

**UNIVERSIDAD ANTONIO RUIZ DE MONTOYA**

Facultad de Ingeniería Industrial



**PROYECTO DE PRE FACTIBILIDAD PARA LA  
IMPLEMENTACIÓN DE UNA PASTELERÍA SALUDABLE  
“DOLCE VITA”**

Trabajo de Investigación para optar el Grado Académico de Bachiller en Ingeniería Industrial.

**CARLOS ERNESTO INFANTE CÁCEDA**

Asesor  
**María Liz Labán Salguero**

**Lima – Perú  
Marzo de 2019**

## INDICE GENERAL

<b>RESUMEN</b>	<b>6</b>
<b>CAPITULO I: GENERALIDADES</b>	<b>7</b>
1.1. Análisis del problema	7
1.2. Objetivo general del proyecto	8
1.3. Objetivos específicos	8
1.4. Limitaciones de la investigación	9
1.5. Justificación del tema	9
<b>CAPITULO II: MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL</b>	<b>10</b>
2.1. Antecedentes de la investigación	10
2.2. Glosario de términos	12
2.3. Marco teórico	17
<b>CAPITULO III: ESTRUCTURA ECONOMICA DEL SECTOR</b>	<b>21</b>
3.1. Descripción del estado actual de la industria	21
3.2. Tendencias de la industria (crecimiento, inversiones)	21
3.3. Análisis Estructural del Sector Industrial	23
3.4. Análisis de la Competencia	24
3.5. Análisis del Macro-entorno	28
3.6. Oportunidades	33
<b>CAPITULO IV: ESTUDIO DE MERCADO</b>	<b>34</b>
4.1. PRODUCTO	34
4.2. ANÁLISIS DE LA DEMANDA	40
4.2.1 Mercado Objetivo	40
4.2.2 Perfil del Consumidor	41
4.2.3 Demanda Histórica	52
4.2.4 Demanda Proyectada	52
4.3. ANÁLISIS DE LA OFERTA	53
4.3.1 Análisis de la Competencia	53
4.3.2 Oferta Histórica	55
4.3.3 Oferta Proyectada	56

4.4. DEMANDA DEL PROYECTO	56
4.4.1 Estimación de la demanda insatisfecha	56
4.4.2 Estimación de la demanda del proyecto	57
4.5. COMERCIALIZACIÓN	57
4.5.1 Canales de Distribución	57
4.5.2 Promoción y Publicidad	58
4.5.3 Precios	60
<b>CAPITULO V: INGENIERIA DEL PROYECTO</b>	<b>62</b>
5.1. LOCALIZACIÓN	62
5.1.1 Macro localización	62
5.1.2 Micro localización	62
5.2. PROCESO PRODUCTIVO	65
5.2.1 Descripción del Proceso Productivo	65
5.2.2 Diagrama Operativo del Proceso - DOP	67
5.2.3 Programa de Producción Anual	68
5.2.4 Gestión de Inventarios	69
5.2.5 Proceso de Gestión de Pedidos	74
5.3. TAMAÑO DE PLANTA	78
5.3.1 Maquinaria requerida	78
5.3.2 Área requerida	80
5.4. CARACTERÍSTICAS FÍSICAS	80
5.4.1 Infraestructura	80
5.4.2 Maquinarias y equipos	80
5.4.3 Distribución de planta	82
5.5. REQUERIMIENTOS DEL PROCESO	83
5.5.1 Mano de obra	83
5.5.2 Materia prima	83
5.5.3 Insumos	84
5.5.4 Servicios	84
5.5.5 Proveedores	85
5.6. 3.6 SISTEMAS DE GESTIÓN	88
5.6.1 Sistema de Gestión de Calidad	88
5.6.2 Sistema de Gestión Ambiental	89

5.6.3 Gestión de responsabilidad social	89
5.7. CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO	90

## **CAPITULO VI ASPECTOS LEGALES Y ORGANIZACIONALES 91**

### **6.1. ASPECTO LEGAL 91**

6.1.1 Tipo de Sociedad 91

6.1.2 Tributos 91

6.1.3 Laboral 91

6.1.4 Normas Legales 91

### **6.2. ASPECTO ORGANIZACIONAL 92**

6.2.1 Descripción de la Organización 92

6.2.2. Diseño de la estructura organizacional 93

6.2.3 Diseño de perfiles de puestos claves 93

6.2.4 Requerimientos del Personal 96

6.2.5 Servicios de terceros 96

## **CAPITULO VII. PLANIFICACIÓN FINANCIERA 97**

### **7.1. INVERSIÓN DEL PROYECTO 97**

7.1.1 Inversión en Activos Fijos Tangibles 97

7.1.2 Inversión en Activos Fijos Intangibles 97

7.1.3 Inversión en Capital de Trabajo 98

7.1.4 Inversión Total 99

### **7.2. FINANCIAMIENTO 99**

7.2.1 Estructura de Financiamiento 99

7.2.2 Costo de oportunidad de capital 100

7.2.3 Costo ponderado de capital 100

### **7.3. PRESUPUESTOS DE INGRESOS Y EGRESOS 101**

7.3.1 Presupuesto de Ingresos 101

7.3.2 Presupuesto de Costos 103

7.3.3 Presupuesto de Gastos 105

### **7.4. PUNTO DE EQUILIBRIO OPERATIVO 107**

### **7.5. ESTADOS FINANCIEROS 108**

7.5.1 Estado de Situación 108

7.5.2 Estado de Pérdidas y Ganancias 109

7.5.3 Flujo de Caja Económico 110 4

7.5.4 Flujo de Caja Financiero	110
7.5.5 Flujo de Caja Accionista	110
<b>8. CAPITULO VIII. EVALUACIÓN DEL PROYECTO</b>	<b>111</b>
8.1. EVALUACIÓN ECONÓMICA FINANCIERA	111
8.1.1 Valor Actual Neto (VAN)	111
8.1.2 Tasa Interna de Retorno (TIR)	111
8.1.3 Relación Beneficio/Costo (B/C)	111
8.1.4 Periodo de Recuperación (PR)	112
8.2. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD	112
8.3. ANÁLISIS DE ESCENARIOS	113
8.4. EVALUACIÓN AMBIENTAL	114
8.4.1 Análisis de Aspectos Ambientales	114
8.4.2 Cuantificación de los Impactos Ambientales	114
8.4.3 Matriz de Leopold	115
8.5. EVALUACIÓN SOCIAL	115
8.5.1 Identificación de las zonas y comunidades de influencia	115
8.5.2 Indicadores Macroeconómicos	115
8.5.3 Análisis de indicadores sociales	116
<b>CAPITULO IX: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>117</b>
9.1. Conclusiones	117
9.2. Recomendaciones	118
Anexos	119
Bibliografía	124
Referencias Electrónicas	124

## RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo la implementación de un taller de pastelería saludable en el distrito de Santiago de Surco con la finalidad de atender a un consumidor cada vez más exigente y preocupado por su bienestar y salud.

Dolce Vita se constituirá como una mediana empresa, dedicada a la elaboración, producción y comercialización de productos de pastelería saludable sin la utilización de conservantes y aditivos en su proceso de elaboración, siendo a su vez una de nuestras prioridades contar con insumos certificados y de alta calidad.

En la actualidad el rubro de la panadería y pastelería en Lima Metropolitano ha dado un giro a través de sus nuevos formatos de negocios con modernización en sus puntos de venta, la ampliación de su oferta y la experiencia del cliente ante un consumidor cada vez más exigente e informado que busca una nueva opción relacionada a un estilo de vida más saludable.

Debido a estas condiciones se ha identificado una oportunidad de negocio para la pastelería saludable. El desafío de esta empresa es convertirnos en una alternativa en esta línea de negocio que permita crecer de manera sostenida en el tiempo y generar puestos de trabajo dentro del sector.

Finalmente “Dolce Vita” aspira a convertirse en un mediano plazo en un competidor muy importante en el rubro de la pastelería saludable, además de ser un modelo a repetir por otros emprendedores que tengan la capacidad de generar negocios rentables con ventaja competitiva e impacto social.

# CAPITULO I: GENERALIDADES

## 1.1. Análisis del problema

La población peruana de las zonas urbanas en los recientes años ha experimentado una mejora en la calidad de vida debido a la mayor actividad económica, que redundo en la presencia de empresas locales y extranjeras que demanda mano de obra especializada y operativa. Por este motivo muchas personas laboran a lo largo del día y por falta de tiempo e información descuidan el tema de su alimentación.

Por ello, según el Estudio de Opinión Pública sobre Nutrición y Hábitos de Alimentación de Datum Internacional, sobre las actitudes ligadas a la alimentación y nutrición concluye que los peruanos no conocen y no disponen de información sobre alimentación saludable ni nutrición, además de desconocer la cantidad de calorías o azúcares a ingerir en un día.

No obstante lo anterior, existe la predisposición de recibir ayuda e información de este tipo del sector alimentos y de haber más promoción por parte del estado, instituciones y empresas privadas sobre la manera correcta de llevar alimentación a diario y así cuidar la salud.

De este modo, las personas que recurren a los negocios locales de pastelerías, para comprar los productos que se expenden, esperan que sean saludables y de muy buena calidad. Además, desean que el personal pueda ayudarlos en caso que deseen saber más sobre los insumos, aspectos nutricionales y cómo balancear mejor la alimentación.

Por ello, existe una necesidad latente de adquirir productos sanos, hechos a base de insumos libres de aditivos y conservantes con el balance preciso del azúcar y sal, y que son pocas las panaderías que han logrado identificarse por esos atributos en el distrito de Surco, de esta forma, surge la necesidad de contar con una panadería que satisfaga esta demanda y de saber cuáles son las características que debe tener para su éxito comercial a largo plazo.

## **1.2. Objetivo general del proyecto**

Se define como objetivo general de este proyecto privado el estudio de la pre factibilidad y puesta en marcha de una pastelería saludable ubicada en el distrito de Surco que producirá y comercializará productos de pastelería sin aditivos ni conservantes, promoviendo así el consumo de productos saludables y ser la mejor opción para los consumidores.

## **1.3. Objetivos específicos**

Los objetivos específicos del proyecto se mencionan:

- Analizar el entorno y el mercado para sustentar el potencial de mercado que se presenta como oportunidad de negocio.
- Determinar el nivel de ventas mensuales y anuales que hacen rentable a la empresa anualmente.
- Calcular el nivel de los costos de producción y gastos operativos (administración y ventas) con respecto a las ventas.
- Definir los procedimientos más adecuados de producción, calidad, atención y comercialización de toda la línea de productos de pastelería a atender en el mercado.
- Determinar el personal requerido a nivel gerencial y operativo para el logro de los objetivos planteados en este proyecto de pastelería.
- Calcular la inversión necesaria para iniciar el proyecto, así como la generación de efectivo mensual y anual que lo hace viable a largo plazo.
- Diseñar una campaña de marketing que garantice el conocimiento y venta de toda la línea de productos de pastelería en el mercado objetivo.

## **1.4. Limitaciones de la investigación**

La investigación reconoce las siguientes limitaciones:

- La falta de datos y estadísticas del movimiento empresarial de panificación y pastelería a nivel distrital, donde concentramos nuestra investigación, para superarla se ha calculado bajo estimaciones razonables los puntos de interés.
- La investigación abarca un intervalo de tiempo que es válido en la medida que el entorno no muestre cambios dinámicos al menos en el mediano plazo.
- La abundante información sobre el sector panificador en el país es abundante, pero no separa de la especialidad de pastelería que muestra otros patrones de consumo, en consecuencia, se asume un rango de participación de esta actividad del total.

### **1.5. Justificación del tema**

La realización de la investigación para este proyecto se justifica por:

- Se ha identificado una demanda importante a atender de pastelería saludable en el distrito de Surco.
- Existe un potencial interesante del mercado que desea adquirir alimentos sanos.
- Las personas disponen de poder adquisitivo que justifica precios diferenciados por productos de calidad, que tengan mayor cuidado en sus insumos.
- La apertura de una pastelería, beneficia a la sociedad en conjunto al satisfacer sus necesidades, innovar procesos, crear riqueza, dar empleo a personas y contribuir al desarrollo del país con el pago de impuestos.

## CAPITULO II: MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

### 2.1. Antecedentes de la investigación

La presente investigación busca encontrar un modelo de negocio exitoso para el rubro pastelería, con la característica distintiva de ofrecer una variada línea de productos saludables y que benefician al organismo, para tal fin, hay que partir de los conceptos e investigaciones preliminares que se han venido desarrollado tanto en el país, como en el extranjero a fin de definir un precedente de esta investigación y obtener respuestas antes no atendidas.

Para iniciar con este proyecto, primero hacemos referencia a la Real Academia Española - RAE, cuya definición de la actividad de pastelería se precisa como:

#### *Pastelería*

1. f. Establecimiento donde se hacen o se venden pasteles, pastas u otros dulces.
2. f. Arte de trabajar pasteles, pastas, etc.
3. f. Conjunto de pasteles o pastas.

Mientras que la persona especializada en esta actividad se define según la misma RAE:

#### *Pastelero, ra*

1. adj. Perteneciente o relativo a la pastelería.
2. m. y f. Persona que tiene por oficio hacer o vender pasteles.
3. m. y f. coloq. Persona acomodadiza en demasía, que elude las decisiones vigorosas.

El mismo concepto que también ubicamos en el diccionario Larousse de origen francés, se define a esta particular actividad:

#### *Pastelería*

Conjunto de las preparaciones dulces o saladas que precisan de la presencia de una pasta como soporte o como envoltorio, y por lo general cocidas al horno. La pastelería también designa el establecimiento en el que se elaboran y se venden estos productos.

Se concluye que el trabajo especializado en pastelería consiste en toda preparación de panes y pastas que combinados resultan en dulces, disponen de diversas presentaciones y sabores para el consumo en momentos especiales.

La pastelería hereda técnicas muy tradicionales que provienen de siglos pasados, pero que en la actualidad gracias a las tecnologías de panificación y al conocimiento global de ingredientes, esta actividad se ha especializado de tal forma que hay empresas y negocios modelos de negocio mundiales, que generan bienestar y riqueza a sus propietarios, con el trabajo creativo e innovador en de sus productos.

Una de las características importantes de esta actividad, es el uso de una variedad de insumos, siendo los más importantes: la harina, azúcar, leche, huevos, mantequillas, sal y chocolates, y que durante muchos siglos han entregado delicias de postres y tortas sin tomar conciencia de que su consumo excesivo en el largo plazo trae efectos nefastos para la salud.

Se determinó que existe una acogida positiva para poner en marcha FitCakes, donde se elaborará y comercializará postres saludables bajos en calorías, azúcar y grasas; elaborados con insumos naturales como lo son harina de avena, Stevia, leche de almendras, etc. Siendo una nueva alternativa para aquel sector de la población que se preocupa por el cuidado de su salud y su imagen, que no desea sacrificar el consumo de postres.

“Plan de negocio para una pastelería con enfoque saludable con una aplicación móvil que contabiliza las calorías y el valor nutricional”, de Priscila Orozco Yesán, Universidad de Piura UDEP, Piura, enero de 2018 <sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Fuente: [https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/3249/AE\\_304.pdf?sequence=1](https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/3249/AE_304.pdf?sequence=1)

“Plan de Negocio para la creación de la empresa de pastelería fina “Dulces Suspiros” en la ciudad de Chiclayo” de Valeria González Sala, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo, Marzo 2016<sup>2</sup>

En cuanto el perfil alimentario del consumidor peruano se observa una tendencia a las dietas bajas en grasas. Según un estudio realizado por la empresa investigadora de mercado Nielsen (2016), denominado Estudio Global sobre Salud y Percepciones de Ingredientes, el 49% de los peruanos prefieren una dieta baja en grasas, ubicándose en segundo lugar detrás de México (59%); los peruanos demandan productos bajo en azúcar (35%) y en carbohidratos (23%). De acuerdo a los resultados del mencionado estudio los peruanos desean ver en el anaquel productos totalmente naturales (68%), bajos en grasa/sin grasa (62%), bajos en azúcar/sin azúcar (59%) y sin colores artificiales (54%).

## **2.2. Glosario de términos**

En el informe se hace mención de conceptos recurrentes que se aplican a todo el proceso comercial del proyecto de pastelería saludable, lo que exige tener una definición clara sobre cada uno de ellos, para su comprensión y aplicación.

*Administración:* proceso de planificación, organización, dirección y control del trabajo de los miembros de la organización y de usar los recursos disponibles para alcanzar las metas establecidas.

*Administración Estratégica:* proceso administrativo que entraña que la organización realice planificación estratégica y después actúe con dichos planes.

*Análisis de costo - beneficio:* Búsqueda de la mejor razón entre beneficios y costos.

*Ambiente externo:* todos los elementos ajenos a la organización que son relevantes para su funcionamiento, incluyen elementos de acción directa e indirecta.

---

<sup>2</sup> Fuente: [http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/usat/671/1/TL\\_Gonzalez\\_Sala\\_Valeria.pdf](http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/usat/671/1/TL_Gonzalez_Sala_Valeria.pdf)

*Benchmarking*: Método para el establecimiento de metas y medidas de productividad con base en las mejores prácticas de la industria.

*Calidad*: se refiere a lograr productos y servicios cada vez mejores a precios competitivos, es hacer las cosas bien desde la primera vez, de cometer errores corregirlos.

*Comunicación*: Transferencia de información de una persona a otra, siempre que el receptor comprenda.

*Control*: Función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los acontecimientos se adecuen a los planes. Implica medir el desempeño con metas y planes; mostrar donde existen desviaciones de los estándares y ayudar a corregirlas.

*Costos*: La suma de esfuerzos y recursos que se han invertido para producir una cosa.

*Coordinación*: Logro de la armonía de los esfuerzos individuales y de grupo hacia el logro de los propósitos y objetivos del grupo.

*Cronograma*: Es el detalle minucioso de las actividades que desempeña o que va a desempeñar una empresa al realizar un evento o una serie de eventos.

*Cultura organizacional*: Patrón general de conducta, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización.

*Departamento Área*: división o sucursal definidas de una empresa sobre la que un administrador tiene autoridad para el desempeño de actividades y el logro de resultados específicos.

*Descentralización*: Es la transferencia de funciones, recursos y autoridad para la toma de decisiones desde los niveles centrales a los entes autónomos.

*Dirección:* Función de los administradores que implica el proceso de influir sobre las personas para que contribuyan a las metas de la organización y del grupo; se relaciona principalmente con el aspecto interpersonal de administrar.

*División de trabajo:* Número de tareas distintas en que se distribuye el trabajo necesario para la producción de un bien o servicio, tareas que han de ser realizadas por distintos trabajadores especializados en cada una de ellas.

*Eficacia:* Consecución de objetivos; logro de los efectos deseados.

*Eficiencia:* Logro de los fines con la menor cantidad de recursos; el logro de objetivos al menor costo u otras consecuencias no deseadas.

*Entorno:* Conjunto de agentes externos a la organización- jurídicos, políticos, sociales, económicos, tecnológicos, de la competencia, etc.- que afectan a su supervivencia, mantenimiento o desarrollo y que provoca en ella una determinada respuesta en sus propios agentes internos.

*Equipo:* dos o más personas que interactúan y se influyen entre sí con un propósito común.

*Estrategia:* Determinación del propósito (misión) y los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y adopción de recursos de acción y asignación de los recursos necesarios para lograr estos propósitos.

*Gráfica de Gantt:* Técnica de planificación y control desarrollada por Henry L. Gantt que muestra, mediante una gráfica de barras los requisitos de tiempo para las diversas tareas de una producción o algún otro programa.

*Industria:* se define como el conjunto de plantas fabriles que se dedican a una misma actividad, siendo sus productos casi homogéneos. También se refiere a un sector.

*Infraestructura:* son las instalaciones materiales, lugares o ubicaciones que se requieren para una actividad económica, donde se ven influidos por factores externos para decidir

la ubicación.

*Liderazgo:* Influencia, arte o proceso de influir sobre las personas para que se esfuercen en forma voluntaria y con entusiasmo para el logro de las metas del grupo.

*Logística de distribución:* Modelo de optimización de la investigación de operaciones que trata como un solo sistema de la logística de una empresa, desde el pronóstico de ventas, la compra y el procesamiento de los materiales y su control en inventarios hasta el embarque de los productos determinados hacia los almacenes de ventas

*Manuales administrativos:* Son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática la información de una organización.

*Materias primas:* Elemento primario que al ser procesado o al ser conducido dentro de un proceso de manufactura sufre unos cambios que generarán un bien o servicio.

*Medición:* Se refiere a la información numérica que cuantifica los recursos, procesos, servicios, desempeño y resultados de la organización

*Mercado:* El mercado, en economía, es cualquier conjunto de transacciones, acuerdos o intercambios de bienes y servicios entre compradores y vendedores. En contraposición con una simple venta, el mercado implica el comercio regular y regulado, donde existe cierta competencia entre los participantes.

*Meta:* Fines hacia los que se dirige la actividad.

*Organización:* Concepto utilizado en diversas formas, como por ejemplo 1 sistemas o patrón de cualquier grupo de relaciones en cualquier clase de operación 2 la empresa en si misma 3 cooperaciones de dos o más personas 4 la conducta de los integrantes de un grupo y 5 la estructura intencional de papeles en una empresa "formalmente organizada"

*Planeación:* Selección de misiones y objetivos, y estrategias, políticas, programas y procedimientos para lograrlos; toma de decisiones; selección de un curso de acción entre varias opciones.

*Presupuesto:* Exposición de planes y resultados esperados, expresados en términos numéricos.

*Procedimientos:* Planes que establecen un método para manejar las actividades futuras. Son series cronológicas de acciones requeridas, guías para la acción, que detallan la forma exacta en que se deben realizar ciertas actividades.

*Proceso:* método sistemático para manejar actividades. Conjunto de pasos o etapas de una tarea.

*Productividad:* Razón producción - insumos en un periodo, tomando en cuenta debidamente la calidad.

*Programas:* Conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignación de tareas, pasos a seguir recursos a emplear y otros elementos necesarios para ejecutar un determinado curso de acción, normalmente respaldado por capital y presupuestos de operación.

*Pronóstico de ventas:* Predicción de las ventas esperadas, por producto o servicio y precio, para un periodo futuro; los pronósticos de ventas se infieren de los planes y son también importantes premisas de planeación.

*Riesgo, análisis del:* Enfoque del análisis de problemas que pondera los riesgos de una situación al incluir probabilidades para obtener una evaluación más exacta de los riesgos existentes.

*Selección de personal:* Proceso mediante el cual se escoge a la persona más capacitada para un cargo en particular.

*Supervisión:* Función de dirección destinada a asegurar que el personal cumpla sus tareas en la mejor forma posible (como la norma lo indica), mediante la orientación, ayuda y capacitación proporcionada por sus superiores jerárquicos (supervisores) y no sólo mediante procedimientos de control o fiscalización.

*Táctica:* Planes de acción mediante los cuales se ponen en práctica las estrategias.

*Ventaja Competitiva:* capacidad o circunstancia que permite a una empresa obtener utilidades superiores en una industria o sector específico.

### **2.3. Marco teórico**

En toda la investigación, aplicamos las diversas herramientas de las Ciencias Administrativas para lograr una correcta definición de lo que tiene que hacer para conseguir un modelo exitoso de negocios, por ello cada CAPITULO toma los aportes que a lo largo de los años los profesores e investigadores de diversas instituciones del mundo han dejado como legado para aquellas personas que hacen empresa y que componen la marca teórico básico del informe.

Como primer punto, para Munchnick (1999) existen dos aspectos claves a tomar en cuenta en un proceso de planificación estratégica: orientar la planificación en los factores críticos que determinan el éxito o fracaso de una organización y diseñar un proceso de planificación que sea realista. Dentro de los elementos fundamentales que se consideran en un proceso de planificación estratégica son: Visión, Misión, elementos de diagnóstico (FODA) y el plan de acción.

En el marco de nuestro proyecto de plan de negocios consideramos que el plan estratégico proporciona a la organización una guía mediante el cual el equipo de trabajo analiza estrategias, toman decisiones y analizan el conjunto de acciones llevadas a cabo, permite a su vez a la organización que esté integrada y enfoquen sus objetivos en alcanzar la visión.

Otro concepto primordial que refleja el carácter complejo, es el Análisis del entorno, el cual permite evaluar el contexto en el que se encuentra el sector de panaderías. Para ello se utiliza el Análisis SEPTE o PESTEL técnica de evaluación que abarca un análisis político – legal, económico, sociocultural, tecnológico y ambientales, con la finalidad de definir qué características del entorno influyen al negocio directamente.

Asimismo, y en esa misma se utiliza las Fuerzas de Porter, las cuales analizan la competencia en el mercado, el poder de negociación con los proveedores, el poder de negociación con los clientes, la amenaza de productos sustitutos y la amenaza de nuevos entrantes. La suma de todos estos elementos nos define el nivel de competencia que hay dentro del sector.

Con la finalidad analizar el nivel de competencia de la industria para desarrollar la estrategia de negocio, y una vez caracterizado el entorno y las interacciones, se utiliza el Análisis FODA, el cual permite evaluar las fortalezas y oportunidades con las que cuenta la empresa junto a tomar las medidas necesarias para aprovechar aquellas fortalezas y reforzar aquellas debilidades.

Con respecto al Marketing Kotler y Armstrong, (1995) autores del libro “Fundamentos de Marketing”, consideran que un mercado meta “consiste en un conjunto de compradores que tienen necesidades y/o características comunes a los que la empresa u organización decide servir”. Cabe señalar que, según Philip Kotler, el mercado disponible calificado es el conjunto de consumidores que tiene interés, ingresos, acceso y cualidades que concuerdan con la oferta del mercado en particular.

El profesor E. Jerome Mc Carthy en su libro de Mercadotecnia “Un enfoque de Gestión” (1960), introduce el concepto de Marketing Mix definiéndolo como el grupo de herramientas las cuales son combinadas para producir la respuesta a la cual se quiere llegar con respecto al mercado meta, comprendiendo las denominadas 4 “p”: producto, precio, plaza y promoción. Dado la complejidad de los negocios actuales como alternativa se hace el análisis de las 5 P’s, la cual se enfoca en determinar el producto, precio, tipo de promoción, plaza y el personal o la post venta.

En su libro “Brainketing” de Liliana Alvarado de Marsano (2014) se define el “posicionamiento como todo aquello que hace o afirma la marca y que llega a la mente y el corazón del consumidor y es aceptado como tal”. El posicionamiento de nuestra marca estará basado en dos elementos diferenciadores que son la pastelería saludable e imagen de marca.

