

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN HOTELERA  
Y DE SERVICIOS TURÍSTICOS



PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA PASTELERÍA  
ESPECIALIZADA EN CHEESECAKE EN LA CIUDAD DE CHICLAYO,  
2016

TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE:  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN HOTELERA Y DE SERVICIOS  
TURÍSTICOS

AUTOR

Pierina Gabriela Miranda Guerrero

Chiclayo, 25 de octubre de 2017

**PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA PASTELERÍA  
ESPECIALIZADA EN CHEESECAKE EN LA CIUDAD DE CHICLAYO,  
2016**

**POR:**

**Pierina Gabriela Miranda Guerrero**

Presentada a la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad  
Católica Santo Toribio de Mogrovejo, para optar el Título de:

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN HOTELERA Y DE SERVICIOS  
TURÍSTICOS**

**APROBADO POR:**

---

Mgtr. Marco Arbulú Ballesteros  
Presidente de Jurado

---

Mgtr. Rafael Martel Acosta  
Secretario de Jurado

---

Mgtr. Aylén Serruto Perea  
Vocal/Asesor de Jurado

**CHICLAYO, 2017**

## DEDICATORIA

A mis padres Mary y Ricardo por todo el apoyo que siempre me ofrecieron y a mis hermanos Ricardo, Nichole e Yvanna por ser mi motivación para superarme.

**Pierina**

## AGRADECIMIENTO

A Dios, por acompañarme siempre y darme fuerza día a día para continuar. A mis padres Mary Monteza y Ricardo Miranda, por apoyarme y enseñarme que todo se consigue con esfuerzo; a mis hermanos Ricardo, Nichole e Yvanna.

A mi asesora Aylen Serruto, por su colaboración a pesar de los obstáculos. A mi co-asesor Pedro Cuyate, por sus enseñanzas sobre temas financieros que me permitieron concluir esta investigación.

A Fabiola Heredia, por el tiempo dedicado a esta investigación.

**Pierina**

## RESUMEN

El estudio realizado es un plan de negocios para la creación de una pastelería ubicada en la ciudad de Chiclayo (Perú), cuyo principal producto comercial es el *cheesecake* (pastel de queso que tuvo sus orígenes en la antigua Grecia, y adquirió su forma moderna en la ciudad de Nueva York hacia el siglo XX). Debido al cambiante entorno comercial que existe hoy en día –y sobre todo al reciente *boom* de la gastronomía, importante fenómeno que ha ayudado a promover el crecimiento del consumo–, ha surgido una oferta diversificada de establecimientos relacionados al rubro de alimentos y bebidas. La viabilidad de este negocio se comprobó luego de realizar cinco estudios (de mercado, estratégico, técnico, organizacional y financiero), que se realizaron mediante encuestas y diversos análisis, y cuyos resultados sirvieron para planificar estrategias de mercado. También se identificó a los potenciales consumidores de *cheesecakes* en la ciudad de Chiclayo, basándose en determinadas características, siendo un mercado que elige postres y pasteles saludables y hechos como en casa. Se contó con una población de 388, 971 personas, de las cuales la muestra obtenida fue de 384 personas, y por medio de encuestas fueron procesados los resultados en los programas “Excel” 2013, para obteniendo los gráficos estadísticos respectivos y se logró determinar si el plan de negocios es viable. Obteniendo un VAN de S/. 5,442.97 y un TIR de 28%.

**PALABRAS CLAVE:** Viabilidad, Plan de Negocio, Pastelería

## ABSTRACT

The study is a business plan for the creation of a pastry shop located in the city of Chiclayo, whose main product highlight is the cheesecake, cheesecake with a beginning in ancient Greece, and a strong renewal today in the New York city. The viability of this business was found after conducting a market study, technical and financial. Due to changing market that exists today and especially the boom of gastronomy, being very important to promote growth in consumption part, a reality finding it with the help of surveys described, and by its results could get strategize market. It was identified to consumers in the city of Chiclayo, based on certain characteristics, being a market that choose healthy desserts and cakes and made at home. He had a population of 388, 971 people, of which the obtained sample was 384 people, and through surveys were processed results in the "Excel" 2013, programs for obtaining the respective statistical graphics and is able to determine if the business plan is viable. Getting a Net Present Value equal to S/. 5,442.97 and an Internal Rate of Return equal to 28%.

KEYWORDS: Viability, Business Plan, Pastry

## ÍNDICE

DEDICATORIA	
AGRADECIMIENTO	
RESUMEN	
ABSTRACT	
<b>I. INTRODUCCIÓN</b>	<b>15</b>
<b>II. MARCO TEÓRICO</b>	<b>18</b>
2.1. Antecedentes	18
2.1.1. Análisis del Macro Entorno	18
2.1.2. Análisis del Micro Entorno	22
2.2. Definición de términos básicos	23
<b>III. METODOLOGÍA</b>	<b>28</b>
3.1. Diseño de investigación	28
3.2. Área y línea de investigación	28
3.3. Población, muestra y muestreo	28
3.3.1. Población	29
3.3.2. Muestra y muestreo	29
3.4. Operacionalización de variables	31
3.5. Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos	32
3.6. Técnicas de procesamiento de datos	33
<b>IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN</b>	<b>34</b>
4.1. Viabilidad estratégica	34
4.1.1. Fuerzas competitivas	34
4.1.2. Cadena de Valor	36
4.1.3. FODA	39
4.1.4. FODA Cruzado	41
4.2. Viabilidad de mercado	42
4.2.1. Perfil de mercado	42
4.2.2. Segmentación de mercado	47
4.2.3. Demanda	51
4.2.4. Oferta	57

4.2.5. Plan de marketing .....	61
4.3. Viabilidad técnica – operativa.....	89
4.3.1. Tamaño del Proyecto.....	89
4.3.2. Capacidad de planta .....	90
4.3.3. Localización del Proyecto .....	90
4.3.4. Diagrama de Flujo .....	93
4.4. Viabilidad organizacional y de personas .....	94
4.4.1. Organigrama.....	94
4.4.2. Manual de funciones de la organización .....	95
4.5. Viabilidad económica - financiera.....	97
4.5.1. Inversión Inicial .....	97
4.5.2. Costos.....	102
4.5.3. Estructura de costos .....	134
4.5.4. Capital de trabajo .....	137
4.5.5. Inversión Total .....	138
4.5.6. Financiamiento.....	139
4.5.7. Costo de oportunidad del proyecto .....	142
4.5.8. Precio de venta .....	143
4.5.9. Estado de resultados.....	145
4.5.10. Módulo de I.G.V.....	150
4.5.11. Viabilidad del Proyecto.....	151
<b>V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>162</b>
<b>VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>164</b>
<b>VII. ANEXOS .....</b>	<b>167</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Especificación de la fórmula.....	30
Tabla 2	Operacionalización de Variables.....	31
Tabla 3	Modelo Canvas .....	35
Tabla 4	Matriz Foda .....	41
Tabla 5	Lo más importante para comprar. ....	43
Tabla 6	Edad de los encuestados .....	44
Tabla 7	Lugar de procedencia.....	45
Tabla 8	Situación laboral de los encuestados.....	46
Tabla 9.	Suele ir a una pastelería .....	48
Tabla 10	Compraría en una pastelería .....	49
Tabla 11	Tiene alguna pastelería preferida .....	50
Tabla 12	Visitaría una pastelería especializada.....	52
Tabla 13	Población de últimos 5 años. ....	53
Tabla 14	Demanda Proyectada .....	54
Tabla 15	Categoría de pasteles .....	54
Tabla 16	Determinación de la demanda según pasteles enteros de 1Kg .....	55
Tabla 17	¿Cómo prefiere comprar sus pasteles? .....	57
Tabla 18	Lugar de compra .....	58
Tabla 19	Competencia directa.....	59
Tabla 20	Competencia indirecta .....	60
Tabla 21	Nombre para la pastelería .....	62
Tabla 22	Servicio que desea agregar .....	78
Tabla 23	Cuanto pagaría por un pastel de 1 kilo.....	80
Tabla 24	Cuanto pagaría por una porción.....	81
Tabla 25	Precio de venta de cada producto .....	82
Tabla 26	Capacidad de producción año cero.....	90
Tabla 27	Numeración de puestos.....	94
Tabla 28	Inversión tangible mueble.....	98
Tabla 29	Inversión tangible inmueble .....	101
Tabla 30	Resumen de Inversión tangible .....	101

Tabla 31	Inversión intangible .....	102
Tabla 32	Costos Fijos, Remuneraciones .....	103
Tabla 33	Costos Fijos, Servicios.....	103
Tabla 34	Costos Fijos, Artículos de oficina .....	104
Tabla 35	Costos Fijos, Artículos de limpieza .....	104
Tabla 36	Resumen de costos fijos. ....	105
Tabla 37	Maestro de almacén.....	106
Tabla 38	Receta de Cheesecake de fresa.....	110
Tabla 39	Receta de Cheesecake de maracuyá.....	111
Tabla 40	Receta de Cheesecake de sauco .....	112
Tabla 41	Receta de Cheesecake de mango.....	113
Tabla 42	Receta de Cheesecake de oreo.....	114
Tabla 43	Receta de Cheesecake de chocolate.....	115
Tabla 44	Receta de Cheesecake de manjar blanco.....	116
Tabla 45	Receta de Pie de limón.....	117
Tabla 46	Receta de Pie de manzana .....	118
Tabla 47	Receta de Tarta de fresa .....	119
Tabla 48	Receta de Tarta de durazno .....	120
Tabla 49	Receta de Crema Volteada.....	121
Tabla 50	Receta de Bavarois de chocolate.....	122
Tabla 51	Receta de Charlotte de fresa .....	123
Tabla 52	Receta de Selva Negra .....	124
Tabla 53	Receta de Tres Leches.....	125
Tabla 54	Receta de Pionono.....	126
Tabla 55	Receta de Torta Helada.....	127
Tabla 56	Receta de Torta de chocolate .....	128
Tabla 57	Receta de Brownie .....	129
Tabla 58	Receta de Alfajores.....	130
Tabla 59	Receta de Relámpago.....	131
Tabla 60	Receta de Trufa.....	132
Tabla 61	Resumen de costos variables .....	133
Tabla 62	Estructura de Costos con tasa de crecimiento .....	135

Tabla 63	Capital de trabajo .....	138
Tabla 64	Inversión Total.....	138
Tabla 65	Detalle de Inversión .....	139
Tabla 66	Programa de Pagos del Préstamo.....	139
Tabla 67	Resumen anual del Programa del Préstamo.....	141
Tabla 68	Determinación del COK .....	142
Tabla 69	Determinación del COK y WACC .....	143
Tabla 70	Precio de venta.....	144
Tabla 71	Estado de Resultados para el Flujo de Caja Financiero .....	146
Tabla 72	Estado de Resultados para el Flujo de Caja Económico .....	148
Tabla 73	Módulo de Costo .....	150
Tabla 74	Módulo de Ingreso .....	150
Tabla 75	Módulo de I.G.V.....	151
Tabla 76	Flujo de Caja Económico .....	152
Tabla 77	Indicadores de Viabilidad para el Flujo de Caja Económico .....	153
Tabla 78	Flujo de Caja Financiero .....	154
Tabla 79	Indicadores de Viabilidad para el Flujo de Caja Financiero.....	154
Tabla 80	Punto de Equilibrio .....	156
Tabla 81	Flujo de caja económico con el análisis de sensibilidad .....	158
Tabla 82	Indicadores de Viabilidad en sensibilidad .....	159
Tabla 83	Flujo de caja financiero con el análisis de sensibilidad .....	159
Tabla 84	Indicadores de Viabilidad en sensibilidad .....	160
Tabla 85	Resumen de Indicadores de Viabilidad en sensibilidad.....	161

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Cadena de Valor de Porter. ....	36
Figura 2. Lo más importante para comprar.....	43
Figura 3. Edades de los encuestados. ....	44
Figura 4. Lugar de procedencia de los encuestados.....	45
Figura 5. Situación laboral de los encuestados. ....	46
Figura 6. Resumen de Segmentación de mercado.....	47
Figura 7. Esta dispuesto a ir a una pastelería.....	48
Figura 8. Esta dispuesto a consumir en una pastelería.....	49
Figura 9. Tiene una pastelería preferida.....	50
Figura 10. Visitaría una pastelería especializada.....	52
Figura 11. Preferencia por categoría de pasteles. ....	55
Figura 12. ¿Cómo prefiere comprar sus pasteles?.....	57
Figura 13. Pastelería preferida.....	58
Figura 14. Nombre para la pastelería. ....	62
Figura 15. Logo.....	63
Figura 16. Tamaño pastel entero de 1 kg. ....	64
Figura 17. Tamaño de porción.....	64
Figura 18. Pie de Limón. ....	65
Figura 19. Pie de Manzana.....	65
Figura 20. Tarta de Fresa.....	66
Figura 21. Tarta de Durazno.....	66
Figura 22. Bavarois de Chocolate.....	67
Figura 23. Charlotte de fresa.....	67
Figura 24. Crema volteada.....	68
Figura 25. Cheesecake de mango.....	68
Figura 26. Pionono.....	69
Figura 27. Selva Negra.....	69
Figura 28. Torta de chocolate.....	70
Figura 29. Torta Helada.....	70
Figura 30. Torta Tres Leches.....	71

Figura 31. Alfajores .....	71
Figura 32. Brownie.....	72
Figura 33. Relámpago .....	72
Figura 34. Trufas. ....	73
Figura 35. Variedad de Cheesecake.....	74
Figura 36. Diseño de Cheesecake de Fresa .....	75
Figura 37. Diseño de Cheesecake de Chocolate.....	75
Figura 38. Cheesecake Combinado de Oreo- Fresa.....	76
Figura 39. Cheesecake Combinado de Sauco- Maracuyá.....	76
Figura 40. Diseño de Pie de limón .....	77
Figura 41. Diseño de Torta Tres Leches .....	77
Figura 42. Servicio para agregar .....	79
Figura 43. Cuanto pagaría por un pastel de 1 kilo .....	80
Figura 44. Cuanto pagaría por una porción. ....	81
Figura 45. Volante de promoción. ....	84
Figura 46. Cuenta de Facebook.....	85
Figura 47. Cheesecake de Oreo. ....	86
Figura 48. Cheesecake de Fresa. ....	86
Figura 49. Cheesecake clásico de Fresa. ....	87
Figura 50. Cheesecake y Crema Volteada.....	87
Figura 51. . Imagen de publicidad para Facebook.....	88
Figura 52. Plano de pastelería. ....	89
Figura 53. Mapa de pastelería.....	91
Figura 54. Ubicación.....	92
Figura 55. Flujograma .....	93
Figura 56. Organigrama.....	94
Figura 57. Cheesecake de maracuyá.....	111
Figura 58. Cheesecake de sauco .....	112
Figura 59. Cheesecake de mango .....	113
Figura 60. Cheesecake de Oreo .....	114
Figura 61. Cheesecake de chocolate .....	115
Figura 62. Cheesecake de manjar blanco .....	116

Figura 63. Pie de limón .....	117
Figura 64. Pie de manzana.....	118
Figura 65. Tarta de fresa.....	119
Figura 66. Tarta de durazno.....	120
Figura 67. Crema Volteada .....	121
Figura 68. Bavarois de chocolate .....	122
Figura 69. Charlotte de fresa.....	123
Figura 70. Torta Selva Negra .....	124
Figura 71. Torta Tres Leches .....	125
Figura 72. Pionono .....	126
Figura 73. Torta Helada.....	127
Figura 74. Torta de chocolate.....	128
Figura 75. Brownie.....	129
Figura 76. Alfajores .....	130
Figura 77. Relámpago .....	132
Figura 78. Trufas. ....	133

## I. INTRODUCCIÓN

En la ciudad de Chiclayo se ha iniciado un incremento notable en la creación de empresas en el sector de alimentos y bebidas dando al consumidor más de una opción, para que además de alimentarse, ofrezcan experiencias en un ambiente innovador con una carta de productos novedosos y variados.

Es así, como observando la aceptación del consumidor a los distintos tipos de restauración como cafeterías, sangucherías, cevicheras, bar, trattorias, pastelerías, entre otras; nació la idea de crear una pastelería especializada en cheesecake, que será el producto principal a ofrecer, ya que es un producto nuevo e innovador en la ciudad de Chiclayo. Los postres ocupan un importante lugar en las preferencias del consumidor. Por ello incursionar en este sector es rentable si el producto es de calidad, como refiere Miguel Medina, dueño de Tortas Juancho en la ciudad de Lima (Perú 21, 2014).

Teniendo en cuenta la situación actual de nuevos establecimientos de alimentos, apareció esta motivación que permitió desarrollar un plan de negocios para la apertura de una pastelería, ofreciendo como producto principal el cheesecake, muy aparte de otros postres conocidos por el consumidor chiclayano.

Para realizar un estudio de viabilidad es necesario el planteamiento de un problema para confirmar los resultados si se logra ser viable o no, por ello conocer si es viable la creación de una pastelería especializada en Cheesecake en la ciudad de Chiclayo, motivó a realizar esta investigación de manera exhaustiva realizando el siguiente plan de negocio.

Este estudio contó con un objetivo general para poder determinar la viabilidad de crear una pastelería especializada en cheesecake en la ciudad de Chiclayo, realizando un estudio con fundamentos en lo que se propone.

El desarrollo de este plan de negocios permitió conocer un panorama actual y de esta manera implementar un plan de marketing para conseguir un posicionamiento en el mercado y determinar la viabilidad del proyecto.

Y así desglosando con objetivos específicos se pudo conseguir respuestas en todos los aspectos fundamentales que cuenta un plan de negocios, es así que los objetivos específicos consistieron en determinar la viabilidad estratégica para la creación de una pastelería especializada en cheesecake en la ciudad de Chiclayo, determinar la viabilidad de mercado, determinar la viabilidad técnica – operativa, determinar la viabilidad organizacional; y por último, determinar la viabilidad económica - financiera.

El crear una pastelería innovadora y especializada en cheesecake consiguió encontrar una aceptación positiva por el consumidor Chiclayano, y así facilitar un posicionamiento de ella. Para ello la realización de un análisis de competencia, el desarrollo de mercadotecnia, un planteamiento organizacional, y las finanzas de la empresa fue de gran importancia durante el proceso de la investigación.

Conociendo los resultados de las encuestas realizadas, el comportamiento del mercado, tendencias, control financiero, personal calificado, a los competidores con sus estrategias y de qué manera atraer clientes; todo lo proporcionado se convirtió en una información necesaria para que se determine con información confiable y sustentada que la creación de la pastelería es viable.

Es así como la investigación se dividió en siete capítulos específicos para determinar la viabilidad del proyecto, siendo el primero la introducción de la tesis. Seguidamente el segundo capítulo fue el marco teórico, teniendo como alcance un análisis del marco entorno. Luego la investigación continuó en el tercer capítulo con la metodología, con el cual se definió la metodología a emplear, la población y el muestreo requerido para la recolección de información, como también las técnicas que se usaron para el procesamiento de datos.

En el cuarto capítulo, siendo el más extenso ya que en esta parte de la investigación, se desarrolló un análisis exhaustivo, donde se desglosó con detenimiento la viabilidad estratégica, en la que se realizó como fuerzas competitivas el modelo Canvas, la cadena de valor, Foda y se cierra con las estrategias de la matriz Foda. Luego se continuó con la viabilidad de mercado, donde se analizó el perfil del consumidor, la segmentación del mercado, la oferta y la demanda, y así se consiguió determinar la necesidad a satisfacer. Además de completar con el plan de marketing, teniendo en cuenta las 4 P de marketing.

Siguiendo con la viabilidad técnica – operativa, en la que se realizó las especificaciones técnicas de negocio, analizando el tamaño del proyecto, la localización, capacidad de planta para la puesta en marcha del negocio. Después se continuó con la viabilidad organizacional, donde se consiguió realizar un organigrama y el manual de funciones de los colaboradores. Y para finalizar el cuarto capítulo, se realizó la viabilidad económica financiera, donde se valorizó el plan de negocios, determinando los costos, proyecciones de ventas, ingresos y egresos que facilitó conocer que el proyecto es viable con los indicadores de VAN y TIR.

En el quinto capítulo, se establecieron las conclusiones de la investigación realizada, determinando que se logró cumplir con los objetivos planteados. Finalmente, en el sexto capítulo se colocó el soporte bibliográfico para fortalecer la investigación realizada. Y el séptimo capítulo, se concluyó con los anexos necesarios.

Cabe mencionar que la realización de esta investigación, es importante porque además de mostrar todo un proceso completo de planteamiento de un negocio y cómo ponerlo en marcha, también sirve para investigaciones posteriores relacionadas a un plan de negocio o proyectos de inversión, siendo un antecedente con información contemporánea sobre el mercado existente en la ciudad de Chiclayo. Siendo herramienta de mucha utilidad como fuente de referencia para estudiantes o inversionistas.

## II. MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo, se muestra el conocimiento del tema según búsquedas bibliográficas, que describen lo que se ha escrito acerca del estudio con el fin de sustentar teóricamente el presente trabajo. Además, se muestra un análisis del entorno en una realidad para así poder conocer en qué condiciones se encuentra la ciudad donde se realiza el proyecto. Y así poder precisar la idea y el modelo de negocio elegido, además de fijar los objetivos a lograr y definir las estrategias que llevarán al éxito a la empresa.

### 2.1. Antecedentes

El análisis de las condiciones del entorno es basado por datos obtenidos por INEI (2015) que reflejaron un crecimiento económico del PBI siendo positivo, eso indicó que existe un incremento en las expectativas para la inversión en la ciudad y sobretodo en el país. Logrando una motivación para la creación de más empresas, y así generar un crecimiento en el consumo de más productos y servicios según el comportamiento de los consumidores que se dirigen al sector de alimentos y bebidas.

En este punto se expone la realidad en la cual se va a desarrollar la idea de negocio. Las condiciones y factores que afectarán de manera directa o indirecta, la puesta en marcha del negocio o idea y sus implicancias presentes y futuras. Los factores del entorno o sus condiciones pueden ser los siguientes u otros adicionales de acuerdo a las características de la idea de negocio: Económicas, Sociales, Políticas, Tecnológicas, Competencia, Proveedores y Clientes.

#### 2.1.1. Análisis del Macro Entorno

Este análisis, se llevó a cabo con factores principales mediante la matriz SEPTE. Los factores a trabajar fueron el demográfico, económico, sociocultural, tecnológico, natural y político. Así con los siguientes factores, se pudo conseguir un mejor enfoque para el desarrollo de este plan de negocios.

#### 2.1.1.1. Demográfico

Analizar el crecimiento demográfico constituye un elemento importante para la investigación ya que permite conocer una evolución de la población para poder orientar un enfoque de desarrollo estratégica para el plan de negocio.

El Instituto Nacional de Estadística e Informática (2015) señala que las estimaciones y proyecciones de población para el total del país se presentan en el Boletín de Análisis Demográfico N° 36. Distintos autores han examinado la evolución de la población siendo asimilados a diferentes curvas, describiendo en un momento dado el comportamiento de una población. Con el propósito de realizar proyecciones con limitaciones de tiempo, presupuesto y desagregación de información para obtener resultados aproximadas a una realidad.

En los últimos cinco años, en la provincia de Chiclayo, exactamente los distritos de Chiclayo, La Victoria, José Leonardo Ortiz y Pimentel, se encontró una tasa de crecimiento de un 0.012% anual, entre los años 2011 – 2015, incluyendo menores de edad, lo cual se muestra una demografía en constante crecimiento. Data obtenida por Inei, 2003.

El Instituto Nacional de Estadística e Informática (2013) menciona que los resultados de censo, entre las provincias de Chiclayo, Ferreñafe y Lambayeque; Chiclayo es la provincia que presenta la menor tasa de analfabetismo de 4,7 %, quiere decir que, de 100 personas, 12 no saben leer ni escribir. Observando que en Lambayeque existe un 9,4% mientras que en Ferreñafe un 14,5%.

#### 2.1.1.2. Económico

Existe una evolución del PBI con un crecimiento del 5% anual. La tasa de interés desde los últimos 10 años ha tenido una tendencia decreciente, lo cual puede incentivar las inversiones de los empresarios y así generar más empleo para los chiclayanos. El Instituto Nacional de Estadística e Informática (2015) afirma que “en

Lambayeque, la población económicamente activa ocupada (PEA Ocupada) tiene un ingreso promedio mensual (IPM) de S/. 843.50 y representa el 96.9% de la PEA.

Se sabe que en el departamento de Lambayeque las principales actividades económicas que generan más ingresos son la agricultura, la industria manufacturera, los servicios y el comercio aportando un 96.5% al Producto Bruto Interno Regional, INEI, 2014.

Sin dejar de lado que Lambayeque, cuenta con un factor importante de ingresos gracias al Turismo. Siendo Chiclayo la ciudad que aloja a los turistas. Eso beneficia a todo establecimiento de servicios.

Por este lado, el sector de comercio, entre ellos se encuentra restaurantes, hoteles y otros servicios; ocupa un 25% que aporte al PBI regional. (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2014).

#### 2.1.1.3. Socio Cultural

Toda sociedad presenta su propia cultura, eso hace que se diferencie de otras, para así poder determinar los nuevos comportamientos siendo las organizaciones encargadas de enfrentar los diferentes entornos sociales y culturales que presenta cada ciudad.

Siendo Lambayeque, un departamento lleno de cultura y crecimiento social, de igual manera la provincia de Chiclayo, escenario principal de la empresa a crear, se observó que el comportamiento de la sociedad actual mostró que las personas suelen distribuir el gasto asignándolo en un 34% al sector comida, esto hace que busquen satisfacer esta necesidad básica acudiendo a centros comerciales o determinados establecimientos donde se ofrezca el servicio de alimentos y bebidas. Además de buscar una motivación cultural nueva e innovadora que les atraiga para asistir a dichos establecimientos.

#### 2.1.1.4. Tecnológico

Anchorena, Burga, Salazar, Vargas (2013) refieren que el cambio tecnológico es muy rápido para algunas industrias y para otras no. La empresa debe estar constantemente monitoreando las tecnologías que permiten ser competitivas en su mercado. Esto supone ir modificando procesos o agregando otros, en la medida que el mercado se hace más sofisticado o exige con mayor calidad o menor tiempo de demora. Siendo la empresa a crear una pastelería, es de importancia contar con equipos de última tecnología que mejore el proceso siendo importante para brindar un producto de excelencia.

Según San Román, de Industrias Nova, manifestó que habrá un ingreso de equipos y maquinarias modernas para la producción de pasteles en la industria de la pastelería por lo que, en la pastelería a crear, se pudo acceder a tecnología moderna.

#### 2.1.1.5. Natural

Del Greco (2010) señala que una de las nuevas exigencias es la sensibilización con el medio ambiente y con la no utilización de productos químicos, lo que se demuestra mediante el creciente interés de los consumidores por productos provenientes de producción orgánica. Con el objetivo conservar el medio ambiente, mejorar la fertilidad del suelo y proporcionar alimentos con todas las propiedades naturales.

Al hablar del entorno natural también se refiere al análisis del medio ambiente de la ciudad, bien se sabe que la ciudad de Chiclayo atraviesa por algunos problemas ambientales por incumplimiento de personal en el recojo de basura en las calles de la ciudad. Por ello se planificó un orden de limpieza para que alrededor del establecimiento no puedan arrojar desechos de basura los restaurantes vecinos. Y así promover un ambiente limpio no solo en el establecimiento, sino en las calles de la ciudad.

#### 2.1.1.6. Político

Anchorena, Burga, Salazar, Vargas (2013) refiriendo a la política del Gobierno de apoyar proyectos de negocio con ciertas características o la política existente para ofrecer beneficios de diversa índole a los pequeños negocios o empresas en general: tributario, permisos especiales, tratados comerciales,, acuerdos entre países, políticas arancelarias, convenios de estabilidad, fondos de capacitación, recursos para promover infraestructura, su marco legal relacionado y sus reglamentos, los cuales pueden influir sobre el desarrollo de un negocio en una zona determinada.

#### 2.1.2. Análisis del Micro Entorno

El presente análisis, permitió posicionarse respecto a la competencia y es la base fundamental para el desarrollo del plan estratégico.

##### 2.1.2.1. Competencia

Existe en la ciudad de Chiclayo, ya una competencia marcada que se caracteriza cada una por el tiempo que ejerce, calidad de los productos ofrecidos, especialidad en algún servicio.

La competencia se dividió en competencia directa e indirecta. Y así se pudo plantear estrategias que sirvieron para competir con cada una.

##### 2.1.2.2. Proveedores

Los proveedores fueron seleccionados según la calidad del producto y prestigio de la marca. Es así que se cuenta con una lista de proveedores exclusivos para la pastelería. Ya coordinando fechas de entregas y modalidades de pago.

Se tiene proveedores encargados de los distintos insumos que se necesita, como para los envases de entrega, los productos naturales como las frutas de estación, y los

insumos de pastelería. Además de las herramientas para poder trabajar y preparar cada pastel. Valorando cada vez más a los proveedores que muestren ser socialmente responsable.

#### 2.1.2.3. Clientes

El estudio de mercado ayudó a definir al público al que se dirige. Ya que es un establecimiento de pasteles, no se cierra alguna oportunidad de ingreso de nuevos clientes.

En primer lugar, para conseguir un mercado, se necesitó un número exacto de la población, la cual se trabajó con la PEA, de 20 a 75 años de edad. Sabiendo que son clientes con una tendencia de querer consumir productos saludables y caseros hechos como en casa.

#### 2.2. Definición de términos básicos

Se refiere a conceptos de los ejes principales de la investigación que tienen un significado particular para la misma, a fin de definir claramente el sentido en que se utilizan, pues el mismo vocablo puede emplearse en diferentes acepciones.

- Pastelería: Pasten, (S/F) pastelería es el arte de preparar o decorar pasteles u otros postres dulces como bizcochos, tartas o tortas. También se conoce como repostería, confitería o pastelería a un establecimiento donde se venden dichos postres. Se utiliza para denominar al tipo de gastronomía que se basa en la preparación, cocción y decoración de platos y piezas dulces tales como tortas, pasteles, galletas, budines y muchos más. La repostería también puede ser conocida como pastelería y dentro de ella se encuentra un sinnúmero de áreas específicas de acuerdo al tipo de preparación que se haga.

- Viabilidad: Vega (S/F) un estudio de viabilidad consiste en la recopilación, análisis y evaluación de diferentes tipos de información con el propósito de determinar si se debe establecer o no una empresa que conlleve riesgos económicos. También el estudio de viabilidad resulta útil para evaluar la posible ampliación o expansión de un negocio ya existente. En términos generales, los estudios de viabilidad buscan contestar la pregunta sobre si resulta deseable el establecer o ampliar una empresa a base del rendimiento económico que se obtendría de la misma.
- Plan de negocio: Meléndez, (2005) define que un plan de negocios es un documento que identifica, describe y analiza una oportunidad de cristalizar una idea de inversión, examina la viabilidad en cuanto al mercado del bien o servicio, parte técnica y financiera de la misma, desarrolla todos los procedimientos y estrategias necesarias para convertir la citada oportunidad de negocio en un proyecto concreto (p. 9).
- Estudio de mercado: Permitted mostrar y cuantificar la existencia de un grupo de la población, a las cuales se les puede brindar un producto bajo ciertas características predeterminadas.
- Mercado potencial: Andía (2001) afirmó que este tipo de mercado es una población que tiene necesidad de un producto o servicio, que posee los medios financieros necesarios y que podría estar interesada en adquirirlo. En general, el Mercado Potencial estará conformado por la Población Económicamente Activa (PEA) del Departamento, que se encuentra potencialmente como consumidora del producto.
- Mercado disponible: Kotler (1996) señala que el mercado disponible es el número de clientes que, además del interés, conoce el producto y tiene la disposición para consumirlo de manera frecuente. Se obtiene como porcentaje de la población o del mercado potencial.

