

Universidad de Lima

Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas

Carrera de Administración



PLAN DE NEGOCIOS PARA IMPLEMENTAR UNA PASTERÍA ARTESANAL

Trabajo de suficiencia profesional para optar el título profesional de licenciado en
Administración

Javier Eduardo Viza Tumbalobos

Código 20111370

Asesor

Juan Andrés Arata Llona

Lima – Perú

Enero de 2023





**PLAN DE NEGOCIOS PARA IMPLEMENTAR
UNA PASTERÍA ARTESANAL**

TABLA DE CONTENIDO

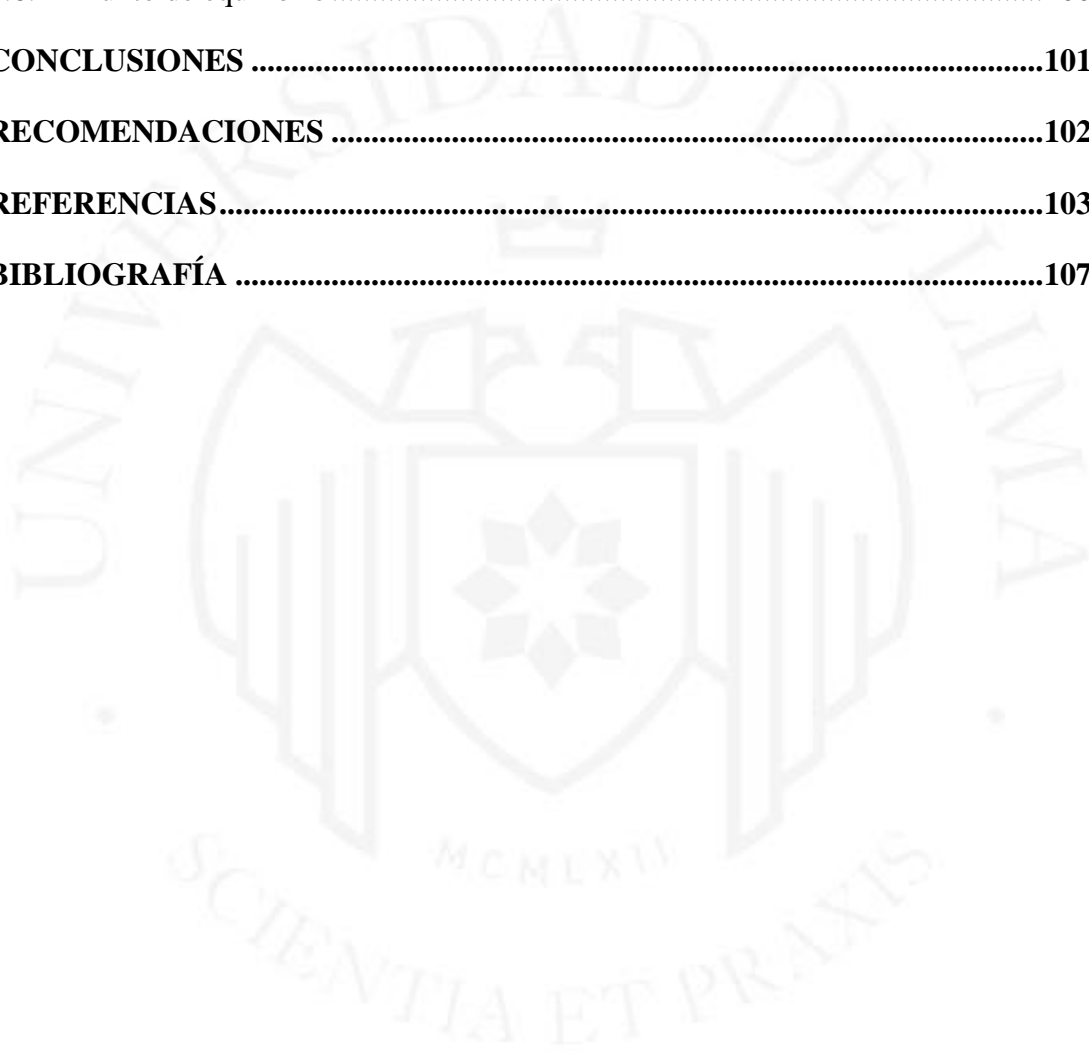
RESUMEN	xiv
ABSTRACT.....	xv
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I: ANTECEDENTES.....	2
1.1. Modelo de Negocio.....	2
1.1.1. Socios clave:	3
1.1.2. Actividades clave:	3
1.1.3. Recursos clave:	3
1.1.4. Estructura de costos:	3
1.1.5. Ingresos:	3
1.1.6. Relación con el cliente:	4
1.1.7. Canales:.....	4
1.1.8. Segmento de clientes:.....	4
1.1.9. Propuestas de valor:	4
1.1.10. Descripción del producto	4
1.2. Industria	5
CAPITULO II: PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO	6
2.1. Análisis PESTLE:	6
2.1.1. Político- legal:.....	6
2.1.2. Económicos:.....	7
2.1.3 Sociales	8
2.1.4. Tecnológicos:.....	10

2.1.5. Ambientales:	11
2.2. Análisis de las 5 fuerzas de Porter	11
2.2.1. Compradores: Alto	11
2.2.2. Proveedores: Moderado	12
2.2.3. Nuevos competidores: Alta	12
2.2.4. Productos sustitutos: Bajo	13
2.2.5. Rivalidad del sector: Alta	13
2.3. Cadena de Valor	14
2.4. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)	16
2.5. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)	17
2.6. Matriz FODA	18
2.6.1. Estrategias derivadas:	18
2.7. Misión	19
2.8. Visión	19
2.9. Valores	19
2.10. Estrategia genérica	20
2.11. Objetivos estratégicos	20
2.12. Políticas comerciales	21
CAPÍTULO III: ESTUDIO DE MERCADO	22
3.1. Objetivo general	22
3.2. Objetivos específicos	22
3.3. Mercado objetivo	22
3.4. Metodología para el estudio de mercado	24
3.4.1. Investigación cualitativa	24
3.4.2. Investigación cuantitativa	29

CAPÍTULO IV: PLAN DE MARKETING.....	38
4.1. Objetivos de marketing	38
4.2. Mercado objetivo	38
4.2.1. Mercado potencial.....	38
4.2.2. Demanda potencial.....	42
4.2.3. Demanda proyectada.....	43
4.3. Estrategia de marketing.....	43
4.3.1. Segmentación del mercado	43
4.3.2. Posicionamiento	44
4.4. Marketing mix.....	45
4.4.1. Producto	45
4.4.2. Plaza o distribución.....	48
4.4.3. Precios.....	48
4.4.4. Promoción y comunicación.....	49
4.5. Presupuesto de marketing	52
CAPÍTULO V: PLAN DE OPERACIONES	53
5.1. Ubicación geográfica	53
5.2. Distribución de las instalaciones.....	53
5.3. Diseño de las áreas por ambiente.....	55
5.3.1. Área de producción	55
5.3.2. Área de decoración.....	55
5.3.3. Área de almacén.....	55
5.3.4. Área de administración	56
5.3.5. Área de despacho y entrega	56
5.4. Equipos de trabajo.....	56

5.5.	Proceso productivo.....	58
5.5.1.	Flujograma de producción	58
5.6.	Costos de producción	59
CAPÍTULO VI: PLAN DE GESTIÓN Y RECURSOS HUMANOS		60
6.1.	Objetivos de la gestión.....	60
6.2.	Organización	60
6.3.	Organigrama.....	62
6.4.	Gestión de recursos humanos.....	63
6.4.1.	Descripción de puestos.....	63
6.4.2.	Inducción y capacitación.....	64
CAPITULO VII: PLAN FINANCIERO		65
7.1.	Plan Económico y Financiero	65
7.1.1.	Premisas y supuestos.....	65
7.1.2	Inversión en activos	67
7.1.3.	Proyección de ventas.....	69
7.1.4.	Proyección de costos y gastos operativos	73
7.1.5.	Determinación del capital de trabajo	80
7.1.6.	Financiamiento.....	82
7.1.7.	Inventarios.....	85
7.2.	Estados Financieros.....	86
7.2.1.	Flujos Financieros	88
7.2.2.	Tasa de descuento	90
7.3.	Evaluación Financiera.....	92
7.3.1.	Indicadores de rentabilidad.	92
7.3.2.	Tasa interna de retorno (TIR).....	93

7.3.3. Valor actual neto	93
7.3.4. Período de recuperación de la inversión	94
7.4. Análisis de sensibilidad.....	94
7.5. Análisis de Escenarios	97
7.5.1. Indicadores principales	99
7.6. Punto de equilibrio.....	100
CONCLUSIONES	101
RECOMENDACIONES	102
REFERENCIAS.....	103
BIBLIOGRAFÍA	107



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2. 1 Matriz EFE.....	16
Tabla 2.2 Tabla EFI	17
Tabla 2.3 FODA	18
Tabla 2.4 Matriz ventaja competitiva Artesano Pastel	20
Tabla 3.1 Medidas para el cálculo del tamaño muestral.....	29
Tabla 4.1 Población Lima Metropolitana 2018	39
Tabla 4.2 Población Lima Metropolitana 2018	40
Tabla 4.3 Población Lima zonas 7 y 8 de 2021	40
Tabla 4.4 Mercado potencial	41
Tabla 4.5 Demanda potencial expresada en personas.....	42
Tabla 4.6 Demanda potencial expresada en familias.....	43
Tabla 4.7 Tabla de Estacionalidad.....	52
Tabla 4.8 Presupuesto de marketing.....	52
Tabla 5.1 Matriz de micro localización	53
Tabla 5.2 Maquinaria y equipos	57
Tabla 7.1 Activos fijos.....	67
Tabla 7.2 Activos intangible.....	68
Tabla 7.3 Proyección de ventas	71
Tabla 7.4 Costos masa vainilla	73
Tabla 7.5 Costos masa frutada.....	74
Tabla 7.6 Costos masa zanahoria.....	75
Tabla 7.7 Costos masa marmoleada	76
Tabla 7.8 Costos masa red velvet	77

Tabla 7.9 Proyección de costos.....	78
Tabla 7.10 Proyección de gastos.....	79
Tabla 7.11 Distribución de costo fijo y fijación de precios	80
Tabla 7.12 Capital de trabajo	81
Tabla 7.13 Inversión en moneda.....	82
Tabla 7.14 Inversión porcentual	82
Tabla 7.15 Cronograma de financiamiento.....	83
Tabla 7.16 Flujo de financiamiento	84
Tabla 7.17 Inventario.....	85
Tabla 7.18 Estado de ganancias y pérdidas	86
Tabla 7.19 Estado de situación financiera	87
Tabla 7.20 Flujo de caja.....	88
Tabla 7.21 Impuesto a la renta.....	88
Tabla 7.22 IGV	89
Tabla 7.23 Flujo de caja financiero	90
Tabla 7.24 WACC	92
Tabla 7.25 Tasa interna de retorno	93
Tabla 7.26 Valor presente neto	94
Tabla 7.27 Periodo de recuperación de inversión.....	94
Tabla 7.28 Periodo de recuperación de inversión (meses)	96
Tabla 7.29 Utilidad neta en los 3 niveles de ventas.....	97
Tabla 7.30 TIR, VAN y periodo de recuperación.....	99
Tabla 7.31 Utilidad neta en los 3 escenarios	99
Tabla 7.32 ROE y ROA.....	99
Tabla 7.33 Punto de equilibrio.....	100

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Modelo Canvas: Artesano Pastel.....	2
Figura 2.1 Evolución de la participación e informalidad laboral	7
Figura 2.2 Tipo de cambio desde mediados de 2020 hasta fines de 2022	8
Figura 2.3 Compras por internet 2021	9
Figura 2.4 Título de figura 2.4.....	10
Figura 2.5 Título de figura 2.5	11
Figura 2.6 Cadena de valor Artesano Pastel	14
Figura 3.1 Comparativa de NSE del año 2021 vs 2020 en Lima Metropolitana.....	23
Figura 3.2 Distribución de zonas APEIM NSE 2021 en Lima Metropolitana	23
Figura 3.3 Distribución Género	30
Figura 3.4 Rol en celebraciones.....	30
Figura 3.5 Tipos de celebraciones	31
Figura 3.6 Recurrencia de tortas en celebraciones	31
Figura 3.7 Tortas compradas en el último año.....	32
Figura 3.8 Lugar de compra.....	32
Figura 3.9 Criterios para comprar una torta.....	33
Figura 3.10 Conocimiento previo sobre tortas temáticas	33
Figura 3.11 Adquisición de torta temática previa.....	34
Figura 3.12 ¿Compraría tortas temáticas?	34
Figura 3.13 Ventajas esperadas	35
Figura 3.14 Precio tentativo para torta 20 porciones	35
Figura 3.15 Preferencias sobre participación en la elaboración de la torta	36
Figura 3.16 Sobre el método de entrega	36

Figura 4.1 Distribución de zonas APEIM.....	41
Figura 4.2 Posicionamiento	45
Figura 4.3 Catálogo de decoración	46
Figura 4.4 Logo.....	47
Figura 4.5 Empaque	48
Figura 4.6 Presupuesto publicidad en Facebook e Instagram.....	50
Figura 5.1 Plano de taller	54
Figura 5.2 Flujoograma.....	58
Figura 6.1 Regímenes laborales.....	61
Figura 6.2 Organigrama.....	62
Figura 7.1 PBI por tipo de gasto	66
Figura 7.2 Diagrama de Gantt.....	68
Figura 7.3 Estructura de ventas.....	69
Figura 7.4 Estacionalidad de ventas	70
Figura 7.5 Unidades vendidas.....	72
Figura 7.6 Ventas	72
Figura 7.7 Crecimiento tasa base	95
Figura 7.8 Incremento de tasa.....	95
Figura 7.9 Decremento de tasa	96
Figura 7.10 Ventas escenario base.....	97
Figura 7.11 Ventas escenario pesimista.....	98
Figura 7.12 Venta escenario optimista	98

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Precios competidores	109
Anexo 2: Entrevista a pastelero	111
Anexo 3: Entrevista a clientes	112
Anexo 4: Formato de encuestas	113
Anexo 5: Resultado de encuestas.....	119
Anexo 6: Maquinaria necesaria	127
Anexo 7: Lista de insumos.....	129
Anexo 8: Planillas.....	130

RESUMEN

Este proyecto busca la viabilidad y rentabilidad de implementar una pastelería artesanal que atienda inicialmente a las zonas 7 y 8 de Lima. A través de la innovación y personalización de los trabajos se podrá ganar un espacio en el mercado de tortas, específicamente, las temáticas.

Esta idea nace del deseo de brindarle a mi mamá, una propuesta de crecimiento para su negocio. Actualmente, ella cuenta con un pequeño negocio dedicado a la venta de pasteles a pedido, siendo sus clientes generalmente referidos y con un nivel de producción limitado.

Por esta razón, se busca poder llevar el negocio a un nivel más profesional con campañas de marketing para penetrar el mercado a través de las redes sociales, estrategias logísticas para llegar más a fácil a los clientes y estar cerca de los proveedores, de costos para poder mantener la competitividad y precios para obtener una ganancia importante en el mercado pastelero que es grande y fragmentado en Lima.

A través de un estudio de mercado dirigido a personas de 25 a 65 años de los distritos de San Borja, Chorrillos, Barranco, San Isidro, Surquillo, La Molina, San Juan de Miraflores, Santiago de Surco y Miraflores se logró el cálculo de la demanda potencial y con un análisis financiero se pudo llegar a la conclusión de que es rentable y viable, teniendo potencial para crecer.

Artesano Pastel busca posicionarse dentro de las principales opciones en tortas temáticas de moda e innovadoras del segmento elegido.

Línea de investigación: 5200-31.c1

Palabras clave

- Torta temática
- Celebración
- Buttercream
- Modelado
- Decoración de torta temática

ABSTRACT

This project aims the viability and profitability of implementing an artisanal pastry shop that initially caters to 7 and 8 zone in Lima. Through innovation and customization of the products, it aims to gain a place in the cake market, specifically in themed cakes.

This idea stems from the desire to provide my mother with a proposal for the growth of her business. Currently, she has a small business dedicated to sell custom-made cakes, with clients usually being referred by other clients and with a limited production level.

For this reason, the goal is to take the business to a more professional level with marketing campaigns on social media to penetrate the market, logistic strategies to reach customers more easily and be close to suppliers, cost optimization to maintain competitiveness, and pricing strategies to achieve significant profits in the large and divided cake market in Lima.

Through a market investigation targeting individuals aged 25 to 65 in the districts of San Borja, Chorrillos, Barranco, San Isidro, Surquillo, La Molina, San Juan de Miraflores, Santiago de Surco, and Miraflores, the potential demand was calculated and with a financial analysis, the conclusion reached was that it is profitable and viable with potential for growth.

Artesano Pastel aims to position itself as one of the best choices for trendy and innovative themed cakes in the chosen segment.

Line of research: 5200-31.c1

Keywords:

- Themed cake
- Celebration
- Buttercream
- Modeling
- Theme cake decoration

INTRODUCCIÓN

El Perú se caracteriza por ser un país al que le gusta comer bien, no por algo en 2021 fue nombrado como uno de los principales paraísos gastronómicos en todo el mundo y los dulces no fueron la excepción. (Andina, 2021)

Tenemos a los postres tradicionales como la mazamorra morada, el arroz con leche, el arroz zambito, los picarones y también hay una oferta grande en lo que respecta a pastelería enfocada en tortas y queques. Por ejemplo, tortas de chocolate, torta de tres leches, queques de distintas frutas, tortas revestidas de buttercream o masa elástica con diseños y tamaños antes no solicitadas. Esto último viene siendo la tendencia junto con las tortas modeladas de distintos diseños, personajes, objetos, artistas y de todas las formas que el cliente pueda imaginar.

La pastelería en la actualidad ya no es solo sabor, también es arte y solo los mejores pasteleros son los que pueden cumplir los deseos exigentes de los clientes. Cada vez las tortas temáticas se vuelven un producto más atractivo para las celebraciones.

Artesano Pastel busca posicionarse entre los emprendimientos que recién puedan estar empezando, informales usualmente con precios bajos; y las grandes pastelerías con precios altos por la calidad del trabajo, con modelos más sofisticados, buscamos una posición de “lo mismo por menos”.

CAPITULO I: ANTECEDENTES

1.1. Modelo de Negocio

Para poder entender mejor el modelo de negocio trabajado se usará el modelo CANVAS.

Figura 1.1

Modelo Canvas: Artesano Pastel



1.1.1. Socios clave:

Principalmente serán los event planners que nos recomienden con sus clientes para la compra de una torta temática. También las tiendas de decoración en donde dejaremos tarjetas o volantes para que esos clientes nos tengan en cuenta a la hora de necesitar un producto como el nuestro, esta acción también se puede ejecutar en las áreas de Recursos Humanos de algunas empresas ya que suelen tener momentos de integración como cumpleaños de empleados. Y por último, los clientes también son socios ya que su recomendación y publicaciones en redes atraerá a nuevos compradores.

1.1.2. Actividades clave:

La principal es la producción de tortas y en donde debe estar el mayor esfuerzo para brindar un producto de calidad. También se considera la promoción de estas para lograr más ventas y de la marca ya que eso ayuda a posicionarse mejor dentro del mercado.

1.1.3. Recursos clave:

Los asistentes de pastelería que se concentrarán en la producción y el gerente que a su vez es el jefe pastelero que liderará la parte de los diseños. Otro recurso importante son las recetas ya que contienen la parte importante de un producto alimenticio que es el sabor y por último, las cuentas en redes sociales que son las que permiten promover el negocio.

1.1.4. Estructura de costos:

Se considera el costo de los insumos para producir las tortas y decorarlas. También los gastos administrativos, de marketing y de financiamiento.

1.1.5. Ingresos:

Por la venta de tortas temáticas.

1.1.6. Relación con el cliente:

Es necesaria una buena relación con el cliente, primero para darle el producto tal cual lo desee y también para que vuelva a hacer pedidos. Es una atención personalizada con una asesoría para que tenga que la torta ideal. La buena relación permite tener una base de datos de clientes para implementar promociones.

1.1.7. Canales:

Las ventas serán por redes sociales, especialmente Whatsapp e Instagram y los cobros serán virtuales también. De lograr alianzas con otros negocios, también podrían ingresar por ese lado.

1.1.8. Segmento de clientes:

Personas de 25 a 65 años de los distritos de las zonas Lima 7 y 8 (APEIM) que comprenden los distritos de San Borja, Chorrillos, Barranco, San Isidro, Surquillo, La Molina, San Juan de Miraflores, Santiago de Surco y Miraflores que suelen comprar tortas para sus celebraciones. (APEIM, 2021)

1.1.9. Propuestas de valor:

Con la torta temática que se ofrece se busca elevar la experiencia de la celebración de cada cliente ya que será algo muy especial y con un diseño original, un buen sabor y una atención de calidad.

1.1.10. Descripción del producto

Artesano Pastel, como lo indica su nombre es una pastelería artesanal enfocada en tortas temáticas. Los clientes eligen el tema que puede ser una película, personaje, equipo de fútbol, profesión o incluso el evento para el que será la torta como matrimonio, bautizo, graduación, entre otros. En lo que respecta a sabores tienen cinco opciones que son vainilla con chispas de chocolate, frutado, marmoleado, zanahoria y red velvet. El forrado de la torta podrá ser de buttercream o masa elástica, esto dependerá del sabor que hayan

elegido y también del tipo de decoración que hayan pensado. Las decoraciones van desde arreglo de flores, modelado de personajes en 3D y 2D, modelado de objetos, colores relacionados al tema, entre muchas cosas más. El cliente será asesorado para poder plasmar su idea en la torta. Cabe resaltar que todos los pasteles serán de veinte porciones, que muchas veces dependiendo el tipo de corte podrían rendir unas cuantas más.

1.2. Industria

El sector gastronómico en general y en lo que respecta a pastelería es un sector con una alta fragmentación, esto quiere decir que es complicado cuantificar participaciones en el mercado y hay muchos negocios compitiendo entre sí, desde micro hasta grandes, por lo tanto, los precios varían bastante. En un país donde la gente está acostumbrada a comer “bien” la oferta es grande y variada, desde las panaderías de barrio hasta las pastelerías conocidas, pasando por supermercados y muchos pasteleros independientes que han ido apareciendo en el último tiempo, muchos de ellos informales o sin empresas correctamente constituidas. Sin embargo, demanda siempre habrá, la gente siempre va a necesitar comida y ropa a lo largo de su vida, y si nos centramos en las celebraciones, las personas suelen hacer el esfuerzo de tener algo en la mesa para festejar. La pandemia por la Covid -19 afectó todos los rubros del mercado y el pastelero no fue la excepción. Se estima que a inicio a mayo de 2020 cuando recién comenzaban las cuarentenas el rubro de pastelería las ventas se redujeron en un 50%. (Pan de calidad, 2020) Por ejemplo, una de las más conocidas que es San Antonio optó por reinventarse y convertir una parte de sus locales en tiendas de conveniencia, siendo ellos un negocio de bastante diversidad en sus productos. (Gestión, 2020) Es necesario mencionar que ante las dificultades que fueron cierre de negocios pasteleros, desempleo general, restricciones sanitarias también empezaron a surgir muchos emprendedores en el rubro de la pastelería, ya sean los mismos pasteleros dando clases virtuales, familias vendiendo sus productos hechos en casa y hasta importando los implementos que suelen ser necesarios para la producción de pasteles. Sumado esto, al incremento de las compras por internet, el uso de redes sociales para promociones, y las ganas de la gente de celebrar más aprovechando el fin de la pandemia son oportunidades para rentabilizar. (Peru-retail, 2021)

CAPITULO II: PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

2.1. Análisis PESTLE:

2.1.1. Político- legal:

El país vive una inestabilidad constante desde el año 2016, esto sumado a la pandemia por Covid-19 ha mermado al país entero en todos los rubros. (Infobae, 2022) La falta de gobernabilidad impacta día a día en los precios de insumos en el sector alimentario.

En el sector de alimentos, una de las normas más conocidas que afectan al negocio son la de los octógonos en productos procesados. (Insumos & Soluciones, 2019). Por otro lado, la comercialización del tecnopor fue prohibida desde fines de 2021 y los empaques de comida para llevar y delivery y algunos elementos que se usan en la fabricación de tortas son de ese material, así que también genera un impacto en el sector que las utilice. (Gobierno del Perú, 2021). Así mismo, la ley de plásticos busca eliminar la comercialización de bolsas de este material para no afectar el medio ambiente, entonces cada establecimiento deberá pagar un impuesto por bolsa entregada, costo que será transmitido al consumidor generalmente. (RPP, 2019)

En lo que respecta a las normas sanitarias, el Ministerio de Salud a través de la Dirección General de Salud Ambiental (DIGESA) propone ciertos lineamientos como el Registro Sanitario, necesario en los negocios donde se produce panificación, pastelería y galletería que hay que cumplir para arrancar las operaciones. (Ministerio de salud, 2021)

Por último, en lo que respecta a la parte tributaria, se encuentra lo relacionado a las medianas y pequeñas empresas. Artesano Pastel apunta a ser una microempresa en el inicio por lo que puede acceder a un régimen tributario especial ya que ventas anuales no excederán las 150 UIT (unidades impositivas tributarias) así como uno laboral en el que el costo será un poco menor por el tamaño de la empresa. (Ministerio de trabajo, 2022)

2.1.2. Económicos:

Ligado a la inestabilidad política viene una inestabilidad económica que se acrecienta desde comienzos de la pandemia o incluso antes como se menciona líneas arriba y afecta a que haya inversión privada que genere trabajo lo que lleva a un círculo vicioso ya que el consumo disminuye. Hay un alto nivel de desempleo e informalización, el diario RPP menciona que, de cada 10 trabajadores, solo 2 son formales. (RPP, 2022). Muchos de los pasteleros independientes emprenden en la informalidad porque entran más por una necesidad, de manera empírica para generar un ingreso extra. La reducción de ingresos podría afectar los pedidos de tortas temáticas ya que el precio está por encima de las tortas tradicionales, llámese las de chocolate, chantillí, selva negra, entre otras.

Figura 2.1

Evolución de la participación e informalidad laboral



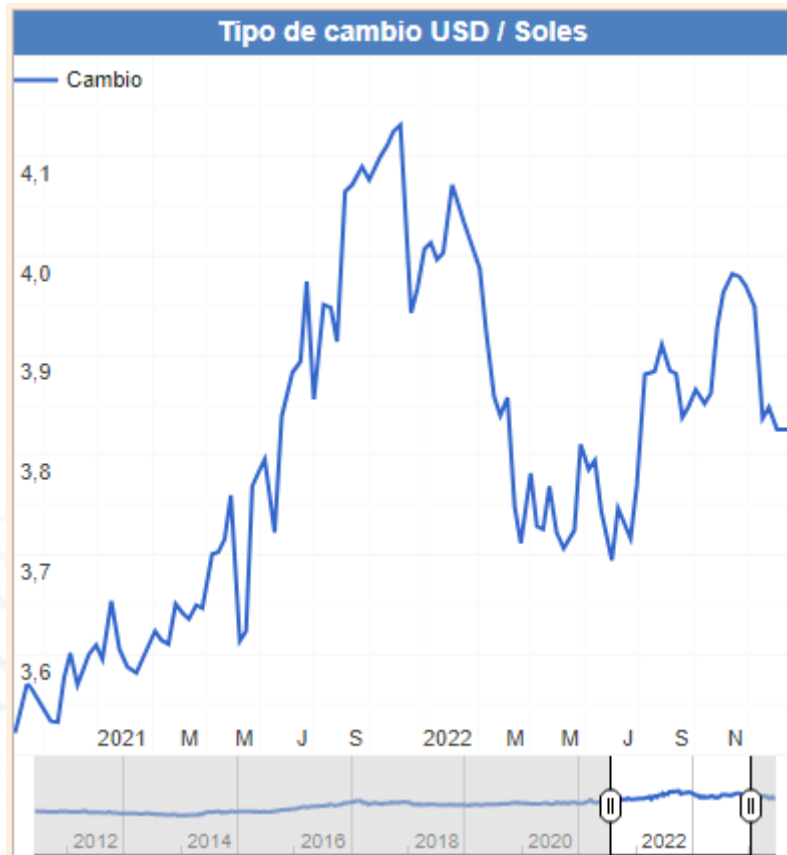
Nota. De Informalidad laboral peruana continua en alza, por (COMEXPERU, 2022) (<https://www.comexperu.org.pe/articulo/informalidad-laboral-peruana-continua-al-alza-como-nos-posicionamos-en-la-region>)

El alza de precios de los insumos para preparar tortas es el aspecto que más afecta porque los márgenes de ganancia se reducen y obliga en ciertos casos a bajar la calidad de los productos, cosa que no se desea. (Gestión, 2022)

También el aumento de dólar, impulsado por la crisis interna y mundial hace que los productos importados que se suelen usar para la decoración de tortas temáticas suban de precio. En el año 2022 inició en su nivel más alto desde 1991, pero pudo mejorar hacia fin de año. (Instituto Peruano de Economía, 2023).

Figura 2.2

Tipo de cambio desde mediados de 2020 hasta fines de 2022



Nota. De Perú, por (Datosmacro.com, 2023)
(<https://datosmacro.expansion.com/divisas/peru>)

2.1.3 Sociales

Las redes cada vez juegan un papel más importante y para bien ya que son una gran herramienta para los negocios. En lo que respecta a tendencias las personas se influyen cada día más de lo que ven en el celular. Hay una tendencia en las personas de ostentar, de demostrar y de ambas nace la exigencia de los clientes de tener algo grande en su celebración cuando piden los modelos más desafiantes. También influye los nuevos estilos de vida que la gente opta tener, la buena alimentación es parte del cuidado de la salud. El consumismo se mantiene estable a pesar de la crisis. Otra característica es el aumento de usuarios en lo que respecta a comercio electrónico, siendo la de alimentos una de las categorías principales. Según un estudio de Arellano Marketing acerca del impacto de la Covid-19 en el consumo, se debe aprovechar el incremento de pedidos por delivery y las promociones en redes sociales. (Ipsos, 2021)

Figura 2.3

Compras por internet 2021



Nota. De Compras Por internet 2021, por (Ipsos, 2021) (<https://www.ipsos.com/es-pe/compras-por-internet-2021>)

2.1.4. Tecnológicos:

Impactados por las redes sociales, los negocios ya se pueden manejar al 100% virtualmente sin la necesidad de contar con locales y en algunos casos sin personal de reparto lo cual lleva a reducir costos importantes como arrendamiento, planillas. Además, existen aplicaciones como Rappi y Pedidos que se encargan del envío por una comisión de la venta y durante la pandemia ganaron más importancia en la vida diaria ya que esta modalidad de servicio creció en un 250% (RPP, 2020). En la parte operativa también siguen apareciendo innovaciones para facilitar la preparación y reducir tiempos de trabajo a medida que se mejore la maquinaria y se puedan automatizar procesos. Por ejemplo, herramientas como el Lase Glow que sirve para cortar cualquier producto alimenticio, o el Anova Cooker, un equipo de cocción al vacío (Pastelería.com, 2020).

