará inicialmente con dos hornos. El primero con capacidad de 288,000 paquetes de Bizcochuelo y el segundo con capacidad de 432,000 paquetes de Bizcotelas al año, a razón de un turno de ocho horas por día. Los instrumentos por utilizar en el proceso de producción son: Hornos, Batidoras industriales, bandejas, porta bandejas, mesas industriales, Menajería (ver Tabla 8).

El empaquetado se realizará con la nueva presentación del producto, comprándose las cajas de material biodegradable a clientes mayoristas de Lambayeque. Inicialmente se contará con dos unidades de transporte de productos hacia los diferentes puntos de venta. Las ventas por *delivery* se realizarán en convenio con aplicativos como Pedidos ya o Rapi. Se realizó un flujograma con detalle de proceso (ver Figura 16).

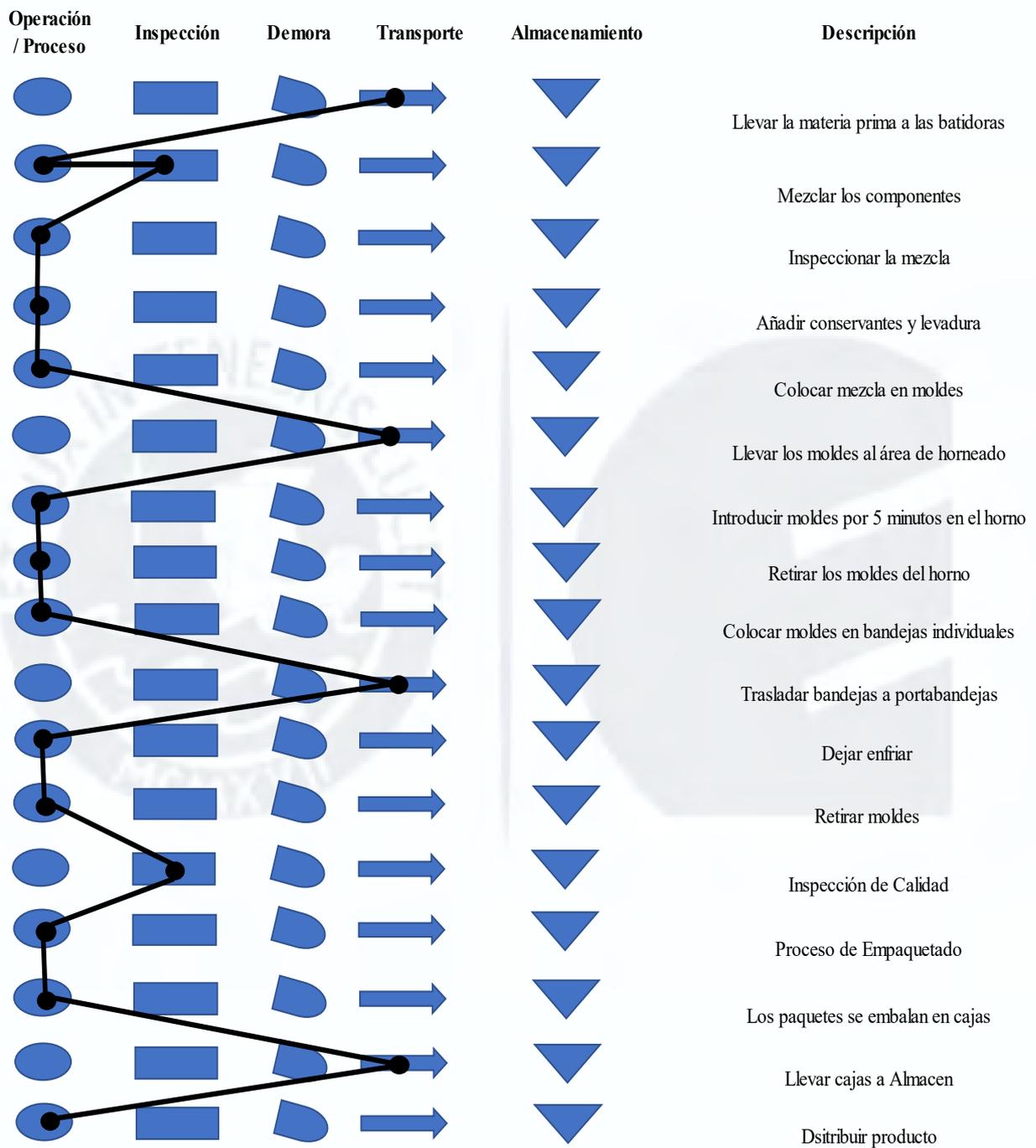
#### Tabla 8

##### *Inversión Inicial de Materiales*

Material	Cantidad
Hornos	2
Batidora Industrial	10
Bandejas	200
Porta Bandejas	25
Mesa Industrial	3
Menajería	1
Balanzas	10
Estantería y Empaquetador	1

Figura 16

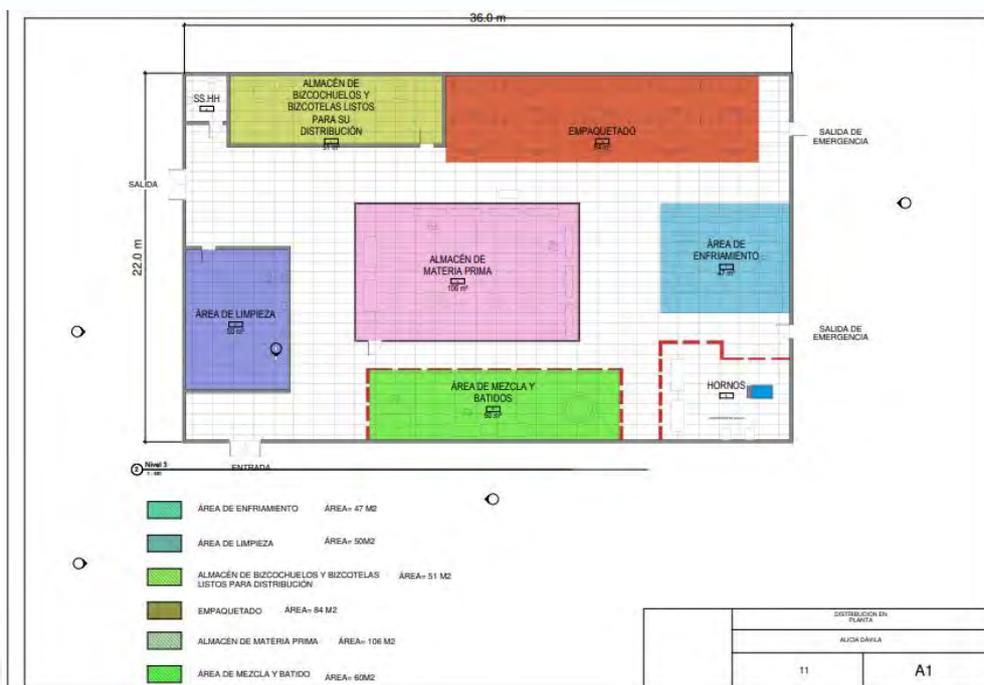
## Proceso de Fabricación de Bizcochuelos Valera



**Lay Out de Operaciones.** Se diseñó la distribución de planta para la producción, a continuación, se muestra la distribución planteada para el proceso de producción y empaque de Bizcochuelos Valera (ver Figura 17).

Figura 17

## Lay Out de Operaciones



**Normas Legales.** Se requerirá regir el trabajo en las instalaciones bajo la Ley N°29783 -Ley de Seguridad y Salud en el trabajo

**Licencias y/o Requerimientos.** Se indica que se la marca y fórmula secreta ya se encuentran patentadas a favor de la familia Valera (Alberto Valera). Además, el RUC e tramitará junto con clave sol en SUNAT bajo régimen general. También se requerirá registro Sanitario, licencia de funcionamiento de local, certificación HACCP para instalaciones, certificado de defensa civil e ISO 9001 e ISO 22000.

### 6.2.3. Simulaciones Empleadas para Validar las Hipótesis

Se han evaluado cuatro escenarios en el periodo 2023-2027 (5 años): El primero de ellos se basa en plantear una participación de mercado de 1.4% sobre el mercado meta, bajo este supuesto el proyecto genera S10'220,650 de ingresos acumulados durante los primeros cinco años, generando una utilidad bruta o beneficio de S/ 1'828,403, equivalente al 18% de las ventas (ver Tabla 9). Este escenario inicial será tomado como el escenario con menor

nivel de ingresos proyectados del producto. Se planteo bajo esta participación de mercado debido a que con 1.4% de ventas al mercado meta el VAN generado por el flujo es cero. El segundo escenario se basa en plantear una participación de mercado de 2.7% sobre el mercado meta, bajo este supuesto el proyecto genera S/19'631,388 de ingresos acumulados durante los primeros cinco años, generando una utilidad bruta o beneficio de S/6'527,529, equivalente al 33% de las ventas (ver Tabla 9). Este escenario inicial será tomado como aquel que representa una caída de 25% sobre la demanda inicialmente planteada.

El tercer escenario considera una participación de 3.6% sobre el mercado meta. Bajo este supuesto el nivel de ingresos generado por el proyecto es de S/26'175,184 durante los primeros cinco años del proyecto, mostrando un beneficio de S/9'614,572, equivalente al 37% de las ventas (Ver Tabla 9), considerándose como el escenario de ingreso medio proyectado. Finalmente, el cuarto escenario contempla una participación 4.5% sobre el mercado meta. Este genera un nivel de ventas de S/32,718,980 durante los primeros cinco años del proyecto, creando un beneficio de S/ 12'701,615, equivalente al 39% de las ventas, considerándose como el escenario como mayor nivel de ingresos proyectados, ya que considera un crecimiento de 25% sobre la demanda inicialmente proyectada (escenario 3). Cabe señalar que para todos los escenarios se ha considerado una periodicidad de compra de dos veces por año por producto.

**Tabla 9**

*Resultado Financiero en Escenarios Basados en la Participación de Mercado (2023-2027)*

	Escenarios basados en la demanda – Flujo 5 años			
	Participación de Mercado de 1.4%	Participación de Mercado de 2.7%	Participación de Mercado de 3.6%	Participación de Mercado de 4.5%
Ingresos	S/ 10,220,650	S/ 19,631,388	S/ 26,175,184	S/ 32,718,980
Costo total	-S/ 8,392,247	-S/ 13,103,859	-S/ 16,560,612	-S/ 20,017,365
Beneficio	S/ 1,828,403	S/ 6,527,529	S/ 9,614,572	S/ 12,701,615
Margen Bruto	18%	33%	37%	39%

Se han evaluado cuatro escenarios en el periodo 2023-2032; es decir, un periodo de diez años (ver Tabla 10):

El primero de ellos se basa en plantear una participación de mercado de 1% sobre el mercado meta, bajo este supuesto el proyecto genera S/25'873,783 de ingresos durante los primeros diez años, generando una utilidad bruta o beneficio de S/3'917,986, equivalente al 15% de las ventas. Este escenario se toma en consideración debido a que contempla un VAN igual a cero.

El segundo de ellos se basa en plantear una participación de mercado de 2.7% sobre el mercado meta, bajo este supuesto el proyecto genera S/68'480,564 de ingresos durante los primeros diez años, generando una utilidad bruta o beneficio de S/25'629,782, equivalente al 37% de las ventas. Este escenario inicial será tomado como el segundo escenario con menor nivel de ingresos proyectados del producto, ya que contempla una caída del 25% de la demanda inicialmente planteada (escenario3).

El tercer escenario considera una participación de 3.6% sobre el mercado meta. Bajo este supuesto el nivel de ingresos generado por el proyecto es de S/91'307,418 durante los primeros diez años del proyecto, mostrando un beneficio de S/36'398,376, equivalente al 40% de las ventas, considerándose como el escenario de ingreso medio proyectado y tomado como el escenario conservador del proyecto.

Finalmente, el cuarto escenario contempla una participación 4.5% sobre el mercado meta. Este genera un nivel de ventas de S/114'134,273 durante los primeros diez años del proyecto, creando un beneficio de S/47'166,970, equivalente al 41% de las ventas, considerándose como el escenario como mayor nivel de ingresos proyectados, ya que contempla un crecimiento de 25% sobre la demanda inicialmente planteada (escenario 3). Cabe señalar que para todos los escenarios se ha considerado una periodicidad de compra de dos veces por año por producto.

**Tabla 10**

*Resultado Financiero en Escenarios Basados en la Participación de Mercado (2023-2032)*

	Escenarios basados en la demanda – Flujo 10 años			
	Participación de Mercado de 1%	Participación de Mercado de 2.7%	Participación de Mercado de 3.6%	Participación de Mercado de 4.5%
Ingresos	S/ 25,873,783	S/ 68,480,564	S/91'307,418	S/114'134,273
Costo total	<b>-S/21,955,797</b>	<b>-S/ 42,850,782</b>	<b>-S/ 54,909,042</b>	<b>-S/ 66,967,303</b>
Beneficio	S/ 3,917,986	S/ 25,629,782	S/36'398,376	S/47'166,970
Margen Bruto	15%	37%	40%	41%

### 6.3. Validación de la Viabilidad de la Solución

#### 6.3.1. Presupuesto de Inversión

Se ha considerado tres categorías de inversión, la primera es la inversión en elementos requeridos en el área de producción, en esta categoría se determinó que la inversión sería de S/81,800 detallados en el siguiente resumen (ver Tabla 11).

**Tabla 11**

*Inversión en Elementos de Producción*

Material	Cantidad	Precio	Total
Hornos	2	S/ 7,000.00	S/ 14,000.00
Batidoras Industriales	10	S/ 3,000.00	S/ 30,000.00
Bandejas	200	S/ 20.00	S/ 4,000.00
Porta Bandejas	25	S/ 400.00	S/ 10,000.00
Mesa Industrial	3	S/ 1,000.00	S/ 3,000.00
Mensajería	1	S/ 10,000.00	S/ 10,000.00
Balanzas	10	S/ 180.00	S/ 1,800.00
Estantería y Empaquetador	1	S/ 4,500.00	S/ 9,000.00
		<b>Total</b>	<b>S/ 81,800.00</b>

La segunda categoría de inversión radica en el dinero requerido para habilitar los locales o puntos de venta de Bizcochuelos Valera, para ello se determinó que la inversión necesaria sería de S/53,000 (ver Tabla 12).

**Tabla 12***Inversión en Puntos de Venta*

Material	Cantidad	Precio	Total
Remodelación local	4	S/ 5,000.00	S/ 20,000.00
Exhibidores	4	S/ 2,500.00	S/ 10,000.00
Caja	8	S/ 1,000.00	S/ 8,000.00
Sistema de Ventas	1	S/ 15,000.00	S/ 15,000.00
		Total	S/ 53,000.00

Finalmente, el último nivel de inversión radica en el capital de trabajo necesario para poder iniciar actividades. Para ello se determinó que serán necesarios dos meses de compras o S/301,815. Este dinero servirá para la compra de insumos básicos en la elaboración del producto, el monto solicitado generará tener acceso a compras mayoristas, mejorando precios de compra. Si se suma las inversiones antes mencionadas, se requiere de S/381,078 como inversión inicial para iniciar actividades del negocio.

**6.3.2. Análisis Financiero**

La proyección realizada contempla el total de habitantes según INEI (2017) de los departamentos de Lambayeque, Piura y La Libertad (4'187,397 habitantes). También considera los turistas locales, los que según indica la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERÚ, 2019) serían un total de 444,227 y el total de turistas internacionales, el cual sería de 271,740 (INEI, 2020). La totalidad del mercado meta genera un potencial de 4'903,364 personas que podrían consumir el producto. Inicialmente se tomará una participación de 3.6% sobre el mercado potencial, porcentaje que se proyecta se incrementaría hasta 7.4 % al año cinco de funcionamiento y 18.5% al año diez de puesta en marcha del negocio.

Se realizó la proyección de participación de mercado iniciando con 3.6% para el 2023, esto implicaría un total de 175,871 clientes en el primer año, se considera que cada cliente hace solo dos compras en el año, por lo que el total de pedidos en el primer año sería de 351,741. Por otro lado, se consideró una participación de mercado de 7.4% para el quinto año

o 2027, lo cual implica obtener 364,685 clientes y 729,371 pedidos, pues se considera que cada cliente compra dos veces por año. Finalmente, en el año diez se proyectó una participación de 18.5%, lo cual implicaría para el 2032 un total de 1'814,908 pedidos (ver Tabla 13).

**Tabla 13**

*Proyección de Ventas Anuales (2023-2032), en Unidades*

	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
Mercado meta	4,903,364	4,903,364	4,903,364	4,903,364	4,903,364	4,903,364	4,903,364	4,903,364	4,903,364	4,903,364
Participación en el mercado	3.6%	4.3%	5.2%	6.2%	7.4%	8.9%	10.7%	12.9%	15.4%	18.5%
Cantidad de clientes	175,871	211,045	253,254	303,905	364,685	437,623	525,147	630,176	756,212	907,454
Frecuencia de pedidos	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Total de pedidos	351,741	422,090	506,508	607,809	729,371	875,245	1,050,294	1,260,353	1,512,423	1,814,908

Se requerirá de tres tipos de personas para el proyecto planteado. El primero será el personal de producción, conformado por Chongoyapanos en situación de pobreza o pobreza extrema quienes participarán como mano de obra activa en el proceso de producción del producto. En el primer año se consideró un total de 21 trabajadores en dicha área, terminando con una proyección de 43 trabajadores en el año diez. Por otro lado, la segunda categoría de personal es el de distribución, estos serán conductores que lleven el producto a los distintos puntos de venta, se comenzará con dos conductores el primer año y se planea terminar con diez conductores en el año diez. Por último, la categoría de personal administrativo estará inicialmente a cargo de cuatro personas (ver Tabla 14).

**Tabla 14***Detalle de Costos de Personal (2023-2032)*

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
	Cantidad									
Personal de Producción	10	10	15	15	18	18	22	22	26	26
Punto de Venta	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
Logística	4	4	6	6	6	6	8	8	10	10
Personal de Distribución										
Conductores	2	3	4	5	6	6	6	6	6	6
Personal Administrativo										
Administrador	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Contador	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Asistente Administrativo	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Asistente Contable	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

Se realizó el cálculo de los indicadores WACC y CAPM para flujo proyectado a un plazo de cinco años. Para el cálculo de CAPM primero se definió fue la estructura deuda-patrimonio (50%) y de deuda bancaria (50%). Se definió la tasa de impuesto a la renta en un 29.5% según lo indicado por SUNAT (2022). Por otro lado, el rendimiento de lo T-bond en promedio de los cinco años fue de 2.71% según indicó U.S. Departamento of *The Treasury* (2022). El indicador de Beta desapalancado es de 0.61, este se obtuvo a través de la búsqueda del sector *food procesing* según el NYU Stern (2022). El indicador de  $R_m - R_f$  es de 5.82%, dato obtenido de NYU Stern (2022). El CAPM obtenido y que será aplicado al flujo de caja libre proyectado de cinco años es de 8.76%.. Se calculó el indicador WACC, tasa que servirá para descontar los flujos de caja del accionista. Para ello primero se indicó el nivel de participación de la deuda (50%) y el costo de esta el cual es de 8.9%. Se tomó como referencia la tasa a la que una entidad financiera (Banco de Crédito del Perú) prestaría a uno de los accionistas el dinero. También se calculó la proporción del patrimonio (50%) y el costo de este CAPM de 8.765%. Finalmente es necesario calcular el indicador de uno menos el

impuesto a la renta, que es 70.5%. Al aplicar la fórmula WACC (ver Tabla 15), se halla que el valor de este indicador es 7.52%. Se realizó el cálculo de los indicadores WACC y CAPM para flujo proyectado a un plazo de diez años. Para el cálculo de CAPM lo primero que se definió fue la estructura deuda- patrimonio. Se indica que el porcentaje asignado sería de un 50% de deuda bancaria y el otro 50% dinero proveniente de aportes de accionista. Se definió la tasa de impuesto a la renta en un 29.5% (SUNAT, 2022).

Por otro lado, el rendimiento de lo T-bond en promedio de los 10 años fue de 2.68% según indicó U.S. Departamento of *The Treasury* (2022). El indicador de Beta desapalancado es de 0.61, este se obtuvo a través de la búsqueda del sector *food procesing* según el NYU (Stern, 2022). El indicador de  $R_m - R_f$  es de 5.82%, dato obtenido de NYU Stern (2022). Al obtener estos datos se podrá calcular el indicador o tasa CAPM, la cual servirá para descontar los flujos de caja libre del proyecto (Ver fórmula en tabla 14). El CAPM obtenido y que será aplicado al flujo de caja libre proyectado de diez años es de 8.73%.