- Mercado efectivo: Kotler (1996) indicó que el mercado efectivo es aquella parte de la demanda planeada (en términos reales), en que éste excede a la oferta planeada y que, por lo tanto, no puede hacerse compra efectiva de bienes y servicios.
- Mercado objetivo: Es el segmento del mercado al que está dirigido un producto. Generalmente, se define en términos de edad, género o variables socioeconómicas. La estrategia de definir un mercado objetivo consiste en la selección de un grupo de clientes a los que se quiere prestar servicio. Fernández (2007) sostuvo que un mercado objetivo es el conjunto de consumidores pertenecientes al mercado disponible, que pueden formar parte del mercado real y potencial, al cual se dirigen todos los esfuerzos y acciones mercadológicas de la empresa, con la finalidad de que todos ellos se conviertan en consumidores reales del producto.
- Proyección de la demanda: Uno de los objetivos del estudio o viabilidad de mercado es demostrar que existe un sector de la población que carece o le es insuficiente el servicio que requiere, para ello es necesario estimar la demanda en el segmento en el cual se piensa dirigir el proyecto (Andía, 2001).
- Tamaño de proyecto: Alegre (2003) refirió al tamaño, como la cantidad de productos a elaborar operando la capacidad instalada y que generalmente está relacionada a un período de tiempo determinado que generalmente es de un año. Así mismo, se debe determinar la unidad de medida de producción, que no siempre constituye la unidad de medida comercial a nivel de mercado local o internacional.
- Localización: Díaz, Medillín, Ortega, Santana, Gonzales y Oñate (2010) afirmaron que la ubicación del proyecto en un área física determinada, comprende abordar dos etapas:
  - Macro localización: decide el área geográfica general en que se instalará el proyecto.

- Micro localización: elige la ubicación precisa. Es recomendable establecer pesos en los factores locacionales seleccionados, y evaluar las alternativas respectivas, seleccionando la de mayor puntaje.
- Estudio económico financiero: El estudio económico financiero conforma parte importante en proyectos de inversión, como en planes de negocio. Ya que figura de manera sistemática y ordenada la información de carácter monetario, permitiendo una evaluación de rentabilidad económica para la empresa.
- Inversión del proyecto: Collazos (1999) consideró los siguientes aspectos:
  - Inversión Tangible: Son las compras de activos fijos tangibles, realizadas con el fin de garantizar su funcionamiento inicial. Entre estas figuran: terreno, remodelación, maquinaria, muebles y enseres en este proyecto.
  - Inversión Intangible: Son los gastos no visibles físicamente realizados, con la finalidad de iniciar el proyecto, entre estos figuran: la constitución de la empresa, registros públicos, permiso, patentes.
  - Capital de Trabajo: Entendido como los medios financieros requeridos para las operaciones del proyecto, de acuerdo con un programa de acción.
- Financiamiento: Gitman (1996) designó con el término de financiamiento al conjunto de recursos monetarios financieros, que se destinaron para llevar a cabo una determinada actividad o proyecto económico. La principal particularidad, es que estos recursos financieros son generalmente sumas de dinero que llegan a manos de las empresas, gracias a un préstamo y sirven para complementar los recursos propios.

- Estructura de costos
  - Costos fijos: Los costos fijos son aquellos en los que incurre la empresa independiente de la actividad o nivel de producción. Como ejemplo se tiene el costo de alquiler del local, de administrador, de mano de obra permanente, depreciación, entre otros (Frame, 2000).
  - Costos variables: Los costos variables son aquellos que varían proporcionalmente al volumen de ventas, es decir varían en función de la producción. Si la producción aumenta, estos costos aumentan, por el contrario, si la producción disminuye, estos costos se reducen. Como ejemplo se puede citar el costo de la materia prima o la mano de obra directa (Coss, 2000).
- Estado de resultados: Fargo (2003) señala que el estado de resultados mide la actividad de una empresa a lo largo de un período, que suele ser un mes, un trimestre o un año. Este informe financiero puede tener diferentes nombres: Estado de ganancias y pérdidas, estado de ingresos, estado de ingresos y gastos o, incluso, estado de operaciones. El estado de ganancias y pérdidas básicamente indica los ingresos, los gastos, las ganancias y las pérdidas.

### III. METODOLOGÍA

Los aspectos metodológicos orientan el proceso de investigación del estudio, los resultados que se presentaron permitieron plantear las conclusiones. En este capítulo, se describió la metodología, la población, técnicas, instrumentos y procesamiento de datos que se recolectó para la realización de la investigación.

#### 3.1. Diseño de investigación

La presente investigación fue de tipo descriptiva, ya que su fin fue identificar y analizar cada una de las características, gustos y preferencias que permitieron determinar la viabilidad de la creación de una pastelería con especialidad en Cheesecake en la ciudad de Chiclayo.

Por eso esta investigación se cuadró dentro de un enfoque cuantitativa y fue planteado como una investigación de tipo descriptiva (Hernández, Fernández y Baptista; 2010), ya que se encontró una respuesta en un determinado tiempo mediante una descripción y una comprensión profunda de las condiciones encontradas; es decir se comprendió de forma íntegra el presente, mediante un proceso de recolección de datos que facilitó describirlo de una manera completa y adecuada.

#### 3.2. Área y línea de investigación

Área de la investigación: Ciencias Sociales

Línea de la investigación: Emprendimiento e innovación bajo responsabilidad social

#### 3.3. Población, muestra y muestreo

Para una correcta recolección de datos, fue necesario identificar la población adecuada con la que se desarrolló la investigación, logrando así encontrar potenciales consumidores para la puesta en marche de la pastelería.

### 3.3.1. Población

La Población con la que se trabajó fue tomada del distrito de Chiclayo, tomando además la población de Pimentel, José Leonardo Ortiz, y La Victoria. Siendo un total de 388, 971 personas, por grupos quincenales de edad según departamento, Provincia y Distrito, 2015 (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2007).

El mercado potencial obtenido fue de 388, 971 personas siendo entre hombres y mujeres de las edades de 20 a 74 años de edad; y además conformando a la Población Económicamente Activa (PEA).

### 3.3.2. Muestra y muestreo

Utilizando un margen de error del 5% y confiabilidad el 95% se obtiene el siguiente resultado:

N = Población

Z = Nivel de confianza equivalente 95% = 1.96

p = Probabilidad de aceptación con un valor de 0.5

q = Probabilidad de rechazo que toma el valor de (1-P)

e = Error de estimación 5% = 0.05

n = Muestra total

Se debe indicar que el número de la muestra se halló con la siguiente fórmula:

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

Reemplazando los datos de la fórmula y calculando el total de personas que se necesitó para encuestar, estos fueron los resultados:

Tabla 1

*Especificación de la fórmula*


---

Dónde:

---

<b>N:</b>	Población	388, 971
<b>Z:</b>	Nivel de Confianza	1.96
<b>p:</b>	Probabilidad de Éxito	0.50
<b>q:</b>	1 - p	0.50
<b>e :</b>	Error	0.05

---

Fuente: INEI, 2007.

$$n = \frac{388,971 (1.96)^2 (0.25)}{(0.05)^2(388,971) + (1.96)^2(0.25)}$$

$$n = 383.77$$

Para la obtención de datos se encuestó a 384 personas, que viven en la ciudad de Chiclayo, para la muestra se tomó a jóvenes, adultos y personas de la tercera edad que tienen un interés de consumir productos saludables y hechos como en casa.

El muestreo fue elegido al azar y en forma aleatoria teniendo en cuenta las personas que consumen postres en las pastelerías que ya ejercen en Chiclayo, además a la población económicamente activa de la Ciudad de Chiclayo.

## 3.4. Operacionalización de variables

Tabla 2

*Operacionalización de Variables*

Variable	Dimensión	SubDimensión	Indicadores
Plan de Negocios para de Creación de una pastelería especializada en Cheesecake en la ciudad de Chiclayo.	Viabilidad Estratégica	Sector	Análisis del Entorno
			Fuerzas Competitivas
			Cadena de Valor
			Matriz FODA
	Viabilidad de Mercado	Perfil de Mercado	Edad
			Lugar de Procedencia
			Situación Laboral
		Segmentación de Mercado	Mercado Potencial
			Mercado Disponible
			Mercado Efectivo
			Mercado Objetivo
		Demanda	N° de consumidores potenciales
		Oferta	N° de establecimientos
		Plan de Marketing	Producto
			Precio
			Plaza
			Promoción
Viabilidad Técnico-Operativo	Especificaciones Técnicas	Tamaño del proyecto	
		Capacidad de Planta	
		Localización del proyecto	
		Diagrama de Flujo	

Variable	Dimensión	SubDimensión	Indicadores
Plan de Negocios para de Creación de una pastelería especializada en Cheesecake en la ciudad de Chiclayo.	Viabilidad Organizacional	Dirección de Personas	Organigrama
			Manual de Funciones de la Organización
	Viabilidad Económico-Financiero	Indicadores económicos y financieros	Inversión Inicial
			Costos
			Estructura de Costos
			Capital de Trabajo
			Inversión Total
			Financiamiento
			Costo de Oportunidad del Proyecto
			Precio de Venta
			Estado de Resultados
			Módulo de IGV
			Viabilidad de Proyecto

Fuente: Elaboración propia

### 3.5. Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para un plan de negocios, se puede indicar que no existe una estructura que se tenga como guía para los distintos inversionistas, por ello como refiere Weinberger (2009), cada inversionista debe ser capaz de definir cuál es la mejor estructura, en función a la solución de cada plan.

Por consiguiente, ya el realizar un plan de negocios, se acepta como una herramienta muy importante para el empresario, pues permite tomar decisiones de

inversión, conseguir potenciales inversionistas y, sobre todo, guiar las operaciones de la empresa una vez que está en marcha.

Sin embargo, para la investigación de este plan de negocio, se trabajó como técnica de investigación realizar una encuesta en un tiempo determinado, para un grupo de personas obtenidas por la PEA. Usando como instrumento para el desarrollo, un cuestionario de 23 preguntas que ayudó a determinar preferencias, gustos, e intereses del consumidor.

Y con dichos resultados, se consiguió una información real para hacer estimaciones precisas de variables en la población, dando resultados con un buen nivel de confianza y alta probabilidad. Hernández et. Al, (2010)

### 3.6. Técnicas de procesamiento de datos

Los datos que se registró fueron específicos, es decir, de cada lugar se recogió la información necesaria, se utilizó también cuadros estadísticos, con cantidades absolutas y porcentuales, las tablas fueron proporcionales con resultados; ejecutados en el programa de "Excel 2010".

Así mismo se mostraron los resultados mediante gráficos, diagrama de pastel. El cual permitió interpretar los resultados de una manera más dinámica y clara. Se utilizó como procesador de texto a Microsoft Word.

## IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En este capítulo, se presentan los datos obtenidos por la encuesta dirigida a la Población Económicamente Activa (PEA) de la Ciudad de Chiclayo. A demás se presentó la estructura del plan de negocio según los resultados de la encuesta y las estrategias a desarrollar con el estudio estratégico, estudio de mercado, estudio técnico operático, estudio organizacional y estudio económico financiero, logrando determinar las viabilidades de cada una.

### 4.1. Viabilidad estratégica

La viabilidad estratégica permitió poder analizar fortalezas y debilidades de la empresa, formulando estrategias que permitieron dar a conocer en qué estado se encuentra y hacia dónde quiere llegar la empresa a crear. Para ello se trabajó con modelos de planeamiento que contribuyó con la guía, dirección y límites que podría tener la empresa para todo el proceso de la investigación.

Además, en esta viabilidad, se consiguió desarrollar la etapa de planeamiento estratégico facilitando la toma de decisiones y encaminar toda acción. Para ello se trabajó con el Modelo Canvas, la Cadena de Valor de Porter, FODA y matriz Foda.

#### 4.1.1. Fuerzas competitivas

Al ser la estrategia para un mercado objetivo específico o de nicho, el modelo de negocio, o método para ganar dinero en el ambiente comercial actual, es un modelo emprendedor.

Este modelo consistió en ofrecer productos y servicios especializados en la pastelería para un mercado determinado de personas que buscan una nueva experiencia al asistir a una pastelería y degustar postres saludables y hechos como en casa.

El modelo de negocio se apoyó con el modelo Canvas, que permitió visualizar los factores relevantes para construir la propuesta de valor. Estos se muestran a continuación.

Tabla 3

*Modelo Canvas*

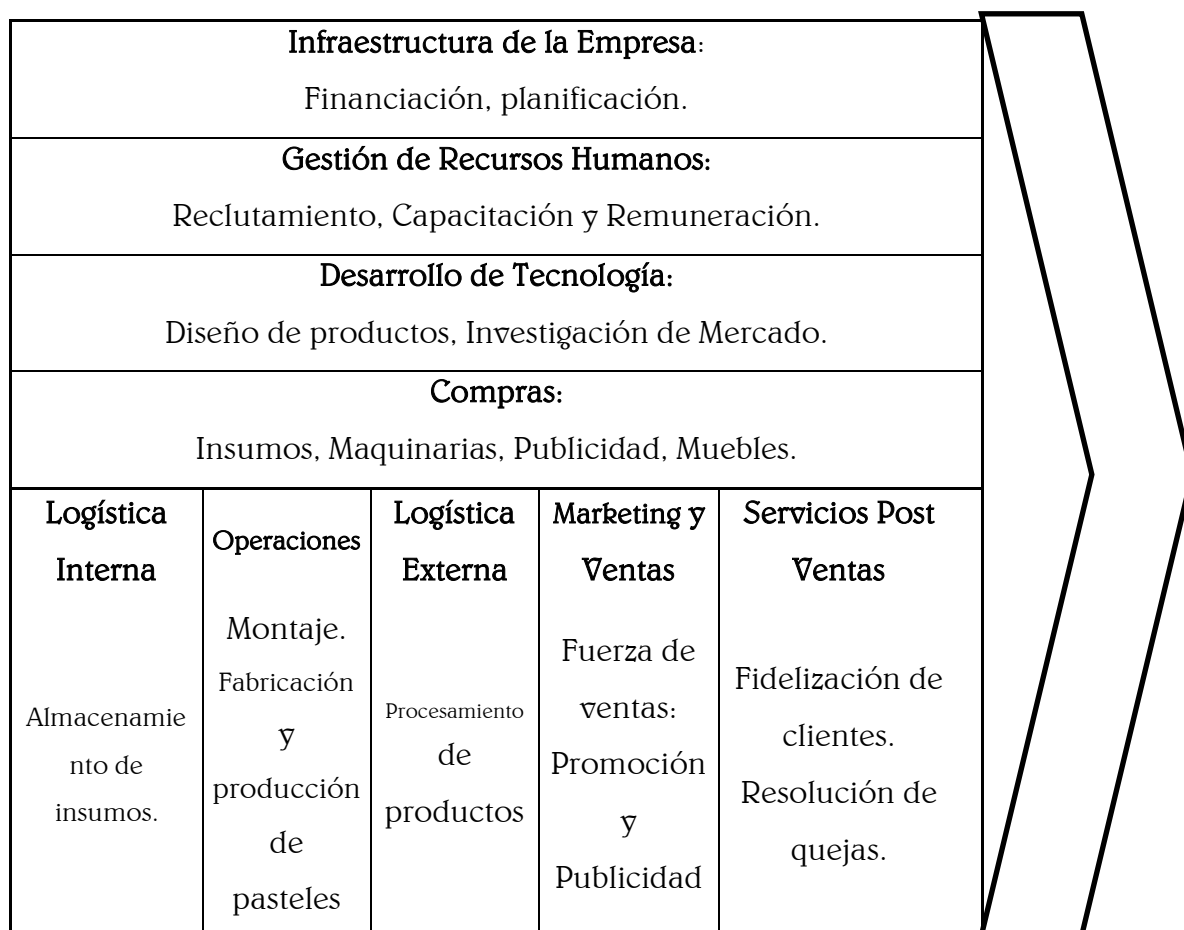
<b>Socios Claves</b>  * Alianzas estratégicas entre empresas no competidoras: como Promotoras de Eventos "Morocha Makers". Tienda de Arte y Diseño: "Clart" * Relaciones cliente-proveedor para garantizar la fiabilidad de los suministros con Alicorp, Nestlé, Fleischmann	<b>Actividades Claves</b>  Preparación, producción, y venta de Cheesecake y otros pasteles.	<b>Propuesta de Valor</b>  Cuantitativa: - Servicio Especializado, innovación de productos de Cheesecake y más pasteles.  Cualitativa: Ambiente agradable y moderno. Experiencia al cliente.	<b>Relaciones con clientes:</b>  *Membresía y Tarjetas de Descuentos. *Asistencia personal. *Atención Personalizada. *Fidelización y manejo de Redes Sociales.	<b>Segmentos de Clientes</b>  Población Económicamente Activa de 20 a 74 años. Entre Hombres y Mujeres con un nivel Socioeconómico medio y medio-alto que les gusten la comida saludable y hechos como en casa.
	<b>Recursos Claves</b>  Local, insumos, personal, dinero (inversión), publicidad, Logística.		<b>Canales</b>  Tienda propia Página en FaceBook Delivery Espacio en programa de TV	
<b>Estructura de Costes</b>  Distribución y logística Marketing, ventas Procesamiento y Producción de postres		<b>Fuentes de Ingreso</b>  Venta de Cheesecake y otros postres y pasteles.		

Fuente: Elaboración propia

#### 4.1.2. Cadena de Valor

Para poder tener en orden las estrategias y desempeño de la empresa, se usó de guía otro modelo para planificar y priorizar funciones y acciones dando valor en las distintas actividades.

El modelo que se empleó fue La cadena de valor que despliega el valor total, y consistió en las actividades de valor y del margen. Las actividades de valor son las actividades distintas físicas y tecnológicamente que desempeñó la empresa. Estos son los tabiques por medio de los cuales la empresa creó un producto valioso para sus compradores. El margen es la diferencia entre el valor total y el costo colectivo de desempeñar las actividades de valor.



*Figura 1.* Cadena de Valor de Porter

Fuente: Elaboración propia

- Actividades Primarias

Son las actividades principales que ayudaron a generar ingresos.

a. Logística de entrada

Conformada por las actividades de recepción de insumos de los proveedores como Alicorp, Nestlé, Fleischmann., Almacenaje de insumos, manipulación de materiales, e inventarios.

b. Operaciones

En esta parte, compuesta por la transformación del producto, quiere decir la preparación de cada pastel, puesto en vitrina y listo para ofrecer al cliente.

c. Logística de salida

Constituida por la distribución del producto acabado, quiere decir después de que el pastel esté preparado, es momento de colocar en vitrina, para ser entregado al cliente o llevado hasta su destino.

d. Marketing de ventas

En este sector, el marketing de la empresa es principalmente por redes sociales, un programa de televisión, volantes y tarjetas de presentación que se repartirá a cada cliente que pase por la pastelería.

e. Servicios

Constituida por aquellas actividades que tratan de mantener y aumentar el valor del producto después de la venta, como un seguimiento del cliente por redes sociales para estar informado de las fechas especiales que puedan tener como cumpleaños.

- Actividades de Soporte

Estas actividades de soporte se emplearon con el mismo criterio de las acciones principales del negocio.

- a. Infraestructura de la empresa

Son actividades que controla la gerencia, se planificó un manual de funciones para el personal, además de un manejo de inventario, un control con las finanzas, que las ventas y compras de insumos concuerde mes a mes.

- b. Gestión de recursos humanos

En esta parte se maneja el control de personas contratadas, el reclutamiento será invitando primero a estudiantes de escuelas de gastronomía especializados en pastelería, como también en estudiantes de hotelería y turismo, con la capacidad de administrar una empresa, seguir estándares de producción.

- c. Desarrollo de tecnología

Compuesta por aquellas actividades involucradas en el conocimiento y capacitación adquiridas, procedimientos y entradas tecnológicas precisas para cada actividad de la cadena de valor.

- d. Compras.

Se realizaron compras para prevenir que falten insumos durante la preparación y producción de pasteles. Por ello se coordinó fechas de entrega de insumos con los proveedores.

#### 4.1.3. FODA

- Fortalezas

- Idea novedosa para el mercado chiclayano con productos innovadores.
- Servicio y productos diferenciados en el rubro de la pastelería.
- Se cuenta con personal capacitado en la pastelería.
- Se ofrecen pasteles caseros, saludables hechos como en casa.
- Se concreta alianzas estratégicas con empresas no competidoras como productoras de eventos para el reconocimiento de la pastelería.
- Alianzas con proveedores responsables para los insumos.
- No existe una pastelería especializada en cheesecake que prepare y presente con variedades de sabores.

- Oportunidades

- Los chiclayanos que desean un nuevo y especializado ambiente para una pastelería tienen pocas opciones.
- Creciente tendencia en el consumo de alimentos saludables y artesanales o caseros.
- Crecimiento económico tanto del país, como de la región.

- Debilidades

- Poca experiencia en el sector.
- Baja participación por ser nuevo en el de mercado.
- El costo de los insumos para preparar los cheesecake son altos.
- Alta mensualidad que se debe pagar por el alquiler del local.

- Amenazas

- El mercado objetivo puede resistirse a dejar su pastelería preferido.
- Los precios de las pastelerías son competitivos.
- Existe ya una competencia posicionada en el mercado chiclayano con más tiempo de experiencia y prestigio.
- Aparición de nuevos competidores.

## 4.1.4. FODA Cruzado

Tabla 4

*FODA Cruzado*

<p><b>ESTRATEGIA FO</b></p> <p><b>F1O1:</b> Diseño de establecimiento con productos nuevos para ofrecer al consumidor chiclayano.</p> <p><b>F4O3:</b> la carta que se ofrece tiene productos diferenciados, innovando cada vez más en la especialización que vienen a ser los Cheesecake.</p> <p><b>F1O2:</b> Se Diseñó estrategias de marketing virtual en redes sociales para atraer más clientes</p>	<p><b>ESTRATEGIA DO</b></p> <p><b>D3O4:</b> Por ser nueva opción, se presentarán publicidad novedosa para llamar la atención del consumidor.</p> <p><b>D3O3:</b> se buscó alianzas entre proveedores que consiguieron mejor precio y mantener un costo bajo.</p> <p><b>D1O2:</b> Se buscó alianzas entre escuelas de gastronomía, eventos sociales de determinadas empresas no competidoras.</p>
<p><b>ESTRATEGIA FA</b></p> <p><b>A3F5:</b> se ofrece el cheesecake como postres especializado con distintas presentaciones y sabores, además por ser un local, se enfatiza en la decoración, un ambiente moderno neoyorquino, dándole énfasis a los productos innovadores.</p>	<p><b>ESTRATEGIAS DA</b></p> <p><b>A2D3:</b> Para no subir el precio de venta, los costos se mantendrán con una fidelización entre proveedor y empresa. Así se obtendrán mejores precios de compra para que el precio de venta pueda seguir siendo aceptado por el consumidor.</p> <p><b>A1D2:</b> por ser nuevo en el mercado, se promocionará en determinados eventos sociales para así poder captar nuevos segmentos en el mercado.</p>

Fuente: Elaboración propia

## 4.2. Viabilidad de mercado

La viabilidad de mercado permitió conocer al consumidor, detallando las características del mercado, su estructura, barreras de entrada, tamaño (número de clientes totales), encontrar una demanda y conocer la oferta, y así se logró plantear un plan de marketing. A continuación, se explicará con unos gráficos realizados del cuestionario.

### 4.2.1. Perfil de mercado

Se determinó el perfil del consumidor en pasteles, con el desarrollo de la encuesta elaborada en el tiempo de enero y febrero del año 2016. Ello permitió poder conocer al cliente según el mercado objetivo encontrado, para así poder seguir con las estrategias planteadas y planificar el modo de venta y promoción de la pastelería.

Se analizó la edad, el lugar de procedencia y la situación laboral; y con esos datos se confirmó que la pastelería se enfoca a una PEA, siendo de un nivel socioeconómico medio y medio alto.

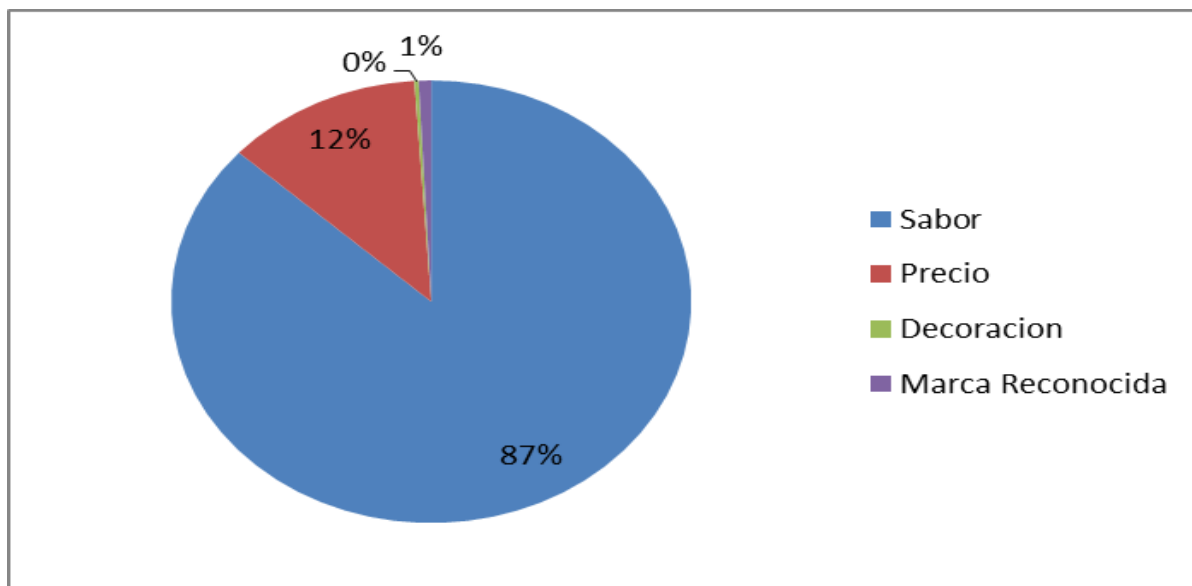
También se determinó que para el cliente lo más importante en comprar pasteles no es el precio, sino que sea saludable, de calidad y sobretodo que tenga buen sabor. Eso se pudo determinar con el resultado de la encuesta en la pregunta número 4, “Cuando compras pastel, ¿qué es lo que más le importa?”. Observando las respuestas quedó confirmado que para el consumidor lo más importante es el sabor del pastel para comprar en alguna pastelería. Como se observa los resultados en la siguiente tabla 5 y figura 3.

Tabla 5

*Lo más importante para comprar.*

Lo más importante para comprar	N°	%
Sabor	334	87
Precio	47	12.2
Decoración	1	0.3
Marca Reconocida	3	0.78
<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia,

*Figura 2. Lo más importante para comprar*

Fuente: Elaboración propia

- Edad

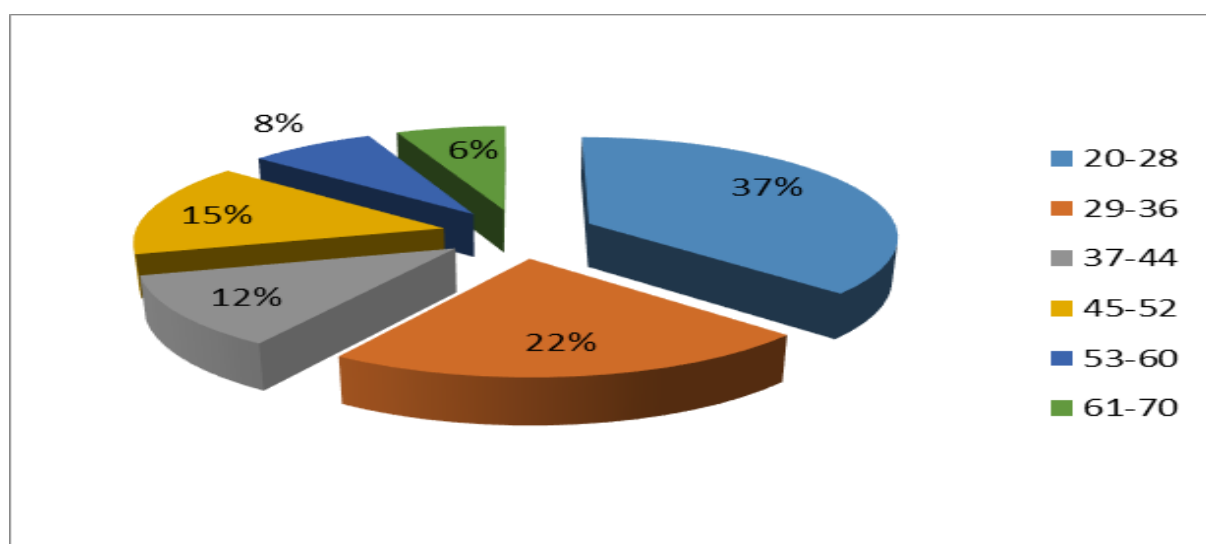
Con las preguntas para analizar el perfil del consumidor, se pudo determinar que un 37% tienen entre 20 a 28 años de edad, siguiendo un 22% que tienen entre 29 a 36 años. Indicando que son personas jóvenes adultas que suelen tomar sus propias decisiones de compra e interesadas en el lanzamiento de la pastelería.

Tabla 6

*Edad de los encuestados*

Edad	Nº	%
20-28	141	37
29-36	86	22
37-44	45	12
45-52	58	15
53-60	29	8
61-70	25	7
<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia

*Figura 3.* Edades de los encuestados

Fuente: Elaboración propia

- Lugar de procedencia

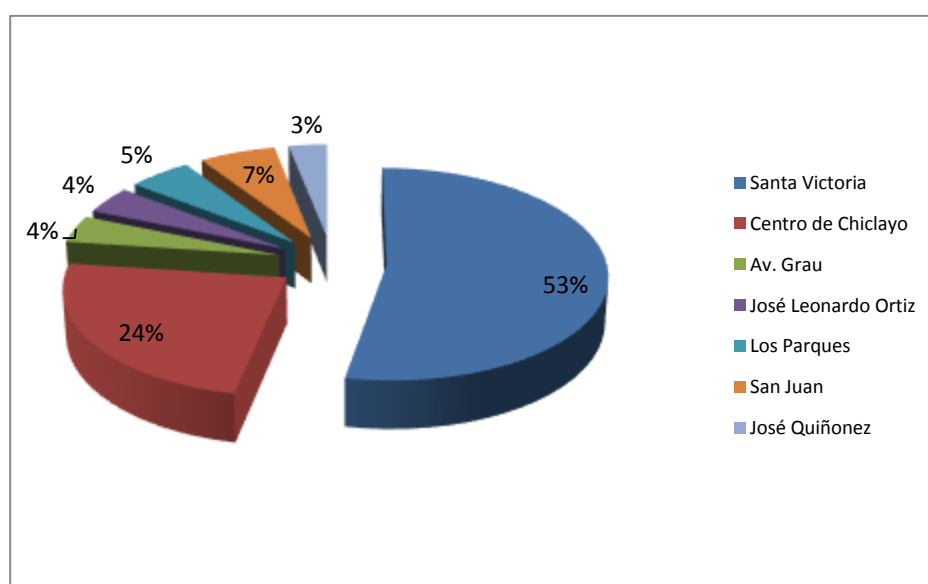
Se pudo determinar que un 53%, siendo el mayor porcentaje de las personas encuestadas proviene de Santa Victoria, lo cual este dato ayudó a determinar la ubicación donde se encontraría la pastelería.

Tabla 7

*Lugar de procedencia*

Lugar de Procedencia	N°	%
Santa Victoria	204	53
Centro de Chiclayo	92	24
Grau	16	4
José Leonardo Ortiz	16	4
Los Parques	20	5
San Juan	24	6
José Quiñonez	12	3
<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia



*Figura 4.* Lugar de procedencia de los encuestados

Fuente: Elaboración propia.