Figura 2.4

Titulo de figura 2.4



Nota. De 9 innovaciones en pastelería y panadería para llegar todavía más lejos, por (Pasteleria.com, 2020) (<https://www.pasteleria.com/articulo/202005/3666-9-innovaciones-pasteleria-panaderia-llegar-lejos>)

Figura 2.5

Titulo de figura 2.5



Nota. De Cocina al vacío y a bajas temperaturas, por (Cocinista.es, s.f.) (<https://www.cocinista.es/web/es/recetas/hazlo-tu-mismo/otras-tecnicas-de-cocina/cocina-al-vacio-y-a-bajas-temperaturas.html>)

2.1.5. Ambientales:

Como se menciona líneas arriba, el uso del delivery creció en la pandemia, sin embargo, trae un problema que son los empaques de distintos materiales que al final si no son reciclados contaminan el ambiente. También llegaron a su fin los empaques de tecnopor, aunque reemplazados por los de plástico que igual tienen un impacto negativo. Otro aspecto para considerar son los protocolos sanitarios que esta pandemia ha traído en el sector alimentario. (Instituto nacional de salud, 2020)

2.2. Análisis de las 5 fuerzas de Porter

2.2.1. Compradores: Alto

Poder de negociación alto ya que la oferta a disposición es grande y hay muchos pasteleros y negocios ofreciendo productos similares de distintas calidades. Si bien, cada pastelero busca diferenciarse, los productos no son tan diferenciados y los modelos son similares, haciendo que el costo de cambio no sea tan alto. Por otro lado, en lo que respecta a clientes corporativos, ellos suelen tener el mando de la negociación sobre todo en tiempos de pago. Además, el cliente tiene el poder de exigir calidad en el producto.

También cuenta con opciones de productos sustitutos como tortas y postres tradicionales que demuestran la sensibilidad el precio del cliente, esto basado también en que, según ASPAN (Asociación Peruana de Empresarios de la Panadería y Pastelería) los tamaños de las tortas de cumpleaños se han tenido que reducir ante el alza de precios para que los clientes no se queden con las ganas de comprar una torta y poder venderles (Gestión, 2022). El único factor que reduce este poder es el hecho de que están comprando productos hechos a medida, pero en poca cantidad.

2.2.2. Proveedores: Moderado

Existen bastantes proveedores en mercados, supermercados, bodegas, por lo tanto, los insumos no se encuentran concentrados. Los pasteleros son sensibles al precio y el costo de cambio es bajo por lo mismo que se encuentran en varios lugares, además que son productos que no son exclusivos a la pastelería, por lo tanto, se encuentran fácilmente.

Sin embargo, últimamente ha habido un incremento en los precios de los insumos aumentando los costos de las pastelerías, lo que lleva a trasladar ese costo al consumidor aumentando los precios de las tortas. (Gestión, 2022). Algunos insumos como la canela, los frutos secos y la manteca tienen sustitutos que no afectan la calidad del producto, pero, si el pastelero no está bien informado o recién está comenzando en el rubro, pierde ante el proveedor. Por lo tanto, el poder del proveedor es moderado.

2.2.3. Nuevos competidores: Alta

Las barreras de entrada son bajas, cualquier persona en su casa puede producir pasteles y para esto el capital necesario no es tan alto, disminuyendo la rentabilidad de las pastelerías ya establecidas. Además de no necesitarse mucha experiencia en el mercado para iniciar, muchas personas han comenzado viendo tutoriales en redes sociales. Con una inversión importante es posible generar economías de escala en la producción de masas de queques, elaboración de masa elástica y elaboración de buttercream para reducir costos y ser más competitivos.

Pastelerías como María Almenara o Dolce Capriccio, las cuales han sido elegidas entre las 3 mejores pastelerías en Perú tienen la capacidad instalada para producir en serie

una parte importante del proceso de la elaboración de una torta (La República, 2022). Además, estas cuentan con una lealtad de marca importante por el tiempo y posicionamiento en el mercado, esto genera una ventaja absoluta de costos que incluso les permite acceder a financiamientos más baratos. Para elaborar modelos detallados y con muchas especificaciones es necesario especializarse, con eso es posible buscar la diferenciación del producto.

Esto hace que la amenaza sea alta haciendo que los precios de los emprendedores al inicio suelen ser bajos. Por ejemplo, cotizando una torta temática con un detalle básico en un emprendimiento llamado Pinku Bakery, tiene un costo de 120 soles mientras que la misma torta en la pastelería Ale Camino cuesta 220 soles.

2.2.4. Productos sustitutos: Bajo

El producto de torta temática como tal no tiene un sustituto que ofrezca lo mismo ya que no tienen el atractivo principal que es el diseño. Las tortas tradicionales y postres como pies de frutas, cheesecakes, etc. pueden sustituir la función de alimento y de centro de mesa en celebraciones, pero no temática. Tienen un precio menor, no son novedosos y no son de mejor calidad necesariamente, además el costo de cambio es generalmente alto.

Esto permite que las tortas temáticas puedan costar bastante más que una torta tradicional. Por ejemplo, en la pastelería Macchia una torta de Tres Leches está costando 100 soles y una torta temática cuesta desde 450 soles (Macchia, 2023). En conclusión, el poder es bajo.

2.2.5. Rivalidad del sector: Alta

El mercado pastelero en Lima está muy fragmentado, es complicado llevarle el seguimiento ya que hay bastante informalidad y negocios caseros y algunos cuantos bastante reconocidos como Tortas Gaby, Vlady, María Almenara y otras conocidas y especializadas como Acake Boutique, Ale Camino -Smile Baker, Macchia, Gracia Marrou, SugarLab, pero que no llegan a determinar un precio en el mercado ya que no hay un líder de este. También tienen un posicionamiento fuerte el cual aumenta la

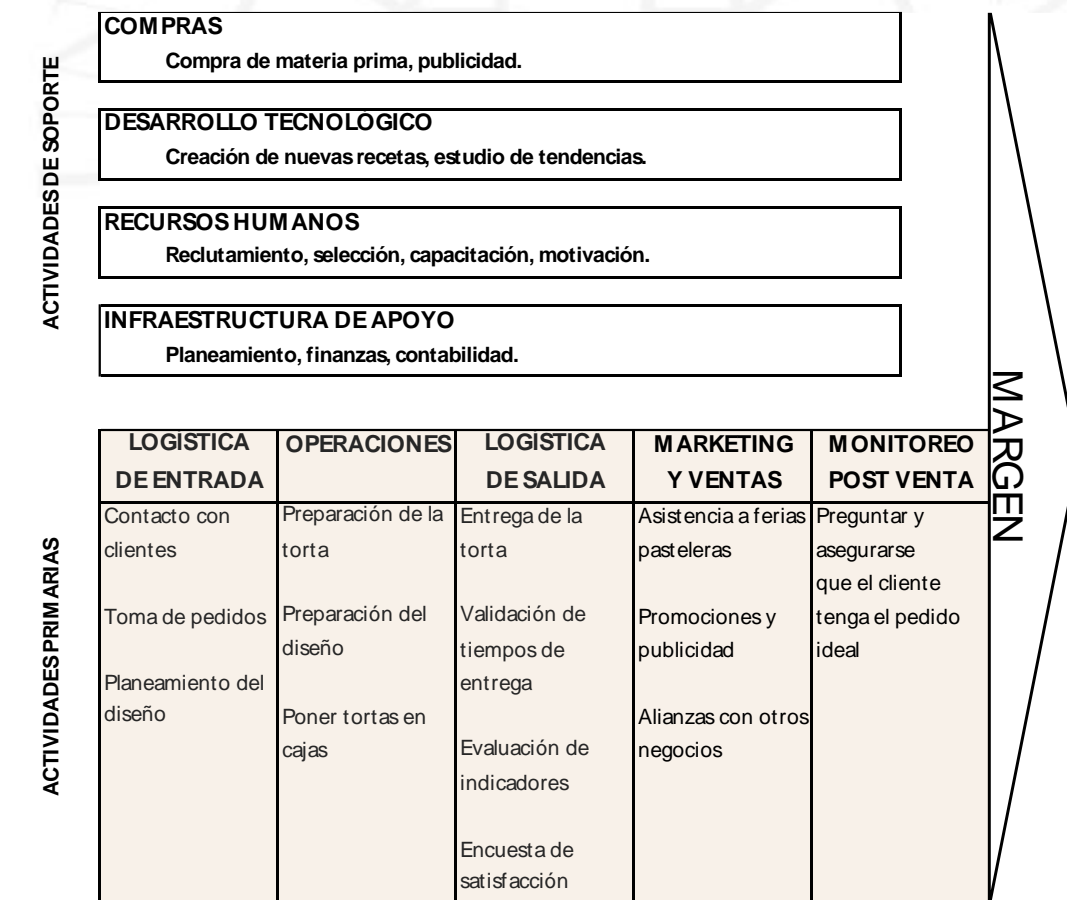
rivalidad entre ellas y los negocios que aspiran a llegar a ese nivel porque también apuntan a un segmento similar. Los costos de cambio son bajos, además.

Existen distintas calidades y presupuestos. Hay que considerar también que es un sector que se presta para personas que quieren emprender un negocio en casa y siguen apareciendo más marcas que se van especializando mejor, como es el caso de Katherine Panduro, una madre de familia que comenzó preparando en casa durante la pandemia de Covid-19 y ahora cuenta con un negocio formal (Diario Trome, 2022). Las barreras son bajas en caso de ser un negocio en casa y de haber invertido en maquinaria, no es difícil venderlo a otro pastelero, esto reduce un poco la rivalidad en el sector.

2.3. Cadena de Valor

Figura 2.6

Cadena de valor Artesano Pastel



En esta cadena de valor podemos ver las actividades de soporte y primarias. En las primeras está compramos como una de las más importantes ya que depende de los insumos que compremos la calidad del producto que entreguemos. Además, si se quiere la proyección de ventas estimada, es necesario implementar publicidad que nos dé a conocer en el mercado. El valor agregado también viene por medio de los recursos humanos ya que serán capacitados para poder lograr todo tipo de pedidos. En lo que respecta a desarrollo, la investigación logrará que la empresa esté a la vanguardia de las nuevas tendencias en tortas, ya sea diseños o preparación. Y, por último, con el esfuerzo de las finanzas, contabilidad y planeamiento se podrá tener en orden los números de la empresa para poder tomar buenas decisiones.

Por el lado de las actividades primarias, una buena atención inicial ayudará a cerrar pedidos más rápido y poder plasmar lo que quiere el cliente. La parte más importante del proceso está en las operaciones al momento de elaborar las tortas. Al final, unas buenas e incisivas campañas de marketing lograrán captar nuevos clientes, así como la atención post venta.

2.4. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

Tabla 2. 1

Matriz EFE

Factores Claves Externos (FCE)	Ponderación	Clasificación	Puntuación Ponderada
Oportunidades (O)			
1. Mercado en crecimiento	0.1	4	0.4
2. Interés por la apariencia casi tanto como por el sabor	0.05	3	0.15
3. Masificación Compras Online	0.1	2	0.2
4. Tendencia a celebrar todo	0.05	2	0.1
5. Alianzas con otros emprendimientos	0.05	1	0.05
6. Apoyo en Marketing Digital y RRSS	0.07	2	0.14
7. Tendencia al consumismo	0.03	2	0.06
Subtotal Oportunidades			1.1
Amenazas (A)			
1. Mercado Fragmentado	0.15	3	0.45
2. Barreras de ingreso bajas	0.05	3	0.15
3. Competidores informales	0.12	2	0.24
4. Tendencia a consumir saludable	0.08	2	0.16
5. Poder adquisitivo disminuido	0.1	3	0.3
6. Competencia de baja calidad	0.05	4	0.2
Subtotal Amenazas			1.5
Total	1		2.6

Esta matriz considera los factores externos y el peso que pueden tener para con el negocio planteado. Un resultado de 2.6, el cual está por encima de la media indica un panorama favorable, pero con amenazas a reducir con estrategias

2.5. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

Tabla 2.2

Tabla EFI

Factores Claves Internos (FCI)	Ponderación	Clasificación	Puntuación Ponderada
Fortalezas (F)			
1. Constante Capacitación	0.11	4	0.44
2. Atención personalizada	0.14	3	0.42
3. Calidad del Producto	0.17	3	0.51
4. Fiabilidad	0.07	4	0.28
5. Insumos de calidad	0.1	4	0.4
6. Relación con los clientes	0.05	3	0.15
7. Empresa formal	0.02	3	0.06
Subtotal Fortalezas			2.26
Debilidades (D)			
1. Empresa/Marca nueva	0.05	2	0.1
2. Red de contactos reducida	0.03	1	0.03
3. Capacidad operativa reducida	0.04	1	0.04
4. No hay plan establecido para crecimiento	0.04	1	0.04
5. Falta equipos	0.05	2	0.1
6. Capacidad financiera baja	0.05	2	0.1
7. No se cuenta con un lugar exclusivo para operaciones	0.05	1	0.05
8. No cuenta con tienda física	0.03	2	0.06
Subtotal Debilidades			0.52
Total	1		2.78

Esta matriz tiene los factores internos y bota un resultado de 2.78 también sobre la media lo cual indica que Artesano Pastel está preparado para ingresar más fuerte en el mercado y poder cumplir los objetivos. La constante capacitación es la mayor fortaleza y eso se reflejará en la calidad, diseños y sabor de las tortas.

2.6. Matriz FODA

Tabla 2.3

FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
1. Constante Capacitación 2. Atención personalizada 3. Calidad del Producto 4. Fiabilidad 5. Insumos de calidad 6. Relación con los clientes 7. Empresa formal	1. Empresa/Marca nueva 2. Red de contactos reducida 3. Capacidad operativa reducida 4. No hay plan establecido para crecimiento 5. Falta equipos 6. Capacidad financiera baja 7. No se cuenta con un lugar exclusivo para operaciones 8. No cuenta con tienda física
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1. Mercado en crecimiento 2. Interes por la apariencia casi tanto como por el precio 3. Masificación Compras Online 4. Tendencia a celebrar todo 5. Alianzas con otros emprendimientos 6. Apoyo en Marketing Digital y RRSS 7. Tendencia al consumismo	1. Mercado Fragmentado 2. Barreras de ingreso bajas 3. Competidores informales 4. Tendencia a consumir saludable 5. Poder adquisitivo disminuido 6. Competencia de baja calidad

2.6.1. Estrategias derivadas:

Estrategias F O (Fortalezas → Oportunidades)

- **F1O2O3:** Elaborar productos con diseños originales para generar buena experiencia al consumidor, buscar diferenciación. Diseños en toda temática.
- **F6O6:** Diseñar plan de marketing digital enfocado en redes sociales con gran interacción con clientes para generar compras y también posicionar la marca.

Estrategias D O (Debilidades → Oportunidades)

- **D3O1:** Incorporar nuevos asistentes pasteleros y capacitarlos para poder producir mayor cantidad de tortas.
- **D6O1:** Buscar un financiamiento externo en el momento que la empresa tenga un crecimiento mayor y necesite más infraestructura y maquinaria.

Estrategias F A (Fortalezas → Amenazas)

- **F3A5:** Ofrecer un producto de buen diseño y sabor para que sea bien valorado por el precio pagado por los clientes.
- **F1A4:** Analizar posibilidades de sacar una línea de queques saludables con otros ingredientes aprovechando la tendencia.

Estrategias D A (Debilidades → Amenazas)

- **D8A6:** Crear una campaña de concientización al cliente, ventajas de la compra online y como nos diferenciamos de la competencia (Instagram, Tiktok, etc.)
- **D1A1:** Generar alianzas estratégicas con marcas y negocios relacionados a las celebraciones donde se puedan ofrecer las tortas.

2.7. Misión

Elevar el nivel de experiencia de la celebración del cliente preparándoles tortas temáticas con diseños personalizados y originales con un buen sabor.

2.8. Visión

Ser reconocidos como una referencia en tortas temáticas dentro del mercado limeño.

2.9. Valores

- **Excelencia:** en cada torta ofrecer el mejor diseño, sabor y presentación.
- **Puntualidad:** entregar todos los pedidos en el plazo establecido.
- **Pasión:** trabajar con ganas para poder elaborar un producto perfecto.
- **Trabajo en equipo:** los valores anteriores no podrían lograrse si no hubiera trabajo en equipo para lograr los objetivos y cumplir la misión del negocio.

2.10. Estrategia genérica

Tabla 2.4

Matriz ventaja competitiva Artesano Pastel

		VENTAJA COMPETITIVA	
		<u>COSTOS MÁS BAJOS</u>	<u>EXCLUSIVIDAD</u>
MERCADO	<u>GRANDE</u>	LIDERAZGO EN COSTOS	DIFERENCIACIÓN
	<u>PEQUEÑO</u>	ENFOQUE EN COSTOS	ENFOQUE EN DIFERENCIACIÓN

Nota. De Marketing por (Kotler & Armstrong, 2017)

El mercado de tortas al ser amplio y siendo aún más comunes las tortas tradicionales donde pueden maximizar costos, se va a optar por una estrategia enfocada en la diferenciación. Apuntando solo a tortas temáticas, Artesano Pastel logrará una especialización que le permitirá dar un mejor valor a sus productos. Así nos podremos posicionar en lugar estratégico en los 2 tipos de competidores que tenemos, pasteleros reconocidos y emprendedores caseros. Ver Anexo 1.

2.11. Objetivos estratégicos

- Colocar a Artesano Pastel dentro del top 3 de pastelerías de tortas temáticas para el quinto año de funcionamiento.
- Ampliar la carta con dos nuevos sabores de keke y uno de relleno para el segundo año.
- Lograr un 90% de satisfacción mínima en el cliente en cada pedido.
- Aumentar la rentabilidad neta en el segundo año en un 50%.
- Lograr un 90% de retorno de clientes para la misma celebración en el segundo año.
- Aumentar en 1 o 2 trabajadores para el segundo año.

2.12. Políticas comerciales

- Al ser los productos tortas decoradas y/o temáticas y/o personalizadas los pedidos se deben hacer con un mínimo de 10 días de anticipación., dada la complejidad y disposición del taller pueden ser más o menos días.
- El cliente al hacer su pedido vía redes sociales, específicamente Whatsapp, recibirá un formulario de pedido donde se detalla: sabor de cake/relleno, cobertura, temática, etc. y fecha de entrega.
- El cliente abona el 60% de adelanto por transferencia, pago con tarjeta o yape/plin. El saldo se cancela a la entrega del producto.
- El cambio de fecha por cualquier motivo se podrá hacer 7 días antes, después de ese tiempo no se acepta. De no tener una nueva fecha o cancelar su pedido se le devolverá el 50% de su adelanto, el saldo se considera como pago por todos los detalles, adornos que con anticipación se alistan a las tortas decoradas.
- La entrega de la torta en la fecha indicada se hará en un rango horario de 9 a 1pm y de 2 a 7pm.
- El costo del delivery es asumido por el cliente.
- Nuestra empresa se caracteriza por ser seria, responsable, empática y ofrecer productos de muy buena calidad.

CAPÍTULO III: ESTUDIO DE MERCADO

3.1. Objetivo general

Poder conocer el nivel de aceptación de la población objetivo acerca de las tortas temáticas pensadas en elaborarse y sus preferencias acerca de ellas.

3.2. Objetivos específicos

- Medir la intención de compra del producto.
- Conocer las preferencias en sabores.
- Identificar las celebraciones donde más compras tortas.
- Medir el consumo promedio anual de tortas.
- Conocer qué esperan los clientes de una torta.
- Determinar qué canal utilizar las ventas.
- Determinar el precio que los clientes están dispuestos a pagar por una torta temática.

3.3. Mercado objetivo

Para poder determinar parte del mercado objetivo se utiliza la distribución de nivel socioeconómicos y distribución de hogares de APEIM según su estudio de 2021. Por lo tanto, se apunta a hombres y mujeres de entre 25 y 65 años del NSE A y B de los distritos de las zonas Lima 7 y 8. Se eligió este segmento debido a que son la mayoría distritos con el mayor poder adquisitivo de Lima y se encuentran cercanos a la plata de producción de Artesano Pastel. (APEIM, 2021)

Figura 3.1

Comparativa de NSE del año 2021 vs 2020 en Lima Metropolitana

Comparación NSE 2021 vs. NSE 2020

Lima Metropolitana

		Apeim 2021		Apeim 2020	
NSE	Estrato	Porcentaje		Porcentaje	
A	A1	0.4	2.5	0.7	3.9
	A2	2.1		3.2	
B	B1	4.8	19.5	6.9	22.1
	B2	14.7		15.2	
C	C1	29.3	47.9	28.0	45.0
	C2	18.6		17.0	
D	D	24.5	24.5	23.4	23.4
E	E	5.6	5.6	5.5	5.5

VS

N° Personas **11'201,960 ^{1/}** **11'046,220 ^{2/}**

APEIM 2021: Data ENAHO 2020
 1/ Personas 2020 según ENAHO
 2/ Personas 2019 según ENAHO

Nota. De Niveles Socioeconómicos 2021, por (APEIM, 2021)

Figura 3.2

Distribución de zonas APEIM NSE 2021 en Lima Metropolitana

Distribución de zonas APEIM por NSE 2021

Lima Metropolitana

(%) Horizontal - Personas

Zona	TOTAL	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	NSE E	Muestra	Error (%)
Total	100%	2.5%	19.5%	47.9%	24.5%	5.6%	15074	0.8%
Zona 1 (Puente Piedra, Comas, Carabaylo)	100%	0.6%	12.9%	52.8%	28.8%	5.0%	1312	2.7%
Zona 2 (Independencia, Los Olivos, San Martín de Porras)	100%	1.0%	23.3%	52.3%	20.7%	2.8%	1299	2.7%
Zona 3 (San Juan de Lungancho)	100%	0.8%	12.6%	46.5%	27.7%	12.4%	1094	3.0%
Zona 4 (Cercado, Rímac, Breña, La Victoria)	100%	0.6%	26.0%	51.1%	20.1%	2.1%	1568	2.5%
Zona 5 (Ate, Chaclacayo, Lunigancho, Santa Anita, San Luis, El Agustino)	100%	1.1%	13.4%	49.0%	28.8%	7.7%	1719	2.4%
Zona 6 (Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel)	100%	12.8%	59.6%	22.1%	5.5%	0.0%	699	3.7%
Zona 7 (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina)	100%	32.8%	47.2%	14.5%	4.7%	0.8%	906	3.3%
Zona 8 (Surquillo, Barranco, Chorrillos, San Juan de Miraflores)	100%	1.3%	23.3%	47.5%	24.0%	3.9%	1140	2.9%
Zona 9 (Villa El Salvador, Villa María del Triunfo, Lurín, Pachacamac)	100%	0.0%	11.3%	54.8%	28.2%	5.7%	1338	2.7%
Zona 10 (Callao, Bellavista, La Perla, La Punta, Carmen de la Legua, Ventanilla, Mi)	100%	0.4%	15.8%	48.9%	28.7%	6.2%	3806	1.6%
Otros	100%	1.1%	11.1%	48.3%	26.8%	12.6%	193	7.1%

APEIM 2021: Data ENAHO 2020

Nota. De Niveles Socioeconómicos 2021, por (APEIM, 2021)

3.4. Metodología para el estudio de mercado

Contará con 2 partes, una cualitativa que constará de una entrevista a un pastelero reconocido y 3 entrevistas a clientes recurrentes del negocio. Además, de una parte, cuantitativa que constará de una encuesta con la que se podrá conocer algunas preferencias.

3.4.1. Investigación cualitativa

- **Entrevista a pastelero:** Se tuvo la oportunidad de hablar con Enrique Farías, un pastelero reconocido, para poder conocer sus apreciaciones sobre el mercado en Lima. Él tiene una experiencia de casi 10 años haciendo tortas y empezó como lo hacen muchos, empíricamente. Su percepción sobre el mercado es que anda en constante crecimiento, suelen haber nuevas tendencias todos los años ya sea en la preparación del queque, así como en las formas de decoración e incluso las nuevas medidas de las tortas que ahora son mucho más altas que antes. Señala que, a la raíz de la pandemia, muchas personas optaron por iniciar un negocio relacionado a la pastelería, a pesar de ciertas dificultades como la informalidad inicial con la que se comienza, además de un incremento del costo de los insumos últimamente. Según él, al inicio es fácil entrar al mercado ya que los insumos e incluso la maquinaria son cosas que hay en casa y viendo tutoriales en YouTube, pero a medida que se va creciendo es necesario capacitarse más y mejor, e invertir en máquinas más especializadas. Por el lado de los precios, él trabaja con precio fijo dentro de un mercado donde la sensibilidad es relativamente alta y que la mayoría de las personas que le hace pedidos son mujeres. Respecto al producto de tortas temáticas, comenta que cada vez tienen más importancia en el mercado, dejando de lado a la pastelería fina que son postres y tortas más tradicionales con poca o nula personalización. Finalmente, menciona que la estacionalidad respecto a clima no afecta tanto a la producción ya que existen métodos y recetas para poder conservar el producto a una buena temperatura, sin embargo, prefiere no vender forrados de buttercream en verano ya que tiende a derretirse. Ver anexo 2 para ver formato de preguntas.

- **Entrevista a clientes recurrentes:** Se entrevistó a 4 personas entre ellas, 3 clientas que han pedido tortas más de 3 veces al negocio anterior y se busca conocer información como por qué volvieron a pedir, qué es lo que más le gustó, en qué momento toman la decisión de comprar una torta, qué recomendaciones tendrían, entre otras conclusiones que se verán más adelante. Ver anexo 3 para ver formato de preguntas.

Análisis de los resultados

Calentamiento y hábitos

- Hábitos de rutina

Se levantan temprano y van a trabajar o hacer quehaceres de la casa como cuidar hijos, tienen actividades fuera de trabajo y los fines de semana se suelen relajar.

- ¿Suele hacer celebraciones como cumpleaños, aniversarios, logros? ¿qué otro tipo de celebración?

Sí, la mayoría cumpleaños y algunos otras como graduaciones y logros académicos/laborales, además de fechas especiales como el día de la mujer.

- En las celebraciones, ¿suele comprar torta? ¿de qué tipo, cómo cuál?

Sí, la elección depende de la ocasión y el tiempo entre el pedido y la celebración.

- ¿Por qué? ¿cuál es el principal motivo?

Complementa la celebración, demuestra importancia hacia el agasajado o interés en la persona, sirve para compartir, se ve bien en la mesa, es parte de la tradición.

- ¿Considera que para las celebraciones debería haber siempre una torta en la mesa central?

Todas coincidieron en que sí.

- ¿En el último año cuántas tortas compraste? ¿en todas las celebraciones que fuiste, hubo una?

La cantidad fue desde 2 hasta 8. No hubo tortas en todas las celebraciones cuando no era cumpleaños.

- ¿En qué es lo primero que piensas para comprar una torta?

La mayoría indicó que el sabor y también mencionaron los ingredientes y que sea del gusto del agasajado.

- ¿Qué otras variables consideras importante?

Consideran el precio, nuevamente el sabor, la cantidad de personas, la facilidad de entrega y la anticipación con la que hay que hacer el pedido.

- ¿En qué lugares sueles comprar?

Quien ya nos compró, lo sigue haciendo igual. También en supermercados, pastelerías conocidas y por aplicaciones de ser una torta tradicional.

- ¿Cuáles son tus sabores preferidos?

Mencionan chocolate, vainilla como los principales y también de frutas.

- ¿Qué tanto prefieres elegir tú el modelo a elegir uno predeterminado?

Indican que depende de ocasión, ante más importancia, más participación. Solo una persona da toda la potestad a la pastelería.

Concepto de tortas temáticas

- ¿Entiende el concepto de tortas temáticas? ¿la diferencia con una torta tradicional?

Quien ya es cliente sí, los demás tenían una idea.

Se explica el concepto de tortas temáticas:

Son aquellas tortas hechas en buttercream (crema de mantequilla) o masa elástica con un diseño personalizado a gusto del cliente con modelos de películas, personajes, celebración, etc.

- ¿Con cuál te quedarías?

Todos eligen las temáticas porque denotan importancia, esfuerzo y se ven mejor.

- ¿Consideras que depende de la celebración?

Indican que sí, la importancia y el tiempo que tienen para la organización de la celebración.

- ¿El producto de tortas temáticas te parece atractivo?

Todos consideran que sí, porque está de moda y queda bien en la mesa. También dicen que sube el nivel de la celebración y que es muy artístico.

- ¿Qué te gustaría que tenga la torta ideal para ti?

La mayoría indica que sea de acuerdo con lo que ordenó y que tenga un buen sabor, además de la facilidad de entrega y servicio.

Compra

- ¿En qué otros lugares comprarías más productos así?

Quienes ya nos compraron señalan que volverían a hacerlo. Quienes no, buscarían recomendaciones o en redes sociales.

- ¿Qué tan necesario consideras que sería acudir a un local como una pastelería para la compra?

Todos indican que no lo ven necesario, tal vez solo para probar sabores.

- ¿Cuál el rango que estarías dispuesto a pagar por una torta temática personalizada a tu elección?

Quienes ya son clientes, desde 80 hasta 1000, quienes no, de 200 a 600 soles.

- ¿Qué criterios consideraste para elegir ese rango de precio? ¿te parece un precio acorde al producto y a tu necesidad?

La mayoría acuerda que es por la mano de obra, lo trabajoso que puede ser y lo detallado. Todos consideran que el precio es adecuado.

Motivos de recompra

- ¿Qué te haría volver a comprar una torta?

Quienes ya compraron más de una vez fue por el sabor, el plus que se dio en diseño y la buena atención. Los que no han comprado, volverían por la facilidad y rapidez de la atención.

- ¿Qué tal te pareció el sabor? (se hace probar un pedazo de queque a quienes no han comprado)

Todos coinciden en que muy rico.

- ¿El tamaño te pareció adecuado a lo que esperabas?

Para las que compraron sí ya que incluso pudieron sacar más porciones de lo esperado. Se mostró fotos a quienes no han comprado aún y les pareció correcto.

- ¿Por qué recomendarías nuestras tortas?