Para desarrollar una mejor experiencia al cliente, se debe de gestionar adecuadamente todos los puntos de contacto que tiene la empresa con sus clientes. Con el Customer Journey se tiene en cuenta todos los puntos de contacto con el cliente para poder ofrecerle la propuesta de valor diferenciada. Por otro lado, el personal debe tener una orientación de servicio en todos los *touchspoints* con el cliente, esto se logrará teniendo al personal capacitado realizando reuniones continuas, compartiendo feedback con los colaboradores y sugerencias del cliente.

Cuando hablamos de creación de valor es importante destacar una de las herramientas más importante de generación de modelo de negocios diseñada por Alex Osterwalder e Yves Pigneur denominado “Business Model Canvas” el cual se compone de nueve bloques: Segmentos de Clientes, Propuesta de Valor, Canales, Relación con el cliente, Fuente de ingresos, Estructura de costos, Recursos claves, Actividades claves y Alianzas estratégica.

Según Heizer y Render, (2009) la administración de operaciones es el conjunto de actividades que crean valor en forma de bienes y servicios al transformar insumos en productos terminados. Su importancia radica en las siguientes razones: La administración de operaciones es una de las tres funciones principales de cualquier organización, segundo, se requiere saber cómo se producen los bienes o servicios, y por último, porque es una parte muy costosa de la organización.

Según Ganeshan y Harrison (1997) la cadena de Abastecimiento, conocida en inglés como “Supply Chain”, es una cadena de proveedores, plantas productivas, almacenes, centros de distribución y detallistas a través de los cuales se adquieren las materias primas, se transforman y se envían al cliente.

En las decisiones de viabilidad financiera, se usa como criterio de decisión el resultado del Valor Actual Neto (VAN o VPN) del proyecto como prioridad, según Paul Lira (2012) es el indicador claro y definitivo frente a la Tasa Interna de Retorno TIR, Período de Recuperación de Capital PRC o razón Beneficio Costo B/C, porque tiene en cuenta el concepto del valor del dinero en el tiempo y el riesgo que todo proyecto enfrenta y se asocia a la tasa de descuento a aplicar. Igualmente explica los beneficios de un análisis de sensibilidad unidimensional para el proyecto cuando la variable más importante varía.

Junto al marco teórico tenemos las normas que garantizan un proceso de calidad en el sector panificador y alimenticio, aunque hay mucho énfasis en la producción a gran escala, pero que se toma como referencia al proyectar el negocio a un crecimiento sostenido de largo plazo.

- Norma ISO 9001-2008 para el Sistema de Gestión de la Calidad: Norma internacional que especifica los requisitos para la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad en una organización. Se basa en 3 aspectos fundamentales: Enfoque basado en procesos, Orientación al cliente y la Mejora Continua.
- Sistema BPM y HACCP para la Seguridad e Inocuidad Alimentaria: Las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) son condiciones mínimas para la obtención de alimentos inocuos, que a su vez es un requisito previo para la obtención del Sistema HACCP. Este último se aplica en la elaboración de alimentos, identificando los peligros para inocuidad alimentaria, estableciendo métodos de control.
- ISO 22000 para la Gestión de la Inocuidad de Alimentos: Esta norma define y especifica los requerimientos para desarrollar e implementar un Sistema de Inocuidad de Alimentos para mejorar la seguridad alimentaria a lo largo de la cadena de suministro.

## **CAPITULO III: ESTRUCTURA ECONÓMICA DEL SECTOR**

### **3.1. Descripción del estado actual de la industria**

El sector de panificación y pastelería, se agrupan en dos, primero la panificación a gran escala, debidamente tecnificada y eficiente, aquí pertenecen industrias conocidas como: Bimbo, Unión, San Jorge, y aquellas vinculadas a los grandes supermercados y las que atienden a empresas que disponen de comedores para sus empleados o despachan al estado.

Luego, el segundo grupo lo conforman las pastelerías y panaderías locales, que atienden a todas las zonas urbanas del país, y que en Lima Metropolitana según ASPPAN crecerán en número en un 10% anual promedio. Entonces este ritmo de crecimiento es consecuencia de que hay una demanda por satisfacer, en especial por la pastelería que es un rubro muy especial.

Las pastelerías son un rubro muy competitivo, donde prima la diferenciación por los productos terminados, la creatividad y el manejo eficiente de los costos, y que junto a un plan de marketing que destaque la relación con el cliente a largo plazo, puede ser viable. La compra por impulso, la ostentación y compra para ocasiones especiales es la razón de existir de estos negocios.

### **3.2. Tendencias de la industria (crecimiento, inversiones)**

El proyecto es parte del sector de panadería y pastelería, con la salvedad que se concentra en pastelería saludable y que atiende a una demanda creciente en este tipo de productos buenos para la salud, y que no se ve afectado por variables estacionales, siendo la demanda constante todo el año.

La industria de panificación cuenta con un crecimiento del 7% anual en los recientes años según la revista de la ASPAN, y que evidencia la oportunidad de negocio que

sigue siendo este rubro. En la actualidad se promueve el uso de hornos a gas que consumen un mínimo, así como el uso de papel y empaques biodegradables

Abrir una panadería o pastelería es muy sencillo, se requiere del personal calificado que sí está disponible en el mercado, un capital importante y realizar los trámites legales que hoy son inmediatos, un buen gestor tiene la panadería en poco tiempo lista para operar y apoderarse de una zona geográfica determinada en cualquier ciudad.

### **Pastelería saludable en el exterior**

#### **Europa**

En Europa viene desde recientes años hay una corriente del sector panadero y pastelero que sostiene de la importancia en regresar a los procesos tradicionales de la antigüedad en la fabricación de pasteles saludables, vale decir con el uso de una masa madre más natural que pase por procesos de fermentación amplios se logra replicar estas técnicas antiguas y que garantizan el bajo Índice Glucémico y una mejor digestión.

Este tipo de prácticas son milenarias y lo realizaban los antiguos poblados del mediterráneo que lograban con estos panes y pasteles cubrir sus requerimientos calóricos diarios para las faenas y actividades que tenían. Además, otro beneficio es que gracias a una larga fermentación los panes tienen menos grasas y se conservan mejor, evitando la aparición de hongos, según investigadores de Suecia y España.<sup>3</sup>

Por el lado de la industria, también reconocen la importancia que le dan los consumidores a elegir pasteles saludables hechos artesanalmente, con masa madre mejor preparada, bajo en azúcares y calorías, que muchas marcas han podido adaptarse como Dulcesol de España, que a pesar de tener sus procesos industrializados, mantiene una cuota de elaboración artesanal en sus productos.<sup>4</sup>

<sup>3</sup> Fuente: <http://www.udec.cl/panoramaweb2016/content/panader%C3%ADa-saludable-un-reto-para-chile>

<sup>4</sup> Fuente: <http://diariodegastronomia.com/nuevos-caminos-la-panaderia-saludable/>

## **Argentina**

En el país sudamericano, encontramos la tendencia de que las personas han dejado de consumir cantidades ingentes de pasteles por un consumo de porciones bien medida, minicakes y lo más natural posible. Porque según la encuesta realizada en 2016 por la Cámara de Confiterías de la AHRCC y el Sindicato de Pasteleros de Buenos Aires, el consumidor desea sano, sabroso y en pequeñas porciones.<sup>5</sup>

En consecuencia, la pastelería sumó dos nuevos atributos: fit y saludable, para los deportistas y toda persona que desea cuidar su alimentación y que está muy expandida la idea en la metrópoli bonaerense que aprecia insumos como harina de avena, miel, flan fit, o stevia en sus pasteles. Ello ha generado una corriente de nuevos negocios rentables.

### **3.3. Análisis Estructural del Sector Industrial**

Para ASPAN la medición del consumo per cápita de panes llega a 35.5 Kg anuales y que va a crecer en los siguientes años hasta llegar a 44.5 Kg, con respecto al per cápita de pasteles este apenas es de 3 Kg y su crecimiento si es moderado.

Para la consultora Proexpansión, la apertura de un supermercado junto a su panadería afecta a los negocios cercanos que operan desde años, se ha calculado que pueden cerrar hasta 20 locales cerca al no poder competir con la oferta del supermercado.

La elaboración de productos de panadería —panes, galletas, tostadas, bizcochos, tortas, entre otros productos— reportó un crecimiento de 4.1% en el primer semestre del 2018 en comparación con el mismo periodo del año anterior, según informó el Instituto de Estudios Económicos y Sociales (IEES) de la Sociedad Nacional de Industrias (SNI).<sup>6</sup>

---

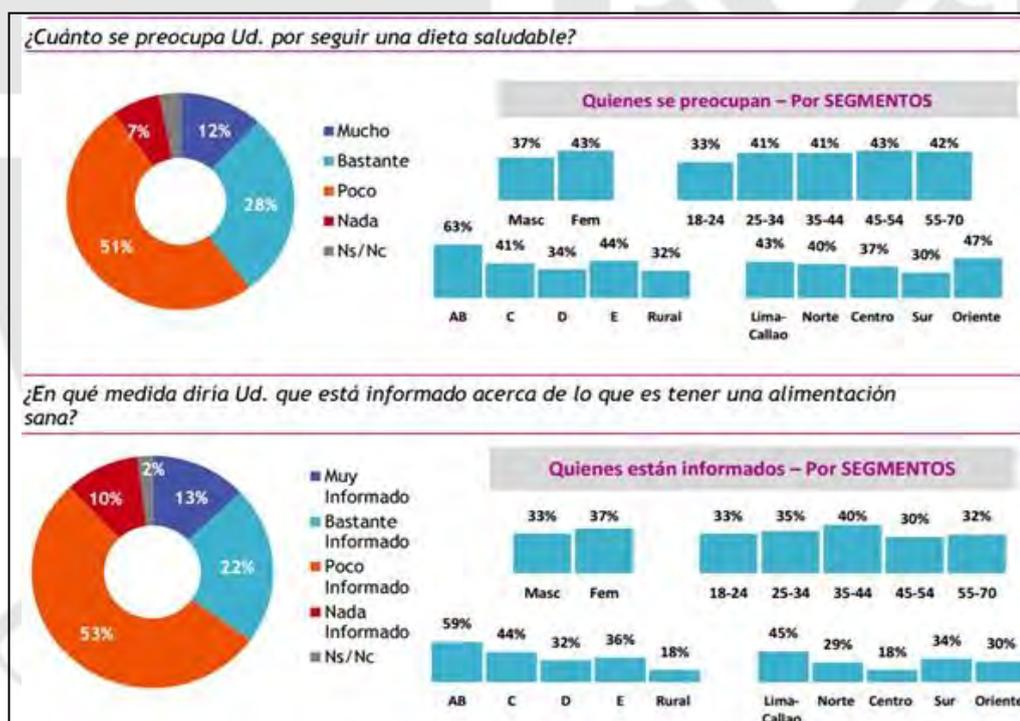
<sup>5</sup> Fuente:

<https://www.planetajoy.com/?Fit+y+saludable%2C+los+nuevos+adjetivos+de+la+pasteler%EDA&page=ampliada&id=9555>

<sup>6</sup> Fuente: <https://peru21.pe/economia/industria-panadera-crecio-4-1-primer-semester-nndc-425975>

Según el Estudio de Opinión Pública sobre Nutrición y Hábitos de Alimentación de DATUM en el Perú existe aún poca preocupación por seguir una dieta saludable (un 51% de los encuestados), mientras que se reconoce también la poca información que tienen sobre una alimentación sana (53% de los encuestados), ambos datos dan la idea de la oportunidad para cambiar los hábitos alimenticios y hacer una idea de negocio exitosa.

### Estudio de Opinión Pública sobre Nutrición y Hábitos de Alimentación de DATUM



### 3.4. Análisis de la Competencia

La competencia directa lo componen aquellas panaderías en el distrito de Surco, que tienen años operando y ofrecer pasteles elaborados de manera convencional, con poca

diferenciación en sus insumos de tipo industrial y presentaciones ya establecidas. Los precios son competitivos y se mantienen en el negocio gracias a sus clientes fieles.

La competencia también lo forma aquellos emprendimientos nuevos de pastelerías que ofrecen sus productos a domicilio, y entregan solo pedidos, se publicitan a través de internet y no asumen muchos costos, por lo general atienden por recomendación

Por último, el otro tipo de pastelería es de gran escala, donde están los supermercados y los, establecimientos reconocidos, que elaboran sus productos con los ingredientes normales y gracias a la experiencia de maestros pasteleros. Es evidente que no hay una oferta importante o conocida de pastelería sana y nutritiva, que use insumos sin químicos,

### **Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter.**

El análisis de la industria a través del modelo de Porter nos indica que tan atractiva es el sector al que queremos incursionar, así como las oportunidades que tenemos frente a nuestra competencia y el poder de negociación con nuestros proveedores para poder optimizar y mejorar nuestros procesos productivos y de gestión.

Esta industria en las que nos encontramos se define como un grupo de empresas que ofrecen productos de pastelería tradicional, artesanal y saludable, a su vez estas presentan gran variedad de sustitutos cercanos entre sí. El presente trabajo pretende explicar y analizar el poder que ejerce las 5 fuerzas competitivas de Porter dentro de la industria de la pastelería.

**1. Rivalidad entre Empresas Competidoras:** “MEDIA” Existe un gran número de empresas en la industria de la panificación y la diferencia en tamaño son indiferentes, solo aquellas empresas que proporcionen una ventaja competitiva permitirán garantizar su sostenibilidad en el tiempo. La intensidad de la rivalidad entre las empresas competidoras tienen a incrementarse conforme aumenta el número de competidores se asemejen en tamaño y capacidad. Es preciso mencionar que el rubro de la pastelería saludable a la cual apuntamos como parte de la propuesta de valor aún no cuenta con

empresas posicionadas en el mercado siendo una oportunidad para Dolce Vita de ganar una cuota de mercado significativo siendo los pioneros en este rubro.

Según la Asociación de Panaderos y Pasteleros del Perú (ASPPAN) la industria de la pastelería especializada en Perú crecerá alrededor de 10 % en los siguientes 3 años.

**2. Entrada Potencial de Nuevos Competidores:** “MEDIA” Existen algunas empresas nuevas que ingresan al rubro de la pastelería artesanal debido a la poca inversión que se necesita para iniciar en este negocio, sin embargo dentro de las barreras de ingreso también se pueden mencionar la necesidad de lograr economías de escala con rapidez, necesidad de obtener utilidades y conocimiento especializado, siendo la falta de experiencia, la fuerte preferencia de marcas ya posicionadas, la posesión de patentes y certificaciones una barrera alta de ingreso a este rubro.

Por lo tanto se concluye que la barreras de entrada de nuevos competidores es media, para que una empresa pueda competir con nosotros esta debe de contar con una propuesta de pastelería saludable, con personal idóneo para la elaboración de los productos, certificaciones de calidad e implementación de manual de buenas prácticas de manufactura, registro de marca y patentes, así como la experiencia en emprendimientos anteriores dentro de la industria asegurándonos con estos atributos la sostenibilidad del negocio.

**3. Desarrollo Potencial de Productos Sustitutos:** “MEDIA” En esta industria se cuenta con productos sustitutos dentro de la pastelería tradicional y la pastelería especializada o artesanal, en base a los estudios realizados hemos identificados a algunas empresas que podrían ser competidores directos con sus productos, entre ellas se puede mencionar: La Panetteria, es una panadería artesanal ubicada en el distrito de Barranco que cuenta con un taller de producción y venta, ofrece productos de panadería y pastelería saludable elaborados con insumos 100 % orgánicos, dentro de los productos de mayor demanda son sus sándwiches saludable hechos a base de pan de granos y cereales relleno de vegetales frescos. Dentro del rubro de la pastelería tradicional podemos mencionar a La Mora pastelería artesanal que elabora sus pasteles y postres a base de productos 100 % naturales con una propuesta muy orientada al servicio al cliente, por otro lado, la empresa Veggi Pizza es la pionera en Lima en abrir una pizzería elaborada a base de insumos naturales orientado a satisfacer a un público

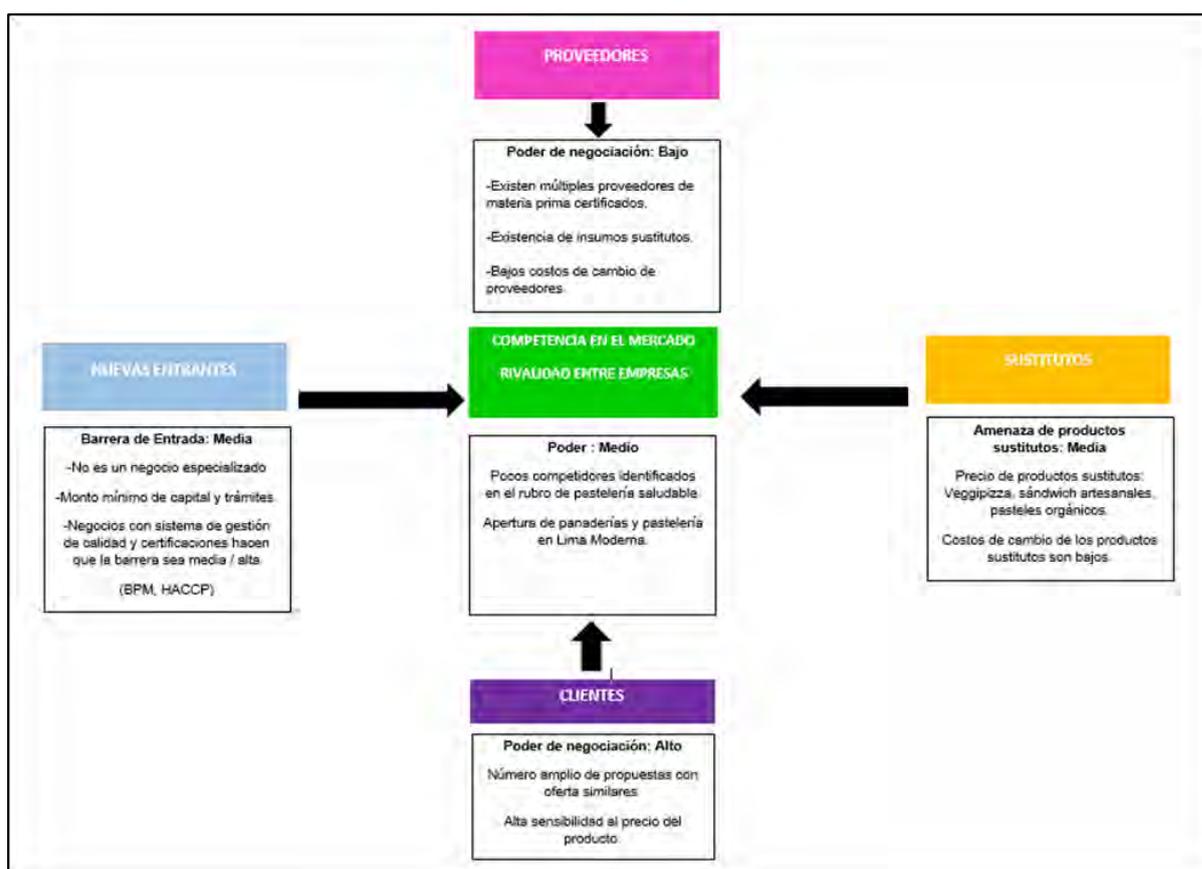
vegano y vegetariano. Es preciso mencionar que los costos de cambio hacia un producto sustitutos son bajos.

**4. Poder de Negociación de los Proveedores:** “BAJO” El poder de negociación de proveedores afecta la intensidad de la competencia dentro de la industria en la que estamos incursionando, en este caso se ha identificado un poder medio por parte de los proveedores de materia prima ya que existen múltiples proveedores con precios razonable que ofrecen insumos de buena calidad y con condiciones similares de pago y entrega del producto. El costo de cambiar la materia prima no es muy alto y no estaría afectando el poder de negociación de los mismos.

**5. Poder de Negociación de los Consumidores:** “ALTO” El poder de negociación de los consumidores es alto en este tipo de industria debido a la cantidad de opciones que existen en el rubro de la pastelería tradicional y especializada, opciones como ubicación, precio, calidad, mobiliario, exclusividad y prestigio, servicios adicionales como servicio delivery, tradición entre otros.

En la actualidad todavía no hay una oferta muy amplia de pastelería saludable, pero si un consumidor cada vez más informado, exigente y con tendencia por lo natural y saludable. En el siguiente cuadro se esquematiza el poder de que ejerce cada una de las cinco fuerzas competitivas de Porter dentro de la industria de panadería y pastelería tradicional y especializada.

## CUADRO DE ANALISIS DE 5 FUERZAS DE PORTER



Fuente: elaboración propia.

### 3.5. Análisis del Macro-entorno

#### Político

El Perú en los años recientes ha mantenido un entorno político estable a nivel de gobierno, a pesar de las crisis y la destitución de un presidente, la voluntad de seguir con el modelo democrático se mantiene para todos los actores políticos.

El desafío que se presenta actualmente es fortalecer la lucha anticorrupción, que genera muchos sobrecostos a las arcas fiscales, en consecuencia, el estado tiene que ser más cauteloso en sus contrataciones con el fin de evitar más casos de malos manejos de fondos como ya se ha visto.

El gobierno mantiene una política de promoción de nuevos negocios, de este modo da facilidades para la constitución de nuevas empresas, a menores costos y un breve plazo de tiempo. Además, por medio de nuevas leyes está cuidando la alimentación de las personas, como el caso de las etiquetas de nutrición en los productos, e informar sobre el exceso de consumo azúcares y harinas que perjudica la salud.

### **Económico**

La economía peruana ha mantenido un ritmo de crecimiento conservador en los años recientes, como consecuencia de los problemas políticos e investigaciones que están afectando la voluntad de realizar más obras públicas, además de los cambios en los gobiernos regionales, provinciales y municipales.

No obstante lo anterior, existen sectores de la economía nacional que se han desempeñado bien como la minería, manufactura, pesca, servicios y comercios, lo que ha hecho posible que el PBI proyectado para el cierre del 2018 según el BCRP es de 4%, además este mismo porcentaje se calcula como cierre del 2019, por ser el segundo año de gestión del nuevo gobierno y que desean ejecutar más obras públicas.

Los ingresos familiares han ido en aumento en los años recientes, por ello, los hogares demandan más productos y servicios que incluye productos especializados o de compra impulsiva, y en el caso de negocios como pastelerías, es una gran oportunidad porque las personas desean pasar momentos agradables alimentándose sanamente.

### **Social**

La sociedad peruana es multicultural, y en la zona urbana se estila imitar mucho el estilo de vida moderno, que consiste en una cultura de compra y consumo, es así como los medios de difusión influyen en los deseos de las personas en adquirir bienes y servicios que antes no existían, por ello que las pastelerías son un negocio tradicional, pero lo que ven los adolescentes y familias jóvenes en internet obliga a estos negocios a innovar o copiar sus procesos.

Las personas desean pasar momentos memorables, y es en un aniversario o cumpleaños donde la presencia de una torta o pastel decorado creativa y ricamente es una oportunidad de negocio, porque las mismas personas lo publicitan a través de las redes sociales. Hoy disponen de más ingresos que les permite comprar estos productos que tienen más preferencia que cualquier torta o pastel tradicional.

### **Tecnología**

Los procesos de panificación y horneado no han cambiado mucho a lo largo de estos años, lo que primado es la eficiencia en el uso de energía y la ecología, en consecuencia, un horno industrial para negocio garantiza siempre una buena preparación de toda línea de pasteles.

Además, los insumos se mantienen como harinas, aceites, azúcares, aunque en estos años, deben tener constancia de ser muy bajos en calorías, grasas, azúcares, perseverantes, bromato, etc., con el fin de mantener la buena salud y nutrición de las personas.

### **Legal**

No existe impedimento para la apertura de un negocio de pastelería sana en Surco, la línea de productos es sencilla de hacer y se requiere cumplir con todos los trámites de rigor: SUNAT, RRPP, Licencia Municipal, MINTRA, Defensa Civil, INDECOPI, DIGESA, etc. Además, no ha intención de cambios en estas leyes o requisitos a mediano plazo.

### **Ecológico**

El negocio de pastelería que se propone aperturar tiene por obligación y filosofía el cuidar en lo mejor el medio ambiente, de este modo, se evitará el uso de plásticos sintéticos, dando prioridad al papel, y envases biodegradables, además de no usar vasos ni sorbetes tipo PET. No solo en este aspecto, también queremos sumar la eficiencia en nuestros procesos, reduciendo el consumo de energía, agua y evitando desperdicios.

## Análisis FODA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p><b>MATRIZ FODA</b></p> <p><b>DOLCE VITA</b></p>	<p><b>F1:</b> Los fundadores tienen amplia experiencia en desarrollo de emprendimientos en diferentes sectores de la industria.</p> <p><b>F2:</b> Socios fundadores con altos conocimientos en tecnologías de la información y gestión de empresas.</p> <p><b>F3:</b> Calidad de insumos y productos.</p> <p><b>F4:</b> Cultura de servicio al cliente.</p> <p><b>F5:</b> Uso de Tecnología para el proceso de moldeado de empanadas que permite estandarizar la producción.</p> <p><b>F6:</b> Recursos financieros para dar inicio al proyecto.</p>	<p><b>D1:</b> El tamaño del producto es pequeño en comparación a la competencia masiva en la industria de la pastelería.</p> <p><b>D2:</b> Poca inversión tecnológica en procesos de laminado de masa de empanadas.</p> <p><b>D3:</b> Limitación en capacidad de producción.</p> <p><b>D4:</b> Ser una marca nueva en el mercado.</p>
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO (MAX, MAX)	ESTRATEGIAS DO (MIN,MAX)
<p><b>O1:</b> Existencia de pocos competidores en el rubro de pastelería saludable.</p> <p><b>O2:</b> Consumidores cada vez más preocupados por un estilo de vida saludable.</p> <p><b>O3:</b> Difusión y promoción del producto en ferias</p>	<p><b>E1:</b> Penetrar el segmento de mercado que esté orientado al rubro de la pastelería saludable.</p> <p><b>E2:</b> Posicionarnos como la empresa líder de pastelería saludable mediante el uso de estrategias de marketing.</p>	<p><b>E1:</b> Desarrollar planes promocionales que permitan dar a conocer la línea de productos.</p> <p><b>E2:</b> Crear plan de marketing para incrementar los márgenes de ganancia.</p>

<p>alimentarias, ecológicas y orgánicas entre otras.</p> <p><b>O4:</b> Realizar alianzas estratégicas con rubros similares que ofrecen alternativas como café o té orgánicos.</p> <p><b>O5:</b> Innovar productos ante un consumidor más exigente e informado.</p>	<p><b>E3:</b> Fortalecer red de contactos para promocionar nuestra línea de productos en diversas ferias y/o eventos.</p> <p><b>E4:</b> Promover la cultura de servicio al cliente.</p>	<p><b>E3:</b> Promocionar los productos a través de publicidad que brinde beneficios e impacto positivo en la salud.</p> <p><b>E4:</b> Adquirir nuevas tecnologías.</p>
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA (MAX,MIN)	ESTRATEGIAS DA (MIN,MIN)
<p><b>A1:</b> Localización en un área de mercado saturado en el rubro de la pastelería tradicional que ofrece productos a bajo precios.</p> <p><b>A2:</b> Precio bajos de los productos sustitutos en el rubro de pastelería tradicional.</p> <p><b>A3:</b> Ingreso agresivo de hipermercados y/o supermercado en los distritos de Lima Moderna con pastelerías dentro de los establecimientos como es el caso de Wong, Metro, Plaza Vea y Vivanda.</p> <p><b>A4:</b> Volatilidad de precios de los insumos de panificación como es el caso de la harina de trigo.</p>	<p><b>E1:</b> Darnos a conocer como pastelería saludable que ofrece productos de calidad sin uso de aditivos y preservantes.</p> <p><b>E2:</b> Utilizar granos sustitutos de la harina de trigo en caso este aumente considerablemente su precio.</p> <p><b>E3:</b> Contar con una ubicación estratégica para el taller y los puntos de venta.</p> <p><b>E4:</b> Brindar al cliente una excelente experiencia de compra y crear fidelización en los consumidores.</p>	<p><b>E1:</b> Hacer campañas de marketing para dar a conocer los beneficios de la propuesta de valor de la empresa.</p> <p><b>E2:</b> Realizar promociones de ventas para eventos especiales.</p> <p><b>E3:</b> Hacer un análisis de precios de la competencia.</p>

<p><b>A5:</b> Ingresos de nuevos competidores al sector de la pastelería saludable.</p>		
<p><b>A6:</b> Costos altos de alquiler de local.</p>		

Fuente: elaboración propia.