- Situación laboral

El público objetivo como era de esperarse cuenta con un trabajo, ya sea independiente con un 32% o dependiente con un 45%, también se obtuvo un público que aún son estudiantes que son un 23%, indicando que están dispuestos a consumir en la pastelería.

Tabla 8

*Situación laboral de los encuestados.*

Situación laboral	N'	%
Estudia	89	23
Trabajo independiente	121	32
Trabajo dependiente	174	45
Total	384	100

Fuente: Elaboración propia

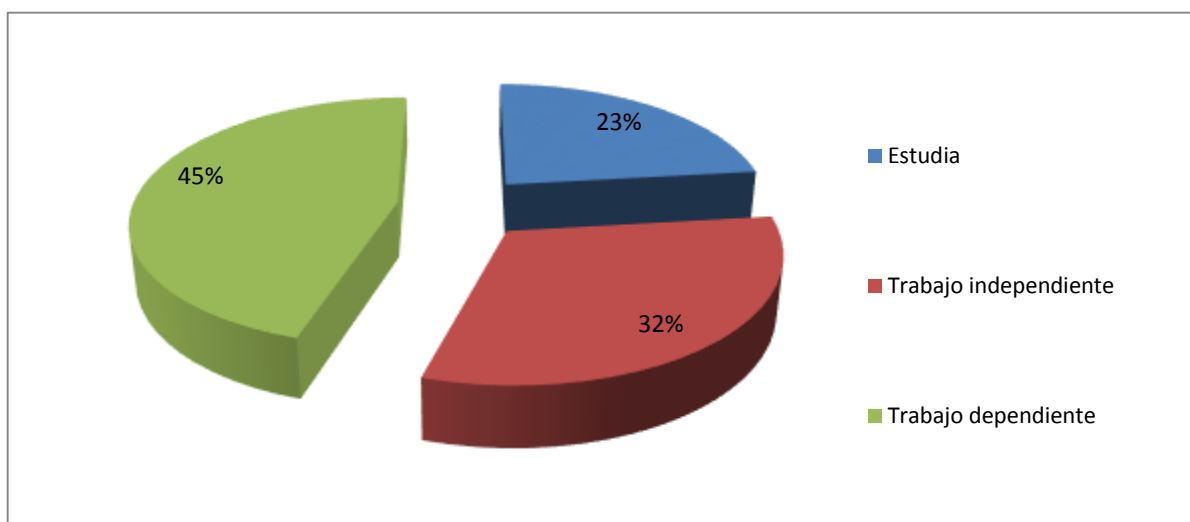


Figura 5. Situación laboral de los encuestados

Fuente: Elaboración propia

#### 4.2.2. Segmentación de mercado

Se segmentó el mercado para poder encontrar si existe una demanda con la que la empresa pueda ser puesta en marcha. Ello permitió proyectar la producción y ventas de los productos a ofrecer.

Para poder llegar a los tipos de mercado. Se empleó algunas preguntas de la encuesta elaborada en la investigación de mercado. Siendo cuatro preguntas con la que se pudo localizar el mercado potencial, el disponible, efectivo y finalizar con el objetivo.

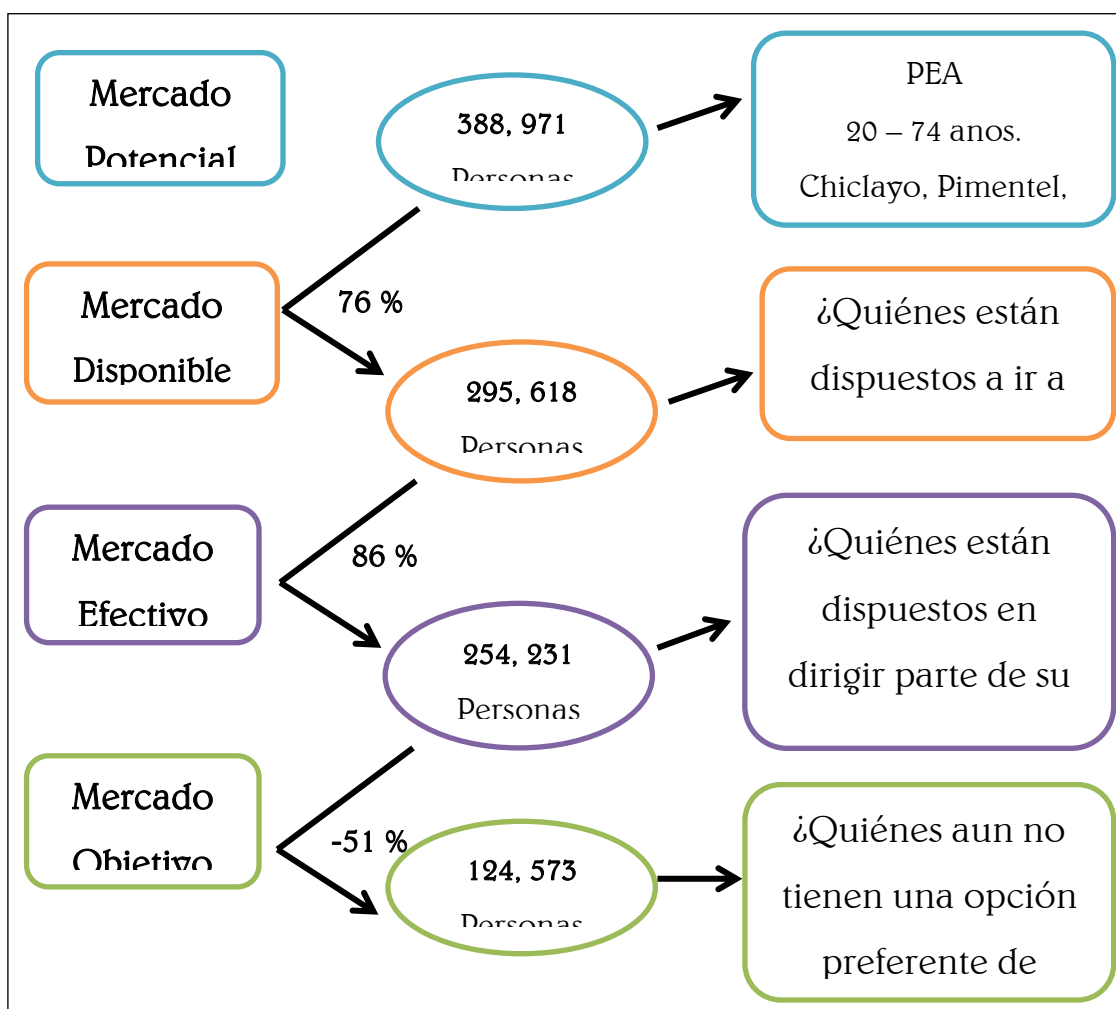


Figura 6. Resumen de Segmentación de mercado  
Fuente: Elaboración propia

- Mercado Potencial

El Mercado Potencial estuvo conformado por la Población Económicamente Activa (PEA) del Departamento, que se encuentra potencialmente como consumidora del producto. Siendo un total de 388, 971 personas.

- Mercado Disponible

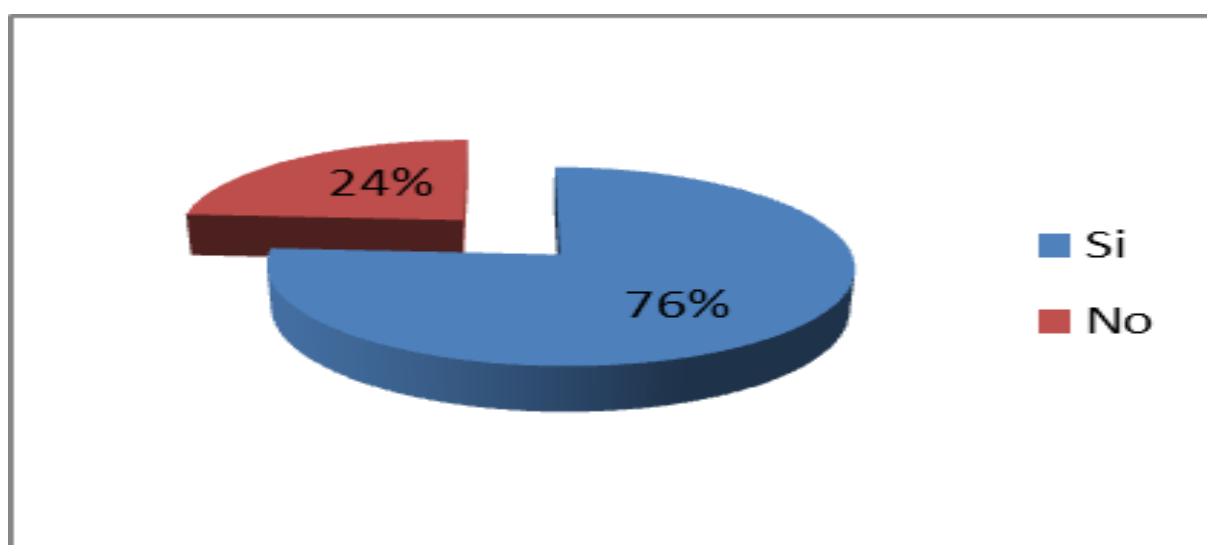
El mercado disponible se determinó teniendo en cuenta una pregunta de la encuesta, y esa era 'Si suele ir una pastelería'. De las personas que marcaron que, si estaban dispuestas a ir a una pastelería, siendo el 76%, se obtuvo el mercado disponible para saber cuántas personas podrían ir.

Tabla 9.

*Suele ir a una pastelería*

Va a una pastelería	N°	%
Si	292	76
No	92	24
Total	384	100

Fuente: Elaboración propia



*Figura 7.* Está dispuesto a ir a una pastelería

Fuente: Elaboración propia

Entonces, según los resultados de la pregunta realizada, el 76% del mercado potencial que es 388, 971 personas, fue 295, 617.96 personas; siendo el mercado disponible 295, 618 personas con exactitud los clientes que, además del interés, conoce el producto y tiene la disposición para consumirlo.

- Mercado Efectivo

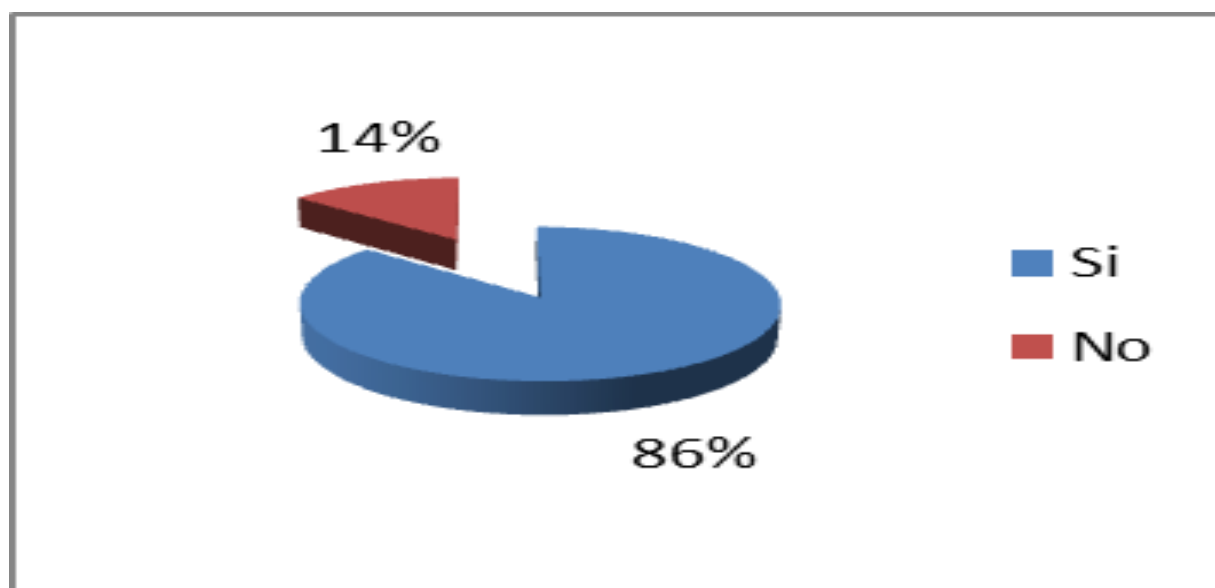
Para obtener el mercado efectivo, se consiguió un valor del mercado disponible, con ese valor y la tercera pregunta de la encuesta “¿Estaría dispuesto a dirigir parte de su dinero en comprar algún pastel?” permitió obtener un conocimiento de los clientes que están dispuestos a consumir en una pastelería.

Tabla 10.

*Compraría en una pastelería*

Comprar pasteles	Nº	%
Si	332	86
No	52	14
Total	384	100

Fuente: Elaboración propia



*Figura 8.* Está dispuesto a consumir en una pastelería

Fuente: Elaboración propia

Siendo un 86% de las personas que están dispuestas a dirigir una parte de su dinero en consumir en la pastelería, como se pudo apreciar en las tablas de respuestas, el mercado efectivo para el negocio está conformado por un 254, 231 personas.

- Mercado Objetivo

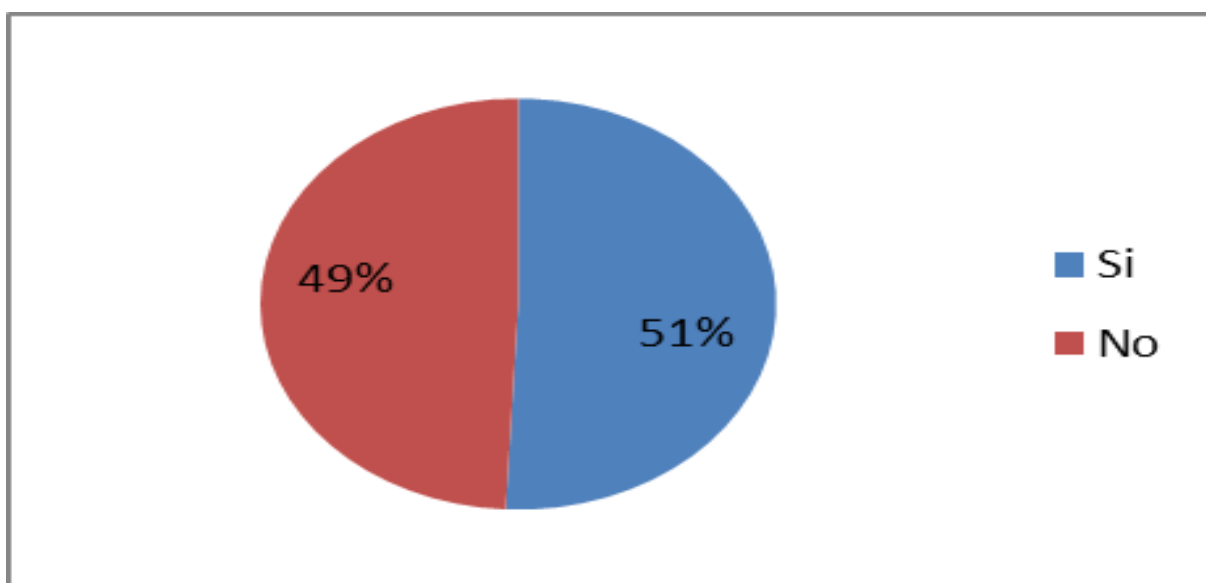
Siguiendo con la segmentación de mercado, el mercado objetivo se encontró del cálculo de personas del mercado efectivo que están dispuestos a dirigir parte de su dinero en la pastelería, restándole con el porcentaje de personas que respondieron a la pregunta número 7 de la encuesta, “¿Tiene algún lugar preferido donde compra sus pasteles?”

Tabla 11

*Tiene alguna pastelería preferida*

Lugar preferido de compra	N°	%
Si	195	51
No	189	49
Total	384	100

Fuente: Elaboración propia



*Figura 9. Tiene una pastelería preferida*

Fuente: Elaboración propia

Al observar los resultados en la tabla 11 y el gráfico 10, se determinó que el mercado objetivo está conformado por 124, 573 personas que forma parte de consumidores en la pastelería. Todo ello demostró que si existe una demanda para la pastelería.

#### 4.2.3. Demanda

Actualmente con el Boom Gastronómico, más establecimientos de comida han crecido imparablemente desde el 2001, refiere el presidente de APEGA, Bernardo Roca Rey, dijo que el boom de la cocina peruana ha generado una cultura empresarial.

Ahora existe más de 100,000 restaurantes en el Perú, y la demanda seguirá aumentando, no sólo por el servicio que se ofrece en un establecimiento de comida, sino por la temática que se puede presentar, o la especialización en algún producto en especial, conllevan a que el consumidor quiera dirigirse hacia un lugar con nuevos productos y servicios.

Según los resultados de las encuestas realizadas, se encontró que un 76% suele ir a una pastelería, y un 86% tiene intención de compra y estaría dispuesto a dirigir parte de su dinero a comprar algún pastel, ya sea en porciones o un pastel completo de 1 kilo aproximadamente

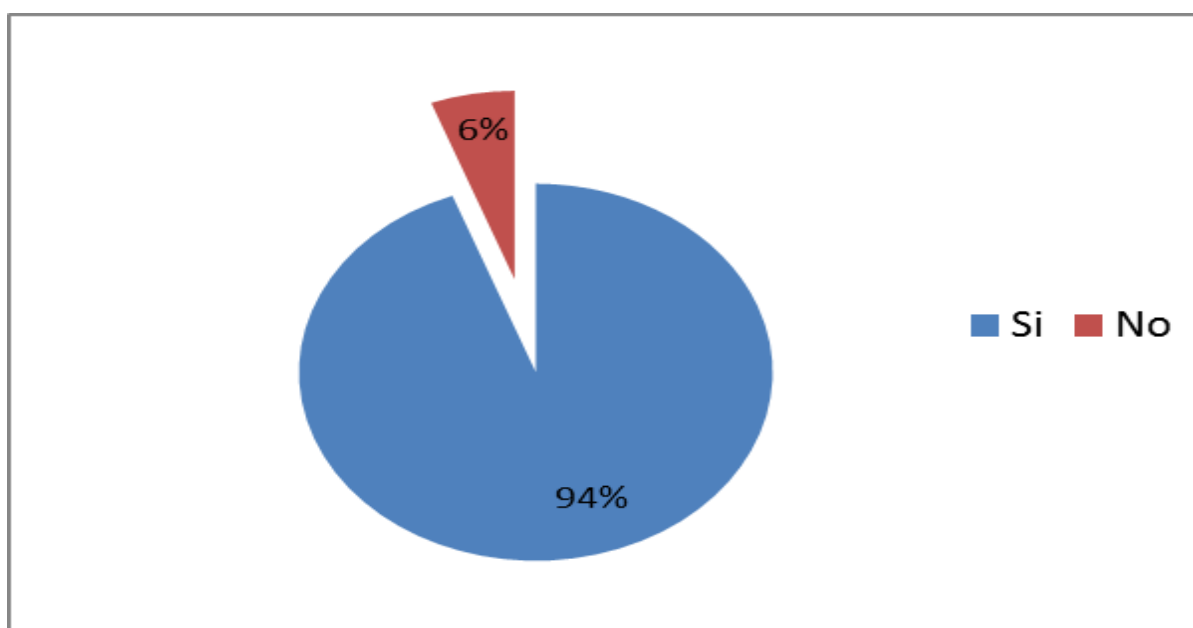
Además, al preguntar si están dispuestos a ir a una pastelería especializada en Cheesecake, en el cuestionario se observó que un 94% de las personas encuestadas aceptaron la propuesta de un nuevo lugar, con producto innovador. Queriendo decir que existe una demanda que acepto la idea de negocio.

Tabla 12

*Visitaría una pastelería especializada*

Visitaría una pastelería especializada	N°	%
Si	362	94
No	22	6
Total	384	100

Fuente: Elaboración propia

*Figura 10. Visitaría una pastelería especializada*

Fuente: Elaboración propia

- Proyección de la demanda

El Instituto Nacional de Estadística e Informática (2013) menciona que la demanda se proyectó, con una tasa de crecimiento de la población económicamente activa de los distritos de Chiclayo, José Leonardo Ortiz, Pimentel y La Victoria. (Tabla 13)

Tabla 13

*Población de últimos 5 años.*

Año	Población
2012	360,034
2013	367,233
2014	374,479
2015	381,730
2016	388,971

Fuente: Elaboración propia

Con los datos obtenidos de los últimos cinco años, se pudo emplear la fórmula de tasa de crecimiento poblacional, hallando así la misma siendo 0.019%, como se observa a continuación.

$$\text{Tasa de crecimiento} = \left( \frac{\text{Presente}}{\text{Pasado}} \right)^{1/n} - 1$$

$$\text{Tasa de crecimiento} = \left( \frac{388,971}{360,034} \right)^{1/n} - 1$$

$$\text{Tasa de crecimiento} = 0.019\%$$

Luego se determinó la capacidad de producción, siendo 9 pasteles diarios a producir para establecer una cantidad al año de producción de pasteles.

Entonces, al tener la producción del año 0, y la tasa de crecimiento anual, se proyectó la demanda con la capacidad de producción.

Tabla 14

*Demanda Proyectada*

AÑO	FÓRMULA	RESULTADO
2016	$2016*(1+0.019)^0$	2592
2017	$2016*(1+0.019)^1$	2641
2018	$2016*(1+0.019)^2$	2690
2019	$2016*(1+0.019)^3$	2740
2020	$2016*(1+0.019)^4$	2792
2021	$2016*(1+0.019)^5$	2844

Fuente: Elaboración propia

Observando en la tabla, que el primer año “cero” fue la base para poder tener en cuenta el crecimiento de la demanda desde el año 2017 hasta el 2021.

- Determinación de la demanda

La determinación de la demanda, se realizó con los datos de la demanda proyectada y las respuestas del cuestionario en la investigación de mercado.

Al conocer la preferencia de cada postre por los clientes, se pudo determinar cuáles serían los pasteles que más se producirán, según la demanda. Separando los pasteles y postres por distintas clasificaciones para facilitar la proyección.

Tabla 15

*Categoría de pasteles*

Categoría de pasteles	Nº	%
Pie o Tarta	54	14
Postres Fríos	254	66
Tortas	42	11
Diversos	34	9
Total	384	100

Fuente: Elaboración propia

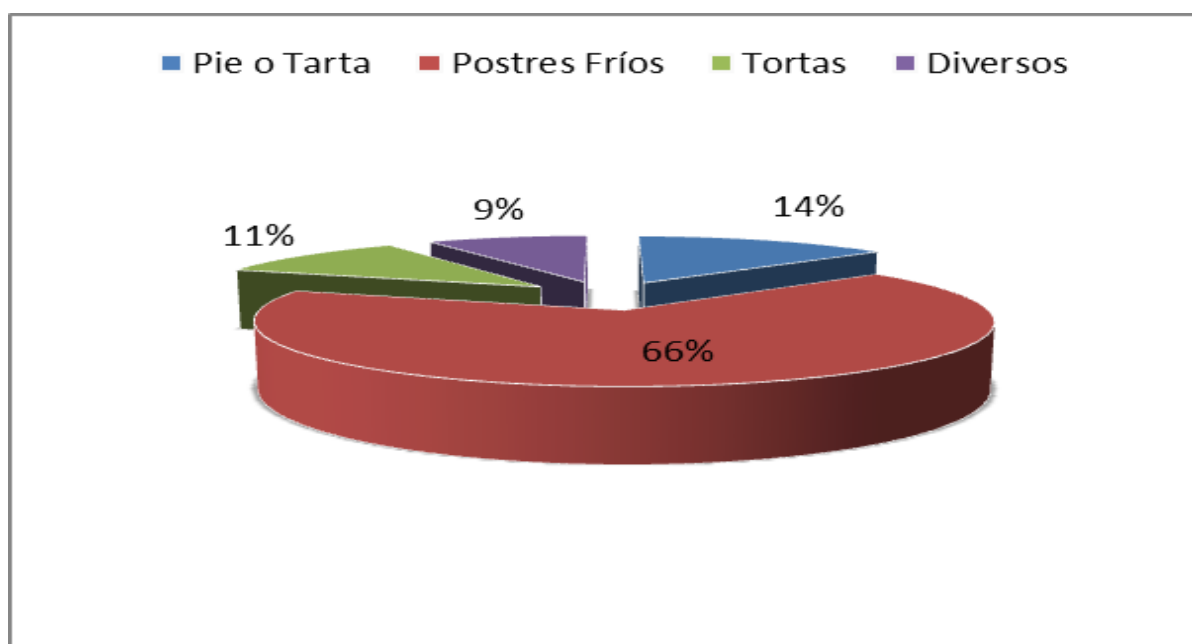


Figura 11. Preferencia por categoría de pasteles  
Fuente: Elaboración propia

Tabla 16

*Determinación de la demanda según pasteles enteros de 1Kg*

DEMANDA EN AÑOS PROYECTADOS SEGÚN PASTELES ENTEROS DE 1 Kg						
PRODUCTO		2017	2018	2019	2020	2021
	%	2641	2690	2740	2792	2844
<b>PIES/TARTAS</b>	14%	370	377	384	391	398
Pie de limón	56%	207	211	215	219	223
Pie de manzana	22%	81	83	84	86	88
Tarta de fresa	13%	48	49	50	51	52
Tarta de durazno	9%	33	34	35	35	36
<b>POSTRES FRIOS</b>	66%	1743	1775	1809	1843	1877
Bavarois de chocolate	11%	192	195	199	203	206
Charlotte de fresa	13%	227	231	235	240	244
Crema Volteada	8%	139	142	145	147	150
<b>CHEESECAKE</b>	68%	1185	1207	1230	1253	1276
Cheesecake de fresa	43%	510	519	529	539	549

Cheesecake de maracuyá	25%	296	302	307	313	319
Cheesecake de sauco	13%	154	157	160	163	166
Cheesecake de mango	6%	71	72	74	75	77
Cheesecake de oreo	3%	36	36	37	38	38
Cheesecake de chocolate	2%	24	24	25	25	26
Cheesecake de manjar blanco	8%	95	97	98	100	102
<b>TORTAS</b>	11%	290	296	301	307	313
Pionono	5%	15	15	15	15	16
Selva Negra	17%	49	50	51	52	53
Torta de chocolate	45%	131	133	136	138	141
Torta Helada	5%	15	15	15	15	16
Tres Leches	28%	81	83	84	86	88
<b>DIVERSOS</b>	9%	238	242	247	251	256
Alfajor	41%	97	99	101	103	105
Brownie	23%	55	56	57	58	59
Relámpagos	21%	50	51	52	53	54
Trufas	15%	36	36	37	38	38

Fuente: Elaboración propia, 2016

Además, se proyectó teniendo en cuenta que la producción de los pasteles será de un solo molde de 1 kilo.

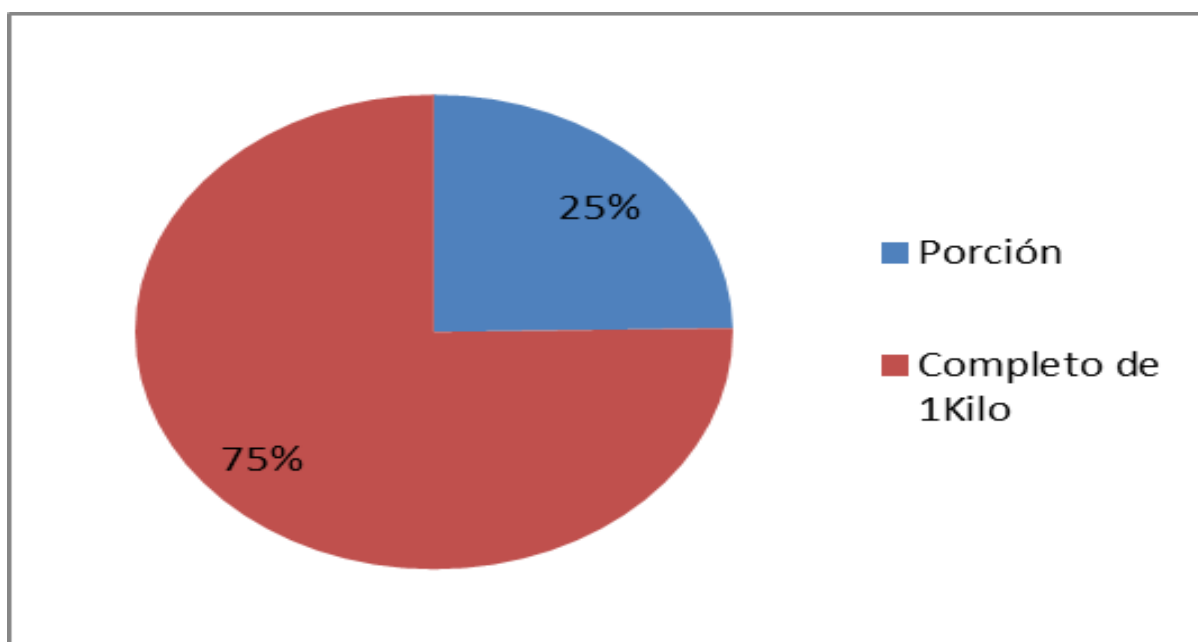
Se decidió que la proyección sea por pasteles completos de 1 molde de 1 kilo, por la respuesta de la pregunta número 13 “¿Cómo prefiere comprar sus pasteles?”. Observado que una gran demanda prefería comprar un pastel entero siendo un 75%.

Tabla 17

*¿Cómo prefiere comprar sus pasteles?*

¿Cómo prefiere comprar sus pasteles?	N°	%
Porción	95	25
Completo de 1Kilo	289	75
<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia



*Figura 12. ¿Cómo prefiere comprar sus pasteles?*

Fuente: Elaboración propia

#### 4.2.4. Oferta

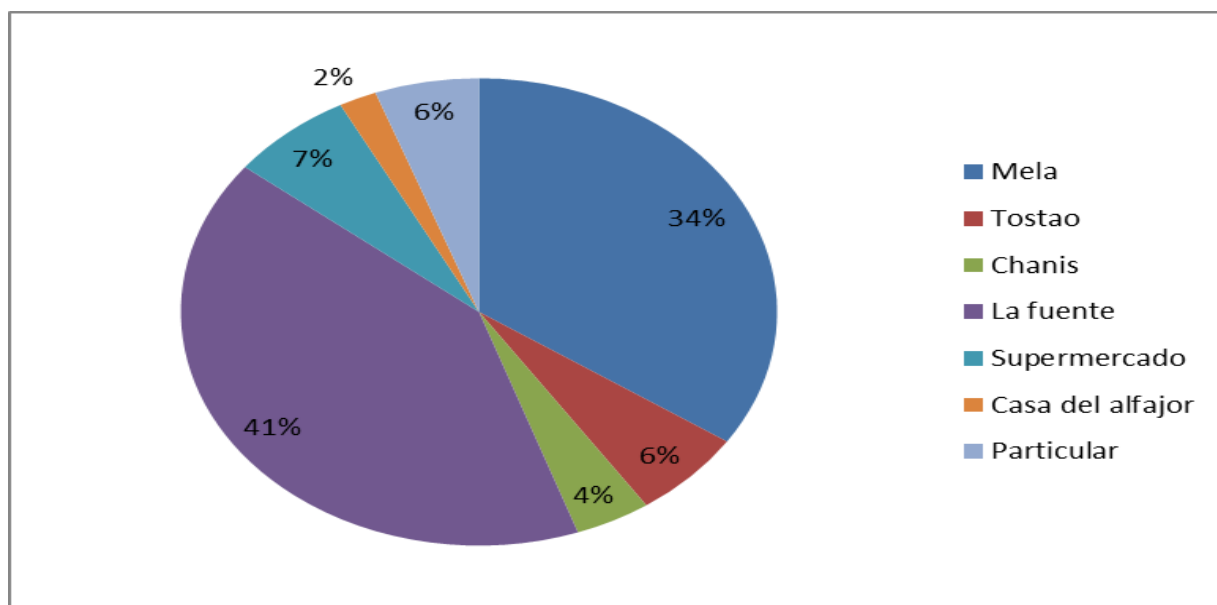
Según los resultados de las encuestas, se pudo encontrar que existe una competencia Directa e Indirecta, ya que hay establecimientos que son netamente pastelerías, enfocadas en todo producto pastelero en general. Y una competencia Indirecta, como cafeterías, también presentadas como Cafeterías y Pastelerías, mostrando dos tipos de servicios en un mismo establecimiento. Por lo tanto, en esos establecimientos, también ofrecen pasteles donde los consumidores escogen en qué lugar prefiere comer algún postre.