Es necesario también calcular el valor del indicador WACC, tasa que servirá para descontar los flujos de caja del accionista generados del proyecto. Para hallar este indicado primero se debe tener en claro el nivel de participación de la deuda, que en este caso es del 50%, también es necesario saber el costo de esta el cual es de 8.9% en este caso. Se tomó como referencia la tasa a la que una entidad financiera (Banco de crédito del Perú) prestaría a uno de los accionistas el dinero

. También es necesario calcular la proporción del patrimonio (50%) y el costo de este, el cual sería equivalente al CAPM (8.73%). Finalmente es necesario calcular el indicador de uno menos el impuesto a la renta, que es 70.5%. Al aplicar la fórmula WACC (ver tabla 16) hallaremos que el valor de este indicador es de 7.50%. Para descontar los flujos generados y calcular el VAN económico de los flujos proyectados a 5 años se utilizó la tasa de descuento WACC de 7.52% (ver Tabla 15). Por otro lado, para calcular el VAN financiero se utilizó la

tasa de descuento CAPM de 8.76% (ver Tabla 15). Por otro lado, para descontar los flujos generados y calcular el VAN económico de los flujos proyectados a 10 años se utilizó la tasa de descuento WACC de 7.50% (ver Tabla 16).

Se elaboraron dos estados de situación, el primero a cinco años (2023-2027) y el segundo a diez años (2023-2032). El primer estado de situación a cinco años, muestra que en su primer año se visualizan partidas como inventarios por S/586,236, materia prima por S/505,934, inmueble maquinaria y equipo por S/134,800, generando un total activo de S/134,800. En el pasivo encontramos préstamos bancarios por un total de S/257,939 (parte corriente más no corriente). Finalmente, en el patrimonio encontramos capital social por S/257,939 y resultado del ejercicio por S/ 711,092. En el último año proyectado (2027) se visualiza un nivel de caja de S/2'500,281, inventarios por S/1'215,618, materia prima por S/2'084,705 e inmueble maquinaria y equipos por S/134,800 generando un total activo por S/5'935,404. En cuanto al pasivo se tienen préstamos bancarios por S/65,568. Finalmente, el patrimonio se mantiene con un capital de S/257,939, resultados acumulados de periodos anteriores por S/4'037,026 y resultado del ejercicio por S/1'640,439 (ver Tabla 17).

El segundo estado financiero de situación se elaboró a diez años (2023-2032). En el primer año se indican partidas como inventarios por S/586,236, materia prima por S/505,934, inmueble maquinaria y equipo por S/134,800, generando un total activo de S/134,800. En el pasivo encontramos préstamos bancarios por un total de S/257,939 (parte corriente más no corriente). Finalmente, en el patrimonio encontramos capital social por S/257,939 y resultado del ejercicio por S/ 711,092. En el último año proyectado (2032) se visualiza un nivel de caja de S/13'719,154, inventarios por S/3'024,847, materia prima por S/5'853,583 e inmueble maquinaria y equipos por S/134,800 generando un total activo por S/22,732,384. En cuanto al patrimonio se mantiene con un capital de S/257,939, resultados acumulados de periodos anteriores por S/7'183,106 y resultado del ejercicio por S/4'963,446 (ver Tabla 18).

**Tabla 15***Cálculo de WACC Y CAPM para Flujo de 5 Años (2023-2027)*

Estructura de Capital	2022	W
Total Deuda	257,939	50.00%
Total Patrimonio	257,939	50.00%
Total Activos		
Total Fondos Obtenidos	515,878	100.00%
Tasa impuesto a la renta		29.50%
Estructura de Capital (Deuda/Patrimonio)		
Deuda (Wd)	50.00%	
Patrimonio (Ws)	50.00%	
Total	100.00%	
Cálculo Costo del patrimonio (Ks)		
Rendimiento T-Bond promedio 5 años (Rf)	2.71%	
Beta desapalancado	0.61	(Food Processing)
Beta Apalancado	1.0401	
Rm- Rf	5.82%	
CAPM = Rf + B*(Rm - Rf)	8.76%	
Cálculo WACC		
D/A (Wd)	50.00%	
Kd (Tasa a la que me presta BCP)	8.90%	
1-t	70.5%	
P/A (Ws)	50.00%	
Ke	8.76%	
WACC= Wd* [Kd*(1-t)] + Ws*Ks	7.52%	

**Tabla 16***Cálculo de WACC Y CAPM para flujo de 10 años (2023-2032)*

Estructura de Capital	2022	W
Total Deuda	257,939	50.00%
Total Patrimonio	257,939	50.00%
Total Activos		
Total Fondos Obtenidos	515,878	100.00%
Tasa impuesto a la renta		29.50%
Estructura de Capital (Deuda/Patrimonio)		
Deuda (Wd)	50.00%	
Patrimonio (Ws)	50.00%	
Total	100.00%	
Cálculo Costo del patrimonio (Ks)		
Rendimiento T-Bond promedio 10 años (Rf)	2.68%	
Beta desapalancado	0.61	(Food Processing)
Beta Apalancado	1.04005	
Rm- Rf	5.82%	
CAPM = Rf + B*(Rm - Rf)	8.73%	
Cálculo WACC		
D/A (Wd)	50.00%	
Kd (Tasa a la que me presta BCP)	8.90%	
1-t	70.5%	
P/A (Ws)	50.00%	
Ke	8.73%	
WACC= Wd* [Kd*(1-t)] + Ws*Ks	7.50%	

**Tabla 17***Estado Anual de la Situación Financiera (2023-2027), en Soles*

	2023	2024	2025	2026	2027
Activo Corriente					
Caja Bancos		189,831	739,937	1,484,887	2,500,281
Inventarios	586,236	703,483	844,179	1,013,015	1,215,618
Materia prima	505,934	1,039,824	1,391,389	1,662,264	2,084,705
Total Activo Corriente	1,092,170	1,933,138	2,975,505	4,160,166	5,800,604
Activo No corriente					
Inmueble maquinaria y Equipo	134,800	134,800	134,800	134,800	134,800
Total Activo No corriente	134,800	134,800	134,800	134,800	134,800
TOTAL ACTIVO	1,226,970	2,067,938	3,110,305	4,294,966	5,935,404
Pasivo Corriente					
Préstamos Bancarios	43,186	47,029	51,215	60,210	
Total Pasivo Corriente	43,186	47,029	51,215	60,210	0
Pasivo No Corriente					
Préstamos de Largo Plazo	214,753	167,724	116,510	60,737	65,568
Total Pasivo no corriente	214,753	167,724	116,510	60,737	65,568
TOTAL PASIVO	257,939	214,753	167,724	120,946	65,568
Patrimonio					
Capital Social	257,939	257,939	257,939	257,939	257,939
Utilidad del ejercicio	711,092	931,182	1,093,583	1,301,170	1,640,439
Utilidades no distribuidas	0	711,092	1,642,274	2,735,857	4,037,026
TOTAL PATRIMONIO	969,031	1,900,213	2,993,796	4,294,965	5,935,404
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	1,226,970	2,067,937	3,110,305	4,355,702	6,000,972

**Tabla 18***Estado Anual de la Situación Financiera (2023-2032), en Soles*

	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
Activo Corriente										
Caja Bancos		189,831	739,937	1,484,887	2,500,281	3,799,854	5,482,507	7,651,419	10,334,808	13,719,154
Inventarios	586,236	703,483	844,179	1,013,015	1,215,618	1,458,742	1,750,490	2,100,588	2,520,706	3,024,847
Materia prima	505,934	1,039,824	1,391,389	1,723,000	2,150,273	2,665,383	3,218,035	3,923,010	4,778,625	5,853,583
Total Activo Corriente	1,092,170	1,933,138	2,975,505	4,220,902	5,866,172	7,923,978	10,451,032	13,675,017	17,634,138	22,597,584
Activo No corriente										
Inmueble maquinaria y Equipo	134,800	134,800	134,800	134,800	134,800	134,800	134,800	134,800	134,800	134,800
Total Activo No corriente	134,800	134,800	134,800	134,800	134,800	134,800	134,800	134,800	134,800	134,800
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>1,226,970</b>	<b>2,067,938</b>	<b>3,110,305</b>	<b>4,355,702</b>	<b>6,000,972</b>	<b>8,058,778</b>	<b>10,585,832</b>	<b>13,809,817</b>	<b>17,768,938</b>	<b>22,732,384</b>
Pasivo Corriente										
Préstamos Bancarios	43,186	47,029	51,215	60,210						
Total Pasivo Corriente	43,186	47,029	51,215	60,210	0	0	0	0	0	0
Pasivo No Corriente										
Préstamos de Largo Plazo	214,753	167,724	116,510	60,737	65,568					
Total Pasivo no corriente	214,753	167,724	116,510	60,737	65,568	0	0	0	0	0
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>257,939</b>	<b>214,753</b>	<b>167,724</b>	<b>120,946</b>	<b>65,568</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Patrimonio										
Capital Social	257,939	257,939	257,939	2,993,796	2,993,796	2,993,796	2,993,796	10,585,832	10,585,832	10,585,832
Utilidad del ejercicio	711,092	931,182	1,093,583	1,301,170	1,640,439	2,123,374	2,527,054	3,223,985	3,959,121	4,963,446
Utilidades no distribuidas	0	711,092	1,642,274	0	1,301,170	2,941,608	5,064,982	0	3,223,985	7,183,106
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>969,031</b>	<b>1,900,213</b>	<b>2,993,796</b>	<b>4,294,965</b>	<b>5,935,404</b>	<b>8,058,778</b>	<b>10,585,832</b>	<b>13,809,817</b>	<b>17,768,938</b>	<b>22,732,384</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>1,226,970</b>	<b>2,067,937</b>	<b>3,110,305</b>	<b>4,355,702</b>	<b>6,000,972</b>	<b>8,058,778</b>	<b>10,585,832</b>	<b>13,809,817</b>	<b>17,768,938</b>	<b>22,732,384</b>

Se elaboró dos ganancias y pérdidas para en base a los dos horizontes de tiempos planteados anteriormente. Es decir, uno a cinco años y otro a diez años. En el primer Ganancias y pérdidas de cinco años se observa que en el año 2023 se inician operaciones con ingresos por ventas de S/3,517,413, y una utilidad neta de S/711,092 equivalentes al 20% de las ventas para el primer año (ver Tabla 19). En el segundo Ganancias y pérdidas de horizonte diez años se observa que en el año 2023 se inician operaciones con ingresos por ventas de S/3,517,413 y una utilidad neta de S/711,092 equivalentes al 20% de las ventas para el primer año de operaciones (ver Tabla 20).

Se realizó un resumen de las proyecciones mencionadas en el periodo 2023-2027, de cinco años (ver Tabla 21). Se observa que el VAN económico del proyecto planificado a 5 años (2023-2027) es de S/3'999,414, el cual genera un TIR de 145%. Mientras que el VAN financiero del proyecto es de S/3'853,724, generando una TIR de 257%. También se realizó un resumen de las proyecciones mencionadas en el periodo 2023-2032 de diez años (ver Tabla 22). Se observa que el VAN económico del proyecto planificado a 10 años (2023-2027) es de S/13'271,183, el cual genera un TIR de 148%. Mientras que el VAN financiero del proyecto es de S/12'298,290, generando una TIR de 258%.

### ***6.3.3. Simulaciones Empleadas para Validar las Hipótesis***

Se realizó evaluaciones de cuatro escenarios cada uno con proyección a cinco y diez años. El análisis de estos periodos se realizó debido a que, si bien para efectos de evaluación de esta tesis es requerido un plazo de cinco años, el negocio seguirá en marcha por más años, debido a ello también se realizó la evaluación a un plazo de diez años.

Para las simulaciones se utilizó el nivel de demanda. Para los tres primeros escenarios se tomó como referencia el nivel de ventas. Por ello el primer escenario contempla una participación de 3.6% sobre el mercado meta, escenarios que representa la demanda esperada (ver Tablas 23 y 24). El segundo escenario contempla una participación de 2.7%, el cual

contempla una caída del 25% sobre la demanda inicialmente esperada (ver Tablas 25 y 26). El tercer escenario planteado contempla una participación de 4.5% sobre el mercado meta y es el que proyecta mayor nivel de ingresos del negocio debido a que contempla un incremento. Por último, es en el cuarto escenario donde se contempla un VAN igual a cero, es decir un escenario en donde el proyecto no crea valor (ver Tablas 29 y 30).



**Tabla 19***Estado de Ganancias y Pérdidas (2023-2027), en Soles*

	2023	%	2024	%	2025	%	2026	%	2027	%	Acumulado	%
Ventas	3,517,413	100%	4,220,896	100%	5,065,075	100%	6,078,090	100%	7,293,709	100%	26,175,184	100%
(Costo de ventas)	-2,286,470	-65%	-2,658,084	63%	-3,260,820	64%	-3,955,145	65%	-4,659,693	64%	-16,820,212	-64%
Utilidad bruta	1,230,944	35%	1,562,812	37%	1,804,255	36%	2,122,946	35%	2,634,015	36%	9,354,972	36%
(Gastos administrativos)	-104,800	-3%	-104,800	2%	-104,800	2%	-113,600	2%	-129,600	2%	-557,600	-2%
(Gastos de ventas)	-97,100	-3%	-120,628	3%	-135,900	3%	-155,900	3%	-174,700	2%	-684,228	4%
Utilidad operativa	1,029,044	29%	1,337,384	32%	1,563,555	31%	1,853,446	30%	2,329,715	32%	8,113,144	31%
(Gastos financieros)	-20,403	-0.6%	-16,559	-0.4%	-12,374	-0.2%	-7,815	-0.1%	-2,852	0.0%	-60,002	-0.2%
Utilidad antes de impuestos	1,008,641	29%	1,320,825	31%	1,551,181	31%	1,845,631	30%	2,326,864	32%	8,053,142	31%
(Impuesto a la renta)	-297,549	8%	-389,643	-9%	-457,599	-9%	-544,461	-9%	-686,425	-9%	-2,375,677	-9%
Utilidad neta	711,092	20%	931,182	22%	1,093,583	22%	1,301,170	21%	1,640,439	22%	5,677,465	22%

**Tabla 20***Estado de Ganancias y Pérdidas (2023-2032), en Soles*

	2023	%	2024	%	2025	%	2026	%	2027	%	2028	%	2029	%	2030	%	2031	%	2032	%	Acumulado	%
Ventas	3,517,413	100%	4,220,896	100%	5,065,075	100%	6,078,090	100%	7,293,709	100%	8,752,450	100%	10,502,940	100%	12,603,528	100%	15,124,234	100%	18,149,081	100%	91,307,418	100%
(Costo de ventas)	-2,286,470	-65%	-2,658,084	63%	-3,260,820	64%	-3,955,145	65%	-4,659,693	64%	-5,430,272	62%	-6,598,167	63%	-7,707,800	61%	-9,183,360	61%	-10,781,232	59%	-56,521,042	-62%
Utilidad bruta	1,230,944	35%	1,562,812	37%	1,804,255	36%	2,122,946	35%	2,634,015	36%	3,322,178	38%	3,904,774	37%	4,895,729	39%	5,940,874	39%	7,367,849	41%	34,786,376	38%
(Gastos administrativos)	-104,800	-3%	-104,800	2%	-104,800	2%	-113,600	2%	-129,600	2%	-129,600	1%	-136,000	1%	-136,000	1%	-136,000	1%	-136,000	1%	-1,231,200	-1%
(Gastos de ventas)	-97,100	-3%	-120,628	3%	-135,900	3%	-155,900	3%	-174,700	2%	-180,700	2%	-184,300	2%	-186,700	1%	-189,100	1%	-191,500	1%	-1,616,528	-2%
Utilidad operativa	1,029,044	29%	1,337,384	32%	1,563,555	31%	1,853,446	30%	2,329,715	32%	3,011,878	34%	3,584,474	34%	4,573,029	36%	5,615,774	37%	7,040,349	39%	31,938,648	35%
(Gastos financieros)	-20,403	-0.6%	-16,559	-0.4%	-12,374	-0.2%	-7,815	-0.1%	-2,852	0.0%		0.0%		0.0%		0.0%		0.0%		0.0%	-60,002	-0.1%
Utilidad antes de impuestos	1,008,641	0	1,320,825	0	1,551,181	0	1,845,631	0	2,326,864	32%	3,011,878	34%	3,584,474	34%	4,573,029	36%	5,615,774	37%	7,040,349	39%	31,878,646	35%
(Impuesto a la renta)	-297,549	-8%	-389,643	-9%	-457,599	-9%	-544,461	-9%	-686,425	-9%	-888,504	-10%	-1,057,420	-10%	-1,349,043	-11%	-1,656,653	-11%	-2,076,903	-11%	-9,404,201	-10%
Utilidad neta	711,092	0	931,182	0	1,093,583	0	1,301,170	0	1,640,439	22%	2,123,374	0	2,527,054	0	3,223,985	0	3,959,121	0	4,963,446	27%	22,474,445	25%

**Tabla 21***Evaluación Económica y Financiera, en Soles (2023-2027)*

	Inicial	2023	2024	2025	2026	2027
<b>Evaluación económica</b>						
Inversión inicial	-515,878					
Flujo anual		731,495	947,741	1,105,956	1,308,985	1,643,290
Factor de descuento	7.52%					
Flujo descontado	-515,878	680,348	819,842	889,813	979,526	1,143,711
VAN económica (VANE)	3,999,414					
TIR económica (TIRE)	145%					
<b>Evaluación financiera</b>						
Inversión inicial	-257,939					
Flujo anual		674,027	889,120	1,046,080	1,243,305	1,580,558
Factor de descuento	8.76%					
Flujo descontado	-257,939	619,733	751,651	813,109	888,565	1,038,605
VAN financiera (VANF)	3,853,724					
TIR financiera (TIRF)	257%					



**Tabla 23**

*Proyección de Flujo de Caja en Miles de S/ Escenario que con Participación de 3.6% - 5Años*

	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Ventas		3,517,413	4,220,896	5,065,075	6,078,090	7,293,709
Costo de Ventas		-2,286,470	-2,658,084	-3,260,820	-3,955,145	-4,659,693
Utilidad Bruta		1,230,944	1,562,812	1,804,255	2,122,946	2,634,015
Gastos operativos		-104,800	-104,800	-104,800	-113,600	-129,600
Gastos de ventas		-97,100	-120,628	-135,900	-155,900	-174,700
Depreciación y amortización		-15,480	-14,580	-14,580	-14,580	-14,580
Utilidad Operativa		1,013,564	1,322,804	1,548,975	1,838,866	2,315,135
Impuesto a la renta		-297,549	-389,643	-457,599	-544,461	-686,425
NOPAT		716,015	933,161	1,091,376	1,294,405	1,628,710
Depreciación y amortización CAPEX	-134,800	15,480	14,580	14,580	14,580	14,580
Ajuste de cuentas por cobrar		0	0	0	0	0
Ajuste de cuentas por pagar		0	0	0	0	0
Ajuste de inventarios	-381,078	0	0	0	0	0
Flujo de Caja Libre	-515,878	731,495	947,741	1,105,956	1,308,985	1,643,290
Préstamos financieros	257,939					
Amortización de préstamos		-43,186	-47,029	-51,215	-60,210	-60,737
Gasto financiero		-20,403	-16,559	-12,374	-7,815	-2,852
Escudo fiscal		6,121	4,968	3,712	2,345	855
Flujo caja del accionista		674,027	889,120	1,046,080	1,243,305	1,580,558
	Soles	Dólares				
VAN Económico- 5 Años	S/3,997,367	USD 1,018,438				
VAN Financiero- 5 Años	S/3,853,729	USD 981,842				