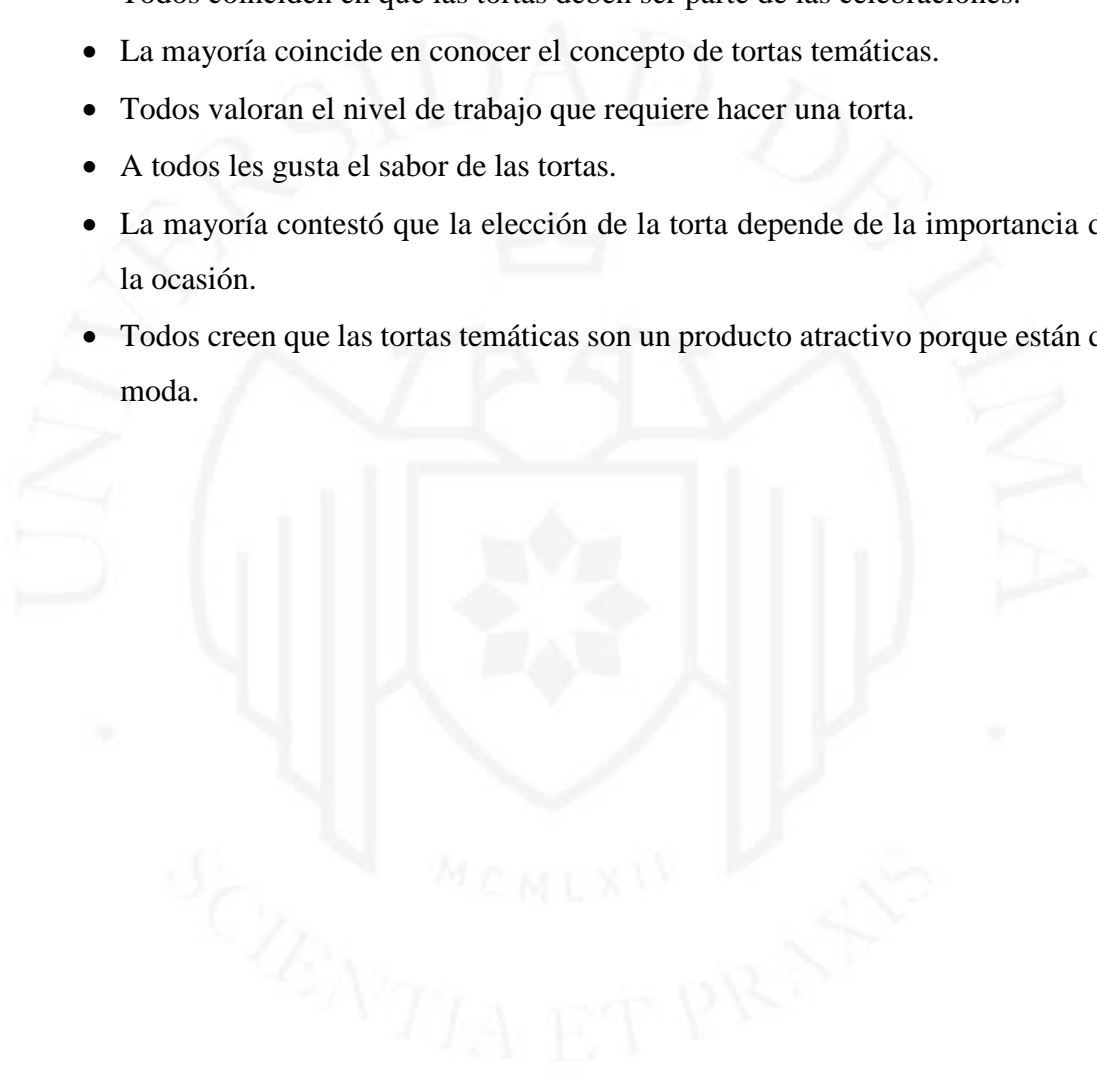
Porque el trabajo fue el mejor y el sabor siempre les gustó.

Recomendaciones

Les gustaría un producto exprés o de urgencia, que sea fácil de cortar y que el transporte no sea una complicación.

Conclusiones

- Todos coinciden en que las tortas deben ser parte de las celebraciones.
- La mayoría coincide en conocer el concepto de tortas temáticas.
- Todos valoran el nivel de trabajo que requiere hacer una torta.
- A todos les gusta el sabor de las tortas.
- La mayoría contestó que la elección de la torta depende de la importancia de la ocasión.
- Todos creen que las tortas temáticas son un producto atractivo porque están de moda.



3.4.2. Investigación cuantitativa

Mediante una encuesta se busca conocer motivos de decisión para la compra de una torta, conocer atributos preferidos, medir la intención de compra, conocer el nivel de aceptación de precios, entre otras variables. Ver anexos 4 y 5

- **Tamaño de la muestra:** Al ser una población finita y todos los individuos con las mismas probabilidades de ser elegidos, para determinar la cantidad de personas a encuestar se usó la siguiente fórmula, correspondiente al muestreo aleatorio simple:

$$\frac{Z^2 pq}{e^2}$$

Donde:

Tabla 3.1

Medidas para el cálculo del tamaño muestral

MEDIDA	VALOR
Tamaño de muestra (n)	90.25
Nivel de confianza (Z)	95%
Probabilidad a favor (p)	50%
Probabilidad en contra (q)	50%
Error de muestro (e)	5%

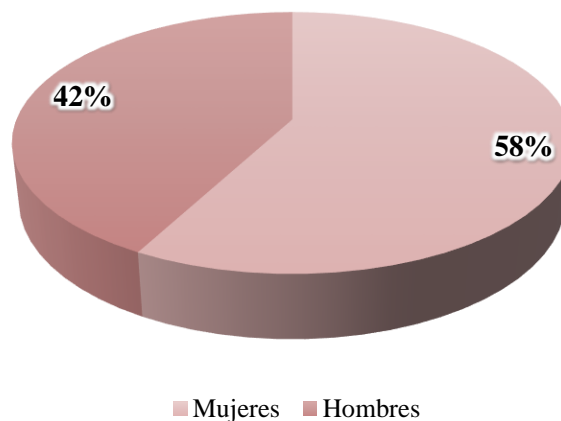
Se encuestaron en total 102 personas para poder realizar un buen análisis y sacar las conclusiones pertinentes. Ver anexos

- **Análisis de los resultados**

I. Filtros

Figura 3.3

Distribución Género

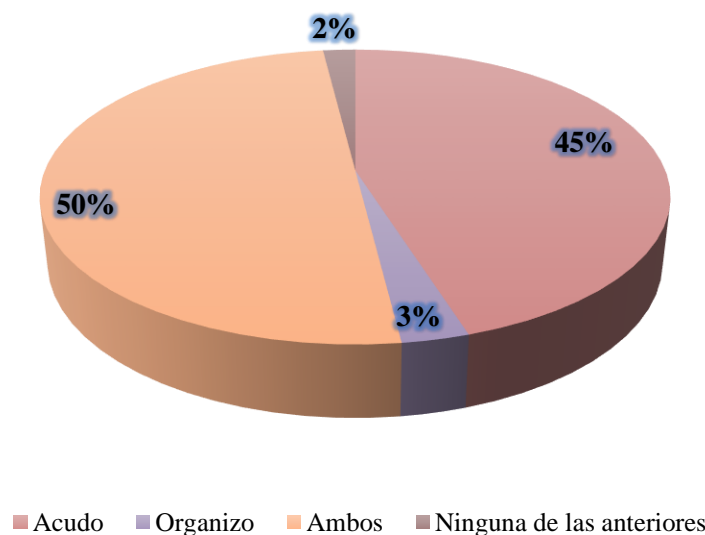


La mayoría de los encuestados (57.8%) fueron mujeres, mientras que el 42.2% hombres.

II. Hábitos de consumo

Figura 3.4

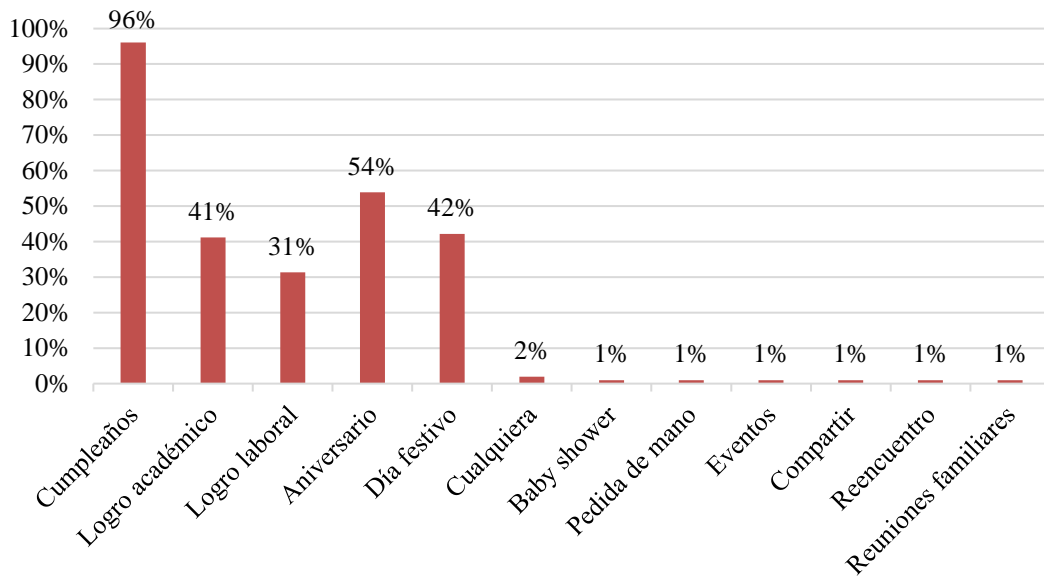
Rol en celebraciones



Del total de encuestados, el 45% acude a celebraciones, el 3% las organiza, mientras que el 45% hace ambas acciones. Por último, un 2% no acude ni organiza celebraciones.

Figura 3.5

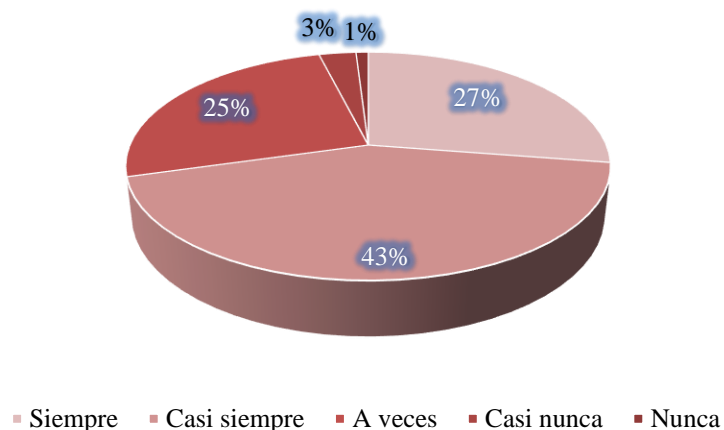
Tipos de celebraciones



Del 100% de los encuestados, el 96% indica que cumpleaños es de las celebraciones que más suelen festejar. El 54% indica que aniversarios, el 41% celebra algún loco académico, el 42% un día festivo y el 31% un logro laboral. Rezagados se encuentran las opciones añadidas por los encuestados como baby shower, pedida de mano, eventos varios, compartir, reuniones familiares con 1% cada uno.

Figura 3.6

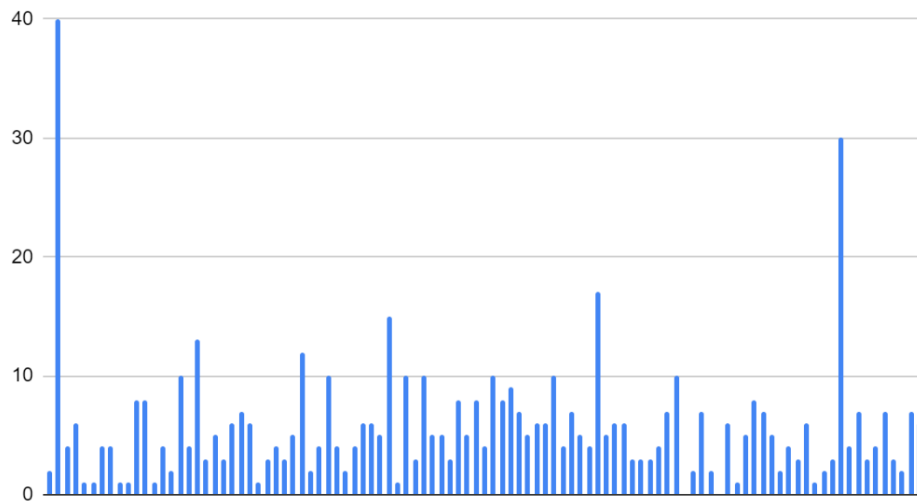
Recurrencia de tortas en celebraciones



Del total de los encuestados, el 27.50 % indica que siempre hay 1 torta en la mesa central de las celebraciones, el 43.10%; casi siempre, el 25.50%; a veces, el 2.90% casi nunca y el 1% restante, nunca.

Figura 3.7

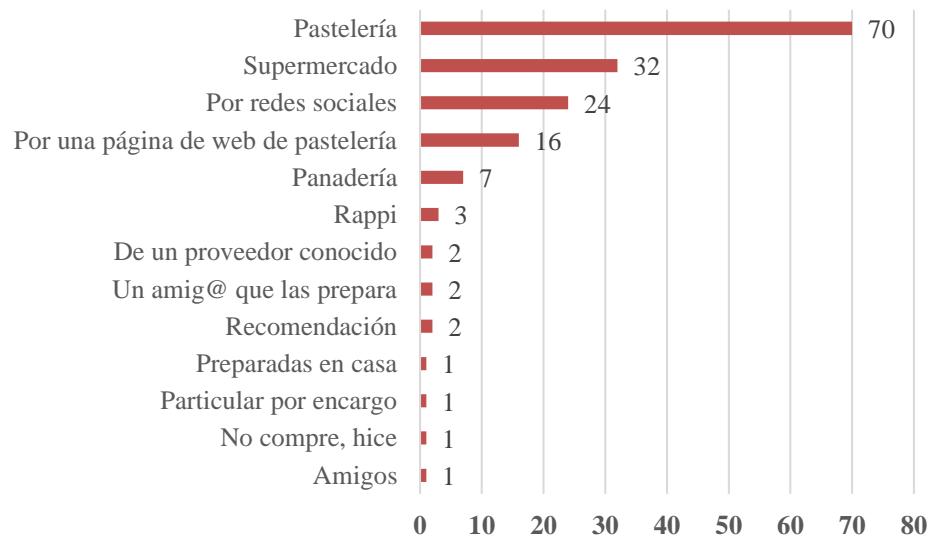
Tortas compradas en el último año



Del 100% de los encuestados, en promedio compraron 5.5 tortas durante el último año.

Figura 3.8

Lugar de compra



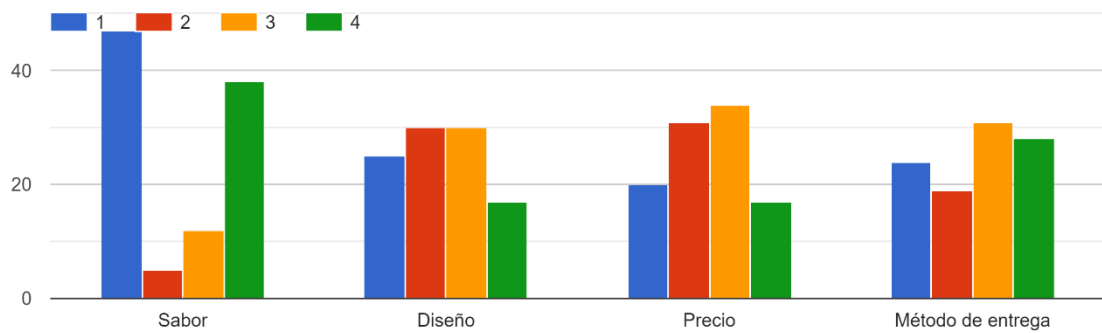
De la población encuestada, respecto a la pregunta: ¿Dónde compraste usualmente las tortas? El 68.70% compró las tortas en pastelería, el 31.40% en supermercados, 23.50% por redes sociales, 21.60% en pastelerías, otro 15.70% por

página web, un 2.90% vía Rappi y luego con un 1% están opciones agregadas como recomendados, hechas en casa, amigos, etc.

III. Sobre la compra de torta

Figura 3.9

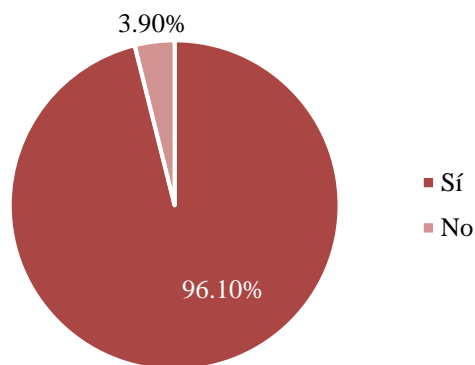
Criterios para comprar una torta



El criterio más importante al momento de comprar una torta es el sabor, seguido por el precio, luego el diseño y por último el método de entrega.

Figura 3.10

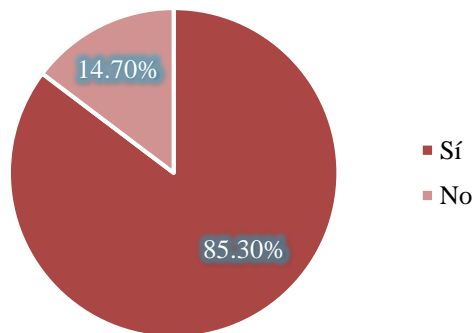
Conocimiento previo sobre tortas temáticas



Del total de encuestados, el 96.10% ya conocía qué es una torta temática, mientras que el restante 3.90%; no.

Figura 3.11

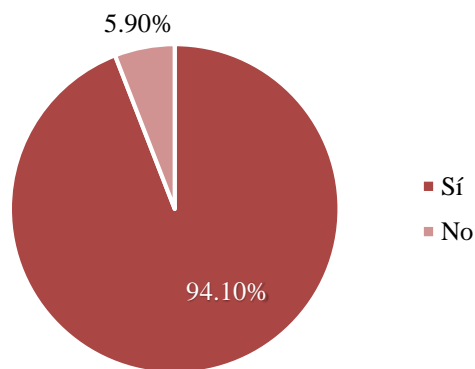
Adquisición de torta temática previa



De todos los encuestados, el 85.30% ya había comprado alguna vez una torta temática, mientras que el 14.70%; no.

Figura 3.12

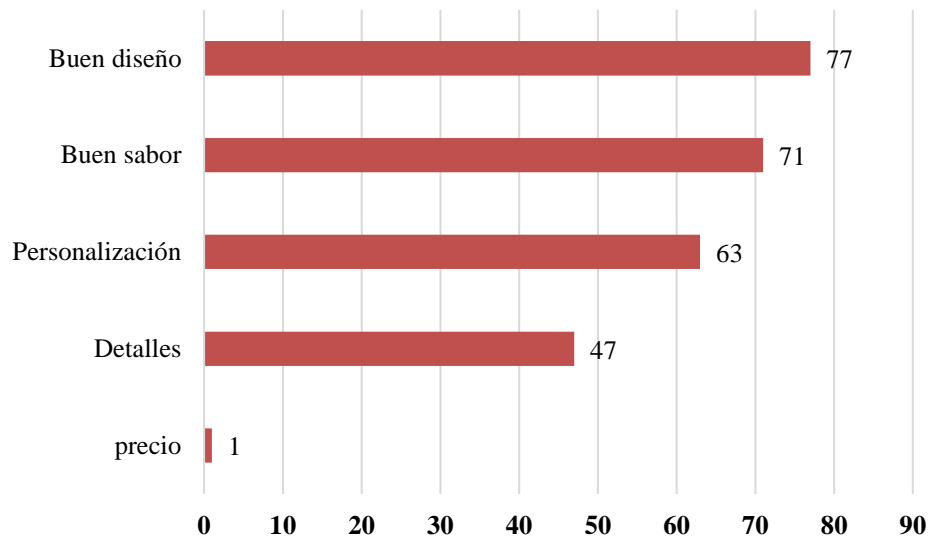
¿Compraría tortas temáticas?



El 94.10% de todos los encuestados sí está dispuesto a comprar tortas temáticas, mientras que un 5.90%; no.

Figura 3.13

Ventajas esperadas

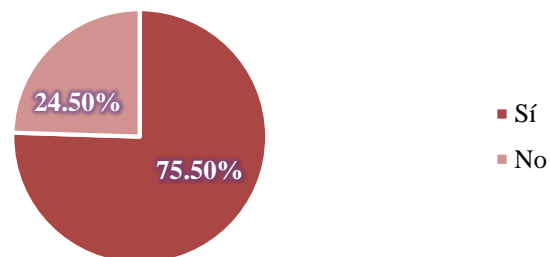


Del 100% de encuestados, el 75.50% espera un buen diseño de una torta temática, el 69.60%; buen sabor, el 61.80%; personalización, un 46.10% y el 1% agregó que precio.

Figura 3.14

Precio tentativo para torta 20 porciones

Para una torta de 20 porciones, ¿estarías de acuerdo con pagar entre 200-250 soles por una torta temática?

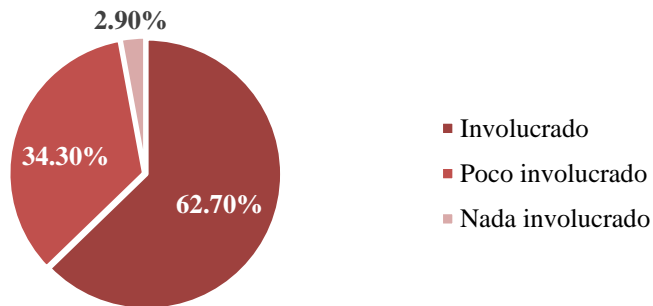


Del 100% de encuestados, para una torta de 20 porciones, el 75.50% está de acuerdo en pagar un rango de 200 y 250 soles.

Figura 3.15

Preferencias sobre participación en la elaboración de la torta

¿preferirías estar involucrado en el diseño de la torta o dejarlo a libertad del pastelero solo mencionando la temática?

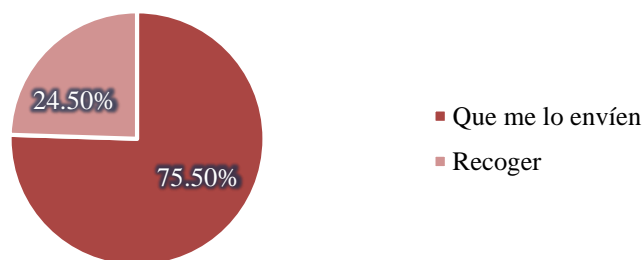


De todos los encuestados, el 62.70% prefiere estar involucrado en el diseño de la torta, el 34.30% poco involucrado y el 2.90%; nada involucrado.

Figura 3.16

Sobre el método de entrega

¿Prefieres recoger el pedido o que sea enviado por delivery por un costo extra?



Del total de personas encuestadas, el 75.50% prefiere envío por delivery y el restante 24.50% prefiere recoger.

Conclusiones

- Casi todos los encuestados celebran cumpleaños o acuden a alguno.
- El promedio de compras de tortas anuales durante el último año fue de 5.5
- Casi la mitad de los encuestados compra sus tortas en pastelerías.
- El criterio más importante para comprar una torta es el sabor.
- Lo más esperado de este tipo de tortas es un buen diseño.
- La mitad de las personas está dispuesta a pagar por encima de los rangos mostrados por una torta más especializada.



CAPÍTULO IV: PLAN DE MARKETING

4.1. Objetivos de marketing

- Lograr posicionarse entre las 10 principales pastelerías artesanales en Lima para el tercer año de operaciones.
- Tener un crecimiento anual de ventas de mínimo 15% para el segundo año.
- Obtener una participación del 10% del mercado potencial para el quinto año.
- Incrementar los precios en un 50% para el tercer año.
- Lograr un nivel del 90% en satisfacción del cliente respecto a las tortas.

4.2. Mercado objetivo

4.2.1. Mercado potencial

Son los hombres y mujeres de entre 25 y 65 años de NSE A y B de los distritos de las zonas Lima 7 y 8. Para este cálculo se usará un cuadro de población de Lima metropolitana mayor de 18 años de 2018 según IPSOS y aproximarlos a 2021. (IPSOS, 2018) (IPSOS, 2022)

Considerando los 2 siguientes cuadros se puede apreciar un crecimiento de 18.88% en esta población. Para el estudio, solo se necesitan los distritos de las zonas 7 y 8 con lo quedaría de la siguiente manera al año 2021:

Tabla 4.1*Población Lima Metropolitana 2018*

Distrito	Pob. 18 años a más	Genero		Edad		
		Hombre	Mujer	18-24	25-39	40-70
Ancón	32,168	16,126	16,042	6,434	11,902	13,832
Ate	416,237	213,045	203,192	83,247	154,008	178,982
Barranco	45,365	21,784	23,581	9,073	16,785	19,507
Breña	103,602	49,271	54,331	20,720	38,333	44,549
Carabayllo	185,300	92,495	92,805	37,060	68,561	79,679
Chaclacayo	39,426	19,789	19,637	7,885	14,588	16,953
Chorrillos	239,218	118,640	120,578	47,844	88,511	102,864
Cieneguilla	19,222	9,642	9,580	3,844	7,112	8,265
Comas	409,186	204,669	204,517	81,837	151,399	175,950
El Agustino	156,504	80,226	76,278	31,301	57,906	67,297
Independencia	168,250	84,544	83,706	33,650	62,253	72,348
Jesús María	111,303	48,577	62,726	22,261	41,182	47,860
La Molina	155,241	70,780	84,461	31,048	57,439	66,754
La Victoria	201,381	102,549	98,832	40,276	74,511	86,594
Lima	310,784	158,619	152,165	62,157	114,990	133,637
Lince	83,616	38,006	45,610	16,723	30,938	35,955
Los Olivos	285,343	141,136	144,207	57,069	105,577	122,697
Lurigancho	125,125	63,768	61,357	25,025	46,296	53,804
Lurín	55,766	28,755	27,011	11,153	20,633	23,979
Magdalena del Mar	66,558	30,302	36,256	13,312	24,626	28,620
Miraflores	131,911	57,186	74,725	26,382	48,807	56,722
Pachacamac	62,433	31,404	31,029	12,487	23,100	26,846
Pucusana	9,394	4,706	4,688	1,879	3,476	4,039
Pueblo Libre	96,875	43,230	53,645	19,375	35,844	41,656
Puente Piedra	209,330	104,941	104,389	41,866	77,452	90,012
Punta Hermosa	5,741	3,068	2,673	1,148	2,124	2,469
Punta Negra	5,617	2,862	2,755	1,123	2,078	2,415
Rímac	168,779	84,232	84,547	33,756	62,448	72,575
San Bartolo	5,577	2,923	2,654	1,115	2,063	2,398
San Borja	123,711	56,397	67,314	24,742	45,773	53,196
San Isidro	76,302	33,243	43,059	15,260	28,232	32,810
San Juan de Lurigancho	717,746	363,539	354,207	143,549	265,566	308,631
San Juan de Miraflores	317,201	159,836	157,365	63,440	117,364	136,396
San Luis	59,076	29,495	29,581	11,815	21,858	25,403
San Martín de Porres	494,751	247,888	246,863	98,950	183,058	212,743
San Miguel	135,204	63,543	71,661	27,041	50,025	58,138
Santa Anita	180,235	91,528	88,707	36,047	66,687	77,501
Santa María del Mar	1,417	751	666	283	524	609
Santa Rosa	13,152	6,354	6,798	2,630	4,866	5,655
Santiago de Surco	310,423	144,415	166,008	62,085	114,857	133,482
Surquillo	94,115	44,820	49,295	18,823	34,823	40,469
Villa El Salvador	307,890	156,323	151,567	61,578	113,919	132,393
Villa María del Triunfo	315,420	158,352	157,068	63,084	116,705	135,631
Total general	7,051,895	3,483,759	3,568,136	1,410,379	2,609,201	3,032,315

Nota. De IPSOS, por (IPSOS, 2018)

Tabla 4.2*Población Lima Metropolitana 2018*

Región	Urbano		Rural		Total	
Lima	8,383,077	34.5%		0.0%	8,383,077	34.5%
Costa Norte	3,539,096	14.6%	327,144	1.3%	3,866,240	15.9%
Sierra Norte	533,800	2.2%	1,374,554	5.7%	1,908,354	7.9%
Costa Centro	605,339	2.5%	20,203	0.1%	625,542	2.6%
Sierra Centro	1,017,315	4.2%	736,795	3.0%	1,754,110	7.2%
Costa Sur 1/	1,916,584	7.9%	59,600	0.2%	1,976,184	8.1%
Sierra Sur	1,541,247	6.3%	1,295,358	5.3%	2,836,605	11.7%
Oriente	1,884,077	7.8%	1,056,732	4.4%	2,940,809	12.1%
Total	19,420,535	79.9%	4,870,386	20.1%	24,290,921	100.0%

*Padrón de Población hábil para votar 2021 - RENIEC
Estadística Poblacional 2021 – Ipsos*

Nota. De Estadística Poblacional 2021 por (IPSOS, 2022)

Crecimiento poblacional: $(8,383,077 / 7,051,895) - 1 = 18.88\%$

Entonces, multiplicando este factor en cada población distrital y manteniendo las mismas distribuciones por edad, NSE y sexo, se obtiene la población por distritos objetivo: 1,775,412 habitantes.

Tabla 4.3*Población Lima zonas 7 y 8 de 2021*

Distrito	Pob. 18 años a más	Genero		Edad		
		Hombre	Mujer	18-24	25-39	40-70
Miraflores	156,812	67,981	88,831	31,362	58,020	67,429
San Borja	147,064	67,043	80,021	29,413	54,414	63,238
San Isidro	90,705	39,518	51,187	18,141	33,561	39,004
Santiago de Surco	369,021	171,676	197,345	73,805	136,538	158,679
La Molina	184,546	84,141	100,405	36,909	68,282	79,355
Barranco	53,929	25,896	28,032	10,786	19,953	23,189
Chorrillos	284,375	141,036	143,339	56,875	105,219	122,282
Surquillo	111,881	53,281	58,600	22,376	41,397	48,108
San Juan de Miraflores	377,079	190,008	187,071	75,416	139,519	162,143
TOTAL	1,775,412				37,531	43,617

Nota. Adaptado de IPSOS y Estadística Poblacional 2021 por (IPSOS, 2022) e (IPSOS, 2018)

Usando el cuadro de APEIM de distribución de zonas por NSE:

Figura 4.1 Distribución de zonas APEIM

Distribución de zonas APEIM por NSE 2021 Lima Metropolitana

(%) Horizontal - Personas

Zona	TOTAL	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	NSE E	Muestra	Error (%)
Total	100%	2.5%	19.5%	47.9%	24.5%	5.6%	15074	0.8%
Zona 1 (Puente Piedra, Comas, Carabayllo)	100%	0.6%	12.9%	52.8%	28.8%	5.0%	1312	2.7%
Zona 2 (Independencia, Los Olivos, San Martín de Porras)	100%	1.0%	23.3%	52.3%	20.7%	2.8%	1299	2.7%
Zona 3 (San Juan de Lurigancho)	100%	0.8%	12.6%	46.5%	27.7%	12.4%	1094	3.0%
Zona 4 (Cercado, Rimac, Breña, La Victoria)	100%	0.6%	26.0%	51.1%	20.1%	2.1%	1568	2.5%
Zona 5 (Ate, Chaclacayo, Lurigancho, Santa Anita, San Luis, El Agustino)	100%	1.1%	13.4%	49.0%	28.8%	7.7%	1719	2.4%
Zona 6 (Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel)	100%	12.8%	59.6%	22.1%	5.5%	0.0%	699	3.7%
Zona 7 (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina)	100%	32.8%	47.2%	14.5%	4.7%	0.8%	906	3.3%
Zona 8 (Surquillo, Barranco, Chorrillos, San Juan de Miraflores)	100%	1.3%	23.3%	47.5%	24.0%	3.9%	1140	2.9%
Zona 9 (Villa El Salvador, Villa María del Triunfo, Lurín, Pachacamac)	100%	0.0%	11.3%	54.8%	28.2%	5.7%	1338	2.7%
Zona 10 (Callao, Bellavista, La Perla, La Punta, Carmen de la Legua, Ventanilla, Mi)	100%	0.4%	15.8%	48.9%	28.7%	6.2%	3806	1.6%
Otros	100%	1.1%	11.1%	48.3%	26.8%	12.6%	193	7.1%

APEIM 2021: Data ENAHO 2020

Nota. De Niveles Socioeconómicos 2021, por (APEIM, 2021)

Tabla 4.4

Mercado potencial

Se procede a multiplicar los totales por edad por su respectivo factor de NSE:

NSE	EDAD	
	25-39	40-70
	A: 32.8%	B: 47.2%
Miraflores	58,020.27	67,429.38
San Borja	54,413.54	63,237.78
San Isidro	33,561.34	39,003.52
Santiago de Surco	136,538.49	158,679.32
La Molina	68,281.73	79,355.11
TOTAL	350,815.36	407,705.11
	A: 1.3%	B: 23.3%
Barranco	19,953.49	23,189.32
Chorrillos	105,219.17	122,281.58
Surquillo	41,396.52	48,108.31
San Juan de Miraflores	139,518.73	162,143.39
TOTAL	306,087.91	355,722.60

Nota. Adaptado de IPSOS y Estadística Poblacional 2021, por (IPSOS, 2022) e (IPSOS, 2018)

$$350,815 * 32.80\% + 407,705 * 47.20\% + 306,088 * 1.3\% + 355,723 * 23.30\% =$$

769,621.76 personas

Se obtiene el total de 769,621.76 de personas de NSE A y B de los distritos ya mencionados con las edades de entre 25 y 65 años. Para poder proyectar ventas más realistas debido que la personas compran tortas no para su propio consumo, sino más para compartir generalmente en familia sea dividirá el resultado entre los integrantes promedio de una familia según INEI que son 3.7 dando un resultado de 208,006 familias. (El Peruano, 2021)

En resumen, el mercado potencial es:

Tabla 4.5

Demanda potencial expresada en personas

Variables	Personas
Lima metropolitana	8,383,077
Zona 7 y 8	1,493,487
Entre 25 y 65 años	1,420,331
NSE A y B	769,622
Familias	208,006

4.2.2. Demanda potencial

Para determinar la demanda potencial se utilizarán las variables más importantes de la investigación cuantitativa con el fin de especificar las características:

Tabla 4.6

Demanda potencial expresada en familias

Variables	Factor	Personas
Familias		208,006
Torta en celebraciones	70.60%	146,852
Decisión de compra	94.10%	138,188
Canal de compra	61.80%	85,400
Aceptación de precio	76.50%	65,331
Método de pago digital	65.70%	42,923

Total, de demanda potencial: 42,923 familias

4.2.3. Demanda proyectada

Artesano Pastel contará con una intensa campaña de marketing para ganar mercado y ventas rápidamente, al primer año se apunta a un 3% del mercado efectivo lo que da un total de 1287 tortas.