Tabla 18

*Lugar de compra*

Donde compra	N°	%
Mela	67	34
Tostao	12	6
Chanis	8	4
La fuente	80	41
Supermercado	13	7
Casa del alfajor	4	2
Particular	11	6
<b>Total</b>	<b>195</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia

*Figura 13. Pastelería preferida*

Fuente: Elaboración propia

- Competencia Directa

Tabla 19

*Competencia directa*

Pastelería	Descripción	Dirección
D Mela	25 años elaborando ricos postres	Locales: Izaga 612 // Los Pinos 438 Urb. Sta. Victoria
Chanis	Pastelería, dedicada a la elaboración de postres y tortas para todo tipo de celebración.	Av. Grau
La Fuente	Pastelería tradicional con más de 30 años elaborando y produciendo pasteles	Manuel María Izaga.
Tortilandia	Pastelería dedicada en elaborar postres y tortas; además de brindar café o jugos.	Manuel María Izaga 416.
Dangao	Empresa dedicada a la elaboración, venta de productos de pastelería y servicio de catering corporativo. Se brinda asesoramiento personalizado para tu evento	Calle Los Tumbos N° 290 Urbanización Santa Victoria.
Estación Cake	Pastelería encargada de ofrecer postres y pasteles. Ofrece desayuno, cena, café y bebidas	Calle La Florida 598, Chiclayo.
La Casa de las Tortas	Pastelería, dedicada a la elaboración de postres y tortas para todo tipo de celebración	Chiclayo

Fuente: Elaboración propia

- Competencia Indirecta

Tabla 20

*Competencia indirecta*

<b>Competencia Indirecta</b>	<b>Descripción</b>	<b>Dirección</b>
Tostao	Cafetería –Pastelería	Las Jacarandas 250 Urb. Santa Victoria
Starbucks	Cadena internacional de café. ende café elaborado, bebidas calientes, y otras bebidas, además de bocadillos	Centro comercial Real Plaza
Kango Café	Cafetería - Pastelería	Los Rosales 315. Santa Victoria
Iphi Café	Cafetería - Pastelería	Calle Colon 605
Supermercados Tottus	Establecimiento comercial de venta al por menor que ofrece bienes de consumo en sistema de autoservicio	Centro Comercial Open Plaza
Supermercados Metro	Establecimiento comercial de venta al por menor que ofrece bienes de consumo en sistema de autoservicio	Santa Victoria, Elías Aguirre, Av. Grau. Santa Elena
Supermercados Plaza Vea	Establecimiento comercial de venta al por menor que ofrece bienes de consumo en sistema de autoservicio	Centro comercial Real Plaza
La casa del Alfajor	Establecimiento especializado en venta de bocadillos, sanguches y bebidas.	Santa Victoria.
Don Benny	Heladería	Av. Balta

Fuente: Elaboración propia

#### 4.2.5. Plan de marketing

El análisis de marketing mix, está compuesto de 4 elementos principales que son promoción, plaza, producto y precio. Estos elementos se estructuran entre sí para formar la propuesta de valor.

##### a. Visión

Ser una cadena Pastelera especialista en cheesecake, ofreciendo nuevos y más productos innovadores al consumidor. Brindando un servicio de excelencia.

##### b. Misión

Somos una Pastelería especializada en cheesecake, ofreciendo además otros productos para satisfacer a todos nuestros clientes, brindando un producto de calidad y un servicio de excelencia.

- Producto

La pastelería presentará una carta con variedad de productos pasteleros. A pesar que la pastelería se muestra como especializada en Cheesecake, también se ofrecerá otros tipos de pasteles para que el consumidor pueda tener variedad a escoger en diferentes presentaciones.

##### a. Nombre

Según los resultados de la encuesta elaborada, el consumidor prefirió "Cheesecake House", aceptando la idea de la creación de una pastelería especializada innovadora, afirmando que el nombre llamaba rápido la atención del consumidor al imaginarse de podría tratarse de un nuevo local.

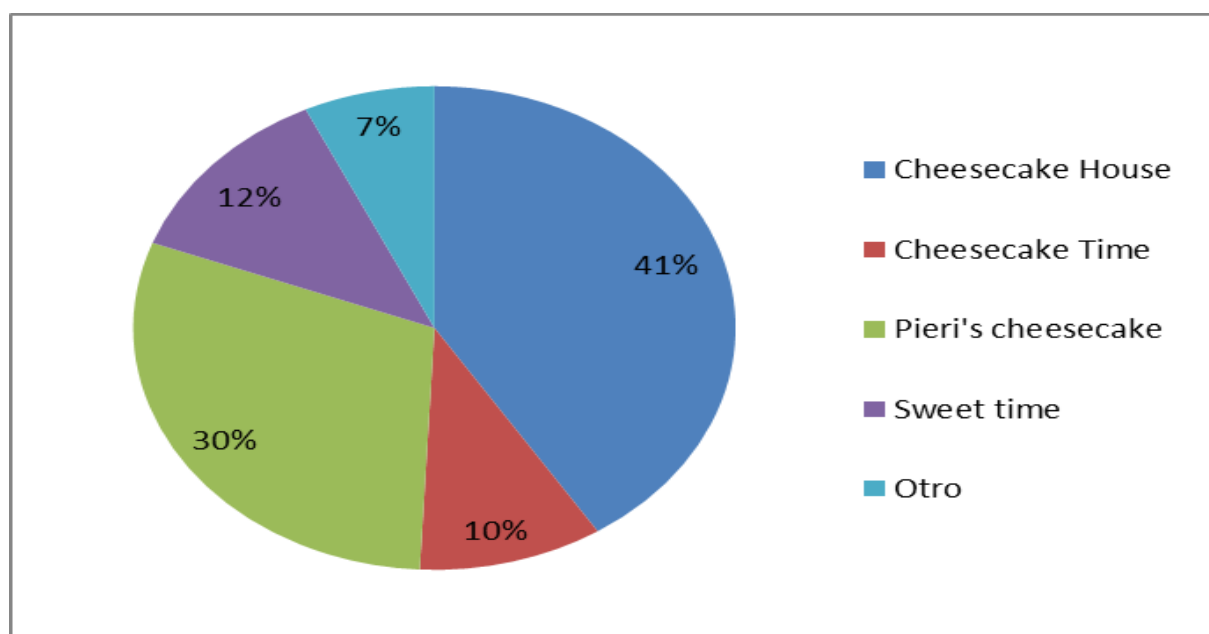
Además, sabiendo que el enfoque de la pastelería a crear era una especialización en un nuevo postre como el cheesecake, se aceptó que el nombre escogido hablaba por sí solo a lo que se podría referir.

Tabla 21

*Nombre para la pastelería*

Nombre para la pastelería	N°	%
Cheesecake House	157	41
Cheesecake Time	38	10
Pieri's cheesecake	115	30
Sweet time	47	12
Otro	27	7
<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia



*Figura 14. Nombre para la pastelería*

Fuente: Elaboración propia

Con una diferencia de 9% entre Pieri's Cheesecake y Cheesecake House; se determinó que quedaba Cheesecake House ya que contó con la mayoría de la

aprobación que apoyaron con las encuestas. Observando también que al marcar otro, un porcentaje muy bajo, no dieron otra opción de nombre.

#### b. Logo

El diseño del logo, muestra el nombre de la marca, ya que el mismo es representativo a lo que la pastelería quiere llegar mandar como mensaje al consumidor. Sabiendo que la empresa se identifica con este producto, y es el postre principal en esta idea de negocio.

Se trabajan con colores pasteles, un marrón, celeste, verde y lila, que resalta en las letras. Y cuenta con unos detalles de línea que muestra delicadeza y elegancia



*Figura 15. Logo*

Fuente: Elaboración propia

#### c. Eslogan

“Hechos como en casa”

d. Tamaño del producto

- El tamaño de las presentaciones serán 2.
- Completo de 1 kilo aproximadamente, de 28 cm



*Figura 16.* Tamaño pastel entero de 1 kg.  
Fuente: Elaboración propia

Porciones de 10 cm



*Figura 17.* Tamaño de porción  
Fuente: Elaboración propia

La imagen presentada, es una muestra de una porción individual. Teniendo un diámetro de 8 a 10 cm.

e. Variedad del producto

Los pasteles a presentar se clasificaron por características específicas y son los siguientes:

– Pies y Tartas

✓ Pie de limón



*Figura 18.* Pie de Limón

✓ Pie de manzana



*Figura 19.* Pie de Manzana

✓ Tarta de fresa



*Figura 20.* Tarta de Fresa

✓ Tarta de durazno



*Figura 21.* Tarta de Durazno

– Postres fríos

✓ Bavarois de Chocolate



*Figura 22.* Bavarois de Chocolate

✓ Charlotte de fresa



*Figura 23.* Charlotte de fresa

✓ Crema volteada



*Figura 24.* Crema volteada

✓ Cheesecake



*Figura 25.* Cheesecake de mango

– Tortas

✓ Pionono



*Figura 26.* Pionono

✓ Selva negra



*Figura 27.* Selva Negra

✓ Torta de chocolate



*Figura 28.* Torta de chocolate

✓ Torta helada



*Figura 29.* Torta Helada

✓ Tres leches



*Figura 30.* Torta Tres Leches

– Diversos

✓ Alfajor



*Figura 31.* Alfajores

✓ Brownie



*Figura 32.* Brownie

✓ Relámpago



*Figura 33.* Relámpago

## ✓ Trufas



*Figura 34.* Trufas.

Teniendo en claro que la pastelería es especializada en la presentación de Cheesecake, se ofrece distintos sabores, siendo una estrategia importante para llamar la atención del cliente, presentando al cheesecake como producto estrella. Los Cheesecake a presentar serán los siguientes:

- a. Cheesecake de fresa.
- b. Cheesecake de maracuyá.
- c. Cheesecake de oreo.
- d. Cheesecake de sauco.
- e. Cheesecake de mango.
- f. Cheesecake de chocolate.
- g. Cheesecake de manjarblanco con pecanas.



*Figura 35. Variedad de Cheesecake*

f. Calidad del producto

Todos los pasteles elaborados serán de muy alta calidad porque los insumos a emplear para la producción de ellos, son de marcas reconocidas y prestigiosas que respaldan al producto final.

Las marcas con las que se trabaja y se realiza alianzas estratégicas de fidelización entre proveedores, son con Alicorp, Nestlé, Fleischmann, Philadelphia.

Son las marcas que tienen la mayoría de los insumos con los que se trabaja para la preparación de cada pastel.

g. Diseño

El diseño y la decoración de los productos pueden variar de acuerdo a la ocasión, pedidos o estación del año. Así se mantendrá la innovación como filosofía en la pastelería para poder atraer más consumidores.



*Figura 36.* Diseño de Cheesecake de Fresa



*Figura 37.* Diseño de Cheesecake de Chocolate



*Figura 38. Cheesecake Combinado de Oreo- Fresa*



*Figura 39. Cheesecake Combinado de Sauco- Maracuyá*



*Figura 40.* Diseño de Pie de limón



*Figura 41.* Diseño de Torta Tres Leches

## h. Servicio

“Cheesecake House”, como complemento a su servicio de brindar pasteles, ofrece también a sus clientes el valor añadido de servicio de delivery a partir de las 4:00 p.m. hasta las 8:00 pm todos los días.

Este servicio se agregó por el resultado de la encuesta, en la pregunta número 22, “¿Cuál de estos servicios plus prefieres que tenga una pastelería?”. Observando que un 54% de las personas encuestadas prefirió el servicio de delivery, y un 28% un ambiente agradable para consumir ahí.

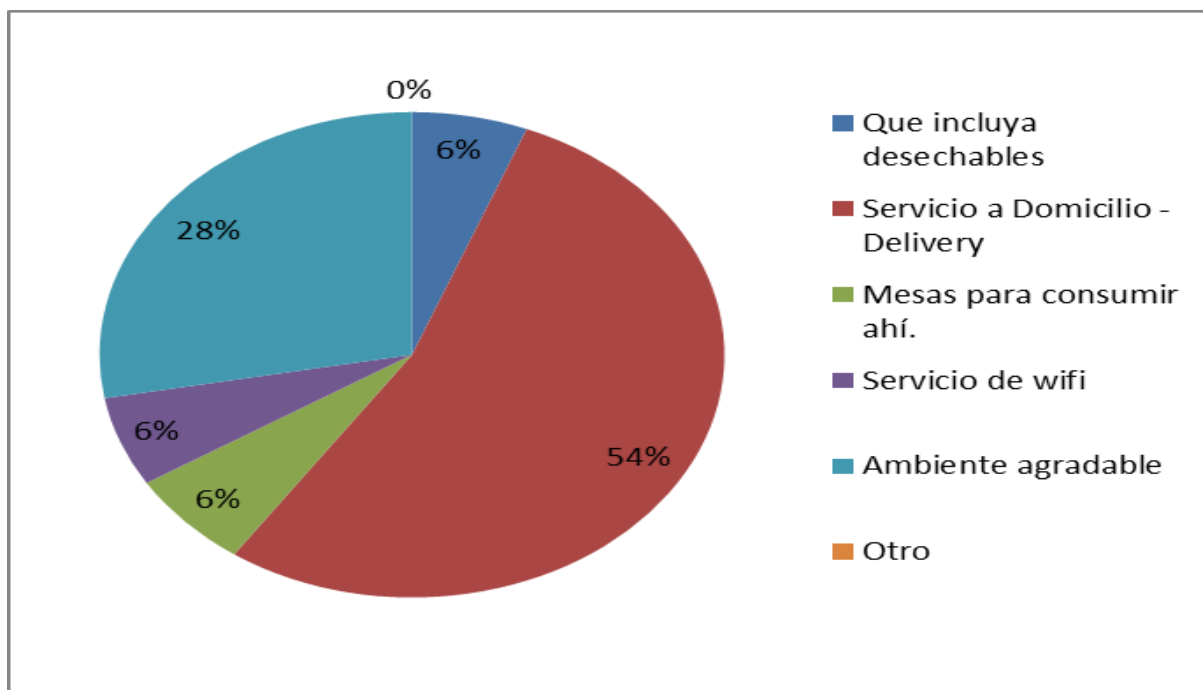
Al parecer, al cliente, le agrado la idea de poder cubrir su antojo en el lugar donde se pueda encontrar, sin interrumpir la actividad que pueda estar realizando.

Tabla 22

*Servicio que desea agregar*

Servicio plus	N°	%
Que incluya desechables	23	6
Servicio a Domicilio – Delivery	206	54
Mesas para consumir ahí.	25	7
Servicio de Wi-Fi	23	6
Ambiente agradable	107	28
Otro	0	0
<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia



*Figura 42. Servicio para agregar*

Fuente: Elaboración Propia

- Precio

Para determinar la estrategia de precio se consideraron principalmente los costos de la empresa y el precio de la competencia, la idea de estos datos es establecer el rango en el cual debe de estar el precio para poder, cubrir los costos de la empresa y generar utilidades, para poder competir en el mercado con los precios de los competidores.

Pasteles Completos (1 kl): están a un precio de 50 a 80 soles.

Por porción: 6 a 8 soles.

Esta información se pudo concretar con el resultado de la pregunta del cuestionario realizado en la investigación de mercado.

Con lo que el cliente está dispuesto a pagar por un pastel y una porción. Observando un rango con la disponibilidad de pago, y teniendo en cuenta los costos

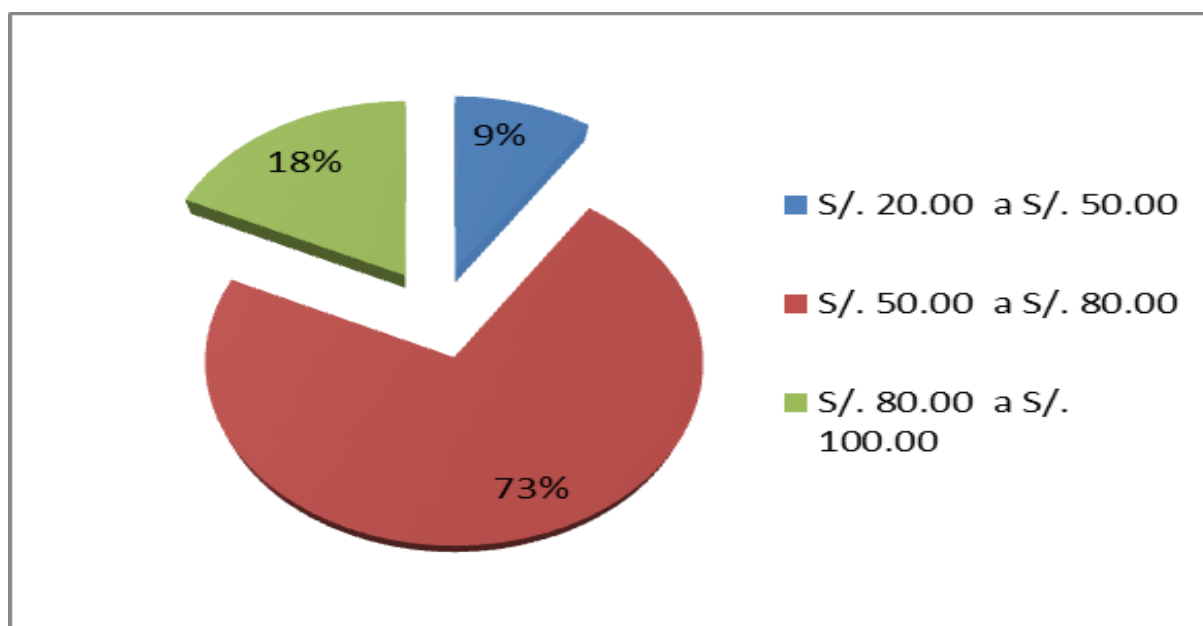
de cada pastel producido, se determinó el precio de venta de cada pastel que se elabora en la pastelería.

Tabla 23

*Cuanto pagaría por un pastel de 1 kilo*

Cuanto pagaría por un pastel de 1Kilo	N°	%
S/. 20.00 a S/. 50.00	36	9
S/. 50.00 a S/. 80.00	279	73
S/. 80.00 a S/. 100.00	69	18
<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia



*Figura 43. Cuanto pagaría por un pastel de 1 kilo*

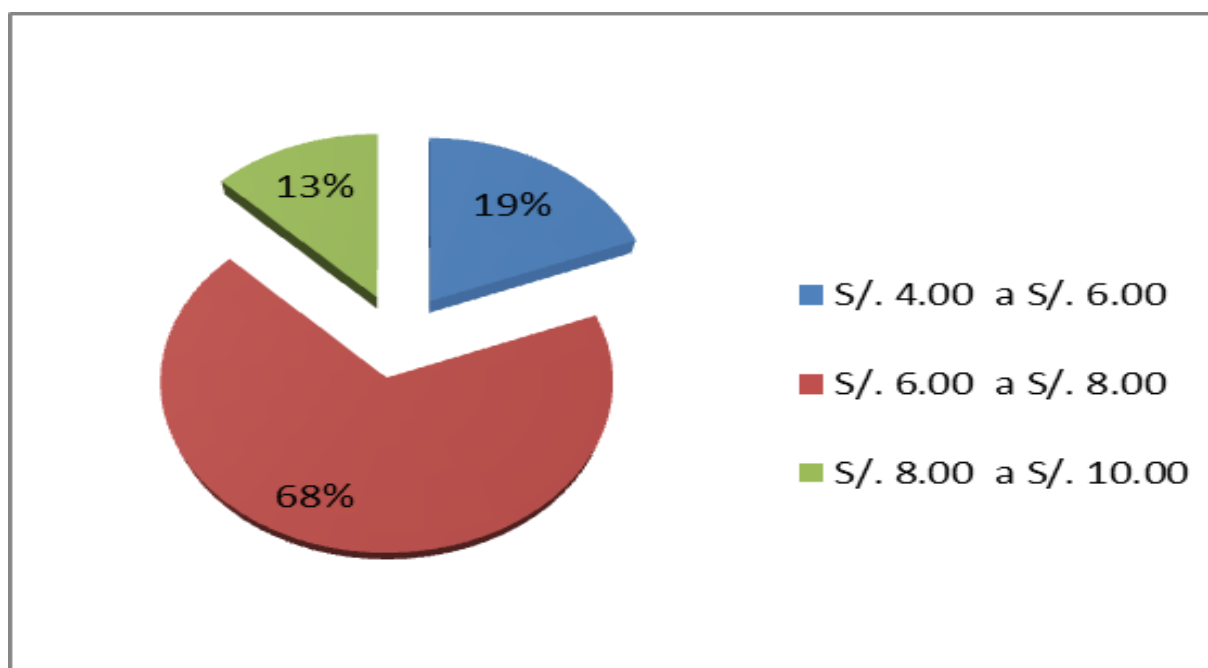
Fuente: Elaboración Propia

Tabla 24

*Cuanto pagaría por una porción*

Cuanto pagaría por una porción	N°	%
S/. 4.00 a S/. 6.00	73	19
S/. 6.00 a S/. 8.00	263	68
S/. 8.00 a S/. 10.00	48	13
<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia

*Figura 44. Cuanto pagaría por una porción.*

Fuente: Elaboración Propia

Los precios varían de acuerdo al tipo de pastel o cheesecake que se pida, teniendo en cuenta el rango de los precios que el cliente marco.

Tabla 25

*Precio de venta de cada producto*

PRECIO DE VENTA	
PRODUCTO	Precio de Venta
Pie de limón	S/. 50.00
Pie de manzana	S/. 45.00
Tarta de fresa	S/. 55.00
Tarta de durazno	S/. 50.00
Bavarois de chocolate	S/. 45.00
Charlotte de fresa	S/. 65.00
Crema Volteada	S/. 55.00
Cheesecake de fresa	S/. 60.00
Cheesecake de maracuyá	S/. 60.00
Cheesecake de sauco	S/. 60.00
Cheesecake de mango	S/. 60.00
Cheesecake de oreo	S/. 60.00
Cheesecake de chocolate	S/. 60.00
Cheesecake de manjar blanco	S/. 65.00
Pionono	S/. 30.00
Selva Negra	S/. 45.00
Torta de chocolate	S/. 50.00
Torta Helada	S/. 40.00
Tres Leches	S/. 50.00
Alfajor	S/. 2.00
Brownie	S/. 3.00
Relámpagos	S/. 3.00
Trufas	S/. 2.00

Fuente: Elaboración propia

- Plaza

La ubicación de la pastelería se determinó con la ayuda del cuestionario realizado, cuando se preguntó la procedencia de cada cliente, un 53% residen en la urbanización Santa Victoria, siendo actualmente un escenario donde se está creando nuevos establecimientos de alimentos y bebidas.

La dirección exacta de la pastelería fue Calle Jacarandas con Los Pinos, Santa Victoria.

El lugar es de un piso, y tiene un ambiente al aire libre donde se coloca 4 mesas para que algunos clientes puedan consumir ahí mismo los postres.

Se escogió ese lugar porque es un sitio estratégico, ya que a sus alrededores hay una iglesia, una cafetería, una Sanguchería, y suele ser muy recurrida esa calle porque está entre avenidas muy conocidas como La Libertad.

Es una estrategia para que el consumidor pueda encontrar con facilidad dónde se venderán estos productos.

- Promoción

Para promocionar la pastelería, se propuso, días previos a la inauguración, el uso de unos volantes para poder comunicar al consumidor que una nueva pastelería se abre en la zona de Santa Victoria. La repartición de esos volantes, se decidió que el lugar para obtener más clientes fuese en el centro comercial Real Plaza, siendo un lugar muy recurrido por personas de todo tipo de edad y condición.

La repartición se hará una semana antes de la inauguración, entre las 4 y 8 de la noche.



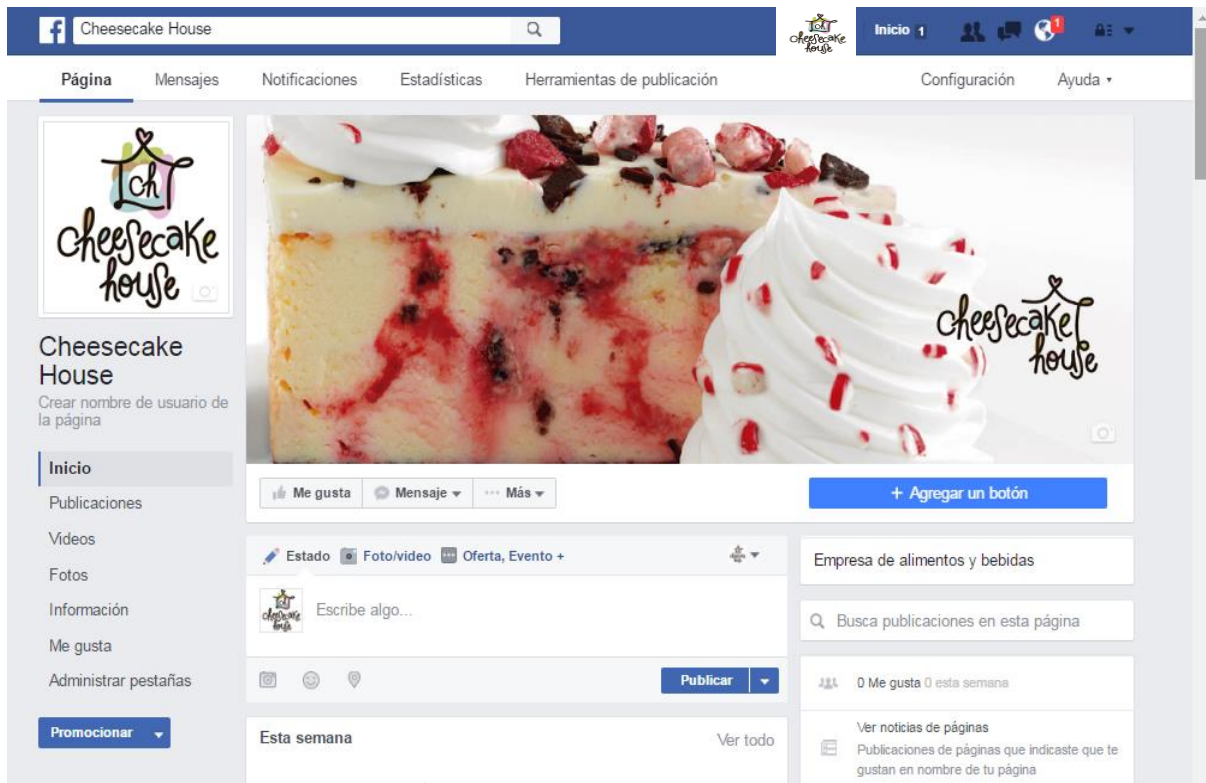
*Figura 45.* Volante de promoción  
Fuente: Elaboración Propia

Otra manera como se hará la publicidad, es por un espacio en un programa de televisión de canal local, en un programa llamado “entre Gente”. La primera aparición por televisión será una entrevista, un día de la semana, antes de la inauguración, para anunciarla.

Las siguientes presentaciones, serán con un tiempo de 5 a 10 minutos, 2 días en cada mes, por 6 meses seguidos. Donde se mostrarán un nuevo pastel que se ofrecerá en la pastelería, para que el consumidor pueda ir conociendo cada producto que se venderá.

También se utilizará mucho las redes sociales, una cuenta de Facebook, especializada solo para la pastelería, donde se publicará cada semana nuevas fotos de los pasteles elaborados.

Además, la cuenta de Facebook, es también una herramienta para contactarse con el cliente directamente y poder realizar los pedidos que serán entregados con el servicio de delivery.



*Figura 46.* Cuenta de Facebook  
Fuente: Elaboración Propia



*Figura 47.* Cheesecake de Oreo  
Fuente: Elaboración Propia



*Figura 48.* Cheesecake de Fresa  
Fuente: Elaboración Propia



*Figura 49.* Cheesecake clásico de Fresa  
Fuente: Elaboración Propia



*Figura 50.* Cheesecake y Crema Volteada  
Fuente: Elaboración Propia



*Figura 51.* Imagen de publicidad para Facebook  
Fuente: Elaboración Propia

Las imágenes presentadas fueron elaboradas con las fotos propias de los pasteles, siendo parte de la publicidad que se realiza en la cuenta de Facebook de la Pastelería.

Así cada pastel es la atracción de la pastelería tal cual es la presentación.

### 4.3. Viabilidad técnica – operativa

El objetivo del estudio de la viabilidad técnica –operativa consistió en definir la localización de la planta, la capacidad de producción y tamaño del mismo. También determinar el flujograma del proceso con más relevancia en la pastelería.

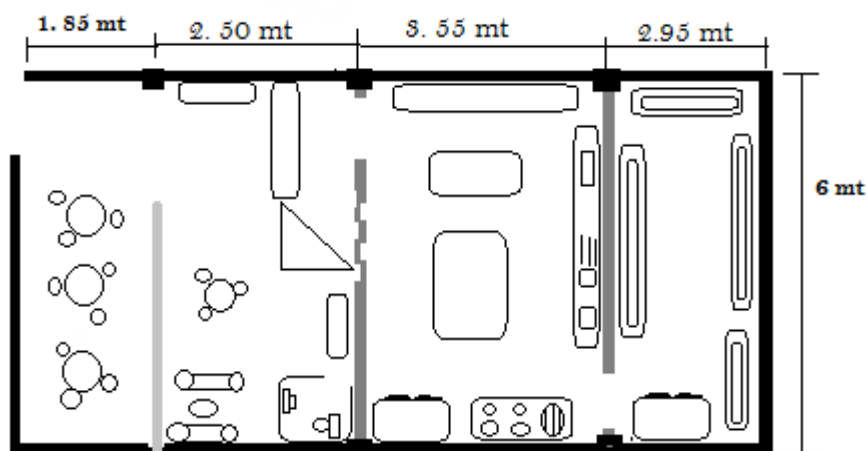
#### 4.3.1. Tamaño del Proyecto

En Chiclayo existen 388, 971 personas económicamente activa (PEA), que están dispuestos a pagar por un tipo de servicio especializado e innovador con productos nuevos en la carta de una pastelería.

Esta demanda genera un nicho de mercado de personas, suficiente para determinar necesidades y preferencias en los clientes chiclayanos que asisten a una pastelería a comprar.

El proyecto tiene un área total de 9 metros de largo y 6 metro de ancho, con una pequeña terraza de 1,85 metros x 6 metros. Dividido en 3 áreas específicas: área de atención al cliente, área de producción y área de almacén.

Ocupando un total de 45 metros cuadrados.



*Figura 52.* Plano de pastelería  
Fuente: Elaboración Propia

#### 4.3.2. Capacidad de planta

Como se mencionó anteriormente, la demanda proyectada se realizó según la capacidad de planta o capacidad de producción.

Es así como se pudo determinar cuánto es la producción diaria, y así conseguir cuánto se producirá cada año a partir del 2017.

Tabla 26.

*Capacidad de producción año cero*

Capacidad de Producción en año 0	
Diario	9
Semanal	54
Mensual	216
Anual	2592

Pasteles de 1kl

Fuente: Elaboración propia

A demás para determinar la capacidad de producción, se tuvo en cuenta que solo se cuenta para la elaboración de pasteles un ayudante de cocina, una sola cocina, un horno, una refrigeradora, dos licuadoras, dos batidoras y elementos básicos de pastelería.