**Tabla 25***Proyección de Flujo de Caja en Miles de S/ Escenario con Participación de 2.7% - 5 Años*

	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Ventas		2,638,060	3,165,672	3,798,807	4,558,568	5,470,281
Costo de Ventas		-1,821,952	-2,100,663	-2,591,915	-3,152,458	-3,696,470
Utilidad Bruta		816,108	1,065,009	1,206,891	1,406,109	1,773,811
Gastos operativos		-104,800	-104,800	-104,800	-113,600	-129,600
Gastos de ventas		-97,100	-120,628	-135,900	-155,900	-174,700
Depreciación y amortización		-15,480	-14,580	-14,580	-14,580	-14,580
Utilidad Operativa		598,728	825,001	951,611	1,122,029	1,454,931
Impuesto a la renta		-176,076	-243,525	-281,924	-333,340	-432,791
NOPAT		422,652	581,477	669,687	788,689	1,022,140
Depreciación y amortización CAPEX	-134,800	15,480	14,580	14,580	14,580	14,580
Ajuste de cuentas por cobrar		0	0	0	0	0
Ajuste de cuentas por pagar		0	0	0	0	0
Ajuste de inventarios	-303,659	0	0	0	0	0
Flujo de Caja Libre	-438,459	438,132	596,057	684,267	803,269	1,036,720
Préstamos financieros	219,229					
Amortización de préstamos		-36,705	-39,971	-43,529	-51,174	-51,622
Gasto financiero		-17,341	-14,074	-10,517	-6,643	-2,424
Escudo fiscal		5,202	4,222	3,155	1,993	727
Flujo caja del accionista		389,289	546,234	633,377	747,446	983,402
	Soles	Dólares				
VAN Económico- 5 Años	S/2,357,837	USD 600,723				
VAN Financiero- 5 Años	S/2,273,193	USD 579,157				



**Tabla 27***Proyección de Flujo de Caja en Miles de S/ Escenario con Participación de 4.5% - 5 Años*

	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Ventas		4,396,767	5,276,120	6,331,344	7,597,613	9,117,136
Costo de Ventas		-2,750,987	-3,215,505	-3,929,726	-4,757,831	-5,622,917
Utilidad Bruta		1,645,780	2,060,616	2,401,619	2,839,782	3,494,219
Gastos operativos		-104,800	-104,800	-104,800	-113,600	-129,600
Gastos de ventas		-97,100	-120,628	-135,900	-155,900	-174,700
Depreciación y amortización		-15,480	-14,580	-14,580	-14,580	-14,580
Utilidad Operativa		1,428,400	1,820,608	2,146,339	2,555,702	3,175,339
Impuesto a la renta		-419,022	-535,762	-633,273	-755,582	-940,059
NOPAT		1,009,377	1,284,845	1,513,066	1,800,121	2,235,280
Depreciación y amortización CAPEX		15,480	14,580	14,580	14,580	14,580
	-134,800					
Ajuste de cuentas por cobrar		0	0	0	0	0
Ajuste de cuentas por pagar		0	0	0	0	0
Ajuste de inventarios	-458,498	0	0	0	0	0
Flujo de Caja Libre	-593,298	1,024,857	1,299,425	1,527,646	1,814,701	2,249,860
Préstamos financieros	296,649					
Amortización de préstamos		-49,667	-54,087	-58,901	-69,245	-69,852
Gasto financiero		-23,465	-19,044	-14,230	-8,988	-3,280
Escudo fiscal		7,039	5,713	4,269	2,696	984
Flujo caja del accionista		958,765	1,232,007	1,458,784	1,739,163	2,177,713
	Soles	Dólares				
VAN Económico- 5 Años	S/5,636,898	USD 1,436,152				
VAN Financiero- 5 Años	S/5,434,266	USD 1,384,526				



**Tabla 29***Proyección de Flujo de Caja en Miles de S/ Escenario con Participación de 1.4% - 5 Años*

	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Ventas		1,373,448	1,648,138	1,977,765	2,373,318	2,847,982
Costo de Ventas		-1,153,922	-1,299,027	-1,629,952	-1,998,103	-2,311,243
Utilidad Bruta		219,526	349,111	347,813	375,215	536,739
Gastos operativos		-104,800	-104,800	-104,800	-113,600	-129,600
Gastos de ventas		-97,100	-120,628	-135,900	-155,900	-174,700
Depreciación y amortización		-15,480	-14,580	-14,580	-14,580	-14,580
Utilidad Operativa		2,146	109,103	92,533	91,135	217,859
Impuesto a la renta		-1,383	-33,389	-29,284	-29,724	-68,036
NOPAT		763	75,714	63,249	61,411	149,823
Depreciación y amortización CAPEX		15,480	14,580	14,580	14,580	14,580
	-134,800					
Ajuste de cuentas por cobrar		0	0	0	0	0
Ajuste de cuentas por pagar		0	0	0	0	0
Ajuste de inventarios	-192,320	0	0	0	0	0
Flujo de Caja Libre	-327,120	16,243	90,294	77,829	75,991	164,403
Préstamos financieros	163,560					
Amortización de préstamos		-27,384	-29,821	-32,475	-38,179	-38,513
Gasto financiero		-12,937	-10,500	-7,846	-4,956	-1,808
Escudo fiscal		3,881	3,150	2,354	1,487	542
Flujo caja del accionista		-20,198	53,122	39,861	34,343	124,623
	Soles	Dólares				
VAN Económico- 5 Años	S/1	USD 0				
VAN Financiero- 5 Años	S/198	USD 50				



Tabla 31

## Resultados de Validar las Hipótesis de Negocio

Deseabilidad		Viabilidad		Factibilidad	
Hipótesis	Resultado	Hipótesis	Instrumento	Hipótesis	Instrumento
El personal al que se contrataría del distrito de Chongoyape, de zonas de pobreza y pobreza extrema, considerará que trabajar en el proceso de producción y comercialización de	El 98% de los encuestados indicó que un trabajo formal y bien remunerado cambiaría su calidad de vida (ver Apéndice B.)	El VAN Económico generado por la empresa supera los USD1MM en el flujo proyectado a 5 años	El resultado del VANE fue de S/3,999,414 o USD 1,018,438. Considerando proyecciones con 3.6% de participación de mercado (ver tabla 13)	Es factible realizar estandarización del proceso de producción de Bizcochuelos Valera	Factible realizar el alquiler de un inmueble a fin de generar orden y estandarización en los procesos de producción sin perder el sabor original del producto ( ver Figuras 26 y 27)
Los beneficiarios estarán de acuerdo en trabajar en la producción y distribución de los bizcochuelos Valera.	El 86% de los encuestados indicó que si trabajarían en el proceso de producción y distribución de Bizcochuelos Valera (ver Apéndice B)	El VAN Financier generado por la empresa supera los USD1MM en el flujo proyectado a 5 años	El resultado del VANF fue de S/3,853,729 o USD 981,842. Considerando proyecciones con 3.6% de participación de mercado (ver tabla 13)		
Los beneficiarios estarían de acuerdo en ir a trabajar a Chiclayo u otros lugares lejanos a Chongoyape.	El 95% indicó que sí estarían de acuerdo en trabajar fuera de Chongoyape (ver Apéndice B)	El VAN Económico generado por la empresa supera los USD1MM en el flujo proyectado a 10 años	El resultado del VANE fue de S/13,271,183 o USD 3,381,193. Considerando proyecciones con 3.6% de participación de mercado (ver tabla 15)		
La muestra representativa por encuestar recomendaría el producto de bizcochuelos Valera obteniendo un NPS entre el 8 y 10.	El 71% de los encuestados son promotores del producto. Solo un 1% es el indicador de detractores ( ver Apéndice C)	El VAN Financier generado por la empresa supera los USD1MM en el flujo proyectado a 10 años	El resultado del VANF fue de S/12,298,300 o USD 3,133,325. Considerando proyecciones con 3.6% de participación de mercado (ver tabala 15)		
El usuario acepta y aprueba la migración del empaque tradicional al empaque sofisticado (con logo y biodegradable).	El usuario reconoce que es una necesidad cambiar el empaque actual (papel manteca). El total de los entrevistados indica que el empaque nuevo es requerido (ver Apéndice F)				

## Capítulo VII. Solución Sostenible

La implementación de la idea de negocio que se plantea tiene una relevancia social muy importante, sobre todo para las poblaciones vulnerables del distrito de Chongoyape en pobreza y pobreza extrema que se verán beneficiadas directamente a través de trabajo con salarios dignos o como proveedores de materia prima y de servicios. Todo esto mejorará su economía y por ende les dará mejores oportunidades a sus familias, en cuanto a educación, acceso a mejores sistemas de salud y oportunidades de desarrollo. Todo esto alineado de manera directa con los objetivos de desarrollo sostenible (ODS) tales como, fin de la pobreza, hambre cero, salud y bienestar, igualdad de género, trabajo decente y crecimiento económico.

### 7.1. Relevancia Social de la Solución

CEPLAN (2017) indicó que del total de la población de Chongoyape el 23% se encuentran en pobreza total y el 8% en pobreza extrema. Estos datos nos indican que se debe hacer algo para cambiar esta realidad y eso es lo que se pretende lograr a través de Bizcochuelos Valera. La implementación del plan de negocio beneficiará de manera directa a la población vulnerable que actualmente vive en pobreza y pobreza extrema, tales como, madres solteras, padres en situación de desempleo, adultos mayores y personas con condiciones especiales; dándole un papel preponderante a la mujer como estandarte para la igualdad de género y el empoderamiento de esta. Todos ellos tendrán un contrato con salarios dignos y que además les asegure contar con los beneficios de ley como AFP, CTS, seguro médico, entre otros. Esto mejorará su calidad de vida, dándoles acceso a un sistema de alimentación más equilibrado, una mejor educación, un sistema de salud digno y mejores oportunidades de desarrollo; impactando de manera directa en el futuro de sus familias y en la mejora de los indicadores del distrito.

Adicional a ello, se desarrollarán programas sociales como capacitaciones en alimentación saludable, programas de lucha contra la anemia, campañas médicas, talleres en

capacidades técnicas y productivas, capacitación en finanzas, planificación familiar, entre otros. Finalmente, la empresa operará de tal forma que sea ambientalmente responsable y para ello implementará programas de cuidado y uso responsable del agua, usará un empaque biodegradable para el producto y reducirá al mínimo el uso de combustibles fósiles. Se implementará un sistema de economía circular de tal manera que se asegure un menor uso de recursos en pro de cuidar el medio ambiente.

## **7.2. Rentabilidad Social de la Solución**

El proyecto planteado en el periodo 2023-2027 genera una rentabilidad social de S/1,375.130 o USD 350,351.60 (ver tabla 32). Este beneficio se sustenta en los siguientes puntos: Incremento de ingresos del personal vulnerable a contratar en los procesos de producción, comercialización y logística. Ahorro en gasto mensual de salud y costeo de servicios básicos producto de mejora en su calidad de vida por tener un trabajo formal. Además del ahorro en emisiones de carbono producto de la consciencia medioambiental del producto al contar con empaque biodegradable. Se indica que se estableció un precio social del carbono de USD7.17 según lo indicado por Comisión Especial de Cambio Climático del Congreso de la República (2020). A continuación, se muestra el flujo de beneficios sociales proyectados que sustentan esta tesis. El flujo de caja social obtenido al proyectar diez años de la puesta en marcha del negocio (2023-2032) muestra un VAN social de S/3'128,778 o USD 797,140.96 (ver tabla 33). Además, beneficia a 43 personas en situación de pobreza y pobreza extrema y a los miembros de su familia que dependen de ellos.

### ***7.2.1 Impacto del Proyecto sobre los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)***

#### ***Considerados***

El proyecto considera atacar 07 ODS, los que se mencionan a continuación:

**Objetivo 1: Poner fin a la pobreza en todas sus formas en todo el mundo**

**Datos destacables**

Según CEPLAN (2017), el 23% de la población del distrito de Chongoyape se encuentra en pobreza total y un 8% en pobreza extrema.

#### Metas del objetivo 1

- Para 2024, mejorar la calidad de vida de 28 familias. Sacándolas de la pobreza extrema, dándoles salarios por encima del mercado, con beneficios sociales.
- Para 2027, mejorar la calidad de vida de 41 familias. Sacándolas de la pobreza extrema, dándoles salarios por encima del mercado, con beneficios sociales.

Objetivo 8: Promover el crecimiento económico inclusivo y sostenible, el empleo y el trabajo decente para todos

#### Datos destacables

Del 100% de la población encuestada, el 67% tiene un ingreso igual o menor a 500 soles mensuales, el 22% gana entre 500 y 1,000 soles mensuales, el otro 11% gana más de 1,000 soles. El sueldo promedio individual mensual es de 414 soles.

#### Metas del objetivo 8

- Para 2023, haber generado una empresa que brinde salarios por encima del mercado y con todos los beneficios de ley.

Objetivo 9: Construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización sostenible y fomentar la innovación

#### Datos destacables

Chongoyape, como distrito, no tiene industrias desarrolladas ni un nivel mínimo de innovación.

#### Metas del objetivo 9

- Para 2025, haber generado una empresa innovadora y con procesos industriales que sirva de ejemplo para otros emprendedores.

Tabla 32

Estimación de Flujo de Beneficios y Costos Sociales, en Soles (2023-2027)

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos					
Nro. Trabajadores	10	10	15	15	18
Sueldo Anterior	S/ 414.00				
Sueldo Actual	S/ 1,025.00	S/ 1,025.00	S/ 1,025.00	S/ 1,300.00	S/ 1,300.00
Essalud	S/ 95.00				
Ing. social Lab.Produc	S/ 84,720.00	S/ 84,720.00	S/ 127,080.00	S/ 176,580.00	S/ 211,896.00
Nro. Trabajadores	4	4	6	6	6
Sueldo Anterior	S/ 414.00				
Sueldo Actual	S/ 1,025.00	S/ 1,025.00	S/ 1,025.00	S/ 1,300.00	S/ 1,300.00
Essalud	S/ 95.00				
Ing. social Lab.Logist.	S/ 33,888.00	S/ 33,888.00	S/ 50,832.00	S/ 70,632.00	S/ 70,632.00
Nro. Trabajadores	7	7	7	7	7
Sueldo Anterior	S/ 414.00				
Sueldo Actual	S/ 1,025.00	S/ 1,025.00	S/ 1,025.00	S/ 1,300.00	S/ 1,300.00
Essalud	S/ 95.00				
Ing. social Lab.Pto.Vta.	S/ 59,304.00	S/ 59,304.00	S/ 59,304.00	S/ 82,404.00	S/ 82,404.00
Nro. Trabajadores	2	3	4	5	6
Sueldo Anterior	S/ 414.00				
Sueldo Actual	S/ 1,025.00				
Essalud	S/ 95.00				
Ing. social conductores	S/ 16,944.00	S/ 25,416.00	S/ 33,888.00	S/ 42,360.00	S/ 50,832.00
Nro. Trabajadores	2	2	2	2	2
Sueldo Anterior	S/ 1,500.00				
Sueldo Actual	S/ 2,225.00	S/ 2,225.00	S/ 2,225.00	S/ 2,225.00	S/ 3,000.00
Essalud	S/ 95.00				
Ing. social administración	S/ 19,680.00	S/ 19,680.00	S/ 19,680.00	S/ 19,680.00	S/ 38,280.00
Nro. Trabajadores	2	2	2	2	2
Sueldo Anterior	S/ 1,000.00				
Sueldo Actual	S/ 1,025.00	S/ 1,025.00	S/ 1,025.00	S/ 1,300.00	S/ 1,300.00
Essalud	S/ 95.00				
Ing. social asist. Adm.	S/ 2,880.00	S/ 2,880.00	S/ 2,880.00	S/ 9,480.00	S/ 9,480.00
Costo MP sin IGV	S/ 2.00				
Costo MP sin IGV	S/ 1.06				
Cantidad en LT	35,174.00	42,209.00	50,561.00	60,781.00	72,937.00
Ing. por MP	S/ 33,063.56	S/ 39,676.46	S/ 47,527.34	S/ 57,134.14	S/ 68,560.78
Cantidad de consultas ahorradas	27	28	36	37	41
Gasto mensual promedio en salud	S/ 160.00				
Ahorro mensual en salud	S/ 4,320.00	S/ 4,480.00	S/ 5,760.00	S/ 5,920.00	S/ 6,560.00
Cantidad de empaque biodegradable	351,741.60	422,089.20	506,508.00	607,809.60	729,370.80
Peso de cada empaque (kg)	0.015	0.015	0.015	0.015	0.015
Peso total de cartón biodegradable (kg)	5,276.12	6,331.34	7,597.62	9,117.14	10,940.56
CO2 emitido en empaque normal (plástico)	18,466.43	22,159.68	26,591.67	31,910.00	38,291.97
CO2 emitido por empaque biodegradable	7,386.57	8,863.87	10,636.67	12,764.00	15,316.79
Costo ahorrado en emisiones	311.81	366.74	431.28	507.10	596.33
Total ingresos	S/ 255,111.37	S/ 270,411.20	S/ 347,382.62	S/ 464,697.24	S/ 539,241.11
Tipo de Cambio	S/ 3.93	S/ 3.85	S/ 3.77	S/ 3.69	S/ 3.62
Co2 en kg por Km	0.143	0.143	0.143	0.143	0.143
Km/Mes	2,800.00	2,800.00	2,800.00	2,800.00	2,800.00
Varlor S/ Co2 del auto	S/ 11.27	S/ 11.04	S/ 10.82	S/ 10.60	S/ 10.39
Co2 en kg por KWH	0.32	0.32	0.32	0.32	0.32
Consumo por hora en Kwts	1.75	1.75	1.75	1.75	1.75
Consumo por mes del horno en Kwts	5,040.00	5,040.00	5,040.00	5,040.00	10,080.00
Consumo del Co2 en Kg	1,612.80	1,612.80	1,612.80	1,612.80	3,225.60
Varlor S/ Co2 de la electricidad del Horno	S/ 45.39	S/ 44.49	S/ 43.60	S/ 42.72	S/ 83.72
Total egresos	S/ 56.66	S/ 55.53	S/ 54.42	S/ 53.32	S/ 94.11
FLIJO DE CAJA SOCIAL	S/ 255,054.72	S/ 270,355.67	S/ 347,328.20	S/ 464,643.92	S/ 539,147.00
TASA MEF		8.00%			
VAN SOCIAL 5 AÑOS		S/ 1,375,130			
VAN SOCIAL 5 AÑOS		\$350,351.60			

Tabla 33

Estimación del Flujo de Beneficios y Costos Sociales del Emprendimiento, en Soles (2023-2032)