### 3.6. Oportunidades

Realizado en análisis del macro entorno de ha identificado las oportunidades a tener en cuenta para la apertura de la pastelería:

- Las personas desean conocer y alimentarse de una manera más sana, en especial, saber cómo se está cambiando en las pastelerías de Lima.
- La venta de pasteles saludables tiene un enorme potencial porque ya existe un grupo considerable de personas que cuida su alimentación y salud haciendo de ello un estilo de vida.
- La posibilidad de hacer una variada línea de productos de pastelería sana es grande, e impera la creatividad e innovación para preparar pasteles que sean deseados por los clientes.
- La disponibilidad de personal joven y capacitado con ganas de innovar en la preparación de los pasteles, realizando diseños muy llamativos y a gusto de los clientes.
- El estado peruano y las asociaciones de panificadores, así como instituciones privadas, promueven de forma permanente el consumo de pastelería sana.
- La posibilidad de hacer publicidad a costos reducidos, gracias al marketing digital a través de las redes sociales.

## CAPITULO IV: ESTUDIO DE MERCADO

### 4.1. PRODUCTO

La línea de productos lo comprenden todos los pasteles que puedan elaborar con insumos de alta calidad, y por medio de un proceso eficiente de panificación, que garanticen la frescura, aroma, textura y sabor.

Los atributos que toda esta línea de pasteles garantiza son:

- Los pasteles se elaboran para el cuidado de la salud y alimentación de los clientes.
- El producto tiene como garantía una duración entre 24 a 72 horas, bajo buenas condiciones de almacenamiento.
- El negocio y toda su línea están en la etapa de introducción, lo que significa un esfuerzo grande en difusión y promoción.
- Están elaborados por maestros pasteleros talentosos que logran el mejor sabor y hace irresistible la compra, además de ser creativos en la presentación



**Línea de Productos de Pastelería.**

Marca y Logotipo: la pastelería se denomina “Dolce Vita” que se asocia a un concepto de felicidad y a la pastelería italiana que es de renombre. Sobre el logotipo, este destaca por ser una empanada, que será el producto principal que venderemos.



**“Dolce Vita”**

### **Logotipo de la empresa**

Empaques: dependiendo del tipo de producto se entregan cajas para empanadas, pasteles y porciones, y estarán impresos la marca, información nutricional, ingredientes, contacto del servicio post venta, fechas de elaboración y vencimiento, etc. Se prioriza el uso de papel, cartón o envases biodegradables, reduciendo las bolsas de PET.



### **Ideas de empaque de Pastelería Dolce Vita**

Servicio y Post venta: para tener un servicio de calidad en el punto de venta, nuestro personal tendrá que ser capacitado en “Pastelería” y “Servicio al Cliente”, de esta manera se darán las mejores condiciones para atender a todos los tipos de clientes, desde los más colaboradores, hasta los difíciles.

Con respecto al servicio post venta, es el compromiso de nuestra pastelería en hacer un seguimiento de la experiencia de nuestros clientes cuando adquieren los productos, así, se recogerá toda información sea favorable o de queja, y crear así una base de datos para tener experiencia y aprender de los errores.

### Estrategia de productos

- *Penetración de mercados:* con la misma línea de pastelería, colocar de una manera agresiva con metas diarias la mayor cantidad de productos, despachados en tienda o delivery.
- *Desarrollo de productos:* en el mediano plazo ser capaz de innovar en la preparación de los pasteles, con nuevos sabores y presentaciones creativas, en especial las más personalizadas.
- *Desarrollo de mercado:* en el largo plazo ingresar a otros mercados geográficos, como los sectores emergentes, que demanda productos pequeños, pero que valoran y reconocen la calidad y demandarían este tipo de pastelería.

Línea de productos: la empresa ofrecerá una línea de productos agrupadas en empanadas, tortas, pasteles, bocaditos y tortas temáticas, cada una con una amplia variedad para satisfacer los diversos gustos de los clientes, el cuadro muestra cada una de esas variaciones.

	Empanadas : Pollo, Carne,Salchicha,Chorizo,AjÍ de Gallina,Mixta -Presentación GRANDE
	Tortas: Tres Leches,Chocolate,Selva Negra,Cheesecake de Fresa,Pie de Limón,Pie de Manzana,Crema Volteada
	Pasteles: Alfajores, Minipie de Manzana, Mini Tartaletas, Empanadas Surtidas -Presentación : 12 unidades
	Bocaditos: Empanadas de pollo,carne,salchicha,chorizo,ajÍ de gallina,mixta,alfajores,minipie de manzana,minitartaleta,empanada surtida
	Tortas Temáticas: Chicas, mediana y grandes

Propuesta de Valor: para definir una propuesta de valor es necesario identificar lo siguiente:

- Promesa de la Empresa: Mejorar el estilo de vida de nuestros consumidores.
- Promesa del producto: El producto es libre de aditivos y preservantes.

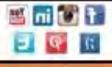
- Diferenciación: Frescura, variedad de producto y experiencia de compra.
- Precio: El precio de los productos del taller de pastelería por unidad se encuentra entre S/.5 y S/.60 soles.

La Propuesta de Valor de nuestra empresa es la siguiente:

*“Dolce Vita ayudará a un consumidor que desea seguir un estilo de vida saludable y responsable con el bienestar de su familia en la búsqueda de productos de pastelería libre de aditivos y preservantes que se caractericen por contar con un buen sabor y una excelente experiencia de compra en sus puntos de venta”,* siendo nuestro objetivo formar consumidores cada vez más responsables e informados.

Cuando hablamos de creación de valor es importante destacar una de las herramientas más importante de generación de modelo de negocios diseñada por Alex Osterwalder e Yves Pigneur denominado “Business Model Canvas” el cual se compone de nueve bloques, los de la izquierda agrupa elementos internos, y los de la derecha el externo de los clientes, que ambos generan la Propuesta de Valor que trae consigo sus ingresos y costos.

### LIENZO DE CANVAS DE ESTE MODELO DE NEGOCIO

SOCIOS CLAVES	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACIONES CON	SEGMENTOS DE CLIENTES
1. Convenio con proveedores para pago a crédito 2. MAKRO, MINIKA, Mercado Mayorista 3. Empresas que ofrecen servicios de catering 	1. Compra de insumos de calidad 2. Verificación de proceso de horneado 3. Supervisión de proceso productivo 4. Entrega de pedidos a clientes  <b>RECURSOS CLAVE</b> 1. Personal calificado y FV con experiencia 2. Contar con maquinaria de última tecnología 3. Adquisición de vehículo para reparto. 4. Adquisición de plataforma tecnológica y medio de pago.	Modelo B2C: Productos saludables sin aditivos y preservantes   	1. Cuidar la salud de nuestros clientes a través de una propuesta saludable. 2. Excelente experiencia de compra para adquirir el producto. 3. Ambiente agradable en el punto de venta. 4. Interacción en redes sociales <b>CANALES</b> 1. Página web y app. 2. Redes sociales (Facebook, Twitter, Whastapp), mailing 3. Contacto telefónico y online para la atención de pedidos, fuerza de ventas 4. Punto de Venta 	Consumidores Individuales (B2C): perfil de consumidor con hábitos de alimentación sana.  
ESTRUCTURA DE COSTOS			FUENTES DE INGRESO	
Gastos de Gestión de Planilla	Gastos en Implementación de nueva tecnología y Maquinaria	Gastos en Gestión de Clientes	Pago por unidad de producto vendido	

Fuente: elaboración propia.

Experiencia de consumo: para desarrollar una mejor experiencia al cliente, se debe de gestionar adecuadamente todos los puntos de contacto que tiene la empresa con sus clientes.

En el Customer Journey se deben tener en cuenta todos los puntos de contacto con el cliente para poder ofrecerle la propuesta de valor diferenciada. El detalle de la experiencia del cliente se puede apreciar en la Tabla.

Por otro lado el personal debe tener una orientación de servicio en todos los touchpoints con el cliente, esto se logrará teniendo al personal capacitado realizando reuniones continuas, compartiendo feedback con los colaboradores y sugerencias del cliente.

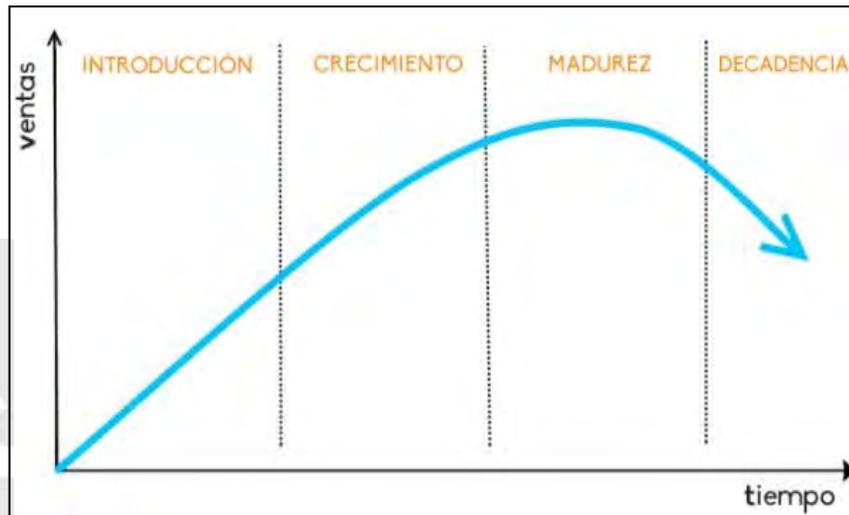
Time Line	Reconoci miento de la Necesidad	Búsqueda de Información	Evaluación de Alternativas	Decisión de Compra	Interacción con el Producto	Fidelizació n y Referencia
<b>Puntos de Contacto “Touch Points”</b>	Quiero consumir productos saludables	Redes Sociales, Punto de Venta, Experimentos in situ, Email, teléfono	El cliente decide por nuestra propuesta frente a competencia	Prueba de degustación de producto	Observa el producto, huele	Si es positiva la impresión nos recomienda a terceras personas
<b>Emociones y experiencia s</b>	Se siente empoderad o	Se siente emocionado 	Se siente convencido que somos una buena opción.	Se siente ansioso 	Se siente feliz 	Lo recomendar ía a otros 

<b>Insight y Oportunidades</b>			Quiero algo diferente y sano.	Quiero comer rico y saludable	Quiero tener una mejor calidad de vida	Quiero cambiar mi estilo de vida
<b>Acciones</b>	Ir en búsqueda de un producto que cubra mi necesidad a una pastelería.	Estrategias de promoción del producto	Dar a conocer la ventaja competitiva.	Brindar un producto de alta calidad y saludable.	Posicionar la marca en la mente del consumidor como una opción saludable y rica.	Retener al cliente fidelizado

**Fuente: Elaboración Propia**

Ciclo de Vida de Producto: Dolce Vita nace con la finalidad de alcanzar dos objetivos: brindar productos de pastelería saludable y posicionarse como una nueva opción dentro de esta industria, vamos a satisfacer las necesidades de los consumidores de las zonas de Santiago de Surco, San Isidro, Miraflores y San Borja con proyección a expandir nuestro mercado a otras zonas en el mediano plazo.

La fase en la que se encuentra nuestra empresa es la fase de introducción y/o lanzamiento, una vez lanzado el producto al mercado la empresa se encargará mediante planes de acción de asegurar la penetración de los productos en los distintos puntos de venta.



Fuente: marketing en internet.

## 4.2. ANÁLISIS DE LA DEMANDA

### 4.2.1 Mercado Objetivo

Se define a nuestro mercado objetivo luego de realizar el proceso de segmentación, del cual se ha tomado los siguientes criterios:

- Geográfico: personas ubicadas o residentes en el distrito de Surco y barrios de alrededores.
- Demográfico: personas de ambos sexos, edad entre 18 a 65 años que viven en hogares de ingreso superior a 1500 soles mensuales y de hogares de NSE A y B.
- Psicográfico: personas que cuidan de su alimentación y salud, desean darse gustos con cuidado, tienen un estilo de vida social muy activo, participan de reuniones familiares y sociales, su modo de vida es moderno y optimista.
- Uso de producto: las personas comprar pasteles o tortas sanas / nutritivas por darse un gusto en el día o ser parte de un momento para compartir en una reunión con la familia y conocidos, para ser vistos en las redes sociales.

Entonces nuestro mercado o cliente objetivo se define como las personas de ambos sexos, con edad entre 18 a 65 años, que viven en Surco, cuidan su alimentación y salud

adquiriendo pastelería sana, desean darse gustos y llevan una vida social activa que hace posible compartir con los que más quieren.

#### **4.2.2 Perfil del Consumidor**

El consumidor de pastelería saludable y nutritiva se caracteriza por los siguientes aspectos:

- Se informa bien y con mucha anticipación, comparando y evaluando las diversas ofertas de pastelería saludable, a través de los medios tradicionales e internet, o prestando atención a experiencias de conocidos.
- Está dispuesto a pagar un precio por encima del promedio si corrobora y confía que el producto es sano y nutritivo, más aún si el sabor destaca sobre los demás.
- Las razones o motivos de compra destacan: solo para darse un gusto, para participar en un evento, reunión social, como detalle para el ser querido y como costumbre de consumir para el hogar todo tipo de pastelería.
- Valoran mucho las tortas y pasteles que tengan diseños muy creativos, que sobrepasen la expectativa sobre el producto, porque lo han visto antes en los medios extranjeros y buscan pastelerías capaces en Surco y Lima.

#### Investigación al consumidor

Se realizó encuestas para conocer los gustos, deseos y preferencias de nuestros consumidores potenciales, realizado por el equipo de proyecto de plan de negocios durante el período enero 2019 con una muestra de 100 personas.

Siendo el principal objetivo de estudio identificar aquellos consumidores que estarían dispuestos a comprar productos de pastelería saludable. El tamaño de la muestra con variable cuantitativa y con una población finita se ha calculado utilizando la siguiente fórmula:

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

Donde:

$N = 142,963$

Representa el tamaño de la población total y está representado por todas aquellas personas que tienen un estilo de vida saludable y que residen en los Distritos de San Isidro, Miraflores, Surco y San Borja.

$Z = 1.96$  (95%)

Es el valor obtenido mediante niveles de confianza, en este caso para un nivel de confianza de 95% el valor obtenido es 1.96 en la tabla Z, siendo el valor mínimo aceptado para considerar la investigación aceptable.

$\sigma^2 = 0.5$

Representa la desviación estándar de la población, este dato es constante y equivale a 0.5.

$e = 4\%, 5\%, 9.8\%$

Representa el límite aceptable de error muestral, su valor va generalmente desde 1% hasta 10%, en nuestro caso se han tomado 3 % de error esperado.

Aplicando la fórmula para los siguientes 3 casos:

Para la Muestra 1:

$$n_1 = \frac{[142,964 \cdot (1.96)^2 \cdot (0.5)^2]}{[(142,964 - 1) \cdot (0.04)^2 + (1.96)^2 \cdot (0.5)^2]}$$

$$n_1 = 598$$

Para la Muestra 2:

$$n_2 = \frac{[142,964 * (1.96)^2 * (0,5)^2]}{[(142,964 - 1) * (0.05)^2 + (1.96)^2 * (0.5)^2]}$$

$$n_2 = 383$$

Para la Muestra 3:

$$n_3 = \frac{[142,964 * (1.96)^2 * (0,5)^2]}{[(142,964 - 1) * (0.098)^2 + (1.96)^2 * (0.5)^2]}$$

$$n_3 = 100$$

En la siguiente tabla se muestra un comparativo entre las tres muestras con sus respectivos porcentajes de error esperado.

Datos	Muestra 1	Muestra 2	Muestra 3
Población	142,964	142,964	142,964
Z = % de Confianza	1.96	1.96	1.96
$\sigma^2$ = Varianza	0.5	0.5	0.5
E= % de Error Esperado	4%	5%	9.8%
<b>n= Muestra</b>	<b>598</b>	<b>383</b>	<b>100</b>

Fuente: elaboración propia.

Para efecto de recopilar información cuantitativa para el proyecto de plan de negocios se ha tomado la muestra 3 que equivalen a 100 encuestas como muestra representativa de la población, la cual nos indica que las 100 encuestas realizadas tienen una desviación estándar de 0.5, un nivel de confianza del 95% y un porcentaje de error de

9.8 %, es preciso indicar que este es el primera encuesta que se va realizar para determinar cuántas personas estarán dispuestas a comprar nuestros productos y validar la propuesta de valor de la empresa, durante la puesta en marcha de la operación del proyecto se plantea hacer otras encuestas en la que tomaremos un porcentaje de error mínimo.

A continuación, se detallan los resultados obtenidos de nuestra encuesta:

De un total de 100 encuestados, se ha identificado que el 30 % de encuestados acude a una pastelería 1 vez por semana, el 59 % acude entre 1 a 3 veces al mes, el 7% de 2 a 3 veces por semana y el 2% acude a una pastelería a diario. Es preciso mencionar que 2 de los encuestados respondieron que no acuden a ninguna pastelería o panadería, este dato fue utilizado para determinar la frecuencia de compra de nuestro cliente potencial e identificar la demanda objetiva para los productos de Dolce Vita en nuestro mercado meta. Ver siguiente gráfico para mayor detalle.



**Fuente: elaboración propia.**

Con respecto a la preferencias de establecimiento por parte de los consumidores potenciales para la compra de pasteles se han identificado que la pastelería especializada es la de mayor preferencia con un 44% del total entre las cuales destaca: Don Mamino y San Antonio, en segundo lugar el establecimiento más visitado para comprar pasteles es la panadería tradicional con un 23% del total entre las cuales destaca: La Espiga y

Willtons, con un 16% del total figuran los supermercados ocupando el primer lugar Plaza Vea con un total de 9 personas. Otros establecimientos mencionados fueron las tiendas de los distritos y pequeñas panaderías mencionadas en el distrito de Santiago de Surco ambas categorías con un total de 14 % del total. Ver los gráficos siguientes para mayor detalle.



Fuente: elaboración propia.



Fuente: elaboración propia.

Los consumidores potenciales han brindado información acerca de los factores que tienen mayor importancia al momento de elegir un producto de pastelería, siendo el factor calidad el de mayor preferencia por parte de los consumidores con un 85% del

total de encuestados, los factores que le siguen en orden de prioridad son: variedad de producto con un 65%, precio con un 62%, imagen con 45% y localización con 32%. Con este hallazgo se validó la propuesta de valor de Dolce Vita teniendo como factores diferenciales: calidad de producto, variedad y precio justo.



**Fuente: elaboración propia.**

Los resultados acerca de la preferencia de producto del consumidor de pastelería fueron los siguientes: de un total de 100 encuestados, 44 respondieron que las empanadas es el producto de mayor preferencia cuando acuden a una pastelería, en segundo lugar son los postres dulces con un 20% de las preferencias, seguido por las tortas con un 16%, 11% de la preferencia por pasteles salados, 8% prefieren otros tipos de productos.

Hallazgos relacionados a los atributos de productos de pastelería, entre ellos se destacan los siguientes en orden de prioridad: Sabor del producto (38%), frescura del producto (13%), utilización de insumos de calidad y naturales (9%), textura de masa y grado de azúcar cada una (8%), relleno del producto e información nutricional cada uno (7%), decoración, presentación y variedad cada uno con el 5%.

Hallazgos relacionados a los atributos del servicio que prefieren los consumidores se pueden observar en la siguiente gráfica.



**Fuente: elaboración propia.**

Se recopiló información acerca de gasto promedio de una persona en productos de pastelería obteniendo como resultado un gasto promedio entre S/.5.00 y S/.25 soles en la mayoría de las respuestas de los encuestados.

A la pregunta acerca de si consumiría productos de pastelería saludables se obtuvieron los siguientes resultados.



**Fuente: elaboración propia.**

De un total de las 100 personas encuestadas solo 7 de ellas contestaron que no consumirían productos de pastelería saludable. Las razones se pueden visualizar en el siguiente gráfico.



**Fuente: elaboración propia.**

En el siguiente gráfico se puede ver a detalle las razones por la que los clientes potenciales consumirían productos de pastelería saludable, es preciso mencionar que el 74% de los encuestados optan por consumir este tipo de productos debido a que siguen una tendencia de consumo saludable.



**Fuente: elaboración propia.**

Como parte de la encuesta se realizaron dos preguntas relacionadas al precio que estaría dispuesto a pagar el consumidor por una torta elaborada con insumos naturales obteniendo como resultado un precio promedio de S/55.00 y el precio promedio para una empanada elaborada con insumos naturales es de S/.5.00.

Los resultados de las encuestas, hallazgos e información recopilada tienen por finalidad analizar el comportamiento del consumidor, definir cuáles son sus gustos y preferencias,

así como la validación de la propuesta de valor que se pretende ofrecer a nuestros consumidores potenciales.

El focus group como una herramienta de investigación de mercado tiene como finalidad identificar necesidades, deseos y motivaciones de nuestros clientes potenciales, así de esta manera nuestra empresa pueda validar su propuesta de valor. Este experimento fue realizado contando con la participación de 8 personas, se contó con la siguiente metodología y se analizaron los respectivos hallazgos según las fases del focus group.

El focus group se dividió en 2 fases que detalla a continuación:

<b>METODOLOGÍA DEL FOCUS GROUP</b>	
<b>Objetivo del Focus Group:</b>	<i>Conocer cuáles son las variables que influyen la decisión de compra del consumidor de pastelería.</i>
<b>Segmentos a investigar:</b>	<i>Hombres y mujeres entre 18 y 55 años que consuman productos de pastelería.</i>
<b>Lugar de residencia de participantes:</b>	<i>Surco y Miraflores</i>
<b>Nivel socioeconómico</b>	<i>AB</i>
<b>Tamaño de muestra</b>	<i>8 personas (5 hombres y 3 mujeres)</i>
<b>Tiempo de experimento</b>	<i>30 minutos cada fase</i>

### **1. Primera Fase del Focus Group:**

Se realizaron las siguientes preguntas abiertas antes de la degustación del producto de “Dolce Vitay”

- ¿Con qué frecuencia acude a una pastelería a comprar postres?
- ¿Qué producto es el de mayor consumo en una pastelería y por qué?
- ¿Cuál es el gasto promedio que realiza en una pastelería?
- ¿Cuáles son las pastelerías de su preferencia y por qué?

- ¿Siente que recibe percibe un valor diferencial al elegir su pastelería? Mencione cuál es ese valor percibido.
- ¿Piensas que un producto de pastelería puede ser sano y rico a la vez? Por qué.

### **1a. Hallazgos de la Primera Fase del Focus Group:**

Los participantes nos contaron que acuden a una pastelería a comer un postre un promedio de 2 a 3 veces por mes, mayormente los fines de semana y en familia gastando un ticket de S/.35 a S/.60 soles.

Los productos de pastelería de mayor consumo según el orden respectivo son los siguientes: Tres leches, Mil hojas, Torta de Chocolates y Empanadas en el caso de los varones. Se destaca que las mujeres en su mayoría prefieren los pasteles dulces tipo tres leches o torta de chocolate, la razón es que normalmente las mujeres cuidan su alimentación con respecto a los dulces y pueden darse un antojo una o dos veces al mes en familia.

Las pastelerías que fueron mencionadas de acuerdo a su orden en el focus group son: Don Mamino, San Antonio, La Mora, Tanta, La Casita Blanca, en la mayoría de los casos nos comentaron que acudían a estos lugares debido a los buenos comentarios que tenían estas pastelerías, la imagen de marca y la calidad de sus productos que han sido validadas por los participantes.

La pregunta relacionada al valor percibido tiene 2 connotaciones por un lado 2 personas de sexo masculino acudían por recomendación de las esposas quienes comentaban que ir a una pastelería exclusiva les daba estatus y reconocimiento, sin embargo, el resto menciona que el valor percibido estaba relacionado a la calidad del producto, instalaciones y cercanía a su hogar.

La gran mayoría de participantes se sentía incrédulo al considerar un producto de pastelería tradicional como saludable.

## 2. Segunda Fase del Focus Group

Las siguientes preguntas fueron realizadas después de la degustación de empanadas que es considerado el producto estrella dentro del portafolio de productos.