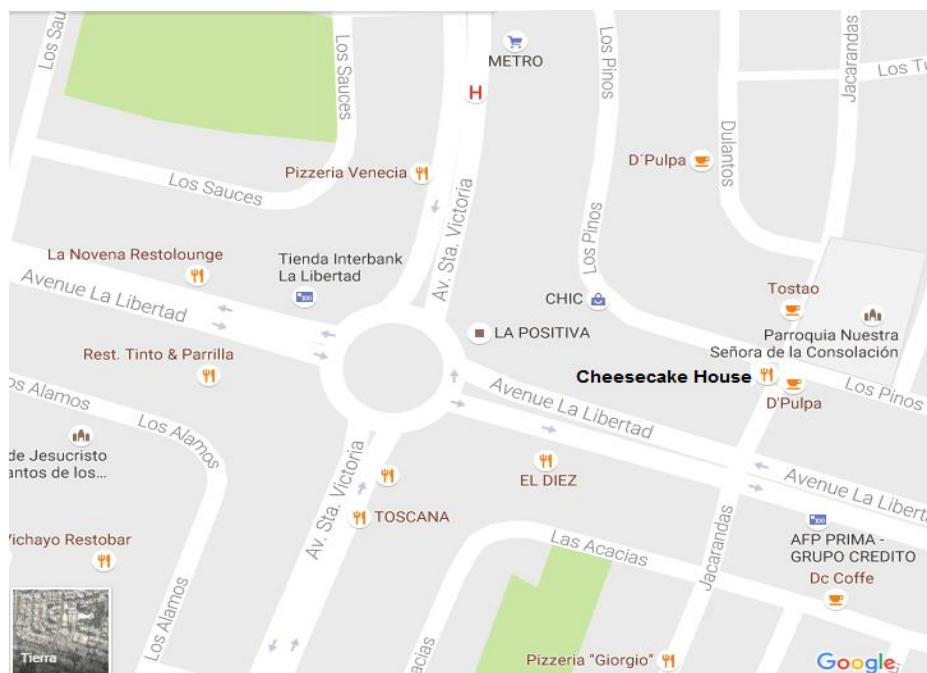
#### 4.3.3. Localización del Proyecto

- Macro Localización

La Pastelería “Cheesecake House” quedará ubicada en:

- País: Perú
- Región: Costa
- Departamento: Lambayeque
- Provincia: Chiclayo

- Ciudad: Chiclayo
- Sector: Urbanización Santa Victoria



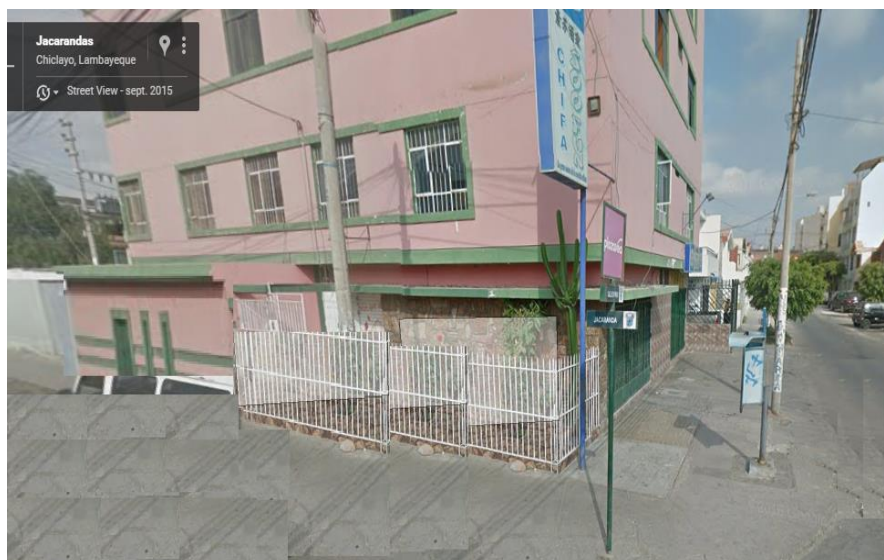
*Figura 53.* Mapa de pastelería

Fuente: Google Maps

- Micro Localización

- Provincia: Chiclayo
- Distrito: Chiclayo
- Dirección Principal: Exactamente en la esquina entre la calle Los Pinos y Jacarandas, la cual se encuentra ubicada en pleno centro de la Urbanización Santa Victoria y está ubicada estratégicamente para llegar a los consumidores entre las edades de 20 a 65 años de edad de ambos sexos.

Está ubicada estratégicamente entre distintos tipos de establecimientos como una cafetería, una Sanguchería, una chifa y una iglesia. Así las personas tendrán opciones variadas para escoger.



*Figura 54.* Ubicación.  
Fuente: Google Maps

## 4.3.4. Diagrama de Flujo

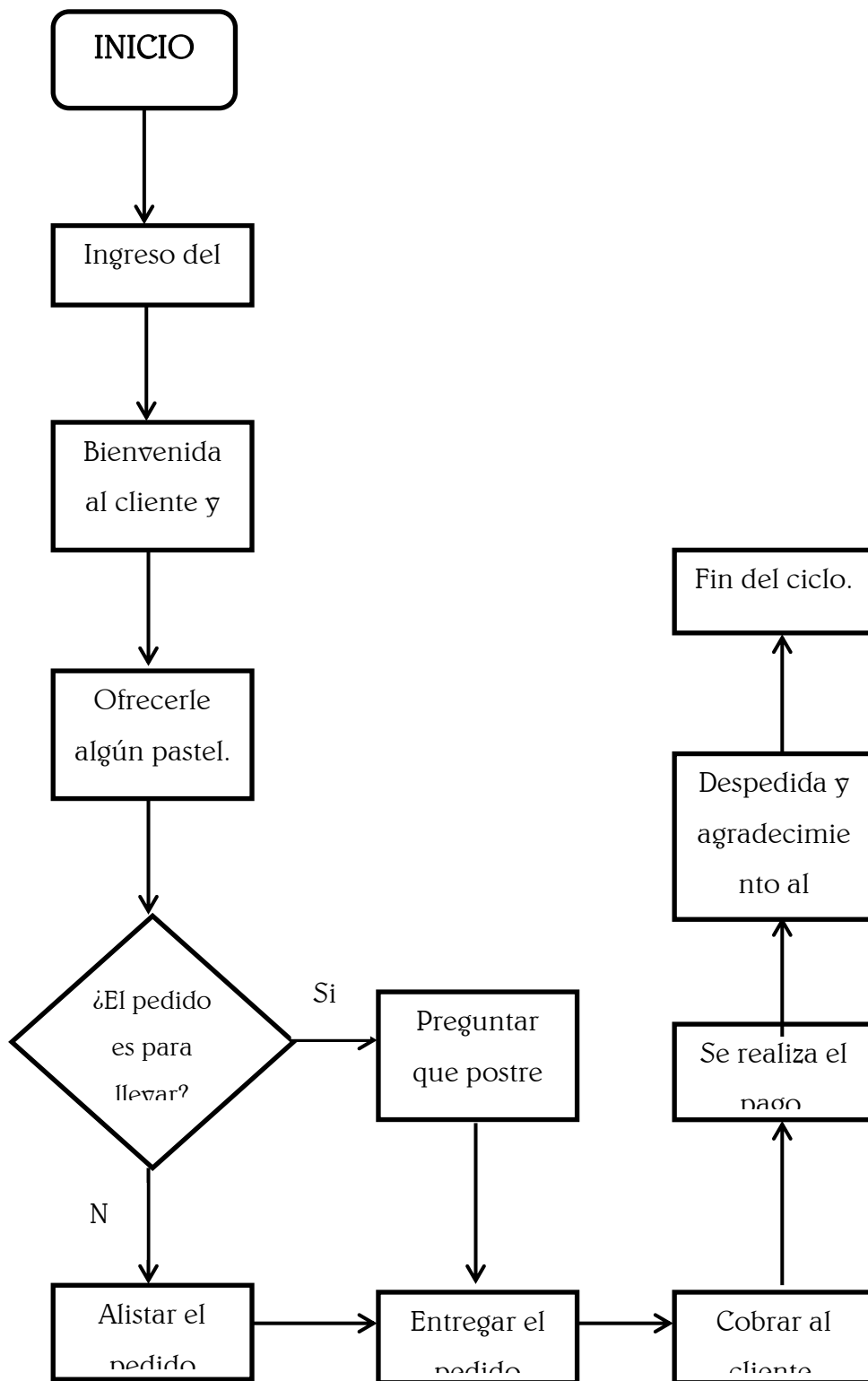


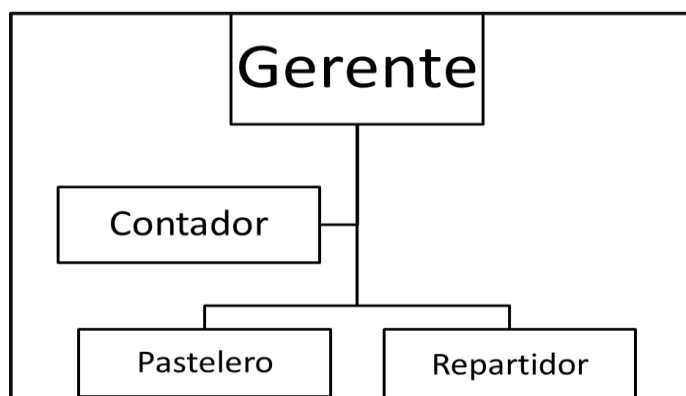
Figura 55. Flujograma  
Fuente: Elaboración propia

#### 4.4. Viabilidad organizacional y de personas

A continuación, se detalla los puestos de trabajo, y las personas necesarias para cubrirlos, esto se realiza mediante un organigrama, que permite visualizar las relaciones de supervisión y líneas de mando de la empresa.

##### 4.4.1. Organigrama

La empresa está organizada de la siguiente manera:



*Figura 56.* Organigrama  
Fuente: Elaboración propia

Tabla 27

##### *Numeración de puestos*

N°	Puesto	N° de Colaboradores
1	Gerente	1
2	Contador	1
3	Pastelero	1
4	Repartidor	1
<b>Total</b>		<b>4</b>

Fuente: Elaboración propia

#### 4.4.2. Manual de funciones de la organización

Se realizó un pequeño manual de funciones de cada personal en la pastelería, para así poder trabajar de manera ordenada. Describe las tareas de todos los puestos de la empresa, el perfil de cada uno de ellos para marcar responsabilidades y contribuir con un ambiente laboral agradable sin conflictos.

- Gerente

**Puesto:** Administrador

**Subordinado:** Pastelero y Repartidor

**Funciones:** Asegurar el suministro de insumos; surtir oportunamente la cocina; localizar proveedores que suministren insumos adecuados; conseguir productos de calidad a los mejores precios; registrar los gastos de insumos. Gestionar la productividad; planear, organizar, dirigir y controlar todas las actividades de la pastelería; implantar políticas y procedimientos; llevar a cabo reuniones para tratar asuntos importantes; supervisar y analizar: precios, ventas, costos, compras, entradas y salidas de insumos; revisar el presupuesto; revisar y evaluar periódicamente el grado de aceptación de los clientes para proponer nuevas políticas.

**Perfil:** Destreza comunicativa, analítico, intuitivo; académico: graduado en Administración Hotelera o Administración. Tener disponibilidad para trabajar 8 horas diarias, 6 días de la semana.

- Pastelero

**Jefe inmediato:** Gerente

**Funciones:** Asistir al Administrador; acondicionar los insumos para su almacenamiento; ordenar los insumos según los estándares de calidad; limpiar, pelar, lavar, cortar y picar insumos para ser transformados; lavar y limpiar vajilla, equipos y utensilios de cocina; desechar residuos de insumos. Seguir los

procedimientos de la preparación de los pasteles y cheesecake dirigidos por el Administrador. Cumplir con las recetas estándar que el administrador le consignará. Limpiar y ordenar su área de trabajo

**Perfil:** ordenado, energía elevada; académico: estudiante de gastronomía; laboral: mínimo 3 meses de experiencia en un cargo similar. Tener disponibilidad para trabajar 8 horas diarias, 6 días de la semana.

- Repartidor

**Jefe inmediato:** Gerente

**Funciones:** Será contratado como time partido, tiempo partido, y los horarios serán de acuerdo a la lista de pedidos por entregar, ya que se establecerá un horario de entregas a domicilio gratuito, que se encargará nuestro personal para hacer esa actividad. Llevar los pasteles a los lugares solicitados con el cuidado adecuado y conseguir que el pedido llegue al destino de manera intacta.

**Perfil:** responsable, honesto y ordenado en el trabajo.

- Áreas terceras

Gestión contable: Controlar situación económica-financiera (Mensual)

Mantenimiento y reparación (Mensual)

#### 4.5. Viabilidad económica - financiera

Este análisis permitió conocer si existe algún riesgo, el estudio económico financiero tuvo por objetivo medir la viabilidad de la inversión planeada, así como evaluar la capacidad de generar flujos de ingresos, justificar y controlar los egresos necesarios, saber el rendimiento económico y financiero que se espera obtener del nuevo negocio y contar con la herramienta que permita controlar su crecimiento y desarrollo de la empresa.

##### 4.5.1. Inversión Inicial

La inversión inicial sirvió como primer alcance, para determinar todo lo que la pastelería necesita para empezar a ejercer.

En esta parte se especificó todo el material, utensilios y herramientas necesarias, clasificándolo en inversión tangible como inversión intangible obteniendo un presupuesto completo de todo ello para la puesta en marcha del proyecto. A continuación, se muestra la inversión según la clasificación.

##### 4.5.1.1. Inversión Tangible

La inversión tangible, se dividió en inversión tangible mueble e inmueble para poder tener un orden de todo lo necesario.

La inversión tangible mueble se clasifico por utensilios de pastelería, instrumentos de cocina, ambientación o montaje de pastelería y herramientas de limpieza. Mostrándose en las siguientes tablas Siendo un total de S/. 17,783.80.

Tabla 28

*Inversión tangible mueble*

INVERSION TANGIBLE MUEBLE					
Concepto	Marca	Proveedor	Precio Unitario	Cant	Precio Total
Utensilios de pastelería					
Abrelatas	Aro	Makro	S/. 4.50	2	S/. 9.00
Bandejas	Aro	Makro	S/. 9.80	3	S/. 29.40
Balanza	Electrónica	Makro	S/. 17.60	1	S/. 17.60
	Manual	Makro	S/. 6.70	1	S/. 6.70
Batidor de globo	Aro	Makro	S/. 4.90	2	S/. 9.80
Cornetes	Aro	Makro	S/. 18.90	1	S/. 18.90
Kit de cucharas medidoras	Aro	Makro	S/. 12.00	1	S/. 12.00
Moldes de Cheesecake	Aro	Makro	S/. 24.50	4	S/. 98.00
	Aro	Makro	S/. 1.50	12	S/. 18.00

Fuente: Elaboración propia

INVERSION TANGIBLE MUEBLE					
Concepto	Marca	Proveedor	Precio Unitario	Cant	Precio Total
Utensilios de pastelería					
Moldes para otro pasteles	Aro	Makro	S/. 15.90	2	S/. 31.80
	Aro	Makro	S/. 30.00	1	S/. 30.00
	Aro	Makro	S/. 19.80	2	S/. 39.60
	Aro	Makro	S/. 20.00	2	S/. 40.00
Moldes para otro pasteles	Aro	Makro	S/. 15.90	2	S/. 31.80
	Aro	Makro	S/. 4.00	12	S/. 48.00
	Aro	Makro	S/. 9.90	1	S/. 9.90
	Aro	Makro	S/. 12.00	2	S/. 24.00
Moldes de diseño	Aro	MAKRO	S/. 22.00	1	S/. 22.00
Tabla de picar	Aro	Makro	S/. 29.30	1	S/. 29.30

Exprimidor	Aro	Makro	S/. 15.00	1	S/. 15.00
Manga pastelera	Aro	Makro	S/. 3.80	2	S/. 7.60
Recipientes	Kit de vidrio	Makro	S/. 25.00	1	S/. 25.00
	Kit de acero	Makro	S/. 20.00	1	S/. 20.00
	Kit de aluminio	Makro	S/. 15.00	1	S/. 15.00
Espátulas	Aro	Makro	S/. 16.00	1	S/. 16.00
Taza medidoras	Aro	Makro	S/. 7.35	2	S/. 14.70
Tamiz de harina	Aro	Makro	S/. 9.90	1	S/. 9.90
Onzera	Aro	Makro	S/. 3.50	1	S/. 3.50
Kit Cucharas para batir	Aro	Makro	S/. 12.00	1	S/. 12.00
Kit Brochas	Aro	Makro	S/. 17.00	1	S/. 17.00
Rodillo	Aro	Makro	S/. 4.90	2	S/. 9.80
Tapers	Aro	Makro	S/. 12.00	2	S/. 24.00
Cocina + Campana	Solé	Saga Falabella	S/. 2,574.00	1	S/. 2,574.00
Refrigeradora	Daewoo	Plaza Vea	S/. 1,500.00	1	S/. 1,500.00
Frijo bar	Daewoo	Saga Falabella	S/. 399.00	1	S/. 399.00

Fuente: Elaboración propia

INVERSION TANGIBLE MUEBLE					
Concepto	Marca	Proveedor	Precio Unitario	Cant	Precio Total
Utensilios de pastelería					
Ollas	Tramontina	Saga Falabella	S/. 249.00	1	S/. 249.00
Repostero de Melamine	Particular	Particular	S/. 700.00	1	S/. 700.00
Mesa de acero	Particular	Makro	S/. 450.00	2	S/. 900.00
Tapers grandes	Rey	Makro	S/. 29.90	1	S/. 29.90
Menaje	Platos	Makro	S/. 550.00	1	S/. 550.00

	Cucharitas	Makro	S/. 230.00	1	S/. 230.00
Microondas	Samsung	Makro	S/. 369.00	1	S/. 369.00
Cuchillo	-	Makro	S/. 15.00	2	S/. 30.00
Batidora manual	Imaco	Makro	S/. 60.00	2	S/. 120.00
Batidora de mesa	Boach	Saga Falabella	S/. 799.00	1	S/. 799.00
Licuadaora	Oster	Makro	S/. 340.00	2	S/. 680.00
Horno	Oster	Saga Falabella	S/. 700.00	1	S/. 700.00
Mesa para 2	Just Hc	Sodimac	S/. 249.00	2	S/. 498.00
Mesa para 3	Just Hc	Sodimac	S/. 320.00	2	S/. 640.00
Juego de muebles para 2	Just Hc	Sodimac	S/. 420.00	1	S/. 420.00
Mostrador	Particular	Sodimac	S/. 2,500.00	1	S/. 2,500.00
Cuadros	Sodimac	Sodimac	S/. 19.00	3	S/. 57.00
Mesa de centro	Just Hc	Sodimac	S/. 100.00	1	S/. 100.00
Laptop	Samsung	Metro	S/. 1,500.00	1	S/. 1,500.00
Router Internet	Nucom	Movistar	S/. 125.00	1	S/. 125.00
Teléfono	Nucom	Movistar	S/. 100.00	1	S/. 100.00
Papelera	Rey	Metro	S/. 10.50	1	S/. 10.50
Lámpara de techo	Casa bonita	Sodimac	S/. 160.00	1	S/. 160.00
Silla de escritorio	Rey	Tottus	S/. 145.00	1	S/. 145.00
Escritorio	Rey	Sodimac	S/. 200.00	1	S/. 200.00

Fuente: Elaboración propia

### INVERSION TANGIBLE MUEBLE

Concepto	Marca	Proveedor	Precio Unitario	Cant	Precio Total
Utensilios de pastelería					
Letrero Luminoso	Imprenta	Imprenta	S/. 450.00	1	S/. 450.00
Banner	Imprenta	imprenta	S/. 60.00	1	S/. 60.00
Tabla de entrada	Sodimac	Sodimac	S/. 130.00	1	S/. 130.00
Basurero	Rey	Makro	S/. 50.00	2	S/. 100.00
Recogedor	Virutex	Makro	S/. 17.40	1	S/. 17.40
Hisopo de baño	Vigar	Makro	S/. 10.20	1	S/. 10.20
Desatorado	Virutex	Makro	S/. 7.80	1	S/. 7.80
Trapero	Virutex	Makro	S/. 7.70	1	S/. 7.70
<b>TOTAL DE INSTRUMENTOS</b>					<b>S/. 17,783.80</b>

Fuente: Elaboración propia

En la inversión tangible inmueble, se consideró los 3 primeros meses del alquiler siendo un total de S/. 2,400.00.

Tabla 29

*Inversión tangible inmueble*

INVERSION TANGIBLE INMUEBLE			
Concepto	Costo de Mes	Cantidad de Mes	Total
Alquiler de Local (en meses)	800	3	S/. 2,400.00

Fuente: Elaboración propia

Después de haber calculado el monto total de toda la inversión tangible mueble siendo S/. 17,783.80., como inmueble que es S/. 2,400.00; se determina que dicha inversión consta de un total de S/. 20,183.80.

Tabla 30

*Resumen de Inversión tangible*

<b>Resumen de Inversión Tangible</b>	<b>Monto</b>
Inversión Tangible Mueble	S/. 17,783.80
Inversión Tangible Inmueble	S/. 2,400.00
<b>Total Inversión Tangible</b>	<b>S/. 20,183.80</b>

Fuente: Elaboración propia

#### 4.5.1.2. Inversión Intangible

Esta inversión no tiene un cuerpo material, pero conforman una parte fundamental para la puesta en marcha de la empresa, ya que son todos los permisos, licencias de funcionamiento que permiten que la empresa pueda ejercer sin ningún problema. En esta parte se incluyó desde la búsqueda de nombre, reserva y registro, hasta licencias y certificaciones de funcionamiento. Se detallan en la siguiente tabla 31.

Tabla 31

#### *Inversión intangible*

<b>Trámites Legales de Constitución</b>			
Concepto	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Verificación y reserva de nombre en SUNARP	1	S/. 15.00	S/. 15.00
Minuta	1	S/. 200.00	S/. 200.00
Escritura Pública	1	S/. 240.00	S/. 240.00
Licencia de funcionamiento	1	S/. 491.53	S/. 491.53
Inspección INDECI	1	S/. 192.50	S/. 192.50
Derecho por publicidad en vía pública	1	S/. 232.90	S/. 232.90
Registro en INDECOPI	1	S/. 580.00	S/. 580.00
<b>TOTAL</b>			<b>S/. 1,951.93</b>

Fuente: Elaboración propia

#### 4.5.2. Costos

Los costos del proyecto trabajados fueron costos fijos y variables, como se muestra a continuación para poder definir la estructura de costos a lo largo de los próximos 5 años.

#### 4.5.2.1. Costos Fijos

Los costos fijos, son un monto de la inversión que cumple un ciclo de producción y son dados mes a mes ya establecidos, a veces suelen cambiar por algún aumento o baja producción, pero se mantendrán cada mes.

Entre ellos están las remuneraciones del personal, los costos de servicio, artículos de oficina y artículos de limpieza. Necesarios para la ejecución y producción de los productos. Siendo un total de S/. 48,433.00 soles anuales. Como se muestra en las siguientes tablas

Tabla 32

#### *Costos Fijos, Remuneraciones*

REMUNERACIONES				
Personal	Costo Mensual	Cantidad por Año	Costo Anual	
Administrador	S/. 1,000.00	14	S/. 14,000.00	
Contador	S/. 350.00	12	S/. 4,200.00	
Pastelero	S/. 850.00	14	S/. 11,900.00	
Repartidor	S/. 550.00	12	S/. 6,600.00	
<b>TOTAL</b>	<b>S/. 2,750.00</b>		<b>S/. 36,700.00</b>	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 33

#### *Costos Fijos, Servicios*

SERVICIO
----------

Gasto	Costo Mensual	Cantidad por Año	Costo Anual
Alquiler Local	S/. 800.00	9	S/. 7,200.00
Luz	S/. 100.00	12	S/. 1,200.00
Agua	S/. 60.00	12	S/. 720.00
Dúo Movistar (Internet + Línea Básica)	S/. 80.00	12	S/. 960.00
Gas	S/. 66.00	12	S/. 792.00
<b>TOTAL</b>	<b>S/. 1 106.00</b>		<b>S/. 10,872.00</b>

Fuente: Elaboración propia

Cabe mencionar que, en el caso del alquiler, en el primer año, solo se toma 9 meses, ya que los tres primeros meses se pagaron en la inversión tangible inmueble. Luego, en los siguientes 4 años, el costo del alquiler cambia S/. 13,272.00 anual, siendo tomados 12 meses de alquiler. Siendo este dato importante, porque es utilizado en la estructura de costos, (ver tabla 62).

Tabla 34

*Costos Fijos, Artículos de oficina*

ARTÍCULOS DE OFICINA			
Gasto	Costo Mensual	Cantidad por Año	Costo Anual
Tarjetas de Presentación (millar)	S/. 60.00	1	S/. 60.00
Volantes B11(millar)	S/. 68.00	1	S/. 68.00
Papel bond A4 (millar)	S/. 22.00	1	S/. 22.00
Lapiceros	S/. 15.00	1	S/. 15.00
<b>TOTAL</b>	<b>S/. 165.00</b>		<b>S/. 165.00</b>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 35

*Costos Fijos, Artículos de limpieza*

ARTÍCULOS DE LIMPIEZA
-----------------------

Gasto	Costo Mensual		Cantidad por Año	Costo Anual	
Limpia Todo	S/.	10.50	12	S/.	126.00
Limpia Vidrios	S/.	6.20	12	S/.	74.40
Limpia Grasa	S/.	3.50	12	S/.	42.00
Papel Higiénico	S/.	15.00	12	S/.	180.00
Papel Toalla	S/.	4.50	12	S/.	54.00
Trapitos Amarillos	S/.	4.50	12	S/.	54.00
Poet	S/.	3.20	12	S/.	38.40
Lejía	S/.	5.60	12	S/.	67.20
Lavavajillas	S/.	5.00	12	S/.	60.00
<b>TOTAL</b>	<b>S/.</b>	<b>58.00</b>		<b>S/.</b>	<b>696.00</b>

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 36, se puede apreciar el costo fijo total del primer año, y el costo fijo total de los cuatro siguientes años. Fue necesario tener en claro los diferentes valores para al momento de realizar la estructura de costos, en el segundo año saber que se incluyó el costo del alquiler por los 12 meses.

Tabla 36

*Resumen de costos fijos*

Costos Fijos	Primer Año		Siguietes 4 años	
Remuneraciones	S/.	36,700.00	S/.	36,700.00
Servicio	S/.	10,872.00	S/.	13,272.00
Artículos de Oficina	S/.	165.00	S/.	165.00
Artículos de Limpieza	S/.	696.00	S/.	696.00
Total por año	S/.	48,433.00	S/.	50,833.00

Fuente: Elaboración propia

4.5.2.2. Costos Variables

Para poder determinar los costos variables, se empleó antes un maestro de almacén, que sirvió como una base de datos de todos los insumos empleados para la preparación de cada producto. Y luego así poder obtener un costo variable seguro de los mismos.

Tabla 37

*Maestro de almacén*

Maestro de Almacén						
Insumo	Marca	Descripción	Unid	Precio total	Total en (gr/ml)	Precio Unitario (gr/ml)
Galleta Vainilla	Field	32 sxp = 7,104 gr	Caja	S/. 54.99	7104	S/. 0.0077
Mantequilla sin sal	Gloria	24 unid de 200 gr c/u	Caja	S/. 129.79	4800	S/. 0.0270
Leche condensada	Nestlé	24 unid de 395 gr	Caja	S/. 96.05	9480	S/. 0.0101
Queso crema	Philadelphia	36 unid de 227 gr	Caja	S/. 292.92	8172	S/. 0.0358
Crema de leche	Nestlé	10 unid de 946 ml	Caja	S/. 106.40	9460	S/. 0.0112
Colapez	Fleischmann	12 uni en 8 cjtas de 20 gr	Caja	S/. 99.60	1440	S/. 0.0692
Galleta oreo	Nabisco	28 sxp de 6 pqt = 6,048	Caja	S/. 85.17	6048	S/. 0.0141

Fuente: Elaboración propia

Maestro de Almacén
--------------------

Insumo	Marca	Descrip	Unid	Precio total	Total en (gr/ml)	Precio Unitario (gr/ml)
Galleta de chocolate	Tentación – Nabisco	8 sxp de 6 pqtts = 1,824	Caja	S/. 19.39	1824	S/. 0.0106
Manjar blanco	Nestlé	12 uni de 1 kl c/u = 12 000	Caja	S/. 125.00	12 000	S/. 0.0104
Azúcar blanca granulada	Cartavio	Bolsa de 1kl	Caja	S/. 3.50	1000	S/. 0.0035
Harina sin preparar	Blanca flor	12 uni de 1 kl c/u = 12, 000	Caja	S/. 37.00	12000	S/. 0.0031
Harina preparada	Blanca flor	13 uni de 1 kl c/u = 12, 000	Caja	S/. 60.79	12000	S/. 0.0051
Vainilla	Negrita	12 bot de 90 ml = 1, 080	Caja	S/. 11.15	1080	S/. 0.0103
Sal	Micasa	25 bol de 1 kl = 25000	Caja	S/. 25.19	25000	S/. 0.0010
Huevos	Eldorado	180 unidades	Caja	S/. 52.55	180	S/. 0.2919
Polvo para hornear	Fleischman n	12 uni en 8 cjtas de 20 gr = 1440	Caja	S/. 66.00	1440	S/. 0.0458
Leche evaporada	Gloria	48 trr de 400 gr = 19200	Caja	S/. 128.99	19200	S/. 0.0067
Azúcar rubia	Cartavio	Bolsa de 1kl	Caja	S/. 2.50	1000	S/. 0.0025
Chocolate	Negusa	Caja x 6 barras de 100 gr	Caja	S/. 9.00	600	S/. 0.0150
Bizcotelas	Granel	Caja de 25 uni	Caja	S/. 10.00	25	S/. 0.4000

Fuente: Elaboración propia

Insumo	Marca	Descrip	Unid	Precio total	Total en (gr/ml)	Precio Unitario (gr/ml)
Cocoa	Winter	6 bol de 1kl = 6000	Caja	S/. 170.70	6000	S/. 0.0285
Azúcar impalpable	Fleischmann	bolsa de 4 kl	Bolsa	S/. 24.95	4000	S/. 0.0062
Crema chantilly	Fleischmann	caja de 1 lt	Caja	S/. 10.41	1000	S/. 0.0104
Gelatina de fresa	Royal	5 kl	Caja	S/. 28.00	5000	S/. 0.0056
Aceite	Primor	Botella de 5 lt	Galón	S/. 28.99	5000	S/. 0.0058
Bicarbonato de Sodio	-		caja	S/. 59.00	1000	S/. 0.0590
Glucosa	-	Taper de 500 gr	Caja	S/. 8.00	500	S/. 0.0160
Maicena	Negrita	12 cjtas de 100 gr =1200	Caja	S/. 14.29	1200	S/. 0.0119
Fresa	Fruta de estación	1 KILO	Caja	S/. 15.00	1000	S/. 0.0150
Maracuyá	Fruta de estación	1 KILO	Caja	S/. 5.00	1000	S/. 0.0050
Mango	Fruta de estación	1 KILO	Caja	S/. 3.50	1000	S/. 0.0035
Sauco	Mermelada	Taper de 500 gr	Caja	S/. 4.50	500	S/. 0.0090
Limón	Fruta	1 KILO	Caja	S/. 3.50	1000	S/. 0.0035
Manzana	Fruta	1 KILO	Caja	S/. 4.20	1000	S/. 0.0042
Naranja	Fruta	1 KILO	Caja	S/. 6.50	1000	S/. 0.0065
Cerezas	Santis	Frasco de 1kl	Lata	S/. 32.59	1000	S/. 0.0326

Fuente: Elaboración propia

Maestro de Almacén							
Insumo	Marca	Descrip	Unid	Precio total	Total en (gr/ml)	Precio Unitario (gr/ml)	
Pecana	Granel	Bolsa de 200 gr	Caja	S/. 7.80	200	S/. 0.0390	
Coco rallado	Granel	Bolsa de 100 gr	Caja	S/. 2.20	100	S/. 0.0220	
Chispas de chocolate	Aros	Bolsa de 500 gr	Caja	S/. 11.59	500	S/. 0.0232	
Grajeas	Aros	Bolsa de 500 gr	Caja	S/. 7.35	100	S/. 0.0735	
Maní	Granel	Bolsa de 100 gr	Caja	S/. 2.40	100	S/. 0.0240	
Durazno	Aconcagua	12 Latas de 822 gr =9864	Caja	S/. 83.99	9864	S/. 0.0085	
Base de ternopor 28cm	Aro	BOLSA x 25 UNI de 28 CM	Caja	S/. 12.00	25	S/. 0.4800	
Base de ternopor 24cm	Aro	BOLSA x 25 UNI de 24 CM	Caja	S/. 10.00	25	S/. 0.4000	
Caja de cartón 28cm	Aro	Paquete x 25 UNI de 30x30x6cm	Caja	S/. 34.00	25	S/. 1.3600	
Caja de cartón 24cm	Aro	Paquete x 25 UNI de 20x20x4cm	Caja	S/. 32.00	25	S/. 1.2800	
Envase personal Redondo	Aro	Paquete x 100 uni	Caja	S/. 80.00	100	S/. 0.8000	
Envase personal Triangular	Aro	Paquete x 100 uni	Caja	S/. 85.00	100	S/. 0.8500	
Sticker con logo	Imprenta	Paquete x 100 uni	Caja	S/. 55.00	100	S/. 0.5500	

Fuente: Elaboración propia

Maestro de Almacén							
Insumo	Marca	Descrip	Unid	Precio total	Total en (gr/ml)	Precio Unitario (gr/ml)	
Servilletas	Aro	Paquete x 100 uni	Caja	S/. 2.50	100	S/. 0.0250	
Cucharitas	Aro	Paquete x 100 uni	Caja	S/. 4.50	100	S/. 0.0450	

Fuente: Elaboración propia

Teniendo una base de datos de todos los insumos a necesitar, se realizó el costo de cada pastel a preparar.