4.3. Estrategia de marketing

4.3.1. Segmentación del mercado

El producto ofrecido es distinto en la mayoría de los clientes, que, aunque puedan querer modelos similares, finalmente cada torta será personalizada. Por eso mismo, se aplicará la estrategia de segmentación vista en el libro de Kotler, micromarketing, específicamente la de marketing individual ya que los productos son adaptables y atiende a cada persona como un individuo. Se usarán los siguientes criterios (Kotler & Armstrong, 2017):

- Geográfica: Zonas 7 y 8 de Lima (San Borja, San Isidro, La Molina, Santiago de Surco, Miraflores, Chorrillos, Surquillo, San Juan de Miraflores y Barranco)
- Demográfica: Hombres y mujeres entre 25 y 65 años de los NSE A y B.
- Conductual: que compren tortas temáticas para sus celebraciones, le gusten las tortas personalizadas, busquen un buen servicio de tortas y también busquen una atención donde dejen todo criterio del negocio.
- Psicográfica: usuarios activos de redes sociales que suelen buscar opciones de compra ahí y estén familiarizados con el comercio electrónico.

4.3.2. Posicionamiento

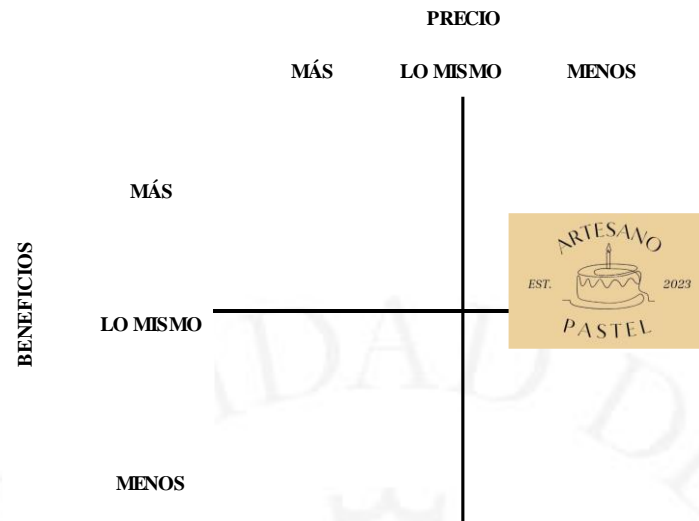
Para definir la posición donde se quiera ubicar Artesano Pastel, es necesario identificar primero la propuesta de valor que en este caso es la de “lo mismo por menos”. Esto apuntando a ganar clientes de la competencia que acostumbres a una buena calidad, pero quieran pagar menos y a los que aspiren a una buena calidad, pero sin pagar tanto. Habiendo elegido esa posición, eso es lo que se transmitirá en el marketing mix que se verá más adelante.

Atributos:

- Personalización de tortas: según la temática solicitada por el cliente, se hará algo a su gusto.
- Diseño original: según el tema elegido, se asesora al cliente para que pueda tener el mejor diseño y original.
- Precio accesible: tendrán un producto de alta calidad por un precio cómodo.

Figura 4.2

Posicionamiento



4.4. Marketing mix

4.4.1. Producto

Artesano Pastel es una pastelería que ofrece al mercado tortas temáticas. Como ya se mencionó antes el cliente nos contacta y elige el tema del que quiere personalizar la torta que desea, esto puede ser sobre una serie, película, personaje, profesión, deporte, modelado de objetos, realmente lo que se le ocurra.

La carta consta de tortas de 5 sabores: vainilla con chispas de chocolate, frutada, marmoleada, red velvet y zanahoria. Las 2 primeras vienen con un forrado de masa elástica y las demás son forradas en buttercream. Los rellenos disponibles serán de fudge, ganache y manjar blanca para cualquiera de los 5 sabores.

Por otro lado, la segunda parte importante del producto que es la decoración según la temática elegida. Si bien, se vende la idea de personalizar las tortas a gusto del cliente, se ha tratado de estandarizar las decoraciones bajo ciertos parámetros con el fin de llevar un mejor control de costos y manejar mejor la producción. Se trabajará solo el tamaño de 20 porciones.

Se trabajarán las siguientes opciones:

Figura 4.3

Catálogo de decoración

<p>Forrado de buttercream con 1 topper como modelado grande, chocolates, macarrons, etc</p>		
<p>Forrado de buttercream con 1 topper artificial como tortas, cartel de cumpleaños, felicitaciones, modelado pequeño.</p>		
<p>Forrado de masa elástica con modelado en 2D</p>		
<p>Modelado total de torta con forro de masa elástica</p>		
<p>Torta forrada en masa elástica con modelado en 3D</p>		

- **Logo de la marca**

Figura 4.4

Logo



Se elaboró ese diseño ya que el dibujo de la torta representa la naturaleza de la imperfección de las cosas hechas a mano por personas, alejándolo de lo industrial y masivo. Así mismo con los colores elegidos, asimilando la madera y el concepto de taller que le da esa imagen de artesanal.

- **Empaque:** Las tortas serán entregadas en cajas de cartón color beige o natural para relacionarlo a los artesanal. Estas llevarán el logo impreso de la marca y datos de contacto.

Figura 4.5

Empaque



- **Servicio de apoyo:** Parte de una buena atención al cliente está en la relación generada al momento de la compra. Por eso se asesorará para que tenga el mejor modelo posible de torta y cuando la reciba será monitoreado para saber que recibió lo que imaginaba y se encuentra satisfecho siendo el último aspecto para darle un producto real, según la teoría de Kotler (Kotler & Armstrong, 2017).

4.4.2. Plaza o distribución

El canal de venta principal al principio será virtual vía redes sociales, se llegará al cliente de una manera directa. El cliente en su búsqueda en internet y gracias a la promoción llegará a las redes sociales de la pastelería y al momento del contacto se le enviará un formulario con el que solo tendrá que marcar los sabores, relleno, tipo de forrado y para la decoración deberá adjuntar 3 fotos del tema del que desea la torta. Luego será contactado para ultimar detalles y quedar en un diseño. Los pedidos se trabajarán con 10 días de anticipación.

4.4.3. Precios

La estrategia de precios se basa principalmente en los costos variables y fijos. A partir de ellos se designa un margen de mínimo 20% de rentabilidad por torta. También se está usando la estrategia de basarse en los competidores, ya se ha mencionado que se quiere

posicionar la marca entre los pasteleros de casa, informales, nuevos y los pasteleros reconocidos. El precio para trabajar estará en medio de ambos.

Fórmulas utilizadas:

$$\text{Costo unitario} = \text{Costo variable} + \frac{\text{costos fijos}}{\text{unidades vendidas}}$$

$$\text{Precio} = \frac{\text{costo unitario}}{\text{rentabilidad sobre ventas}}$$

4.4.4. Promoción y comunicación

El objetivo principal de esta parte es hacer conocida la marca a nuestros potenciales compradores ya sea para ese momento en que estén buscando torta o para cuando sea el momento que necesiten una y ya tengan la marca en su cabeza. La promoción tiene que ser intensiva para llegar a la proyección esperada de ventas.

- **Redes sociales:** Serán las principales herramientas de comunicación ya que permite mostrar el trabajo que se viene haciendo mediante publicaciones de fotos y vídeos. La publicidad se hará en Facebook e Instagram.

Figura 4.6

Presupuesto publicidad en Facebook e Instagram



Resultados diarios estimados

Cuentas del centro de cuentas alcanzadas ⓘ 754 - 2,2 mil

Resumen del pago
Tu anuncio estará en circulación durante 7 días.

Presupuesto total	S/35,00 PEN
S/5,00 por día durante 7 días.	

Importe total	S/ 35,00 PEN
---------------	--------------

Usamos datos sobre ti y tu cuenta publicitaria para ofrecerte más opciones de facturación y gasto publicitario y evaluar si cumples los requisitos para usarlas. [Más información](#)

Nota. De Facebook, por (Facebook, 2022)

Presupuestando 2 anuncios a la semana por el costo indicado en la imagen, la inversión en ambas redes sociales al mes sería de 280 soles.

Las publicaciones también serán de contenido como tutoriales, consejos, hablar de pequeños temas, esto para poder generar un vínculo y tener una interacción con quienes ya son clientes y los potenciales.

- **Volantes:** Se buscará alianzas con tiendas de regalos, de decoración y otras que puedan acercar la marca al cliente ya que estas comercian productos complementarios al de Artesano Pastel. Se repartirán 1000 volantes mensuales a un costo de 100 soles.

- **Ferías:** Por lo que respecta a la publicidad BTL¹, buscará asistir a ferias pasteleras o ferias por campañas navideñas, este tipo de promoción permitirá mostrar algunos productos de una forma no convencional considerando que toda la venta es virtual. Se planea asistir a una feria mensual en la que el costo aproxima a 300 soles entre instalación y tarifa.
- **Mailing:** Dirigida a quienes ya son cliente. Se enviará un correo al mes para mostrar algunos de los productos hechos, recordar alguna fecha festiva, algún tip de pastelería, mostrar alguna tendencia, entre otras. De esa base de datos, se podrá generar y lanzar una promoción de descuento a aquellos clientes que compren una torta de cumpleaños.
- **Estacionalidad:** Es necesario mencionar que, en el rubro de tortas, si se quitan las de cumpleaños para quedarse con las de celebraciones variadas, se presenta una estacionalidad en la venta y así se reflejará en la promoción. Se planean campañas específicas para mayo que es día de la madre, junio con el día del padre y también noviembre y diciembre que son los meses donde los escolares suelen hacer la Comunión y Confirmación, además de las fiestas de fin de año. (Andina, 2016).

Para tener un aproximado de la estacionalidad de ventas también se está considerando la experiencia previa del negocio antes de ser Artesano Pastel y la tendencia en ventas que ha tenido en estos años con las principales celebraciones principalmente.

A continuación, se presenta un cuadro con los días festivos más conocidos e importantes donde se puede explotar la venta de tortas temáticas y explica la tendencia que se ha utilizado para las proyecciones de ventas.

¹ BTL: “La publicidad BTL es una técnica de marketing que hace uso de recursos poco convencionales para generar novedad y sorpresa en los usuarios que forman parte del público objetivo de diversas estrategias publicitarias para las empresas.” (Instituto peruano de publicidad, 2020)

Tabla 4.7*Tabla de Estacionalidad*

Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Bajada de reyes	Día Mundial contra el cáncer	Día de la mujer	Semana Santa	Día del trabajador	Día del padre
Año Nuevo Chino	Día de los enamorados o amistad			Día de la madre	Día del orgullo LGTB
Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Fiestas Patrias	Comuniones	Comuniones	Mes Señor de los Milagros	Confirmaciones	Navidad
Comuniones		Día de la primavera	Halloween	Fiestas corporativas de fin de año	Año Nuevo
Día del maestro			Día de la canción criolla		Fiestas corporativas de fin de año
			Confirmaciones		Confirmaciones
			Día contra el cáncer de mama		

4.5. Presupuesto de marketing

Tabla 4.8*Presupuesto de marketing*

Acción	Concepto	Frecuencia	Presupuesto mensual
Facebook	Foto de carta	semanal	S/. 200.00
	Video de proceso		
Instagram	de preparación	semanal	S/. 200.00
Mailing	Imágenes y texto	mensual	S/. 160.00
Volantes	Carta y datos	mensual	S/. 140.00
Feria	Ferias municipales	mensual	S/. 300.00
		TOTAL	S/. 1,000.00

CAPÍTULO V: PLAN DE OPERACIONES

5.1. Ubicación geográfica

Se contará con un taller de producción ubicado en la urbanización Los Cedros de Villa en el distrito de Chorrillos desde donde también serán los despachos de las tortas. El lugar corresponde a todo el primer piso de la casa del gerente el cual será acondicionado para funcionar como negocio. Se aprovecha la ubicación céntrica respecto a la mayoría de los distritos del segmento meta.

La elección se dio entre dos alternativas, adaptar el primer piso de la casa del gerente o alquilar una dark kitchen², ubicada en el centro comercial Real Plaza Salaverry. Según la matriz de micro localización, se obtuvo el siguiente resultado:

Tabla 5.1

Matriz de micro localización

FACTORES VARIABLES	Peso ponderado	Taller en casa		Dark kitchen	
		Clasificación	Ponderado	Clasificación	Ponderado
Proximidad de las materias primas	0.22	3	0.66	4	0.88
Cercanía al mercado	0.20	4	0.80	2	0.40
Disponibilidad de mano de obra	0.16	3	0.48	3	0.48
Servicios de montaje y almacenamiento	0.14	5	0.70	3	0.42
Disponibilidad y costo de local	0.18	4	0.72	5	0.90
Servicios básicos	0.10	4	0.40	3	0.30
TOTAL			3.76		3.38

Se eligió adaptar el primer piso de la casa. En el futuro se hará una reevaluación dependiendo del rendimiento y las necesidades del negocio para ver si se mantiene el lugar o se busca uno más grande.

5.2. Distribución de las instalaciones

Se aprecia en la imagen que hay la distribución por áreas en un taller de 80 metros cuadrados.

² Dark kitchen: restaurantes enfocados en la atención por delivery y recepción de pedidos por aplicaciones móviles o webs. (Las 'dark kitchens': ¿una oportunidad de negocio?, 2022)

Figura 5.1

Plano de taller



5.3. Diseño de las áreas por ambiente

5.3.1. Área de producción

- Proceso de transformación de insumos en kekes para pasar al área de decoración
- Uso de mesa de trabajo para preparar el “mise en place” con los insumos de acuerdo con la receta.
- Se hará uso de batidora, moldes, hornos y coche de enfriamiento para los queques.
- Controlar la temperatura y tiempo de cocción para un horneado parejo.
- En este ambiente se cuenta con lavadero, horno industrial, cocina, campana, refrigeradora, batidora profesional, mesas de trabajo, anaqueles y alacenas para tener los utensilios e insumos para la preparación de queques y buttercream.

5.3.2. Área de decoración

- Proceso de transformación de queques en tortas decoradas para pasar al área de despacho y entrega (recojo o delivery)
- Preparación del buttercream y ganache y conservación en la cadena de frío.
- Se usan mesas de trabajo donde se rellenan y decoran las tortas, luego pasan a las conservadoras para los toques finales y despacho.
- Aquí se desarrollan y prueban nuevas decoraciones para estar a la vanguardia y exigencias del mercado.
- Anaqueles, repisas, estantes para almacenar herramientas, colorantes, mangas decorativas, etc. de uso propio para la decoración. mesas de trabajo, batidora, microondas, conservadora.

5.3.3. Área de almacén

- Espacio acondicionado con anaqueles, estantes, repisas y otros para almacenar y controlar la vigencia de los insumos diversos usados en la preparación de tortas.

- Se lleva un control del inventario para disponer de lo necesario según las proyecciones y no parar la producción.
- El abastecimiento de insumos principales será quincenal, y los perecederos, semanal.
- Se garantiza un estricto control de calidad para tener un buen producto final.

5.3.4. Área de administración

- Recepción de los pedidos vía online.
- Atención a proveedores.
- Administración de la empresa, seguimiento de la producción y ventas.

5.3.5. Área de despacho y entrega

- Espacio donde las tortas listas se ponen en cajas de presentación y se rotula nombre, dirección y salen al cliente final vía delivery o recojo en taller.

5.4. Equipos de trabajo

Es fundamental tener un taller/empresa de pastelería bien equipado para tener un excelente proceso productivo y un producto de altísima calidad para los clientes. Ver anexo 6

Tabla 5.2*Maquinaria y equipos*

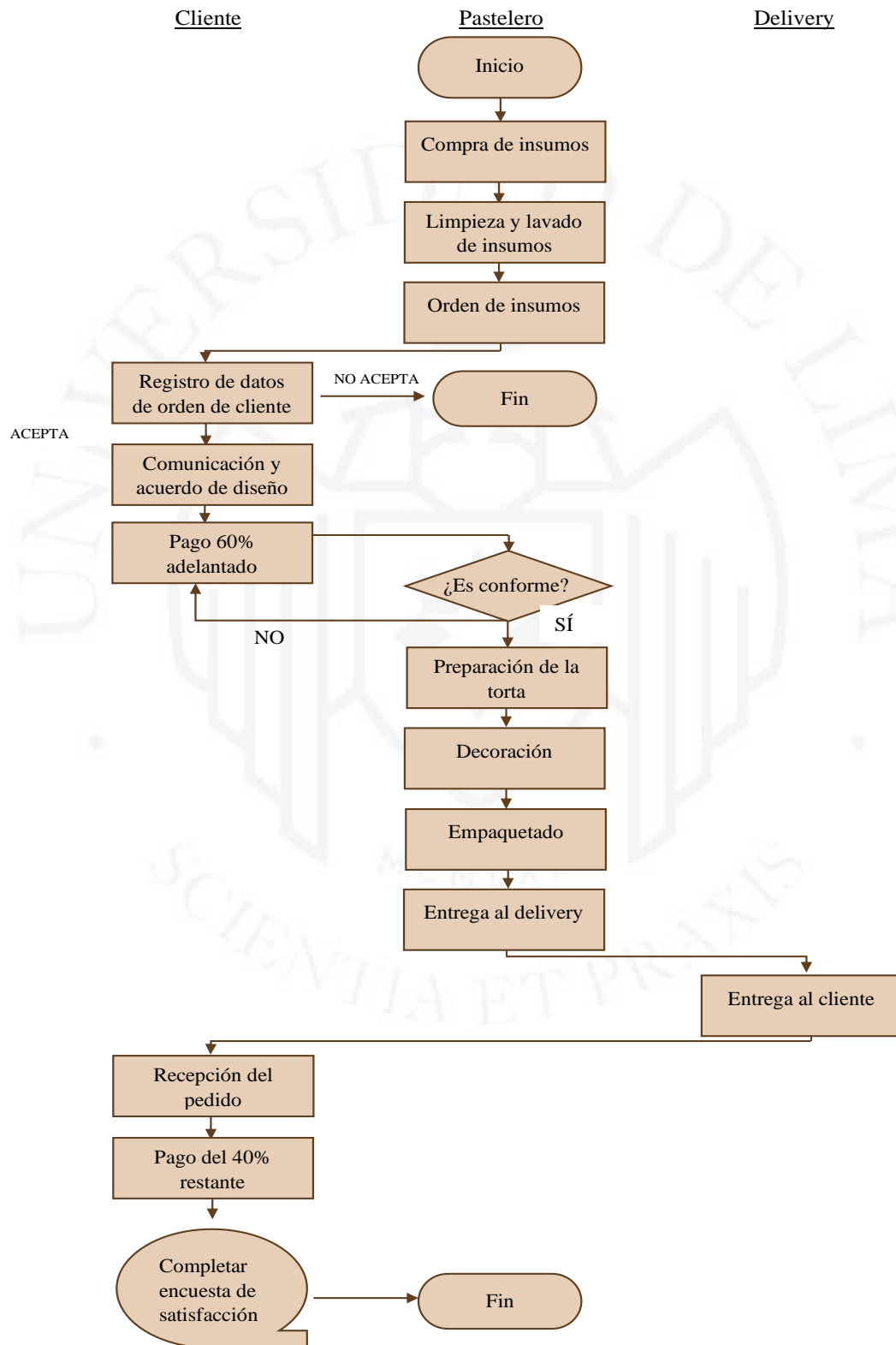
Item	Precio
COCINA COLDEX	1,300
MICROHONDA	400
BALANZA DIGITAL (2)	200
BAILARINA DE ACERO (3)	210
REFRIGERADORA	1,200
LAMINADORA ELECTRICA	480
CAMPANA EXTRACTORA	700
COMPUTADORA	3,800
COCHES DE EMFRIAMIENTO (2)	400
BANDEJAS (20)	200
MOBILIARIO	800
COUNTER	700
CONSERVADOR (2)	3,800
HORNO SEMI INDUSTRIAL - GAS	2,390
MENAJE Y UTENSILIOS	700
BATIDORA (2)	4,900
MESA DE TRABAJO (4)	1,800

5.5. Proceso productivo

5.5.1. Flujograma de producción

Figura 5.2

Flujograma



El proceso productivo de una torta se lleva a cabo de la siguiente manera:

1. Compra de insumos y materia prima: las compras se harán de manera quincenal a excepción de los huevos que serán semanales.
2. Se verificará peso, estado y calidad de los insumos para garantizar un producto óptimo a nuestros clientes, además de lavados si es que amerita. Es importante lavar los huevos, de la misma manera que los frutos deshidratados y la Limpieza de frutos secos. De esta manera los dejamos listo para su uso.
3. Almacenamiento de los insumos y materia prima: El almacén está diseñado para los productos que necesitan refrigeración, los que van en contenedores para su cuidado y conservación, y los que van en anaqueles.
4. Recepción de pedidos y cobro de adelanto.
5. Preparación de la torta: Elaboración de los queques (base de las tortas). Todas las tortas llevan relleno y van pre forrado de ganache para garantizar su estabilidad. En el área de decoración se separa los que van para buttercream y masa elástica, aquí es donde se les da el acabado final con la decoración.
6. Entrega de la torta.

5.6. Costos de producción

La carta de sabores, rellenos y tamaño está establecida de acuerdo con la preferencia de los consumidores, sin embargo, podemos atender otros sabores, rellenos y tamaños a solicitud del cliente.

CAPÍTULO VI: PLAN DE GESTIÓN Y RECURSOS HUMANOS

6.1. Objetivos de la gestión

Para poder alcanzar los objetivos empresariales y producir un producto de calidad es importante cumplir ciertos objetivos en los trabajadores:

- Mantener motivado a las personas.
- Crear un plan de desarrollo dentro de la empresa.
- Escuchar cualquier inquietud y resolverla.
- Cumplir con lo dispuesto por las leyes laborales.

6.2. Organización

Artesano Pastel se constituirá como una empresa de responsabilidad individual de responsabilidad limitada (EIRL) ya que una sola persona será quien aporte el dinero para inversión. A su vez esta persona será el gerente y pastelero principal de la pastelería.

Al ser un emprendimiento pequeño aún, se acogerá al régimen laboral MYPE impulsado por el gobierno con el fin de reducir costos en las empresas nuevas. Se inscribirá la pastelería como una microempresa porque las ventas anuales no superarán las 150 UIT o 742,500 soles. (Ministerio de trabajo, 2022)

Presento un cuadro elaborado por el ministerio de trabajo donde se puede apreciar acerca de las diferencias con los otros regímenes. (Ministerio de trabajo, 2022)

Figura 6.1

Regímenes laborales

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

Nota. De El 1,2, 3 de la formalización laboral, por (Ministerio de trabajo, 2022)

Por otro lado, también se acogerá al régimen tributario MYPE y acceder a los beneficios ofrecidos. Los ingresos no deben superar las 1700 UIT para poder acceder al régimen. (Gobierno del Perú, 2021)

Ventajas:

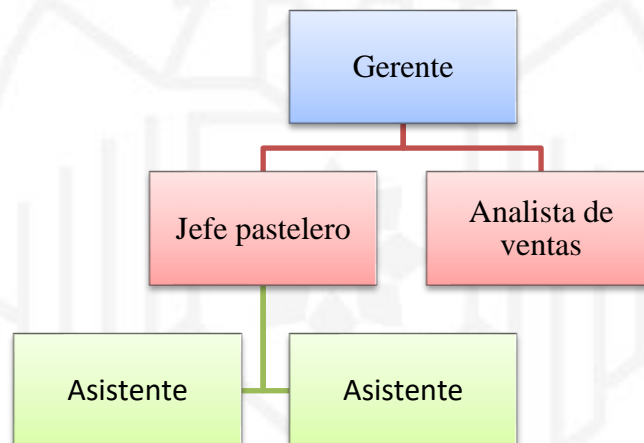
- Tributos para pagar de acuerdo con la ganancia obtenida.
- Emitir todos los tipos de comprobantes de pago según tu actividad.
- Llevar libros contables en función de tus ingresos.

Ver anexo 8 para costo de planillas

6.3. Organigrama

Figura 6.2

Organigrama



Inicialmente, al momento de iniciar operaciones, solo se contará con 2 asistentes y a medida que crezcan las ventas se contratará uno más que pueda asistir a no solo actividades de pastelería sino, otras también enfocadas a la atención.

En lo que respecta a las personas que ven las áreas de apoyo como contabilidad y también la de marketing serán contratadas para un servicio en específico y no estarán en la planilla de Artesano Pastel.

6.4. Gestión de recursos humanos

6.4.1. Descripción de puestos

- **Gerente general:**

Requisitos: estudios en Administración, marketing o ingeniería industrial. Con capacidad de liderar equipo de trabajo y con una visión crítica de negocio enfocada a identificar oportunidades y aprovecharlas para el crecimiento del negocio.

Responsabilidades:

- Llevar a la empresa su objetivo de ventas
- Generar estrategias comerciales.
- Liderar equipo de asistentes.
- Organizar tareas del taller.

- **Jefe pastelero:**

Requisitos: Estudios en pastelería, diplomado en modelado y decoración. Experiencia de 2 años en el rubro.

Responsabilidades:

- Liderar equipo de asistentes.
- Organizar línea de producción.
- Modelar diseños de tortas.

- **Asistente de pastelería:**

Requisitos: Estudios técnicos de pastelería o estudiante. De preferencia experiencia trabajando en panadería o pastelería.

Responsabilidades:

- Preparación de queques.
- Ayudar en la limpieza del taller.
- Ayudar en lo encargado por el jefe pastelero.

- **Analista de ventas:**

Requisitos: Estudios técnicos en administración, recién egresado o con prácticas.

Responsabilidades:

- Recepción de pedidos.
- Ayudar al gerente general.
- Encargado de bases de datos.

6.4.2. Inducción y capacitación

Los asistentes al momento de ser elegidos pasarán por una pequeña etapa de inducción con el gerente para conocer las políticas y reglas con las que se rige la empresa. Así como conocer la misión, visión y valores de esta.

La capacitación inicial también será dada por el gerente y el jefe pastelero. Al llegar solo se encargarán del horneado de queques y otras funciones variadas, pero pasando el tiempo también tendrán una capacitación para mejorar tiempos de atención y apoyar en las decoraciones de tortas.

CAPITULO VII: PLAN FINANCIERO

En este último capítulo de evaluará qué tan viable será invertir en la implementación del negocio. Se estimará el valor actual neto, así como la tasa interna de retorno para la toma de decisión.

7.1. Plan Económico y Financiero

7.1.1. Premisas y supuestos

Para la ejecución del proyecto y su evaluación financiera, se ha considerado algunos supuestos que tienen impacto en los resultados:

- El proyecto es evaluado en sus 5 primeros años de funcionamiento, sin embargo, se evalúa la sensibilidad para mantener actividad de forma indefinida.
- La proyección de ventas, en el escenario base considera un incremento anual del 12%, bajo las premisas del incremento esperado del consumo y el plan de marketing explicado en el punto correspondiente. Dado que es la variable más importante para la evaluación, se sensibiliza en dos escenarios adicionales, que se explica en el punto respectivo. De acuerdo con las estimaciones del BCRP, el consumo privado será uno de los más estables a pesar de la revisión a la baja de las proyecciones. (Banco Central de Reserva del Perú, 2022)

Figura 7.1*PBI por tipo de gasto*

PBI POR TIPO DE GASTO (Var. % real)							
	2021	2022*			2023*		2024*
		Ene-Set	RI Set.22	RI Dic.22	RI Set.22	RI Dic.22	RI Dic.22
Demanda interna	14,7	2,5	2,5	2,7	2,7	2,5	3,1
Consumo privado	12,4	5,1	4,2	4,4	3,1	3,0	3,0
Consumo público	10,6	-0,2	1,5	-1,6	2,0	2,0	3,0
Inversión privada	37,4	0,2	0,0	0,0	1,8	1,0	2,5
Inversión pública	24,9	0,6	2,1	6,0	0,0	0,0	4,0
Var. de inventarios (contribución)	-2,5	-0,9	-0,5	-0,2	0,0	0,0	0,0
Exportaciones	13,7	6,1	5,5	5,0	7,7	6,4	2,5
Importaciones	18,6	4,1	3,8	4,3	6,5	4,6	2,9
Producto Bruto Interno	13,6	2,9	3,0	2,9	3,0	2,9	3,0

RI: Reporte de Inflación
*Proyección.
Fuente: BCRP.

Nota. De Resumen informativo semanal 2023, por (Banco Central de Reserva del Perú, 2023)

- Las operaciones de la empresa se realizan íntegramente en el mercado local en moneda nacional. Para las proyecciones se considera precios reales en soles constantes.
- El régimen tributario corresponde a MYPE, el cual fue creado para promover el crecimiento de las micro y pequeñas empresas. Según lo indicado por SUNAT, el Régimen MYPE Tributario (RMT) exige condiciones más simples para cumplir con las obligaciones tributarias. Bajo esta premisa, la tasa de impuesto para la declaración jurada anual será de 10% hasta las 15 UIT, y de 29,5% para más de 15 UIT. (SUNAT, 2022)
- En el aspecto tributario, el impuesto general a las ventas (IGV) es del 18%, manteniéndose constante a lo largo del análisis.
- La Inversión inicial se realiza con fondos propios por aportes de socios y con préstamos bancarios (SUNAT, 2022)

7.1.2 Inversión en activos

La inversión en activos fijos corresponde a los bienes necesarios para llevar a cabo el proceso de producción. Dada la vida útil de los activos estos se deprecian en un horizonte de 5 años.