- ¿Cuál fue su primera impresión del producto?
- ¿Qué destacas del producto y por qué?
- ¿Con qué relacionas el producto?
- ¿Cuál es el relleno preferido del producto degustado?
- ¿Qué le parece el tamaño del producto?
- ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por el producto?
- ¿De qué textura le agrada más el producto?
- ¿Cómo debería ser el empaque del producto?
- ¿Qué le parece que el producto no contiene aditivos y preservantes?
- ¿Qué le parece que el producto contiene la información nutricional del mismo?
- ¿Cuál cree que deba ser el canal de comunicación para saber de nosotros?
- ¿Por qué comprarías nuestro producto? Lo recomendarías

### 2a. Resultados de la Segunda Fase del Focus Group:

- Previo a la degustación los asistentes al focus group nos comentaron que el producto tiene una forma muy bien definida y el empaque se muestra impecable, pero es pequeño a simple vista.
- Iniciada la degustación destacaron atributos como: frescura, excelente sabor, buen aroma, masa especial suave, buena cantidad de relleno. Sin embargo, 4 de los participantes comentaron que el tamaño era pequeño en comparación a otras empanadas anteriormente probadas. La disposición a pagar por el producto oscila entre S/.4.5 y S/.6.00 entre todos los participantes.
- Los participantes relacionaban el producto en su mayoría con sus épocas universitarias en donde nos comentaban que por su tamaño era fácil de llevar y comer, aparte de pasar más tiempo con sus compañeros, otros decían que cuando se sentían apurados y era el momento de una empanada con una bebida de chicha morada.
- La variable textura fue compartida un 50% para textura suave y otro 50% para textura crocante en el caso de las empanadas de hojaldre y mixtas.

- Las recomendaciones que nos dieron respecto al empaque hacen referencia a empaques de papel biodegradable de color blanco, recalando el cuidado hacia el medio ambiente por parte de los participantes.
- El 100 % de participantes encontró muy positivo la no utilización de preservantes ni aditivos en la elaboración del producto, siendo el mismo caso para la información nutricional en cada empaque.
- Los participantes mencionaron el canal directo en un 80% a través de punto de venta y un 20 % mencionaron una página de Facebook y página web.
- El 85% de los participantes comprarían el producto porque tiene buen sabor, textura, fresca y es saludable y lo recomendarían a otras personas por medios digitales y boca a boca, el 15% de participantes se quedaría con su propuesta original.

Basados en la recopilación de las informaciones, hallazgos y opiniones de los posibles clientes potenciales fue posible ajustar y validar la propuesta de valor para la línea de productos a lanzar al mercado, las estrategias y planes de acción se verán a detalle dentro del plan de marketing.

#### **4.2.3 Demanda Histórica**

El consumo histórico de productos de panificación y sus derivados como pastelería ha cambiado a lo largo de los años, siendo de 30Kg anuales el consumo per cápita hasta el 2014, y desde el 2015 alcanza los 35 kg<sup>7</sup>, se estima que para los siguientes años y cuando la empresa esté en marcha desde el 2019 se ubique arriba entre los 28 kg hasta los 30 kg.

#### **4.2.4 Demanda Proyectada**

La demanda proyectada toma en cuenta la población adulta del distrito de Surco y alrededores, de los cuales se considera el 40% de ellas como parte del mercado objetivo,

---

<sup>7</sup> Fuente: <https://larepublica.pe/sociedad/698662-aumenta-consumo-de-pan-en-peru>

siendo el total la suma de los cuatro distritos el total de demanda para el 2018, y que se proyecta para los siguientes años.

<b>Mercado Objetivo 2018</b>				
Concepto	SURCO	SAN ISIDRO	MIRAFLORES	BARRANCO
Población Potencial <sup>1</sup>	338,509	55,006	82,805	30,641
Población Adulta en Lima Metropolitana (70.5 %) <sup>1</sup>	238,649	38,779	58,378	21,602
Mercado Objetivo - personas (40 %) <sup>2</sup>	95,460	15,512	23,351	8,641
<b>Total Mercado Objetivo - Personas 4 distritos</b>	<b>142,963</b>			

**Fuente: elaboración propia.**

La proyección se calcula con el crecimiento de la población y luego con en número de despachos o visitas que realizan anualmente al establecimiento.

<b>Demanda Proyectada</b>					
Tasa de crecimiento de la Población	1.01%				
	2018	2019	2020	2021	2022
Mercado Objetivo - personas 4 distritos	142,963	144,407	145,865	147,339	148,827
<b>Demanda Objetiva Total ( despachos anuales)</b>	<b>3,431,112</b>	<b>3,465,766</b>	<b>3,500,771</b>	<b>3,536,128</b>	<b>3,571,843</b>

**Fuente: elaboración propia.**

### 4.3. ANÁLISIS DE LA OFERTA

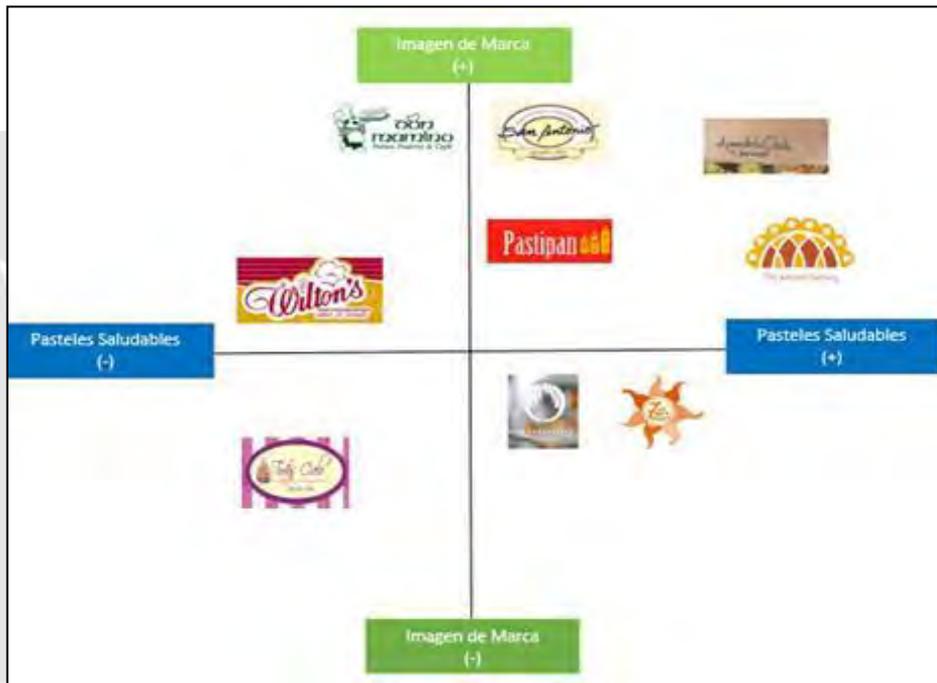
#### 4.3.1 Análisis de la Competencia

En el distrito de Surco tenemos las marcas siguientes y están fuertemente posicionadas, gozan de la preferencia y aceptación del público y sus clientes son el mismo target que nuestro proyecto Dolce Vita apunta atender.

Grupos competidores del sector	Descripción
<u>Pastelerías reconocidas</u> -Don Mamino	-Negocios con más de 5 años de operación, cuentas con locales propios y sus marcas son

<ul style="list-style-type: none"> <li>-Wiltons</li> <li>-San Antonio</li> <li>-Pastipan</li> <li>-Tortas Gaby</li> <li>-El Pan de la Chola</li> </ul>	<p>reconocidas en el mercado.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Ofrecen una amplia variedad de pastelería, ofrecen alta calidad que le vale su actual prestigio, además dentro de sus locales hay la opción de consumirlos como en una cafetería.</li> <li>-Cuentan con un plan de marketing bien desarrollado, trabajan en redes sociales y realizan tácticas de impulso para lograr atraer más clientes.</li> <li>-Atienden clientes exigentes y a empresas, cuentan con capacidad de producción importante, hacen seguimiento de sus entregas y poseen respaldo financiero.</li> </ul>
<p><u>Pastelerías gran escala.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Panaderías: Metro, Wong, Plaza Veja, Tottus, Vivanda.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Son la expansión del negocio y servicio de los supermercados.</li> <li>-Cuentan con gran infraestructura para atender afluencia de público y demanda corporativa de local comercial.</li> <li>-Los clientes asumen calidad y garantía de los productos, basados en la marca.</li> <li>-Personal calificado, capacitaciones permanentes, alta especialización.</li> <li>-Capacidad de atención a clientes corporativos, atienden eventos. Fortaleza por ser cadena de tiendas.</li> <li>-Proceso operativo muy eficiente, seguimiento de normas de calidad, supervisión constante.</li> </ul>

### Mapa de posicionamiento de las pastelerías en Surco.



Fuente: elaboración propia.

#### 4.3.2 Oferta Histórica

La apertura de locales de panaderías y pastelerías es dinámica en todos los distritos de Lima, así como es rápido la apertura de un negocio como este, también es su salida, debido a decisiones incorrectas en la estrategia de negocio, como resultado, las autoridades deberían actualizar el registro de los negocios que se mantienen con éxito de los que no.

Para los años posteriores al 2010, Lima alcanza unas 10 mil panaderías y pastelerías en total el dato más reciente de este número es del 2017 según ASPAN<sup>8</sup>, aunque sus estadísticas no separan el número de pastelerías exacto, porque da por hecho que una panadería de todas maneras va a ofrecer y especializarse en pasteles, razonamiento que no es exacto.

<sup>8</sup> Fuente: <https://elcomercio.pe/economia/negocios/25-panaderias-sumado-servicio-cafeteria-buscando-mejorar-rentabilidad-negocio-426101>

### 4.3.3 Oferta Proyectada

La oferta proyectada consiste en la forma como las actuales panaderías atienden a la demanda de pastelerías hechas con insumos industriales y que todavía tienen mayor demanda, debido a que el cambio a pastelería sana será paulatino con el tiempo.

Además, se ha considerado un promedio de clientes leales al mes, que parte de ellos como sabemos están dispuestos o ya son parte del nuevo consumo de pastelería saludable en un 40%, con esta información podemos obtener el número de despachos que son capaces de atender las actuales pastelerías.

<b>Oferta Proyectada</b>					
	2018	2019	2020	2021	2022
Numero de establecimientos 4 distritos		1100			
Cientes leales promedio de establecimientos 4 distritos		300			
Cientes objetivos (40%) de establecimientos 4 distritos		120			
<b>Oferta proyectada Total (despachos anuales)</b>	<b>3,168,000</b>	<b>3,168,000</b>	<b>3,168,000</b>	<b>3,168,000</b>	<b>3,168,000</b>

Fuente: elaboración propia.

## 4.4. DEMANDA DEL PROYECTO

### 4.4.1 Estimación de la demanda insatisfecha

Se considera de la diferencia entre la demanda versus la oferta de pastelería saludable, y que conforme pasen los años será un estándar en toda la ciudad. Entonces hay una carencia que año tras año se acentúa.

<b>Demanda Insatisfecha</b>					
	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Demanda insatisfecha ( D - O)</b>	<b>263,112</b>	<b>297,766</b>	<b>332,771</b>	<b>368,128</b>	<b>403,843</b>

Fuente: elaboración propia.

#### 4.4.2 Estimación de la demanda del proyecto

Nos basamos en la participación de mercado que requerimos alcanzar de 3.5%, y teniendo en cuenta que se espera una visita de compra mensual de dos veces y anual de 24 veces, de este modo se llegamos a la demanda propia o correspondiente del proyecto de panadería saludable.

<b>Demanda del Proyecto</b>					
Participación del mercado	3.50%				
	2018	2019	2020	2021	2022
Despachos a atender	9,209	10,422	11,647	12,884	14,135

Fuente: elaboración propia.

### 4.5. COMERCIALIZACIÓN

#### 4.5.1 Canales de Distribución

Se contará con un local propio para la producción y venta de toda la línea de pasteles saludables, lo que equivale decir que la distribución se hará en tienda propia, y sumado al delivery que por medio de la central telefónica y redes sociales, los clientes pueden realizar sus pedidos a domicilio.

Para una entrega eficiente, se creará una lista del inventario disponible de pasteles, así como también recoger de la mejor manera los pedidos personalizados de los clientes, para proponer un tiempo de entrega mientras dure la elaboración y el envío.

La cobertura geográfica de la distribución se hará en Surco, San Isidro, Miraflores, y San Borja con mayor énfasis, mientras que otros distritos en la medida en que los tiempos y distancias no afecten una entrega a tiempo.



Cobertura Geográfica de Atención, elaboración propia.

#### 4.5.2 Promoción y Publicidad

Las acciones a realizar en este punto se concentran en la publicidad y promociones de productos, con el fin de posicionar la marca en el mercado y ser reconocidos en el corto plazo. Las acciones a realizar de comunicación se detallan:

- Publicidad impresa de catálogos y volantes con la línea de productos, así como las promociones del momento, junto a estos impresos vienen cupones de descuento. Este material será repartido en lugares públicos, hogares y oficinas.
- Publicidad digital, a través de la presencia de la marca Dolce Vita en las redes sociales más conocidas, generando contenido y participación muy activa de las personas, que compartirán publicaciones para todos sus contactos. Además de la publicidad informativa y recordatoria, también será un canal para promociones y juegos.
- Realización de eventos de impulso y degustación, en los lugares públicos para que la marca empiece a ser reconocida por el tipo de productos que ofrece, que es muy distinto a la oferta actual de pastelerías, cuando el potencial cliente

pruebe nuestros pasteles, aumenta la probabilidad de intención de compra en el futuro con una visita al local.

- Trabajo de RRPP, con el fin de conseguir notas de prensa en la TV y menciones en los programas radiales, ambos de acuerdo al público objetivo. Se incluye el lanzamiento de videos en las redes sociales sobre estas notas.
- Complemento con letrero del local, paneles en tienda, paneles en lugares públicos, afiches en tiendas y bodegas cercanas, y uso de todo recurso creativo propio del marketing BTL pero organizado por cuenta propia.

#### CUADRO DE COSTOS DE INVERSIÓN EN PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN

N°	Items	Precio	Cantidad	Unidad	Inversión Total
1	Diseño del logotipo empresa	S/.150	-	-	S/.150
2	Diseño de página web	S/.2000	-	-	S/.3500
3	Diseño e impresión de volantes	S/.60	5	Millares	S/.300
4	Diseño e impresión de catálogos	S/.12	12	Unidades	S/.144
5	Paneles Publicitarios	S/.80	6	Unidades	S/.480
6	Gigantografías	S/.65	6	Unidades	S/.390
7	Regalos publicitarios	S/.70	3	Cientos	S/.210
8	Degustaciones en Puntos de Venta	S/.500	2	Puntos de Venta	S/1000

Fuente: elaboración propia.

### 4.5.3 Precios

La lista de precios que se propone abarca a toda la línea de productos de Dolce Vita. Para realizar este cálculo se ha tenido en cuenta: precios de la competencia, costos de producción y la elasticidad precio. Cabe precisar que la lista está por encima del promedio del mercado, esto es así porque esperamos que el precio comunique la relación calidad - precio, además tenemos la seguridad que los clientes valoran su salud y están dispuestos a pagar mejores precios.

La estrategia de precios a aplicar en la pastelería Dolce Vita es la de Premium o Primado, porque toma la alta calidad de los productos y el deseo de que el precio recoge esta calidad y comunica a los clientes el cuidado en el uso de insumos y una preparación de alta calidad.

<b>BENCHMARKING DE COMPETIDORES</b>						
<b>Productos</b>	<b>Dolce Vita</b>	<b>Pastipan</b>	<b>La Panetteria</b>	<b>Duska</b>	<b>San Antonio</b>	<b>La Espiga</b>
<b>Empanadas</b>	5.00	6.00	4.50	4.90	6.00	6.00
<b>Alfajores</b>	4.00	3.00	3.00	2.50	3.50	3.00
<b>Tartaletas</b>	5.00	5.00	5.00	4.50	4.90	4.00
<b>Chessecake</b>	5.00	6.00	-	5.00	6.00	5.50
<b>Brownie</b>	4.50	5.00	5.00	4.00	5.50	5.00
<b>Milhojas de Fresca</b>	5.50	6.00	-	4.50	6.90	5.00
<b>Tres leches</b>	5.50	5.00	-	5.00	6.90	5.00
<b>Torta de Chocolate</b>	35.00	45.00	38.00	30.00	45.00	35.00

<b>Torta de Frutas (20 cm)</b>	35.00	-	-	-	-	-
<b>Soufles (20cm)</b>	40.00	45.00	-	40.00	42.00	40.00

Fuente: elaboración propia.

Los ajustes que se hagan en la lista de precios son a causa de fechas festivas y el seguimiento de la aceptación de los clientes sobre cada uno de los precios, además se crearán combinaciones de productos a precios especiales y los “combos” para las ocasiones (reunión, cumpleaños, etc.)

## CAPITULO V: INGENIERÍA DEL PROYECTO

### 5.1. LOCALIZACIÓN

#### 5.1.1 Macro localización

La macro localización del proyecto se ubica en Lima Metropolitana, al ser la más grande e importante ciudad del Perú, ciudad que concentra las principales actividades políticas, económicas, sociales y culturales, y que junto a la enorme concentración de población afín a nuestro público objetivo hace viable la idea de negocio de pastelería sana.

Además, se dispone de facilidades para la apertura de un nuevo negocio, cercanía a un gran número de proveedores, infraestructura para realizar negocios y movimiento de nuestros trabajadores, a parte del rápido alcance para realizar todo tipo de gestión en los distritos de la ciudad.



Macro localización de Empresa, en Lima Perú

#### 5.1.2 Micro localización

Para la ubicación geográfica del taller de pastelería se ha analizado y tomado en cuenta los siguientes aspectos:

- Cercanía a nuestro mercado objetivo, orientado a consumidores de los distritos de Santiago de Surco, San Isidro, Miraflores, San Borja.
- Cercanía a centros empresariales, universidades, institutos entre otros.
- Interconexión con redes viales, por el mismo conglomerado de empresas que alberga, esto conlleva a que se tenga un gran número de tráfico de personas, por lo que existe una población potencial en los paraderos de los sistemas de transporte urbano.
- Poca oferta de pastelería saludable en la zona a ubicarnos, nuestro mercado objetivo son aquellos clientes que además de comer rico quieren comer saludable.

La herramienta utilizada para decidir la ubicación del taller y los puntos de ventas han sido mediante el método de factores ponderados, en la siguiente tabla se describen los factores y las alternativas tomadas en cuenta para la ubicación del local, así como el resultado de las 2 alternativas elegidas para la puesta en marcha del proyecto. Es preciso indicar que las 4 alternativas planteadas hacen referencia a los siguientes 4 distritos: A= San Isidro, B= Miraflores, C= Santiago de Surco y D= San Borja.

CUADRO DE ANALISIS DE FACTORES PONDERADOS PARA UBICACIÓN DEL TALLER

Factores	Descripción de Factores de Localización	Ponderación del factor (%)	ALTERNATIVAS*			
			A	B	C	D
FACTOR 1	Proximidad del mercado y clientes	20	5	5	5	4
FACTOR 2	Proximidad a los proveedores	14	2	3	4	2
FACTOR 3	Nivel socioeconómico de residentes de la zona	16	5	4	4	5
FACTOR 4	Estilo de vida saludable en la zona	16	4	4	4	4

FACTOR 5	Tránsito y población flotante en la zona	12	3	4	5	3
FACTOR 6	Densidad de la población	10	3	4	5	2
FACTOR 7	Precio de los alquileres	12	1	3	4	1

El peso de cada factor está dado en un porcentaje y el valor de calificación de cada alternativa se ubica en una escala de 1 al 5, con estos datos se procede a evaluar cada alternativa con el método de factores ponderados multiplicando el peso de cada factor por la calificación obteniendo un resultado en orden jerárquico que nos servirá para elegir las dos mejores alternativas.

**CUADRO DE RESULTADO DEL ANALISIS DE FACTORES PONDERADOS  
PARA LA UBICACIÓN DEL TALLER**

Factores	Descripción de Factores de Localización	Ponderación del factor (%)	ALTERNATIVAS*			
			A	B	C	D
FACTOR 1	Proximidad del mercado y clientes	20	100	100	100	80
FACTOR 2	Proximidad a los proveedores	14	28	42	56	28
FACTOR 3	Nivel socioeconómico de residentes de la zona	16	80	64	64	80
FACTOR 4	Estilo de vida saludable en la zona	16	64	64	64	64

FACTOR 5	Tránsito y población flotante en la zona	12	36	48	60	36
FACTOR 6	Densidad de la población	10	30	40	50	20
FACTOR 7	Precio de los alquileres	12	12	36	48	12
<b>PUNTUACIÓN TOTAL</b>		<b>100</b>	<b>350</b>	<b>394</b>	<b>44</b>	<b>32</b>
					<b>2</b>	<b>0</b>

Basándonos en los puntajes ponderados de la tabla la localización C representa la mejor alternativa para la instalación del taller de producción y punto de venta con un total de 442 puntos en este caso sería el distrito de Santiago de Surco, para ubicar nuestro segundo punto de venta hemos elegido la localización B que ha obtenido el segundo puntaje más alto de 394 en nuestro análisis.

## 5.2. PROCESO PRODUCTIVO

### 5.2.1 Descripción del Proceso Productivo

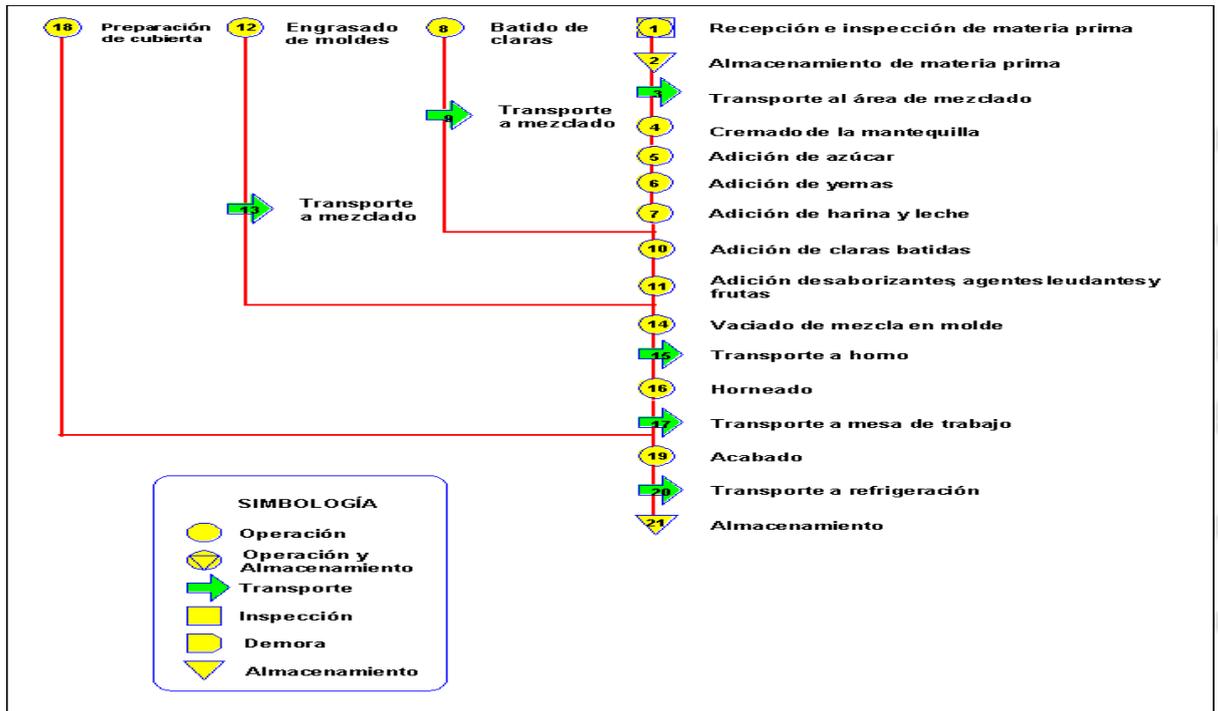
La empanada es una masa quebrada fina o de hojaldre rellena con una preparación salada cocida al horno, el relleno de las empanadas puede incluir carnes rojas, pollo, embutidos, langostinos y vegetales. La masa quebrada es un tipo de masa dura empleada en tartaletas y empanadas y se vuelve consistente al ser calentada al horno, tiene una textura quebradiza que se muestra después del horneado. En la siguiente tabla se detalla los procesos y la receta para elaborar empanada de carne:

<b>Para la Masa Quebrada:</b>	
1. 5 kilo de harina	

2. 400 gr. De materia grasa	
3. 8 huevos	
4. 2 ½ taza de agua	
5. 2 cucharas de azúcar	
6. 1 cucharadita de sal	
<b>Para el Relleno:</b>	
1. 4 kg de carne molida de res	
2. 2 cebolla roja cortada en cuadrados	
3. 2 cucharaditas de ajo molido	
4. 2 cucharaditas de ají amarillo	
5. 5 huevos	
6. Sal, pimienta, comino y orégano	
<b>Tiempo de Preparación:</b>	105 minutos
<b>Tiempo de Horneado:</b>	45 minutos
<b>Tiempo Total de Preparación:</b>	2 h y 30 minutos
<b>N° de Productos terminados:</b>	120 empanadas

Fuente: elaboración propia.

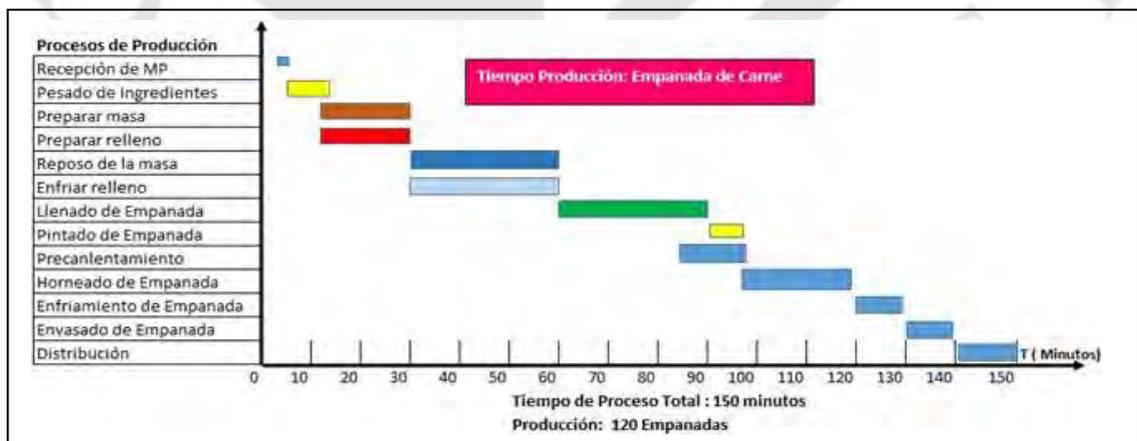
## 5.2.2 Diagrama Operativo del Proceso – DOP



Fuente: elaboración propia.

