

**INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO PRIVADO “NUEVA  
AREQUIPA”**



**PLAN DE NEGOCIO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA  
PASTELERÍA DE PRODUCTOS HECHOS A BASE DE INSUMOS  
NATURALES EN LAMBRAMANI- AREQUIPA**

**“DULCE NATURALEZA S.A.C.”**

Proyecto presentado para optar el Título de Profesional Técnico  
en Administración de Empresas

NOMBRE DEL ESTUDIANTE:  
MAYCOL GEDEON QUISPE  
CAYLLAHUA

AREQUIPA - PERU

2023

**“PASTELERÍA HA BASE DE INSUMOS NATURALES”**

---

MAYCOL G. QUISPE CAYLLAHUA

**AUTOR/A**

---

MANUEL VERA FALCONI

**ASESOR/A**

Proyecto presentado al Instituto Superior Tecnológico “Nueva Arequipa” para  
optar el Título de: **PROFESIONAL TÉCNICO EN ADMINISTRACIÓN DE  
EMPRESAS.**

**APROBADO POR:**

---

JOHAN J. CASTAÑON HUARACHA  
PRESIDENTE DEL JURADO

---

REYNA Y. TARQUI CARPIO  
SECRETARIO DEL JURADO

---

JORGE L. RODRÍGUEZ MUÑOZ  
VOCAL DEL JURADO

V°B°

---

DIRECCIÓN

Julio, 2023

## **DEDICATORIA**

A mi amada familia, quienes han sido mi sostén inquebrantable en este camino hacia mis metas profesionales. A través de los momentos compartidos que hemos sacrificado y su apoyo incondicional, me han motivado a dar lo mejor de mí.

## **AGRADECIMIENTO**

A mi amada familia, por su inquebrantable apoyo, amor y comprensión a lo largo de esta travesía. Gracias por estar a mi lado, por brindarme aliento y por comprender los momentos en los que tuve que sacrificar nuestra convivencia familiar para perseguir mis sueños profesionales. Su respaldo incondicional ha sido el motor que me ha impulsado a dar lo mejor de mí y a nunca rendirme.

## RESUMEN EJECUTIVO

. El plan de negocios presentado tiene el objetivo de crear una pastelería enfocada en productos naturales y saludables. Este enfoque único permitirá a las personas mantener un estilo de vida saludable sin la necesidad de renunciar a disfrutar de deliciosos postres.

Nuestro mercado objetivo se compone de personas conscientes de su salud que buscan alternativas más saludables para satisfacer sus antojos dulces. Nos dirigiremos a aquellos que siguen dietas equilibradas, tienen alergias o intolerancias alimentarias, o simplemente desean llevar un estilo de vida más saludable sin renunciar a los placeres de la repostería. Además, nos enfocaremos en atraer a consumidores preocupados por el medio ambiente, ya que utilizaremos ingredientes orgánicos y promoveremos prácticas sostenibles.

Ofreceremos una amplia variedad de productos de repostería elaborados con ingredientes naturales y orgánicos. Nuestro menú incluirá una selección de pasteles, galletas, muffins, brownies y otros dulces, todos ellos libres de colorantes y conservantes artificiales.

Nuestra diferenciación competitiva radica en nuestro enfoque en la calidad de los ingredientes y la producción artesanal. A diferencia de la mayoría de las pastelerías convencionales que utilizan ingredientes procesados y llenos de aditivos, nos comprometemos a utilizar productos naturales y orgánicos en nuestras recetas. Nuestro énfasis en la presentación atractiva y el sabor excepcional también nos destacará como una opción gourmet y saludable en el mercado.

Implementaremos una estrategia de marketing integral para promover nuestra pastelería natural. Utilizaremos las redes sociales, como Instagram y Facebook, para mostrar nuestros productos y compartir contenido relacionado con un estilo de vida saludable. Además, colaboraremos con Blogger e influenciadores que compartan nuestros valores y audiencia objetivo. También participaremos en eventos locales, ferias y mercados orgánicos para aumentar nuestra visibilidad y establecer alianzas con proveedores y otras empresas afines.