Tabla 7.1

Activos fijos

INVERSIÓN EN ACTIVO FIJO	
(EN SOLES)	
ACTIVOS	23,980
COCINA COLDEX	1,300
MICROONDAS	400
BALANZA DIGITAL (2)	200
BAILARINA DE ACERO (3)	210
REFRIGERADORA	1,200
LAMINADORA ELÉCTRICA	480
CAMPANA EXTRACTORA	700
COMPUTADORA	3,800
COCHES DE EMFRIAMIENTO (2)	400
BANDEJAS (20)	200
MOBILIARIO	800
COUNTER	700
CONSERVADOR (2)	3,800
HORNO SEMI INDUSTRIAL - GAS	2,390
MENAJE Y UTENSILIOS	700
BATIDORA (2)	4,900
MESA DE TRABAJO (4)	1,800

Los egresos preoperativos, en la medida que corresponden a licencias, marcas y registros, se consideran como activos intangibles. La amortización de estos activos se realiza en un período de 10 años.

Tabla 7.2

Activos intangible

INVERSIÓN EN ACTIVO INTANGIBLE	
(EN SOLES)	
GASTOS PRE OPERATIVOS	10,273
CONTRATACIÓN DEL LOCAL	500
GARANTÍA DEL LOCAL	2,000
PREPARACIÓN LOCAL	1,000
SEGURIDAD INDUSTRIAL	500
LICENCIA MUNICIPAL	165
INSPECCIÓN INDECI < 100M2	73
TRAMITACIÓN DE REGISTRO SUNAT	100
REGISTRO DE MARCA INDECOPI	535
DISEÑO DE REDES SOCIALES	400
CONSTITUCIÓN EMPRESA	700
CAPACITACIÓN DEL PERSONAL	4,300

Dentro de estos activos, básicamente se incluyen las mejoras para el acondicionamiento del local donde se realiza la producción, los registros necesarios antes las autoridades y organismos reguladores, el registro de marca, el diseño y puesta en funcionamiento de plataforma de redes sociales, entre otros detallados en el cuadro.

A continuación, se presenta un cronograma de Gantt con las actividades preoperativas:

Figura 7.2

Diagrama de Gantt



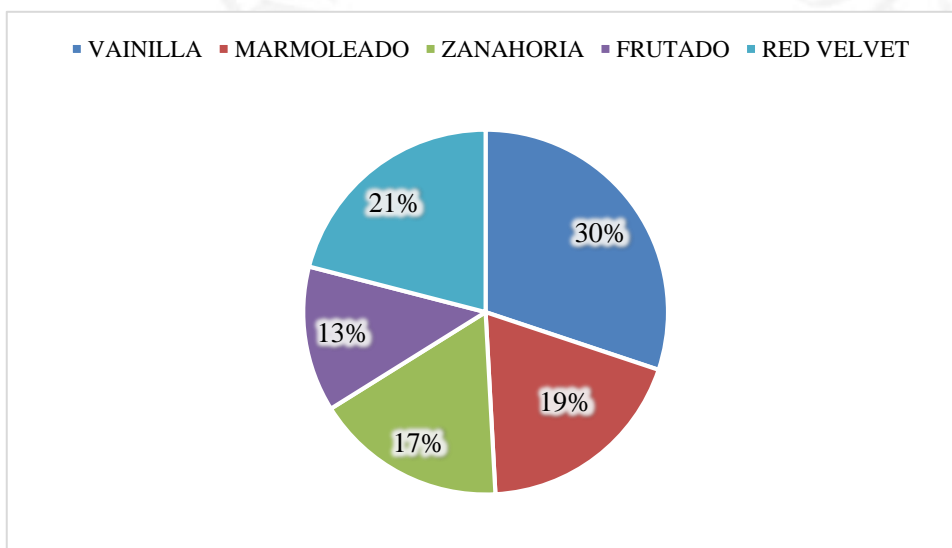
7.1.3. Proyección de ventas

De acuerdo con las premisas señaladas, la proyección de ventas registra un mínimo en el primer año de operaciones y luego se incrementa en un 12% anual, en el escenario base. Este total se compone de un mix de 5 productos, los cuales tienen una participación fija en el número de unidades vendidas.

La estructura se obtuvo como resultado de las encuestas realizadas, que dan preferencia a los cinco tipos / sabores que se han definido.

Figura 7.3

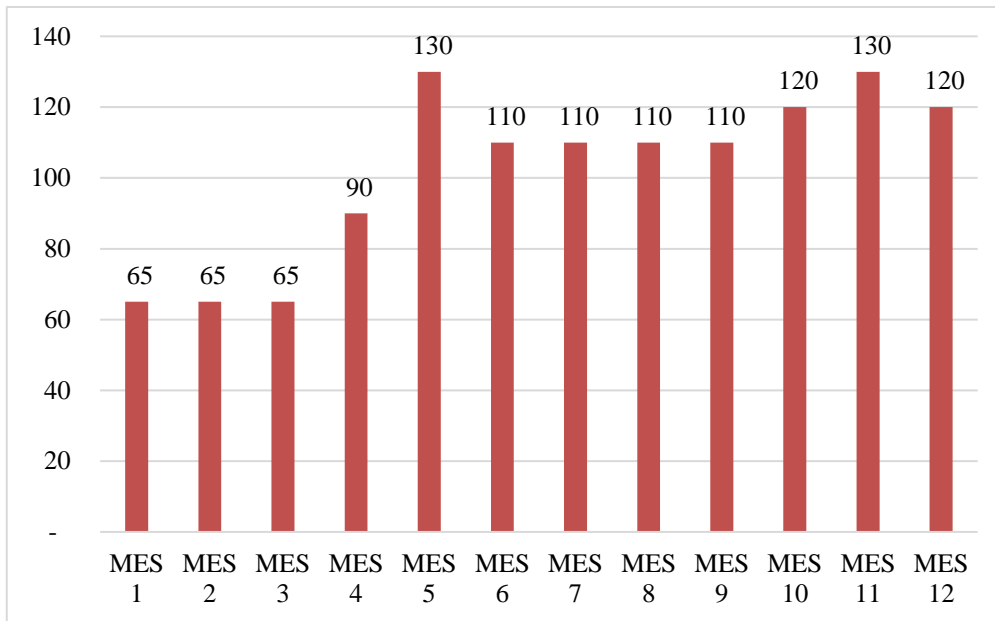
Estructura de ventas



Es importante mencionar que, a pesar de tener un incremento sostenido en la proyección interanual, las ventas mensuales siguen un patrón de estacionalidad, con una mayor demanda en los meses en los cuales hay una mayor disponibilidad de liquidez de los consumidores y los meses en los cuales se celebran eventos a nivel general. En el primer año, por lo tanto, se observa un nivel reducido al inicio, que se incrementa progresivamente, en especial en los meses con celebraciones masivas.

Figura 7.4

Estacionalidad de ventas por unidades



Esta estacionalidad se explica a partir de algunas fechas festivas que se celebran en el Perú donde se puede ofrecer tortas temáticas de distintos motivos como el Día del trabajo, Día de la madre, Halloween, Navidad, entre otras. Se observa mayo, noviembre y diciembre como los meses más importantes por lo ya mencionado.

En el horizonte de análisis, con cifras anuales, observamos un crecimiento sostenido durante los 5 años.

Tabla 7.3*Proyección de ventas***PROYECCIÓN DE VENTAS POR TIPO DE PRODUCTO
EN SOLES**

	AÑO				
	1	2	3	4	5
UNIDADES	1,225	1,371	1,535	1,722	1,927
VAINILLA	369	411	462	515	580
MARMOLEADO	233	259	293	328	367
ZANAHORIA	208	234	260	293	325
FRUTADO	158	177	198	223	254
RED VELVET	257	290	322	363	401
ESTRUCTURA	100%	100%	100%	100%	100%
VAINILLA	30%	30%	30%	30%	30%
MARMOLEADO	19%	19%	19%	19%	19%
ZANAHORIA	17%	17%	17%	17%	17%
FRUTADO	13%	13%	13%	13%	13%
RED VELVET	21%	21%	21%	21%	21%
PRECIO DE VENTA INCUI	240	240	240	240	240
VAINILLA	250	250	250	250	250
MARMOLEADO	230	230	230	230	230
ZANAHORIA	230	230	230	230	230
FRUTADO	260	260	260	260	260
RED VELVET	230	230	230	230	230
IMPORTE VENTAS S/	293,870	328,860	368,230	413,050	462,430
VAINILLA	92,250	102,750	115,500	128,750	145,000
MARMOLEADO	53,590	59,570	67,390	75,440	84,410
ZANAHORIA	47,840	53,820	59,800	67,390	74,750
FRUTADO	41,080	46,020	51,480	57,980	66,040
RED VELVET	59,110	66,700	74,060	83,490	92,230
VENTAS SIN IGV	249,042	278,695	312,059	350,042	391,890
IGV (DÉBITO FISCAL)	44,828	50,165	56,171	63,008	70,540

El plan de ventas proyectado en términos de importe, por consiguiente, está en función de la estructura de los productos vendidos, el precio de cada producto y el crecimiento proyectado

Figura 7.5

Unidades vendidas

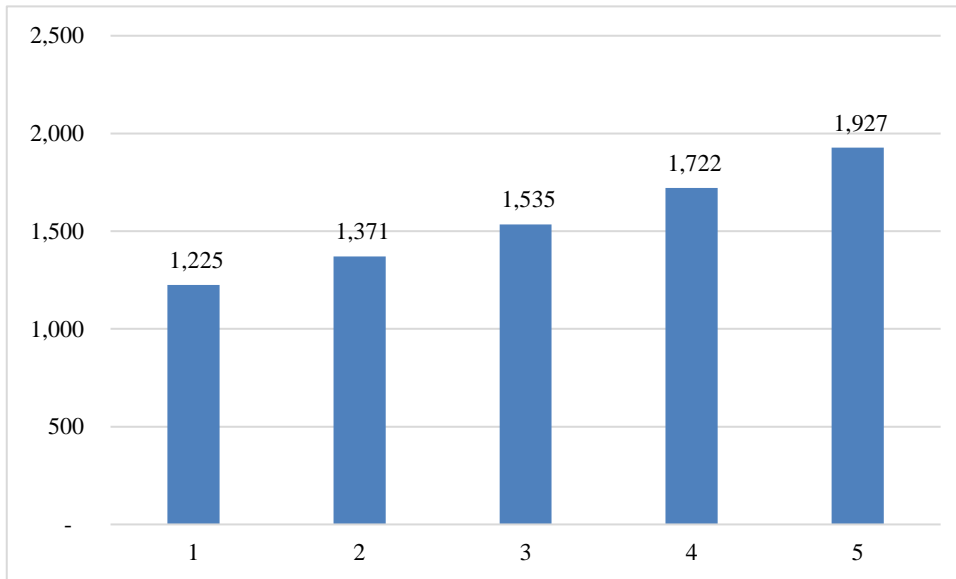
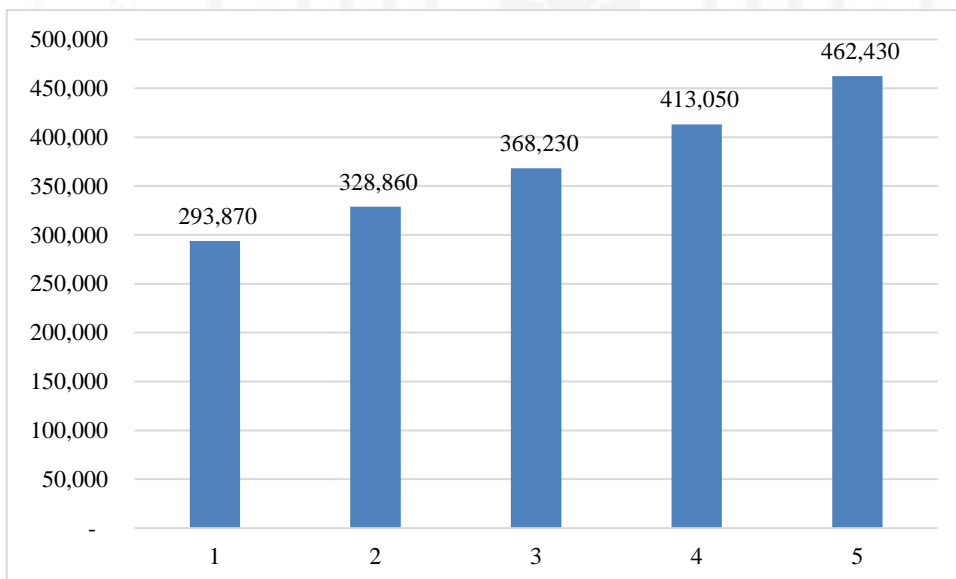


Figura 7.6

Ventas en soles



7.1.4. Proyección de costos y gastos operativos

Para establecer los costos totales, se ha definido los costos unitarios de producción de cada uno de los productos, en función al costo de materias primas directo:

- PRODUCTO 1. MASA VAINILLA

Tabla 7.4

Costos masa vainilla

RECETA PARA MASA DE VAINILLA						
KEKE	INSUMOS	FACTOR	CANTIDAD	U.MEDIDA	VALORES s/	PRECIO
	HARINA PASTELERA	50000	500	gr	210.00	2.10
	MARGARINA	1000	250	gr	15.50	3.88
	AZUCAR BLANCA	50000	300	gr	180.00	1.08
	LECHE FRESCA UHT	1000	250	gr	5.20	1.30
	HUEVOS	30	4	unds	17.00	2.27
	POLVO DE HORNEAR	1000	8	gr	12.00	0.10
	ESCENCIA VAINILLA	500	8	ml	15.00	0.24
	CHIPS DE CHOCOLATE	5000	150	gr	87.00	2.61
	TOTAL					13.57
RELLENO						
	MANJAR BLANCO	5000	300	gr	70.00	4.20
	FUDGE	1000	300	gr	11.00	3.30
	GANACHE 300gr	500	300	gr	8.20	4.92
	PROMEDIO TOTAL					4.14
CAPA GANACHE 500 gr						
	COBERTURA BLANCA	1000	400	gr	16.00	6.40
	CREMA VEGETAL	1000	100	gr	18.00	1.80
	TOTAL					8.20
	MASA ELÁSTICA PREPARADA	1000	700	gr	12.5	8.75
	DECORACION	1	1	unds		40.00
	BASE 30	100	1	unds	170.00	1.70
	CAJA 30 x 30 x 30	100	1	unds	700.00	7.00
	TOTAL COSTO MATERIA PRIMA					83.36

- PRODUCTO 2. MASA FRUTADA

Tabla 7.5

Costos masa frutada

RECETA PARA MASA FRUTADA						
KEKE	INSUMOS	CANTIDAD	U.MEDIDA	VALORES s/	PRECIO	
	HARINA PASTELERA	50000	500	gr	210.00	2.10
	MARGARINA	1000	250	gr	15.50	3.88
	AZUCAR BLANCA	50000	300	gr	180.00	1.08
	LECHE FRESCA UHT	1000	250	gr	5.20	1.30
	HUEVOS	30	4	unds	17.00	2.27
	POLVO DE HORNEAR	1000	8	gr	12.00	0.10
	ESCENCIA VAINILLA	500	8	ml	15.00	0.24
	CANELA EN POLVO	1000	6	gr	80.00	0.48
	CLAVO DE OLOR	1000	2	gr	70.00	0.14
	PASAS NEGRAS	5000	50	gr	60.00	0.60
	ARANDANOS DESHIDRATADO	1000	50	gr	35.00	1.75
	PECANAS	1000	50	gr	60.00	3.00
	DAMASCOS	1000	50	gr	60.00	3.00
	TOTAL					19.93
RELLENO						
	MANJAR BLANCO	5000	300	gr	70.00	4.20
	FUDGE	1000	300	gr	11.00	3.30
	GANACHE 300gr	500	300	gr	8.20	4.92
	PROMEDIO TOTAL					4.14
CAPA GANACHE 500 gr						
	COBERTURA BLANCA	1000	400	gr	16.00	6.40
	CREMA VEGETAL	1000	100	gr	18.00	1.80
	TOTAL					8.20
	MASA ELÁSTICA PREPARADA	1000	700	gr	12.5	8.75
	DECORACION	1	1	unds		40.00
	BASE 30	100	1	unds	170.00	1.70
	CAJA 30 x 30 x 30	100	1	unds	700.00	7.00
	TOTAL COSTO MATERIA PRIMA					89.72

- PRODUCTO 3. MASA DE ZANAHORIA

Tabla 7.6

Costos masa zanahoria

RECETA PARA MASA DE ZANAHORIA					
KEKE					
INSUMOS	CANTIDAD	U.MEDIDA	VALORES s/	PRECIO	
HARINA PASTELERA	50000	390	gr	210.00	1.64
ZANAHORIA	1000	500	gr	3.00	1.50
AZUCAR RUBIA	50000	400	gr	160.00	1.28
HUEVOS	30	5	unds	17.00	2.83
ACEITE VEGETAL	1000	160	gr	14.90	2.38
LIMONES	1	3	unds	0.20	0.60
PECANAS	1000	30	gr	60.00	1.80
ARANDANOS DESHIDRATADO	1000	30	gr	35.00	1.05
PASAS NEGRAS	5000	40	gr	60.00	0.48
POLVO DE HORNEAR	1000	12	gr	12.00	0.14
BICARBONATO	1000	6	gr	10.00	0.06
SAL	1000	4	gr	1.60	0.01
CANELA EN POLVO	1000	6	gr	80.00	0.48
JENGIBRE EN POLVO	250	2	gr	7.50	0.06
CLAVO DE OLOR	1000	2	gr	70.00	0.14
NUEZ MOSCADA	100	2	gr	26.00	0.52
TOTAL					14.98
RELLENO					
MANJAR BLANCO	5000	300	gr	70.00	4.20
FUDGE	1000	300	gr	11.00	3.30
GANACHE 300gr	500	300	gr	8.20	4.92
PROMEDIO TOTAL					4.14
CAPA GANACHE 500 gr					
COBERTURA BLANCA	1000	400	gr	16.00	6.40
CREMA VEGETAL	1000	100	gr	18.00	1.80
TOTAL					8.20
CAPA BUTTERCREAM					
AZUCAR EN POLVO	1000	400	gr	7.00	2.80
MANTECA PASTELERA	1000	100	gr	12.40	1.24
MANTEQUILLA	1000	100	gr	45.00	4.50
LECHE FRESCA UHT	1000	40	ml	5.20	0.21
ESSENCIAS VARIAS	30	5	ml	3.50	0.58
TOTAL					9.33
DECORACION	1	1	unds		30.00
BASE 30	100	1	unds	170.00	1.70
CAJA 30 x 30 x 30	100	1	unds	700.00	7.00
TOTAL COSTO MATERIA PRIMA					75.35

- PRODUCTO 4. MASA MARMOLEADA

Tabla 7.7

Costos masa marmoleada

RECETA PARA MASA MARMOLEADA					
KEKE					
INSUMOS	FACTOR	CANTIDAD	U.MEDIDA	VALORES s/	PRECIO
HARINA PASTELERA	50000	500	gr	210.00	2.10
MARGARINA	1000	250	gr	15.50	3.88
AZUCAR BLANCA	50000	250	gr	180.00	0.90
YOGUR VAINILLA	1000	250	ml	7.00	1.75
HUEVOS	30	4	unds	17.00	2.27
POLVO DE HORNEAR	1000	8	gr	12.00	0.10
ESCENCIA VAINILLA	500	8	ml	15.00	0.24
COBERTURA BITTER	1000	100	gr	14.60	1.46
TOTAL					12.69
RELLENO					
MANJAR BLANCO	5000	300	gr	70.00	4.20
FUDGE	1000	300	gr	11.00	3.30
GANACHE 300gr	500	300	gr	8.20	4.92
PROMEDIO TOTAL					4.14
CAPA GANACHE 500 gr					
COBERTURA BLANCA	1000	400	gr	16.00	6.40
CREMA VEGETAL	1000	100	gr	18.00	1.80
TOTAL					8.20
CAPA BUTTERCREAM					
AZUCAR EN POLVO	1000	400	gr	7.00	2.80
MANTECA PASTELERA	1000	100	gr	12.40	1.24
MANTEQUILLA	1000	100	gr	45.00	4.50
LECHE FRESCA UHT	1000	40	ml	5.20	0.21
ESCENCIAS VARIAS	30	5	ml	3.50	0.58
TOTAL					9.33
DECORACION	1	1	unds		30.00
BASE 30	100	1	unds	170.00	1.70
CAJA 30 x 30 x 30	100	1	unds	700.00	7.00
TOTAL COSTO MATERIA PRIMA					73.06

- PRODUCTO 5. MASA RED VELVET

Tabla 7.8

Costos masa red velvet

RECETA PARA MASA RED VELVET					
KEKE					
INSUMOS		CANTIDAD	U.MEDIDA	VALORES s/	PRECIO
MARGARINA	1000	240	gr	15.50	3.72
ACEITE VEGETAL	1000	60	ml	14.90	0.89
AZUCAR RUBIA	50000	340	gr	160.00	1.09
HUEVOS	30	4	unds	17.00	2.27
LECHE FRESCA UHT	1000	350	ml	5.20	1.82
LIMONES	1	2	unds	0.20	0.40
COLORANTE	35	8	ml	3.50	0.80
HARINA PASTELERA	50000	460	gr	210.00	1.93
COCOA	1500	24	gr	41.00	0.66
BICARBONATO	1000	8	gr	10.00	0.08
POLVO DE HORNEAR	1000	4	gr	12.00	0.05
SAL	1000	2	gr	1.60	0.00
TOTAL					13.71
RELLENO					
MANJAR BLANCO	5000	300	gr	70.00	4.20
FUDGE	1000	300	gr	11.00	3.30
GANACHE 300gr	500	300	gr	8.20	4.92
PROMEDIO TOTAL					4.14
CAPA GANACHE 500 gr					
COBERTURA BLANCA	1000	400	gr	16.00	6.40
CREMA VEGETAL	1000	100	gr	18.00	1.80
TOTAL					8.20
CAPA BUTTERCREAM					
AZUCAR EN POLVO	1000	400	gr	7.00	2.80
MANTECA PASTELERA	1000	100	gr	12.40	1.24
MANTEQUILLA	1000	100	gr	45.00	4.50
LECHE FRESCA UHT	1000	40	ml	5.20	0.21
ESSENCIAS VARIAS	30	5	ml	3.50	0.58
TOTAL					9.33
DECORACION	1	1	unds		30.00
BASE 30	100	1	unds	170.00	1.70
CAJA 30 x 30 x 30	100	1	unds	700.00	7.00
TOTAL COSTO MATERIA PRIMA					74.08

Con el costo unitario por producto y el mix de ventas determinado por las encuestas elaboradas por producto podemos obtener la proyección del costo de ventas totales (costo variable), según podemos apreciar en el cuadro siguiente:

Tabla 7.9*Proyección de costos***PROYECCIÓN DE COSTOS POR TIPO DE PRODUCTO
EN SOLES**

	AÑO				
	1	2	3	4	5
UNIDADES	1,225	1,371	1,535	1,722	1,927
VAINILLA	369	411	462	515	580
MARMOLEADO	233	259	293	328	367
ZANAHORIA	208	234	260	293	325
FRUTADO	158	177	198	223	254
RED VELVET	257	290	322	363	401
ESTRUCTURA	100%	100%	100%	100%	100%
VAINILLA	30%	30%	30%	30%	30%
MARMOLEADO	19%	19%	19%	19%	19%
ZANAHORIA	17%	17%	17%	17%	17%
FRUTADO	13%	13%	13%	13%	13%
RED VELVET	21%	21%	21%	21%	21%
COSTO UNITARIO POR PROD¹	78.91	78.90	78.91	78.90	78.95
VAINILLA	83.36	83.36	83.36	83.36	83.36
MARMOLEADO	73.06	73.06	73.06	73.06	73.06
ZANAHORIA	75.35	75.35	75.35	75.35	75.35
FRUTADO	89.72	89.72	89.72	89.72	89.72
RED VELVET	74.08	74.08	74.08	74.08	74.08
IMPORTE COSTOS S/	96,668	108,176	121,125	135,867	152,142
VAINILLA	30,759	34,260	38,511	42,929	48,347
MARMOLEADO	17,023	18,922	21,406	23,963	26,813
ZANAHORIA	15,672	17,631	19,590	22,077	24,488
FRUTADO	14,175	15,880	17,764	20,007	22,788
RED VELVET	19,038	21,483	23,854	26,891	29,706

Adicionalmente se debe considerar los gastos generales de operación, los cuales incluyen gastos administrativos y gastos de personal, tal como se muestra en el cuadro siguiente:

Tabla 7.10*Proyección de gastos***PROYECCION DE GASTOS GENERALES**

EN SOLES

GASTOS ADMINISTRATIVOS	56,200	58,600	58,600	58,600	58,600
SERVICIOS (FIJO)	7,200	7,200	7,200	7,200	7,200
TELEFONO	600	600	600	600	600
INTERNET	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200
LUZ	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000
AGUA	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200
GAS	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200
ALQUILER Y MANTENIMIE	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000
ALQUILER	24,000	24,000	24,000	24,000	24,000
LIMPIEZA	240	240	240	240	240
FUMIGACION	760	760	760	760	760
ASESORIA	14,400	14,400	14,400	14,400	14,400
CONTABLE	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000
WEB / COMPUTO	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400
GASTOS DE MARKETING	9,600	12,000	12,000	12,000	12,000
GASTOS DE PERSONAL	105,058	118,050	118,050	131,043	131,043
GTE GENERAL	52,280	52,280	52,280	52,280	52,280
JEFE PASTELERO	21,093	21,093	21,093	21,093	21,093
JEFE DE VENTAS	18,693	18,693	18,693	18,693	18,693
ASISTENTE 1	12,993	12,993	12,993	12,993	12,993
ASISTENTE 2	-	12,993	12,993	12,993	12,993
ASISTENTE 3	-	-	-	12,993	12,993

En este sentido, el costo fijo se distribuye a cada unidad de producto en función del total de unidades producidas. Se ha fijado como referencia la distribución del costo fijo para el mes 4, en el cual se ha alcanzado un nivel de ventas constante.

Se ha tenido en cuenta que, por condiciones de mercado, el precio en algunos casos no llegará al margen esperado, siendo compensado con otros productos en los cuales si se puede alcanzar un mayor precio.

Tabla 7.11*Distribución de costo fijo y fijación de precios***DISTRIBUCIÓN DEL COSTO FIJO Y FIJACIÓN DE PRECIOS**

	COSTO UNITARIO	DISTRIBUCION DE COSTO FIJO	COSTO UNIT. TOTAL	MARGEN ESPERADO	PRECIO ESPERADO	PRECIO ESTABLECIDO
VAINILLA	83.4	141	224	20%	269	250
MARMOLEADO	73.1	141	214	20%	257	230
ZANAHORIA	75.3	141	216	20%	259	230
FRUTADO	89.7	141	230	20%	277	260
RED VELVET	74.1	141	215	20%	258	230
	78.9	141	220	20%	264	

7.1.5. Determinación del capital de trabajo

Para determinar el capital de trabajo, se estiman los saldos de ingresos y egresos, de manera de obtener un flujo de efectivo mensual. Como se observa, en la medida que los ingresos superan a las salidas de efectivo mensuales, se ha tomado como referencia el importe máximo de egresos mensuales de los 12 meses iniciales.

Con ello se busca asegurar que la empresa cuente con la disponibilidad de efectivo para cubrir el abastecimiento de los insumos necesario y los gastos operativos (administrativos y de personal y marketing).

Tabla 7.12

Capital de trabajo

CAPITAL DE TRABAJO
(EN SOLES)

	AÑO 1															
	MES -3	MES -2	MES -1	MES 0	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
INGRESOS POR VENTAS					13,212	13,212	13,212	18,305	26,432	22,356	22,356	22,356	22,356	24,407	26,432	24,407
IGV (DEBITO)					2,378	2,378	2,378	3,295	4,758	4,024	4,024	4,024	4,024	4,393	4,758	4,393
TOTAL	0	0	0	0	15,590	15,590	15,590	21,600	31,190	26,380	26,380	26,380	26,380	28,800	31,190	28,800
COSTO DE VENTAS					4,345	4,345	4,345	6,023	8,695	7,353	7,353	7,353	7,353	8,030	8,695	8,030
IGV (CREDITO)					782	782	782	1,084	1,565	1,324	1,324	1,324	1,324	1,445	1,565	1,445
TOTAL					5,128	5,128	5,128	7,107	10,260	8,677	8,677	8,677	8,677	9,476	10,260	9,476
GASTOS DE PERSONAL					8,710	8,710	8,710	8,710	8,710	8,710	8,980	8,710	8,710	8,710	8,710	8,980
GASTOS GENERALES	1,335	935	4,000	27,983	5,000	4,620	4,620	4,620	4,620	4,620	5,000	4,620	4,620	4,620	4,620	4,620
TOTAL GASTOS OPERATIVOS	1,335	935	4,000	27,983	13,710	13,330	13,330	13,330	13,330	13,330	13,980	13,330	13,330	13,330	13,330	13,600
IMPUESTOS POR PAGAR																
IGV					0	0	0	1,684	2,793	2,301	2,243	2,301	2,301	2,548	2,793	2,548
RENTA					0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	45	262
TOTAL	0	0	0	0	0	0	0	1,684	2,793	2,301	2,243	2,301	2,301	2,548	2,838	2,810
SALDO MENSUAL	-1,335	-935	-4,000	-27,983	-3,247	-2,867	-2,867	-521	4,807	2,073	1,481	2,073	2,073	3,446	4,762	2,915
SALDO ACUMULADO	-1,335	-2,270	-6,270	-34,253	-37,500	-40,368	-43,235	-43,756	-38,949	-36,876	-35,395	-33,323	-31,250	-27,803	-23,041	-20,126
INVERSION INICIAL	34,253															
SALDO	32,918	31,983	27,983	0	-3,247	-6,115	-8,982	-9,503	-4,696	-2,623	-1,142	930	3,003	6,450	11,212	14,127
CAPITAL DE TRABAJO	9,503															
SALDO	42,421	41,486	37,486	9,503	6,256	3,388	521	0	4,807	6,880	8,361	10,433	12,506	15,953	20,715	23,630

Ello se sustenta en que la estimación de los estados financieros se realiza de forma mensual, al cierre del periodo, sin embargo, a lo largo del mes podría haber diferencias entre el timing en el cual se requiere realizar pagos y el de realización de los ingresos.

7.1.6. Financiamiento

Como se señaló anteriormente, se ha previsto que el total de la inversión inicial a realizar se financie con fondos propios en 40% y con préstamos bancarios en 60%.

El total de la inversión inicial asciende a S/ 43,756 y se desglosa en:

Tabla 7.13

Inversión en moneda

INVERSION INICIAL	43,756
PRE OPERATIVOS	10,273
ADQUISICION ACTIVOS	23,980
CAPITAL DE TRABAJO	9,503

En los puntos anteriores se ha presentado el detalle de cada uno de los ítems.