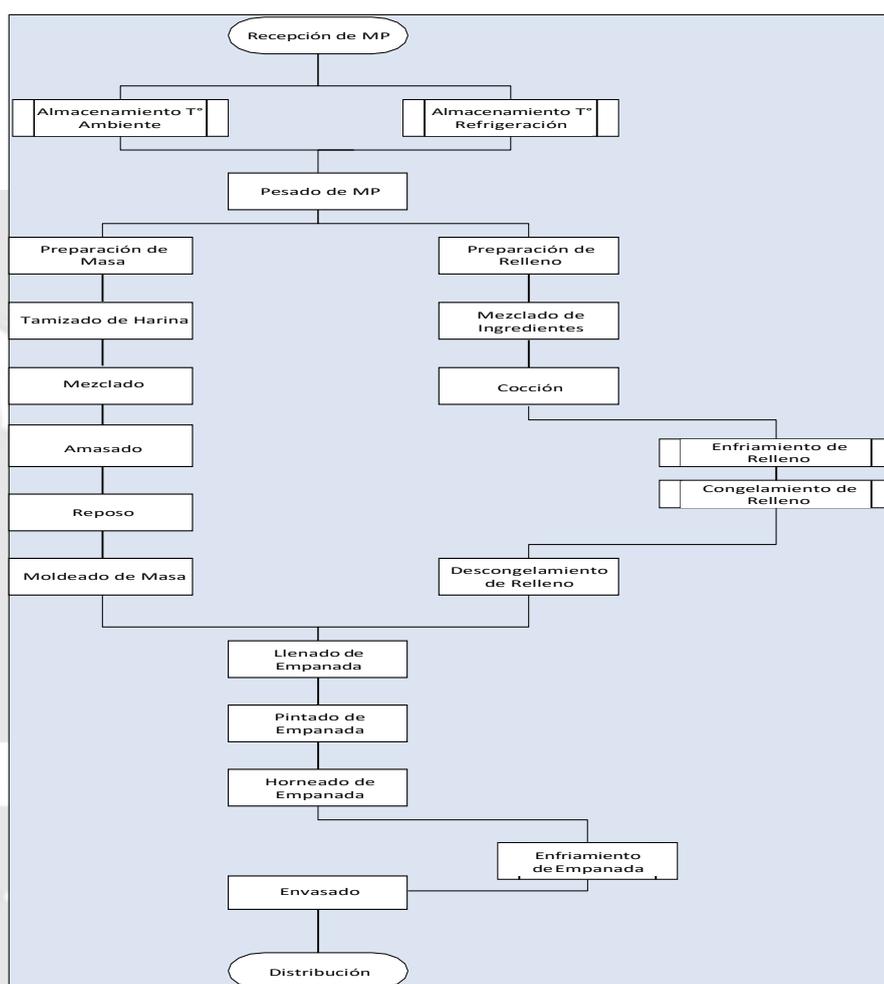
Los tiempos de procesos de producción varían en función al producto, los diagramas van esquematizar con un ejemplo práctico la gestión de los tiempos. En los siguientes gráficos detallamos los tiempos de producción para la elaboración de 120 empanadas, luego de una sola empanada y por ultimo de un pastel saludable.

### DIAGRAMA DE GANTT PARA EL TIEMPO DE ELABORACIÓN DE UN LOTE DE 120 EMPANADAS



Fuente: elaboración propia.

## DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO



Fuente: elaboración propia.

### 5.2.3 Programa de Producción Anual

Los requerimientos anuales de los principales productos que ofrecerá Dolce Vita se calculan por mes y al año en la tabla siguiente.

N°	Productos	Producción mensual promedio del producto para el año 2019	Producción anual promedio del producto para el año 2019
1	Empanadas	10,920	131,040
2	Tortas grandes	120	1,440
3	Bocaditos	1,020	12,240
4	Tortas temáticas	30	360
5	Pasteles Pack	120	1,440

Fuente: elaboración propia.

## 5.2.4 Gestión de Inventarios

La gestión del inventario dentro de la empresa es una actividad estratégica la cual tiene por finalidad reducir al mínimo los niveles de existencias y asegurar la disponibilidad de existencias con respecto a la materia prima, insumos, productos en proceso, productos terminados en el momento oportuno. En resumen, una eficiente gestión de inventarios generará ahorros de costos en la cadena de abastecimiento y permitirá maximizar beneficios.

Una de las metas como empresa dentro de la cadena de suministro es la optimización del inventario para ello se ha realizado un análisis ABC que es un método de categorización de inventario y consiste en la división de los productos en 3 categorías tal como se detalla en la siguiente tabla.

Línea de Productos	Demanda Anual	Precio Promedio Unitario	Consumo Anual Producto	Consumo Anual Acumulado	%	Clase de Inventario
1: Empanadas	132,860	S/.5.00	664,300	664,300	49 %	<b>A</b>
2: Tortas Grandes	11,880	S/.45.00	534,600	1,198,900	88 %	
3: Bocaditos	1,440	S/.70.00	100,800	1,299,700	95 %	<b>B</b>
4: Tortas Temáticas	360	S/.130.00	46,800	1,346,500	99 %	
5: Pasteles Pack	1,440	S/.12.00	17,280	1,363,780	100 %	<b>C</b>

Fuente: elaboración propia.

Los datos incluidos en este análisis están basados en los pronósticos de ventas para el primer año de operación, según los resultados obtenidos se concluye que:

Los productos incluidos en la categoría A son aquellos con un valor de consumo anual de la empresa mayor al 80% que está representado por las dos líneas de productos más importantes que tiene nuestra empresa, desde nuestro punto de vista este tipo de productos necesitan un estricto control de inventario y un acertado pronóstico de ventas para no generar sobre stocks en los almacenes. Por ser una empresa dedicada al rubro de la pastelería este control debe hacerse diariamente con la finalidad de no generar mermas, desperdicios y otros sobrecostos.

Con respecto a los productos incluidos en la categoría B hay que tenerlos monitoreados debido a que pueden migrar a ser productos de una categoría A o C. Por último, aquellos productos que han sido clasificados dentro de la categoría C las órdenes de compra e insumos no son frecuente, por ello se recomienda tener el mínimo stock disponible y realizar la orden de producción cuando se haya realizado el pedido por parte del cliente, si bien es cierto los costos de inventarios son elevados pero presentan una baja demanda dentro de la empresa.

Es importante por parte de los fundadores realizar este tipo de análisis para optimizar el inventario y poder mantener los costos bajo control dentro de la cadena logística. Para poder determinar el tamaño óptimo del lote se ha utilizado el modelo de inventario EOQ:

**a- Demanda mensual promedio de los productos de la empresa en el año 2019**

Tomando como base las últimas ventas de los meses de estudio de emprendimientos en el mismo rubro, se pronostica la demanda para nuestras líneas de producto. Ver siguiente tabla.

N°	Productos	Demanda mensual promedio del producto para el año 2019
1	Empanadas	10920
2	Tortas grandes	120
3	Bocaditos	1020
4	Tortas temáticas	30
5	Pasteles Pack	120

Fuente: elaboración propia.

**b- Costo Total del pedido:** Este costo incluye las cantidades que se piden normalmente en un mes para la venta, además se muestra el costo del producto o precio de compra, logrando así calcular el costo total del pedido.

N°	Productos	Unidades x Mes	Costo del producto por unidad (S/.)	Costo total del pedido (S/.)
1	Empanadas	11000	1.75	19,250
2	Tortas grandes	130	25.00	3,250
3	Bocaditos	1080	30.00	32,400
4	Tortas temáticas	40	60.00	2,400
5	Pasteles Pack	115	4.00	460

Fuente: elaboración propia.

**c- Costo de mantener inventario:** Los datos utilizados para determinar el costo de mantener inventario han sido utilizado de empresas del mismo rubro, siendo la tasa de manejo de inventario del 8%, dentro del cual 4% son por concepto de costos de interés y de oportunidad, 1.5 % costos de depreciación y obsolescencia, 1.5% almacenaje y manejo de inventario, 1% se seguros e impuestos.

N°	Productos	Costo del producto por unidad (S/.)	Costo de mantenimiento De inventario (C*0.08)
1	Empanadas	1.75	0.14
2	Tortas grandes	25.00	2
3	Bocaditos	30.00	2.4
4	Tortas temáticas	60.00	4.8
5	Pasteles Pack	4.00	0.32

Fuente: elaboración propia.

**d- Costo de realizar un pedido:** Para determinar los costos de realizar un pedido, se debe tener en cuenta cual es el costo que cobra el proveedor sobre el total del pedido, se asume un costo de 4.5 % de interés sobre el valor total.

N°	Productos	Unidades Mes	Valor total (S/.)	Costo de pedido (0.045*valor total) S/.
1	Empanadas	11000	19,250	866
2	Tortas grandes	130	3,250	146

3	Bocaditos	1080	32,400	1458
4	Tortas temáticas	40	2,400	108
5	Pasteles Pack	115	460	21

Fuente: elaboración propia.

Por último, se aplicará la fórmula para hallar el número óptimo del lote de producción según el modelo EOQ:

$$Q^* = \sqrt{\frac{2SD}{H}}$$

Donde Q\* es el tamaño óptimo del pedido, el cual representa la ecuación del modelo de cantidad económica de pedido.

S=Costo de realizar un pedido

D: Cantidad demandada en períodos anteriores, en unidades

H=Costo unitario de mantener inventario, en valor monetario, que es igual al costo de manejo de inventario como porcentaje del valor del producto i\*C costo unitario de compra, en valor monetario.

N°	Productos	Unidades Producidas	Q* Optimo	S	D	H
1	Empanadas	10920	11,623	866	10920	0.14
2	Tortas grandes	120	132	146	120	2
3	Bocaditos	1020	1113	1458	1020	2.4

4	Tortas temáticas	30	37	108	30	4.8
5	Pasteles Pack	120	125	21	120	0.32

Fuente: elaboración propia.

De los datos obtenidos se puede decir que los productos de mayor demanda son las empanadas con una cantidad de 10920 mensuales y que al momento de realizar un pedido incurre en un costo de S/.866 siendo la cantidad óptima del lote de cada mes es de 11,623 unidades. Esto quiere decir que si se realiza este pedido según lo proyectado no habrá oferta de producto para atenderlo.

### 5.2.5 Proceso de Gestión de Pedidos

La gestión adecuada de los pedidos dentro de la Tienda / Punto de Venta o Entrega a domicilio por Pedido, son actividades claves dentro de la logística interna debido a que permite identificar oportunidades de mejora para el cumplimiento óptimo relacionado a los tiempos de atención de los pedidos. Los procesos son detallados a continuación:

En Tienda / Punto de Venta:

Fase 1: Selección de Producto:

El cliente de acuerdo a su gusto, escoge el producto a consumir, los cuales se exponen en los mostradores.

Fase 2: Pago en Caja:

Una vez confirmado el producto a consumir, el cliente se acerca a Caja para realizar el pago. En este punto se le brinda al cliente la forma de pago en efectivo o por Tarjeta (Débito o Crédito).

Fase 3: Generación del Ticket y Facturación:

Confirmado el abono, se le emite el ticket de compra, así como la facturación del mismo, esta puede ser boleta o factura.

#### Fase 4: Entrega del Producto:

Se procede a despachar el producto. Este puede ser consumido en la tienda o puede ser empacado, según el requerimiento del cliente.

#### Pedido con tiempo de entrega:

##### Fase 1: Recepción de Pedido:

Para la atención de pedidos con tiempo de entrega, se inicia desde que se recepciona la orden de pedido por los distintos canales de atención de pedidos, la recepción de pedidos se realizará vía telefónica en este primer año y en el segundo año iniciaremos con pedidos a través de la web de la empresa.

Para estos pedidos se identifica si es para eventos, de ser así, se debe de cumplir con la política de 2 días de anticipación para que pueda ser atendido. De igual manera se aplica un pago por adelantado del 50% para dar inicio a la orden de producción y 50% a contra entrega. Para ser efectivo del pago o cancelación del adelanto o importe total del costo, se han establecido canales de pago como por ejemplo: depósito en cuenta, transferencia bancaria o virtual. Para los pagos por Delivery, se ha establecido el uso de un POS Móvil para el pago contra entrega.

##### Fase 2: Generación Orden de Producción:

Una vez confirmado el pago, se realiza el registro de la Orden de Producción para que se ejecute la producción del pedido, a la fábrica.

##### Fase 3: Recepción de Producto Terminado:

Culminado el proceso de producción ya se tiene el producto terminado en el almacén, se verifica el empaquetado de acuerdo a las especificaciones del pedido.

#### Fase 4: Facturación y Cobranza:

Según lo programado se procede a generar la facturación, dando inicio al proceso de cobranza del pedido realizado por el cliente.

#### Fase 5: Distribución por Delivery:

Para la implementación del servicio de Delivery, se tiene en consideración la premisa que somos una empresa que recién está iniciando sus operaciones y que la venta de los productos está más orientada a venta en mostrador. Por lo que nuestro pronóstico de ventas por este canal es de 3% al 5%.

*El servicio por Delivery al inicio no será recurrente, esperando que en los meses próximos de operación se pueda tener más rotación de ventas por Delivery. Para la implementación de este servicio se está considerando lo siguiente:*

- 1. El servicio tendrá su alcance de entrega, solo en el área geográfica de nuestro mercado objetivo.*
- 2. Se delimitará correctamente las zonas de reparto. Para que la entrega sea más eficiente. Esto permitirá calcular bien el tiempo que empleará el repartidor en entregar el producto al cliente.*
- 3. Se tendrá el centro de distribución de productos por Delivery en la Tienda Principal en Santiago de Surco.*
- 4. En los primeros 3 meses no centrará personal fijo externo con motocicleta para realizar esta labor, solo se contratará a empresas de servicios de transporte que hacen reparto en motocicletas.*
- 5. Pasado el tercer mes, y revisando el flujo de recurrencia de envío por servicio por Delivery, se evaluará contar con un personal con contrato externo que realice este servicio. Este personal tendrá disponible su vehículo motorizado.*

6. Para la selección del proveedor se ha estado revisando con varias empresas, de las cuales se ha considerado a dos empresas:

-KCR COURIER PERÚ S.A.C, costo de servicio de S/. 10 por entrega. SLA garantizado 30 min ruta más larga

-CABIFY EXPRESS, costo de servicio S/. 15.00 por entrega. SLA 25 min ruta más larga.

Por lo que KCR COURIER PERÚ S.A.C, ha sido seleccionada para los servicios de Delivery en estos primeros meses.

7. De igual manera se ha evaluado a varios proveedores individuales que prestan este servicio, los cuales cuentan con su movilidad. De acuerdo a ello se ha evaluado a:

- PERSONAL PARTICULAR CON MOTO 1, sueldo básico de S/ 1,200. SLA de 30 minutos ruta más larga.

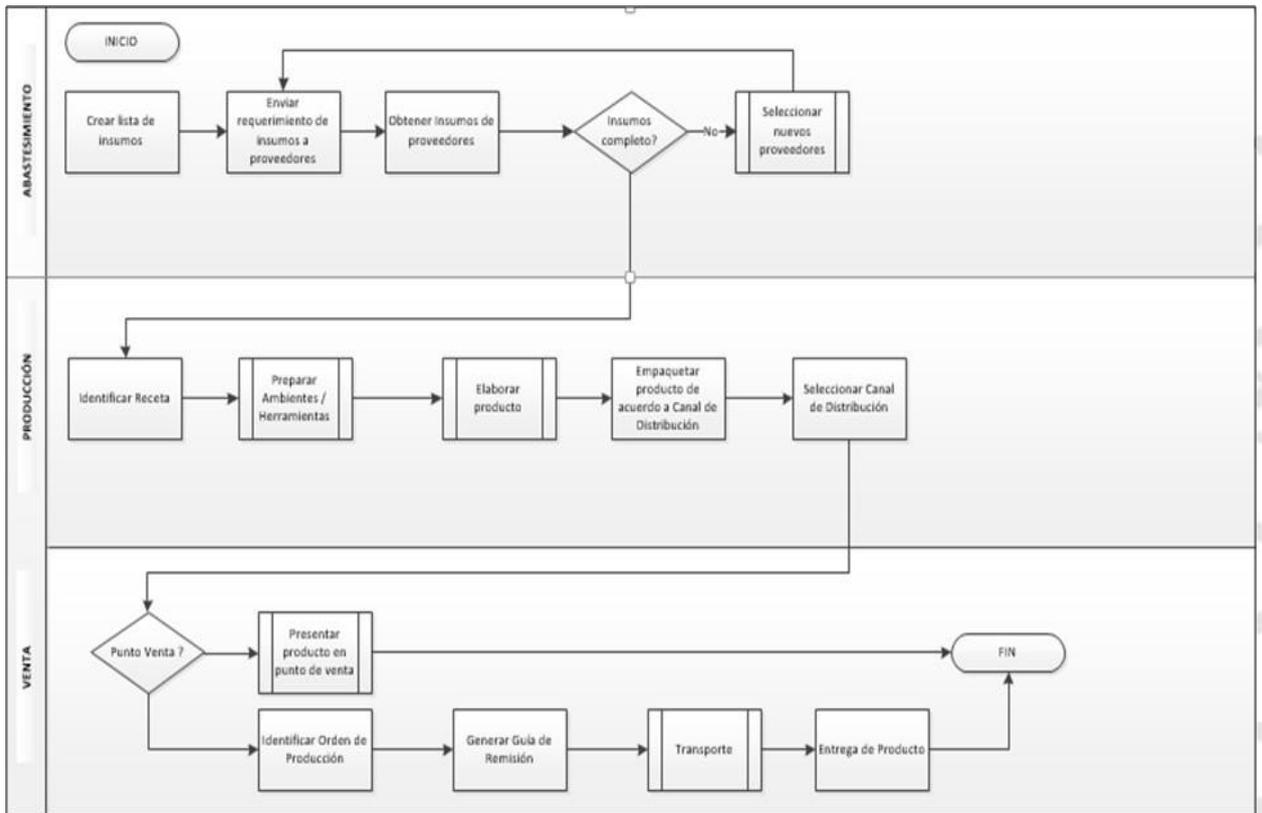
- PERSONAL PARTICULAR CON MOTO 2, servicio de S/ 3.50, como tarifa base por cada envío (sujeto a la rotación de la entrega de producto. De no ser así el sueldo básico es de S/. 1,400 mes). SLA de 30 minutos ruta más larga.

Después de esta evaluación se ha considerado que se puede contar con PERSONAL PARTICULAR CON MOTO 1.

8. Considerando el costo del servicio por Delivery, como estrategia comercial de costos, el importe de este servicio será asumido por el cliente, por lo que se le indicará al momento de tomar el servicio, nuestros clientes aceptarán pagar este costo extra debido a que somos una empresa posicionada en el rubro de la pastelería saludable, con una propuesta de valor orientada a un nicho de mercado que cuida su salud y la de su familia.

9. Para los pagos del producto, que serán enviados por Delivery, el cliente tendrá las modalidades de pagar en efectivo o con tarjeta (debito/crédito). Para este servicio de tarjeta, se tendrá el servicio de Visa con su POS PC móvil para estos cargos.

## Diagrama del proceso operativo: almacenes, producción y distribución.



Fuente: elaboración propia.

### 5.3. TAMAÑO DE PLANTA

#### 5.3.1 Maquinaria requerida

En la siguiente descripción se mencionan los equipos indispensables para dar inicio al proceso de producción, el cuadro con la totalidad de equipos y materiales se adjunta en los anexos.

N°	Equipo y Maquinaria Industrial	Precio (S./.)	Cantidad
1	Horno Semindustrial Centro Gas-Proveedores	5940	1
2	Horno Estacionario Vertical -Anexos (Coti)	14000	1
3	Sobadora / Amasadora	6000	1
4	Selladora Manual	100	1
5	Balanza Digital ( 150 kg)	150	1
6	Coche Bandejas	100	3
7	Exhibidora	4000	1
8	Picadora	150	1
9	Mesa de Acero Inoxidable	1000	2
10	Multiprocesador	700	1
11	Refrigerador	1000	1
12	Cocina semi industrial	1200	1
13	Horno Microondas	680	1

Fuente: elaboración propia.

N°	Equipo y Maquinaria de Produccion	Precio (S./.)	Cantidad
1	Mesa de trabajo	700	2
2	Licador Oster	280	1
3	Batidora de Mano	110	1
4	Moldes de empanadas	135	10
5	Moldes de queque rectangular (1/2 kg)	5	40
6	Moldes de queque rectangular ( kg)	8	40
7	Molde de queque redondo (30)	6	15
8	Molde de pye	10	15
9	Molde de cup cake	20	6
10	Molde de torta rectangular	30	4
11	Balanza Digital (5kg)	60	1
12	Espátulas de goma	9	4
13	Juego de ollas de seis piezas	345	1
14	Juego de peroles de tres piezas	60	3

Fuente: elaboración propia.

N°	Equipo para Punto de Venta/Stand	Precio (S./.)	Cantidad
1	Mostrador de Vidrio ( 1.20 x 1.7)	350	2
2	Mostrador de Vidrio ( 2.80 x 0.80)	450	2
3	Impresora HP	370	2
4	Extintor ( 6 kg)	150	4
5	Extintor de mano	50	1
6	Estantes	200	2
7	Reposteros	800	1
8	Televisor	700	1
9	Juego de Mesa y Silla	299	2
10	Sillas	40	6
11	Silla de Oficina	180	3
12	Computadora HP	3200	3
13	Módulo de Venta de Pasteles	10000	1
14	Caja Registradora	1000	2
15	Escritorios	230	3

Fuente: elaboración propia.

### 5.3.2 Área requerida

El taller de producción estará comprendido en un espacio de 120 m<sup>2</sup> con 6 ambientes en su interior para almacenes, cocina, amasadoras, hornos, depósitos, oficinas, SSHH y que se ubicará en el distrito de Surco y el punto de venta es de 4x4 m<sup>2</sup>.

## 5.4. CARACTERÍSTICAS FÍSICAS

### 5.4.1 Infraestructura

El espacio físico de operaciones cuenta con:

- Almacén: dos espacios donde se guardan los insumos y otro asignado para los productos finales, cuentan con poca iluminación, ventilación y mantiene fresco lo almacenado.
- Cocina: espacio para la elaboración de pasteles que requieren de componentes a preparar: rellenos, batidos, cortes, etc. Cuentan con mesas, equipos e instalaciones eléctricas y sanitarias.
- Producción: espacio para hornos, amasadoras, picadoras, todo equipo que ocupa espacio y se relacione con la pastelería.
- Administración: ambiente para la gestión y venta de la pastelería.

Además, como soporte se tiene los tanques de agua, congeladores e instalado el sistema eléctrico y sanitario que de suministro a las operaciones.

### 5.4.2 Maquinarias y equipos

1- Área de Almacén: Se contará con una (1) mesa de trabajo de acero inoxidable de 1.90 x 1.20, una (1) balanza electrónica de 100 kg, dos (2) estantes metálicos con puerta de acero inoxidable y dos (2) estantes abiertos de acero inoxidable.



2- Área de Cocina: Se contará con una (1) cocina semindustrial, una (1) refrigeradora, una (1) congeladora, un (1) horno microondas, un (1) multiprocesador.



3- Área de Producción: Se contará con tres (3) mesas de trabajo de acero inoxidable de 1.90 x 1.5, un (1) horno semindustrial rotativo, un (1) horno estacionario vertical, una (1) sobadora / amasadora, dos (2) coches bandeja, veinte (20) bandejas de acero.



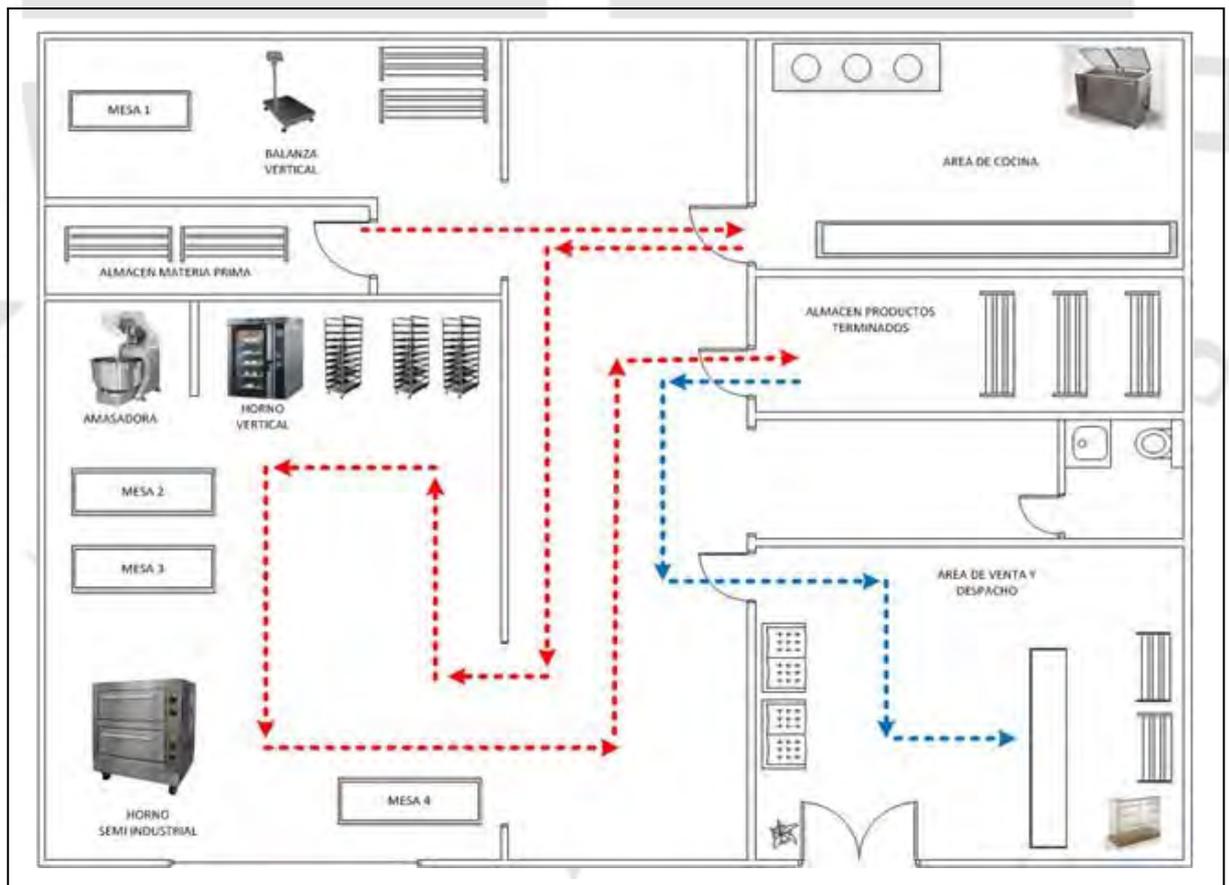
4- Área de Administrativa y Despacho: Se contará con un (1) mostrador, un (1) escritorio, una (1) silla, dos (2) coches bandejas.