En términos operativos, estableceremos una ubicación céntrica y atractiva para nuestra pastelería, que refleje nuestra identidad natural y acogedora. Contrataremos a un equipo de pasteleros capacitados y comprometidos con nuestra visión de ofrecer productos excepcionales. En cuanto a los aspectos financieros, hemos realizado un análisis exhaustivo de costos y proyecciones de ventas para asegurar la rentabilidad de nuestro negocio. Buscaremos financiamiento inicial a través de inversionistas o préstamos bancarios.

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN .....	1
I. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO.....	2
1.1. Nombre del negocio .....	2
1.1.1. Razón Social.....	2
1.1.2. Nombre comercial.....	2
1.1.3. Régimen Tributario .....	2
1.1.4. Régimen Laboral .....	3
1.2. Descripción de la empresa .....	3
1.3. Ubicación- Localización.....	3
1.4. Necesidad que se pretende resolver .....	3
1.5. Objetivo General .....	3
1.6. Justificación del Proyecto .....	4
1.1.5. Justificación social: .....	4
1.1.6. Justificación económica: .....	4
1.1.7. Justificación financiera: .....	5
II. PLAN ESTRATÉGICO.....	6
2.1. Modelo de Negocio .....	6
2.2. Visión .....	7
2.3. Misión .....	7
2.4. Valores.....	7
2.5. Análisis PESTEL: .....	7
2.5.1. Político y Legal .....	7
2.5.2. Económico .....	9
2.5.3. Social.....	9
2.5.4. Tecnológico y ecológico.....	10
2.6. Análisis de las 5 fuerzas de PORTER .....	11

2.5.5.	Barreras de entrada a la industria .....	11
2.5.6.	Poder de negociación de los clientes .....	11
2.5.7.	Poder de negociación de los proveedores .....	12
2.5.8.	Rivalidad de los competidores .....	12
2.5.9.	Productos sustitutos.....	12
2.7.	Cadena de valor.....	16
2.8.	Análisis FODA.....	18
2.8.1.	Análisis FODA .....	18
2.8.2.	Matrices .....	19
2.9.	Objetivos Smart .....	22
2.10.	Propuesta de valor .....	23
2.8.3.	Ventaja competitiva y comparativa.....	23
III.	ESTUDIO DE MERCADO Y PLAN DE MARKETING .....	24
3.1.	Análisis del Mercado .....	24
3.1.1.	Investigación y desarrollo del producto .....	24
3.1.2.	Perfil de los clientes .....	24
3.1.3.	Segmentación del mercado .....	24
3.1.4.	Análisis de la competencia.....	25
3.1.5.	Ventaja Competitiva.....	25
3.2.	Análisis de Variables de Marketing – 4PS .....	26
3.3.	Plan de Marketing .....	27
3.3.1.	VISION y MISIÓN .....	27
3.3.2.	VENTAJAS COMPETITIVAS SOSTENIBLES .....	27
3.3.3.	MERCADOS OBJETIVO.....	27
3.3.3.1.	Actuales.....	¡Error! Marcador no definido.
3.3.4.	Segmentación del mercado .....	28
3.3.5.	CANALES / CLIENTES OBJETIVO .....	28