Tabla 7.14

Inversión porcentual

TOTAL INVERSION	43,756	%
CAPITAL PROPIO	22,000	50%
PRESTAMO BANCARIO	21,756	50%

Para el préstamo bancario se realizó una evaluación de alternativas disponibles, llegando a la conclusión que las entidades financieras evaluadas ofrecían créditos personales u orientados a pequeña empresa, a tasas entre 20 y 25%. Según la SBS, para octubre de 2022, la tasa promedio de préstamo era de 25% (Superintendencia de Banca y Seguros, 2022). De esta forma, será la tasa para utilizar, a 24 meses.

A continuación, se muestra el cronograma del préstamo, bajo el método de cuotas simples, constantes y amortización creciente. No se ha considerado incluir seguro de desgravamen, ya que, si se trata de préstamos personales, existe la posibilidad de endosar el seguro de vida del accionista.

Tabla 7.15*Cronograma de financiamiento*

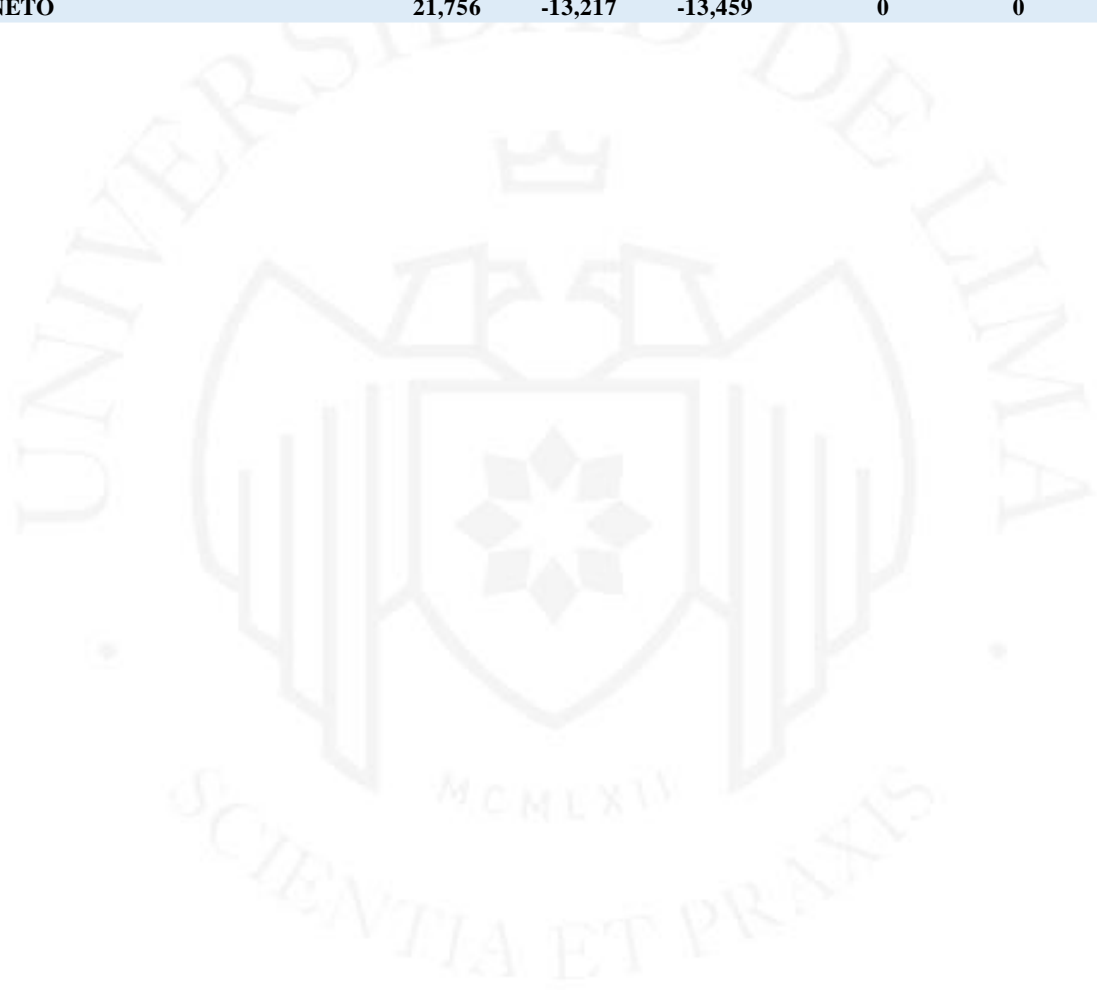
IMPORTE PRESTAMO	21,756
TASA ANUAL (TEA)	25.00%
TASA MENSUAL (TEM)	1.88%
CUOTAS	24
IMPORTE CUOTA	1,134

CUOTA	SALDO CAPITAL	MORTIZACIO	INTERESES	TOTAL CUOTA
1	21,756	726	408	1,134
2	21,030	740	395	1,134
3	20,290	753	381	1,134
4	19,537	768	367	1,134
5	18,769	782	352	1,134
6	17,987	797	338	1,134
7	17,191	812	323	1,134
8	16,379	827	307	1,134
9	15,552	842	292	1,134
10	14,710	858	276	1,134
11	13,852	874	260	1,134
12	12,977	891	244	1,134
13	12,087	907	227	1,134
14	11,179	924	210	1,134
15	10,255	942	192	1,134
16	9,313	959	175	1,134
17	8,353	978	157	1,134
18	7,376	996	138	1,134
19	6,380	1,015	120	1,134
20	5,366	1,034	101	1,134
21	4,332	1,053	81	1,134
22	3,279	1,073	62	1,134
23	2,206	1,093	41	1,134
24	1,113	1,113	21	1,134

El flujo de financiamiento, conformado por el desembolso del préstamo en el período cero y el pago de las cuotas en los períodos siguientes, se muestra a continuación:

Tabla 7.16*Flujo de financiamiento***FLUJO DE FINANCIAMIENTO**
(EN SOLES)

	0	1	2	3	4	5
INGRESOS POR PRESTAMOS	21,756					
EGRESOS		-13,217	-13,459			
AMORTIZACION		-9,669	-12,087			
INTERESES		-3,942	-1,525			
IMPUESTOS		394	152			
FLUJO NETO	21,756	-13,217	-13,459	0	0	0



7.1.7. Inventarios

Por la naturaleza de la actividad el inventario tiene una rotación dentro del período mensual, los pedidos de despachan ni bien son terminados, y no se proyectan existencias que tengan impacto en los meses siguientes. De esta forma, al cierre de cada mes se registrará lo que corresponde a la producción corriente, por las unidades producidas:

Tabla 7.17

Inventario

	AÑO 1											
	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
UNIDADES PRODUCIDAS	65	65	65	90	130	110	110	110	110	120	130	120
COSTO UNITARIO DE LA MATERIA PRIMA												
COSTO UNITARIO POR PRODUCTO (PROM POND)	78.9	78.9	78.9	79.0	78.9	78.9	78.9	78.9	78.9	79.0	78.9	79.0
VAINILLA	83.4	83.4	83.4	83.4	83.4	83.4	83.4	83.4	83.4	83.4	83.4	83.4
MARMOLEADO	73.1	73.1	73.1	73.1	73.1	73.1	73.1	73.1	73.1	73.1	73.1	73.1
ZANAHORIA	75.3	75.3	75.3	75.3	75.3	75.3	75.3	75.3	75.3	75.3	75.3	75.3
FRUTADO	89.7	89.7	89.7	89.7	89.7	89.7	89.7	89.7	89.7	89.7	89.7	89.7
RED VELVET	74.1	74.1	74.1	74.1	74.1	74.1	74.1	74.1	74.1	74.1	74.1	74.1
VALORIZACION DEL INVENTARIO	5,128	5,128	5,128	7,107	10,260	8,677	8,677	8,677	8,677	9,476	10,260	9,476

Ver anexo 7 para lista de inventarios de materia prima

7.2. Estados Financieros

El estado de ganancias y pérdidas se muestra sobre una base anual y muestra un resultado positivo desde el primer año de S/ 24.212 y se incrementa hasta S/ 91.455 en el año 5.

Tabla 7.18

Estado de ganancias y pérdidas

ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS EN SOLES

	AÑO					
	0	1	2	3	4	5
INGRESOS POR VENTAS		249,042	278,695	312,059	350,042	391,890
COSTO DE VENTAS		-81,922	-91,675	-102,649	-115,142	-128,934
MARGEN BRUTO	0	167,121	187,020	209,411	234,901	262,956
GASTOS DE PERSONAL		-105,058	-118,050	-118,050	-131,043	-131,043
GASTOS GENERALES	0	-51,288	-53,688	-53,688	-53,688	-53,688
SERVICIOS		-6,102	-6,102	-6,102	-6,102	-6,102
ALQUILER Y MANTENIM. LOCAL		-21,186	-21,186	-21,186	-21,186	-21,186
ASESORÍA CONTABLE Y WEB		-14,400	-14,400	-14,400	-14,400	-14,400
GASTOS DE MARKETING		-9,600	-12,000	-12,000	-12,000	-12,000
DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN		-3,769	-3,769	-3,769	-3,769	-3,769
MARGEN OPERATIVO	0	7,006	11,513	33,904	46,401	74,457
GASTOS POR INTERESES		-3,942	-1,525	0	0	0
BENEFICIO ANTES DE IMPUESTOS	0	3,064	9,988	33,904	46,401	74,457
IMPUESTO A LA RENTA		-306	-999	-3,390	-4,640	-7,486
UTILIDAD NETA	0	2,758	8,989	30,513	41,761	66,971

Los estados financieros, tanto en el caso del Estado de Situación Financiera como para el de Ganancias y pérdidas, se preparan a partir del año 1. Sin embargo, a efectos de mostrar la situación inicial, se muestra una columna con el período ‘cero’.

Para la preparación del estado de situación financiera, además de los puntos ya revisados, se considera que anualmente se destina un 10% de las utilidades a constituir reserva legal, hasta un máximo del 20% del capital, según lo establecido en la ley de sociedades. Esto debido que los beneficios del ejercicio serán mayores al 7% del capital. (Peru Contable, 2022)

Por otro lado, dado que la disponibilidad de liquidez lo permite, por políticas se retendrá el 25% de utilidades con el fin de invertir las en mejoramiento de la empresa como inversiones en equipos o ampliación del taller.

En el cuadro se muestran los indicadores de rentabilidad, ROA (return on assets³) que va de 5.90% a 48.30% y ROE (return on equity⁴) de 11,10% a 58.6%, lo cual es un indicador de la viabilidad del proyecto.

Tabla 7.19

Estado de situación financiera

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA
EN SOLES

	0	1	2	3	4	5
ACTIVO						
CAJA Y BANCOS	9,503	2,961	4,894	38,263	63,205	106,465
CUENTAS POR COBRAR CLIENTES		5,760	7,246	8,110	9,118	10,176
INVENTARIOS	0	9,476	11,920	13,341	14,999	16,741
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	9,503	18,197	24,059	59,714	87,321	133,383
ACTIVO FIJO	23,980	23,980	23,980	23,980	23,980	23,980
ACTIVO INTANGIBLE	10,273	10,273	10,273	10,273	10,273	10,273
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	0	-4,796	-9,592	-14,388	-19,184	-23,980
AMORTIZACIÓN DE INTANGIBLE		-1,027	-2,055	-3,082	-4,109	-5,137
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	34,253	28,430	22,606	16,783	10,960	5,137
TOTAL ACTIVO	43,756	46,626	46,666	76,497	98,281	138,519
PASIVO						
CUENTAS POR PAGAR PROVEEDORES		9,476	11,920	13,341	14,999	16,741
INTERESES POR PAGAR		244				
IMPUESTO A LA RENTA POR PAGAR		306	999	3,390	4,640	7,486
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	0	9,782	12,918	16,731	19,639	24,227
PRESTAMOS A LARGO PLAZO	21,756	12,087	0			
TOTAL PASIVOS LARGO PLAZO	21,756	12,087	0	0	0	0
TOTAL PASIVO	21,756	21,869	12,918	16,731	19,639	24,227
PATRIMONIO						
CAPITAL	22,000	22,000	22,000	22,000	22,000	22,000
RESERVAS			276	1,175	4,226	8,402
RESULTADOS ACUMULADOS			2,482	6,078	10,655	16,919
RESULTADO DEL EJERCICIO		2,758	8,989	30,513	41,761	66,971
TOTAL PATRIMONIO	22,000	24,758	33,747	59,766	78,642	114,292
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	43,756	46,626	46,666	76,497	98,281	138,519
% DISTRIBUCIÓN DE UTILIDADES		0%	50%	75%	75%	75%
UTILIDADES A DISTRIBUIR			4,495	22,885	31,321	50,228
UTILIDADES TOTALES ACUMULADAS		2,758	11,747	42,261	84,022	150,993
ROA		5.9%	19.3%	39.9%	42.5%	48.3%
ROE		11.1%	26.6%	51.1%	53.1%	58.6%

³ Retorno sobre activos.

⁴ Retorno sobre patrimonio

7.2.1. Flujos Financieros

Para realizar la evaluación financiera, se han preparado los flujos necesarios. En el caso del flujo de caja económico, se incluye el flujo netamente operativo, compuesto por los ingresos por ventas y los gastos de operación a realizar. Asimismo, se incluye el flujo de capital con la inversión total a realizar.

Tabla 7.20

Flujo de caja

FLUJO DE CAJA ECONÓMICO (EN SOLES)	0	1	2	3	4	5
1. FLUJO DE CAJA OPERATIVO						
INGRESOS POR VENTAS		293,870	328,860	368,230	413,050	462,430
GASTOS OPERATIVOS		257,925	284,826	297,775	325,510	341,784
CONTRIBUCIONES E IMPUESTOS		21,818	29,751	36,172	42,010	49,906
IMP. RENTA		306	999	3,390	4,640	7,486
FLUJO NETO DEL IGV		21,512	28,752	32,782	37,370	42,420
TOTAL FLUJO OPERATIVO		14,127	14,283	34,282	45,530	70,739
2. FLUJO DE CAPITAL						
INVERSIÓN INICIAL	43,756	0	0	0	0	0
PRE OPERATIVOS	10,273					
ADQUISICIÓN ACTIVOS	23,980					
CAPITAL DE TRABAJO	9,503					
TOTAL FLUJO DE CAPITAL	-43,756	0	0	0	0	0
3. FLUJO DE CAJA ECONÓMICO	-43,756	14,127	14,283	34,282	45,530	70,739

Para el cálculo de los impuestos (IGV y renta), se tiene la siguiente información, la cual también se registra en los estados financieros respectivos

Tabla 7.21

Impuesto a la renta

IMPUESTO A LA RENTA (EN SOLES)	0	1	2	3	4	5
INGRESOS SIN IGV	0	249,042	278,695	312,059	350,042	391,890
VENTAS		249,042	278,695	312,059	350,042	391,890
GASTOS SIN IGV	0	245,978	268,707	278,155	303,641	317,433
COSTOS TOTALES		238,267	263,413	274,387	299,872	313,664
INTERESES		3,942	1,525	0	0	0
OTROS GASTOS	0					
DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN		3,769	3,769	3,769	3,769	3,769
BASE IMPONIBLE	0	3,064	9,988	33,904	46,401	74,457
TASA DE IR						
HASTA 15 UIT: 10%		3,064	9,988	33,904	46,401	74,250
> 15 UIT: 29.5%		0	0	0	0	207
IMPUESTO A LA RENTA CORRIENTE		306	999	3,390	4,640	7,486

Tabla 7.22**IGV****FLUJO NETO DE IGV**
(EN SOLES)

	0	1	2	3	4	5
VENTAS TOTALES		293,870	328,860	368,230	413,050	462,430
VENTAS SIN IGV		249,042	278,695	312,059	350,042	391,890
DEBITO FISCAL		44,828	50,165	56,171	63,008	70,540
COMPRAS AFECTAS AL IGV	23,980	128,868	140,376	153,325	168,067	184,342
COMPRAS SIN IGV	20,322	109,210	118,963	129,937	142,430	156,222
CREDITO FISCAL	3,658	19,658	21,413	23,389	25,637	28,120
NETO A PAGAR		21,512	28,752	32,782	37,370	42,420
SALDO A FAVOR	-3,658					

Por su parte, el flujo de caja financiero incluye el flujo de caja económico como el flujo de financiamiento, con lo cual obtenemos el flujo de caja libre para el accionista.

Tabla 7.23*Flujo de caja financiero***FLUJO DE CAJA FINANCIERO**
(EN SOLES)

	0	1	2	3	4	5
1. FLUJO DE CAJA ECONÓMICO	-43,756	14,127	14,283	34,282	45,530	70,739
2. FUJO DE FINANCIAMIENTO	21,756	-13,217	-13,459	0	0	0
FLUJO DEL ACCIONISTA	-22,000	909	824	34,282	45,530	70,739

FLUJO DE FINANCIAMIENTO
(EN SOLES)

	0	1	2	3	4	5
INGRESOS POR PRÉSTAMOS	21,756					

7.2.2. Tasa de descuento

Como parte de la metodología adoptada para evaluar la viabilidad del proyecto, mediante el descuento de flujos de caja futuros, es necesario determinar una tasa de descuento adecuada. Para ello se utilizará el Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC).

Para calcular el WACC, se realiza la ponderación de dos tasas: una tasa de retorno de patrimonio (K_e) considerando el nivel de apalancamiento de la empresa y otra tasa que representa el costo de la deuda (K_d). Ambas tasas son ponderadas utilizando la relación deuda/patrimonio de la empresa. Para realizar el cálculo del WACC se utiliza la siguiente formula:

$$WACC = K_e * (E/D+E) + K_d * (1-t) * (D/D+E)$$

Donde:

- K_e : Costo de Capital
- K_d : Costo de la deuda
- E: Patrimonio
- D: Pasivo
- t: Tasa impositiva

Los supuestos utilizados para la realización del cálculo del WACC de acuerdo con la formula anterior son los siguientes:

- **Costo de la Deuda (K_d):** Para obtener el costo de la deuda asociado, se consideró la tasa de la deuda que se tomaría para realizar parte la inversión y que complementa al fondeo proveniente de recursos propios. Tal como se señaló en el punto del financiamiento, esta tasa es un promedio de los préstamos ofrecidos por los principales bancos del sistema financiero para sus clientes. Para ello se realizó un sondeo con BBVA, BANBIF y Scotiabank, dado que la información promedio del sistema esta influenciada por préstamos otorgados a tasas preferenciales a los clientes prime y no sería una buena referencia.
- **Estructura de Deuda / Patrimonio:** Para determinar la estructura de deuda/patrimonio, se tomó la información del Estado de situación financiera, y que refleja la composición del origen de los fondos obtenidos para la inversión. En el proyecto se ha considerado 40% de capital propio y 60% a través de préstamo bancario.
- **Costo de Capital (K_e):** Para determinar el costo de capital del proyecto, se realizó el cálculo mediante el método denominado Capital Asset Pricing Model (CAPM), tomando en consideración los siguientes parámetros:
- **Tasa libre de riesgo (R_f):** Es la tasa de interés de los bonos del gobierno peruano a 10 años, con información a enero 2023. Hay que tener en cuenta que los parámetros deben hacer referencia a instrumentos en soles, ya que el proyecto se realiza íntegramente en moneda local. (Banco Central de Reserva del Perú, 2023)
- **Riesgo país (R_p):** El cálculo fue realizado en base al diferencial de rendimientos del índice de bonos de mercados emergentes EMBIG (Emerging Market Bond Index), informado por el Banco Central de Reserva del Perú y que es publicado en la página web del Profesor A. Damodaran. (Damodaran, 2022)
- **Prima de riesgo (R_m):** Esta fue obtenida en la mencionada página web de A. Damodaran, con información a enero 2023. (Damodaran, 2022)

- **Beta (B):** Se considera la beta desapalancado del sector en el que operará la empresa (Restaurant / dining) correspondiente a mercados emergentes (emerging markets), publicados en la página web del profesor Damodaran. Con este input, el Beta se apalanca considerando la estructura de capital de la empresa, obteniéndose de esta forma el Beta necesario para aplicar en la fórmula. (Damodaran, 2022)

En base a las variables mencionadas se aplicó la siguiente fórmula para la obtención del costo de capital:

$$Ke=Rf+B*(Rm-Rf) +Rp$$

Finalmente, luego de la aplicación de las fórmulas mencionadas, se obtuvieron los siguientes datos relacionados al WACC:

Tabla 7.24

WACC

COSTO PROMEDIO PONDERADO DE CAPITAL (WACC)			
TASA LIBRE DE RIESGO	7.98%	PASIVO NO CORRIENTE	21,756.00
PRIMA DE RIESGO	8.70%	PATRIMONIO	22,000.00
TASA RIESGO PAIS	2.76%	D/E	0.99
BETA APALANCADO	2.66	TASA IR	10%
COSTO DE CAPITAL (Ke en PEN)	33.92%	BETA DEL SECTOR	1.41
E/(D+E)	50.28%	COSTO DE DEUDA (Kd en PEN)	25%
D/(D+E)	49.72%		
WACC (en S/)	28.24%		

7.3. Evaluación Financiera

Con la información que se ha presentado en los puntos anteriores podemos realizar la evaluación financiera del proyecto.

7.3.1. Indicadores de rentabilidad.

Corresponde a los indicadores ROE y ROA. Se incluyeron junto con el estado de situación financiera, y resultan favorables a la viabilidad del proyecto.

7.3.2. Tasa interna de retorno (TIR)

Se calcula en base al flujo para el accionista cuando se refiere a la TIR financiera, para los 5 primeros años del proyecto, lo que arroja un resultado de 61.80%. Considerando que el proyecto es a perpetuidad, con los mismos flujos para los períodos futuros, la TIR sería de 80.20%. Además, utilizando los flujos de caja económicos, se puede hallar la TIR económica, que resulta 50.50%, lo cual también es positivo.

Para la perpetuidad se considera un periodo adicional, con el flujo final descontado.

Con este resultado, se estima que el proyecto es viable.

Tabla 7.25

Tasa interna de retorno

DETERMINACIÓN DE LA TASA INTERNA DE RETORNO (5 AÑOS)

	0	1	2	3	4	5
FLUJO PARA EL ACCIONISTA	-22,000	909	824	34,282	45,530	70,739

TIR FINANCIERA 61.8%

DETERMINACIÓN DE LA TASA INTERNA DE RETORNO A PERPETUIDAD

	0	1	2	3	4	5	6
FLUJO PARA EL ACCIONISTA	-22,000	909	824	34,282	45,530	70,739	250,456

TIR 80.2%

	0	1	2	3	4	5
FLUJO DE CAJA ECONÓMICO	-43,756	14,127	14,283	34,282	45,530	70,739
SALDO / EXCEDENTE		-29,629	-15,346	18,936		

TIR ECONÓMICA 50.5%

7.3.3. Valor actual neto

Para el cálculo del VAN, se utilizará el flujo de caja económico, descontado a la tasa WACC de 28,24% que se determinó previamente. El valor del VAN para 5 años es de S/ 29,423 y si consideramos el flujo a perpetuidad se incrementa a S/ 85,722, como se observa en los cuadros siguientes:

Tabla 7.26*Valor presente neto***DETERMINACIÓN DEL VALOR PRESENTE NETO**

	0	1	2	3	4	5
INVERSIÓN INICIAL	-43,756					
FLUJOS FUTUROS		14,127	14,283	34,282	45,530	70,739

TASA DE DESCUENTO	28.2%	SENSIBILIDAD +/- 5%	
VAN	29,423	23.2%	33.2%
		40,036	20,670

DETERMINACIÓN DEL VALOR PRESENTE NETO CON PERPETUIDAD

	0	1	2	3	4	5	6
INVERSIÓN INICIAL	-43,756						
FLUJOS FUTUROS		14,127	14,283	34,282	45,530	70,739	250,456

TASA DE DESCUENTO	28.2%	SENSIBILIDAD +/- 5%	
VAN	85,722	23.2%	33.2%
		111,507	65,425

7.3.4. Período de recuperación de la inversión

Bajo las premisas del proyecto, en el escenario base, la inversión de S/43,756 se recupera en los primeros 29 meses.

Tabla 7.27*Periodo de recuperación de inversión***PERIODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN**

	0	1	2	3	4	5
FLUJO DE CAJA ECONÓMICO	-43,756	14,127	14,283	34,282	45,530	70,739
SALDO / EXCEDENTE		-29,629	-15,346	18,936		

MESES	12	12	5
TOTAL RECUPERACIÓN (MESES)		29	

TIR ECONÓMICA	50.53%
----------------------	--------

7.4. Análisis de sensibilidad

Para entender mejor la variable de ventas en el proyecto, se hizo un análisis de sensibilidad respecto a estas. Se han definido 3 escenarios en función a la proyección de unidades vendidas.

- **Base:** Se define bajo el supuesto de un crecimiento anual de ventas del 12%
- **Incremento de tasa de crecimiento:** Se define bajo el supuesto de un crecimiento anual de ventas del 15%
- **Decremento de tasa de crecimiento:** Se define bajo el supuesto de un crecimiento anual de ventas del 5%

Figura 7.7

Crecimiento tasa base

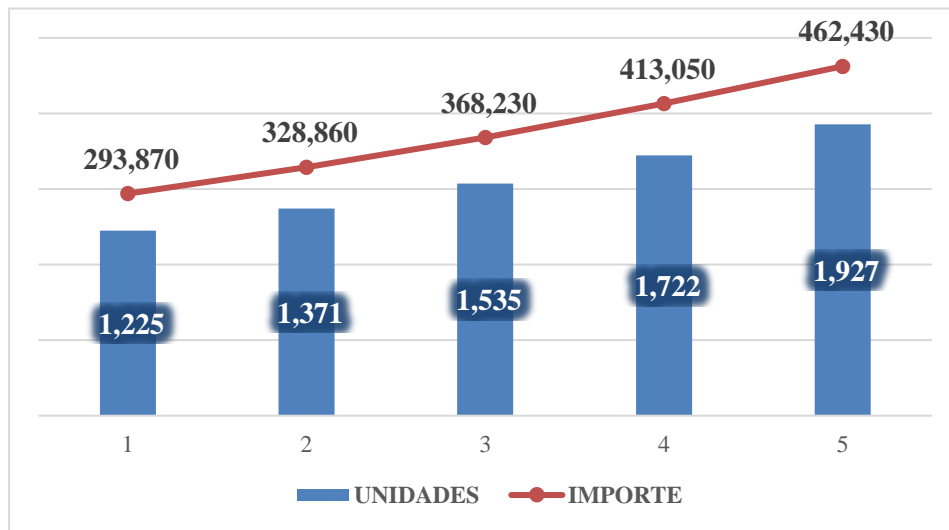


Figura 7.8

Incremento de tasa

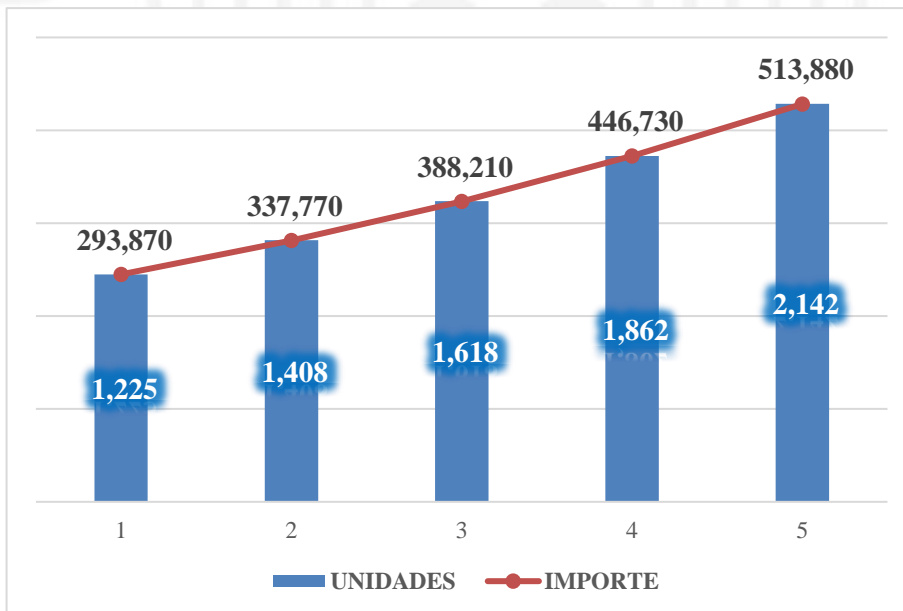
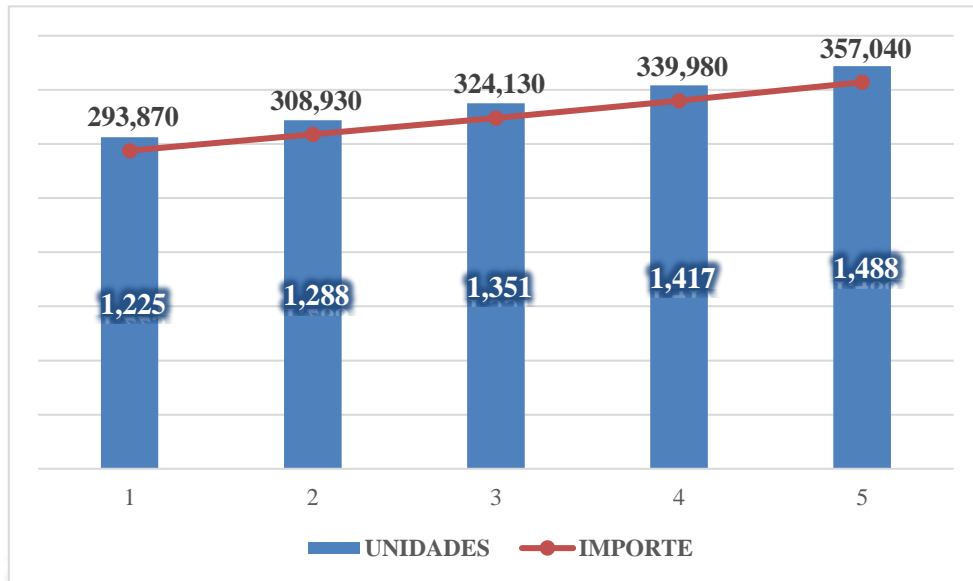


Figura 7.9

Decremento de tasa



Los resultados de la evaluación de los escenarios, en resumen, es el siguiente:

Tabla 7.28

Periodo de recuperación de inversión (meses)

ESCENARIO	TIRECONÓMICA (%)	TIR FINANCIERA (%)	VAN (S/)	RECUPERACIÓN (MESES)
BASE	50.5%	61.8%	29,423	29
CRECIMIENTO	61.9%	76.8%	49,352	27
DECREMENTO	7.6%	5.3% -	16,852	56

Con estos indicadores, se puede concluir la viabilidad del proyecto, siempre y cuando se mantenga como mínimo el nivel de ventas base, de ser el pesimista, no tendría sentido ejecutar el proyecto ya que el VAN es negativo y no se llega a recuperar la inversión.

Tabla 7.29

Utilidad neta en los 3 niveles de ventas

	AÑO					
	0	1	2	3	4	5
U.N BASE	0	2,758	8,989	30,513	41,761	66,971
U.N CRECIMIENTO	0	2,758	13,544	40,726	58,988	88,096
U.N DECREMENTO	0	2,758	-1,206	7,932	5,066	14,024

Se observa cómo varía la utilidad neta a lo largo del tiempo, si bien en los 3 escenarios hay rentabilidad, en el más bajo a nivel de ventas, el proyecto es insostenible.