Tabla 38

*Receta de Cheesecake de fresa*

Costeo de Receta					
Producto		<b>CHEESECAKE DE FRESA</b>			
Insumo	Cantidad	Unidad de medida	Costo unitario	Costo Total	
<b>MASA</b>					
Galleta (1sx/3pqt)	336	Gr	S/. 0.01	S/. 2.60	
mantequilla (150 gr)	150	Gr	S/. 0.03	S/. 4.06	
<b>RELLENO</b>					
Queso crema	227	Gr	S/. 0.04	S/. 8.14	
Crema de Leche	450	MI	S/. 0.01	S/. 5.06	
Leche condensada	395	MI	S/. 0.01	S/. 4.00	
Colapez	40	Gr	S/. 0.07	S/. 2.77	
Fresas	1	Kl	S/. 4.50	S/. 4.50	
Azúcar	125	Gr	S/. 0.00	S/. 0.44	
Base	1	Unidad	S/. 0.48	S/. 0.48	
Caja de entrega	1	Unidad	S/. 1.36	S/. 1.36	
entrega personal	1	Unidad	S/. 0.80	S/. 0.80	
<b>COSTO TOTAL</b>				<b>S/. 33.40</b>	
<b>COSTO POR PORCIÓN</b>				<b>S/. 3.34</b>	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 39

*Receta de Cheesecake de maracuyá*

Costeo de Receta					
Producto		<b>CHEESECAKE DE MARACUYA</b>			
Insumo	Cantidad	Unidad de medida	Costo unitario	Costo Total	
<b>MASA</b>					
Galleta (1sx/3pqt)	336	unidad	S/. 0.01	S/. 2.60	
mantequilla (150 gr)	150	gr	S/. 0.03	S/. 4.06	
<b>RELLENO</b>					
Queso crema	227	unidad	S/. 0.04	S/. 8.14	
Crema de Leche	450	lt	S/. 0.01	S/. 5.06	
Leche condensada	395	Unidad	S/. 0.01	S/. 4.00	
Colapez	40	Unidad	S/. 0.00	S/. 0.00	
MARACUYA	1	kl	S/. 5.00	S/. 5.00	
Azúcar	125	gr	S/. 0.00	S/. 0.44	
Base	1	Unidad	S/. 0.48	S/. 0.48	
Caja de entrega	1	Unidad	S/. 1.36	S/. 1.36	
				S/. 31.13	
<b>COSTO TOTAL</b>				<b>S/. 31.13</b>	
<b>COSTO POR PORCIÓN</b>				<b>S/. 3.11</b>	

Fuente: Elaboración propia



Figura 57. Cheesecake de maracuyá

Tabla 40

*Receta de Cheesecake de sauco*

Costeo de Receta					
Producto		<b>CHEESECAKE DE SAUCO</b>			
Insumo	Cantidad	Unidad de medida	Costo unitario	Costo Total	
<b>MASA</b>					
Galleta (1sx/3pqt)	336	unidad	S/. 0.01	S/. 2.60	
mantequilla (150 gr)	150	gr	S/. 0.03	S/. 4.06	
<b>RELLENO</b>					
Queso crema	227	unidad	S/. 0.04	S/. 8.14	
Crema de Leche	450	lt	S/. 0.01	S/. 5.06	
Leche condensada	395	Unidad	S/. 0.01	S/. 4.00	
Colapez	40	Unidad	S/. 0.07	S/. 2.77	
SAUCO	1	kl	S/. 4.50	S/. 4.50	
Azúcar	50	gr	S/. 0.00	S/. 0.18	
Base	1	Unidad	S/. 0.48	S/. 0.48	
Caja de entrega	1	Unidad	S/. 1.36	S/. 1.36	
				S/. 33.14	
<b>COSTO TOTAL</b>				<b>S/. 33.14</b>	
<b>COSTO POR PORCIÓN</b>				<b>S/. 3.31</b>	

Fuente: Elaboración propia



Figura 58. Cheesecake de sauco

Tabla 41

*Receta de Cheesecake de mango*

Costeo de Receta					
Producto		<b>CHEESECAKE DE MANGO</b>			
Insumo	Cantidad	Unidad de medida	Costo unitario	Costo Total	
<b>MASA</b>					
Galleta (1sx/3pqt)	336	unidad	S/. 0.01	S/. 2.60	
mantequilla (150 gr)	150	gr	S/. 0.03	S/. 4.06	
<b>RELLENO</b>					
Queso crema	227	unidad	S/. 0.04	S/. 8.14	
Crema de Leche	450	lt	S/. 0.01	S/. 5.06	
Leche condensada	395	Unidad	S/. 0.01	S/. 4.00	
Colapez	40	Unidad	S/. 0.07	S/. 2.77	
Mango	1000	kl	S/. 0.00	S/. 3.50	
Azúcar	125	gr	S/. 0.00	S/. 0.44	
Base	1	Unidad	S/. 0.48	S/. 0.48	
Caja de entrega	1	Unidad	S/. 1.36	S/. 1.36	
				S/. 32.40	
<b>COSTO TOTAL</b>				<b>S/. 32.40</b>	
<b>COSTO POR PORCIÓN</b>				<b>S/. 3.24</b>	

Fuente: Elaboración propia

*Figura 59. Cheesecake de mango*

Tabla 42

*Receta de Cheesecake de oreo*

Costeo de Receta				
Producto	<b>CHEESECAKE DE OREO</b>			
Insumo	Cantidad	Unidad de medida	Costo unitario	Costo Total
<b>MASA</b>				
galleta Oreo	330	sixpack	S/. 0.01	S/. 2.55
mantequilla (150 gr)	150	Gr	S/. 0.03	S/. 4.06
<b>RELLENO</b>				
Queso crema	227	unidad	S/. 0.04	S/. 8.14
Crema de Leche	450	Lt	S/. 0.01	S/. 5.06
Leche condensada	395	Unidad	S/. 0.01	S/. 4.00
Colopez	40	Unidad	S/. 0.07	S/. 2.77
				S/. 0.00
Base	1	Unidad	S/. 0.48	S/. 0.48
Caja de entrega	1	Unidad	S/. 1.36	S/. 1.36
				S/. 28.42
<b>COSTO TOTAL</b>				<b>S/. 28.42</b>
<b>COSTO POR PORCIÓN</b>				<b>S/. 2.84</b>

Fuente: Elaboración propia

*Figura 60. Cheesecake de Oreo*

Tabla 43

*Receta de Cheesecake de chocolate*

Costeo de Receta					
Producto		<b>CHEESECAKE DE CHOCOLATE</b>			
Insumo	Cantidad	Unidad de medida	Costo unitario	Costo Total	
<b>MASA</b>					
Galleta (1sx/3pqt)	330	unidad	S/. 0.01	S/. 2.55	
mantequilla (150 gr)	150	gr	S/. 0.03	S/. 4.06	
<b>RELLENO</b>					
Queso crema	227	unidad	S/. 0.04	S/. 8.14	
Crema de Leche	450	lt	S/. 0.01	S/. 5.06	
Leche condensada	395	Unidad	S/. 0.01	S/. 4.00	
Colopez	40	Unidad	S/. 0.07	S/. 2.77	
Chocolate	300	gr	S/. 0.02	S/. 4.50	
	0				
Base	1	Unidad	S/. 0.48	S/. 0.48	
Caja de entrega	1	Unidad	S/. 1.36	S/. 1.36	
				S/. 32.92	
<b>COSTO TOTAL</b>				<b>S/. 32.92</b>	
<b>COSTO POR PORCIÓN</b>				<b>S/. 3.29</b>	

Fuente: Elaboración propia



Figura 61. Cheesecake de chocolate

Tabla 44

*Receta de Cheesecake de manjar blanco*

Costeo de Receta					
Producto		<i>Cheesecake de Manjar blanco</i>			
Insumo	Cantidad	Unidad de medida	Costo unitario	Costo Total	
<b>MASA</b>					
Galleta (1sx/3pqt)	350	unidad	S/. 0.01	S/. 2.55	
mantequilla (150 gr)	150	Gr	S/. 0.03	S/. 4.06	
<b>RELLENO</b>					
Queso crema	227	unidad	S/. 0.04	S/. 8.14	
Crema de Leche	450	Lt	S/. 0.01	S/. 5.06	
Leche condensada	395	Unidad	S/. 0.01	S/. 4.00	
Colapez	40	Unidad	S/. 0.07	S/. 2.77	
Manjar blanco	500	Gr	S/. 0.01	S/. 5.21	
Pecanas	125	Gr	S/. 0.04	S/. 4.88	
Base	1	Unidad	S/. 0.48	S/. 0.48	
Caja de entrega	1	Unidad	S/. 1.36	S/. 1.36	
				S/. 38.50	
<b>COSTO TOTAL</b>				<b>S/. 38.50</b>	
<b>COSTO POR PORCIÓN</b>				<b>S/. 3.85</b>	

Fuente: Elaboración propia



Figura 62. Cheesecake de manjar blanco

Tabla 45

*Receta de Pie de limón*

Costeo de Receta				
Producto	<i>Pie de Limón</i>			
Ingredientes	Cantidad	Unidad	Costo Unitario	Costo Total
<b>MASA</b>				
Harina sin preparar	150	gr	S/. 0.003	S/. 0.46
Azúcar blanca granulada	50	gr	S/. 0.004	S/. 0.18
Yemas	3	unidad	S/. 0.29	S/. 0.88
Mantequilla sin sal	80	gr	S/. 0.03	S/. 2.16
Vainilla	25	ml	S/. 0.01	S/. 0.26
Sal	25	gr	S/. 0.00	S/. 0.03
<b>RELLENO</b>				
Leche condensada	790	ml	S/. 0.01	S/. 8.00
Jugo de limón	240	gr	S/. 0.004	S/. 0.84
Yemas 4	1	Unidad	S/. 0.29	S/. 0.29
<b>MERENGUE</b>				
Claros 14	7	Unidad	S/. 0.29	S/. 2.04
Azúcar granulada	400	gr	S/. 0.00	S/. 1.40
Base	1	Unidad	S/. 0.48	S/. 0.48
Entrega	1	unidad	S/. 1.36	S/. 1.36
<b>COSTO TOTAL</b>				<b>S/. 18.38</b>
<b>COSTO POR PORCIÓN</b>				<b>S/. 1.84</b>

Fuente: Elaboración propia



Figura 63. Pie de limón

Tabla 46

*Receta de Pie de manzana*

Costeo de Receta				
Producto			<i>Pie de Manzana</i>	
Ingredientes	Cantidad	Unidad	Costo Unitario	Costo Total
<b>MASA</b>				
Harina sin preparar	150	Gr	S/. 0.003	S/. 0.46
Azúcar blanca granulada	50	Gr	S/. 0.004	S/. 0.18
Yemas	3	Unidad	S/. 0.29	S/. 0.88
Mantequilla sin sal	80	Gr	S/. 0.03	S/. 2.16
Vainilla	25	Cdita	S/. 0.01	S/. 0.26
Sal	25	Unidad	S/. 0.001	S/. 0.03
<b>RELLENO</b>				
Manzana	1000	Gr	S/. 0.004	S/. 4.20
Azúcar blanca granulada	50	Gr	S/. 0.004	S/. 0.18
Canela	1	Bolsita	S/. 1.00	S/. 1.00
<b>MERENGUE</b>				
Base	1	Unidad	S/. 0.48	S/. 0.48
Entrega	1	Unidad	S/. 1.36	S/. 1.36
CAPA que cubre				S/. 3.96
<b>COSTO TOTAL</b>				<b>S/. 15.13</b>
<b>COSTO POR PORCIÓN</b>				<b>S/. 1.51</b>

Fuente: Elaboración propia

*Figura 64. Pie de manzana*

Tabla 47

*Receta de Tarta de fresa*

Costeo de Receta				
Producto	<i>Tarta de fresa</i>			
Ingredientes	Cantidad	Unidad	Costo Unitario	Costo Total
<b>MASA</b>				
Harina sin preparar	150	gr	S/. 0.003	S/. 0.46
Azúcar blanca granulada	50	gr	S/. 0.004	S/. 0.18
Yemas	3	unidad	S/. 0.29	S/. 0.88
Mantequilla sin sal	80	gr	S/. 0.03	S/. 2.16
Vainilla	25	cdita	S/. 0.01	S/. 0.26
Sal	25	unidad	S/. 0.001	S/. 0.03
<b>CREMA PASTELERA</b>				
Leche Evaporada	400	gr	S/. 0.01	S/. 2.69
Azúcar blanca granulada	100	gr	S/. 0.004	S/. 0.35
Huevo	2	unidad	S/. 0.29	S/. 0.58
<b>MERENGUE</b>				
Vainilla	25	cdita	S/. 0.01	S/. 0.26
Fresas	1000	Unidad	S/. 0.02	S/. 15.00
Base	1	Unidad	S/. 0.48	S/. 0.48
Entrega	1	unidad	S/. 1.36	S/. 1.36
<b>COSTO TOTAL</b>				<b>S/. 24.68</b>
<b>COSTO POR PORCIÓN</b>				<b>S/. 2.47</b>

Fuente: Elaboración propia



Figura 65. Tarta de fresa

Tabla 48

*Receta de Tarta de durazno*

Costeo de Receta				
Producto	<i>Tarta de durazno</i>			
Ingredientes	Cantidad	Unidad	Costo Unitario	Costo Total
<b>MASA</b>				
Harina sin preparar	150	Gr	S/. 0.003	S/. 0.46
Azúcar blanca granulada	50	Gr	S/. 0.004	S/. 0.18
Yemas	3	Unidad	S/. 0.29	S/. 0.88
Mantequilla sin sal	80	Gr	S/. 0.03	S/. 2.16
Vainilla	0.0025	Cdita	S/. 0.01	S/. 0.00
Sal	25	Unidad	S/. 0.001	S/. 0.03
<b>CREMA PASTELERA</b>				
Leche Evaporada	400	Gr	S/. 0.01	S/. 2.69
Azúcar blanca granulada	100	Gr	S/. 0.004	S/. 0.35
Huevo	2	Unidad	S/. 0.29	S/. 0.58
<b>MERENGUE</b>				
Vainilla	25	Cdita	S/. 0.01	S/. 0.26
Durazno	822	Unidad	S/. 0.01	S/. 7.00
Base	1	Unidad	S/. 0.48	S/. 0.48
Entrega	1	Unidad	S/. 1.36	S/. 1.36
<b>COSTO TOTAL</b>				<b>S/. 16.42</b>
<b>COSTO POR PORCIÓN</b>				<b>S/. 1.64</b>

Fuente: Elaboración propia

*Figura 66. Tarta de durazno*

Tabla 49

*Receta de Crema Volteada*

Costeo de Receta					
Producto			<i>Crema Volteada</i>		
Ingredientes	Cantidad	Unidad	Costo Unitario	Costo Total	
<b>CARAMELO</b>					
Azúcar	250	gr	S/. 0.004	S/. 0.88	
<b>CREMA VOLTEADA</b>					
Leche evaporada 3	1200	ml	S/. 0.007	S/. 8.06	
Leche Condensada 3	1185	ml	S/. 0.010	S/. 12.01	
Huevos	15	Unidad	S/. 0.29	S/. 4.38	
agua – tarro	1	Unidad	S/. 0.00	S/. 0.00	
Base	1	Unidad	S/. 0.480	S/. 0.48	
Entrega	1	Unidad	S/. 1.360	S/. 1.36	
STICKER	1	UNIDAD	S/. 0.55	S/. 0.55	
<b>COSTO TOTAL</b>				<b>S/. 27.71</b>	
<b>COSTO POR PORCIÓN</b>				<b>S/. 2.77</b>	

Fuente: Elaboración propia

*Figura 67. Crema Volteada*

Tabla 50

*Receta de Bavarois de chocolate*

Costeo de Receta				
Producto	<i>Bavarois de Chocolate</i>			
Ingredientes	Cantidad	Unidad	Costo Unitario	Costo Total
Leche Evaporada	200	Gr	S/. 0.007	S/. 1.34
Vainilla	25	cdta	S/. 0.010	S/. 0.26
Yemas	6	unidad	S/. 0.29	S/. 1.75
Azúcar	180	Gr	S/. 0.004	S/. 0.63
Chocolate	200	Gr	S/. 0.015	S/. 3.00
crema de leche	125	ml	S/. 0.011	S/. 1.41
Colapez	20	Unidad	S/. 0.069	S/. 1.38
Base	1	unidad	S/. 0.009	S/. 0.01
caja de entrega	1	unidad	S/. 0.40	S/. 0.40
Sticker	1	unidad	S/. 0.85	S/. 0.85
<b>COSTO TOTAL</b>				<b>S/. 11.03</b>
<b>COSTO POR PORCIÓN</b>				<b>S/. 1.10</b>

Fuente: Elaboración propia



Figura 68. Bavarois de chocolate

Tabla 51

*Receta de Charlotte de fresa*

Costeo de Receta					
Producto			<i>Charlotte de Fresa</i>		
Ingredientes	Cantidad	Unidad	Costo Unitario	Costo Total	
Base					
BIZCOTELAS	30	unidad	S/. 0.400	S/. 12.00	
mantequilla	200	gr	S/. 0.027	S/. 5.41	
Almíbar					
Azúcar	200	gr	S/. 0.004	S/. 0.70	
Queso crema	227	gr	S/. 0.036	S/. 8.14	
Azúcar	125	gr	S/. 0.004	S/. 0.44	
Colapez	10	GR	S/. 0.069	S/. 0.69	
Fresas	500	GR	S/. 0.015	S/. 7.50	
Leche Evaporada	200	gr	S/. 0.007	S/. 1.34	
Crema de leche	450	gr	S/. 0.011	S/. 5.06	
Base	1	Unidad	S/. 0.480	S/. 0.48	
Caja de entrega	1	Unidad	S/. 1.36	S/. 1.36	
<b>COSTO TOTAL</b>				<b>S/. 43.12</b>	
<b>COSTO POR PORCIÓN</b>				<b>S/. 4.31</b>	

Fuente: Elaboración propia

*Figura 69. Charlotte de fresa*

Tabla 52

*Receta de Selva Negra*

Costeo de Receta				
Producto			<i>Selva Negra</i>	
Ingredientes	Cantidad	Unidad	Costo Unitario	Costo Total
<b>BIZCOCHO</b>				
Azúcar granulada	266	gr	S/. 0.004	S/. 0.93
Harina	140	gr	S/. 0.005	S/. 0.71
Huevos	8	unidades	S/. 0.292	S/. 2.34
Cocoa	18	gr	S/. 0.028	S/. 0.51
Crema de leche	750	gr	S/. 0.011	S/. 8.44
Azúcar impalpable	72	cdas	S/. 0.006	S/. 0.45
Vainilla	10	gr	S/. 0.01	S/. 0.10
Cerezas	20	unidades	S/. 0.03	S/. 0.65
Base	1	unidades	S/. 0.480	S/. 0.48
Caja	1	unidades	S/. 1.360	S/. 1.36
Sticker	1	unidades	S/. 0.55	S/. 0.55
<b>COSTO TOTAL MP</b>				<b>S/. 16.52</b>
<b>COSTO POR PORCIÓN</b>				<b>S/. 1.65</b>

Fuente: Elaboración propia

*Figura 70. Torta Selva Negra*

Tabla 53

*Receta de Tres Leches*

Costeo de Receta				
Producto			<i>Tres Leches</i>	
Ingredientes	Cantidad	Unidad	Costo Unitario	Costo Total
<b>BIZCOCHO</b>				
Huevos	6	unidades	S/. 0.292	S/. 1.75
Azúcar granulada	220	gr	S/. 0.004	S/. 0.77
Harina	120	gr	S/. 0.005	S/. 0.61
<b>REMOJO</b>				
Leche condensada	395	unidad	S/. 0.010	S/. 4.00
Leche evaporada	400	unidad	S/. 0.01	S/. 2.69
Crema de leche	500	unidad	S/. 0.01	S/. 5.62
Vainilla	25	cdta	S/. 0.010	S/. 0.26
Chantilly	500	bolsa	S/. 0.01	S/. 5.21
Maicena	100	gr	S/. 0.01	S/. 1.19
Base	1	unidades	S/. 0.480	S/. 0.48
Caja	1	unidades	S/. 1.360	S/. 1.36
Sticker	1	unidades	S/. 0.55	S/. 0.55
<b>COSTO TOTAL MP</b>				<b>S/. 24.49</b>
<b>COSTO POR PORCIÓN</b>				<b>S/. 2.45</b>

Fuente: Elaboración propia

*Figura 71. Torta Tres Leches*

Tabla 54

*Receta de Pionono*

Costeo de Receta				
Producto			<i>Pionono</i>	
Ingredientes	Cantidad	Unidad	Costo Unitario	Costo Total
<b>BIZCOCHO</b>				
Huevos	4	unidades	S/. 0.292	S/. 1.17
Azúcar	100	gr	S/. 0.004	S/. 0.35
Harina	100	gr	S/. 0.005	S/. 0.51
Sal	1	pizca	S/. 0.001	S/. 0.00
Manjar blanco	400	gr	S/. 0.010	S/. 4.17
Cerezas	20	unidades	S/. 0.033	S/. 0.65
Base	1	unidades	S/. 0.480	S/. 0.48
Caja	1	unidades	S/. 1.360	S/. 1.36
Sticker	1	unidades	S/. 0.550	S/. 0.55
<b>COSTO TOTAL MP</b>				<b>S/. 9.93</b>
<b>COSTO POR PORCIÓN</b>				<b>S/. 0.92</b>

Fuente: Elaboración propia

*Figura 72. Pionono*

Tabla 55.

*Receta de Torta Helada*

Costeo de Receta				
Producto			<i>Torta Helada</i>	
Ingredientes	Cantidad	Unidad	Costo Unitario	Costo Total
<b>BIZCOCHO</b>				
Huevos	4	unidades	S/. 0.292	S/. 1.17
Azúcar granulada	200	gr	S/. 0.004	S/. 0.70
Harina preparada	150	gr	S/. 0.005	S/. 0.76
Azúcar blanca	150	gr	S/. 0.006	S/. 0.94
Fresas	500	gr	S/. 0.015	S/. 7.50
Gelatina de fresa	85	gr	S/. 0.006	S/. 0.48
Leche evaporada	400	gr	S/. 0.007	S/. 2.69
Durazno	822	lata	S/. 0.009	S/. 7.00
Base	1	unidades	S/. 0.480	S/. 0.48
Caja	1	unidades	S/. 1.360	S/. 1.36
Sticker	1	unidades	S/. 0.550	S/. 0.55
<b>COSTO TOTAL MP</b>				<b>S/. 23.62</b>
<b>COSTO POR PORCIÓN</b>				<b>S/. 2.36</b>

Fuente: Elaboración propia

*Figura 73. Torta Helada*

Tabla 56

*Receta de Torta de chocolate*

Costeo de Receta				
Producto	<i>Torta de chocolate</i>			
Ingredientes	Cantidad	Unidad	Costo Unitario	Costo Total
<b>BIZCOCHO</b>				
Huevos	3	Unidades	S/. 0.292	S/. 0.88
Aceite	255	MI	S/. 0.006	S/. 1.48
Leche evaporada	250	Gr	S/. 0.007	S/. 1.68
Vainilla	25	Cdta	S/. 0.010	S/. 0.26
Harina sin preparar	120	Gr	S/. 0.003	S/. 0.37
Bicarbonato	20	Cdta	S/. 0.059	S/. 1.18
Cocoa	120	Gr	S/. 0.028	S/. 3.41
Azúcar blanca	500	Gr	S/. 0.004	S/. 1.75
BASE	1	Unidades	S/. 0.480	S/. 0.48
CAJA	1	Unidades	S/. 1.360	S/. 1.36
STICKER	1	Unidades	S/. 0.550	S/. 0.55
<b>COSTO TOTAL MP</b>				<b>S/. 13.40</b>
<b>COSTO POR PORCIÓN</b>				<b>S/. 1.34</b>

Fuente: Elaboración propia

*Figura 74. Torta de chocolate*

Tabla 57

*Receta de Brownie*

Costeo de Receta				
Producto			<b>Brownie</b>	
Ingredientes	Cantidad	Unidad	Costo Unitario	Costo Total
Chocolate	200	Unidades	S/. 0.015	S/. 3.00
Huevos	3	unidades	S/. 0.292	S/. 0.88
Mantequilla	150	gr	S/. 0.027	S/. 4.06
Harina	100	gr	S/. 0.003	S/. 0.31
Azúcar blanca	120	gr	S/. 0.004	S/. 0.42
Azúcar impalpable	40	gr	S/. 0.006	S/. 0.25
Pecanas	80	gr	S/. 0.039	S/. 3.12
Envase ind	1	unidad	S/. 0.800	S/. 0.80
servilleta	1	unidad	S/. 0.025	S/. 0.03
cucharita	1	unidad	S/. 0.045	S/. 0.05
<b>COSTO TOTAL</b>				<b>S/. 12.90</b>
<b>COSTO POR PORCIÓN</b>				<b>S/. 1.29</b>

Fuente: Elaboración propia



Figura 75. Brownie

Tabla 58

*Receta de Alfajores*

Costeo de Receta				
Producto			<i>Alfajores</i>	
Ingredientes	Cantidad	Unidad	Costo Unitario	Costo Total
Mantequilla	200	gr	S/. 0.027	S/. 5.41
Azúcar	150	gr	S/. 0.004	S/. 0.53
Yemas	3	unidades	S/. 0.292	S/. 0.88
Harina	200	gr	S/. 0.005	S/. 1.01
Maicena	300	gr	S/. 0.012	S/. 3.57
Poño de hornear	12	gr	S/. 0.046	S/. 0.55
Manjar blanco	400	gr	S/. 0.010	S/. 4.17
Azúcar impalpable	100	gr	S/. 0.006	S/. 0.62
servilleta	1	unidad	S/. 0.025	S/. 0.03
<b>COSTO TOTAL</b>				<b>S/. 16.76</b>
<b>COSTO POR PORCIÓN</b>				<b>S/. 0.84</b>

Fuente: Elaboración propia

*Figura 76. Alfajores*

Tabla 59

*Receta de Relámpago*

Costeo de Receta				
Producto			<i>Relámpago</i>	
Ingredientes	Cantidad	Unidad	Costo Unitario	Costo Total
Mantequilla	5	gr	S/. 0.027	S/. 0.14
Agua	1	tz	S/. 0.000	S/. 0.00
Sal	1	pizca	S/. 0.001	S/. 0.0010
Azúcar	10	gr	S/. 0.004	S/. 0.04
Harina	120	gr	S/. 0.003	S/. 0.37
Huevos	4	unidades	S/. 0.292	S/. 1.17
CREMA PASTELERA				
Azúcar	300	gr	S/. 0.004	S/. 1.05
Harina	150	gr	S/. 0.003	S/. 0.46
leche	800	gr	S/. 0.007	S/. 5.37
Yemas	9	unidades	S/. 0.292	S/. 2.63
Vainilla	15	gr	S/. 0.010	S/. 0.15
mantequilla	60	gr	S/. 0.027	S/. 1.62
CAMELO				
Azúcar	400	gr	S/. 0.004	S/. 1.40
glucosa	4	cditas	S/. 0.016	S/. 0.00013
Agua	1	tz	S/. 0.000	S/. 0.00
base	1	Unidad	S/. 0.480	S/. 0.48
Caja de entrega	1	Unidad	S/. 1.360	S/. 1.36
<b>COSTO TOTAL</b>				<b>S/. 16.24</b>
<b>COSTO POR PORCIÓN</b>				<b>S/. 1.62</b>

Fuente: Elaboración propia



Figura 77. Relámpago

Tabla 60

*Receta de Trufa*

Costeo de Receta				
Producto	<i>Trufas</i>			
Ingredientes	Cantidad	Unidad	Costo Unitario	Costo Total
Galleta	222	gr	S/. 0.008	S/. 1.72
Leche condensada	395	gr	S/. 0.010	S/. 4.00
Chocolate	100	gr	S/. 0.015	S/. 1.50
Mantequilla	100	gr	S/. 0.027	S/. 2.70
Servilleta	1	unidad	S/. 0.025	S/. 0.03
Envase	1	unidad	S/. 0.800	S/. 0.80
<b>COSTO TOTAL</b>				<b>S/. 10.75</b>
<b>COSTO POR PORCIÓN</b>				<b>S/. 0.54</b>

Fuente: Elaboración propia



*Figura 78. Trufas*

Después de haber realizado el costo de las recetas con las que se trabaja, se hizo un resumen de los costos variables de cada una de ellas para poder obtener la información con más facilidad como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 61

*Resumen de costos variables*

<b>POSTRES Y PASTELES</b>	
<b>CHEESECAKE</b>	<b>COSTO</b>
Cheesecake de fresa	S/. 33.40
Cheesecake de maracuyá	S/. 31.13
Cheesecake de sauco	S/. 33.14
Cheesecake de mango	S/. 32.40
Cheesecake de oreo	S/. 28.42
Cheesecake de chocolate	S/. 32.92
Cheesecake de manjar blanco	S/. 38.50
<b>PIES/TARTAS</b>	
Pie de limón	S/. 18.38
Pie de manzana	S/. 15.13
Tarta de fresa	S/. 24.68
Tarta de durazno	S/. 16.42
<b>POSTRES FRIOS</b>	

Bavarois de chocolate	S/.	11.03
Charlotte de fresa	S/.	43.12
Crema Volteada	S/.	27.71
<b>TORTAS</b>		
Pionono	S/.	9.23
Selva Negra	S/.	16.52
Torta de chocolate	S/.	13.40
Torta Helada	S/.	23.62
Tres Leches	S/.	24.49
<b>DIVERSOS</b>		
Alfajor	S/.	0.84
Brownie	S/.	1.29
Relámpagos	S/.	1.62
Trufas	S/.	1.07

Fuente: Elaboración propia

#### 4.5.3. Estructura de costos

La estructura de costos contribuyó a determinar todos los costos a asumir cada año desde el 2017 al 2021, como se proyectó para los 5 años del negocio.