### 5.4.3 Distribución de planta

Dentro del plan de operaciones se ha propuesto el siguiente layout de planta para nuestra empresa de acuerdo a los requerimientos de equipos y maquinarias. Las líneas punteadas rojas diagraman el flujo de producción de productos en proceso y de los productos terminados y las líneas punteadas azules diagraman el flujo de venta y despacho al cliente final.

Para la distribución de las diferentes áreas del taller de producción se han tomado en cuenta las normas que nos brinda la Municipalidad de Santiago de Surco, un correcto diseño y distribución impactará en la calidad del producto.



Fuente: elaboración propia.

## 5.5. REQUERIMIENTOS DEL PROCESO

### 5.5.1 Mano de obra

El personal para inicios de operaciones que se requiere garantiza la correcta operación de la pastelería.

Cantidad	Puesto
1	Jefe de Producción
1	Jefe de Logística
1	Maestro Pastelero - Taller
2	Asistente de Producción - Taller
2	Supervisores -Taller

Fuente: elaboración propia.

### 5.5.2 Materia prima

Con la finalidad de gestionar adecuadamente los inventarios se registrarán las materias primas, insumos, productos en proceso y productos terminados en una ficha en Excel bajo el método PEPS que tiene como principio la salida del inventario de producto que ingresó primero quedando aquellos que se compraron más recientemente. El cuadro siguiente muestra como ejemplo la información de inventario físico de la materia prima harina para una semana.

FECHA	ENTRADAS			SALIDAS			EXISTENCIAS		
	Cantidad	CANTIDAD	COSTO UNIDAD	COSTO TOTAL	CANTIDAD	COSTO UNIDAD	CANTIDAD	COSTO UNIDAD	COSTO TOTAL
1/04/2019							25 Kg	2.5	62.5 INVENTARIO INICIAL
2/04/2019				5 Kg	2.5	12.5	20 Kg	2.5	50
3/04/2019				10 Kg	2.5	25	10 Kg	2.5	25
4/04/2019	35 Kg	2.5	87.5				45 Kg	2.5	112.5
5/04/2019				10 Kg	2.5	25	35 Kg	2.5	87.5
6/04/2019				10 Kg	2.5	25	25 Kg	2.5	50 INVENTARIO FINAL

Fuente: elaboración propia.

### 5.5.3 Insumos

Cada pastel o torta, demanda una cantidad determinada de insumos indirectos, que juntos se cotiza los requerimientos de cada ingrediente. El cuadro siguiente muestra los requerimientos semanales para operar la pastelería, de cada uno de los insumos a trabajar.

<i>2.1. Materia Prima</i>	<i>Prec. Uni</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Unidad</i>
<i>Harina Premium</i>	<i>120</i>	<i>1</i>	<i>SACO (50 Kg)</i>
<i>Panela orgánica</i>	<i>500</i>	<i>1</i>	<i>SACO (50 Kg)</i>
<i>Mantequilla Light</i>	<i>64</i>	<i>1</i>	<i>Caja (8 Kg)</i>
<i>Manteca vegetal</i>	<i>58</i>	<i>1</i>	<i>Caja (10 Kg)</i>
<i>Huevos</i>	<i>5</i>	<i>10</i>	<i>KG</i>
<i>Manjarblanco</i>	<i>30</i>	<i>1</i>	<i>Balde ( 5 KG)</i>
<i>Azúcar en Polvo</i>	<i>5</i>	<i>5</i>	<i>KG</i>
<i>Aceite Cero Colesterol</i>	<i>12</i>	<i>10</i>	<i>1L</i>
<i>Polvo de Hornear</i>	<i>8</i>	<i>5</i>	<i>KG</i>
<i>Leche Evaporada Light</i>	<i>39</i>	<i>1</i>	<i>12 Unidades</i>
<i>Leche Condensada</i>	<i>36</i>	<i>1</i>	<i>12 Unidades</i>
<i>Crema de Leche</i>	<i>120</i>	<i>1</i>	<i>12 Unidades</i>
<i>Fugde</i>	<i>40</i>	<i>1</i>	<i>Balde ( 5 KG)</i>
<i>Crema Pastelera</i>	<i>90</i>	<i>1</i>	<i>10 Unidades</i>
<i>Colapiz</i>	<i>30</i>	<i>1</i>	<i>KG</i>
<i>Durazno en Conserva</i>	<i>50</i>	<i>1</i>	<i>10 unidades</i>
<i>Canela en Polvo</i>	<i>40</i>	<i>1</i>	<i>KG</i>
<i>Esencia de Vainilla</i>	<i>30</i>	<i>1</i>	<i>Lt</i>
<i>Cocoa</i>	<i>20</i>	<i>1</i>	<i>KG</i>
<i>Gastaña</i>	<i>12</i>	<i>1</i>	<i>KG</i>
<i>Pasas</i>	<i>12</i>	<i>1</i>	<i>KG</i>
<i>Clavo de Olor</i>	<i>80</i>	<i>1</i>	<i>KG</i>
<i>Pecana</i>	<i>80</i>	<i>1</i>	<i>KG</i>
<i>Mermelada de Fresa</i>	<i>25</i>	<i>1</i>	<i>1 Balde (5 Kg)</i>
<i>Puré de Manzana</i>	<i>20</i>	<i>1</i>	<i>1 Balde (5Kg)</i>
<i>Jamón del País</i>	<i>20</i>	<i>5</i>	<i>KG</i>
<i>Queso Dambo</i>	<i>25</i>	<i>5</i>	<i>KG</i>
<i>Pollo</i>	<i>14</i>	<i>5</i>	<i>KG</i>
<i>Carne</i>	<i>25</i>	<i>5</i>	<i>KG</i>
<i>Chorizo</i>	<i>17</i>	<i>5</i>	<i>KG</i>
<i>Salchicha</i>	<i>20</i>	<i>5</i>	<i>KG</i>
<i>Azúcar Rubia</i>	<i>140</i>	<i>1</i>	<i>SACO (50 Kg)</i>
<i>Sal Natural</i>	<i>15</i>	<i>10</i>	<i>KG</i>
<i>Pimienta</i>	<i>40</i>	<i>1</i>	<i>KG</i>
<i>Comino</i>	<i>30</i>	<i>1</i>	<i>KG</i>
<i>Aceitunas</i>	<i>8</i>	<i>2</i>	<i>KG</i>
<i>Orégano</i>	<i>20</i>	<i>1</i>	<i>KG</i>
<i>Aji Amarillo Polvo</i>	<i>20</i>	<i>1</i>	<i>KG</i>
<i>Cacao</i>	<i>15</i>	<i>5</i>	<i>KG</i>
<i>Masa Fondont</i>	<i>10</i>	<i>5</i>	<i>KG</i>
<i>Cebollas</i>	<i>2.5</i>	<i>10</i>	<i>KG</i>

Fuente: elaboración propia.

### 5.5.4 Servicios

Los servicios a requerir para las operaciones de la pastelería se listan a continuación, y comprenden tantas actividades que apoyan a los procesos productivos, así como para la gestión administrativa y comercial. Cada actividad requiere de un costo a asumir, aquí, detallados de manera mensual.

<i>Costos Fijos</i>	<i>Precio Mensual</i>
<i>Alquiler de taller de producción</i>	1600
<i>Alquiler punto de venta</i>	3000
<i>Gastos de Servicios de Stand /Gastos comunes</i>	1000
<i>Servicio de Electricidad- Taller</i>	300
<i>Servicio de Agua Potable- Taller</i>	120
<i>Arbitrios - Taller</i>	80
<i>Servicio de Teléfono e Internet - Taller</i>	120
<i>Gas- Taller</i>	38
<i>Reparación y Mantenimiento de Maquinaria</i>	100
<i>Papelería y Utiles</i>	20
<i>Utiles de Limpieza</i>	30
<i>Mantenimiento de Maquinaria</i>	300
<i>Contador (Asesoría Contable)</i>	300
<i>Asesoría Legal</i>	100
<i>Hosting de Pagina WEB</i>	350
<i>Recojo y traslado de la MP e Insumos</i>	630

Fuente: elaboración propia.

### 5.5.5 Proveedores

El proceso de compra de insumos, materia prima, maquinaria o algún servicio para el taller inicia a través de la identificación de una necesidad, continuando por la búsqueda de proveedores, el análisis de ofertas de los proveedores, establecimiento de criterio de selección y certificación de los proveedores. Dentro de los criterios de selección de proveedores se han identificado 4 factores claves:

- Calidad de insumos
- Precios competitivos
- Tiempo de entrega
- Disponibilidad inmediata

Nuestros principales proveedores de materia prima e insumos son los siguientes:

1. Distribuidora Alicorp: Harina especial y harina de panificación
2. Distribuidora Costeño: Azúcar
3. Avícola San Fernando: Huevos, pollo
4. Distribuidora Laive: Mantequilla, queso parmesano, leche, manjar blanco, fudge
5. Distribuidora Negusa: Chocolate y coberturas

6. Mercado Mayorista: Pecanas, castañas, pasas, maní, frutos secos
7. Distribuidora Gloria: Conservas, leche, fruta, yogures, etc.
8. Distribuidora Maruy: Uniformes de las personas
9. Makro y Minka
10. Proveedores de maquinarias y mantenimiento: Maquipan, Nova, Consorcio Surge, Frigoríficos Perú SAC.

Como parte de la gestión de proveedores se ha coordinado que la entrega de algunos de los productos en su mayoría no perecibles serán entregados directamente en las instalaciones del taller sin ningún costo adicional, este es el caso de proveedores como Laive y Alicorp.

Sin embargo, existen materias primas que deben ser compradas directamente en una central de abastos por el grado de perecibilidad es ahí donde se asume en un costo de traslado del taller de producción al punto de compra, tal como se detalla en la siguiente en la tabla

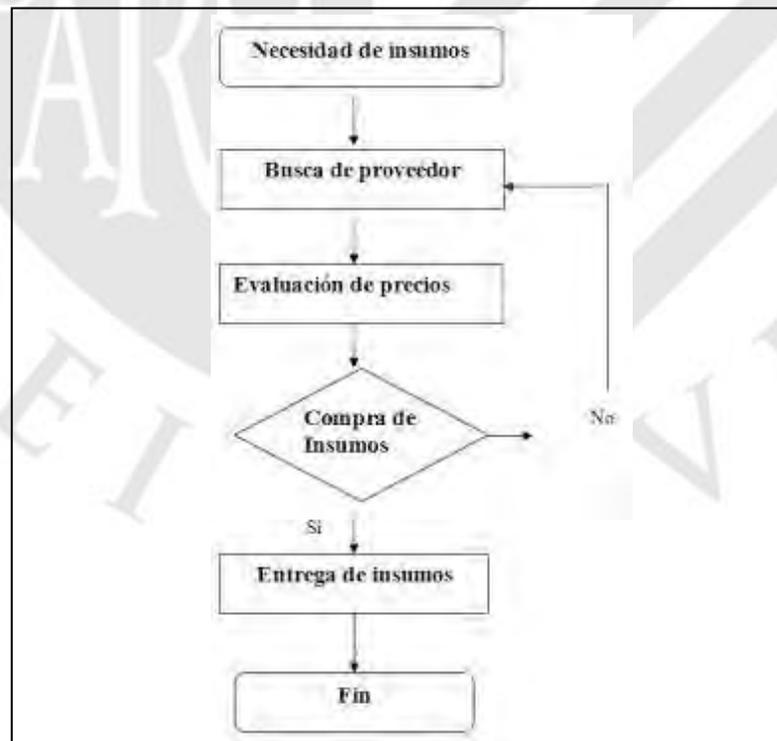
N°	Costos Logísticos	Frecuencia a Compra	Lugar de Compra	Costo Total de Traslado/Recojo	Costo Anual
1	Compra de MPD (alimentos perecibles como: pollo, carne,chorizo,salchicha, entre otros)	Diaria (7 días)	Chorrillos Surco San Juan	S/.20.00 / día	S/.7,200.00
2	Compra de MPD no perecible (aceites,polvo de hornear, conservas,vainilla, entre otros)	Trimestral	Makro	S/.15.00/ M	S/.60.00
2	Compra de MPI ( envases, cajas,papel manteca,bolsas)	Trimestral	Cercado de Lima	S/.30.00 / T	S/.120.00

3	Compra de Materiales de Aseo	Trimestral	Chorrillos Surco San Juan	S/.10.00/ T	S/.40.00
4	Compra en Materiales de Personal	Anual	La Victoria	S/.40.00/ A	S/.40.00
5	Compra de Material Publicitario (Volantes, Etiquetas, Gigantografías)	Semestral	Cercado de Lima	S/.50.00 / S	S/.100.00
6	Traslado de Mercadería a Punto de Venta	Diaria	Miraflores	S/.15.00/D	S/.5,400.00

Fuente: elaboración propia.

Cabe indicar que nuestros proveedores se han comprometido con nosotros para abastecernos a pesar de los bajos volúmenes de compra inicial. El Flujo de Compra de Materia Prima a cualquier Proveedor seleccionado se grafica de la siguiente forma:

DIAGRAMA DE FLUJO DE COMPRA DE MATERIA PRIMA



Fuente: elaboración propia.

## 5.6. SISTEMAS DE GESTIÓN

### 5.6.1 Sistema de Gestión de Calidad

Para dar la confianza adecuada de que nuestro producto y servicio cumplen los requisitos de calidad es necesario contar con un sistema de Gestión de Calidad que integre acciones, principios y políticas que estén encaminadas a mejorar la marcha y funcionamiento de la organización.

Algunos de los retos que tenemos como empresa con respecto a la Gestión de Calidad son los siguientes:

- Realizar un control de proveedores y de materia prima para garantizar la calidad y seguridad de los productos, asegurándonos que los proveedores estén autorizados y respetan las condiciones en cuanto a higiene, calidad de materia primas, condiciones de transporte y temperatura. Se deberá controlar al momento de la recepción de las materias primas si se encuentran en perfecto estado y con los envases limpios, con etiquetas y sin pasar la fecha de vencimiento.
- Implementar un buen sistema de trazabilidad que permita mejorar la seguridad de los productos, cumplimiento de las normativas, obtención de la información de la materia prima y de los proveedores de tal manera que podamos identificar algún riesgo en el proceso de producción.
- Hacer un control permanente de los procesos de manipulación higiénica de materias primas y elaboración de los productos.
- Supervisar periódicamente y documentar como se viene gestionando la calidad en la planta productiva con respecto a las áreas de trabajo, equipos y maquinarias y manipulaciones.
- Implementar Manual de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) a la brevedad.
- Tramitar registro sanitario de todos los productos a través de Digesa.
- Implementar un sistema para la gestión de la producción y gestión de pedidos.
- Implementar a mediano plazo un SGC para el taller de pastelería saludable (ISO 9001:2015)

- Implementar a mediano plazo un Sistema HACCP (Sistema de Análisis de Peligros y Control en Puntos Críticos).

### 5.6.2 Sistema de Gestión Ambiental

Comprenden las siguientes acciones:

- Prevención de la contaminación ambiental: a pesar de que nuestra actividad no es crítica, mediante capacitaciones se busca evitar que equipos o mala manipulación de insumos afecten el ambiente.
- Uso razonable de los recursos naturales: concientizando al personal a evitar el desperdicio o mal uso de agua, energía y otros elementos.
- Identificación y control de impactos negativos: reducción del uso de plástico, constante mantenimiento de equipos y supervisión continua de control de gases.
- Mejora continua: buscar nuevas soluciones que propongan personal o salgan en el sector para aplicar a los procesos de producción.

### 5.6.3 Gestión de responsabilidad social

La responsabilidad social empresarial de pastelería Dolce Vita, se basa en los siguientes fundamentos:

- Nuestra actividad comercial se basa en buenas prácticas empresariales para nuestros clientes, proveedores y grupos de interés.
- Nuestra producción es amigable con el medio ambiente, y concientizamos a nuestro personal a evitar y prevenir situaciones contrarias.
- Tenemos un compromiso de desarrollo con nuestro personal, dándoles un grato ambiente de trabajo, inclusivo y ayudándolos en su mejora y desarrollo.
- Fomentaremos actividades para el desarrollo social, como auspicios, patrocinios y colaborar con cuanto evento nos sea posible.

## 5.7. CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO

Para iniciar operaciones, se necesitan cumplir estas actividades previas para realizar instalaciones acondicionar la infraestructura y conseguir el personal idóneo para que trabaje en el negocio.

<b>Gantt de proyecto</b>	<b>Semana</b>									
<b>Actividad</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
Constitución de empresa										
Acondicionamiento local										
Instalaciones electrica										
Instalaciones sanitarias										
Compra equipos y muebles										
Compra materiales										
Compra insumos										
Supervisión, permisos										
Instalaciones Mobiliario										
Reclutamiento personal										
Capacitacion personal										
Campaña de Lanzamiento										
Inicio de operaciones										
	<b>Mes 1</b>			<b>Mes 2</b>				<b>Mes 3</b>		

Fuente: elaboración propia.

## **CAPITULO VI: ASPECTOS LEGALES Y ORGANIZACIONALES**

### **6.1. ASPECTO LEGAL**

#### **6.1.1 Tipo de Sociedad**

Procedimiento y leyes para la constitución de la empresa como Sociedad Anónima Cerrada SAC, esto incluye trámites en la notaría y la reserva con registro del nombre en Registros Públicos. Los socios tendrán una participación igualitaria, y entre ellos se nombran las diferentes gerencias a asumir.

#### **6.1.2 Tributos**

La Empresa de pastelería Dolce Vita, se clasifica como pequeña empresa que tributa bajo el Régimen General en la tercera categoría, lo que implica el pago de Impuesto a la Renta anual del 29.5% de la utilidad antes de impuesto (base imponible), además de reconocer en todas sus ventas el cargo por IGV que amerita y en cada uno de sus costos y gastos.

#### **6.1.3 Laboral**

Las pequeñas empresas en Perú, reconocen el pago de aportes por concepto de jubilación de los empleados, dependiendo si se destinan estos fondos a una AFP o a la ONP, a parte reconocen del 50 por ciento de la CTS al año, hasta un máximo de tres remuneraciones; así como el pago del 50 por ciento de las gratificaciones de julio y diciembre. También están obligadas a dar vacaciones y asegurar a sus empleados dependiendo del sistema en una EPS, el SIS o ESSALUD.

#### **6.1.4 Normas Legales**

Las leyes de salud y seguridad laboral que deben ser implementadas en la empresa, en este punto se encuentra: carnet de sanidad del personal y una matriz de riesgos, plan de seguridad de Defensa Civil, además se tiene que cumplir con trámite de Registro

Sanitarios de los productos en DIGESA.

Para abrir el negocio se necesita de los trámites para la licencia de funcionamiento y certificado de Defensa Civil de la empresa que sean expedidos por la Municipalidad de Surco al ser este distrito el punto de ubicación de las operaciones.

## **6.2. ASPECTO ORGANIZACIONAL**

### **6.2.1 Descripción de la Organización**

Dolce Vita al ser una mediana empresa priorizará las actividades principales relacionadas a la puesta en marcha del proyecto, estas serán ejecutadas por los 3 miembros del equipo como Gerente General, Jefe de Producción y Jefe de Logística. A continuación, se detalla las actividades por áreas que desempeñará cada directivo.

**Área de RRHH:** El Gerente General de la empresa Dolce Vita se encargará del reclutamiento, selección, contratación, descripción y análisis del puesto de trabajo, se responsabiliza de la realización de capacitaciones y entrenamiento al personal, planificación de sueldos y salarios, evaluación de desempeño y promoción de la seguridad en el trabajo.

**Área de Administración / Ventas:** El Gerente General se encargará en el corto plazo de cumplir las metas establecidas en el plan de marketing, relacionado al diseño e implementación y mejoramiento a flujos asociados a la entrega de los pedidos, colocación a tiempo los pedidos en las condiciones acordadas, así como también verá temas asociados a la finanzas y contabilidad de la empresa, es preciso mencionar que se contará con un contador y abogado externo, el cual nos permitirá tomar decisiones respecto a la evaluación de fuentes de financiamiento, condiciones de pago a proveedores, cobranzas y operaciones financieras y contables.

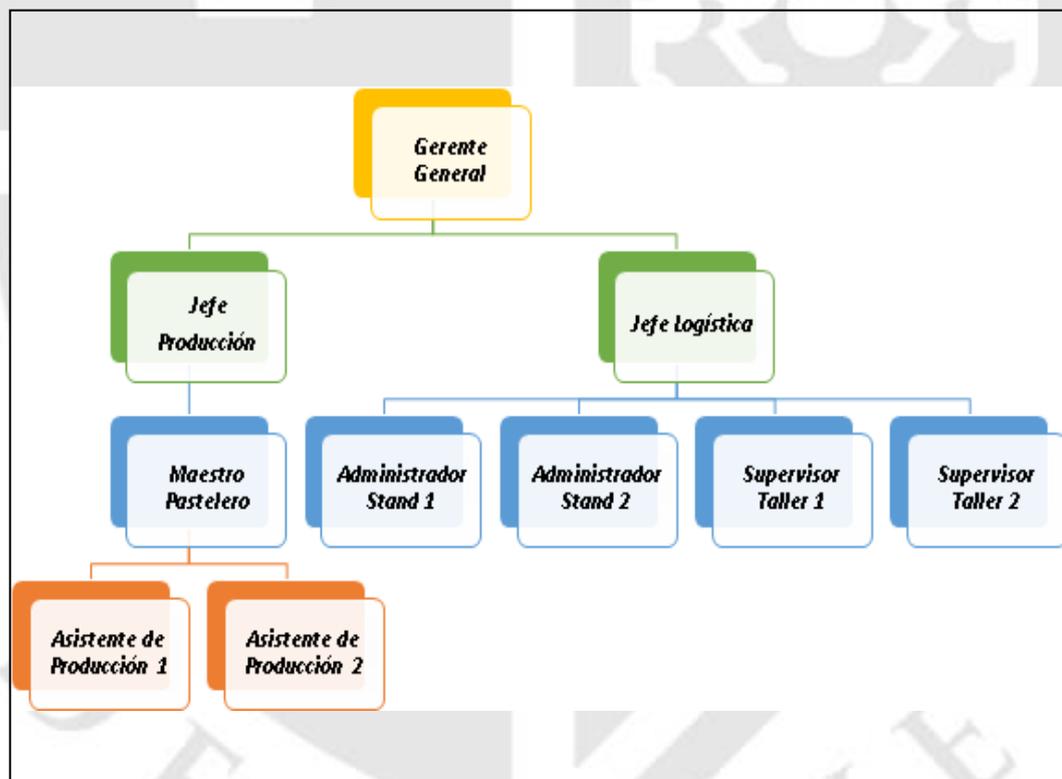
**Área Producción:** El Jefe de Producción se encargará de verificar los procesos productivos, planificar los flujos de trabajo, optimizar el área de planta para la producción e inspeccionar la calidad de los productos, desarrollo de nuevos productos y

monitoreo de todos los procesos productivos en el taller de pastelería.

**Área de Logística:** El Jefe de Logística se encargará de toda la logística interna y externa de la empresa, desde el aprovisionamiento de la materia prima, gestión de inventario, gestión de pedidos y entregas.

### 6.2.2. Diseño de la estructura organizacional

En el siguiente gráfico se detalla la propuesta de estructura organizacional para Dolce Vita.



Fuente: Elaboración propia.

### 6.2.3 Diseño de perfiles de puestos claves

A continuación, se presente dos cargos importantes, y su descripción en el Manual de Organización y Funciones de Dolce Vita diseñará para el negocio.

Para cargo de Gerente General.

*Manual de Organización y Funciones -MOF*

Código N° RRHH - LM 01

Versión 1

Página 1

Fecha de Elaboración Enero 2019

**Identificación del Cargo**

Nombre del Cargo: Gerente General

Proceso que interactúa: Administrativo, Ventas y Producción

Jefe Inmediato: ninguno.

Cargos que le reportan: Jefe de Producción, Jefe de Ventas, Jefe de Compras, jefe de RRHH, Jefe de Finanzas

Objetivo: Ejerce la representación legal, planifica, organiza, dirige, controla y coordina el trabajo dentro de toda la organización.

**Funciones del Cargo**

-Planear y desarrollar metas a mediano y largo plazo y entregarlas a los jefes de cada área.

-Evaluar periódicamente el desempeño y cumplimiento de objetivos de cada área de la empresa.

-Administrar y organizar la empresa de forma óptima para que se cumplan las metas establecidas

-Representar a la organización frente a los clientes, proveedores y colaboradores de la empresa.

-Identificar oportunidades de mejora dentro y fuera de la empresa para ser más competitivo en el mercado.

## Requisitos del Cargo

Educación: Estudios en Administración, Economía o Ingeniería

Formación: Conocimientos en sistemas, finanzas y contabilidad

Experiencia: Experiencia de no menos de 3 años

## Habilidades

- Motivador del personal
- Conductor de grupos de trabajo
- Orienta la acción de grupos humanos en una dirección determinada
- Comunicador eficaz
- Gestor del cambio y desarrollo de la organización

Fuente: Elaboración Propia

Para cargo de Maestro pastelero:

**AVISO DE EMPLEO**

**EMPRESA *Dolce Vita***

**Maestro Pastelero**



Pastelería ubicada en la Urbanización de Sagitario en el Distrito de Santiago de Surco, solicita Maestro Pastelero para su Taller de Pastelería.

Se requiere personal responsable y proactivo con dos años de experiencia como Maestro Pastelero con ganas de desarrollarse.

Fecha:  
Localidad: Santiago de Surco  
Departamento: Lima  
Salario: a tratar  
Inicio: Inmediato  
Tipo de Trabajo: Tiempo Completo  
Horario de Trabajo: Lunes a Viernes de 6:00 am a 4:00 pm  
Solicitudes: Enviar curriculum al correo electrónico o físico  
Empresa:  
Contacto:  
Teléfono:

Fuente: Elaboración Propia

#### 6.2.4 Requerimientos del Personal

Dolce Vita para sus operaciones, requiere del siguiente número de personal.

Cantidad	Puesto
1	Gerente General
1	Jefe de Producción
1	Jefe de Logística
1	Maestro Pastelero - Taller
2	Asistente de Producción - Taller
2	Supervisores -Taller
2	Administradores - Stand

Fuente: Elaboración propia.

#### 6.2.5 Servicios de terceros

Se necesitará de servicios externos para actividades complementarias del negocio que no es de su especialidad, algunos de ellos son:

- Servicio de asesoría contabilidad y tributaria.
- Servicio de seguridad.
- Asesoría legal, jurídica
- Servicio de entrega a domicilio.
- Servicio de mantenimiento de equipos de panificación.