7.5. Análisis de Escenarios

Se plantean 3 escenarios: base, optimista y pesimista. A diferencia del análisis de sensibilidad, ahora se combinan 3 variables para medir el impacto de estas juntas. Nivel de ventas, reducción y aumento de costos, y precio son las que se aplicarán en esta simulación.

- Escenario base: Se mantiene el crecimiento de ventas de 12% y las demás variables lineal.
- Escenario optimista: Se define bajo el supuesto de un crecimiento anual de ventas del 15%, reducción de costos en 10% y mejora el precio en 10%.
- Escenario pesimista: Se define bajo el supuesto de un crecimiento anual de ventas del 10%, aumento de costos en 10% y caída el precio en 10%.

Figura 7.10

Ventas escenario base

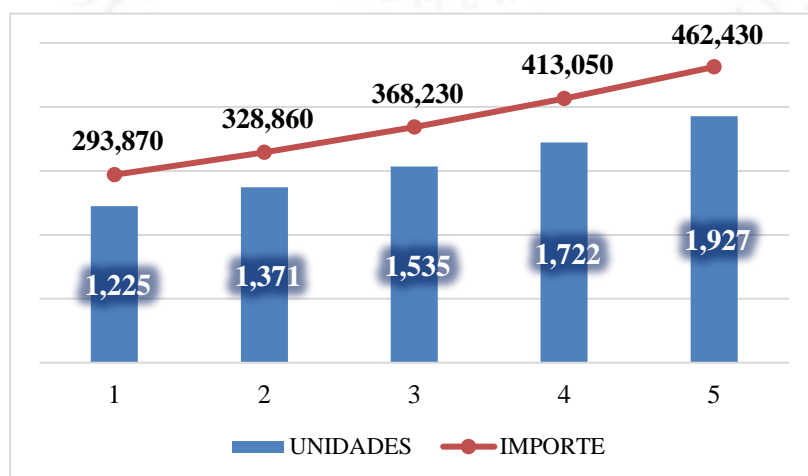


Figura 7.11

Ventas escenario pesimista

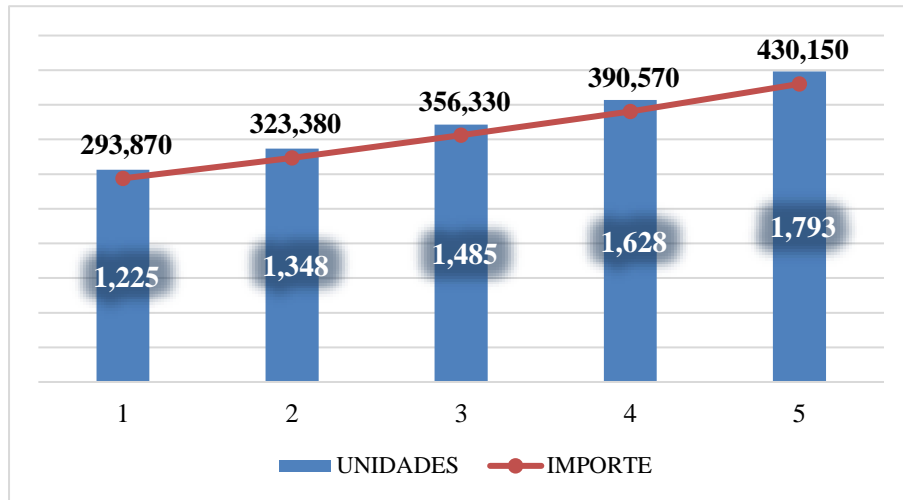
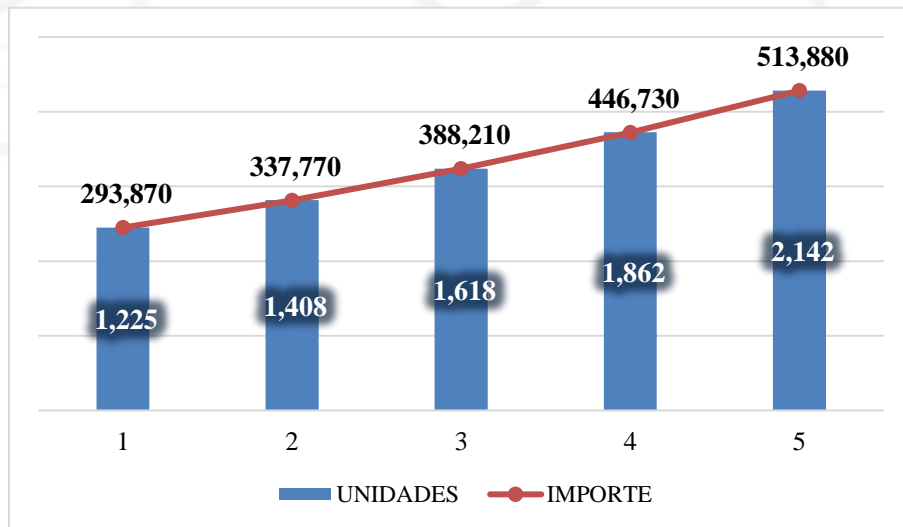


Figura 7.12

Venta escenario optimista



7.5.1. Indicadores principales

Tabla 7.30

TIR, VAN y periodo de recuperación

ESCENARIO	TIR ECONÓMICA (%)	TIR FINANCIERA (%)	VAN (S/)	RECUPERACIÓN (MESES)
BASE	50.5%	61.8%	29,423	29
OPTIMISTA	69.6%	87.2%	64,377	25
PESIMISTA	28.6%	32.9%	383	38

Acá se puede apreciar que, bajo estos supuestos escenarios, el mejor es el optimista ya que el VAN es más del doble de lo proyectado como base, con una mejor TIR y menor tiempo de recuperación de la inversión. Sin embargo, tener las 3 variables a favor, sobre todo la de costos es muy complicado. En el peor escenario el VAN es tan poco que lo mejor sería abandonar el proyecto.

Tabla 7.31

Utilidad neta en los 3 escenarios

	AÑO					
	0	1	2	3	4	5
U.N BASE	0	2,758	8,989	30,513	41,761	66,971
U.N OPTIMISTA	0	2,758	17,782	50,223	69,246	102,015
U.N PESIMISTA	0	2,758	2,121	15,235	20,205	33,493

Tabla 7.32

ROE y ROA

	AÑO					
	0	1	2	3	4	5
ROA BASE		5.9%	19.3%	39.9%	42.5%	48.3%
ROE BASE		11.1%	26.6%	51.1%	53.1%	58.6%
ROA OPTIMISTA		5.9%	31.7%	49.2%	50.0%	50.1%
ROE OPTIMISTA		11.1%	41.8%	59.9%	60.0%	61.6%
ROA PESIMISTA		5.9%	5.4%	26.8%	29.8%	37.2%
ROE PESIMISTA		11.1%	7.9%	37.1%	40.5%	49.1%

7.6. Punto de equilibrio

Tabla 7.33

Punto de equilibrio

	AÑO				
	1	2	3	4	5
UNIDADES	1,225	1,371	1,535	1,722	1,927
COSTO UNITARIO MEDIO	79	79	79	79	79
COSTO VARIABLE	96,668	108,176	121,125	135,867	152,142
COSTO FIJO	161,258	176,650	176,650	189,643	189,643
COSTO TOTAL	257,925	284,826	297,775	325,510	341,784
PRECIO	240	240	240	240	240
INGRESO	293,870	328,860	368,230	413,050	462,430
PUNTO EQ. UNIDADES	1,002	1,097	1,097	1,178	1,178
	82%	80%	71%	68%	61%

Respecto al análisis del punto de equilibrio, en donde el proyecto no gana ni pierde y las ventas solo cubren los costos fijos y variables, se necesita un 80% de unidades vendidas anualmente en los dos primeros años y en los siguientes se reduce hasta 61% de estas.

En el primer año, las ventas por encima de 1002 unidades, lo que vendría a ser el punto muerto, generarán rentabilidad en ese periodo.

CONCLUSIONES

- La conclusión principal es que el proyecto es viable y rentable en la medida de acaparar una porción de mercado importante que es aproximadamente el 3% considerando lo fragmentado que está.
- La marca estará posicionada por la propuesta de buen valor, el cliente tendrá la percepción de recibir un muy buen producto por un precio acorde.
- Las estrategias de comunicación serán intensivas en redes sociales para captar el mercado meta propuesto.
- Se trabajará tortas de 20 porciones y es con lo que se ha trabajado esta proyección; sin embargo, si el cliente solicita otro tamaño y diseño especial, también podría ser atendido.
- Por el momento solo habrá un taller de producción y en el futuro se verá si se abre un local con atención al público con una carta más diversa en lo que respecta a pastelería.
- Para poner el proyecto en marcha se necesita un monto de S/ 43,756 que incluye gastos preoperativos, compra de activos tangibles e intangibles y capital de trabajo.
- Por último, como resultado del análisis se obtiene que el valor actual neto del proyecto es de S/ 29,423 y una tasa interna de retorno económica de 50.53%., es decir que, por cada sol invertido, se estará rentabilizando 0.50 centavos.

RECOMENDACIONES

A continuación, se detallan las recomendaciones:

- Ofrecer una gama de productos con precios menores para captar un mercado aspiracional.
- Al segundo año subir precios acercándose a los pasteleros reconocidos ya que se proyecta a mediados de periodo cambiar la estrategia de posicionamiento para ubicarse como un producto de mucha calidad.
- Elaborar estrategias de comunicación basada en publicidad con influencers y evaluar el resultado.
- Especializar áreas de los recursos humanos y aumentar las personas para no bajar calidad de atención y atender todos los pedidos bajo el estándar de la empresa.
- Diversificar el negocio con la idea de dar clases de pastelería ya que es una acción que muchos pasteleros toman luego de posicionarse bien en el mercado y también es rentable.
- Posicionar el producto con un valor tan especial que no tenga competencia alguna con productos sustitutos y demás pastelerías rivales.
- Estar al tanto de las últimas tendencias para mantener la vanguardia en sabores, diseños y técnicas de elaboración.
- Generar alianzas fuertes con proveedores para poder reducir costos al máximo.

REFERENCIAS

- Andina. (2016). *Andina.pe*. <https://andina.pe/agencia/noticia-cientos-ninos-reciben-primer-comunion-iglesias-lima-644072.aspx>
- Andina. (diciembre de 2021). *andina.pe*. <https://andina.pe/AGENCIA/noticia-excelente-peru-es-distinguido-como-mejor-destino-culinario-lider-el-mundo-2021-873649.aspx>
- APEIM. (2021). *Niveles socioeconómicos 2021*.
- Banco Central de Reserva del Perú. (2022). *bcr.gob.pe*. <https://www.bcrp.gob.pe/publicaciones/reporte-de-inflacion.html>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2023). *estadisticas.bcrp.gob.pe*. <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/diarias/resultados/PD31893DD/html/2022-01-01/2023-01-20/>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2023). *estadisticas.bcrp.gob.pe*. <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/diarias/resultados/PD31893DD/html/2022-01-01/2023-01-20/>
- Cocinista.es*. (s.f.). <https://www.cocinista.es/web/es/recetas/hazlo-tu-mismo/otras-tecnicas-de-cocina/cocina-al-vacio-y-a-bajas-temperaturas.html>
- COMEXPERU. (07 de octubre de 2022). COMEXPERU: <https://www.comexperu.org.pe/articulo/informalidad-laboral-peruana-continua-al-alza-como-nos-posicionamos-en-la-region>
- Damodaran. (2022). *pages.stern.nyu.edu*. <https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar>
- Datosmacro.com*. (15 de Enero de 2023). *Datosmacro.com*: <https://datosmacro.expansion.com/divisas/peru>
- Diario Trome. (marzo de 2022). <https://trome.com/familia/emprendedora-inicio-su-pasteleria-en-plena-pandemia-y-ahora-es-todo-un-exito-imp-noticia/>
- El Peruano. (17 de Enero de 2021). <https://elperuano.pe/noticia/113626-inei-lima-tiene-casi-10-millones-de->

saludable.html#:~:text=Esta%20ley%20establece%20que%20los,cantidades%20permitidas%20(par%C3%A1metros%20t%C3%A9cnicos).

IPSOS. (2018). Estadístico, IPSOS. Retrieved 2022, from https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2018-06/anexo_1_distribucion_poblacional_junio_2018.pdf

Ipsos. (2021). *Compras por internet 2021*. <https://www.ipsos.com/es-pe/compras-por-internet-2021>

IPSOS. (2022). *Estudio de opinión para América Televisión*. IPSOS. <https://www.ipsos.com/es-pe/encuesta-america-tv-ipsos-octubre-2022-primera-entrega>

Kotler, P., & Armstrong, G. (2017). *Marketing* (16ta ed.). Pearson.

La República. (Agosto de 2022). *larepublica.pe*. <https://larepublica.pe/gastronomia/2022/08/24/premios-summum-2022-lista-de-las-3-mejores-pastelerias-del-peru-maria-almenara-dolce-capriccio-pasteleria-san-antonio-evat>

Macchia. (2023). <https://drive.google.com/file/d/1f2PllScgUeQL4Qm1M8rRdaSQgj6F84j/view>

Ministerio de salud. (2021). *digesa.pe*. http://www.digesa.minsa.gob.pe/Orientacion/REGISTRO_SANITARIO.pdf

Ministerio de trabajo. (2022). *Beneficios sociales del régimen de la MYPE*.

Pan de calidad. (2020). <https://pandecalidad.com/cual-es-la-situacion-de-los-panaderos-frente-al-covid-19-en-brasil-mexico-argentina-uruguay-peru-y-venezuela>

Pasteleria.com. (09 de mayo de 2020). <https://www.pasteleria.com/articulo/202005/3666-9-innovaciones-pasteleria-panaderia-llegar-lejos>

Pastelería.com. (2020). <https://www.pasteleria.com/articulo/202005/3666-9-innovaciones-pasteleria-panaderia-llegar-lejos>

- Peru Contable. (2022). *perucontable.com*.
<https://www.perucontable.com/contabilidad/obligacion-de-realizar-reservas-en-una-eirl/>
- Peru-retail*. (2021). <https://www.peru-retail.com/el-52-de-los-peruanos-ya-compra-de-manera-online-segun-estudio/>
- RPP. (2019). <https://elcomercio.pe/peru/ley-plasticos-debes-cobro-bolsas-establecimientos-agosto-noticia-ecpm-631782-noticia/?ref=ecr>
- RPP. (2020). <https://rpp.pe/economia/economia/delivery-servicio-crecio-un-250-durante-la-pandemia-compras-onlines-compras-por-internet-e-commerce-rappi-glovo-noticia-1294651?ref=rpp>
- RPP. (2022). <https://rpp.pe/economia/economia/empleo-en-el-peru-cerro-el-2022-con-alta-tasa-de-informalidad-noticia-1455530>
- SUNAT. (2022). <https://emprender.sunat.gob.pe/emprendiendo/decido-emprender/regimenes-tributarios#:~:text=El%20R%C3%A9gimen%20MYPE%20Tributario%2C%20est%C3%A1,acuerdo%20a%20la%20ganancia%20obtenida.>
- Superintendencia de Banca y Seguros. (Octubre de 2022).
<https://www.sbs.gob.pe/app/pp/EstadisticasSAEEPPortal/Paginas/TIActivaTipoCreditoEmpresa.aspx?tip=B>

BIBLIOGRAFÍA

Hill, C., Jones, G., & Schilling, M. (2015). *Administración Estratégica* (11ma ed.).

Kotler, P., & Armstrong, G. (2017). *Marketing* (16ta ed.). Pearson.





ANEXOS

Anexo 1: Precios competidores



Among Us - Cake

S/220.00

Tamaño

Pequeño (20 porciones)

SABOR DE CAKE

Chocolate

RELLENO

Buttercream de fudge

Fecha de entrega - Entre Lun y Sab de 10am a 6pm (Pedidos con 3 días de anticipación)

100

Rango de horario de entrega - Entre Lun y Sab de 10am a 6pm

100

Cantidad



[Inicio](#) [Nosotros](#) [Talleres en Línea](#) [Suscripción](#) [Tienda](#) [Carrito](#) [Contacto](#)

[Inicio](#) / [Tortas para El](#) / TORTA BASKETBALL



TORTA BASKETBALL

S/280.00

Torta de 20 porciones (20cm de diámetro y 10cm de altura) forrada en fondant (el diseño tal cual a la imagen).

En la parte superior incluirá una maqueta, media esfera también se realizara una camiseta en fondant.

(todos los pedidos se realizan con previa consulta vía WhatsApp al 977825220)

1

[Añadir al carrito](#)

Categoría: [Tortas para El](#)

NAKED CAKE	8 por	- 15 por	- 30 por
NAKED CLÁSICA	90	160	235
CHORREADO DE CHOCOLATE, FRUTOS, FLORES O CHOCOLATES.			
NAKED PREMIUM	110	190	275
FLORES PREMIUM, FRUTOS, CHORREADO DE CHOCOLATE Y CHOCOLATES.			
NAKED CAKE DE LETRA / NÚMERO	130	230	
DECORACIÓN DE CHOCOLATES, FRUTOS Y/O FLORES.**			
PREMIUM EXTRA			
LAS NAKED CAKES PERSONALIZADAS CON ADICIONALES DE CHOCOLATES, FLORES ESPECIALES O MASA ELÁSTICA TENDRÁN OTROS PRECIOS QUE SE INDICARÁN EXCLUSIVAMENTE POR WHATSAPP Y DEPENDERÁN DEL MODELO DE LA TORTA.			



Rosas y chocolate.

175,00 PEN

Cake y relleno a elección.
 Colores a elección.
 Rosas, fresas con chocolate y tabletas mini.
 25 porciones.

Anexo 2: Entrevista a pastelero

Calentamiento y mercado

1. ¿qué te motivo a ser pastelero? ¿cuánto tiempo llevas en el mercado?
2. ¿cómo ves el mercado peruano de pastelería?
3. ¿qué dificultades presenta el mercado peruano?
4. ¿qué ha cambiado desde que iniciaste en el mercado?
5. ¿Quiénes son los principales referentes para ti en el mercado?
6. ¿a quiénes consideras tu competencia directa?
7. ¿las barreras de entrada como las consideras?
8. ¿cómo afectó la llegada de muchos emprendedores en tiempos de pandemia?
9. ¿cuáles son las tendencias actuales?
10. ¿cómo es el perfil del consumidor que te compra?
11. ¿cuál es tu segmento?
12. ¿cómo te lograste posicionar en el mercado?
13. ¿en qué momento te diste cuenta de que había oportunidad de crecimiento?

Producto tortas temáticas

14. ¿Qué tanta importancia tiene las tortas temáticas en el mercado actual?
15. ¿qué tan importante es la innovación?
16. ¿cuál es el aspecto más importante para considerar en la venta de una torta temática?
17. En el aspecto de la personalización de la torta ¿qué tanto poder le das al cliente para eso? ¿qué tanto lo amoldas a tus tamaños y formas ya estandarizadas?
18. ¿en qué momento pasó a ser tu producto principal?
19. ¿cómo afectó la pandemia a este producto?
20. ¿qué es lo más exigente en este producto?
21. ¿ves que sea un producto que pueda seguir creciendo?
22. ¿cómo afecta la estacionalidad (verano, invierno) en el producto?

Anexo 3: Entrevista a clientes

Calentamiento y hábitos

1. Hábitos de rutina
2. ¿Suele hacer celebraciones como cumpleaños, aniversarios, logros? ¿qué otro tipo de celebración?
3. En las celebraciones, ¿suele comprar torta? ¿de qué tipo?
4. ¿Por qué? ¿cuál es el principal motivo?
5. ¿considera que para las celebraciones debería haber siempre una torta en la mesa central?
6. ¿en el último año cuantas tortas compraste? ¿en todas las celebraciones que fuiste hubo una?
7. ¿en qué es lo primero que se centra para comprar una torta?
8. ¿qué otras variables consideras importante?
9. ¿en qué lugares sueles comprar?
10. ¿Cuáles son tus sabores preferidos?
11. ¿qué tanto prefieres elegir tú el modelo a elegir uno predeterminado?

Concepto de tortas temáticas

12. ¿entiende el concepto de tortas temáticas? ¿la diferencia con una torta tradicional? **Explicación de concepto**
13. ¿con cuál te quedarías?
14. ¿consideras que depende de la celebración?
15. ¿el producto de tortas modeladas te parece atractivo?

Se muestran fotos de distintas tortas temáticas

Motivos de recompra


16. ¿qué te haría volver a comprar una torta?
17. ¿qué tal te pareció el sabor?
18. ¿el tamaño te pareció adecuado?
19. ¿lo recomendarías? ¿por qué?

Compra

20. ¿Dónde comprarías más productos así, aparte de nuestra forma de vender que es por redes sociales?
21. ¿qué tan necesario consideras que sería acudir a un local como una pastelería para la compra?
22. ¿cuánto estarías dispuesto a pagar por una torta temática personalizada a tu elección? **Se muestran tamaños y precios**
23. ¿qué criterios consideraste para elegir ese rango de precio? ¿te parece un precio acorde al producto y a tu necesidad?

Anexo 4: Formato de encuestas

Encuesta para implementación de empresa de tortas

 20111370@aloe.ulima.edu.pe (no compartidos)
[Cambiar de cuenta](#)



*Obligatorio

EDAD *

34

DISTRITO DE RESIDENCIA *

- Chorrillos
- San Borja
- Surquillo
- La Molina
- Barranco
- Miraflores
- San Isidro
- San Juan de Miraflores
- Surco
- Otros

GÉNERO *

- Hombre
- Mujer

Siguiente

Borrar formulario

HÁBITOS DE CONSUMO

¿Sueles acudir u organizar celebraciones? *

- Acudo
- Organizo
- Ambos
- Ninguna de los anteriores

Marca las celebraciones que sueles festejar *

- Cumpleaños
- Logro académico
- Logro laboral
- Aniversario de algo
- Día festivo
- Otro: _____

¿En estás celebraciones hay una torta en la mesa central? *

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca
- Nunca

¿Cuántas tortas compró en el último año? *

0 _____

¿Dónde las compraste? *

- Supermercado
- Pastelería
- Por redes sociales
- Por una página de web de pastelería
- Panadería
- Otro: _____

Ordena según el nivel de importancia que le des a los siguientes criterios, siendo 1 el más importante y 4 el menos importante. *

Solo marcar un número por columna, no repetir número.

	1	2	3	4
Sabor	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Diseño	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Precio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Método de entrega	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

Atrás

Siguiente

Borrar formulario

Concepto de tortas temáticas

Son aquellas tortas hechas en buttercream (crema de mantequilla) o masa elástica con un diseño personalizado a gusto del cliente con modelos de películas, personajes, celebraciones y demás diseños que se pueda imaginar.

Masa elástica



Masa elástica



¿Sabías qué es una torta temática? *

- Sí
 No

¿Alguna vez compraste tú o tu familia una torta temática? *

- Sí
 No

Para una celebración o evento, ¿comprarias una torta temática? *

- Sí
 No

¿Qué ventajas esperas de una torta temática? *

- Buen diseño
- Detalles
- Personalización
- Buen sabor
- Otro: _____

¿Prefieres torta de masa elástica o de buttercream? *

- Buttercream
- Masa elástica
- Depende la ocasión

COMPRA

¿Qué sabores te gustaría comprar? *

- Vainilla chispas
- Naranja
- Marmolendo
- Frutado
- Arándanos
- Zanahoria
- Red velvet
- Otro: _____

¿Por cuál canal te gustaría hacer la compra? *

- Físico (cafetería)
- Digital (Redes sociales)
- Digital (página web)
- Otro: _____

Para una torta de 10 porciones, ¿estarías de acuerdo con pagar entre 100-150 soles por una torta temática? *

- Sí
- No

Para una torta de 20 porciones, ¿estarías de acuerdo con pagar entre 200-250 soles por una torta temática? *

- Sí
- No

Para una torta de 30 porciones, ¿estarías de acuerdo con pagar entre 300-350 soles por una torta temática? *

- Sí
- No

De ser necesario, por la ocasión, por el detallado y exigencia de la torta ¿estarías dispuesto a pagar por encima de los rangos señalados? *

- Sí
- No

¿Cuál sería el método de pago de tu preferencia para este producto? *

- Yape
- Plin
- Efectivo
- Cualquiera que sea digital
- Transferencia

¿preferirías estar involucrado en el diseño de la torta o dejarlo a libertad del pastelero solo mencionando la temática? *

- Involucrado
- Poco involucrado
- Nada involucrado

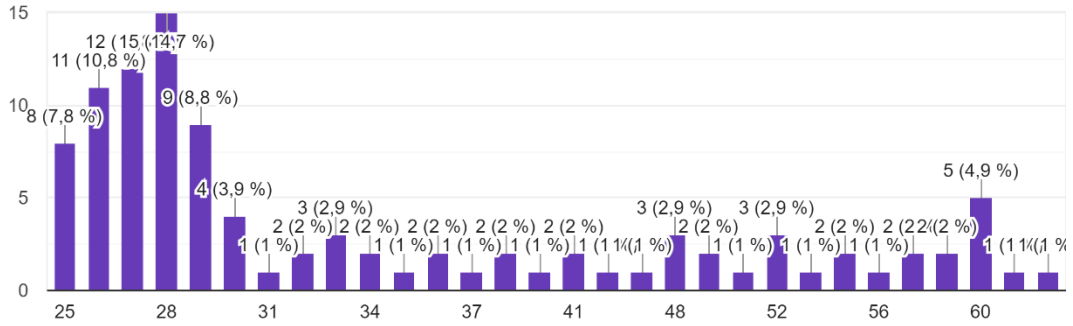
¿Prefieres recoger el pedido o que sea enviado por delivery por un costo extra? *

- Recoger
- Que me lo envíen

Anexo 5: Resultado de encuestas

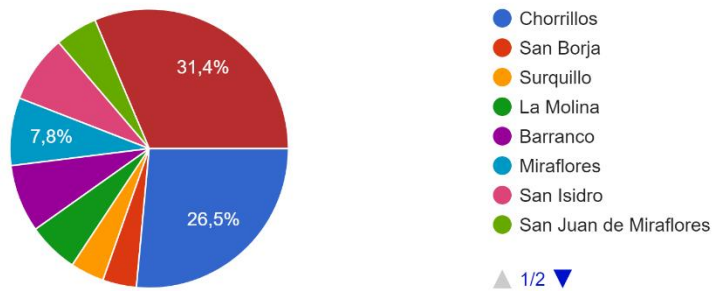
EDAD

102 respuestas



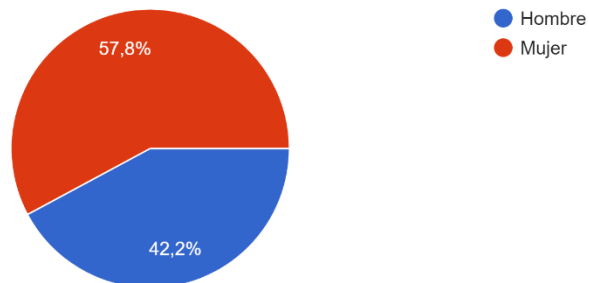
DISTRITO DE RESIDENCIA

102 respuestas



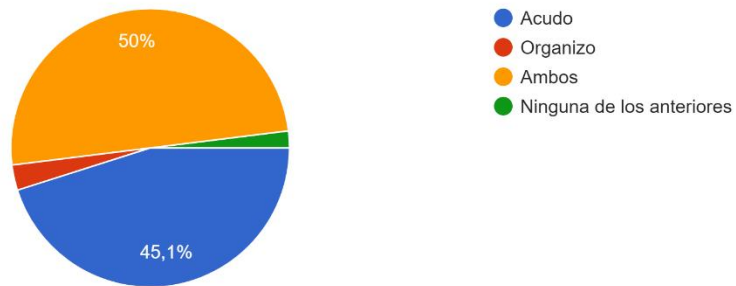
GÉNERO

102 respuestas



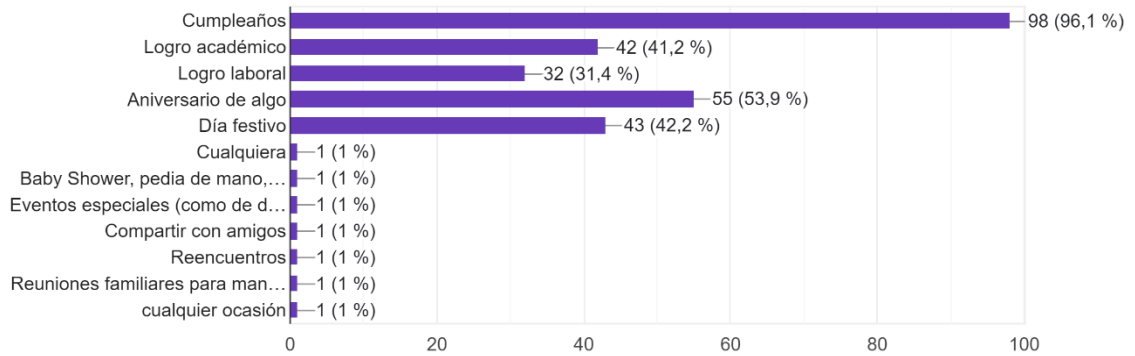
¿Sueles acudir u organizar celebraciones?

102 respuestas



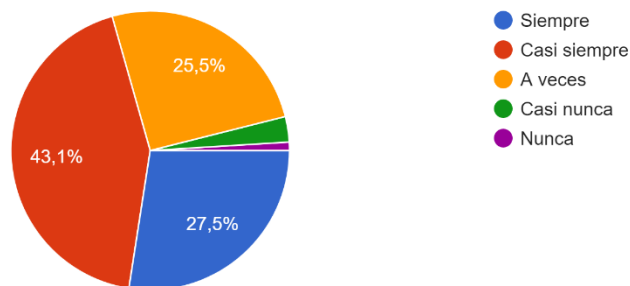
Marca las celebraciones que sueles festejar

102 respuestas



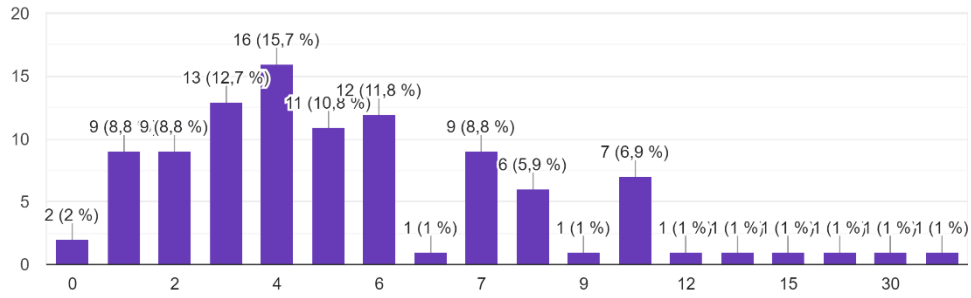
¿En estás celebraciones hay una torta en la mesa central?