Ingresos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Nro. Trabajadores	10	10	15	15	18	18	22	22	26	26
Sueldo Anterior	S/ 414.00	S/ 414.00	S/ 414.00	S/ 414.00	S/ 414.00	S/ 414.00	S/ 414.00	S/ 414.00	S/ 414.00	S/ 414.00
Sueldo Actual	S/ 1,400.00	S/ 1,400.00	S/ 1,400.00	S/ 1,400.00	S/ 1,400.00	S/ 1,400.00	S/ 1,400.00	S/ 1,400.00	S/ 1,400.00	S/ 1,400.00
Essalud	S/ 95.00	S/ 95.00	S/ 95.00	S/ 95.00	S/ 95.00	S/ 95.00	S/ 95.00	S/ 95.00	S/ 95.00	S/ 95.00
Ing. social Lab.Produc	S/ 129,720.00	S/ 129,720.00	S/ 194,580.00	S/ 194,580.00	S/ 233,496.00	S/ 233,496.00	S/ 285,384.00	S/ 285,384.00	S/ 337,272.00	S/ 337,272.00
Nro. Trabajadores	4	4	6	6	6	6	S/ 8.00	S/ 8.00	S/ 10.00	S/ 10.00
Sueldo Anterior	S/ 414.00	S/ 414.00	S/ 414.00	S/ 414.00	S/ 414.00	S/ 414.00	S/ 414.00	S/ 414.00	S/ 414.00	S/ 414.00
Sueldo Actual	S/ 1,400.00	S/ 1,400.00	S/ 1,400.00	S/ 1,400.00	S/ 1,400.00	S/ 1,400.00	S/ 1,400.00	S/ 1,400.00	S/ 1,400.00	S/ 1,400.00
Essalud	S/ 95.00	S/ 95.00	S/ 95.00	S/ 95.00	S/ 95.00	S/ 95.00	S/ 95.00	S/ 95.00	S/ 95.00	S/ 95.00
Ing. social Lab.Logist.	S/ 51,888.00	S/ 51,888.00	S/ 77,832.00	S/ 77,832.00	S/ 77,832.00	S/ 77,832.00	S/ 103,776.00	S/ 103,776.00	S/ 129,720.00	S/ 129,720.00
Nro. Trabajadores	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
Sueldo Anterior	S/ 414.00	S/ 414.00	S/ 414.00	S/ 414.00	S/ 414.00	S/ 414.00	S/ 414.00	S/ 414.00	S/ 414.00	S/ 414.00
Sueldo Actual	S/ 1,400.00	S/ 1,400.00	S/ 1,400.00	S/ 1,400.00	S/ 1,400.00	S/ 1,400.00	S/ 1,400.00	S/ 1,400.00	S/ 1,400.00	S/ 1,400.00
Essalud	S/ 95.00	S/ 95.00	S/ 95.00	S/ 95.00	S/ 95.00	S/ 95.00	S/ 95.00	S/ 95.00	S/ 95.00	S/ 95.00
Ing. social Lab.Pto.Vta.	S/ 90,804.00	S/ 90,804.00	S/ 90,804.00	S/ 90,804.00	S/ 90,804.00	S/ 90,804.00	S/ 90,804.00	S/ 90,804.00	S/ 90,804.00	S/ 90,804.00
Nro. Trabajadores	2	3	4	5	6	6	6	6	6	6
Sueldo Anterior	S/ 414.00	S/ 414.00	S/ 414.00	S/ 414.00	S/ 414.00	S/ 414.00	S/ 414.00	S/ 414.00	S/ 414.00	S/ 414.00
Sueldo Actual	S/ 1,400.00	S/ 1,400.00	S/ 1,400.00	S/ 1,400.00	S/ 1,400.00	S/ 1,400.00	S/ 1,400.00	S/ 1,400.00	S/ 1,400.00	S/ 1,400.00
Essalud	S/ 95.00	S/ 95.00	S/ 95.00	S/ 95.00	S/ 95.00	S/ 95.00	S/ 95.00	S/ 95.00	S/ 95.00	S/ 95.00
Ing. social conductores	S/ 25,944.00	S/ 38,916.00	S/ 51,888.00	S/ 64,860.00	S/ 77,832.00					
Nro. Trabajadores	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Sueldo Anterior	S/ 1,500.00	S/ 1,500.00	S/ 1,500.00	S/ 1,500.00	S/ 1,500.00	S/ 1,500.00	S/ 1,500.00	S/ 1,500.00	S/ 1,500.00	S/ 1,500.00
Sueldo Actual	S/ 2,225.00	S/ 2,225.00	S/ 2,225.00	S/ 2,225.00	S/ 2,225.00	S/ 2,225.00	S/ 2,225.00	S/ 2,225.00	S/ 2,225.00	S/ 2,225.00
Essalud	S/ 95.00	S/ 95.00	S/ 95.00	S/ 95.00	S/ 95.00	S/ 95.00	S/ 95.00	S/ 95.00	S/ 95.00	S/ 95.00
Ing. social administración	S/ 19,680.00	S/ 19,680.00	S/ 19,680.00	S/ 19,680.00	S/ 19,680.00	S/ 19,680.00	S/ 19,680.00	S/ 19,680.00	S/ 19,680.00	S/ 19,680.00
Nro. Trabajadores	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Sueldo Anterior	S/ 1,000.00	S/ 1,000.00	S/ 1,000.00	S/ 1,000.00	S/ 1,000.00	S/ 1,000.00	S/ 1,000.00	S/ 1,000.00	S/ 1,000.00	S/ 1,000.00
Sueldo Actual	S/ 1,400.00	S/ 1,400.00	S/ 1,400.00	S/ 1,400.00	S/ 1,400.00	S/ 1,400.00	S/ 1,400.00	S/ 1,400.00	S/ 1,400.00	S/ 1,400.00
Essalud	S/ 95.00	S/ 95.00	S/ 95.00	S/ 95.00	S/ 95.00	S/ 95.00	S/ 95.00	S/ 95.00	S/ 95.00	S/ 95.00
Ing. social asist. Adm.	S/ 11,880.00	S/ 11,880.00	S/ 11,880.00	S/ 11,880.00	S/ 11,880.00	S/ 11,880.00	S/ 11,880.00	S/ 11,880.00	S/ 11,880.00	S/ 11,880.00
Costo MP sin IGV	S/ 2.00	S/ 2.00	S/ 2.00	S/ 2.00	S/ 2.00	S/ 2.00	S/ 2.00	S/ 2.00	S/ 2.00	S/ 2.00
Costo MP sin IGV	S/ 1.06	S/ 1.06	S/ 1.06	S/ 1.06	S/ 1.06	S/ 1.06	S/ 1.06	S/ 1.06	S/ 1.06	S/ 1.06
Cantidad en LT	35,174.00	42,209.00	50,561.00	60,781.00	72,937.00	87,525.00	105,029.00	126,035.00	151,242.00	181,491.00
Ing. por MP	S/ 33,063.56	S/ 39,676.46	S/ 47,527.34	S/ 57,134.14	S/ 68,560.78	S/ 82,273.50	S/ 98,727.26	S/ 118,472.90	S/ 142,167.48	S/ 170,601.54
Cantidad de consultas ahorradas	27	28	36	37	41	41	47	47	53	53
Gasto mensual promedio en salud	S/ 160.00	S/ 160.00	S/ 160.00	S/ 160.00	S/ 160.00	S/ 161.00	S/ 162.00	S/ 163.00	S/ 164.00	S/ 165.00
Ahorro mensual en salud	S/ 4,320.00	S/ 4,480.00	S/ 5,760.00	S/ 5,920.00	S/ 6,560.00	S/ 6,601.00	S/ 7,614.00	S/ 7,661.00	S/ 8,692.00	S/ 8,745.00
Cantidad de empaque biodegradable	351,741.60	422,089.20	506,508.00	607,809.60	729,370.80	875,245.20	1,050,294.00	1,260,352.80	1,512,423.60	1,814,907.60
Peso de cada empaque (kg)	0.015	0.015	0.015	0.015	0.015	0.015	0.015	0.015	0.015	0.015
Peso total de cartón biodegradable (kg)	5,276.12	6,331.34	7,597.62	9,117.14	10,940.56	13,128.68	15,754.41	18,905.29	22,686.35	27,223.61
CO2 emitido en empaque normal (plástico)	18,466.43	22,159.68	26,591.67	31,910.00	38,291.97	45,950.37	55,140.44	66,168.52	79,402.24	95,282.65
CO2 emitido por empaque biodegradable	7,386.57	8,863.87	10,636.67	12,764.00	15,316.79	18,380.15	22,056.17	26,467.41	31,760.90	38,113.06
Costo ahorrado en emisiones	S/ 311.81	S/ 366.69	S/ 431.23	S/ 507.13	S/ 596.38	S/ 701.34	S/ 824.78	S/ 969.94	S/ 1,140.65	S/ 1,341.40
Total ingresos	S/ 310,107.37	S/ 316,935.15	S/ 416,934.57	S/ 426,777.27	S/ 477,849.16	S/ 491,707.84	S/ 587,130.04	S/ 607,067.84	S/ 709,796.13	S/ 738,483.94
Tipo de Cambio	S/ 3.93	S/ 3.85	S/ 3.77	S/ 3.69	S/ 3.62	S/ 3.55	S/ 3.48	S/ 3.41	S/ 3.34	S/ 3.27
Co2 en kg por Km	0.143	0.143	0.143	0.143	0.143	0.143	0.143	0.143	0.143	0.143
Km/Mes	2,800.00	2,800.00	2,800.00	2,800.00	2,800.00	2,800.00	2,800.00	2,800.00	2,800.00	2,800.00
Varlor S/ Co2 del auto	S/ 11.27	S/ 11.04	S/ 10.82	S/ 10.61	S/ 10.39	S/ 10.19	S/ 9.98	S/ 9.78	S/ 9.59	S/ 9.39
Co2 en kg por KWH	0.32	0.32	0.32	0.32	0.32	0.32	0.32	0.32	0.32	0.32
Consumo por hora en Kwts	1.75	1.75	1.75	1.75	1.75	1.75	1.75	1.75	1.75	1.75
Consumo por mes del horno en Kwts	5,040.00	5,040.00	5,040.00	5,040.00	10,080.00	10,080.00	10,080.00	10,080.00	15,120.00	15,120.00
Consumo del Co2 en Kg	1,612.80	1,612.80	1,612.80	1,612.80	3,225.60	3,225.60	3,225.60	3,225.60	4,838.40	4,838.40
Varlor S/ Co2 de la electricidad del Horno	S/ 45.39	S/ 44.48	S/ 43.59	S/ 42.72	S/ 83.73	S/ 82.05	S/ 80.41	S/ 78.80	S/ 115.84	S/ 113.53
Total egresos	S/ 56.66	S/ 55.52	S/ 54.41	S/ 53.32	S/ 94.12	S/ 92.24	S/ 90.39	S/ 88.59	S/ 125.43	S/ 122.92
FLUJO DE CAJA SOCIAL	S/ 310,050.72	S/ 316,879.63	S/ 416,880.16	S/ 426,723.94	S/ 477,755.04	S/ 491,615.60	S/ 587,039.64	S/ 606,979.25	S/ 709,670.70	S/ 738,361.02
TASA MEF	8.00%	VAN SOCIAL 10 AÑOS	S/ 3,128,778	VAN SOCIAL 10 AÑOS	\$797,140.96					

## Capítulo VIII. Decisión e Implementación

La herramienta del diagrama Gantt es esencial para elaborar el calendario de implementación del trabajo, actividades y subactividades. Aquí se plasmará la fecha de inicio y final de cada tarea, una manera sencilla y práctica de organizar el trabajo de implementación.

### 8.1. Plan de Implementación y Equipo de Trabajo

La implementación del trabajo consta de cinco etapas, la etapa de formalización de la empresa, implementación, estrategia de posicionamiento, responsabilidad social y producción. Como primeras actividades se realizará la formalización de la empresa, seguido de ello se implementará el área de producción, reclutamiento y selección de personal, esta actividad se realizará en determinadas zonas, en específico de las zonas más vulnerables, luego de tener el recurso humano, tendrían que capacitarse para que cuenten con toda la información posible, esto tendría una duración de 19 semanas en total (octubre a diciembre). Después está la actividad estrategia de posicionamiento, donde se realizarán subactividades, como el diseño del logo, las campañas de posicionamiento en redes sociales y benchmarking (estrategias push), en esta actividad estamos hablando de 21 semanas (octubre a febrero).

La actividad transversal a la implementación es la activación de campañas de alto impacto en la sociedad a través de la visita a zonas aledañas en donde se llevaría a cabo los procesos de reclutamiento y selección del factor humano, la cual es una actividad muy importante en el diagrama de Gantt, porque se realizarán acciones de reclutamiento y selección de las personas que se encuentran en situación de pobreza muy extrema, ellas serán capacitadas y tendrán una inducción que les servirá para cumplir correctamente con las funciones que le correspondan según su área de trabajo. Por último, la etapa de producción, que consiste en implementar las actividades de distribución y venta, esto se implementará en tres semanas, desde la segunda semana de febrero (ver Figura 18).

**Figura 18***Diagrama de Gantt de la Implementación*

Actividades	Duración	Comienzo	Fin	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO
<b>Empresa</b>								
Formalización de la empresa	3 semanas	10/10/22	1/11/22	■				
<b>Implementación</b>								
Implementación del area de producción	4 semanas	28/10/22	7/11/22	■	■			
Convocatoria en zonas específicas	2 semanas	7/11/22	14/11/22		■			
Reclutamiento de personal	2 semanas	20/11/22	30/11/22		■			
Selección de personal	1 semanas	5/12/22	12/12/22			■		
Arreglar infraestructura actual	3 semanas	24/10/22	11/11/22	■	■			
Ubicación de nuevos puntos de venta	4 semanas	21/11/22	20/12/22		■	■		
Capacitación de personal	2 semanas	30/11/22	20/12/22			■		
<b>Estrategia de posicionamiento</b>								
Diseño de logo	2 semanas	3/11/22	17/12/22		■			
Campaña redes sociales	3 semanas	10/11/22	2/12/22		■			
Eventos - posicionamiento de marca	7 semanas	5/12/22	30/01/23			■	■	
Investigar nuevas tendencias de consumo	4 semanas	24/10/22	25/11/22	■	■			
Realizar benchmarking	9 semanas	2/12/22	2/02/23			■	■	■
Implementar estrategias promocionales	5 semanas	9/01/22	8/02/23				■	■
<b>Responsabilidad social</b>								
Activar campaña de impacto positivo en la sociedad	12 semanas	31/10/22	20/01/23	■	■	■	■	
Visita a zonas vulnerables de la zona	13 semanas	3/10/22	2/01/23	■	■	■	■	
<b>Producción</b>								
Implementar distribución y venta	3 semanas	7/02/23	28/02/23					■

*Nota.* Plan de implementación detallado por actividades y responsables (en semanas).

## 8.2. Conclusión

Más del 85% de los encuestados y entrevistados (zonas estarían dispuestos a trabajar e involucrarse en el proceso de producción y comercialización de la marca “bizcochuelos y bizcotelas Valera”. Otro dato importante en cuanto a la aceptabilidad del producto es que un poco más del 90% de los entrevistados está dispuestos a consumir y pagar un precio mayor al precio actual con el nuevo empaque. De hecho, el empaque biodegradable incrementa la intensidad de compra del producto e inclusive, el 70% de los encuestados indican que pagarían S/4 soles más al precio actual.

El 100% de los encuestados que se encuentran en pobreza y pobreza extrema, consideran que trabajando dentro de los procesos productivos y de comercialización de bizcochuelos y bizcotelas Valera mejorará su calidad de vida.

La solución sostenible (mejorar la calidad de vida de la población vulnerable de los del distrito de Chongoyape), tiene una relevancia social muy importante, de esta manera se generará mejores oportunidades a sus familias, en cuanto a educación, acceso a mejores sistemas de salud y oportunidades de desarrollo. Todo esto alineado de manera directa con los objetivos de desarrollo sostenible (ODS) tales como, fin de la pobreza, hambre cero, salud y bienestar, igualdad de género, trabajo decente y crecimiento económico.

Se concluye también que el modelo de negocio es altamente escalable porque tiene una estrategia de crecimiento diseñada para abrir tiendas en las principales ciudades del país, lo cual incrementará la demanda, requiriendo que las instalaciones de producción se amplíen y se contrate mayor cantidad de mano de obra.

Desde el punto de vista financiero, el proyecto “Bizcochuelos Valera” genera valor. Esto se debe a que se realizó la proyección a cinco años del proyecto y se obtuvo un VAN económico de S/3'999,414 o USD 1'018,959 y un VAN financiero de S/3'853,724 o USD 981,842. Lo cual indica que el proyecto es totalmente viable desde la evaluación financiera.

En cuanto al impacto social, el proyecto “Bizcochuelos Valera” genera un VAN social de 1’375,130.00 soles o 350,352.00 USD para los primeros cinco años y 3’128,778.00 o 797,141.00 USD para los primeros 10 años; lo cual indica que el proyecto tiene un componente social muy importante ya que beneficia a 43 trabajadores y sus familias, las cuales viven en pobreza y pobreza extrema. Además, tiene un programa de cuidado del medio ambiente a través de control de emisiones de CO2 y el ahorro en las emisiones de este. Por tanto, el proyecto es atractivo desde el punto de vista financiero y social.

### **8.3. Recomendación**

Si bien es cierto que existe un NPS del 69%, es clave diseñar una buena estrategia de posicionamiento, aún hay un 30% de personas encuestadas que no identifican el lugar de origen de bizcochuelos Valera. Dentro de esta estrategia de posicionamiento se tiene que contemplar canales potentes para llegar al usuario final, por ejemplo, Tiktok, Instagram y Facebook, las tres redes sociales más utilizadas en el 2022.

El llevar un control del marketing estratégico es clave; esto permitirá aumentar su participación en el mercado. Se recomienda invertir en el factor humano que se ubicará en el *front* de la empresa (vendedores). Ellos serán la cara de la empresa y deben estar en constante capacitación. Se recomienda a la empresa mejorar la calidad de vida de la población que se encuentra en pobreza y pobreza extrema de Chongoyape, esta sería la única forma de impactar positivamente en el ODS1 Fin de la pobreza, específicamente en la meta 1.2.1 Proporción de la población que vive por debajo del umbral nacional de pobreza, desglosada por sexo y edad.

En cuanto a las recomendaciones financieras, sería oportuno evaluar en los próximos cinco años el poder elevar el precio de venta de S/10 a S/12. Esto deberá estar de la mano con un estudio de mercado en dicha fecha. Para las proyecciones realizadas se tomó precio de S/10 para los cinco y diez años proyectados.

## Referencias

- Andrade, S. (2015). *Diccionario de economía*. Editorial Andrade
- Argimón J, Jiménez J. (2000). *Métodos de investigación*. Madrid:Ediciones Harcourt.
- Aspan: posible incremento en precio del pan se daría por alza de insumos. (2021, 6 de mayo). *La República*. <https://larepublica.pe/economia/2021/05/06/aspan-incremento-en-precio-del-pan-se-daria-por-alza-del-dolar-e-insumos-atmp/>.
- Cabrejos, U. C., & Chávarry, Y. P. (2020). *Análisis Sanitario de la Industria de la panificación en el Perú*. Universidad César Vallejo, 18(1), 79-90.
- Castillo, A. C., Díaz, R. M., Sullivan, P., Villa, U., Gómez, P. L., Ibañez, M., Agurto, M., Koga, R. Dávila, L. Tokeshi, M. Montesinos, J. Diaz, J., Ramirez, S., ... Rosada, D. (2020). *Celebremos la llegada del Año 2021*. Panadería y Pastelería Peruana 201(1),8-9. <https://issuu.com/revistapanaderiaypasteleriaperuana/docs/201>.
- CCL: Economía peruana no crecería lo suficiente este 2022 para reducir nivel de pobreza (2022, 10 de enero). *RPP*. <https://rpp.pe/economia/economia/ccl-economia-peruana-no-creceria-lo-suficiente-este-2022-para-reducir-nivel-de-pobreza-noticia-1379794>
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico CEPLAN. (2017). *Información Departamental, Provincial y Distrital de Población que Requiere Atención Adicional y Devengado Per Cápita, información de población Departamental*. Dirección Nacional de Seguimiento y Evaluación. [https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con5\\_uibd.nsf/8CB9BB79495ACE5F052582780056A821/\\$FILE/Informaci%C3%B3n-departamental-provincial-distrital-al-31-de-diciembre-VF.pdf](https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con5_uibd.nsf/8CB9BB79495ACE5F052582780056A821/$FILE/Informaci%C3%B3n-departamental-provincial-distrital-al-31-de-diciembre-VF.pdf).
- Chumpitaz, J. (2020). *Estudio estratégico para la implementación de una empresa productora y comercializadora de pan precocido en Lima metropolitana* [Tesis de Bachillerato], Pontificia Universidad Católica del Perú]. PUCP.

- Comisión especial de cambio climático del Congreso de la República (2020). El precio del carbono. [https://www.congreso.gob.pe/Docs/comisiones2020/CE\\_Cambio\\_Climatico\\_-2020-2021/files/foros\\_documentos/hoja\\_informativa\\_precio\\_carbono\\_vf.pdf](https://www.congreso.gob.pe/Docs/comisiones2020/CE_Cambio_Climatico_-2020-2021/files/foros_documentos/hoja_informativa_precio_carbono_vf.pdf)
- Europán. (2019, 20 de junio). *Empaques biodegradables y maquinaria para panadería amigables con el ambiente*. <https://blog.europán.mx/empaques-biodegradables-maquinaria-para-panaderia>.
- FIDA: gastronomía puede ayudar a solucionar pobreza y hambre en el mundo. (2018, 4 de Julio). *Gestión*. <https://gestion.pe/economia/fida-gastronomia-ayudar-solucionar-pobreza-hambre-mundo-237445-noticia/?ref=gesr>.
- Fisher, L., & Espejo, J. (2004). *Mercadotecnia* (3rd ed.). Mc Graw Hill.
- Gañan, G. E., & Holguín, O. L. (2014). “*Manual para el equipamiento e implementación de panaderías artesanales*”. [Tesis de licenciatura, Universidad de Cuenca]. Repositorio Universidad de Cuenca Campus.
- Giraldo, L. (2019, 21 de octubre). *Conozca los empaques ideales para panaderías y reposterías*. La Barra. <https://www.revistalabarra.com/campanias/darnel/premium-beneficios-de-los-empaques-plasticos-en-panaderias/>.
- Guzmán, C. (2020). PQS. *Lima concentra el 43% de panaderías del Perú*. <https://pqs.pe/actualidad/lima-concentra-el-43-de-panaderias-del-peru/>.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2018). *Mapa de pobreza monetaria, distrital y regional 2018*. [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1718/Libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1718/Libro.pdf) Edición1.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Fundamentos de Marketing* (11th ed.). Pearson. [https://firq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/14584/mod\\_resource/content/1/Fundamentos%20del%20Marketing-Kotler.pdf](https://firq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/14584/mod_resource/content/1/Fundamentos%20del%20Marketing-Kotler.pdf).