## CAPITULO VII. PLANIFICACIÓN FINANCIERA

### 7.1. INVERSIÓN DEL PROYECTO

#### 7.1.1 Inversión en Activos Fijos Tangibles

Para el cálculo de la inversión en Activo Fijo Tangible se han considerado la compra de equipo y maquinaria industrial para el taller de producción y el punto de venta. En el siguiente cuadro podemos observar una distribución de la inversión.

<i>Inversión</i>	<i>Total en S/.</i>
<i>Inversión en Equipos y Maquinaria Industrial</i>	36,220
<i>Inversión en Equipos y Maquinaria de Producción</i>	5,555
<i>Equipo para Punto de Venta/Stand</i>	28,558
<i>Otras Inversiones</i>	31,724
<b><i>Total General en Activo Fijo Tangible</i></b>	<b><i>S/. 102,057</i></b>

Fuente: Elaboración propia.

#### 7.1.2 Inversión en Activos Fijos Intangibles

En la inversión de activos fijos intangibles hemos considerado gastos que hay que realizar para iniciar el negocio. En el siguiente cuadro podemos observar una distribución de la inversión.

<i>Inversión</i>	<i>Total en S/.</i>
<i>Constitución y Licencias para el Negocio</i>	<i>3,913</i>
<i>Capacitación de Personal</i>	<i>1,000</i>
<i>Publicidad y Web</i>	<i>5,490</i>
<i>Otras Inversiones</i>	<i>1,000</i>
<b><i>Total de Inversión</i></b>	<b><i>S/. 11,403</i></b>

Fuente: Elaboración propia.

### 7.1.3 Inversión en Capital de Trabajo

Se considera el capital de trabajo al activo corriente que es necesario a corto plazo para el funcionamiento del negocio. Con este capital se podrá iniciar operaciones antes de recibir los primeros ingresos.

<i>Inversión</i>	<i>Total en S/.</i>
<i>Materias Primas Directa</i>	<i>2,902</i>
<i>Materias Primas Indirecta</i>	<i>2,150</i>
<i>Materiales de Personal</i>	<i>834</i>
<i>Otras</i>	<i>140</i>
<b><i>Total Inversión CT</i></b>	<b><i>S/. 5,886</i></b>

Fuente: Elaboración propia.

Se considera el capital de fondo de maniobras al capital que nos ayudará a cubrir las obligaciones realizadas a corto plazo, en el caso de que no se tuviera el nivel de ingreso

deseado hasta poder llegar al punto de equilibrio. Este capital asciende a 57,892 Nuevos Soles y se toma del flujo del primer año, donde podemos observar saldos negativos en los tres primeros meses de funcionamiento.

#### 7.1.4 Inversión Total

A continuación, mostramos un gráfico con la inversión total inicial.

<i>Inversión</i>	<i>Total en S/.</i>
<i>Activos Fijos Tangibles</i>	<i>102,057</i>
<i>Activos Fijos Intangibles</i>	<i>11,403</i>
<i>Capital de Trabajo Inicial</i>	<i>5,886</i>
<i>Capital de Fondo de Maniobras</i>	<i>57,892</i>
<b><i>Inversión Total Inicial</i></b>	<b><i>S/. 177,238</i></b>

Fuente: Elaboración propia.

## 7.2. FINANCIAMIENTO

### 7.2.1 Estructura de Financiamiento

El presente proyecto de negocios requiere una inversión mínima inicial de \$53,708.3 Dólares Americanos para dar inicio a sus operaciones, este monto asciende en Nuevos Soles a S/. 177,238 (TC= 3.3), de los cuales serán financiados con un 50% de capital propio en cantidad iguales por los 3 socios y el otro 50 % a través de un financiamiento con una entidad financiera. Se tiene considerado un préstamo del Banco Interbank con un TEA de 15 %. A continuación, mostramos un cuadro de financiamiento de la inversión inicial.

<i>Accionista</i>	<i>Total en S/.</i>
<i>Socio 1</i>	<i>29,539</i>
<i>Socio 2</i>	<i>29,539</i>
<i>Socio 3</i>	<i>29,539</i>
<i>Préstamo Interbank TEA 15%</i>	<i>88,621</i>
<b>TOTAL DE INVERSIÓN EN SOLES</b>	<b>S/. 177,238</b>

Fuente: Elaboración propia.

### **7.2.2 Costo de oportunidad de capital**

Se ha establecido la COK - Costo Capital de accionistas, este valor se ha determinado bajo búsquedas por Internet de empresas similares.

Fuente 1:

<http://repositorioacademico.upc.edu.pe/upc/bitstream/10757/576911/1/Informe+financiero+Pastelerias+Unidas.pdf>

Fuente 2:

<http://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/3837/BernalErica2013.pdf?sequence=6>

### **7.2.3 Costo ponderado de capital**

Se ha establecido un WACC 14%, este valor se ha determinado mediante la información de nuestra estructura financiera y las tasas costo de cada fuente de financiamiento.

WACC					
Estructura financiera					
	Monto	Porcentaje	Tasas		
Deuda	88,619.35	50%	10.58%	<< Rd ( 1 - imp)	
Capital propio	88,619.35	50%	17.43%	<< COK	
<b>Inversion total</b>	<b>177,238.69</b>	<b>100%</b>			
Impuesto a la renta	29.5%				
<b>WACC</b>	<b>14%</b>				

Fuente: Elaboración propia.

### 7.3. PRESUPUESTOS DE INGRESOS Y EGRESOS

#### 7.3.1 Presupuesto de Ingresos

Los ingresos proyectados de cada línea de producto según el mix de ventas se detallan a continuación en cada tabla. Luego se pronostica la venta en todo el primer año de operaciones y al final la venta anual del proyecto.

EMPANADAS GRANDES	Precio de Mercado	Costo de Produccion	Cantidad demandadas (diarias)	Cantidad demandadas (mensuales)	Ingresos Totales	Costos Totales
Empanada Pollo	S/.5.00	S/.1.65	106.11	2652.75	S/.13,263.75	S/.4,377.04
Empanada Carne	S/.5.00	S/.1.70	106.11	2652.75	S/.13,263.75	S/.4,509.68
Empanada Salchicha	S/.5.00	S/.1.75	35.37	884.25	S/.4,421.25	S/.1,547.44
Empanada Chorizo	S/.5.00	S/.1.75	35.37	884.25	S/.4,421.25	S/.1,547.44
Empanada Aji de Gallina	S/.5.00	S/.1.85	35.37	884.25	S/.4,421.25	S/.1,635.86
Empanada Mixto	S/.5.00	S/.1.90	45.20	1129.875	S/.5,649.38	S/.2,146.76
			<b>363.53</b>	<b>9088.125</b>	<b>S/.45,440.63</b>	<b>S/.15,764.21</b>

TORTAS	Precio de Mercado	Costo de Produccion	Cantidad demandadas (diarias)	Cantidad demandadas (mensuales)	Ingresos Totales	Costos Totales
Tres Leches	S/.50.00	S/.22.00	0.79	19.65	S/.982.50	S/.432.30
Chocolate	S/.45.00	S/.29.30	0.49	12.28	S/.552.66	S/.359.84
Selva Negra	S/.60.00	S/.29.45	0.20	4.91	S/.294.75	S/.144.67
Cheesecake de Fresa	S/.45.00	S/.22.30	0.79	19.65	S/.884.25	S/.438.20
Pie de Limon	S/.35.00	S/.17.10	0.20	4.91	S/.171.94	S/.84.00
Pie de Manzana	S/.35.00	S/.18.30	0.59	14.74	S/.515.81	S/.269.70
Crema Volteada	S/.35.00	S/.18.50	0.88	22.11	S/.773.72	S/.408.97

Fuente: Elaboración propia.

PASTELES	Precio de Mercado	Costo de Produccion	Cantidad demandadas (diarias)	Cantidad demandadas (mensuales)	Ingresos Totales	Costos Totales
Alfajores (C12)	S/.12.00	S/.2.88	13.10	327.50	S/.3,930.00	S/.943.20
MiniPie de Manzana (C12)	S/.12.00	S/.3.09	4.91	122.81	S/.1,473.75	S/.378.88
Mini Tartaletas (C12)	S/.12.00	S/.3.00	4.91	122.81	S/.1,473.75	S/.368.44
Empanadas Surtida (C12)	S/.12.00	S/.3.80	9.83	245.63	S/.2,947.50	S/.933.38
			<b>32.75</b>	<b>818.75</b>	<b>S/.9,825.00</b>	<b>S/.2,623.89</b>
PASTELES / BOCADITOS (100 UNIDADES)	Precio de Mercado	Costo de Produccion	Cantidad demandadas (diarias)	Cantidad demandadas (mensuales)	Ingresos Totales	Costos Totales
Empanadas de pollo	60.00	30.60	0.98	24.56	S/.1,473.75	S/.751.61
Empanadas de carne	60.00	31.50	0.49	12.28	S/.736.88	S/.386.86
Empanadas de chorizo	70.00	37.10	0.20	4.91	S/.343.88	S/.182.25
Empanadas de salchicha	70.00	35.60	0.20	4.91	S/.343.88	S/.174.89
Empanadas de ají de gallina	80.00	29.60	0.20	4.91	S/.393.00	S/.145.41
Empanada mixta	80.00	32.10	0.20	4.91	S/.393.00	S/.157.69
Alfajores	50.00	24.00	0.49	12.28	S/.614.06	S/.294.75
MiniPie de Manzana	70.00	25.70	0.49	12.28	S/.859.69	S/.315.63
Mini Tartaletas	80.00	25.00	0.39	9.83	S/.786.00	S/.245.63
Empanadas Surtida	70.00	31.50	0.49	12.28	S/.859.69	S/.386.86
			4.13	103.16	S/.6,803.81	S/.3,041.57
TORTAS TEMATICAS	Precio de Mercado	Costo de Produccion	Cantidad demandadas (diarias)	Cantidad demandadas (mensuales)	Ingresos Totales	Costos Totales
Torta Tematica Chica	S/.80.00	S/.42.50	0.39	9.83	S/.786.00	S/.417.56
Torta Tematica Mediana	S/.120.00	S/.54.40	0.16	4.09	S/.491.25	S/.222.70
Torta Tematica Grande	S/.160.00	S/.70.70	0.16	4.09	S/.655.00	S/.289.43
			<b>0.72</b>	<b>10.00</b>	<b>S/.1,932.25</b>	<b>S/.929.69</b>
				<b>TOTAL CANT</b>	<b>TOTAL VENTA</b>	<b>TOTAL COSTOS</b>
				10015.13	S/.68,177.31	S/.24,497.04

Fuente: Elaboración propia.

CONCEPTO	HORIZONTE DE PLANEACION					
	0	1	2	3	4	5
Total Ingresos por Ventas		651.093,33	875.396,69	936.674,46	1.002.241,67	1.072.398,59

Fuente: Elaboración propia.

### 7.3.2 Presupuesto de Costos

La producción en la Pastelería Dolce Vita compone los costos variables que se asumen como insumos, mano de obra y demás servicios para que se puedan preparar los principales productos a ofrecer, como: empanadas, tortas, pasteles, y tortas temáticas. Los cuadros siguientes muestran los costos variables de cada unidad.

<b>Costos Variables: Torta temática 1/4</b>				
<b>1 Unidad</b>				
<b>N°</b>	<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Unidad</b>	<b>Costo Unitario</b>
1	Harina integral	300	gr	2.80
2	Panela Orgánica	600	gr	4.00
3	Leche evaporada	750	ml	5.50
4	Esencia de Vainilla	1	cdta	0.40
5	Polvo de Hornear	1	cdta	0.50
6	Huevos	9	Unidad	3.00
7	Limón	2	Unidad	0.60
8	Mantequilla ligh	300	gr	4.00
9	Decorado con Masa Fondant	350	gr	5.70
10	Papel Foto torta	1	Unidad	6.80
11	Caja impresa con Logo	1	Unidad	1.20
12	MO Directa	60 Minutos	HH	8
<b>Costo Total</b>				<b>42.5</b>

<b>Costos Variables: Torta temática 1/2</b>				
<b>1 Unidad</b>				
<b>N°</b>	<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Unidad</b>	<b>Costo Unitario</b>
1	Harina integral	500	gr	4.80
2	Panela Orgánica	800	gr	5.50
3	Leche evaporada	1	l	7.00
4	Esencia de Vainilla	2	cdta	0.80
5	Polvo de Hornear	1	cdta	0.50
6	Huevos	12	Unidad	4.40
7	Limón	3	Unidad	0.90
8	Mantequilla ligh	500	gr	6.00
9	Decorado con Masa Fondant	500	gr	7.00
10	Papel Foto torta	1	Unidad	8.00
11	Caja impresa con Logo	1	Unidad	1.50
12	MO Directa	60 Minutos	HH	8
<b>Costo Total</b>				<b>54.4</b>

<b>Costos Variables: Torta temática 1 Kilo</b>				
<b>1 Unidad</b>				
<b>N°</b>	<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Unidad</b>	<b>Costo Unitario</b>
1	Harina integral	1000	gr	9.20
2	Panela Orgánica	800	gr	5.50
3	Leche evaporada	1200	l	8.00
4	Esencia de Vainilla	3	cdta	1.60
5	Polvo de Hornear	1	cdta	0.50
6	Huevos	15	Unidad	6.00
7	Limón	3	Unidad	0.90
8	Mantequilla ligh	700	gr	8.00
9	Decorado con Masa Fondant	800	gr	9.00
10	Papel Foto torta	1	Unidad	12.00
11	Caja impresa con Logo	1	Unidad	2.00
12	MO Directa	60 Minutos	HH	8
<b>Costo Total</b>				<b>70.7</b>

Fuente: Elaboración propia.

**Costos Variables: Tres Leches**

1 Unidad

N°	Descripción	Cantidad	Unidad	Costo Unitario
1	Harina integral	500	gr	2.00
2	Panela Orgánica	200	gr	2.50
3	Huevos	6	Unidad	2.00
4	Esencia de Vainilla	1	cdta	0.40
5	Polvo de Hornear	1	cdta	0.50
6	Leche Condensado	250	ml	4.50
7	Leche evaporada	250	ml	2.50
8	Claras de Huevo	3	Unidad	1.00
9	Caja impresa con Logo	1	Unidad	1.20
10	MO Directa	50 minutos	HH	6
<b>Costo Total</b>				<b>22.6</b>

**Costos Variables: Torta de Chocolate**

1 Unidad

N°	Descripción	Cantidad	Unidad	Costo Unitario
1	Harina integral	750	gr	3.50
2	Leche fresca light	500	ml	4.00
3	Vinagre blanco	2	cdta	0.30
4	Panela orgánica	200	gr	2.00
5	Polvo de Hornear	1	cdta	0.50
6	Cocoa	125	gr	1.80
7	Sal	2	cdta	0.30
8	Huevos	4	Unidad	1.40
9	Esencia de vainilla	1	cdta	0.30
10	Leche Condensada	230	ml	3.00
11	Leche evaporada light	350	ml	2.50
12	Mantequilla lig	180	gr	2.50
13	Caja impresa con Logo	1	Unidad	1.20
14	MO Directa	50 minutos	HH	6
<b>Costo Total</b>				<b>29.3</b>

Fuente: Elaboración propia.

**Empanada de Ají de Gallina**

30 Unidades

N°	Descripción	Cantidad	Unidad	Costo Unitario
1	Masa de empanada	1	kg	5.5
2	Relleno ají de gallina	2	kg	37.5
3	Papel Manteca	1	pliego	0.5
4	Envase + Logo	5	domos	2
5	MO Directa	77 Minutos	HH	10
<b>Costo Total</b>				<b>55.5</b>
<b>CxUnidad</b>				<b>1.85</b>

**Empanada de Pollo**

30 Unidades

N°	Descripción	Cantidad	Unidad	Costo Unitario
1	Masa de empanada	1	kg	5.5
2	Relleno de pollo	2	kg	31.5
3	Papel Manteca	1	pliego	0.5
4	Envase + Logo	5	domos	2
5	MO Directa	77 Minutos	HH	10
<b>Costo Total</b>				<b>49.5</b>
<b>CxUnidad</b>				<b>1.65</b>

**Empanada de Carne**

30 Unidades

N°	Descripción	Cantidad	Unidad	Costo Unitario
1	Masa de empanada	1	kg	5.5
2	Relleno de carne	2	kg	33
3	Papel Manteca	1	pliego	0.5
4	Envase + Logo	5	domos	2
5	MO Directa	77 Minutos	HH	10
<b>Costo Total</b>				<b>51</b>
<b>CxUnidad</b>				<b>1.7</b>

Fuente: Elaboración propia.

En el presente proyecto se han elaborado unas tablas, en la cual se puede observar a todos los productos con sus costos variables totales en función a la demanda proyectada en un escenario moderado para cada mes de operaciones.

EMPANADAS GRANDES	Precio de Mercado	Costo de Producción	Cantidad demandadas (diarias)	Cantidad demandadas (mensuales)	Ingresos Totales	Costos Totales
Empanada Pollo	\$/ 5.00	\$/ 1.65	106.11	2652.75	\$/ 13,263.75	\$/ 4,377.04
Empanada Carne	\$/ 5.00	\$/ 1.70	106.11	2652.75	\$/ 13,263.75	\$/ 4,509.68
Empanada Salchicha	\$/ 5.00	\$/ 1.75	35.37	884.25	\$/ 4,421.25	\$/ 1,547.44
Empanada Chorizo	\$/ 5.00	\$/ 1.75	35.37	884.25	\$/ 4,421.25	\$/ 1,547.44
Empanada Aji de Gallina	\$/ 5.00	\$/ 1.85	35.37	884.25	\$/ 4,421.25	\$/ 1,635.86
Empanada Mixto	\$/ 5.00	\$/ 1.90	45.20	1129.875	\$/ 5,649.38	\$/ 2,146.76
			<b>363.53</b>	<b>9088.125</b>	<b>\$/ 45,440.63</b>	<b>\$/ 15,764.21</b>

Fuente: Elaboración propia.

TORTAS	Precio de Mercado	Costo de Producción	Cantidad demandadas (diarias)	Cantidad demandadas (mensuales)	Ingresos Totales	Costos Totales
Tres Leches	\$/ 50.00	\$/ 22.00	0.79	19.65	\$/ 982.50	\$/ 432.30
Chocolate	\$/ 45.00	\$/ 29.30	0.49	12.28	\$/ 552.66	\$/ 359.84
Selva Negra	\$/ 60.00	\$/ 29.45	0.20	4.91	\$/ 294.75	\$/ 144.67
Cheesecake de Fresa	\$/ 45.00	\$/ 22.30	0.79	19.65	\$/ 884.25	\$/ 438.20
Pie de Limon	\$/ 35.00	\$/ 17.10	0.20	4.91	\$/ 171.94	\$/ 84.00
Pie de Manzana	\$/ 35.00	\$/ 18.30	0.59	14.74	\$/ 515.81	\$/ 269.70
Crema Volteada	\$/ 35.00	\$/ 18.50	0.88	22.11	\$/ 773.72	\$/ 408.97
			<b>3.93</b>	<b>98.25</b>	<b>\$/ 4,175.63</b>	<b>\$/ 2,137.67</b>

PASTELES	Precio de Mercado	Costo de Producción	Cantidad demandadas (diarias)	Cantidad demandadas (mensuales)	Ingresos Totales	Costos Totales
Alfajores (C12)	\$/ 12.00	\$/ 2.88	13.10	327.50	\$/ 3,930.00	\$/ 943.20
Mini Pie de Manzana (C12)	\$/ 12.00	\$/ 3.09	4.91	122.81	\$/ 1,473.75	\$/ 378.88
Mini Tartaletas (C12)	\$/ 12.00	\$/ 3.00	4.91	122.81	\$/ 1,473.75	\$/ 368.44
Empanadas Surtida (C12)	\$/ 12.00	\$/ 3.80	9.83	245.63	\$/ 2,947.50	\$/ 933.38
			<b>32.75</b>	<b>818.75</b>	<b>\$/ 9,825.00</b>	<b>\$/ 2,623.89</b>

TORTAS TEMATICAS	Precio de Mercado	Costo de Producción	Cantidad demandadas (diarias)	Cantidad demandadas (mensuales)	Ingresos Totales	Costos Totales
Torta Tematica Chica	\$/ 80.00	\$/ 42.50	0.39	9.83	\$/ 786.00	\$/ 417.56
Torta Tematica Mediana	\$/ 120.00	\$/ 54.40	0.16	4.09	\$/ 491.25	\$/ 222.70
Torta Tematica Grande	\$/ 160.00	\$/ 70.70	0.16	4.09	\$/ 655.00	\$/ 289.43
			<b>0.72</b>	<b>18.00</b>	<b>\$/ 1,932.25</b>	<b>\$/ 929.69</b>

Fuente: Elaboración propia.

### 7.3.3 Presupuesto de Gastos

En el presente proyecto se ha elaborado unas tablas, en la cual se puede observar los gastos fijos al mes.

N°	Costos Fijos	Precio Unitario	Cantidad Mensual	Monto S/.
1	Alquiler de taller de producción	1600	1	1600
2	Alquiler punto de venta (Miraflores)	3000	1	3000
3	Gastos de Servicios de Stand /Gastos comunes	1000	1	1000
4	Servicio de Electricidad- Taller	300	1	300
5	Servicio de Agua Potable- Taller	120	1	120
6	Arbitrios - Taller	80	1	80
7	Servicio de Teléfono e Internet - Taller	120	1	120
8	Gas- Taller	38	3	114
9	Reparación y Mantenimiento de Maquinaria	100	1	100
10	Papelería y Útiles	20	1	20
11	Útiles de Limpieza	30	1	30
12	Mantenimiento de Maquinaria	300	0.17	50
13	Contador (Asesoría Contable)	300	1	300
14	Asesoría Legal	100	1	100
15	Hosting de Pagina WEB	350	0.08	29.17
16	Recaja y traslado de la MP e Insumos	630	1.00	630.00
17	Transporte distribución a Stand	450	1.00	450.00
18	Otros Gastos	150	1	150
<b>Costos Fijos Totales</b>				<b>8193.17</b>

N°	Sueldo de Personal	Precio Unitario	Cantidad	Monto S/.
1	Administrador / RRHH (Jorge Infante)	3,500	1	3500
2	Producción ( Lucy Monge)	3,000	1	3000
3	Logística ( Roberto Ancajima)	3,000	1	3000
4	Maestro Pastelero- Taller	1,800	1	1800
5	Asistente de Producción- Taller	900	2	1800
6	Supervisor taller	850	2	1700
7	Administrador/Vendedor Stand	900	2	1800
<b>Costo Total de MO</b>				<b>16600</b>

Fuente: Elaboración propia.

Para el caso de salarios hemos fijado una cantidad de sueldos por año equivalente a 16.12 sueldos al Año, en las cuales se incluyen, gratificaciones, cts, seguro de ESSALUD, aportes a AFP, etc. Este valor es tomado de referencias para las pequeñas empresas. Fuente: Cámara de Lima ([http://www.camaralima.org.pe/vipcam1/imagen/FB/Abril/legal\\_721.pdf](http://www.camaralima.org.pe/vipcam1/imagen/FB/Abril/legal_721.pdf)).

N°	Marketing Publicitario	Precio Unitario	Cantidad	Monto S/.
1	Impresión de Volantes	60	1	60
2	Impresión de Catálogos	12	1	12
3	Impresión de Tripticos	30	1	30
4	Degustación en puntos de Venta	200	1	200
<b>Costo Total de MO</b>				<b>302</b>

Fuente: Elaboración propia.

Cabe resaltar que se tiene una inversión de 1,000 Nuevos Soles para degustación en los

primeros meses del proyecto.

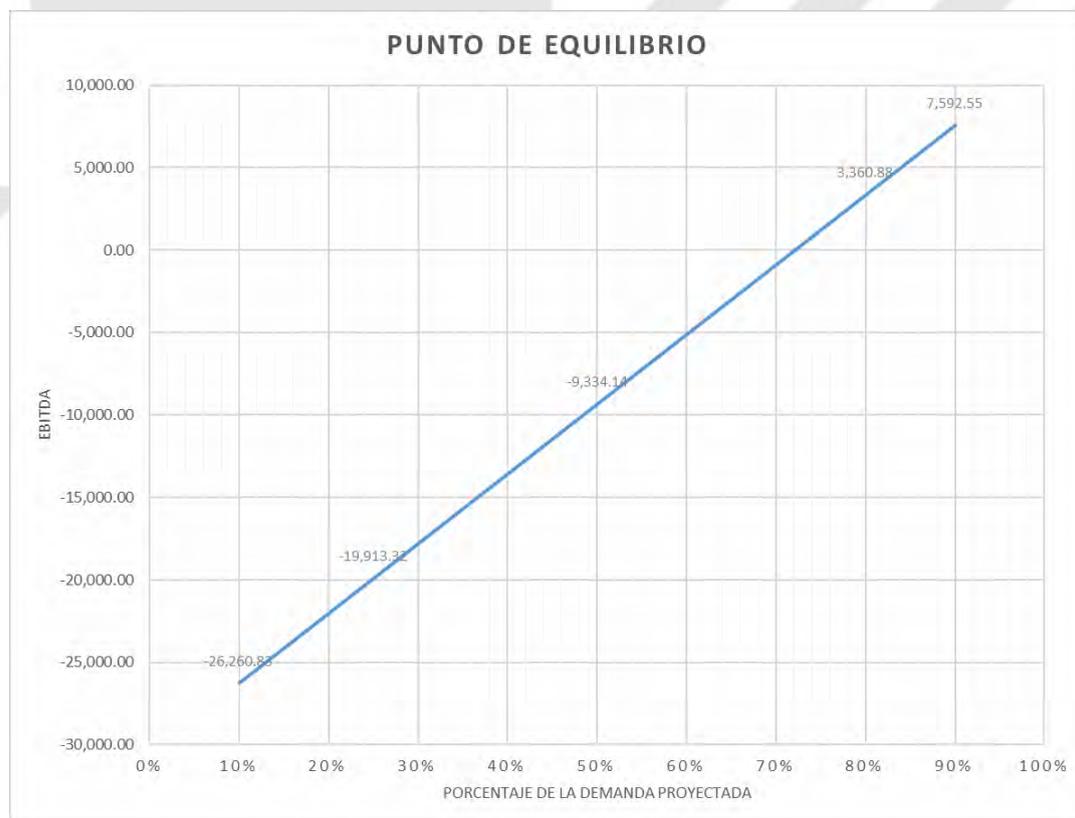
N°	Gastos Administrativos	Precio Unitario	Cantidad	Monto S/.
1	Mantenimiento cuenta corriente Soles	35	1	35
2	Generación de Cheques	6	1	6
3	Pago membresía Visa	110	1	110
4	Pago membresía Mastercard	110	1	110
<b>Costos Fijos Totales</b>				<b>261.00</b>

Fuente: Elaboración propia.