102 respuestas



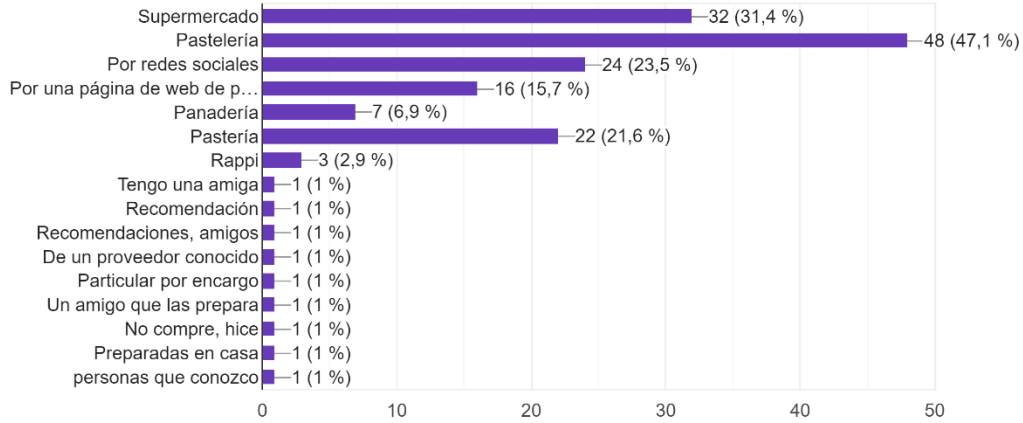
¿Cuántas tortas compró en el último año?

102 respuestas

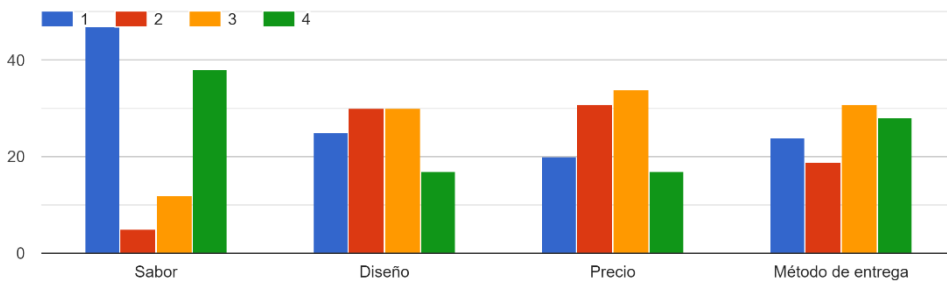


¿Dónde las compraste?

102 respuestas

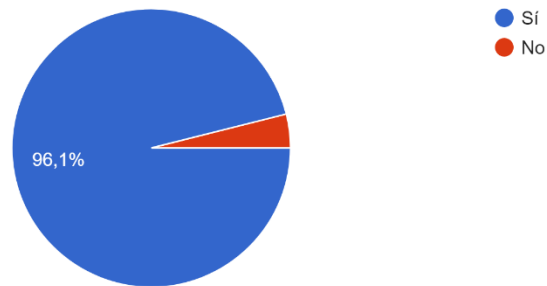


Ordena según el nivel de importancia que le des a los siguientes criterios, siendo 1 el más importante y 4 el menos importante. Solo marcar un número por columna, no repetir número.



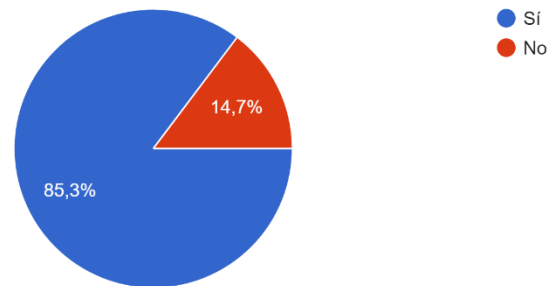
¿Sabías qué es una torta temática?

102 respuestas



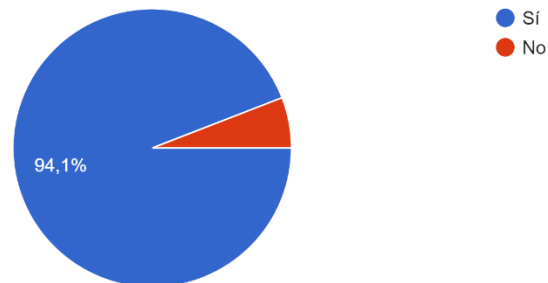
¿Alguna vez compraste tú o tu familia una torta temática?

102 respuestas



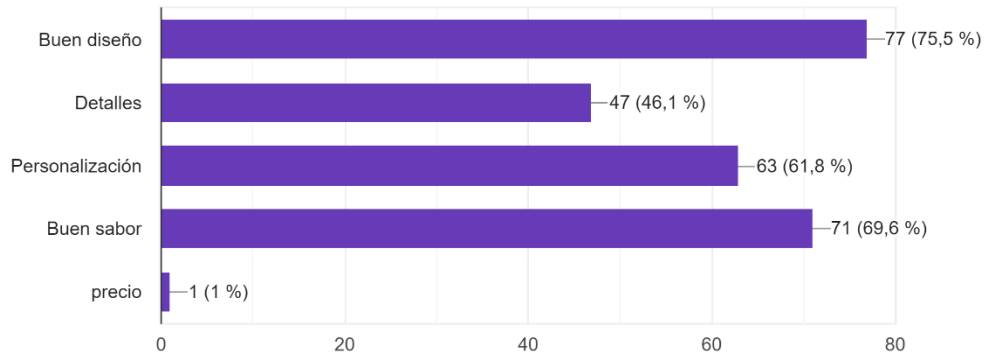
Para una celebración o evento, ¿comprarías una torta temática?

102 respuestas



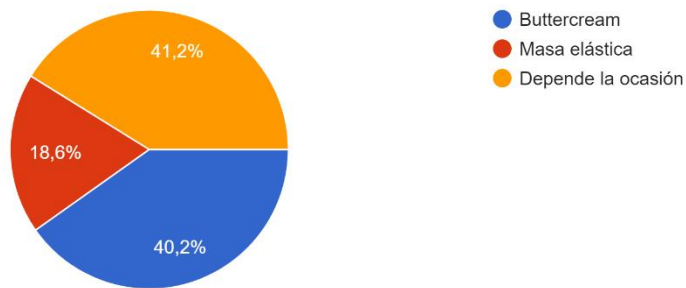
¿Qué ventajas esperas de una torta temática?

102 respuestas



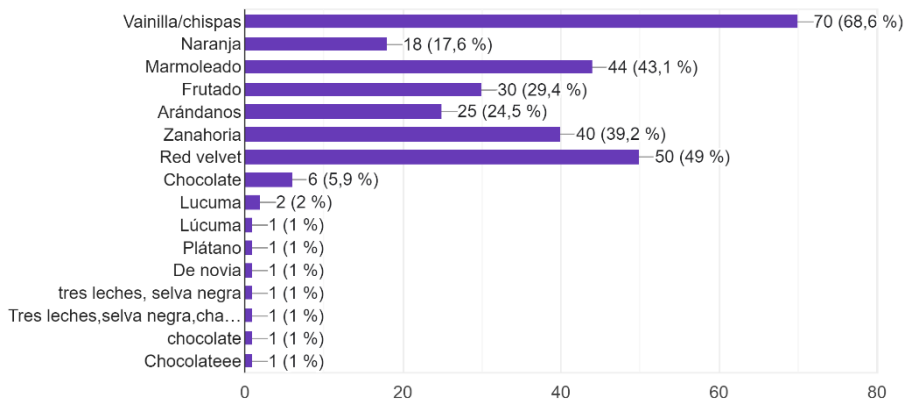
¿Prefieres torta de masa elástica o de buttercream?

102 respuestas



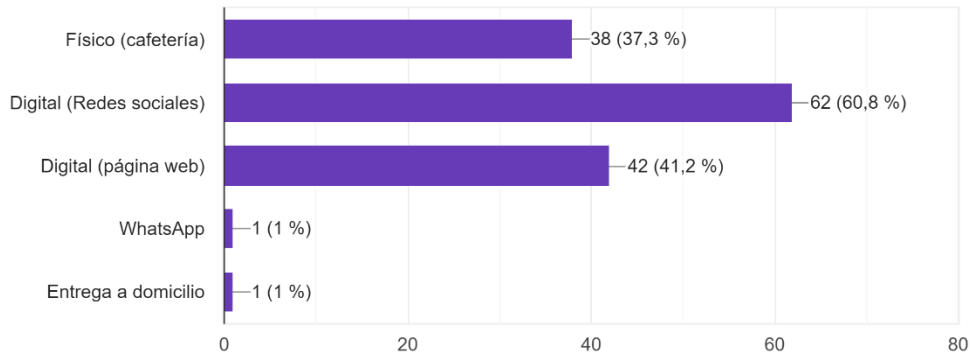
¿Qué sabores te gustaría comprar?

102 respuestas



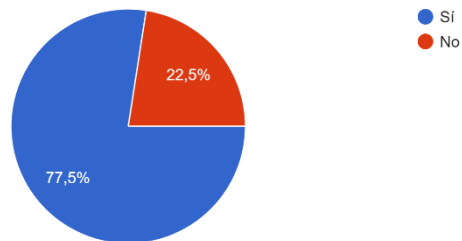
¿Por cuál canal te gustaría hacer la compra?

102 respuestas



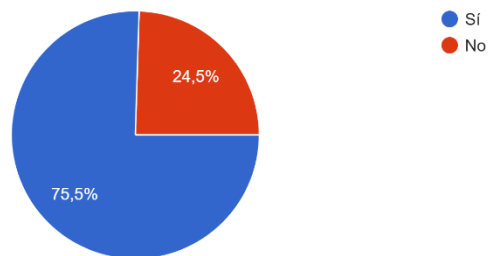
Para una torta de 10 porciones, ¿estarías de acuerdo con pagar entre 100-150 soles por una torta temática?

102 respuestas



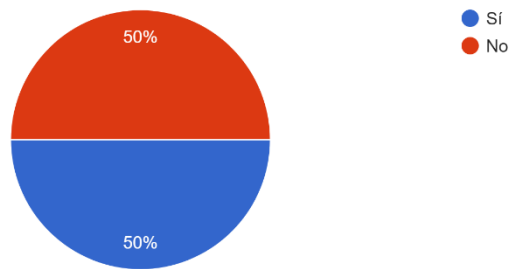
Para una torta de 20 porciones, ¿estarías de acuerdo con pagar entre 200-250 soles por una torta temática?

102 respuestas



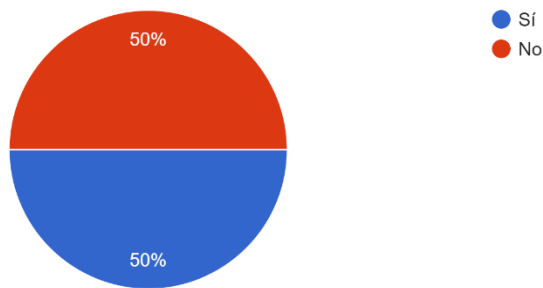
Para una torta de 30 porciones, ¿estarías de acuerdo con pagar entre 300-350 soles por una torta temática?

102 respuestas



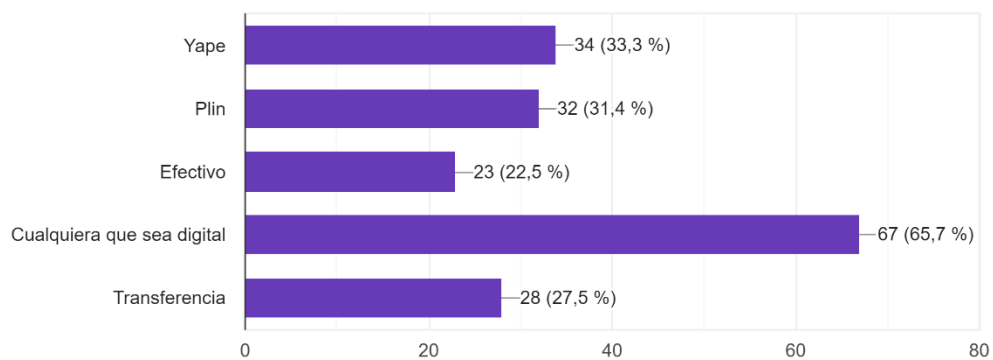
De ser necesario, por la ocasión, por el detallado y exigencia de la torta ¿estarías dispuesto a pagar por encima de los rangos señalados?

102 respuestas



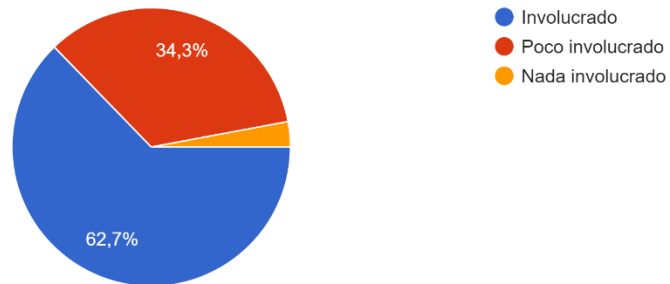
¿Cuál sería el método de pago de tu preferencia para este producto?

102 respuestas



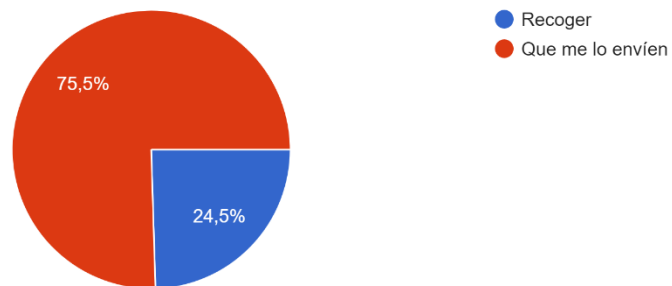
¿preferirías estar involucrado en el diseño de la torta o dejarlo a libertad del pastelero solo mencionando la temática?

102 respuestas



¿Prefieres recoger el pedido o que sea enviado por delivery por un costo extra?

102 respuestas






Anexo 6: Maquinaria necesaria

MSC-10

BATIDORA INDUSTRIAL

- **Capacidad:** 10 Lt
- **3 Velocidades:** 110, 200, 420 Rpm
- **Capacidad amasado:** 1 Kg
- **Energía:** 220-240 V / 50-60 Hz
- **Potencia:** 3/4 HP (500 W)
- **Bowl de acero inoxidable**
- **Rejilla de seguridad**
- **Dimensiones:** altura: 64 cm
largo: 41 cm, ancho: 28 cm
- **Peso:** 48 Kg

☎ 992 586 959 / 937 694 074 📦 Envíos a todo el país

tecnogas cocinas y equipos

RUC: 20601736927 - FANINON SAC
Local: Jr. Puntari 1556 Urb. Mangamarca - S.L. - LIMA

Tlf.: (01) 4593373 - 968 968 467
968 968464

Marca propia: www.tecnogasperu.com
Catálogo: www.cocinasyequipos.pe

SOMOS FABRICANTES

HACEMOS ENVIOS!
A TODO EL PAÍS!

Acceptamos **TODAS** las tarjetas



HORNO INDUSTRIAL MULTIUSOS A GAS MODELO: 85 (TAMAÑO 2)

- Practico **Horno Multiuso** recomendado para Pastelería, Repostería y Pizzas: (Pasteles, bocaditos, turrónes, panetones, Piononos, alfajores, cupcakes, empanadas, panes, etc y horneado de carnes (pollo, lechón, pavo, etc).
- **Medidas externas (ancho x fondo x alto):** 0.85 x 0.75 x 0.80 m
Medidas internas (ancho x fondo x alto): 0.63 x 0.65 x 0.38 m.
- **De 04 niveles, con 02 rejillas desmontables** esmaltadas.
- **Capacidad bandejas:** 08 bandejas (02 bandejas por nivel). No incluye bandejas.
- **Control de temperatura:** Mediante **Termostato** que permite controlar la temperatura, necesario para pastelería y panadería.
- Aislamiento térmico con lana de vidrio en las paredes, techo y puerta.
- **Horno de alta durabilidad y resistencia** para altas temperaturas.
- **Incluye:**
 - ❖ **Ladrillos refractarios:** que cubren toda la parte inferior del horno y que permiten mantener el calor y su Bandeja protectora de ladrillos.
 - ❖ **Base metálica** de estructura angular.
- **Combustible:** gas propano (GLP) o gas natural.
- **Sistema:** baja presión.

HACEMOS ENVIOS A LIMA Y PROVINCIAS (+ Adicional según dirección).

- ✓ **INCLUYE:** Manual de funcionamiento, Videos tutoriales y asesoramiento post venta.
- ✓ **MEDIOS DE PAGO:** Transferencia bancaria, tarjetas de crédito y/o débito (+ 5%).
- ✓ **GARANTÍA:** 01 año.





Características

- 4 repisas de acero plastificado
- Refrigerante ecológico R - 290
- Refrigera de: 2°C a 10°C
- Compresor de alto performance, permite ahorrar energía
- Base de rodillos y patines regulables
- Chapa con llave
- Cenefa con luz

Datos técnicos

Medidas del equipo (cm)	An.62xFo.65xAl.199
Medidas de embalaje (cm)	An.66.5xFo.69.5xAl.204.5
Medidas de rejilla (cm)	An.49.5xFo.47.5
Peso neto	88 Kg
Peso bruto	96 Kg
Capacidad	423 Lts
Condensador	Tiro Forzado
Voltaje	220V - 60HZ
Potencia	280 W
Consumo de energía	70 Kw/h mensual



Foto referencial.

Anexo 7: Lista de insumos

LISTA DE PRECIOS				
ITEM	PRODUCTO	PRESENTAC	JNID MEDID/	PRECIO
1	ACEITE VEGETAL	1000	ml	S/. 14.90
2	ARANDANOS DESHIDRATADO	1000	gr	S/. 35.00
3	AZUCAR BLANCA	50000	gr	S/. 180.00
4	AZUCAR EN POLVO	1000	gr	S/. 7.00
5	AZUCAR RUBIA	50000	gr	S/. 160.00
6	BASE 30	100	und	S/. 170.00
7	BICARBONATO	1000	gr	S/. 10.00
8	CAJA 30 x 30 x 30	100	und	S/. 700.00
9	CANELA EN POLVO	1000	gr	S/. 80.00
10	CHIPS DE CHOCOLATE	5000	gr	S/. 87.00
11	CHOCOLATE FERRERO X3	1	PAQUETE 3	S/. 6.80
12	CLAVO DE OLOR	1000	gr	S/. 70.00
13	COBERTURA BITTER	1000	gr	S/. 14.60
14	COBERTURA BLANCA	1000	gr	S/. 16.00
15	COCOA	1500	gr	S/. 41.00
16	COLORANTE	35	ml	S/. 3.50
17	CREMA VEGETAL	1000	ml	S/. 18.00
18	DAMASCOS	1000	gr	S/. 60.00
19	ESCENCIA VAINILLA	500	ml	S/. 15.00
20	ESCENCIAS VARIAS	30	ml	S/. 3.50
21	FUDGE	1000	gr	S/. 11.00
22	HARINA PASTELERA	50000	gr	S/. 210.00
23	HARINA PREPARADA	1000	gr	S/. 7.50
24	HUEVOS	30	und	S/. 17.00
25	JENGIBRE EN POLVO	250	gr	S/. 7.50
26	LECHE FRESCA UHT	1000	ml	S/. 5.20
27	LIMONES	1	und	S/. 0.20
28	MACARRONES	1	und	S/. 1.50
29	MANGAS DESECHABLES #M	100	und	S/. 8.50
30	MANGAS DESECHABLES #S	100	und	S/. 8.00
31	MANJAR BLANCO	5000	gr	S/. 70.00
32	MANTECA PASTELERA	1000	gr	S/. 12.40
33	MANTEQUILLA	1000	gr	S/. 45.00
34	MARGARINA	1000	gr	S/. 15.50
35	MASA ELÁSTICA PREPARADA	1000	gr	S/. 12.50
36	NARANJA	1	und	S/. 50.00
37	NUEZ MOSCADA	100	GR	S/. 26.00
38	PASAS NEGRAS	5000	gr	S/. 60.00
39	PASTA DE GOMA ELYMAR	500	GR	S/. 7.50
40	PECANAS	1000	gr	S/. 60.00
41	POLVO DE HORNEAR	1000	gr	S/. 12.00
42	POLVO PARA ENCAJE	50	GR	S/. 6.00
43	SAL	1000	gr	S/. 1.60
44	SORBETONES	50	und	S/. 6.00
45	YOGUR VAINILLA	1000	ml	S/. 7.00
46	ZANAHORIA	1000	gr	S/. 3.00

Anexo 8: Planillas

PLANILLA - ASISTENTE (EN SOLES)														
		ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC	ANUAL
INGRESOS														
REMUNERACION		1,025	1,025	1,025	1,025	1,025	1,025	1,025	1,025	1,025	1,025	1,025	1,025	12,300
BONO								500					500	1,000
TOTAL		1,025	1,025	1,025	1,025	1,025	1,025	1,525	1,025	1,025	1,025	1,025	1,525	13,300
DESCUENTOS														
APORTE AFP	10.00%	103	103	103	103	103	103	153	103	103	103	103	153	1,330
COMISION	0.23%	2	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2	4	31
SEGURO	1.74%	18	18	18	18	18	18	27	18	18	18	18	27	231
RENTA 5TA														
TOTAL		123	123	123	123	123	123	183	123	123	123	123	183	1,592
PAGO NETO		902	902	902	902	902	902	1,342	902	902	902	902	1,342	11,708
APORTES EMPLEADOR														
SIS	15 SOLES	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	180
PROVISIONES POR PERSONAL														
CTS		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
VACACIONES		42.71	42.71	42.71	42.71	42.71	42.71	42.71	42.71	42.71	42.71	42.71	42.71	513
GRATIFICACIONES														-
GASTO DE PLANILLA		1,083	1,083	1,083	1,083	1,083	1,083	1,083	1,083	1,083	1,083	1,083	1,083	12,993

PLANILLA - GERENTE (EN SOLES)														
		ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC	ANUAL
INGRESOS														
REMUNERACION		3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	36,000
GRATIFICACIONES								3,000					3,000	6,000
TOTAL		3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	6,000	3,000	3,000	3,000	3,000	6,000	42,000
DESCUENTOS														
APORTE AFP	10.00%	300	300	300	300	300	300	600	300	300	300	300	600	4,200
COMISION	0.23%	7	7	7	7	7	7	14	7	7	7	7	14	97
SEGURO	1.74%	52	52	52	52	52	52	104	52	52	52	52	104	731
RENTA 5TA	8%	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	588
TOTAL		408	408	408	408	408	408	767	408	408	408	408	767	5,615
PAGO NETO		2,592	2,592	2,592	2,592	2,592	2,592	5,233	2,592	2,592	2,592	2,592	5,233	36,385
APORTES EMPLEADOR														
ESSALUD	9%	270	270	270	270	270	270	540	270	270	270	270	540	3,780
PROVISIONES POR PERSONAL														
CTS		291.67	291.67	291.67	291.67	291.67	291.67	291.67	291.67	291.67	291.67	291.67	291.67	3,500
VACACIONES		250.00	250.00	250.00	250.00	250.00	250.00	250.00	250.00	250.00	250.00	250.00	250.00	3,000
GRATIFICACIONES		500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	6,000
GASTO DE PLANILLA		4,312	4,312	4,312	4,312	4,312	4,312	4,582	4,312	4,312	4,312	4,312	4,582	52,280

PLANILLA - ANALISTA DE VENTAS														
		ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC	ANUAL
INGRESOS														
REMUNERACION		1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	18,000
BONO								500					500	1,000
TOTAL		1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	2,000	1,500	1,500	1,500	1,500	2,000	19,000
DESCUENTOS														
APORTE AFP	10.00%	103	103	103	103	103	103	153	103	103	103	103	153	1,330
COMISION	0.23%	2	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2	4	31
SEGURO	1.74%	18	18	18	18	18	18	27	18	18	18	18	27	231
RENTA 5TA														
TOTAL		123	123	123	123	123	123	183	123	123	123	123	183	1,592
PAGO NETO		1,377	1,377	1,377	1,377	1,377	1,377	1,817	1,377	1,377	1,377	1,377	1,817	17,408
APORTES EMPLEADOR														
SIS	15 SOLES	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	180
PROVISIONES POR PERSONAL														
CTS		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
VACACIONES		42.71	42.71	42.71	42.71	42.71	42.71	42.71	42.71	42.71	42.71	42.71	42.71	513
GRATIFICACIONES														-
GASTO DE PLANILLA		1,558	1,558	1,558	1,558	1,558	1,558	1,558	1,558	1,558	1,558	1,558	1,558	18,693

PLANILLA - JEFE PASTELERO		ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC	ANUAL
INGRESOS														
REMUNERACION		1,700	1,700	1,700	1,700	1,700	1,700	1,700	1,700	1,700	1,700	1,700	1,700	20,400
BONO								500					500	1,000
TOTAL		1,700	1,700	1,700	1,700	1,700	1,700	2,200	1,700	1,700	1,700	1,700	2,200	21,400
DESCUENTOS														
APORTE AFP	10.00%	103	103	103	103	103	103	153	103	103	103	103	153	1,330
COMISION	0.23%	2	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2	4	31
SEGURO	1.74%	18	18	18	18	18	18	27	18	18	18	18	27	231
RENTA 5TA														
TOTAL		123	123	123	123	123	123	183	123	123	123	123	183	1,592
PAGO NETO		1,577	1,577	1,577	1,577	1,577	1,577	2,017	1,577	1,577	1,577	1,577	2,017	19,808
APORTES EMPLEADOR														
SIS	15 SOLES	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	180
PROVISIONES POR PERSONAL														
CTS		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
VACACIONES		42.71	42.71	42.71	42.71	42.71	42.71	42.71	42.71	42.71	42.71	42.71	42.71	513
GRATIFICACIONES														-
GASTO DE PLANILLA		1,758	1,758	1,758	1,758	1,758	1,758	1,758	1,758	1,758	1,758	1,758	1,758	21,093

Oficial

INFORME DE ORIGINALIDAD

11%

INDICE DE SIMILITUD

10%

FUENTES DE INTERNET

2%

PUBLICACIONES

5%

TRABAJOS DEL
ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	hdl.handle.net Fuente de Internet	1%
2	repositorio.usil.edu.pe Fuente de Internet	1%
3	Submitted to Universidad San Ignacio de Loyola Trabajo del estudiante	1%
4	repositorioacademico.upc.edu.pe Fuente de Internet	1%
5	Submitted to Universidad de Lima Trabajo del estudiante	1%
6	repositorio.ulima.edu.pe Fuente de Internet	<1%
7	tesis.pucp.edu.pe Fuente de Internet	<1%
8	docplayer.es Fuente de Internet	<1%
9	repositorio.up.edu.pe Fuente de Internet	

<1 %

10

Submitted to UNIV DE LAS AMERICAS

Trabajo del estudiante

<1 %

11

repositorio.ucv.edu.pe

Fuente de Internet

<1 %

12

upc.aws.openrepository.com

Fuente de Internet

<1 %

13

Submitted to Universidad Cesar Vallejo

Trabajo del estudiante

<1 %

14

Submitted to Universidad Internacional de la Rioja

Trabajo del estudiante

<1 %

15

vsip.info

Fuente de Internet

<1 %

16

www.ipp.edu.pe

Fuente de Internet

<1 %

17

repositorio.ugm.cl

Fuente de Internet

<1 %

18

Submitted to Pontificia Universidad Catolica del Peru

Trabajo del estudiante

<1 %

19

Submitted to TecnoCampus

Trabajo del estudiante

<1 %

20

Submitted to Universidad Carlos III de Madrid

Trabajo del estudiante

<1 %

21

repositorio.usmp.edu.pe

Fuente de Internet

<1 %

22

tesis.ucsm.edu.pe

Fuente de Internet

<1 %

23

Submitted to Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo

Trabajo del estudiante

<1 %

24

www.coursehero.com

Fuente de Internet

<1 %

25

doku.pub

Fuente de Internet

<1 %

26

dspace.udla.edu.ec

Fuente de Internet

<1 %

27

repositorio.unp.edu.pe

Fuente de Internet

<1 %

28

www.diabetes-kids.de

Fuente de Internet

<1 %

29

Submitted to Universidad Catolica San Antonio de Murcia

Trabajo del estudiante

<1 %

30

es.scribd.com

Fuente de Internet

<1 %

31	www.dspace.uce.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
32	www.slideshare.net Fuente de Internet	<1 %
33	Submitted to Universidad ESAN -- Escuela de Administración de Negocios para Graduados Trabajo del estudiante	<1 %
34	Submitted to Universidad Técnica Nacional de Costa Rica Trabajo del estudiante	<1 %
35	repositorio.umch.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
36	repositorio.utp.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
37	1library.co Fuente de Internet	<1 %
38	Submitted to Universidad Andina del Cusco Trabajo del estudiante	<1 %
39	emprendedorestv.pe Fuente de Internet	<1 %
40	repositorio.upn.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
41	Submitted to Universidad de Piura Trabajo del estudiante	<1 %

42	kupdf.net Fuente de Internet	<1 %
43	Submitted to Pontificia Universidad Catolica del Ecuador - PUCE Trabajo del estudiante	<1 %
44	gestion.pe Fuente de Internet	<1 %
45	doi.org Fuente de Internet	<1 %
46	nanopdf.com Fuente de Internet	<1 %
47	www.barrons.com Fuente de Internet	<1 %
48	www.scribd.com Fuente de Internet	<1 %
49	www.transnunez.com Fuente de Internet	<1 %
50	cedillocristhian.wordpress.com Fuente de Internet	<1 %
51	magdelynaldia.blogspot.com.es Fuente de Internet	<1 %
52	www.depanytodo.com Fuente de Internet	<1 %
53	www.fundacionpobreza.cl	

Fuente de Internet

<1 %

54

www.iesa.edu.ve

Fuente de Internet

<1 %

55

www.merca20.com

Fuente de Internet

<1 %

56

www.travelspalifestyle.com

Fuente de Internet

<1 %

57

123dok.com

Fuente de Internet

<1 %

58

Submitted to Universidad San Francisco de Quito

Trabajo del estudiante

<1 %

59

puntocomunica.wixsite.com

Fuente de Internet

<1 %

60

ri.itba.edu.ar

Fuente de Internet

<1 %

61

www.researchgate.net

Fuente de Internet

<1 %

62

www.sunat.gob.pe

Fuente de Internet

<1 %

63

www.todoenunclick.com

Fuente de Internet

<1 %

64

fpb.prasetiyamulya.ac.id

Fuente de Internet

<1 %

65

repositorio.espe.edu.ec

Fuente de Internet

<1 %

66

repositorio.ucp.edu.co

Fuente de Internet

<1 %

67

www.spps.org

Fuente de Internet

<1 %

68

"Liderazgo : análisis por género en la relación jefe-subordinado", Pontificia Universidad Católica de Chile, 2012

Publicación

<1 %

69

corponarino.gov.co

Fuente de Internet

<1 %

70

decon.edu.uy

Fuente de Internet

<1 %

71

documents.mx

Fuente de Internet

<1 %

72

dokumen.tips

Fuente de Internet

<1 %

73

dspace.cordillera.edu.ec

Fuente de Internet

<1 %

74

dspace.espol.edu.ec

Fuente de Internet

<1 %

75	edoc.pub Fuente de Internet	<1 %
76	idoc.pub Fuente de Internet	<1 %
77	message.diigo.com Fuente de Internet	<1 %
78	pt.scribd.com Fuente de Internet	<1 %
79	repositorio.autonoma.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
80	repositorio.uandina.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
81	repositorioapi.neumann.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
82	tangara.uis.edu.co Fuente de Internet	<1 %
83	www.clubensayos.com Fuente de Internet	<1 %
84	www.comfenalcovalle.com.co Fuente de Internet	<1 %

Excluir citas

Apagado

Excluir coincidencias

Apagado

Excluir bibliografía

Activo