- Kotler, P., Cámara, D., Grande, I., & Cruz, I. (2002). *Dirección de Marketing, Edición del Milenio*. Prentice Hall.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2019). *Marketing 4.0 (Versión México): Transforma tu estrategia para atraer al consumidor digital*. Lid Editorial Mexicana Sa De CV.
- Ministerio de la Producción (2020). *Estadística MIPYME, Micro, pequeña y mediana empresa (MIPYME)*. <https://ogeiee.produce.gob.pe/index.php/en/shortcode/estadistica-oe/estadisticas-mipyme>.
- Ministerio de la Producción. (2007). *Reporte de Producción y Manufactura. Oficina de Estudio Económicos*.  
<http://www2.produce.gob.pe/portal/portal/apsportalproduce/internaindustria?ARE=2&JER=318>.
- Ministerio de la Producción. (2011). *Documento de trabajo: Informe preliminar de Empresas Industriales. Región Lambayeque. Despacho Viceministerial de MYPE e industrial*.  
[http://www2.produce.gob.pe/RepositorioAPS/2/jer/PRODUCTIVIDAD\\_COMPETITIVIDAD/Informes/analisis\\_lambayeque.pdf](http://www2.produce.gob.pe/RepositorioAPS/2/jer/PRODUCTIVIDAD_COMPETITIVIDAD/Informes/analisis_lambayeque.pdf).
- Moral, A. M. (2019). Contribución de las cooperativas agrarias al cumplimiento de los objetivos de desarrollo sostenible: especial referencia al sector oleícola (p. 123). Valencia, Spain: Ciriec-España.
- Mostacero Mayo, D. F. (2020). Informalidad en las mypes y su influencia en la recaudación del Impuesto General a las Ventas en el Perú.
- NYU Stern. (2022). *Betas By Sector ( US) .*  
[https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/Betas.html](https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html)
- NYU Stern. (2022). *Country Default Spreads and Risk Premiums*  
[https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/ctryprem.html](https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html)

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE] (2012).

*Recommendation of the council on principles for public governance of public-private partnerships.* [https://www.wto.org/spanish/res\\_s/booksp\\_s/aid4trade15\\_chap8\\_s.pdf](https://www.wto.org/spanish/res_s/booksp_s/aid4trade15_chap8_s.pdf)

Porter, M. (2017). *Ser competitivo Edición actualizada y aumentada.* (9th ed.).

[https://www.planetadelibros.com/libros\\_contenido\\_extra/35/34984\\_Ser\\_competitivo.pdf](https://www.planetadelibros.com/libros_contenido_extra/35/34984_Ser_competitivo.pdf).

Sachs, J. D., & Vernis, R. V. (2015). *La era del desarrollo sostenible* (606). Barcelona:

Deusto.

Saavedra Zapata, M. J., & Sevillano Ordinola, L. F. (2021). *Planeación de requerimiento de materiales para disminuir los costos del sistema de inventario en la empresa panificadora Sandoval-Larco, Trujillo 2020.*

Superintendencia Administración Tributaria. (2022). *Régimen General de Renta.*

<https://www.gob.pe/6991-regimen-general-de-renta>

Taylor, S., & Bogdan, R. (2008). *La entrevista en profundidad.* Métodos cuantitativos aplicados, 2, 194-216.

Torres, N. C., Salete, W. M., & Delgado, V. C. (2017). *Costeo de productos en la industria panadera utilizando el método ABC.* Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal, 42(10), 646-652.

<https://www.redalyc.org/pdf/339/33953313004.pdf>

U.U Department Of The Trasury.(2022). *Daily treasury par yield curve rates.*

[https://home.treasury.gov/resource-center/data-chart-center/interest-](https://home.treasury.gov/resource-center/data-chart-center/interest-rates/TextView?type=daily_treasury_yield_curve&field_tdr_date_value_month=202208)

[rates/TextView?type=daily\\_treasury\\_yield\\_curve&field\\_tdr\\_date\\_value\\_month=202208](https://home.treasury.gov/resource-center/data-chart-center/interest-rates/TextView?type=daily_treasury_yield_curve&field_tdr_date_value_month=202208)

### Apéndice A: Entrevista a Hermanos Valera

1. ¿Cuáles son sus nombres y apellidos?

Víctor Valera Avanto.

2. ¿Usted es natural de Chongoyape? ¿Nos podría comentar como fue su vida en familia?

Sí, soy el Nieto mayor del fundador Bizcochuelos Valera don Eufemio Valera y nos hemos encargado de seguir con la tradición de este dulce a lo largo de más de 100 años.

3. ¿Cómo se origina el negocio bizcochuelos Valera?

Hace muchos años con la inmigración de ciudadanos chinos al distrito de Chongoyape, se formó un emporio comercial donde se distribuían diferentes productos no solo a Lambayeque sino también a Cajamarca. En ese tiempo el señor Eufemio Valera trabajaba para una familia de apellidos Fhon, que hacían estos bizcochuelos para su consumo. Con el tiempo el señor Valera fue aprendiendo la receta para poder prepararlos y finalmente mejorarlos para ponerlos a la venta.

4. ¿Cuáles son las principales características de los bizcochuelos Valera?

Es un dulce hecho de manera artesanal, con huevo, harina y azúcar, de textura suave.

5. ¿Quiénes son los principales compradores o consumidores de los bizcochuelos Valera?

Actualmente son los mismos pobladores de Chongoyape, visitantes del Departamento de Cajamarca (Chota, Cutervo), del mismo Departamento de Lambayeque y Lima.

6. ¿Por qué cree que los consumidores escogen comprar los bizcochuelos Valera?

Es un producto tradicional, suave, sabroso, con bastantes proteínas debido a que está hecho con huevos, harina, azúcar, etc.

7. ¿Cuál es el mercado objetivo al cual está dirigido bizcochuelos Valera?

Nuestro mercado es el público en general, vendemos también a otras personas que revenden el producto a otras ciudades.

8. ¿Quiénes son los principales competidores de bizcochuelos Valera?

Es una empresa familiar, sin embargo, cada hermano fabrica sus bizcochuelos por separado. A excepción de Bizcochuelos Don Ufe que está conformado por otro hermano y otro familiar.

9. ¿Cuáles son los puntos de venta de bizcochuelos Valera?

Principalmente se vende o distribuye en el mismo Chongoyape, salvo Fernando Valera que si distribuye en Chiclayo.

10. ¿Tienen pensado abrir otros puntos de ventas fuera de Lambayeque?

Sí, estamos conversando con la familia para poder abrir otros puntos de ventas para seguir con la tradición.

11. ¿Cómo lleva el control de la parte financiera y contable del negocio bizcochuelos Valera?

Llevamos un control de manera diaria sin ningún sistema en particular. Esto debido a que no todos los días se vende igual, principalmente se vende los fines de semana.

12. ¿Cuál es el porcentaje de las ganancias que se destina a la reinversión del negocio para su crecimiento?

El porcentaje que se reinvierte en el negocio es aproximadamente del 50%.

13. ¿Ud. Considera que la elaboración industrial podría generar un cambio en la textura y el sabor del bizcochuelo?

Si, actualmente estamos probando con un horno a gas o eléctrico y los bizcochuelos no salen igual que un horno a leña. Es probable que la leña le dé un sabor diferente.

14. ¿Ud. Cree que el usar un conservante alimentario alargará la vida útil del bizcochuelo sin alterar sus características originales?

Actualmente nosotros no usamos conservantes, se hace de manera natural debido a la rápida rotación (7 días). No podría precisar si cambiaría algo.

15. ¿Ud. Cree que sería viable tener un empaque biodegradable para los bizcochuelos Valera?

Sí, porque hoy en día el papel con el que se forra el producto esta escaso y se está revisando el poder reemplazarlo con un empaque biodegradable.

Adaptado de Taylor, S. J., & Bogdan, R. (2008). La entrevista en profundidad. Métodos cuantitativos aplicados, 2, 194-216.



## Apéndice B: Encuesta Dirigida a los Beneficiarios

1. Edad

2. Sexo

3. Nivel de educación

- a) Primaria
- b) Secundaria
- c) Superior Técnica
- d) Superior Universitaria
- e) Sin instrucción educativa

4. Cantidad de integrantes de su familia que viven con usted

5. Cuantas personas dependen económicamente de Ud.

6. Cuantas personas trabajan en su familia

7. Cuál es el ingreso mensual total aproximado de los integrantes de su familia:

8. ¿Actualmente Trabaja?

- a) Sí
- b) No
- c) Esporádicamente: \_\_\_\_\_ --veces al mes

9. Si trabaja indique el rubro en el que lo hace, sino pase a la siguiente pregunta:

10. ¿cuánto es el ingreso promedio mensual que percibe?: \_\_\_\_\_

11) Estaría Ud. Dispuesto a dejar sus labores familiares para acceder a un trabajo formal (Sueldo de S/ 1,025 más beneficios sociales)

- a) Sí
- b) No

12) Considera Ud. Que tener un trabajo formal con beneficios de ley cambiaría la calidad de vida suya y la de su familia

- a) Sí
- b) No

13) ¿Estaría dispuesta a trabajar en el proceso de fabricación o comercialización de una empresa chongoyapana como Bizcochuelos Valera?

- a) Sí
- b) No

14) ¿Estaría dispuesto a trabajar fuera de Chongoyape en un empleo formal?

- a) Sí
- b) No

15) ¿Posee familiares en Chiclayo que podrían alojarlo un trabajo en dicha ciudad?

- a) Sí
- b) No

16) ¿Cuánto es lo que gasta al mes en salud (consultas al médico, medicinas, hospitalización)?: \_\_\_\_\_

17) ¿Cuánto es lo que gasta de forma adicional en la obtención de servicios básicos como agua, electricidad, entre otros? (servicios con los que no cuenta en su vivienda): \_\_\_\_\_

## RESULTADOS DE ENCUESTA A BENEFICIARIOS

### Disposición a trabajar formalmente

De los 377 encuestados, 344 (91%) opinan que sí desean tener un trabajo formal, 33 (9%) opinan que no.

**Figura B 1***Disposición de Trabajar Formalmente***Mejora en las condiciones de vida**

De los 377 encuestados, 369 (98%) consideran que un trabajo formal y bien remunerado mejoraría considerablemente su calidad de vida y solo 8 (2%) personas opinan que no. Una persona no opina.

**Figura B 2***¿Un Trabajo Formal Mejoraría tu Vida?*

### Disposición a trabajar en Bizcochuelos Valera

De los 377 encuestados, 324 (86%) opinan que sí trabajarían para la empresa Bizcochuelos Valera y 53 (14%) opina que no estaría interesado en trabajar en la producción y/o venta de bizcochuelos.

#### Figura B 3

*Dispuestos a Trabajar en Bizcochuelos Valera*



### Disposición a trabajar fuera de Chongoyape

De los 377 encuestados, 359 (95%) opina que sí estaría dispuesto a salir de Chongoyape si se le presenta una mejor oportunidad laboral, como la mencionada en el proyecto; mientras 18 (5%) indican que no por diferentes arraigos.

#### Figura B 4

*Disposición de Trabajar Fuera*

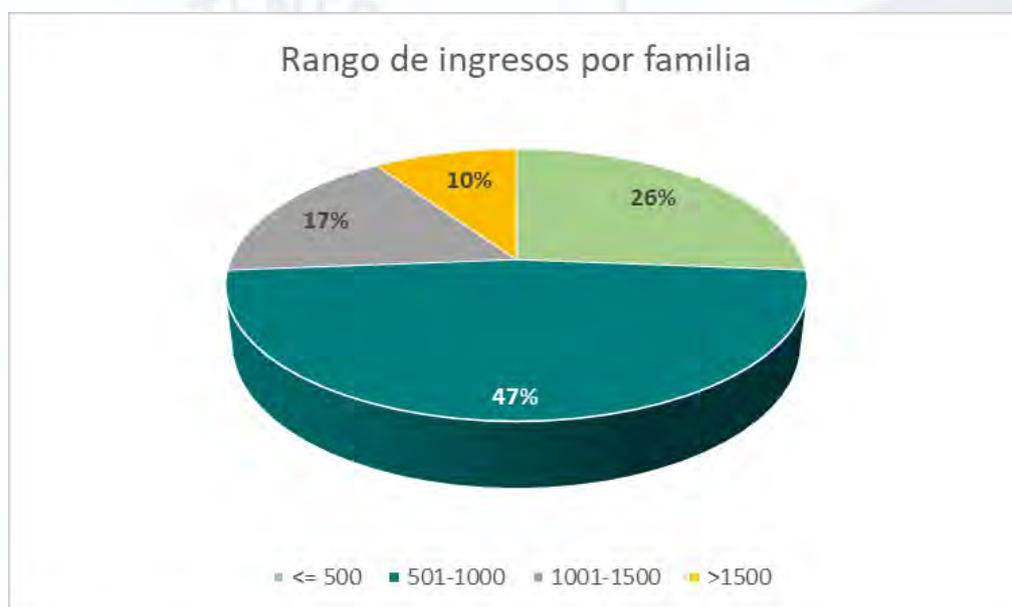


### Rango de ingresos por familia

De acuerdo con los datos recogidos en la encuesta, tenemos que el 26% de los encuestados (y sus familias en conjunto) percibe ingresos iguales o menores a los 500 soles mensuales, un 47% perciben ingresos familiares por montos superiores a los 500 soles mensuales pero que no sobrepasan los 1000 soles mensuales; así mismo, hay un 17% con ingresos familiares que son superiores a los 1000 soles mensuales pero menores o igual a los 1500 soles mensuales. Finalmente, hay un 10% que indica que sus ingresos familiares son superiores a los 1500 soles mensuales.

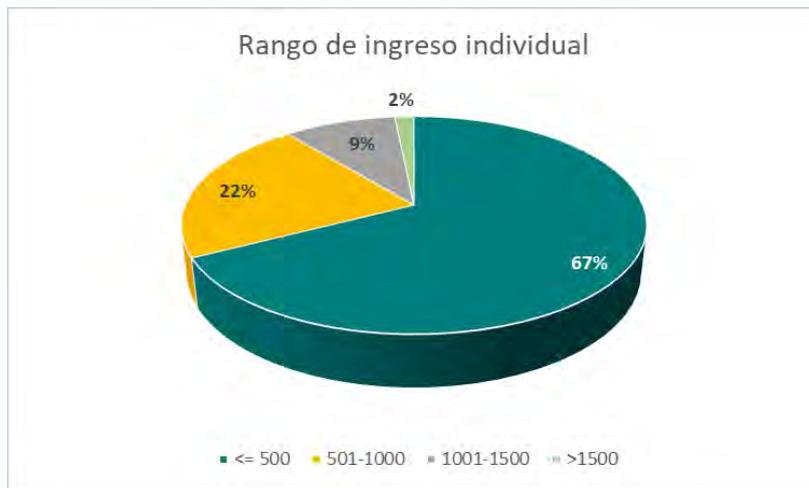
### Figura B 5

*Rango de Ingresos por Familia*



### Rango de ingresos individuales

De acuerdo con los datos recogidos en la encuesta, tenemos que el 67% de los encuestados perciben ingresos iguales o menores a los 500 soles mensuales, un 22% perciben ingresos por montos superiores a los 500 soles mensuales pero que no sobrepasan los 1000 soles mensuales; así mismo, hay un 9% con ingresos que son superiores a los 1000 soles mensuales pero menores o igual a los 1500 soles mensuales. Finalmente, hay un 2% que indica que sus ingresos son superiores a los 1500 soles mensuales.

**Figura B 6***Rango de Ingreso Individual*

### Apéndice C: Encuesta al Usuario

Encuesta para conocer un poco más el perfil del usuario.  
Esta encuesta se realizó de manera virtual a través del Google forms.

1. Has consumido bizcochuelos y bizcotelas Valera

<input type="checkbox"/>	No
<input type="checkbox"/>	Sí

2. ¿De qué ciudad eres?

3. Edad

4. Sexo.

<input type="checkbox"/>	M
<input type="checkbox"/>	F

5. Grado de instrucción

<input type="checkbox"/>	Primaria
<input type="checkbox"/>	Secundaria
<input type="checkbox"/>	Bachiller
<input type="checkbox"/>	Universitario titulado
<input type="checkbox"/>	Magister
<input type="checkbox"/>	Mestrante

6. Estado civil

<input type="checkbox"/>	Casado/a
<input type="checkbox"/>	Viuda/o
<input type="checkbox"/>	Soltero/a
<input type="checkbox"/>	Divorciado
<input type="checkbox"/>	Conviviente

7. ¿En qué tipo de zona vives?

<input type="checkbox"/>	Rural
<input type="checkbox"/>	Urbano



8. ¿Qué actividades realizas en el día a día? (pasatiempos, rutina y trabajo)

9. Especifícanos muy brevemente ¿Cuáles son tus anhelos y motivaciones?

10. ¿Qué religión practicas?

<input type="checkbox"/>	Católico/ Cristiano
<input type="checkbox"/>	Evangélico
<input type="checkbox"/>	Mormón
<input type="checkbox"/>	Judía
<input type="checkbox"/>	Budista
<input type="checkbox"/>	Hinduísmo
<input type="checkbox"/>	Pentecostal

11. ¿qué preocupaciones tienes en el día a día?

*Por ejemplo, la coyuntura política, la delincuencia, cuidar a mi familia, conseguir estabilidad en mi empleo, conseguir un empleo. Resaltar una frustración o preocupación de tu día a día o algún problema que te interese solucionar lo más pronto posible.*

12. ¿De cuántos integrantes se comprende actualmente tu familia?

<input type="checkbox"/>	2 a 3
<input type="checkbox"/>	4 a 5
<input type="checkbox"/>	5 a 6
<input type="checkbox"/>	6 a 8
<input type="checkbox"/>	Más de 8

13. En un escenario sin pandemia, ¿solías viajar?

- |                          |   |
|--------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> | Sí, cada cierto tiempo (vacaciones, feriados y otros) |
| <input type="checkbox"/> | No  |
| <input type="checkbox"/> | Muy poco  |
| <input type="checkbox"/> | Casi nada   |

14. Si tu respuesta fue SÍ, ¿solías viajar dentro o fuera del Perú?

- |                          |  |
|--------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> | Dentro del Perú (conocer sus ciudades y gastronomía) |
| <input type="checkbox"/> | Fuera del Perú                                       |
| <input type="checkbox"/> | No viajo.  |

15. ¿A quién admiras? (¿A quién consideras tus líderes, ejemplos a seguir?)

16. ¿Qué intereses tienes en común con tu círculo social? (puede marcar más de dos opciones, si es el caso)

- |                          |   |
|--------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> | Coyuntura política                      |
| <input type="checkbox"/> | Empleo                                  |
| <input type="checkbox"/> | Actualidad                              |
| <input type="checkbox"/> | Cine                                    |
| <input type="checkbox"/> | Entretenimiento / plataformas streaming |
| <input type="checkbox"/> | Gastronomía                             |
| <input type="checkbox"/> | Turismo                                 |
| <input type="checkbox"/> | Gym                                     |
| <input type="checkbox"/> | Tecnología                              |
| <input type="checkbox"/> | Moda                                    |
| <input type="checkbox"/> | Inversión                               |
| <input type="checkbox"/> | Emprendimientos                         |

□

## Apéndice D: Guía de Focus Group

<b>Participantes:</b>		
<b>Moderador</b>		
<b>Fecha</b>		Hora:
<b>Plataforma:</b>		

1. ¿Cómo prefieres el producto, lo comprarías con el empaque tradicional o con el nuevo?
2. ¿Qué más le añadirían al empaque?
3. ¿Cree que el logo del producto es el indicado?
4. ¿Cómo cree usted que debería ser el logo?
5. ¿Con qué identifica al logo del producto?
6. ¿El color es el adecuado?
7. ¿Te parece llamativo el empaque?
8. ¿Cuánto pagarías adicionalmente con la nueva presentación?
9. ¿Agrega valor que tenga un empaque biodegradable?
9. ¿Cuánto pagarías por este producto?
10. ¿Existe relación entre el precio, calidad y presentación del producto?
11. ¿Consideras que bizcochuelos Valera son líderes el sector de dulces, específicamente: en los bizcochuelos?
12. Su nueva presentación ¿Es un factor importante, que influye en la comprar el producto?

## Apéndice E: Informe de Focus Group

### Informe Focus Gorups

El *focus groups* se realizó el martes 26 de julio a las 10 am de manera presencial, asistieron 10 personas, 5 mujeres y 5 hombres. El objetivo del focus es conocer la percepción y sugerencias a cerca del nuevo empaque de los productos Valera, específicamente bizcochuelos y bizcotelas como parte de su nueva presentación.