Los costos fijos totales ascienden a 24,876.17 Nuevos Soles.

#### 7.4. PUNTO DE EQUILIBRIO OPERATIVO

En el análisis de punto de equilibrio, el proyecto muestra que a partir del mes 4 y con una capacidad de venta del 80% mensual, se logra un EBITDA positivo para la empresa, lo que llega a asumir bien desde allí sus costos y gastos.



Fuente: Elaboración propia.

## 7.5. ESTADOS FINANCIEROS

### 7.5.1 Estado de Situación

Al inicio de operaciones se tiene el siguiente uso de activos y sus fuentes de financiamiento.

Balance General - Apertura					
<b>Activos</b>			<b>Pasivos</b>		
Efectivo	57,892.69		Deuda financiera	88,619.35	
Insumos	5,886.00				
			<b>Patrimonio</b>		
Activos Fijos	102,057.00		Capital social	88,619.35	
Intangibles	11,403.00				
<b>Total</b>	<b>177,238.69</b>		<b>Total</b>	<b>177,238.69</b>	

Fuente: Elaboración propia.

### 7.5.2 Estado de Pérdidas y Ganancias

El Estado de Resultados proyectado para los cinco años se muestra a continuación, y se observa la generación adecuada de márgenes que respaldan la viabilidad del proyecto.

Supuesto que la demanda sube :	7%
Supuesto Gastos de Personal sube :	5%
Comisión por Ventas	2%
Impuesto a la renta	29.5%
WACC	14.00%
Monto de Financiamiento de la Deuda	50%
Supuesto de porcentaje de ventas con Tarjeta	30%

Capital de Trabajo		5,886.00	5,886.00	5,886.00	5,886.00	5,886.00
--------------------	--	----------	----------	----------	----------	----------

CONCEPTO	HORIZONTE DE PLANEACION EN AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
Total Ingresos por Ventas		651,093.33	875,396.69	936,674.46	1,002,241.67	1,072,398.59
Gastos Variables de Insumos y MO		233,946.74	314,542.07	336,559.95	360,119.14	385,327.48
<b>UTILIDAD BRUTA</b>		<b>417,146.59</b>	<b>560,854.69</b>	<b>600,114.51</b>	<b>642,122.53</b>	<b>687,071.11</b>
Costos Fijos		98,318.00	98,318.00	98,318.00	98,318.00	98,318.00
Gastos Personal		232,400.00	244,020.00	256,221.00	269,032.05	282,483.65
Marketing Publicitario		3,624.00	3,624.00	3,624.00	3,624.00	3,624.00
Comisiones Visa y Mastercard		7,813.12	10,504.76	11,240.09	12,026.90	12,868.78
Comisión por Ventas		13,021.87	17,507.93	18,733.49	20,044.83	21,447.97
<b>EBI TDA</b>		<b>61,969.61</b>	<b>186,879.99</b>	<b>211,977.93</b>	<b>239,076.75</b>	<b>268,328.70</b>
Depreciación		10,445.80	10,445.80	10,445.80	10,445.80	8,377.80
<b>MARGEN OPERATIVO = EBIT</b>		<b>51,523.81</b>	<b>176,434.19</b>	<b>201,532.13</b>	<b>228,630.95</b>	<b>259,950.90</b>

Utilidad Neta		36,324.28	124,386.17	142,080.15	161,184.82	183,265.39
---------------	--	-----------	------------	------------	------------	------------

Fuente: Elaboración propia.

### 7.5.3 Flujo de Caja Económico

El flujo de caja económico muestra la generación de efectivo a nivel operativo y de inversión, que sustenta un proyecto factible y capaz de generar liquidez a lo largo de su operación, además este flujo demuestra la capacidad de la empresa en poder asumir compromisos financieros.

Supuesto que la demanda sube :	7%
Supuesto Gastos de Personal sube :	5%
Comisión por Ventas	2%
Impuesto a la renta	29.5%
WACC	14.00%
Monto de Financiamiento de la Deuda	50%
Supuesto de porcentaje de ventas con Tarjeta	30%
Números de Sueldos al año por Pequeña Empresa	16.12

Capital de Trabajo		5,886.00	5,886.00	5,886.00	5,886.00	5,886.00
--------------------	--	----------	----------	----------	----------	----------

CONCEPTO						
	0	1	2	3	4	5
Gastos Inversión Inicial	- 177,238.69					
Total Ingresos por Ventas		651,093.33	875,396.69	936,674.46	1,002,241.67	1,072,398.59
Gastos Variables de Insumos y MO		233,946.74	314,542.01	336,559.95	360,119.14	385,327.48
<b>UTILIDAD BRUTA</b>		<b>417,146.59</b>	<b>560,854.69</b>	<b>600,114.51</b>	<b>642,122.53</b>	<b>687,071.11</b>
Costos Fijos		98,318.00	98,318.00	98,318.00	98,318.00	98,318.00
Gastos Personal		267,592.00	280,971.60	295,020.18	309,771.19	325,259.75
Marketing Publicitario		3,624.00	3,624.00	3,624.00	3,624.00	3,624.00
Comisiones Visa y Mastercard		7,813.12	10,504.76	11,240.09	12,026.90	12,868.78
Comisión por Ventas		13,021.87	17,507.93	18,733.49	20,044.83	21,447.97
Gastos Administrativos		3,132.00	3,132.00	3,132.00	3,132.00	3,132.00
<b>EBITDA</b>		<b>23,645.61</b>	<b>146,796.39</b>	<b>170,046.75</b>	<b>195,205.61</b>	<b>222,420.60</b>
Depreciación		10,445.80	10,445.80	10,445.80	10,445.80	8,377.80
<b>MARGEN OPERATIVO = EBIT</b>		<b>13,199.81</b>	<b>136,350.59</b>	<b>159,600.95</b>	<b>184,759.81</b>	<b>214,042.80</b>

FCL	0	1	2	3	4	5
NOPAT		9,305.86	96,127.17	112,518.67	130,255.66	150,900.18
Depreciación		10,445.80	10,445.80	10,445.80	10,445.80	8,377.80
VarCTN	- 5,886.00	0.00	0.00	0.00	0.00	5,886.00
Capital de Fondo Libre	- 57,892.69					
Inversión Maquinaria	- 36,220.00					
Inversión en Equipos	- 34,113.00					
Garantía Local	- 27,600.00					27,600.00
Otras Inversiones	- 4,124.00					
Inversión Activo Fijo Intangible	- 11,403.00					
Valor Residual de Activos Fijos						19,104
<b>FLUJO DE CAJA LIBRE</b>	<b>- 177,238.69</b>	<b>19,751.66</b>	<b>106,572.97</b>	<b>122,964.47</b>	<b>140,701.46</b>	<b>211,867.98</b>

Fuente: Elaboración propia.

## 7.5.4 Flujo de Caja Financiero

El flujo financiero o de servicio de deuda muestra el préstamo de más de 88 mil soles que un banco haría a esta empresa, y que se pagaría en un plazo de 5 años con cuotas anuales a una tasa TEA del 15%, además se incluye el ahorro tributario.

Monto a financiar: 88,619.35 Plazo (años): 5 Tasa Prestamo 15.00%  
Pago Cuota: 26,436.53

CONCEPTO	HORIZONTE DE PLANEACION EN AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
Saldo de la Deuda	88,619.35	75,475.72	60,360.55	42,978.10	22,988.29	-
Amortización		13,143.63	15,115.17	17,382.45	19,989.81	22,988.29
Interes		13,292.90	11,321.36	9,054.08	6,446.72	3,448.24
Cuota		26,436.53	26,436.53	26,436.53	26,436.53	26,436.53
Beneficio Tributario= I *t		<b>3,921.41</b>	<b>3,339.80</b>	<b>2,670.95</b>	<b>1,901.78</b>	<b>1,017.23</b>
<b>FLUJO DE CAJA FINANCIERO</b>	<b>88,619.35</b>	<b>-22,515.12</b>	<b>-23,096.73</b>	<b>-23,765.57</b>	<b>-24,534.75</b>	<b>-25,419.30</b>

Fuente: Elaboración propia.

## 7.5.5 Flujo de Caja Accionista

Este es el flujo de caja final de riqueza para los accionistas, en donde se observa que en el primer año de operaciones aún se tendría un déficit que se recupera considerablemente desde el año 2 y en adelante, por ello, es un proyecto que necesita de un tiempo de consolidación.

CONCEPTO	HORIZONTE DE PLANEACION EN AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
FLUJO DE CAJA LIBRE	-177,238.69	19,751.66	106,572.97	122,964.47	140,701.46	211,867.98
FLUJO DE CAJA FINANCIERO	88,619.35	-22,515.12	-23,096.73	-23,765.57	-24,534.75	-25,419.30
<b>FLUJO DE CAJA ACCIONISTA</b>	<b>-88,619.35</b>	<b>-2,763.46</b>	<b>83,476.24</b>	<b>99,198.90</b>	<b>116,166.72</b>	<b>186,448.68</b>

Fuente: Elaboración propia.

## CAPITULO VIII: EVALUACIÓN DEL PROYECTO

### 8.1. EVALUACIÓN ECONÓMICA FINANCIERA

#### 8.1.1 Valor Actual Neto (VAN)

Según información de nuestro Flujo de Caja Libre y con la tasa de descuento WACC del 14%, aplicando el criterio del VAN se determina que el proyecto es viable, generando una riqueza por arriba de los 196 mil soles para los 5 años.

		HORIZONTE DE PLANEACION EN AÑOS					
FCL	0	1	2	3	4	5	
FLUJO DE CAJA LIBRE	- 177,238.69	19,751.66	106,572.97	122,964.47	140,701.46	211,867.98	
VAN	<b>S/.198,433.43</b>						

Fuente: Elaboración propia.

#### 8.1.2 Tasa Interna de Retorno (TIR)

Con el mismo Flujo de Caja Libre se evidencia mediante el cálculo de la TIR que el proyecto es conveniente al ser esta tasa mayor que el costo de capital WACC de 14%.

		HORIZONTE DE PLANEACION EN AÑOS					
FCL	0	1	2	3	4	5	
FLUJO DE CAJA LIBRE	- 177,238.69	19,751.66	106,572.97	122,964.47	140,701.46	211,867.98	
TIR	<b>43%</b>						

Fuente: Elaboración propia.

#### 8.1.3 Relación Beneficio/Costo (B/C)

De acuerdo con este indicador, los beneficios que genera el proyecto traídos a valor presente son 2.1 veces superiores a la inversión, lo que denota generación de ganancias, por ello el proyecto procede.

		HORIZONTE DE PLANEACION EN AÑOS					
FCL		0	1	2	3	4	5
FLUJO DE CAJA LIBRE	-	177,238.69	19,751.66	106,572.97	122,964.47	140,701.46	211,867.98
B/C		2.1 veces					

Fuente: Elaboración propia.

### 8.1.4 Periodo de Recuperación (PR)

Mediante este indicador se determina el tiempo de recuperación de la inversión inicial, que se aproxima a un periodo de 18 meses de operación.

		HORIZONTE DE PLANEACION EN AÑOS					
FCL		0	1	2	3	4	5
FLUJO DE CAJA LIBRE	-	177,238.69	19,751.66	106,572.97	122,964.47	140,701.46	211,867.98
Payback		18 meses					

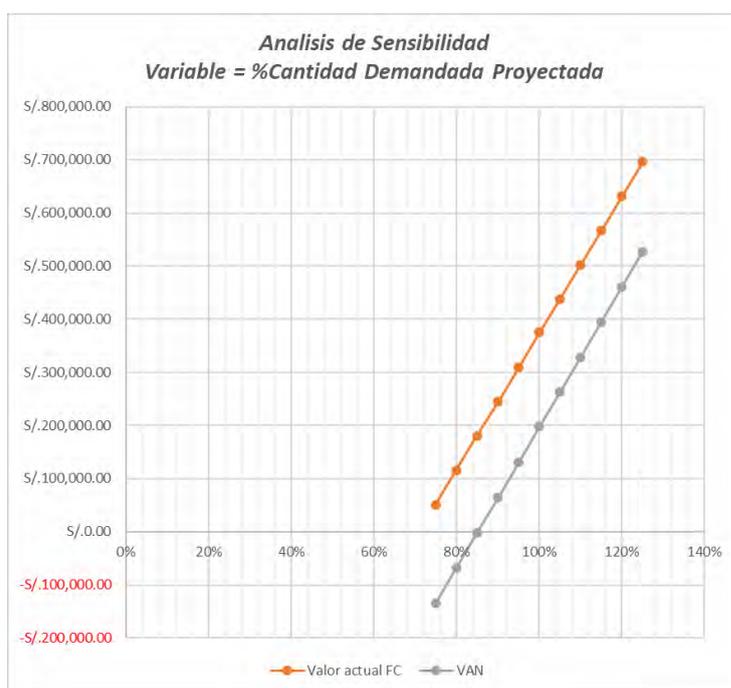
Fuente: Elaboración propia.

## 8.2. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Con respecto a este análisis se tomó en cuenta la variación de las ventas (crecimiento o caída) y ver el efecto en el VAN del proyecto, lo que evidencia es que se puede soportar hasta un retroceso de ventas del 15% y en consecuencia tener un VAN negativo. El gráfico muestra el comportamiento de esta variable.

	Variación de la Variable	Ventas del Proyecto	Valor actual FC	VAN
Pesimista	75%	3,403,353.56	S/.50,976.68	-S/.135,080.46
	80%	3,630,243.80	S/.115,470.99	-S/.68,822.46
	85%	3,857,134.04	S/.179,965.30	-S/.2,564.47
	90%	4,084,024.28	S/.244,459.60	S/.63,693.53
	95%	4,310,914.51	S/.308,953.91	S/.129,951.53
Moderado	100%	4,537,804.75	S/.375,672.13	S/.198,433.43
	105%	4,764,694.99	S/.437,942.52	S/.262,467.52
	110%	4,991,585.23	S/.502,436.83	S/.328,725.52
	115%	5,218,475.46	S/.566,931.13	S/.394,983.51
	120%	5,445,365.70	S/.631,425.44	S/.461,241.51
Optimista	125%	5,672,255.94	S/.695,919.75	S/.527,499.51

Fuente: Elaboración propia.



Fuente: Elaboración propia.

### 8.3. ANÁLISIS DE ESCENARIOS

Tomando en cuenta el mismo análisis de sensibilidad, se ha determinado que las variaciones en ventas se dan a consecuencia de cambios en el entorno, y vemos entonces el comportamiento del VAN del proyecto en cada escenario posible, y siguiendo con las proyecciones macroeconómicas y del sector, se prevé un escenario optimista.

	Variación de la Variable	Ventas del Proyecto	Valor actual FC	VAN
Pesimista	75%	3,403,353.56	S/.50,976.68	-S/.135,080.46
	80%	3,630,243.80	S/.115,470.99	-S/.68,822.46
	85%	3,857,134.04	S/.179,965.30	-S/.2,564.47
	90%	4,084,024.28	S/.244,459.60	S/.63,693.53
	95%	4,310,914.51	S/.308,953.91	S/.129,951.53
Moderado	100%	4,537,804.75	S/.375,672.13	S/.198,433.43
	105%	4,764,694.99	S/.437,942.52	S/.262,467.52
	110%	4,991,585.23	S/.502,436.83	S/.328,725.52
	115%	5,218,475.46	S/.566,931.13	S/.394,983.51
	120%	5,445,365.70	S/.631,425.44	S/.461,241.51
Optimista	125%	5,672,255.94	S/.695,919.75	S/.527,499.51

Fuente: Elaboración propia.

## **8.4. EVALUACIÓN AMBIENTAL**

### **8.4.1 Análisis de Aspectos Ambientales**

Nuestro proyecto de pastelería sigue una de las nuevas tendencias que es la sensibilización con el medio ambiente y junto a ello la no utilización de productos químicos, lo cual se demostramos un mayor interés para atender a consumidores que desean una alimentación más sana.

El consumidor querrá conocer los antecedentes de la línea de productos y la conducta ética en su elaboración estando al tanto de la actitud de la empresa hacia la comunidad y el medio ambiente, el mercado se está transformando y los consumidores son más exigente en estos aspectos. Buscarán productos que además de tener un buen rendimiento ofrecen un excelente servicio y sean seguros desde el punto de vista de la higiene e inocuidad.

Las recomendaciones ambientales que nos dieron respecto al empaque hacen referencia a empaques de papel biodegradable de color blanco, recalcando el cuidado hacia el medio ambiente por parte de los clientes.

### **8.4.2 Cuantificación de los Impactos Ambientales**

Definimos como impacto ambiental de nuestras operaciones los siguientes aspectos:

- La industria de pastelería saludable no provoca impacto directo en el medio ambiente debido al uso sostenido de hornos artesanales a gas.
- Énfasis en la utilización de empaques, bolsas de papel, biodegradable y reciclable.
- Manejo de residuos orgánicos e inorgánicos en el establecimiento.
- Buenas prácticas de manufactura que controlan las condiciones operacionales dentro del taller de producción.

Así como también nuestra entera responsabilidad social empresarial con el medio ambiente y la sociedad participando de manera activa con campañas de reciclaje o reutilización de materiales que no dañen el medio ambiente.

### 8.4.3 Matriz de Leopold

Un análisis cualitativo del impacto de nuestras operaciones al medio ambiente según la magnitud e importancia de cada actividad se observa:

Magnitud - Importancia	Manejo de insumos		Amasado Horneado		Empacado		Envío / delivery	
Agua / aire	2	2	2	2	1	2	1	1
Energía	1	1	2	2	1	1	2	2
Medio ambiente / suelo	1	2	2	2	2	2	1	1
Ruido / campo visual / olores	1	1	2	2	1	2	2	2

Fuente: Elaboración propia.

## 8.5. EVALUACIÓN SOCIAL

### 8.5.1 Identificación de las zonas y comunidades de influencia

Por la ubicación de la pastelería, su zona de influencia comercial comprende los distritos con familias solventes de Lima, como: Miraflores, Surco, Barranco, Surquillo, San Isidro y San Borja, mientras que su influencia social se suman los distritos vecinos de Villa María del Triunfo, San Juan de Miraflores, Villa el Salvador y Chorrillos, lugares donde proceden algunos de los colaboradores del negocio.

### 8.5.2 Indicadores Macroeconómicos

Este negocio participa en el desarrollo de la economía distrital de Surco, y no es un proyecto de gran envergadura de alcance nacional, que impacte a los indicadores

macroeconómicos como: producción, transferencias o algún indicador del mercado (como sí lo haría una fábrica harinera, una concesión vial o una empresa de servicios de telefonía).

### **8.5.3 Análisis de indicadores sociales**

**Empleo:** este proyecto de pastelería busca ser una fuente de empleo permanente para las personas que desean desarrollar sus habilidades en el arte de la panificación de los distritos vecinos a Surco.

**Desarrollo local:** la empresa estará al pendiente y con toda la buena intención del mundo en ser un medio de apoyo para la comunidad, sea auspiciando eventos o proyectos y participando en la medida de las posibilidades en actividades organizadas por la comunidad.

**Cambio en producción de industrial a artesanal:** es la intención el motivar a que los panificadores y pasteleros cambien parte de sus procesos de producción e incidan en prácticas artesanales y ecológicas para el bienestar social.

## CAPITULO IX: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 9.1. Conclusiones

- Se ha analizado el entorno y el mercado y se ha determinado que existe una oportunidad de negocio en el rubro de la pastelería saludable ya que hay una demanda insatisfecha por atender de un sector de la población que se orienta a consumir productos de pastelería sin el uso de aditivos y preservantes en su elaboración.
- Se ha determinado el nivel de ventas mensuales y anuales en el presente estudio de pre factibilidad.
- Se ha calculado los costos de producción y gastos operativos con respecto a las ventas.
- Se ha calculado la inversión necesaria para iniciar el proyecto el cual asciende a 177,238 soles, así como también a generación de efectivo mensual y anual que hace viable el negocio.
- Se ha diseñado una campaña de marketing que garantizará el conocimiento y venta de toda la línea de productos en el mercado objetivo.
- Se concluye que el proyecto es financieramente viable según los siguientes resultados obtenidos, un VAN (Valor Neto Actual) positivo que asciende a S/.198,433 y una TIR del Flujo de Caja Libre de 43% que es mayor a la tasa de descuento WACC de 14%.
- Factores como productos saludables, experiencia de compra, ubicación estratégica y personalización de productos serán los que determinen que el cliente nos elija como la mejor opción de pastelería saludable en nuestro mercado meta.

## 9.2 Recomendaciones

- Se recomienda llevar a cabo el proyecto de plan de negocio debido a los resultados obtenidos en el plan financiero, el cual nos indica que la empresa ha generado un aumento de Valor o a generado valor.
- Se recomienda mantener y fortalecer las ventajas competitivas en el tiempo para poder posicionarnos en la mente de nuestros consumidores.
- Se recomienda llevar a cabo análisis y estudio de la industria de manera periódica para poder visualizar futuras amenazas y/o oportunidades en el mercado.
- Se recomienda implementar una cultura de valores compartidos dentro de la organización de tal manera que el personal se sienta identificado e integrado y proyecte ese sentimiento al consumidor final.

## ANEXO

### Encuesta de Gustos, deseos y preferencias de consumidores potenciales

Mediante la presente encuesta se busca conocer los gustos, deseos y preferencias de nuestros consumidores potenciales en el rubro de la pastelería saludable.

1. ¿Entre qué valor está comprendida su edad?

Rango de Edades	Marcar
Menos de 18 años	
De 18 – 24 años	
De 25 – 34 años	
De 35 – 44 años	
De 45 – 54 años	
De 55 – 64 años	
De 65 a más	

2. Marque su sexo:

Sexo	Marcar
Femenino	
Masculino	

3. ¿Con qué frecuencia acude a una pastelería a comprar pasteles dulces y/o salados?

Frecuencia	Marcar
Todos los días	
2 o 3 veces por semana	
1 vez a la semana	
1 o 2 veces al mes	
3 a más veces al mes	
Ninguna	

4. ¿Dónde compra habitualmente los pasteles? Mencione el nombre del establecimiento de su preferencia.

Establecimiento	Marcar	Especifique
Panadería tradicional		
Pastelería especializada		
Supermercado		
Tiendas		
Otros		
Ninguno		

5. Determine el nivel de importancia a la hora de elegir un establecimiento para comprar pasteles siendo 1 la mayor importante y 5 el de menor importancia.

Factores	1	2	3	4	5
Calidad					
Precio					
Cercanía					
Variedad					
Imagen					

6. ¿Qué tipo de producto consume con mayor frecuencia en una pastelería?

Productos	Marcar
Empanadas	
Tortas	
Pasteles salados	
Pasteles y postres dulces	
Otros	
Ninguno	

7. ¿Cuáles son los atributos que valora en los productos que consume en una pastelería?

Atributos	Marcar
Textura de masa	
Frescura del producto	
Sabor del producto	
Relleno de producto	
Grado de azúcar	
Decoración y presentación	
Variedad de producto	
Insumos de calidad y naturales	
Información nutricional	

8. ¿Cuáles son los atributos que le gustaría que tenga el servicio?

Atributos	Marcar
Buena atención	
Asesoría nutricional	
Promociones	
Higiene	
Ventas tercerizadas	
Rapidez en el servicio	
Imagen y publicidad	
Servicio delivery	
Empleados capacitados	
Puntualidad en entrega de pedidos	
Certificaciones de calidad	

9. Aproximadamente cuánto dinero invierte en el consumo de los productos de pastelería.

Gasto	Marcar
De S/.5 – S/.15	
De S/.16 – S/.25	
De S/.26 – S/.40	
De S/.40 a mas	

10. ¿Consumiría ustedes pasteles salados y dulces elaborados con insumos saludables sin el uso de aditivos y preservantes en su elaboración?

Respuesta	Marcar
Si (pasar a la pregunta 11)	
No (pasar a la pregunta 12)	

11. ¿Por qué SI los consumiría? Luego pasar a la pregunta 13

Respuesta	Marcar / Especifique
Tendencia al consumo saludable	
Problema de salud (indica cual)	
Otros (indicar motivo)	

12. ¿Por qué NO los consumiría? Fin de la encuesta

13. Considerando que los pasteles tendrán buen sabor, textura y frescura que otras características le gustaría que tengan los pasteles.

Características	Marcar
Productos/recetas innovadoras	
Variedad de pasteles	
Insumos de calidad y naturales	
Precio Justo	
Información Nutricional	
Fecha de producción/ caducidad	
Buena presentación	
Fácil y ligero de digerir	

14. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una torta entera para 16 personas elaborada con insumos naturales?

Precio	Marcar
S/.35.00	
S/.40.00	
S/.45.00	
S/.55.00	
Otro Especifique	

15. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una empanada elaborada con insumos naturales?

Precio	Marcar
S/.4.00	
S/.4.50	
S/.5.00	
S/.5.50	
Otro Especifique	

*Gracias por su tiempo y colaboración nos será muy útil en nuestro proyecto*

## **BIBLIOGRAFÍA:**

“Plan de negocio para una pastelería con enfoque saludable con una aplicación móvil que contabiliza las calorías y el valor nutricional”, de Priscila Orozco Yesán, Universidad de Piura UDEP, Piura, enero de 2018

“Plan de Negocio para la creación de la empresa de pastelería fina “Dulces Suspiros” en la ciudad de Chiclayo” de Valeria González Sala, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo, marzo 2016

## **REFERENCIAS ELECTRÓNICAS:**

[https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/3249/AE\\_304.pdf?sequence=1](https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/3249/AE_304.pdf?sequence=1)

[http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/usat/671/1/TL\\_Gonzalez\\_Sala\\_Valeria.pdf](http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/usat/671/1/TL_Gonzalez_Sala_Valeria.pdf)

<http://www.udec.cl/panoramaweb2016/content/panader%C3%ADa-saludable-un-reto-para-chile>

<http://diariodegastronomia.com/nuevos-caminos-la-panaderia-saludable/>

<https://www.planetajoy.com/?Fit+y+saludable%2C+los+nuevos+adjetivos+de+la+pasteler%EDA&page=ampliada&id=9555>

<https://peru21.pe/economia/industria-panadera-crecio-4-1-primer-semester-nndc-425975>

<http://repositorioacademico.upc.edu.pe/upc/bitstream/10757/576911/1/Informe+financiero+Pastelerias+Unidas.pdf>