En la estructura de costos se puede observar los montos necesarios a usar por cada producción según los tipos de pasteles y la cantidad por año que se produce, según como se definió anteriormente en la determinación de la demanda que se realizó en el estudio de mercado teniendo en cuenta la capacidad de producción, donde las proyecciones fueron halladas con la tasa de crecimiento.

A continuación, se detalla toda la estructura de costos.

Después de conocer los costos totales de producción de cada pastel, siendo en la tabla los costos directos, que fueron hallados con el costo variable de cada pastel multiplicado por el número de producción anual proyectados. Se le agregó los costos indirectos que incluyen la remuneración del pastelero y el repartidor. Consiguiendo así un total de costos de producción.

Se continuó colocando los gastos administrativos que son la remuneración del administrador y el contador, con los costos fijos de la empresa. Seguidamente se colocó la depreciación de muebles y enseres con el 10%, así como de equipos de cómputo con el 25%. Para culminar con la estructura de costos, se colocó los gastos financieros del préstamo solicitado al banco.

Tabla 62

*Estructura de Costos con tasa de crecimiento*

Estructura de Costos con Tasa de Crecimiento						
PASTELES		Años				
PIES/TARTAS	Costo	2017	2018	2019	2020	2021
Pie de limón	S/. 18.38	S/. 3,804.90	S/. 3,876.15	S/. 3,948.74	S/. 4,022.68	S/4,098.01
Pie de manzana	S/. 15.13	S/. 1,230.87	S/. 1,253.93	S/. 1,277.41	S/. 1,301.33	S/.1,325.70
Tarta de fresa	S/. 24.68	S/. 1,186.02	S/. 1,208.23	S/. 1,230.86	S/. 1,253.91	S/.1,277.39
Tarta de durazno	S/. 16.42	S/. 546.31	S/. 556.54	S/. 566.96	S/. 577.58	S/. 588.40
POSTRES FRIOS						
Bavarois de chocolate	S/. 11.03	S/. 2,114.71	S/. 2,154.31	S/. 2,194.66	S/. 2,235.76	S/.2,277.62
Charlotte de fresa	S/. 43.12	S/. 9,768.90	S/. 9,951.84	S/. 10,138.21	S/.10,328.06	S/.10,521.47
Crema Volteada	S/. 27.71	S/. 3,863.67	S/. 3,936.01	S/. 4,009.72	S/. 4,084.81	S/. 4,161.31
CHEESECAKE						
Fresa	S/. 33.40	S/. 17,020.57	S/.17,339.31	S/.17,664.01	S/. 17,994.80	S/.18,331.79
Maracuyá	S/. 31.13	S/. 9,224.14	S/. 9,396.87	S/. 9,572.85	S/. 9,752.11	S/. 9,934.74
Sauco	S/. 33.14	S/. 5,105.31	S/. 5,200.92	S/. 5,298.31	S/. 5,397.53	S/. 5,498.61
Mango	S/. 32.40	S/. 2,303.86	S/. 2,347.00	S/. 2,390.95	S/. 2,435.73	S/. 2,481.34
Oreo	S/. 28.42	S/. 1,010.29	S/. 1,029.21	S/. 1,048.48	S/. 1,068.12	S/. 1,088.12
Chocolate	S/. 32.92	S/. 780.18	S/. 794.79	S/. 809.68	S/. 824.84	S/. 840.29

Manjar blanco	S/. 38.50	S/. 3,650.07	S/. 3,718.42	S/. 3,788.06	S/. 3,859.00	S/. 3,931.26
<b>TORTAS</b>						
Pionono	S/. 9.23	S/. 134.10	S/. 136.61	S/. 139.17	S/. 141.78	S/. 144.43
Selva Negra	S/. 16.52	S/. 815.60	S/. 830.88	S/. 846.44	S/. 862.29	S/. 878.44
Torta de chocolate	S/. 13.40	S/. 1,750.94	S/. 1,783.73	S/. 1,817.14	S/. 1,851.17	S/. 1,885.83
Torta Helada	S/. 23.62	S/. 342.97	S/. 349.39	S/. 355.94	S/. 362.60	S/. 369.39
Tres Leches	S/. 24.49	S/. 1,991.46	S/. 2,028.75	S/. 2,066.74	S/. 2,105.45	S/. 2,144.87
<b>DIVERSOS</b>						
Alfajor	S/. 0.84	S/. 81.65	S/. 83.18	S/. 84.74	S/. 86.32	S/. 87.94
Brownie	S/. 1.29	S/. 70.51	S/. 71.83	S/. 73.17	S/. 74.54	S/. 75.94
Relámpagos	S/. 1.62	S/. 81.05	S/. 82.57	S/. 84.12	S/. 85.69	S/. 87.30
Trufas	S/. 1.07	S/. 38.32	S/. 39.04	S/. 39.77	S/. 40.51	S/. 41.27

Fuente: Elaboración propia

Estructura de Costos con Tasa de Crecimiento						
PASTELES	Años					
	2017	2018	2019	2020	2021	
Costos Directos	S/. 66,916.41	S/. 68,169.53	S/. 69,446.12	S/. 70,746.62	S/. 72,071.47	
Pastelero	S/. 11,900.00	S/. 11,900.00	S/. 11,900.00	S/. 11,900.00	S/. 11,900.00	
Repartidor	S/. 6,600.00	S/. 6,600.00	S/. 6,100.00	S/. 6,600.00	S/. 6,600.00	
Costos Indirectos	S/. 18,500.00	S/. 18,500.00	S/. 18,500.00	S/. 18,500.00	S/. 18,500.00	
<b>Costos de Producción</b>	S/. 85,416.41	S/. 86,669.53	S/. 87,946.12	S/. 89,246.62	S/. 90,571.47	
Administrador	S/. 14,000.00	S/. 14,000.00	S/. 14,000.00	S/. 14,000.00	S/. 14,000.00	
Contador	S/. 4,200.00	S/. 4,200.00	S/. 4,200.00	S/. 4,200.00	S/. 4,200.00	
Artículos de Oficina	S/. 165.00	S/. 165.00	S/. 165.00	S/. 165.00	S/. 165.00	
Artículos de limpieza	S/. 696.00	S/. 696.00	S/. 696.00	S/. 696.00	S/. 696.00	
Servicios	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	

	10,872.00	13,272.00	13,272.00	13,272.00	13,272.00					
Gastos	S/.				S/.					
Administrativos	29,933.00	S/.	32,333.00	S/.	32,333.00	S/.	32,333.00			
Muebles y enseres	S/.	1,398.79	S/.	1,398.79	S/.	1,398.79	S/.	1,398.79		
Equipo de cómputo	S/.	406.25	S/.	406.25	S/.	406.25	S/.	406.25		
Depreciación	S/.	1,805.04	S/.	1,805.04	S/.	1,805.04	S/.	1,805.04		
Gastos financieros	S/.	1,783.01	S/.	1,500.20	S/.	1,164.04	S/.	764.49	S/.	289.58
<b>COSTOS TOTALES</b>	S/.	118,937.46	S/.	122,307.77	S/.	123,248.20	S/.	124,149.15	S/.	124,999.09

Fuente: Elaboración propia

Cabe mencionar que la estructura de costos se realizó para poder determinar la inversión total del proyecto y así conocer el monto exacto del préstamo.

Se conoció además con la estructura de costos, el total del capital de trabajo observándose en los costos de producción. Un monto que fue necesario para la puesta en marcha del proyecto, sabiendo el requerimiento de la inversión total como se muestra en la siguiente página.

#### 4.5.4. Capital de trabajo

El capital de trabajo, se halló de la estructura de costos, siendo el costo de producción del primer año. Obteniendo un monto por meses, para poder contar con un capital de 2 meses, que sirvió para la inversión total, cubriendo un primer tiempo en la iniciación de la pastelería.

Como se puede observar en la siguiente tabla 63:

Tabla 63

*Capital de trabajo*

Capital de Trabajo		
Primer año	S/.	85,416.42
Mensual	S/.	7,118.03
2 primeros meses	S/.	14,236.07

Fuente: Elaboración propia

Con este monto, se halló luego la inversión total del proyecto, siendo S/. 14,236.07 el capital de trabajo a necesitar para la puesta en marcha del proyecto.

## 4.5.5. Inversión Total

La inversión total, se encontró con la suma de la inversión inicial tangible de S/. 20,183.80, inversión inicial intangible de S/. 1,951.93 y el capital de trabajo S/. 14,236.07, contando con los 2 primeros meses. Obteniendo así un monto total de S/. 36,371.80.

Tabla 64

*Inversión Total*

Inversión Total		
(K) Capital de trabajo	S/.	14,236.07
Inversión Intangible	S/.	1,951.93
Inversión tangible	S/.	20,183.80
<b>TOTAL</b>	<b>S/.</b>	<b>36,371.80</b>

Fuente: Elaboración propia

De la inversión total, se determinó que el 70% de la inversión es capital propio, mientras que el 30% es cubierto mediante un crédito bancario siendo la inversión financiera. Como se muestra detallado en la siguiente tabla 65.

Tabla 65

*Detalle de Inversión*

Detalle de inversión				
Detalle	%		Monto	
Inversión Total	100%	S/.	36,371.80	
Capital Propio	70%	S/.	25,460.26	
Inversión Financiera	30%	S/.	10,911.54	

Fuente: Elaboración propia

## 4.5.6. Financiamiento

Teniendo claro cuál es el monto del crédito, y realizando una previa investigación de con qué banco se trabaja. Se eligió realizar el préstamo bancario con el Banco Interbank. Asignándole a la empresa una T.E.A de 18.86%, siendo exacto un 19%.

Con la tasa de interés asignada, se halló la tasa de interés mensual siendo 1.45% para poder calcular la cuota mensual que fue S/.273.55. Se muestra a continuación el programa de pagos del préstamo, mes a mes, durante los 5 años del proyecto.

Tabla 66

*Programa de Pagos del Préstamo*

CUADRO DE AMORTIZACIÓN					
Periodos	Principal	Amortización	Interés	Cuota	Escudo fiscal
0	S/. 10,911.54				
1	S/. 10,911.54	S/. 115.31	S/. 158.24	S/. 273.55	S/. 47.47
2	S/. 10,796.23	S/. 116.98	S/. 156.57	S/. 273.55	S/. 46.97
3	S/. 10,679.25	S/. 118.68	S/. 154.87	S/. 273.55	S/. 46.46
4	S/. 10,560.58	S/. 120.40	S/. 153.15	S/. 273.55	S/. 45.95
5	S/. 10,440.18	S/. 122.14	S/. 151.41	S/. 273.55	S/. 45.42
6	S/. 10,318.04	S/. 123.91	S/. 149.63	S/. 273.55	S/. 44.89
7	S/. 10,194.13	S/. 125.71	S/. 147.84	S/. 273.55	S/. 44.35
8	S/. 10,068.42	S/. 127.53	S/. 146.01	S/. 273.55	S/. 43.80
9	S/. 9,940.88	S/. 129.38	S/. 144.16	S/. 273.55	S/. 43.25
10	S/. 9,811.50	S/. 131.26	S/. 142.29	S/. 273.55	S/. 42.69

11	S/. 9,680.24	S/. 133.16	S/. 140.38	S/. 273.55	S/. 42.12
12	S/. 9,547.08	S/. 135.09	S/. 138.45	S/. 273.55	S/. 41.54
13	S/. 9,411.98	S/. 137.05	S/. 136.49	S/. 273.55	S/. 40.95
14	S/. 9,274.93	S/. 139.04	S/. 134.51	S/. 273.55	S/. 40.35
15	S/. 9,135.89	S/. 141.06	S/. 132.49	S/. 273.55	S/. 39.75
16	S/. 8,994.83	S/. 143.10	S/. 130.44	S/. 273.55	S/. 39.13
17	S/. 8,851.73	S/. 145.18	S/. 128.37	S/. 273.55	S/. 38.51
18	S/. 8,706.55	S/. 147.28	S/. 126.26	S/. 273.55	S/. 37.88
19	S/. 8,559.27	S/. 149.42	S/. 124.13	S/. 273.55	S/. 37.24
20	S/. 8,409.85	S/. 151.59	S/. 121.96	S/. 273.55	S/. 36.59
21	S/. 8,258.26	S/. 153.78	S/. 119.76	S/. 273.55	S/. 35.93
22	S/. 8,104.47	S/. 156.02	S/. 117.53	S/. 273.55	S/. 35.26
23	S/. 7,948.46	S/. 158.28	S/. 115.27	S/. 273.55	S/. 34.58
24	S/. 7,790.18	S/. 160.57	S/. 112.97	S/. 273.55	S/. 33.89
25	S/. 7,629.61	S/. 162.90	S/. 110.65	S/. 273.55	S/. 33.19

### CUADRO DE AMORTIZACIÓN

Periodos	Principal	Amortización	Interés	Cuota	Escudo fiscal
26	S/. 7,466.71	S/. 165.26	S/. 108.28	S/. 273.55	S/. 32.49
27	S/. 7,301.44	S/. 167.66	S/. 105.89	S/. 273.55	S/. 31.77
28	S/. 7,133.78	S/. 170.09	S/. 103.46	S/. 273.55	S/. 31.04
29	S/. 6,963.69	S/. 172.56	S/. 100.99	S/. 273.55	S/. 30.30
30	S/. 6,791.13	S/. 175.06	S/. 98.49	S/. 273.55	S/. 29.55
31	S/. 6,616.07	S/. 177.60	S/. 95.95	S/. 273.55	S/. 28.78
32	S/. 6,438.47	S/. 180.18	S/. 93.37	S/. 273.55	S/. 28.01
33	S/. 6,258.29	S/. 182.79	S/. 90.76	S/. 273.55	S/. 27.23
34	S/. 6,075.50	S/. 185.44	S/. 88.11	S/. 273.55	S/. 26.43
35	S/. 5,890.06	S/. 188.13	S/. 85.42	S/. 273.55	S/. 25.63
36	S/. 5,701.94	S/. 190.86	S/. 82.69	S/. 273.55	S/. 24.81
37	S/. 5,511.08	S/. 193.62	S/. 79.92	S/. 273.55	S/. 23.98
38	S/. 5,317.45	S/. 196.43	S/. 77.11	S/. 273.55	S/. 23.13
39	S/. 5,121.02	S/. 199.28	S/. 74.27	S/. 273.55	S/. 22.28
40	S/. 4,921.74	S/. 202.17	S/. 71.38	S/. 273.55	S/. 21.41
41	S/. 4,719.57	S/. 205.10	S/. 68.44	S/. 273.55	S/. 20.53
42	S/. 4,514.46	S/. 208.08	S/. 65.47	S/. 273.55	S/. 19.64
43	S/. 4,306.39	S/. 211.10	S/. 62.45	S/. 273.55	S/. 18.74
44	S/. 4,095.29	S/. 214.16	S/. 59.39	S/. 273.55	S/. 17.82
45	S/. 3,881.13	S/. 217.26	S/. 56.28	S/. 273.55	S/. 16.89

46	S/. 3,663.87	S/. 220.41	S/. 53.13	S/. 273.55	S/. 15.94
47	S/. 3,443.46	S/. 223.61	S/. 49.94	S/. 273.55	S/. 14.98
48	S/. 3,219.85	S/. 226.85	S/. 46.69	S/. 273.55	S/. 14.01
49	S/. 2,992.99	S/. 230.14	S/. 43.40	S/. 273.55	S/. 13.02
50	S/. 2,762.85	S/. 233.48	S/. 40.07	S/. 273.55	S/. 12.02
51	S/. 2,529.37	S/. 236.87	S/. 36.68	S/. 273.55	S/. 11.00
52	S/. 2,292.51	S/. 240.30	S/. 33.25	S/. 273.55	S/. 9.97
53	S/. 2,052.20	S/. 243.79	S/. 29.76	S/. 273.55	S/. 8.93
54	S/. 1,808.42	S/. 247.32	S/. 26.23	S/. 273.55	S/. 7.87
55	S/. 1,561.10	S/. 250.91	S/. 22.64	S/. 273.55	S/. 6.79
56	S/. 1,310.19	S/. 254.55	S/. 19.00	S/. 273.55	S/. 5.70
57	S/. 1,055.64	S/. 258.24	S/. 15.31	S/. 273.55	S/. 4.59
58	S/. 797.40	S/. 261.98	S/. 11.56	S/. 273.55	S/. 3.47
59	S/. 535.42	S/. 265.78	S/. 7.76	S/. 273.55	S/. 2.33
60	S/. 269.64	S/. 269.64	S/. 3.91	S/. 273.55	S/. 1.17

Fuente: Elaboración propia

Después de conocer los intereses mensuales del préstamo realizado, se elaboró una tabla resumen de los montos a pagar por cada año. Teniendo en cuenta los intereses, cuota y el escudo fiscal. Mostrándose en la siguiente tabla.

Tabla 67

*Resumen anual del Programa del Préstamo*

Amortización Anual				
Año	Interés	Cuota	Escudo fiscal	
1	S/. 1,783.01	S/. 3,282.57	S/. 534.90	
2	S/. 1,500.20	S/. 3,282.57	S/. 450.06	
3	S/. 1,164.04	S/. 3,282.57	S/. 349.21	
4	S/. 764.49	S/. 3,282.57	S/. 229.35	
5	S/. 289.58	S/. 3,282.57	S/. 86.87	
<b>Total</b>	<b>S/. 5,501.31</b>	<b>S/. 16,412.85</b>	<b>S/. 1,650.39</b>	

Fuente: Elaboración propia

#### 4.5.7. Costo de oportunidad del proyecto

En esta parte del proyecto, se analiza el costo de oportunidad de la empresa. Pero enfocado en un costo de oportunidad para los socios o socio, encontrando una tasa de retorno.

El costo de oportunidad del proyecto, es un costo de oportunidad a la inversión dada por los socios o bien siendo la inversión propia del propietario de la idea de negocio. Siendo en esta situación el 70% de dicha inversión.

Aclarando que, así como el banco siendo parte de la inversión con un 30%, requiere un retorno de su dinero con una T.E.A de 18.86%, siendo exacto un 19%. Que es cobrado por los intereses.

Los socios o propietario del proyecto, también requieren de una tasa de retorno que les garantice un rendimiento de su dinero invertido. Siendo en este caso la inversión del 70%, se asignó que el COK, "Costo de oportunidad del capital" es del 20%, siendo un punto más que el banco, ya que la inversión es mayor.

Tabla 68

#### *Determinación del COK*

Inversores	Aportación	COK
Socios	70%	20%
Banco	30%	19%

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la tabla anterior, cada parte de la inversión cuenta con un porcentaje y un COK, para luego hallar el WACC, (Weighted Average Cost of Capital).

El WACC, interpretado en español como el Costo Promedio Ponderado del Capital, determina el costo de la inversión independientemente de las fuentes de

financiación para así poder determinar una tasa de rendimiento superior a la WACC y que por tanto genere valor agregado para los accionistas.

Para determinar el WACC, se elaboró en base a la fórmula siguiente:

$$WACC = (\%AS * COKS) + (\%AE * COKE) * (1 - I.R.)$$

%AS: Porcentaje de aportación de los socios

%AE: Porcentaje de aportación de la entidad financiera

COKS: Costo de oportunidad de los socios

COKE: Costo de oportunidad de la entidad financiera

I.R.: Impuesto a la Renta (28% en el Perú)

Es así como se determinó los valores de los indicadores para conocer la rentabilidad del proyecto. Mostrándose en la siguiente tabla.

Tabla 69

*Determinación del COK y WACC*

Inversores	Aportación	COK	I.R.	Ponderación
Socios	70%	20%	1	14%
Banco	30%	19%	0.72	4%
			WACC	18%

Fuente: Elaboración propia

#### 4.5.8. Precio de venta

El precio de venta se determinó, según resultados de encuestas en la investigación de mercado, y según precios de competencia.

En esta parte de la investigación, los precios de venta, son necesarios para poder conseguir información en los estados de resultados según los cinco años proyectados.

A continuación, se presentan los precios de venta de cada uno de los pasteles.

Tabla 70

*Precio de venta*

PRECIO DE VENTA	
PRODUCTO	Precio de Venta
Pie de limón	S/. 50.00
Pie de manzana	S/. 45.00
Tarta de fresa	S/. 55.00
Tarta de durazno	S/. 50.00
Bavarois de chocolate	S/. 45.00
Charlotte de fresa	S/. 65.00
Crema Volteada	S/. 55.00
Cheesecake de fresa	S/. 60.00
Cheesecake de maracuyá	S/. 60.00
Cheesecake de sauco	S/. 60.00
Cheesecake de mango	S/. 60.00
Cheesecake de oreo	S/. 60.00
Cheesecake de chocolate	S/. 60.00
Cheesecake de manjar blanco	S/. 65.00
Pionono	S/. 30.00
Selva Negra	S/. 45.00
Torta de chocolate	S/. 50.00
Torta Helada	S/. 40.00
Tres Leches	S/. 50.00
Alfajor	S/. 2.00
Brownie	S/. 3.00
Relámpagos	S/. 3.00
Trufas	S/. 2.00

Fuente: Elaboración propia

#### 4.5.9. Estado de resultados

Teniendo los precios de venta y las proyecciones de venta para los siguientes 5 años, se continuó con realizar el estado de ganancias y pérdidas, o estado de resultados.

En el estado de resultados, se precisa los ingresos, para luego ser restado con el costo de producción, gastos administrativos, depreciación y los gastos financieros. Además, reduciendo el impuesto a la renta, consiguiendo así la utilidad neta anual.

Cabe mencionar que se realizó dos estados de resultados. Uno teniendo los gastos financieros y el segundo sin los gastos financieros. Por luego poder analizar el flujo de caja económico y el flujo de caja financiero.

Teniendo como concepto el total de ingresos bruto, siendo la suma de los ingresos de la producción de cada pastel por año; luego se le resta el costo de venta, consiguiendo así la utilidad bruta.

Después se redujo los gastos administrativos, gastos financieros y depreciación, para luego al valor obtenido multiplicarlo con el impuesto a la renta, consiguiendo así la utilidad neta por los 5 años proyectados.

A continuación, se presentan los estados de resultado de la empresa, financiera y económica, proyectados a los próximos 5 años, pudiendo observar que en ellos los resultados de utilidades netas son positivas en ambos durante los 5 años con un crecimiento notable.

Tabla 71

*Estado de Resultados para el Flujo de Caja Financiero*

<b>Estado de Resultados para el Flujo de Caja Financiero</b>					
	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
Pie de limón	S/.10,350.92	S/.10,544.75	S/10,742.22	S/.10,943.39	S/.11,148.32
Pie de manzana	S/. 3,659.79	S/3,728.32	S/3,798.14	S/. 3,869.27	S/3,941.73
Tarta de fresa	S/. 2,643.18	S/2,692.68	S/2,743.10	S/. 2,794.47	S/2,846.80
Tarta de durazno	S/. 1,663.54	S/1,694.69	S/1,726.43	S/. 1,758.76	S/. 1,791.69
Bavarois de chocolate	S/. 8,626.64	S/8,788.19	S/ 8,952.77	S/9,120.42	S/9,291.22
Charlotte de fresa	S/. 14,726.29	S/15,002.06	S/15,283.00	S/15,569.20	S/15,860.76
Crema Volteada	S/. 7,668.13	S/. 7,811.73	S/7,958.01	S/8,107.04	S/8,258.86
Cheesecake de fresa	S/30,574.91	S/31,147.48	S/ 31,730.77	S/32,324.98	S/32,930.32
Cheesecake de maracuyá	S/. 17,776.11	S/18,109.00	S/18,448.12	S/18,793.59	S/19,145.54
Cheesecake de sauco	S/. 9,243.58	S/. 9,416.68	S/. 9,593.02	S/. 9,772.67	S/. 9,955.68
Cheesecake de mango	S/. 4,266.27	S/. 4,346.16	S/. 4,427.55	S/. 4,510.46	S/. 4,594.93
Cheesecake de Oreo	S/. 2,133.13	S/. 2,173.08	S/. 2,213.77	S/2,255.23	S/. 2,297.46
Cheesecake de chocolatee	S/. 1,422.09	S/. 1,448.72	S/. 1,475.85	S/1,503.49	S/. 1,531.64
Cheesecake de manjar blanco	S/. 6,162.39	S/. 6,277.79	S/6,395.35	S/. 6,515.11	S/. 6,637.12
Pionono	S/. 435.69	S/. 443.85	S/. 452.16	S/. 460.63	S/. 469.25
Selva Negra	S/. 2,222.01	S/. 2,263.63	S/. 2,306.02	S/. 2,349.20	S/. 2,393.19
Torta de chocolate	S/. 6,535.34	S/. 6,657.72	S/. 6,782.40	S/. 6,909.41	S/. 7,038.80
Torta Helada	S/. 580.92	S/. 591.80	S/. 602.88	S/. 614.17	S/. 625.67
Tres Leches	S/. 4,066.43	S/. 4,142.58	S/. 4,220.16	S/. 4,299.19	S/. 4,379.70
Alfajor	S/. 194.87	S/. 198.52	S/. 202.24	S/. 206.03	S/. 209.88
Brownie	S/. 163.98	S/. 167.05	S/. 170.18	S/. 173.36	S/. 176.61
Relámpagos	S/. 149.72	S/. 152.52	S/. 155.38	S/. 158.29	S/. 161.25
Trufas	S/. 71.29	S/. 72.63	S/. 73.99	S/. 75.38	S/. 76.79
<b>Total de Ingresos Brutos</b>	<b>S/.135,337.21</b>	<b>S/137,871.63</b>	<b>S/140,453.51</b>	<b>S/143,083.75</b>	<b>S/145,763.23</b>

Fuente: Elaboración propia

<b>Estado de Resultados para el Flujo de Caja Financiero</b>					
	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b>Total de Ingresos Brutos</b>	S/. 135,337.21	S/. 137,871.63	S/. 140,453.51	S/. 143,083.75	S/. 145,763.23
<b>Costo de Ventas</b>	S/. 85,416.41	S/. 86,669.53	S/. 87,946.12	S/. 89,246.62	S/. 90,571.47
<b>Utilidad Bruta</b>	S/. 49,920.80	S/. 51,202.10	S/. 52,507.39	S/. 53,837.12	S/. 55,191.76
<b>Gastos Administrativos</b>	S/. 29,933.00	S/. 32,333.00	S/. 32,333.00	S/. 32,333.00	S/. 32,333.00
<b>Utilidad Operativa</b>	S/. 19,987.80	S/. 18,869.10	S/. 20,174.39	S/. 21,504.12	S/. 22,858.76
<b>Gastos Financieros</b>	S/. 1,783.01	S/. 1,500.20	S/. 1,164.04	S/. 764.49	S/. 289.58
<b>Depreciación</b>	S/. 1,805.04	S/. 1,805.04	S/. 1,805.04	S/. 1,805.04	S/. 1,805.04
<b>Utilidad antes del impuesto a la renta</b>	S/. 16,399.75	S/. 15,563.86	S/. 17,205.31	S/. 18,934.60	S/. 20,764.15
<b>Impuesto a la renta (28%)</b>	S/. 4,591.93	S/. 4,357.88	S/. 4,817.49	S/. 5,301.69	S/. 5,813.96
<b>Utilidad neta</b>	S/. 11,807.82	S/. 11,205.98	S/. 12,387.82	S/. 13,632.91	S/. 14,950.18

Fuente: Elaboración propia

Tabla 72

*Estado de Resultados para el Flujo de Caja Económico*

Estado de Resultados para el Flujo de Caja Económico					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Pie de limón	S/.10,350.92	S/.10,544.75	S/10,742.22	S/.10,943.39	S/.11,148.32
Pie de manzana	S/. 3,659.79	S/.3,728.32	S/.3,798.14	S/. 3,869.27	S/.3,941.73
Tarta de fresa	S/. 2,643.18	S/.2,692.68	S/.2,743.10	S/. 2,794.47	S/.2,846.80
Tarta de durazno	S/. 1,663.54	S/.1,694.69	S/.1,726.43	S/. 1,758.76	S/. 1,791.69
Bavarois de chocolate	S/. 8,626.64	S/.8,788.19	S/ 8,952.77	S/9,120.42	S/9,291.22
Charlotte de fresa	S/. 14,726.29	S/15,002.06	S/15,283.00	S/15,569.20	S/.15,860.76
Crema Volteada	S/. 7,668.13	S/. 7,811.73	S/.7,958.01	S/8,107.04	S/8,258.86
Cheesecake de fresa	S/.30,574.91	S/.31,147.48	S/. 31,730.77	S/.32,324.98	S/.32,930.32
Cheesecake de maracuyá	S/. 17,776.11	S/.18,109.00	S/.18,448.12	S/.18,793.59	S/.19,145.54
Cheesecake de sauco	S/. 9,243.58	S/. 9,416.68	S/. 9,593.02	S/. 9,772.67	S/. 9,955.68
Cheesecake de mango	S/. 4,266.27	S/. 4,346.16	S/. 4,427.55	S/. 4,510.46	S/. 4,594.93
Cheesecake de Oreo	S/. 2,133.13	S/. 2,173.08	S/. 2,213.77	S/.2,255.23	S/. 2,297.46
Cheesecake de chocolatee	S/. 1,422.09	S/. 1,448.72	S/. 1,475.85	S/.1,503.49	S/. 1,531.64
Cheesecake de manjar blanco	S/. 6,162.39	S/. 6,277.79	S/.6,395.35	S/. 6,515.11	S/. 6,637.12
Pionono	S/. 435.69	S/. 443.85	S/. 452.16	S/. 460.63	S/. 469.25
Selva Negra	S/. 2,222.01	S/. 2,263.63	S/. 2,306.02	S/. 2,349.20	S/. 2,393.19
Torta de chocolate	S/. 6,535.34	S/. 6,657.72	S/. 6,782.40	S/. 6,909.41	S/. 7,038.80
Torta Helada	S/. 580.92	S/. 591.80	S/. 602.88	S/. 614.17	S/. 625.67
Tres Leches	S/. 4,066.43	S/. 4,142.58	S/. 4,220.16	S/. 4,299.19	S/. 4,379.70
Alfajor	S/. 194.87	S/. 198.52	S/. 202.24	S/. 206.03	S/. 209.88
Brownie	S/. 163.98	S/. 167.05	S/. 170.18	S/. 173.36	S/. 176.61
Relámpagos	S/. 149.72	S/. 152.52	S/. 155.38	S/. 158.29	S/. 161.25
Trufas	S/. 71.29	S/. 72.63	S/. 73.99	S/. 75.38	S/. 76.79
<b>Total de Ingresos Brutos</b>	<b>S/.135,337.21</b>	<b>S/.137,871.63</b>	<b>S/140,453.51</b>	<b>S/.143,083.75</b>	<b>S/.145,763.23</b>

Elaboración propia, 2016

Estado de Resultados para el Flujo de Caja Económico					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Total de Ingresos Brutos	S/. 135,337.21	S/. 137,871.63	S/. 140,453.51	S/. 143,083.75	S/. 145,763.23
Costo de Ventas	S/. 85,416.41	S/. 86,669.53	S/. 87,946.12	S/. 89,246.62	S/. 90,571.47
Utilidad Bruta	S/. 49,920.80	S/. 51,202.10	S/. 52,507.39	S/. 53,837.12	S/. 55,191.76
Gastos Administrativos	S/. 29,933.00	S/. 32,333.00	S/. 32,333.00	S/. 32,333.00	S/. 32,333.00
Utilidad Operativa	S/. 19,987.80	S/. 18,869.10	S/. 20,174.39	S/. 21,504.12	S/. 22,858.76
Gastos Financieros	0	0	0	0	0
Depreciación	S/.1,805.04	S/.1,805.04	S/.1,805.04	S/.1,805.04	S/. 1,805.04
Utilidad antes del impuesto a la renta	S/. 18,182.76	S/. 17,064.06	S/. 18,369.35	S/. 19,699.08	S/. 21,053.72
impuesto a la renta (28%)	S/. 5,091.17	S/. 4,777.94	S/. 5,143.42	S/. 5,515.74	S/. 5,895.04
Utilidad neta	S/. 13,091.59	S/. 12,286.12	S/. 13,225.93	S/. 14,183.34	S/. 15,158.68

Fuente: Elaboración propia

Los resultados de las utilidades netas fueron positivos en todos los años proyectados, tanto en el estado de resultados financiero y en el económico, esto quiso decir que los ingresos brutos, son suficientes para cubrir los costos de producción, los gastos administrativos, la depreciación anual y los gastos financieros de la empresa, incluyendo además el pago del impuesto a la renta.