#### 1. ¿Qué te parece la nueva presentación del empaque Bizcochuelos y Bizcotelas

Los participantes del focus acotaron que, la nueva presentación con un empaque biodegradable debería mejorarse en cuanto a colores, y tamaño. Comentaron también que se podría adaptar a ciertos detalles de los empaques que utiliza *San Roque* en sus productos. Los participantes fueron incisivos en que el empaque debería manejar otros colores, más minimalistas y de formato elegante.

Manuel Moya Gasco, (51)

*“El empaque debería de ser más elegante, que maneje escalas de color marrón”*

Mauricio León Salazar (54)

*“El amarillo y azul no combinan, para alguien daltónico como yo, no se nota el contraste, me confunde un poco, no aprecio los colores”*

Eliana Callao Rivadeneira (34)

*“ Tanto el empaque de los bizcochuelos como las bizcotelas son parecidos, deberían diferenciarse más”*

#### 2. ¿El nuevo empaque llama la atención? ¿ Sí, no? ¿Por qué?

Los participantes del focus, de manera unánime indicaron que la idea de que ambos productos (bizcochuelos y bizcotelas) tengan un nuevo empaque es muy buena, sin embargo, nos les agradaba mucho el diseño del empaque.

Juan Diego Benavidez (34)

*“ De hecho, ver los bizcochuelos o bizcotelas en un empaque, llama la atención, porque normalmente vienen envueltos en tipo papel periódico ”*

Fátima Isla (33)

*“Llama la atención porque los colores (azul y amarillo) son muy fuertes”*

**3. ¿Qué más le añadirían al empaque para que sea atractivo y llame definitivamente su atención, que le adicionarían o quitarían?**

Los participantes argumentaron que cambiarían el diseño. El oso de anteojos que aparece en la caja como parte de la caja, no les gustó mucho, indicaron que debería de tener otra imagen como logo, sugirieron que vaya el oso de anteojos, pero de cuerpo entero y no caricaturizado, también sugieren colocar en una parte del empaque el impacto social que tendría cualquier producto al ser comprado.

Nidia Soto Mostacero (32)

*“Sugiero que en alguna parte del empaque vaya de manera escrita el impacto social”*

Erick Casas Wong (33)

*“Sugiero que vayan los octógonos de indicadores nutricionales”*

Viviana Pascacio (29)

*“Sería genial que vaya algún tipo de descripción sobre la ciudad, alguna descripción representativa de la región”*

**4. ¿Crees que agrega valor que cuente con un empaque biodegradable?**

Los participantes del focus están totalmente de acuerdo en que el empaque sea biodegradable, acotaron que esto le agrega valor al producto y que es un aliciente importante para comprar esa marca específica y no otra. También argumentaron que al comprar un producto con impacto social y ambiental les genera sensación de bienestar, de estar haciendo bien las cosas.

*Mauricio León Salazar (54)*

*“Comprando cualquiera de los dos productos ya estoy poniendo mi granito de arena para contribuir al medio ambiente”*

*Fátima Isla (33)*

*“Yo preferiría comprar la marca Valera que, a otras marcas, debido a su impacto ambiental”*

**5. Al tener un empaque biodegradable ¿hace determinante su compra frente a otras marcas?**

Los participantes acotaron que no necesariamente, argumentan que también prevalece la calidad del producto y precio. Sin embargo, consideran que al ser un producto con empaque biodegradable sería una buena opción.

*Viviana Pascacio (29)*

*“No hace una compra determinante, pero si es una buena opción de compra, a mí sí me interesaría en adquirir un producto con impacto social y ambiental”*

**6. Tenemos 2 propuestas de logo, ¿cuál de ellos les gusta más? ¿Por qué?**

Los participantes del focus, se orientaron más por el logo en donde Figura un oso de anteojos de cuerpo entero (representativo de Chongoyape), la otra propuesta fue de un logo con el oso de anteojos caricaturizado, el cual no del agrado de los participantes del focus, todos coincidieron que se debería modificar el logo.

*Nidia Soto Mostacero (32)*

*“El logo no transmite mucho, debería de ser otra imagen representativa de Chongoyape o trabajar más en el oso de anteojos”*

**7. ¿Qué les transmite este logo? ¿Qué le añadirían o quitarían?**

Según los participantes del focus, el logo propuesto no transmite nada, sería mejor tener un logo con otra imagen representativa de la ciudad de Chongoyape, la imagen propuesta del oso de anteojos, la ven muy común.

*Manuel Moya Gasco (51)*

*“El logo debe de mejorar, parece un emoji, no vende”*

*Eliana Callao Rivadeniera (33)*

*“El logo parece imagen de dulces, no hace elegante al empaque”*

*Erick Casas Wong (34)*

*“Debería de ir un logo del contorno del mapa de Chongoyape”*

*Melissa Díaz (32)*

*“Sugiero trabajar en el diseño del logo, tiene que ser un logo que se identifique rápidamente con la ciudad”*

**8. ¿Existe relación entre el precio, calidad y presentación del producto?**

Los participantes del focus acotaron que sí hay una relación Precio y calidad, afirman que el producto es de calidad y que el precio está acorde al mercado y actualmente maneja un buen precio.

**9. En base al precio actual (6 nuevos soles) ¿Cuánto pagarías por este producto?**

**Considerando la nueva presentación.**

Los participantes del *focus group*, en su mayoría están dispuestos a pagar entre 12 a 15 soles por los bizcochuelos y 10 a 12 soles por las bizcotelas, acotan que su nuevo empaque biodegradable y diseño los hace más diferencial que el resto de marcas que aún conservan un empaque tradicional, acotaron que vale la pena pagar un adicional más, debido a que ambos productos ya cuentan con un empaque más

llamativo, que cuida el medio ambiente y además tiene un impacto social importante.

*Mauricio León Salazar (45)*

*“Yo si pagaría un adicional por el producto, viene en nuevo empaque, el cual contribuye al cuidado del medio ambiente, si vale la pena el incremento”*

*Manuel Moya Gasco (51)*

*“Sí, es un incremento que vale la pena, por lo que vale para mí y también por su granito de arena en contribuir a la sociedad y el medio ambiente”*

**10. Conociendo la nueva presentación ¿cuál consideran que es un factor importante, que hace que compren el producto?**

Los participantes del focus argumentaron que lo más determinante es la calidad y el sabor que tiene desde hace muchos años. Consideran que la nueva presentación es importante y le da una nueva cara al producto, sin embargo, no lo hace determinante para su compra.

*Mauricio León Salazar(45)*

*“Definitivamente llamaría la atención, pero no lo hace determinante, uno lo compra más por la calidad y el sabor de siempre”*

*Nidia Soto Mostacero (32)*

*“No lo hace terminante, pero gana puntos”*

*Melissa Díaz (29)*

*“Yo considero más al buen sabor y recomendaciones”*

**11. ¿Consideras que los bizcochuelos Valera son líderes en el sector de dulces, específicamente en los bizcochuelos?**

Los participantes consideran que tanto las bizcotelas como bizcochuelos Valera aun no son considerados los líderes en su sector, debido a que para esto aún les falta una

buena estrategia de marketing , los participantes también argumentaron que, para llegar a ser los líderes en el mercado se tendría que trabajar mucho más en posicionar la marca más en los jóvenes que los adultos

*Erick Casas Wong (33)*

*“El producto es rico, y la gente conoce su calidad y sabor, sólo es cuestión de un buen trabajo de marketing”*

*Mauricio León Salazar(45)*

*“Un trabajo de posicionamiento con los jóvenes, quizás han comprado el producto, pero no conocen mucho la marca”*

*Erick Casas Wong (34)*

*“El producto es bueno y veo que lo compran, pero creo que no saben mucho de la marca, ni de donde es”*

*Nidia Soto Mostacero (32)*

*“Deberían de trabajar es una estrategia comercial potente, en Chiclayo el rubro de dulces regionalistas es un océano azul”*

*Melissa Díaz (32)*

*“Productos Valera nunca se ha preocupado por posicionar su producto a pesar de que tiene receta única y son muy consumidos”*

*Eliana Callao Rivadeiera (33)*

*“un benchmarking con San Roque no estaría de más”*

**Finalmente, ¿Qué hace que compres bizcochuelos y bizcotelas Valera y no otras marcas? ¿Cuáles son los factores?**

Los participantes del focus comentaron que el sabor y la textura hacen únicos tanto al bizcochuelo como a las bizcotelas. unánimemente argumentaron que no tienen comparación y que si se le adiciona el nuevo empaque biodegradable, el

cual además tendrá un impacto social y ambiental, harán al producto más atractivo.

Viviana Pascacio (29)

*“Cada cierto tiempo compro bizcotelas y no hay parecidas”*

Melissa Díaz (32)

*“Los productos Valera son tradicionales, es difícil cambiarlos por otros, en mi casa todos los prefieren”*

Manuel Moya Gasco (51)

*“La tradición, desde niño los consumo”*

Mauricio León Salazar (54)

*“El Sabor los hace únicos, tienen sabor casero”*

## **Conclusiones**

- La nueva presentación con un empaque biodegradable debería mejorarse en cuanto a colores, y tamaño. Comentaron también que se podría adaptar a ciertos detalles de los empaques que utiliza *San Roque* en sus productos.
- Se tiene que trabajar en un nuevo diseño, con colores más elegantes y serios.
- Se tiene que trabajar en el logo, considerar un logo más representativo.
- Los participantes del *focus* están totalmente de acuerdo en que el empaque sea biodegradable, acotaron que esto le agrega valor al producto y que es un aliciente importante para comprar esa marca específica y no otra.
- Los participantes del *focus* acotaron que sí hay una relación Precio y calidad, afirman que el producto es de calidad y que el precio está acorde al mercado y actualmente maneja un buen precio.

- Los participantes del focus argumentaron que lo más determinante es la calidad y el sabor que tiene desde hace muchos años. Consideran que la nueva presentación es importante y le da una nueva cara al producto.
- Los participantes consideran que tanto las bizcotelas como bizcochuelos Valera aun no son considerados los líderes en su sector, se debe trabajar en una estrategia de marketing potente.
- Los participantes del *focus group*, en su mayoría están dispuestos a pagar entre 12 a 15 soles por los bizcochuelos y 10 a 12 soles por las bizcotelas, acotan que su nuevo empaque biodegradable y diseño los hace más diferencial que el resto de las marcas que aún conservan un empaque tradicional.
- Los participantes del *focus* comentaron que el sabor y la textura hacen únicos tanto al bizcochuelo como a las bizcotelas, pueden cambiar de empaque, pero no de sabor.

## Apéndice F: Encuesta a Consumidores Actuales - Preguntas

### Instrucciones:

Lea cuidadosamente cada pregunta, complete y marque con una "x" según corresponda

Ciudad de procedencia

Sexo

<input type="checkbox"/> M	<input type="checkbox"/> F
----------------------------	----------------------------

1. ¿Si usted ha probado bizcochuelos o bizcotelas Valera, estaría dispuesto a comprar nuevamente?

<input type="checkbox"/>	Sí
<input type="checkbox"/>	No ()

2. ¿Consideras que las bizcotels y bizcochuelos Valera tienen competencia en su rubro? ¿Quiénes?

<input type="checkbox"/>	No
<input type="checkbox"/>	Sí

Quiénes: -----

3. Si te dijeran que en el proceso de producción de bizcotelas y bizcochuelos Valera intervienen personas vulnerables (de zonas de extrema pobreza de Chongoyape); ¿Cuánto influye (positivamente) en tu proceso de compra?

<input type="checkbox"/>	Poco
<input type="checkbox"/>	Mucho

4. ¿Compraría bizcochuelos o bizcotelas Valera, teniendo en cuenta que sus productos están en un empaque biodegradable?

<input type="checkbox"/>	Poco
<input type="checkbox"/>	Mucho
<input type="checkbox"/>	Me es indiferente

5. Este sería el nuevo y primer empaque con materiales biodegradable de los bizcochuelos Valera. en cuanto al color, contenido, forma y material. ¿Igual lo comprarías?



<input type="checkbox"/>	Sí
<input type="checkbox"/>	No

6. ¿Cada cuánto tiempo compras bizcochuelos o bizcotelas Valera?

<input type="checkbox"/>	Cada mes
<input type="checkbox"/>	Una vez al año
<input type="checkbox"/>	Cada quince días
<input type="checkbox"/>	Una vez por semana
<input type="checkbox"/>	Sólo para ocasiones especiales
<input type="checkbox"/>	No muy seguido, de vez en cuando.

7. ¿Qué atributos consideras importante o influyen en el proceso de compra?, puede marcar hasta dos alternativas.

<input type="checkbox"/>	Precio
<input type="checkbox"/>	Presentación
<input type="checkbox"/>	Información del producto
<input type="checkbox"/>	Buen sabor
<input type="checkbox"/>	Calidad
<input type="checkbox"/>	Tradicición

8. ¿Cuánto es lo máximo que pagarías por el producto bizcochuelos Valera (empaquete de 6 unidades) , en dónde sigue conservando su sabor de siempre, dentro de un empaque ecológico que contribuye al cuidado del medio ambiente y a la vez cuida nuestra salud?

<input type="checkbox"/>	S/8
<input type="checkbox"/>	S/10
<input type="checkbox"/>	S/12
<input type="checkbox"/>	S/15

9. ¿Los bizcochuelos y Bizcotelas Valera con qué lugar turístico los relacionas?

<input type="checkbox"/>	Sipan
<input type="checkbox"/>	Piura
<input type="checkbox"/>	Cajamarca
<input type="checkbox"/>	Chaparrí
<input type="checkbox"/>	Trujillo
<input type="checkbox"/>	Chongoyape
<input type="checkbox"/>	Chiclayo
<input type="checkbox"/>	Lambayeque

10. ¿Sabe en qué lugar comprar Bizcochuelos Valera, tiene identificados los puntos de venta?

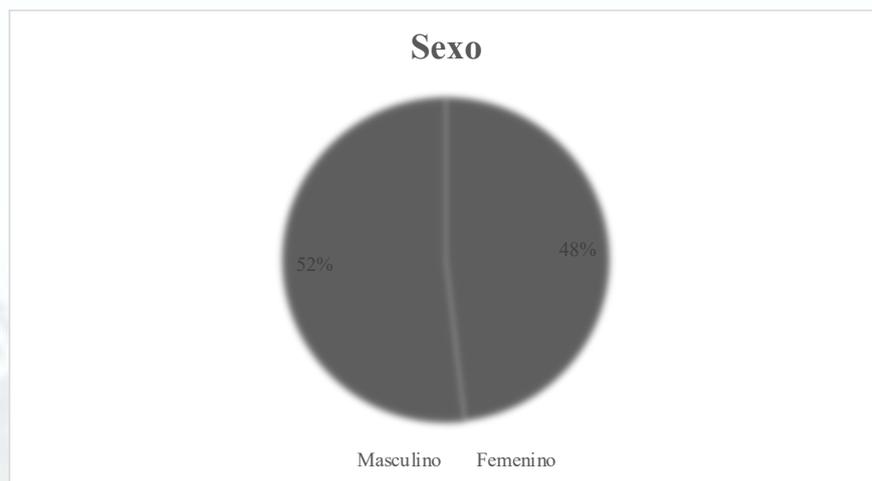
<input type="checkbox"/>	Sí
<input type="checkbox"/>	No

11. En una escala del 1 al 10, donde 1 es no lo recomendaría y 10 es lo recomendaría totalmente ¿Recomendarías el consumo de bizcochuelos Valera a personas que aún no han tenido la oportunidad de probarlo?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="checkbox"/>									

**Nada recomendable**

**muy recomendable**

**Apéndice G: Encuesta a Consumidores Actuales – Análisis de los Resultados****Figura G 1***Sexo*

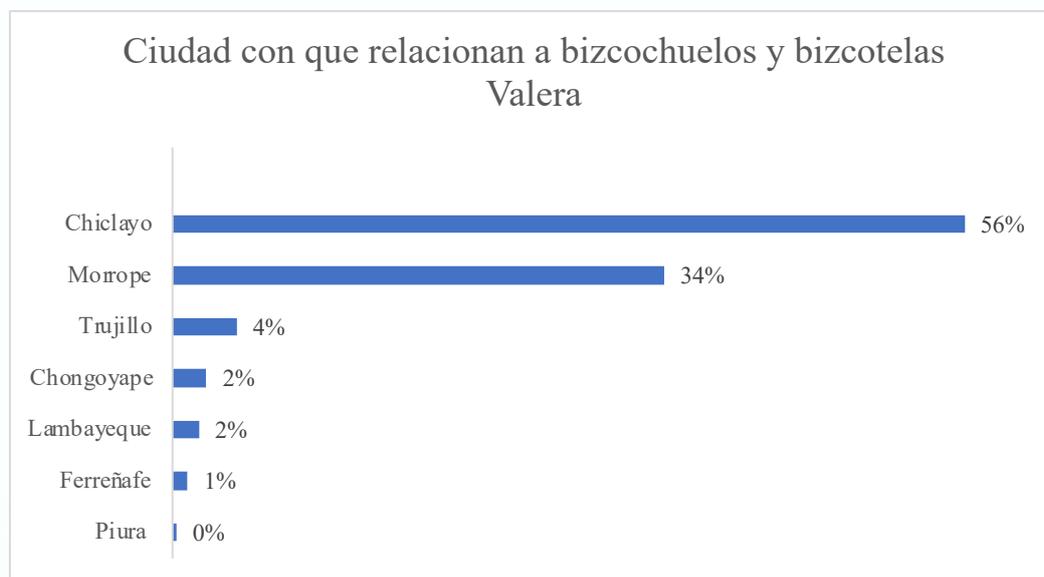
De las 380 personas encuestadas el 52% son mujeres, 4 puntos porcentuales más que los varones (48%).

**Figura G 2***Ciudad*

El 81% de encuestados pertenecen a Chiclayo Ciudad. Hay un 19% que pertenecen a otras ciudades, como Trujillo, Cajamarca y Piura.

**Figura G 3**

*Ciudad con que Relacionan a Bizcochuelos y Bizcotelasvalera*



El 93% de personas encuestadas no relacionan específicamente los bizcochuelos y bizcotelas Valera con su ciudad de origen Chongoyape, pero si saben que el producto es chiclayano, esto también nos indica que se debe de hacer un trabajo importante de marketing, para que los consumidores encuestados conozcan más del producto, como su origen y trayectoria.

**Figura G 4**

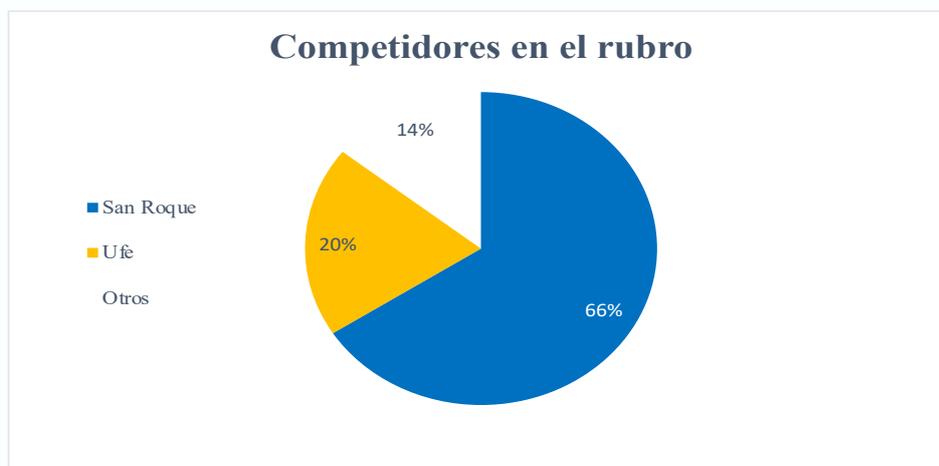
*Competencia en el Rubro de Bizcochuelos y Bizcotelas Valera*



El 35% de encuestados afirma que Bizcochuelos y Bizcotelas Valera, sí tienen competencia.

## Figura G 5

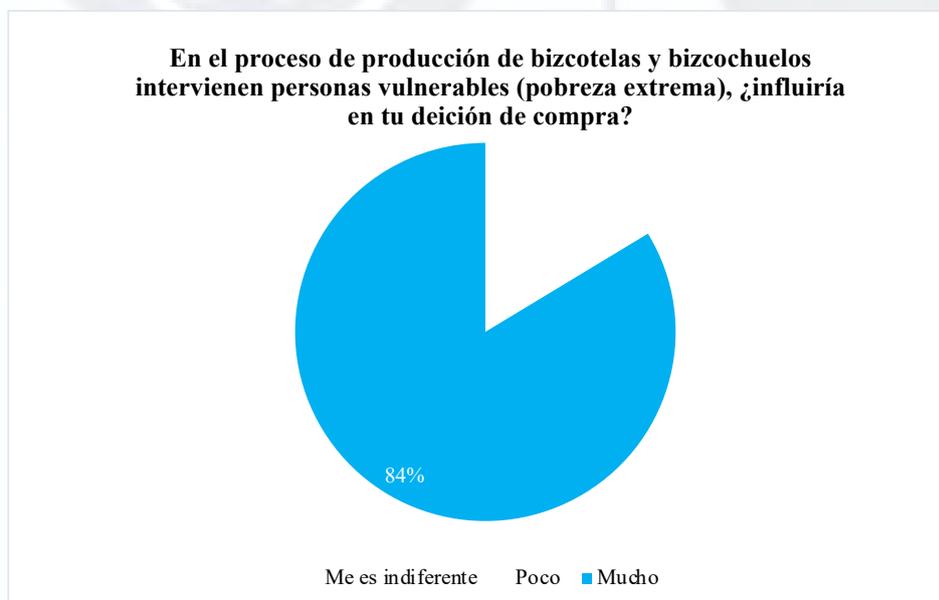
### Competidores en el Rubro



El 66% afirma que dulces San Roque es un competidor indirecto, y esto se debe a la gran trayectoria e historia que tiene San Roque como empresa de dulces tradicionales; como competidor directo indicaron a bizcochos Don Ufe (20%)

## Figura G 6

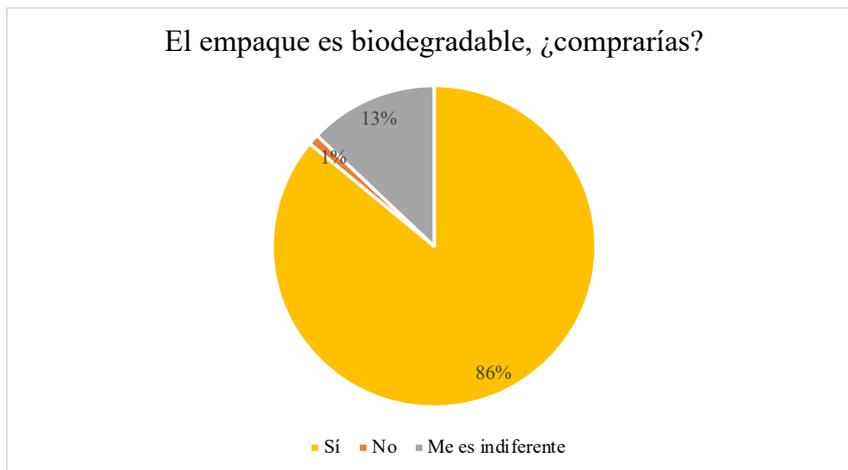
### Persuasión en la Decisión de Compra al Saber que en el Proceso de Producción Intervienen Personas en Pobreza Extrema



84% de encuestados afirman que influenciaría mucho en su decisión de compra, saber que en el proceso de elaboración de los productos Valera intervienen como recurso humano importante personas que se encuentran en pobreza extrema o en zonas vulnerables.

### Figura G 7

*¿Compraría en el Empaque Biodegradable?*



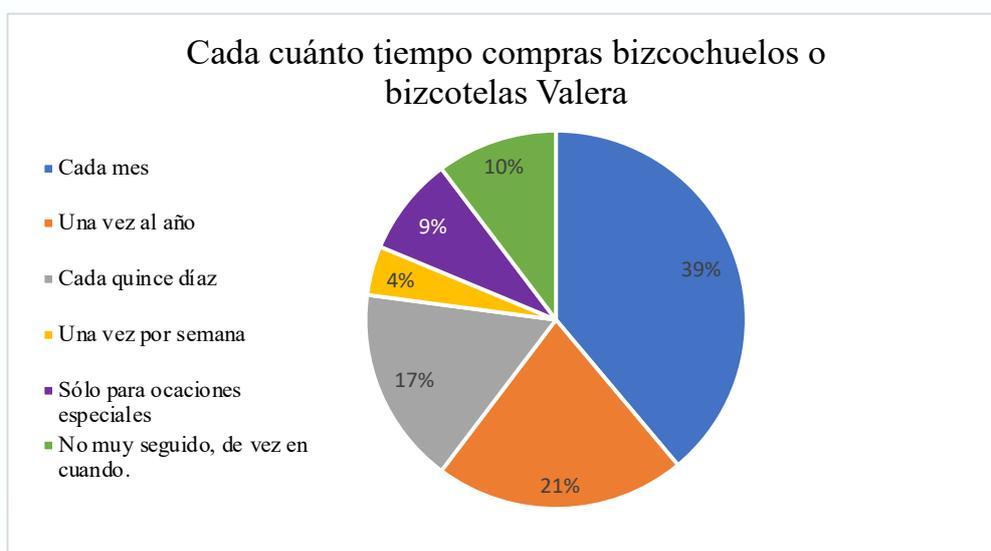
El 86% de los encuestados, nominalmente hablamos de 327 consumidores encuestados, prefieren comprar bizcochuelos y bizcotelas Valera, porque tienen un empaque que contribuyen en la conservación del medio ambiente y reducen la huella de carbono al no estar realizados con materiales plásticos provenientes del petróleo. Esto representa a productos Valera como una empresa sostenible y ecofriendly.

### Figura G 8

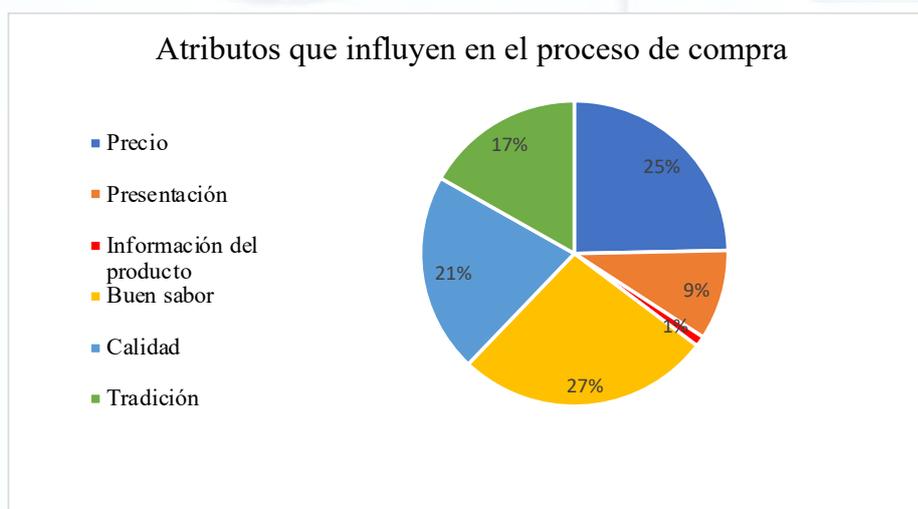
*¿Compraría la Nueva Presentación?*



La nueva presentación del empaque mostrado en el focus group (presencial) tuvo muy buenos comentarios, el 88% de encuestados si están dispuestos a comprar el producto en su nuevo empaque, los encuestados recalcan que los colores y logo son llamativos y el plus al ser de material biodegradable, motivan la compra de la marca en específico.

**Figura G 9***Frecuencia de Compra de Bizcochuelos Valera*

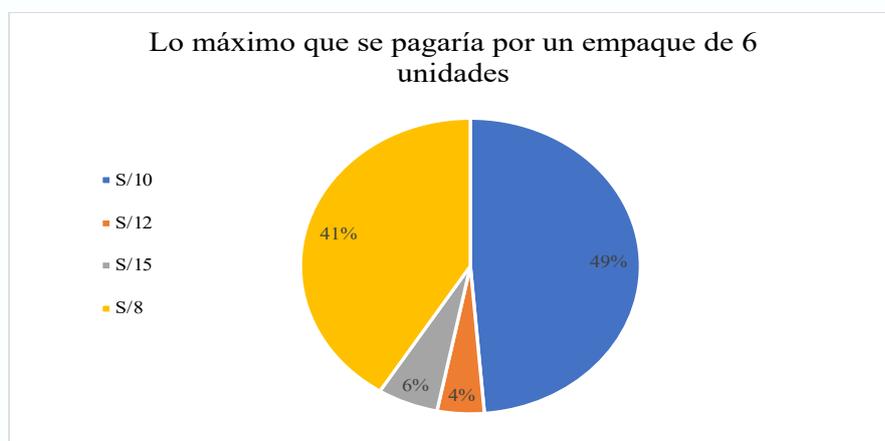
Un 39% de los encuestados afirman comprar bizcochuelos cada mes, este comportamiento de compra puede deberse a que los puntos estratégicos de ventas se encuentran en todo el centro de la ciudad, cerca de oficinas e identidades bancarias, sus ubicaciones son estratégicas. Aún hay un porcentaje que compra una vez por año (21%). Hay un 19% que no compra muy seguido o que lo hace de manera muy esporádica, ocasiones especiales.

**Figura G 10***Atributos que Influyen en el Proceso de Compra*

Dentro de los atributos que influyen en el proceso de compra, el 73% coincide en que el precio, el buen sabor y la calidad son factores claves influyentes en el proceso de compra.

### Figura G 11

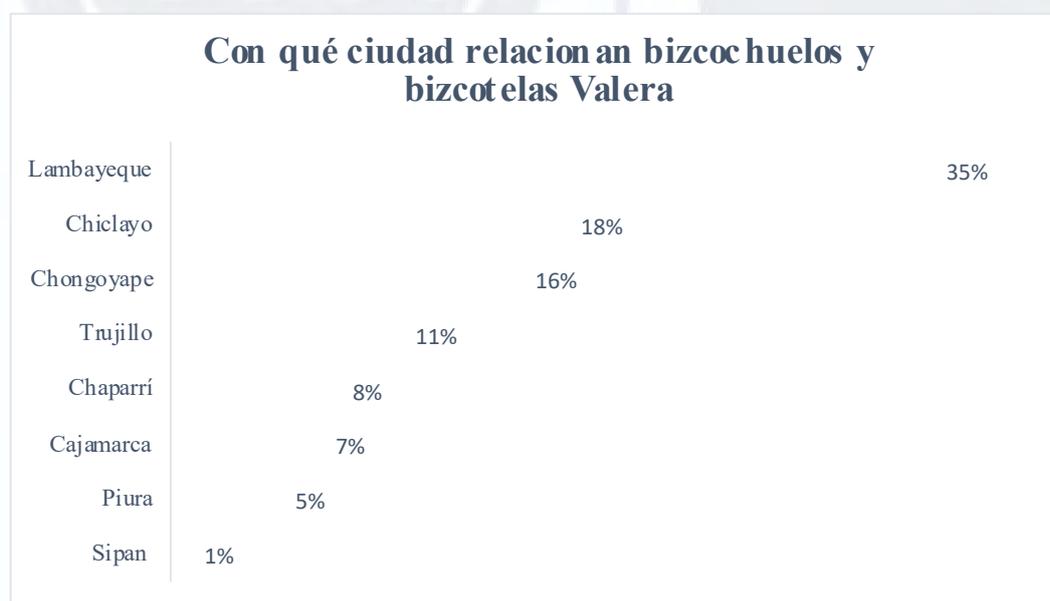
*Monto Máximo que se Pagaría por un Empaque de Seis Unidades*



Lo máximo que pagarían los consumidores encuestados, por una presentación de 6 unidades, en donde sigue conservando su sabor de siempre, dentro de un empaque ecológico que contribuye al cuidado del medio ambiente, oscila entre los 10 y 12 soles.

### Figura G 12

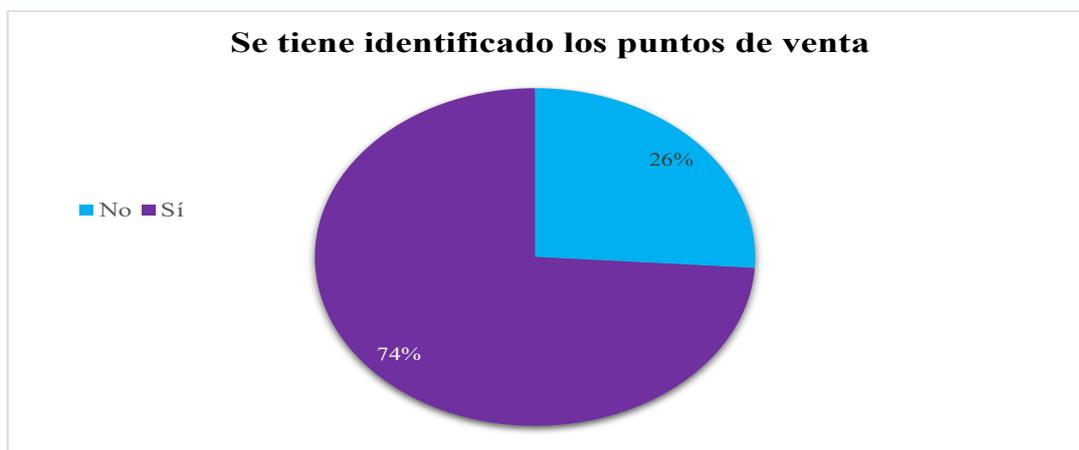
*Ciudad con que Relacionan a Bizcochuelos y Bizcotelas Valera*



Del total de encuestados, casi el 70% de personas encuestadas relacionan a los productos Valera (Bizcochuelos y bizcotelas) con la ciudad de Chiclayo, específicamente lo identifican con Lambayeque (35%). De igual forma hay un 30% que relacionan a la marca con otras ciudades del Perú, por ejemplo: Tujillo, Cajamarca y Piura.

**Figura G 13**

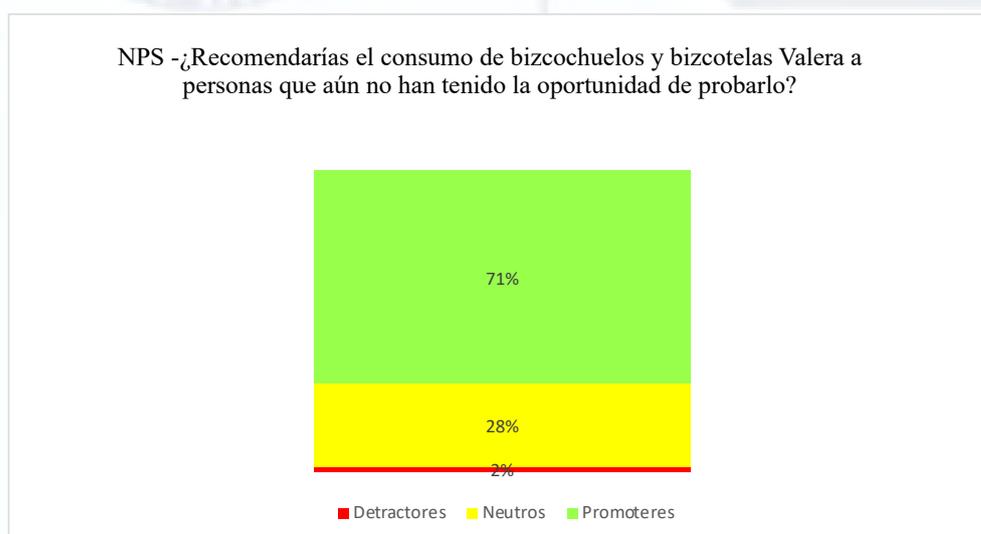
*¿Se tienen Identificados los Puntos de Venta?*



El 74% de encuestados tienen identificados los puntos de venta, lo cual es bueno para la marca, significa que existe un grado de posicionamiento de esta, sin embargo; existe un 26% que ha consumido bizcochuelos pero que no sabe en donde puede apersonarse a comprar dichos productos, no conocen en específico los puntos de venta, es ahí donde estaría enfocado parte del trabajo en estrategias de marketing.

**Figura G 14**

*Encuesta NPS: ¿Recomendarías el Consumo de Bizcochuelos y Bizcotelas Valera a personas que No Han Tenido la Oportunidad de Probarlo?*



El NPS de productos Valera (bizcochuelos y bizcotelas) es del 71% es un indicador positivo y alto. Para Reichheld (2011) define el NPS como un “modo de medir cómo de bien tratan las organizaciones a aquellas personas con cuyas vidas entren en contacto y cómo son capaces de generar relaciones a las que merezca la pena ser fiel”

## Apéndice H: Tarjetas de Prueba para las Hipótesis del Modelo de Negocio

### Figura H 1

#### Tarjeta de Prueba 1

Tarjeta de prueba (Strategyzer)	
<b>Actividad</b>	Encuesta
<b>Responsable</b>	Grupo 1
<b>Paso 1: Hipótesis (Riesgo 3 3 3)</b>	
<b>Creemos que</b>	La mala gestión empresarial de Bizcochuelos Valera no ha permitido su crecimiento y expansión a pesar de tener más de 100 años de creación.
<b>Paso 2: Prueba (Confiabledad de los datos 6 6 6)</b>	
<b>Para verificarlo, nosotros</b>	Entrevistaremos a los hermanos Valera. Revisaremos información sobre sus ventas y la contabilidad de la empresa.
<b>Paso 3: Métrica (Tiempo requerido 1 1 1)</b>	
<b>Además, mediremos</b>	Reinversión de ganancias Cantidad de puntos de ventas Evolución de ventas
<b>Paso 4: Criterio</b>	
<b>Estamos bien si</b>	Se evidencia que hay un 20% de reinversión en el negocio y un 10% de crecimiento en las ventas. Se evidencia que el negocio no es utilizado como medio de subsistencia de la familia.

## Figura H 2

### Tarjeta de Prueba 2

**Tarjeta de prueba (Strategyzer)**

**Actividad** Encuesta

**Responsable** Grupo I

**Paso 1: Hipótesis (Riesgo 3 2 1)**

**Creemos que**

El empaque biodegradable ayudaría a reducir el nivel de emisiones de Co2, además reduciría la tala de árboles (usados para fabricación de empaques tradicionales) y contribuiría con la imagen de la marca "Bizcochuelo Valera"

**Paso 2: Prueba (Confiabledad de los datos 4 3 2 1)**

**Para verificarlo, nosotros**

Realizaremos investigación sobre emisiones de Co2 y contaminación.  
Encuestas acerca de impacto de empaque biodegradable en la intención de compra.

**Paso 3: Métrica (Tiempo requerido 6 3 2 1)**

**Además, mediremos**

Comparación cuantitativa sobre emisión de Co2 de caja hecha de cartón común vs caja biodegradable.  
Encuestas a clientes potenciales

**Paso 4: Criterio**

**Estamos bien si**

"Se evidencia si hay un beneficio social en la disminución de Co2 en un rango de 10% a 20%.  
El empaque biodegradable incrementa la intención de compra.

### Figura H 3

#### Tarjeta de Prueba 3

Tarjeta de prueba (Strategyzer)	
<b>Actividad</b>	Encuesta
<b>Responsable</b>	Grupo I
<b>Paso 1: Hipótesis (Riesgo 3 3 3)</b>	
<b>Creemos que</b>	Que los clientes que han probado Bizcochuelos Valera relacionan el producto con su origen (Chongoyape) y sus sitios turísticos.
<b>Paso 2: Prueba (Confiabilidad de los datos 0 0 0)</b>	
<b>Para verificarlo, nosotros</b>	Realizaremos:
<b>Encuestas a 385 consumidores de Bizcochuelos Valera</b>	
<b>Paso 3: Métrica (Tiempo requerido 0 0 0)</b>	
<b>Además, mediremos</b>	Número de encuestados que relacionan los Bizcochuelos con Chongoyape y sitios turísticos.
<b>Paso 4: Criterio</b>	
<b>Estamos bien si</b>	Un 70 % de los encuestados relaciona directamente el producto Bizcochuelos Valera con Chongoyape y sus sitios turísticos.

## Figura H 4

### Tarjeta de Prueba 4

**Tarjeta de prueba (Strategyzer)**

**Actividad**

**Responsable**

**Paso 1: Hipótesis** (Rango 3 2 1)

**Creemos que**

**Paso 2: Prueba** (Confiablezidad de los datos 0 0 0)

**Para verificarlo, nosotros**

**Paso 3: Métrica** (Tiempo requerido 0 0 0)

**Además, mediremos**

**Paso 4: Criterio**

**Estamos bien si**

## Figura H 5

### Tarjeta de Prueba 5

**Tarjeta de prueba (Strategyzer)**

**Actividad** Focus Group

**Responsable** Grupo 1

**Paso 1: Hipótesis (Riesgo 3 3 3)**

**Creemos que**

El usuario acepta y aprueba la migración del empaque tradicional al empaque sofisticado (con logo y biodegradable).