## 4.5.10. Módulo de I.G.V.

Los módulos de I.G.V permitieron determinar el monto correspondiente al concepto de I.G.V que se colocó en los flujos de caja. Elaborando primero los módulos de costo y de ingreso de I.G.V. (Impuesto General a las Ventas).

Tabla 73

*Módulo de Costo*

<b>Módulo de Costo</b>						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Sin I.G.V.</b>						
	S/.					
Inversión Tangible	20,183.80					
		S/.	S/.	S/.	S/.	S/.
Materia Prima		66,916.41	68,169.53	69,446.12	70,746.62	72,071.47
<b>Con I.G.V.</b>						
	S/.					
Inversión Tangible	23,816.88					
		S/.	S/.	S/.	S/.	S/.
Materia Prima		78,961.36	80,440.05	81,946.43	83,481.01	85,044.34

Fuente: Elaboración propia

Tabla 74

*Módulo de Ingreso*

<b>Módulo del Ingreso</b>						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
			S/.	S/.	S/.	S/.
Sin I.G.V.		S/135,337.21	137,871.63	140,453.51	143,083.75	145,763.23
			S/.	S/.	S/.	S/.
Con I.G.V.		S/159,697.91	162,688.53	165,735.15	168,838.82	172,000.61

Fuente: Elaboración propia

Tabla 75

*Módulo de I.G.V.*

<b>Módulo de I.G.V.</b>						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos				S/.		
Egresos		S/.24,360.70	S/.24,816.89	25,281.63	S/.25,755.07	S/.26,237.38
Inversión	S/.3,633.08					
Materia Prima				S/.		
Diferencia		S/.12,044.95	S/.12,270.52	12,500.30	S/.12,734.39	S/.12,972.86
I.G.V. a pagar				S/.		
		S/. 8,682.66	S/.12,546.38	12,781.33	S/.13,020.68	S/.13,264.52

Fuente: Elaboración propia

Se presentaron los módulos que permitieron hallar el I.G.V. en las compras que se observó en el módulo de costo, luego el I.G.V. en las ventas que se encuentra en el módulo de ingreso de la empresa, para poder hallar en el tercer módulo el I.G.V. a pagar anualmente.

## 4.5.11. Viabilidad del Proyecto

En esta última fase del proyecto, se determina con total seguridad si el proyecto a iniciar es viable o no, ya que, mostrando los flujos de caja económico y financiero, se pudo analizar los indicadores como VAN y TIR.

Además, se determinó el punto de equilibrio para poder conocer cuál es la mínima producción que se necesita para cubrir los gastos sin que la empresa pueda llegar a pérdidas.

Y, para terminar, se analizó el proyecto en un escenario pesimista con el análisis de sensibilidad. Permittedo saber que, si en algún momento la empresa deba bajar los

precios, es necesario conocer hasta cuanto se puede disminuir para poder cubrir gastos. A continuación, se muestran los flujos de caja económica y flujo de caja financiero respectivo.

#### 4.5.11.1. Valoración del proyecto a través del Flujo de Caja Económico

El flujo de caja económico se realizó para poder tener panorama del estado de liquidez que se espera tener durante la proyección de los cinco años sin contar el con préstamo, la cuota financiera. Observando que la liquidez del proyecto es positiva para los inversionistas. Como se puede observar en la tabla 76 presentada a continuación.

Tabla 76.

#### *Flujo de Caja Económico*

Flujo de Caja Económico						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos		S/.	S/.	S/.	S/.	S/.
		159,697.91	162,688.53	165,735.15	168,838.82	172,000.61
Valor Residual						S/.
						6,993.95
Inversión (-)	S/.					
	36,371.80					
Gastos de Producción (-)		S/.	S/.	S/.	S/.	S/.
		78,961.36	80,440.05	81,946.43	83,481.01	85,044.34
Gastos Operativos (-)		S/.	S/.	S/.	S/.	S/.
		48,433.00	50,833.00	50,833.00	50,833.00	50,833.00
Impuestos (-)		S/.	S/.	S/.	S/.	S/.
		5,091.17	4,777.94	5,143.42	5,515.74	5,895.04
I.G.V.		S/.	S/.	S/.	S/.	S/.
		8,682.66	12,546.38	12,781.33	13,020.68	13,264.52
<b>Flujo de Caja Económico</b>	<b>S/.</b>	<b>S/.</b>	<b>S/.</b>	<b>S/.</b>	<b>S/.</b>	<b>S/.</b>
	<b>-</b>	<b>18,529.71</b>	<b>14,091.16</b>	<b>15,030.97</b>	<b>15,988.38</b>	<b>16,963.72</b>
	<b>36,371.80</b>					

Fuente: Elaboración propia

Tabla 77

*Indicadores de Viabilidad para el Flujo de Caja Económico*

Indicadores de Viabilidad	
COK	20%
Actualización	S/. 48,453.22
VAN	S/. 12,081.42
TIR	35%
RBC	1.332164594

Fuente: Elaboración propia

El plan de negocios para la creación de una pastelería especializada en cheesecake arrojó un VAN Económico de S/. 48,453.22, lo cual se interpretó como un resultado atractivo para la inversión, determinando que el proyecto es viable. Con respecto a la TIR se obtuvo un resultado de 35 % que indica que se debe aceptar el proyecto puesto que es mayor que la tasa de descuento.

#### 4.5.11.2. Valoración del proyecto a través del Flujo de Caja Financiero

En este caso, el flujo de caja financiero fue realizado para conocer también la liquidez del negocio. En esta situación, se le agrego el gasto financiero, la cuota del préstamo realizado con el pago a realizar al banco.

A pesar de agregar un gasto más, se pudo observar que los resultados fueron positivos, dando a conocer que la viabilidad del proyecto, es viable y cubre todos los gastos de la empresa.

Tabla 78

*Flujo de Caja Financiero*

Flujo de Caja Financiero						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos		S/. 159,697.91	S/. 162,688.53	S/. 165,735.15	S/. 168,838.82	S/. 172,000.61
Valor Residual						S/. 6,993.95
Inversión (-)	S/. - 36,371.80					
Gastos de Producción (-)		S/. 78,961.36	S/. 80,440.05	S/. 81,946.43	S/. 83,481.01	S/. 85,044.34
Gastos Operativos (-)		S/. 48,433.00	S/. 50,833.00	S/. 50,833.00	S/. 50,833.00	S/. 50,833.00
Impuestos (-)		S/. 4,591.93	S/. 4,357.88	S/. 4,817.49	S/. 5,301.69	S/. 5,813.96
I.G.V.		S/. 8,682.66	S/. 12,546.38	S/. 12,781.33	S/. 13,020.68	S/. 13,264.52
Préstamo (+)	S/. 10,911.54					
Cuota (-)		S/. 3,282.57	S/. 3,282.57	S/. 3,282.57	S/. 3,282.57	S/. 3,282.57
Flujo de Caja Financiero	S/. - 25,460.26	S/. 15,746.39	S/. 11,228.65	S/. 12,074.33	S/. 12,919.87	S/. 13,762.23

Fuente: Elaboración propia

Tabla 79

*Indicadores de Viabilidad para el Flujo de Caja Financiero*

Indicadores de Viabilidad	
WACC	18%
Actualización	S/.41,369.40
VAN	S/.15,909.14
TIR	44%
RBC	1.624861541

Fuente: Elaboración propia

Con respecto al VAN financiero, se arrojó S/. 15,909.14. Lo que se interpretó como un resultado aceptable para la inversión, determinando que el proyecto es viable, a pesar que se agregó el gasto financiero.

La TIR financiera fue del 44%, indicando que el proyecto debe ser aceptado.

Es bueno tener en cuenta que un VAN atractivo para continuar en un proyecto, debe ser mayor a cero, ya que permite saber que se gana más, sobre lo que se esperaba ganar. En este caso, el VAN Económico fue de S/. 48,453.22, y el VAN Financiero fue de S/. 15,909.14, ambos mayores a cero, determinando que la liquidez del proyecto es positiva en ambos casos.

Teniendo en cuenta el TIR, que es el valor del dinero en el tiempo. Se sabe Entonces que, si la TIR es mayor al Costo de capital promedio ponderado, WACC. El proyecto es aceptado porque el genera más del costo generado para la inversión.

#### 4.5.11.3. Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio realizado, sirvió para poder determinar cuánto es la cantidad a vender de cada producto, para que con esa producción mínima conocer lo que se requiere para poder cubrir los gastos necesarios ya establecidos anteriormente.

A pesar que se realizó la capacidad de producción para tener en claro cuánto se produce y vende cada año proyectado, el punto de equilibrio permite tener una base de producción. Como se observa en la siguiente 80.

Tabla 80

*Punto de Equilibrio*

Servicio Completo	Costo Variable	Costo Fijo	Punto De Equilibrio						
			Precio de Venta	Producción Anual	% de Participación	Margen de Contribución	MC Ponderado	Uní. Por vender	U.P.V Redondeado
		S/. 29,953.00							
Pie de limón	S/. 18.38		S/. 50.00	207	0.078	S/. 31.62	S/. 2.48	90.57	91
Pie de manzana	S/. 15.13		S/. 45.00	81	0.031	S/. 29.87	S/. 0.92	35.58	36
Tarta de fresa	S/. 24.68		S/. 55.00	48	0.018	S/. 30.32	S/. 0.55	21.02	21
Tarta de durazno	S/. 16.42		S/. 50.00	33	0.013	S/. 33.58	S/. 0.42	14.56	15
Bavarois de chocolate	S/. 11.03		S/. 45.00	192	0.073	S/. 33.97	S/. 2.47	83.87	84
Charlotte de fresa	S/. 43.12		S/. 65.00	227	0.086	S/. 21.88	S/. 1.88	99.12	99
Crema Volteada	S/. 27.71		S/. 55.00	139	0.053	S/. 27.29	S/. 1.44	60.99	61
Cheesecake de fresa	S/. 33.40		S/. 60.00	510	0.193	S/. 26.60	S/. 5.13	222.93	223
Cheesecake de maracuyá	S/. 31.13		S/. 60.00	296	0.112	S/. 28.87	S/. 3.24	129.61	130
Cheesecake de sauco	S/. 33.14		S/. 60.00	154	0.058	S/. 26.86	S/. 1.57	67.40	67

Servicio Completo	Costo Variable	Costo Fijo	Precio de Venta	Producción Anual	% de Participación	Margen de Contribución	MC Ponderado	Uní. Por vender	U.P.V Redondeado
		S/. 26,613.00							
Cheesecake de mango	S/. 32.40		S/. 60.00	71	0.027	S/. 27.60	S/. 0.74	31.11	31
Cheesecake de oreo	S/. 28.42		S/. 60.00	36	0.013	S/. 31.58	S/. 0.43	15.55	16
Cheesecake de chocolate	S/. 32.92		S/. 60.00	24	0.009	S/. 27.08	S/. 0.24	10.37	10
Cheesecake de manjar blanco	S/. 38.50		S/. 65.00	95	0.036	S/. 26.50	S/. 0.95	41.48	41
Pionono	S/. 9.23		S/. 30.00	15	0.006	S/. 20.77	S/. 0.11	6.35	6
Selva Negra	S/. 16.52		S/. 45.00	49	0.019	S/. 28.48	S/. 0.53	21.60	22
Torta de chocolate	S/. 13.40		S/. 50.00	131	0.050	S/. 36.60	S/. 1.81	57.18	57
Torta Helada	S/. 23.62		S/. 40.00	15	0.006	S/. 16.38	S/. 0.09	6.35	6
Tres Leches	S/. 24.49		S/. 50.00	81	0.031	S/. 25.51	S/. 0.79	35.58	36
Alfajor	S/. 0.84		S/. 2.00	97	0.037	S/. 1.16	S/. 0.04	42.63	43
Brownie	S/. 1.29		S/. 3.00	55	0.021	S/. 1.71	S/. 0.04	23.91	24
Relámpagos	S/. 1.62		S/. 3.00	50	0.019	S/. 1.38	S/. 0.03	21.83	22
Trufas	S/. 1.07		S/. 2.00	36	0.014	S/. 0.93	S/. 0.01	15.60	16
				2641	1		S/. 25.91		
						Factor de punto de equilibrio	<b>S/. 1,155.19</b>		

Fuente: Elaboración propia

#### 4.5.11.4. Análisis de Sensibilidad

En esta última fase de la valoración del proyecto, se ha realizado un análisis de sensibilidad, en base a una alteración del precio de venta de cada producto, reduciéndolo a un 6%.

Para obtener un análisis de un nuevo escenario de los flujos de caja, económico y financiero, que, a pesar de la alteración del precio de venta, la empresa se muestra teniendo un soporte de liquidez positivo. Con cantidades menores a las anteriores mostradas en la tabla 76 y tabla 78. Ya que este es un panorama donde se obligaría a la empresa a reducir los precios, si en caso la situación del entorno a la empresa fuera pesimista. Por ejemplo, si la competencia aumentaría con mejores ofertas, si la economía bajara, problemas políticos, etc.

A continuación, se presentan los nuevos escenarios de los flujos de caja económico y financiero con sus indicadores de viabilidad respectivos.

Tabla 81

#### *Flujo de caja económico con el análisis de sensibilidad*

Flujo de Caja Económico con el análisis de sensibilidad						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos		S/.	S/.	S/.	S/.	S/.
		153,028.67	155,894.39	158,813.78	161,787.84	164,817.59
Valor Residual						S/.
						7,143.95
Inversión (-)	S/.					
	36,581.80					
Gastos de Producción (-)		S/.	S/.	S/.	S/.	S/.
		78,961.36	80,440.05	81,946.43	83,481.01	85,044.34
Gastos Operativos (-)		S/.	S/.	S/.	S/.	S/.
		47,201.00	49,601.00	49,601.00	49,601.00	49,601.00
Impuestos (-)		S/.	S/.	S/.	S/.	S/.
		3,845.20	3,502.33	3,837.62	4,179.19	4,527.16
I.G.V.		S/.	S/.	S/.	S/.	S/.

		7,609.52	11,509.98	11,725.53	11,945.11	12,168.80
Flujo de Caja Económico	S/. -	S/. 15,411.59	S/. 10,841.03	S/. 11,703.20	S/. 12,581.53	S/. 13,476.30

Fuente: Elaboración propia

Tabla 82

*Indicadores de Viabilidad en sensibilidad*

Indicadores de Viabilidad	
COK	20%
Actualización	S/.38,627.47
VAN	S/. 2,045.67
TIR	23%
RBC	1.055920444

Fuente: Elaboración propia

A comparación del flujo de caja económico anterior en la tabla 76, en este escenario se observa que el resultado disminuyo, pero no a negativo, sigue manteniéndose positivo ya que el hecho que se haya disminuido los precios, no quiere decir que llegue a perder la empresa, porque lo que se busca es que la empresa siga generando no solo para cubrir gastos.

Tabla 83

*Flujo de caja financiero con el análisis de sensibilidad*

Flujo de Caja Financiero con el análisis de sensibilidad						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos		S/. 153,028.67	S/. 155,894.39	S/. 158,813.78	S/. 161,787.84	S/. 164,817.59
Valor Residual						S/. 7,143.95
Inversión (-)	S/. - 36,581.80					
Gastos de Producción (-)		S/. 78,961.36	S/. 80,440.05	S/. 81,946.43	S/. 83,481.01	S/. 85,044.34
Gastos Operativos (-)		S/.	S/.	S/.	S/.	S/.

		47,201.00	49,601.00	49,601.00	49,601.00	49,601.00
Impuestos (-)		S/.	S/.	S/.	S/.	S/.
		3,343.08	3,079.85	3,509.81	3,963.90	4,445.61
I.G.V.		S/.	S/.	S/.	S/.	S/.
		7,609.52	11,509.98	11,725.53	11,945.11	12,168.80
Préstamo (+)	S/.					
	10,974.54					
Cuota (-)		S/.	S/.	S/.	S/.	S/.
		3,301.52	3,301.52	3,301.52	3,301.52	3,301.52
Flujo de Caja	S/.	-	S/.	S/.	S/.	S/.
Financiero	25,607.26	12,612.19	7,961.99	8,729.50	9,495.30	10,256.32

Elaboración propia, 2016

Tabla 84

*Indicadores de Viabilidad en sensibilidad*

Indicadores de Viabilidad	
WACC	18%
Actualización	S/./31,050.23
VAN	S/./5,442.97
TIR	28%
RBC	1.212555766

Fuente: Elaboración propia

En el flujo de financiero, de igual manera, se observa que los resultados finales también disminuyeron, pero sin tener que llegar a negativo. Queriendo decir que ese es el margen en que la empresa se debe quedar para que la empresa pueda seguir trabajando sin llegar a deudas.

Tabla 85

*Resumen de Indicadores de Viabilidad en sensibilidad*

Análisis de Sensibilidad en Flujo de caja Económico		Análisis de Sensibilidad en Flujo de caja Financiero	
Indicadores de Viabilidad		Indicadores de Viabilidad	
COK	20%	WACC	18%
Actualización	S/.38,627.47	Actualización	S/.31,050.23
VAN	S/. 2,045.67	VAN	S/.5,442.97
TIR	23%	TIR	28%
RBC	1.055920444	RBC	1.212555766

Fuente: Elaboración propia, 2016

Observando la tabla 85, el resumen de los indicadores del flujo de caja económico y financiero con el análisis de sensibilidad, se observa que se obtiene un VAN bajo, pero se sigue manteniendo en positivo, un TIR de 23% y 28% respectivamente. Un RBC que indica que se logra tener un sol que se recupera y un 0.055 en el flujo de caja económico y un 0.21 de ganancia para la empresa.

## V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Las estrategias determinadas para el proyecto, fueron realizadas teniendo en cuenta las capacidades de la empresa. Además de contar con modelo Canvas que definió estrategias claves de cómo poner en marcha la empresa y la realización de F.O.D.A que definió estrategias concretas para la puesta en marcha dándole énfasis a las fortalezas y oportunidades del proyecto.

El proyecto pudo definir el tamaño de la demanda con la segmentación de mercado, sabiendo que se cuenta con un mercado objetivo de 124, 573 posibles consumidores para el año 2016, además de conocer la competencia existente para que con las estrategias planteadas se pueda cubrir las necesidades de los clientes.

El proyecto determino la capacidad de planta, las áreas respectivas siendo área de atención, área de producción y área de almacén. Así también para poder trabajar contando con una localización estratégica.

La organización de la empresa, está a cargo de un gerente, y cuenta con personal calificado para desenvolverse en cada área respectiva. Teniendo un manual de funciones y responsabilidades de cada colaborador para así conseguir un trabajo especializado y garantizar localización de los productos para el consumidor.

El proyecto concluye con una inversión total de S/. 36,371.80, distribuidos en 70% Inversión propia y 30% inversión financiera. Dando a cada parte de la inversión un costo de oportunidad o tasa de descuento siendo un COK de 20% para la inversión propia y un WACC de 18% para la inversión con financiamiento bancario. Siendo las tasas utilizadas para poder encontrar el VAN de los flujos de caja económico, como financiero. Siendo S/. 12,081.42 el VAN económico y S/. 15,909.14 el VAN financiero. Determinando la viabilidad del proyecto que además son respaldados con la Tasa Interna de Retorno siendo 35 % económico y 44% financiera.

El proyecto da un soporte sobre el análisis de sensibilidad, alterando los precios de venta de cada producto con una reducción de 6%. Manteniendo un VAN de S/. 5,442.97 y un TIR de 28% observando el flujo de caja financiero. Con ello se determinó que el proyecto puede soportar sin tener que llegar a pérdidas.

## VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alegre, J. (2003). *Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión* (5ª ed.). Lima: Editorial América.
- Andía, W. (2001). *Formulación y Evaluación Estratégica de Proyectos*. Lima: Editorial Empresarial.
- Almeida, D. (2014). *Plan de negocios para la implementación de una panadería/pastelería de productos elaborados con harina de plátano en la ciudad de Quito. (Tesis pregrado, Universidad de Especialidades Turísticas. Quito- Ecuador). Recuperado de <https://es.scribd.com/document/290932714/1-Plan-de-Negocios-Para-La-Implementacion-de-Una-Panaderia-Pasteleria-de-Productos-Elaborados-Con-Harina-de-Platano-en-La-Ciudad-de-Quito>*
- Castillo, M. D. (2011). *Administración Estratégica*. México: Pearson Educación
- Codina, J. (2009). *Administración de las Pequeñas y Medianas Empresas*. México: Trillas.
- Collazos, J. (1999). *Inversión y financiamiento de proyectos*. Lima: Editorial San Marcos.
- Coss, B. (2000). *Análisis y evaluación de proyectos de inversión*. México: Editorial Limusa.
- Delgado, H. (2011). *ADMINISTRACION ESTRATEGICA. Un Enfoque Metodológico*. México: Editorial Trillas.
- Díaz, F., Medillín, V., Ortega, J., Santana, L., Gonzales, M., & Oñate, G. (2010). *Proyectos: Formulación y criterios de evaluación*. México: Ediciones Alfaomega.
- En el Perú existen unas 10,000 panaderías pastelerías y Lima concentra el 43%. (2010). *Andina*. Recuperado de <http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-en-peru-existen-unas-10000-panaderias-pastelerias-y-lima-concentra-43-237413.aspx>
- Fargo, W. (2003). *El estado de ganancias y pérdidas. Extraído de técnicas financieras para toda la vida*. Recuperado de <http://www.handsonbanking.org/library/es/EJEMPLO%20DE%20ESTADO%20DE%20GANANCIAS%20Y%20PERDIDAS.pdf>
- Fernández, R. (2007). *Los Proyectos de Inversión*. Costa Rica: Editorial Tecnológica de Costa Rica.
- Frame, D. (2000). *La Nueva Dirección de Proyectos* (2ª ed.). Madrid: Editorial Granica.
- Gitman, L. (1996). *Administración Financiera Básica* (3ª ed.) México: Editorial Karla.

- Hernández S., Fernández C. & Baptista L. (2010). *Metodología de la Investigación*. (5<sup>a</sup> ed.). México: Editorial Mc Graw-Hill.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2007). *Censos Nacionales 2007. XI de población y VI de vivienda*. Recuperado de <http://censos.inei.gob.pe/cpv2007/tabulados/>
- Kotler, P. (1996). *Dirección de Mercadotecnia* (8<sup>a</sup> ed.). Lima: Editorial Prentice Hall.
- Mason, J. (1987). *Marketing. Plano*. Texas: Business Publications.
- Meléndez, H. (2005). Plan de Negocios y Análisis de Inversiones. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/909/90920479010.pdf>
- Ollé, M. (1997). *El Plan de Empresa*. Bogotá: Alfaomega marcombo.
- Pasten, C. (2015). *Repostería*. Recuperado de <https://sites.google.com/site/infodocsingeco/home/reposteria>
- Pastelerías: Un negocio para amasar el camino al éxito (2014). *Perú 21*. Recuperado de <https://peru21.pe/emprendedores/pastelerias-negocio-amasar-camino-exito-192847>
- Piscoya, M. (2015). *Propuesta de una Plan de Negocios para la creación de un Minimarket en la Provincia de Ferreñafe (Tesis pregrado, Universidad Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo, Perú)*.
- Prieto, C. (2007). *Introducción a los Negocios. El entorno de la empresa* (5<sup>a</sup> ed.). México: Editorial LIMUSA-EBC.
- Rangel, E. (2014). *Plan de Negocios: La Casa del Pastel. Santiago de Querétaro. Universidad Tecnológica de Querétaro*. Recuperado de [http://www.academia.edu/29600879/UNIVERSIDAD\\_TECNOL%C3%93GICA\\_DE\\_QUIER%C3%89TARO](http://www.academia.edu/29600879/UNIVERSIDAD_TECNOL%C3%93GICA_DE_QUIER%C3%89TARO)
- Rincón, C. (2011). *Plan de negocios para la creación de la empresa pastelería innovación casera LTDA, destinada a la producción y comercialización de productos de pastelería y repostería en la localidad de Chapinero de la ciudad de Bogotá, D.C. Universidad de la Salle*. Recuperado de <http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/4032/T11.11%20R471p.pdf>
- Rodríguez, S. (2006). *Estudio de Viabilidad en el montaje de una empresa industrial pastelera en san gil Santander (Tesis pregrado, Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá)*.  
Recuperado de <http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/economia/tesis236.pdf>

Saffie, M. (2010). *Plan de Negocios para crear una Empresa Productora y Comercializadora de Tortas y Pasteles en la Región Metropolitana (Tesis pregrado, Universidad de Chile, Santiago de Chile)*. Recuperado de <http://www.100plandenegocios.com/wp-content/uploads/2013/01/plan-de-negocios-pasteleria.pdf>

## VII. ANEXOS

### 7.1. Cuestionario Aplicado en Encuesta



Plan de Negocio para la creación de una Pastelería especializada en Cheesecake.

**Objetivo: Encontrar las actitudes, gustos y preferencias del consumidor para determinar viabilidad de una pastelería en la ciudad de Chiclayo.**

**Instrucciones:** Lea detenidamente cada pregunta, contestando con toda honestidad todos los ítems, luego marque con una equis (X) la respuesta de su preferencia.

¿Suele consumir pasteles?

SI ( ) NO ( )

¿Suele ir a una pastelería?

SI ( ) NO ( )

**¿Estaría dispuesto a dirigir parte de su dinero en comprar algún pastel?**

SI ( ) NO ( )

#### I. Perfil del Consumidor:

1. Edad: \_\_\_\_\_

#### 2. Lugar de procedencia

---

#### 3. Situación Laboral

- ( ) Estudia  
 ( ) Trab. Independiente  
 ( ) Trab. Dependiente  
 ( ) No Trabaja  
 ( ) Eventuales/Cachuelos  
 ( ) Dueño de PYME

#### 4. Grado de instrucción

- a. Primaria d. Universitario  
 b. Secundaria e. Postgrado

#### II. PRODUCTO (SERVICIO):

##### 1. ¿Cuál de los siguientes pasteles/postres usted conoce? (Puede marcar más de uno)

- ( ) Pie de Limón Selva Negra ( )  
 ( ) Pie de Manzana Tres Leches ( )  
 ( ) Tarta de durazno Pionono ( )  
 ( ) Tarta de fresas Brownie ( )  
 ( ) Bavarois Cheesecake ( )  
 ( ) Charlotte de fresa Trufas ( )  
 ( ) Crema Volteada Alfajores ( )  
 ( ) Torta Helada Relámpago ( )  
 ( ) Torta de chocolate bund Cake ( )  
 ( ) Torta de zanahoria Profiteroles ( )  
 ( ) Souffle de Chocolate. Castañas ( )

##### 2. ¿Cuál de todos los siguientes pasteles, usted elegiría? (Elegir sólo uno)

- ( ) Pie o Tartas  
 ( ) Postres Fríos

- ( ) Tortas  
( ) Variados

3. Teniendo en cuenta la pregunta anterior, marcar el postre/pastel de su preferencia según la categoría. (Marcar sólo una opción)

Pie /Tartas	Pie de Limón	Pie de Manzana	Tarta de durazno	Tarta de fresa

Postre Frío	Bavarois de Chocolate	Charlotte de fresa	Crema Volteada	Chessecake

Tortas	Selva Negra	Tres Leches	Pionono	Torta Helada	
	De Zanahoria	Bundt Cake	Souffle de Chocolate	Brownie	Torta de Chocolate

Diverso	Relámpago	Profiterol	Bolitas de Castaña	Alfajor	Trufas

4. Cuando compras pastel, ¿qué es lo que más le importa? (Selecciones solo una opción)

- a) Sabor                      c) Precio  
b) Decoración              d) Marca reconocida

5. ¿Para qué motivos compra usted?

- a. Fechas especiales  
b. Cumpleaños  
c. Para obsequiar  
d. Consumo  
g. Otra. ¿Cual? \_\_\_\_\_

6. ¿Con qué frecuencia realiza usted la compra de pasteles para su consumo?

- a. 1 vez a la semana  
b. 2 veces a la semana  
c. Más de 3 veces a la semana

- d. Cada dos semanas  
e. Cada cuatro semanas  
f. Nunca  
g. Ocasionalmente

7. ¿Tiene algún lugar preferido donde compra sus pasteles o postres?

- ( ) Si                      ( ) No

8. Si en la pregunta anterior marcó SI, ¿En qué empresa suele comprar pasteles o postres?

9. ¿Qué es lo que más le satisface del lugar donde compra sus tortas o pasteles?

- ( ) Calidad de Producto  
( ) Puntualida  
( ) Variedad de pasteles  
( ) Seguridad  
( ) Sabor del Producto  
( ) Limpieza

10. ¿Qué es lo que le llama más la atención de esa pastelería? (Marcar sólo uno)

- a) Su fachada  
b) Los pasteles que exhiben  
c) La publicidad  
d) Promoción  
e) otro \_\_\_\_\_

11. ¿Cómo calificaría la pastelería dónde suele comprar sus postres/pasteles?

Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	Muy malo

12. ¿Qué tan satisfecho está usted con el Servicio que le ofrecieron la pastelería que asiste en ocasiones pasadas?

13. ¿Cómo prefiere comprar sus postres/ pasteles?

- a) Porción  
b) Entero

De acuerdo	Indiferente	Desacuerdo

c) A  
m  
b  
o

s

14. ¿Cuánto pagaría por porción?

- a) S/. 2.00 –S/. 4.00  
b) S/. 4.00 –S/. 6.00  
c) S/. 6.00 –S/. 8.00  
d) S/. 8.00 –S/. 10.00

15. ¿Cuánto pagaría por un pastel entero?

- a) S/. 20.00 –S/. 40.00  
b) S/. 40.00 –S/. 60.00  
c) S/. 60.00 –S/. 80.00  
d) S/. 80.00 –S/. 100.00

16. ¿Ha consumido cheesecake?  
(Si la respuesta a la pregunta es NO, pase a la pregunta 19, de lo contrario continúe con la encuesta)

( ) SI            ( ) NO

17. ¿En dónde consumio el cheesecake?

Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	Muy malo

\_\_\_\_\_.

Muy satisfecho	Satisfecho	Indiferente	Insatisfecho	Poco satisfecho

18. ¿Cómo calificaría el sabor y el precio Del cheesecake que consumió?

\*Sabor

\*Precio

19. ¿Cuál es su sabor preferido de cheesecake? (Marque sólo una opción)

Cheesecake	Fresa	Mango	Oreo	Brownie
	Maracuyá	sauco	Chocolate	Mora

Otro. ¿Cuál? \_\_\_\_\_

20. ¿Estaría dispuesto a ir a una pastelería especializada en Cheesecake?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

¿Por qué? \_\_\_\_\_

**21. ¿Estaría dispuesto a consumir en una pastelería especializada en Cheesecake?**

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

¿Por qué? \_\_\_\_\_

**22. ¿Cuál de estos servicios plus prefieres que tenga una pastelería?**

- a) Que incluya desechables
- b) Servicio a Domicilio
- c) Lugar para consumir ahí.
- d) Servicio de Internet
- e) Ambiente agradable
- f) otro \_\_\_\_\_

**23. ¿Cuál de estos nombres le gusta más para una pastelería?**

- ( ) Cheesecake House
- ( ) Cheesecake Time
- ( ) Pieri' Cheesecake
- ( ) Sweet Time
- ( ) Otro

¿Cuál? \_\_\_\_\_

Gracias...