**Paso 2: Prueba (Confiablez de los datos 3 3 3)**

Para verificarlo, nosotros

Realizaremos:

Focus group

**Paso 3: Métrica (Tiempo requerido 3 3 3)**

Además, mediremos

Nivel de aceptación de las entrevistas respecto al empaque y logo

**Paso 4: Criterio**

Estamos bien si

Si el 65% de los participantes del focus muestran comentarios positivos acerca de la migración del empaque con el nuevo logo y características.

## Figura H 6

### Tarjeta de Prueba 6

**Tarjeta de prueba (Strategyzer)**

**Actividad** Focus Group

**Responsable** Grupo I

**Paso 1: Hipótesis (Riesgo 3 2 3)**

**Creemos que**

Los consumidores están dispuestos a pagar más por un producto con una nueva y mejor presentación con un empaque ecoamigable y conservando el sabor tradicional del producto.

**Paso 2: Prueba (Confiablez de los datos 2 2 2)**

**Para verificarlo, nosotros**

Realizaremos:

Focus group

**Paso 3: Métrica (Tiempo requerido 2 2 2)**

**Además, mediremos**

Cuánto están dispuestos a pagar por el producto en su nueva presentación

**Paso 4: Criterio**

**Estamos bien si**

El 70% de los encuestados indican que pagarían S/ 4 soles más ( hacer costeo).

## Figura H 7

### Tarjeta de Prueba 7

**Tarjeta de prueba (Strategyzer)**

**Actividad** Encuesta

**Responsable** Grupo I

**Paso 1: Hipótesis** (Riesgo  $\downarrow$   $\downarrow$   $\downarrow$ )

**Creemos que**

Los beneficiarios estarán de acuerdo en trabajar en la producción y distribución de los bizcochuelos Valera.

**Paso 2: Prueba** (Confiablez de los datos  $\downarrow$   $\downarrow$   $\downarrow$ )

**Para verificarlo, nosotros**

Realizaremos: 376 encuestas

**Paso 3: Métrica** (Tiempo requerido  $\odot$   $\odot$   $\odot$ )

**Además, mediremos**

Nivel de aceptación de los entrevistados en encuestas a trabajar en "Bizcochuelos Valera"

**Paso 4: Criterio**

**Estamos bien si** El 80% de los encuestados estarían dispuestos a trabajar e involucrarse en el proceso de producción y comercialización de la marca "Bizcochuelos Valera".

## Figura H 8

### Tarjeta de Prueba 8

**Tarjeta de prueba (Strategyzer)**

**Actividad** Encuesta

**Responsable** Grupo I

**Paso 1: Hipótesis** (Riesgo  $\downarrow$   $\downarrow$   $\downarrow$ )  
**Creemos que**  
 Los beneficiarios estarían de acuerdo en ir a trabajar a Chiclayo u otros lugares lejanos a Chongoyape.

**Paso 2: Prueba** (Confiablez de los datos  $\downarrow$   $\downarrow$   $\downarrow$ )  
**Para verificarlo, nosotros**  
 Realizaremos: 376 encuestas

**Paso 3: Métrica** (Tiempo requerido  $\downarrow$   $\downarrow$   $\downarrow$ )  
**Además, mediremos**  
 Disposición a migrar el lugar de estadía.  
 Averiguar si tiene familiar que le ayude a subvencionar gasto de estadía.

**Paso 4: Criterio**  
**Estamos bien si** El 80% encuestados indican estar de acuerdo en trabajar en Chiclayo u otros lugares fuera de su distrito actual de residencia.

## Figura H 9

### Tarjeta de Prueba 9

**Tarjeta de prueba (Strategyzer)**

**Actividad** Focus Groups

**Responsable** Grupo I

**Paso 1: Hipótesis** (Riesgo  $\downarrow$   $\downarrow$   $\downarrow$ )

**Creemos que**

Quando un chiclayano desea comprar bizcochuelos, no los relaciona directamente con la marca Valera, esta es su primera opción de compra y sabe a qué punto de venta dirigirse.

**Paso 2: Prueba** (Confiablez de los datos  $\downarrow$   $\downarrow$   $\downarrow$ )

**Para verificarlo, nosotros**

**Realizaremos:**

Focus group

**Paso 3: Métrica** (Tiempo requerido  $\odot$   $\odot$   $\odot$ )

**Además, mediremos**

Quienes son su competencia directa e indirecta  
Mediremos el nivel de posicionamiento del producto.

**Paso 4: Criterio**

**Estamos bien si**

El 80% de los entrevistados afirma que la primera opción de compra que se les viene a la mente es la marca de bizcochuelos Valera y saben dónde ubicarla.

## Figura H 10

### Tarjeta de Prueba 10

**Tarjeta de prueba (Strategyzer)**

**Actividad** Encuesta

**Responsable** Grupo I

**Paso 1: Hipótesis** (Riesgo 3 2 1)

**Creemos que**

Las personas que prueban por primera vez el Bizcochuelo Valera estarían dispuestas a comprar nuevamente.

**Paso 2: Prueba** (Confiablez de los datos 2 2 2)

Para verificarlo, nosotros

Realizaremos:

Encuesta a 385 personas

**Paso 3: Métrica** (Tiempo requerido 1 1 1)

Además, mediremos

Si están dispuestos a comprar el producto  
La periodicidad de potencial compra  
Qué atributos del producto consideran más importantes en su decisión de compra

**Paso 4: Criterio**

Estamos bien si

Si el 90% de los entrevistados está dispuestos a consumir y pagar un precio mayor al precio actual (con el nuevo empaque).

Figura H 11

Tarjeta de Prueba 11

Tarjeta de prueba (Strategyzer)	
Actividad	Encuesta
Responsable	Grupo I
<b>Paso 1: Hipótesis (Riesgo <math>\delta</math> <math>\delta</math> <math>\delta</math>)</b>	
Creemos que	El personal al que se contrataría del distrito de Chongoyape, de zonas de pobreza y pobreza extrema, considerará que trabajar en el proceso de producción y comercialización de "Bizcochuelos Valera" con el salario mínimo y beneficios sociales, mejoraría su calidad de vida y la de su familia.
<b>Paso 2: Prueba (Confiabledad de los datos <math>\delta</math> <math>\delta</math> <math>\delta</math>)</b>	
Para verificarlo, nosotros	Realizaremos encuestas que cuantificarán la intención de futuro trabajo en la empresa "Bizcochuelos Valera". Se medirá el sueldo actual vs el sueldo formal para calcular beneficio social
<b>Paso 3: Métrica (Tiempo requerido <math>\delta</math> <math>\delta</math> <math>\delta</math>)</b>	
Además, mediremos	"376 encuestas" Método de cálculo de encuestas basada en "Argimón y Jiménez (2000)" Nivel de beneficio ( ingreso actual vs ingreso post contratación).
<b>Paso 4: Criterio</b>	
Estamos bien si	Un 65% de la muestra representativa considera que trabajando dentro de los procesos productivos y de comercialización de Bizcochuelos Valera mejorarían su calidad de vida. Si se demuestra que el nivel de ingresos actuales vs el nivel de ingresos por contratación formal genera capacidad financiera para mejorar la calidad de vida de las personas contratadas y su familia directa.

## Apéndice I: Tarjetas de Aprendizaje de la Evidencia Generada por las Hipótesis

Figura I 1

Tarjeta de Aprendizaje 1

<b>Tarjeta de aprendizaje (Strategyzer)</b>	
<b>Actividad</b>	<b>Encuesta</b>
<b>Responsable</b>	<b>Grupo I</b>
<b>Paso 1: Hipótesis</b>	
<b>Creímos que</b>	<b>La mala gestión empresarial de Bizcochuelos Valera no ha permitido su crecimiento y expansión a pesar de tener más de 100 años de creación.</b>
<b>Paso 2: Observación (Confiabilidad de los datos ☺ ☺ ☺)</b>	
<b>Observamos que</b>	<b>Efectivamente pudimos observar que la gestión de la empresa se realiza de manera empírica sin mayor control.</b>
<b>Paso 3: Aprendizajes y reflexiones</b>	
<b>De ello aprendimos que</b>	<b>Para realizar una buena gestión de una Empresa y poder crecer con el tiempo debemos llevar un control de nuestras operaciones y contar con herramientas que nos ayuden a mejorar.</b>
<b>Paso 4: Decisiones y Acciones</b>	
<b>Por lo tanto, nosotros</b>	<b>Contaremos con herramientas y sistemas que nos permitan ser ordenados en nuestra Empresa. Adicionalmente, tendremos capacitaciones constantes para los trabajadores para ayudarlos en su gestión y servicio al cliente.</b>

Figura I 2

## Tarjeta de Aprendizaje 2

<b>Tarjeta de aprendizaje (Strategyzer)</b>	
<b>Actividad</b>	<b>Encuesta</b>
<b>Responsable</b>	<b>Grupo I</b>
<b>Paso 1: Hipótesis</b>	
<b>Creímos que</b>	<b>El empaque biodegradable ayudaría a reducir el nivel de emisiones de Co2, además de reduciría la tala de árboles (usados para fabricación de empaques tradicionales) y contribuiría con la imagen de la marca "Bizcochuelo Valera"</b>
<b>Paso 2: Observación (Confiabilidad de los datos ☺ ☺ ☺)</b>	
<b>Observamos que</b>	<b>Actualmente no se utiliza ningún tipo de empaque biodegradable.</b>
<b>Paso 3: Aprendizajes y reflexiones</b>	
<b>De ello aprendimos que</b>	<b>Si queremos contribuir con la disminución de emisión de Co2 debemos trabajar en la implementación de empaques biodegradables.</b>
<b>Paso 4: Decisiones y Acciones</b>	
<b>Por lo tanto, nosotros</b>	<b>Hemos diseñado un empaque biodegradable, elaborado a base de bagazo de caña de azúcar, debidamente rotulado y etiquetado.</b>

Figura I 3

## Tarjeta de Aprendizaje 3

**Tarjeta de aprendizaje (Strategyzer)**

<b>Actividad</b>	<b>Encuesta</b>
<b>Responsable</b>	<b>Grupo I</b>

**Paso 1: Hipótesis**

<b>Creímos que</b>	<b>Que los clientes que han probado Bizcochuelos Valera relación el producto con su origen (Chongoyape) y sus sitios turísticos.</b>
--------------------	--

**Paso 2: Observación (Confiabilidad de los datos 📊 📊 📊)**

<b>Observamos que</b>	<b>Los clientes relacionan bastante los Bizcochuelos Valera con el Distrito de Chongoyape y sus atractivos turísticos.</b>
-----------------------	--

**Paso 3: Aprendizajes y reflexiones**

<b>De ello aprendimos que</b>	<b>Debemos seguir plasmando en nuestros productos esta relación entre el producto y el lugar de origen.</b>
-------------------------------	---

**Paso 4: Decisiones y Acciones**

<b>Por lo tanto, nosotros</b>	<b>Hemos creado nuestros empaques mostrando los principales atractivos del distrito cuna del bizcochuelo.</b>
-------------------------------	---

Figura I 4

Tarjeta de Aprendizaje 4

**Tarjeta de aprendizaje (Strategyzer)**

<b>Actividad</b>	<b>Encuesta</b>
<b>Responsable</b>	<b>Grupo I</b>

**Paso 1: Hipótesis**

<b>Creímos que</b>	<b>La muestra representativa a encuestar recomendaría el producto de bizcochuelos Valera obteniendo un NPS entre el 8 y el 10.</b>
--------------------	--

**Paso 2: Observación (Confiabilidad de los datos 🤖 🤖 🤖)**

<b>Observamos que</b>	<b>Los clientes si recomiendan en gran cantidad los bizcochuelos Valera.</b>
-----------------------	--

**Paso 3: Aprendizajes y reflexiones**

<b>De ello aprendimos que</b>	<b>Es importante obtener la recomendación de los clientes para que el producto se siga posicionando en el mercado y pueda seguir creciendo.</b>
-------------------------------	---

**Paso 4: Decisiones y Acciones**

<b>Por lo tanto, nosotros</b>	<b>Hemos realizado una encuesta donde el NPS de los encuestados se encuentra en promedio en nivel de promotores.</b>
-------------------------------	--

Figura I 5

Tarjeta de Aprendizaje5

**Tarjeta de aprendizaje (Strategyzer)**

<b>Actividad</b>	<b>Focus Group</b>
<b>Responsable</b>	<b>Grupo I</b>

**Paso 1: Hipótesis**

<b>Creímos que</b>	<b>El usuario acepta y aprueba la migración del empaque tradicional al empaque sofisticado (con logo y biodegradable).</b>
--------------------	--

**Paso 2: Observación (Confiabledad de los datos 🧐 🧐 🧐)**

<b>Observamos que</b>	<b>El usuario o cliente estaría de acuerdo con el cambio o migración del empaque.</b>
-----------------------	---

**Paso 3: Aprendizajes y reflexiones**

<b>De ello aprendimos que</b>	<b>Es importante el cambio y la contribución del empaque enfocándolo en dar el mejor producto.</b>
-------------------------------	--

**Paso 4: Decisiones y Acciones**

<b>Por lo tanto, nosotros</b>	<b>Hemos realizado el cambio del empaque para dar un mayor realce al producto y aportar al medio ambiente.</b>
-------------------------------	--

Figura I 6

## Tarjeta de Aprendizaje 6

**Tarjeta de aprendizaje (Strategyzer)**

<b>Actividad</b>	<b>Focus Group</b>
<b>Responsable</b>	<b>Grupo I</b>

**Paso 1: Hipótesis**

<b>Creímos que</b>	<b>Los consumidores están dispuestos a pagar más por un producto con una nueva y mejor presentación con un empaque ecoamigable y conservando el sabor tradicional del producto.</b>
--------------------	---

**Paso 2: Observación (Confiabilidad de los datos ☺ ☺ ☺)**

<b>Observamos que</b>	<b>Los consumidores quieren un producto con mejor presentación sin cambiar el sabor.</b>
-----------------------	--

**Paso 3: Aprendizajes y reflexiones**

<b>De ello aprendimos que</b>	<b>Podemos renovar el empaque, generando una presentación de impacto y conservando el sabor.</b>
-------------------------------	--

**Paso 4: Decisiones y Acciones**

<b>Por lo tanto, nosotros</b>	<b>Decidimos cambiar el empaque, por uno ecoamigable y sin tocar el sabor tradicional. Esto tomando en cuenta que los consumidores están dispuestos a pagar más por el empaque.</b>
-------------------------------	---

Figura I 7

Tarjeta de Aprendizaje 7

**Tarjeta de aprendizaje (Strategyzer)**

<b>Actividad</b>	<b>Encuesta</b>
<b>Responsable</b>	<b>Grupo I</b>

**Paso 1: Hipótesis**

<b>Creímos que</b>	<b>Los beneficiarios estarán de acuerdo en trabajar en la producción y distribución de los bizcochuelos Valera.</b>
--------------------	---

**Paso 2: Observación (Confiabilidad de los datos ☺ ☺ ☺)**

<b>Observamos que</b>	<b>Si contamos con el apoyo de los beneficiarios para obtener el trabajo en caso se requiera.</b>
-----------------------	---

**Paso 3: Aprendizajes y reflexiones**

<b>De ello aprendimos que</b>	<b>De esta manera podemos contribuir al desarrollo del distrito y de las personas que lo habitan.</b>
-------------------------------	---

**Paso 4: Decisiones y Acciones**

<b>Por lo tanto, nosotros</b>	<b>Tendremos como prioridad contratar a beneficiarios de Chongoyape o zonas aledañas que están dispuestos a contribuir en la elaboración o distribución del producto.</b>
-------------------------------	---

Figura I 8

## Tarjeta de Aprendizaje 8

**Tarjeta de aprendizaje (Strategyzer)**

<b>Actividad</b>	<b>Encuesta</b>
<b>Responsable</b>	<b>Grupo I</b>

**Paso 1: Hipótesis**

<b>Creímos que</b>	<b>Los beneficiarios estarán de acuerdo en ir a trabajar a Chiclayo u otros lugares lejanos a Chongoyape.</b>
--------------------	---

**Paso 2: Observación (Confiabilidad de los datos ☺ ☺ ☺)**

<b>Observamos que</b>	<b>Los beneficiarios no tienen reparo en poder trabajar en distintas zonas de Lambayeque.</b>
-----------------------	---

**Paso 3: Aprendizajes y reflexiones**

<b>De ello aprendimos que</b>	<b>Podemos contar con el trabajo de los beneficiarios y de esta manera realizar un trabajo conjunto de ambas partes.</b>
-------------------------------	--

**Paso 4: Decisiones y Acciones**

<b>Por lo tanto, nosotros</b>	<b>Contrataremos a habitantes de la zona que estén dispuestos a poder trabajar en diferentes zonas, otorgándoles todos los beneficios y mejores condiciones.</b>
-------------------------------	--

Figura I 9

## Tarjeta de Aprendizaje 9

<b>Tarjeta de aprendizaje (Strategyzer)</b>	
<b>Actividad</b>	<b>Focus Group</b>
<b>Responsable</b>	<b>Grupo I</b>
<b>Paso 1: Hipótesis</b>	
<b>Creimos que</b>	<b>Cuando un Chiclayano desea comprar bizcochuelos, no los relaciona directamente con la marca Valera, esta es su primera opción de compra y sabe a qué punto de venta dirigirse.</b>
<b>Paso 2: Observación (Confiabilidad de los datos 🗨️ 🗨️ 🗨️)</b>	
<b>Observamos que</b>	<b>Los consumidores tienen claro la marca y el lugar donde se consiguen los bizcochuelos.</b>
<b>Paso 3: Aprendizajes y reflexiones</b>	
<b>De ello aprendimos que</b>	<b>El producto se encuentra bien posicionado, los clientes conocen la marca.</b>
<b>Paso 4: Decisiones y Acciones</b>	
<b>Por lo tanto, nosotros</b>	<b>Consideramos que esto ayuda mucho a la marca y el producto debido a que los clientes ya tienen conocimiento.</b>

Figura I 10

Tarjeta de Aprendizaje 10

**Tarjeta de aprendizaje (Strategyzer)**

<b>Actividad</b>	<b>Encuesta</b>
<b>Responsable</b>	<b>Grupo I</b>

**Paso 1: Hipótesis**

<b>Creímos que</b>	<b>Las personas que prueban por primera vez el Bizcochuelo Valera estarían <u>dispuestos</u> a comprar nuevamente.</b>
--------------------	--

**Paso 2: Observación (Confiabilidad de los datos 🍪 🍪 🍪)**

<b>Observamos que</b>	<b>Los clientes pueden llegar a comprar varias veces el producto una vez que lo prueban.</b>
-----------------------	--

**Paso 3: Aprendizajes y reflexiones**

<b>De ello aprendimos que</b>	<b>El sabor del bizcochuelo es de mucho agrado para los clientes y están dispuestos a comprar en diferentes oportunidades.</b>
-------------------------------	--

**Paso 4: Decisiones y Acciones**

<b>Por lo tanto, nosotros</b>	<b>Consideramos que debemos seguir con el sabor original, esto llevaría a que los clientes sigan consumiendo tanto para ellos como para sus familias.</b>
-------------------------------	---

Figura I 11

## Tarjeta de Aprendizaje 11

**Tarjeta de aprendizaje (Strategyzer)**

<b>Actividad</b>	<b>Encuesta</b>
<b>Responsable</b>	<b>Grupo I</b>

**Paso 1: Hipótesis**

<b>Creímos que</b>	<b>El personal que se contrataría del distrito de Chongoyape, de zonas de pobreza y pobreza extrema, considerara que trabajar en el proceso de producción y comercialización de “Bizcochuelos Valera” con el salario mínimo y beneficios sociales, mejoraría su calidad de vida y la de su familia.</b>
--------------------	---

**Paso 2: Observación (Confiabilidad de los datos ☺ ☺ ☺)**

<b>Observamos que</b>	<b>El personal contratado si requiere de un trabajo remunerado y con beneficios sociales.</b>
-----------------------	---

**Paso 3: Aprendizajes y reflexiones**

<b>De ello aprendimos que</b>	<b>Es importante poder cumplir con lo ofrecido de cara hacia el trabajador para poder mejorar su calidad de vida y la de su familia.</b>
-------------------------------	--

**Paso 4: Decisiones y Acciones**

<b>Por lo tanto, nosotros</b>	<b>Daremos todos los beneficios sociales, además de la retribución económica y ofreceremos capacitación constante para estar en constante aprendizaje.</b>
-------------------------------	--