3.3.6.	COMPETENCIA .....	29
3.3.7.	OBJETIVOS COMERCIALES .....	30
3.3.8.	INVESTIGACION DE MERCADO .....	31
3.3.9.	ORGANIZACIÓN COMERCIAL .....	32
3.3.10.	PRESUPUESTO COMERCIAL .....	34
3.3.11.	CONTROL DEL PLAN COMERCIAL Y REALIMENTACIÓN .....	35
3.4.	Gestión Comercial.....	37
3.6.1.	Técnicas de atención al cliente .....	37
3.6.2.	Sistema de Ventas.....	37
IV.	PLAN OPERATIVO: .....	39
4.1.	Diseño del proceso de producción .....	39
4.1.1.	Insumos .....	39
4.1.2.	Materia prima.....	39
4.1.3.	Materiales .....	41
4.1.4.	Presentación.....	41
4.2.	Descripción del proceso productivo.....	42
4.3.	Diseño y flujogramas de proceso .....	44
4.3.1.	Proceso de compras .....	44
4.3.2.	Proceso de recepción y almacenamiento.....	45
4.3.3.	Proceso de elaboración .....	45
4.3.4.	Proceso de distribución.....	45
4.4.	Capacidad de producción.....	48
4.5.	Aprovisionamiento y logística .....	49
4.6.	Distribución de planta o del área de trabajo .....	49
V.	PLAN DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS .....	50
5.1.	Estructura organizacional.....	50
5.2.	Filosofía y Cultura Organizacional.....	50



5.3.	Cuadro de puestos y Funciones.....	52
5.3.1.	PERFIL DEL ENCARGADO DE MOZO .....	52
5.3.2.	PERFIL DEL AYUDANTE DE PASTELERÍA .....	53
5.4.	Descripción de los principales procesos.....	54
5.4.1.	Reclutamiento de colaboradores.....	54
5.4.2.	Selección de personal.....	54
5.4.3.	Contratación .....	54
5.4.4.	Inducción .....	54
5.4.5.	Desarrollo de personal.....	55
VI.	PLAN FINANCIERO .....	57
6.1.	Análisis de costos .....	57
6.1.1.	Cuadro de costos fijos y variables, costos directos e indirectos .....	57
6.1.2.	Cuadro de planilla.....	59
6.1.3.	Cuadro de Gastos administrativos y gastos de venta.....	59
6.1.4.	Cuadro de pago de impuestos .....	60
6.2.	Presupuesto.....	62
6.2.1.	Presupuesto de ingresos .....	62
6.2.2.	Presupuesto de ventas. ....	63
6.2.3.	Presupuesto de inversiones.....	63
6.2.4.	Presupuesto de tributos (IGV).....	65
6.3.	Punto de Equilibrio .....	66
6.4.	Detalle de la inversión .....	68
6.5.	Estado de situación financiera y estado de resultado.....	70
6.6.	Flujo de caja proyectado .....	75
6.7.	Análisis Financiero .....	79
6.8.	Análisis de sensibilidad y análisis de escenarios.....	80
VII.	CONCLUSIONES .....	82

VIII.	REFERENCIAS .....	84
IX.	ANEXOS .....	85
9.1.	IDEAS DE NEGOCIO .....	85
9.2.	Página web .....	86

## **INTRODUCCIÓN**

No hay una pastelería en Arequipa que venda solo productos saludables. Las pastelerías tradicionales más populares son Capriccio, Astoria, Escalante y La Miel, que ofrecen una amplia gama de dulces y, en ocasiones, salados.

De acuerdo con el análisis “Taste Tomorrow realizado en el año 2021, se señala que producto de la pandemia se generó una mayor conciencia en la ciudadanía peruana sobre productos que cuiden su salud. Debido a ello, los productos saludables han surgido con una gran demanda. Como resultado del análisis, el 83% de la población tiene la idea de que son lo que comen, y el 46% prefiere comprar productos orgánicos una vez por semana.”

Asimismo, una mayoría significativa del 73% de las personas reconoce que la utilización de ingredientes locales en la producción de alimentos contribuye positivamente al medio ambiente. La pandemia ha despertado una nueva conciencia sobre el impacto del consumo de alimentos tanto en la salud personal como en el planeta en general. Como resultado, hay un mayor énfasis en la relación entre los alimentos y el medio ambiente.

## **I. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO**

### **1.1. Nombre del negocio**

#### **1.1.1. Razón Social**

Opté por constituir mi negocio como Sociedad Anónima Cerrada (SAC) debido a las principales ventajas que brinda esta estructura jurídica. Ser SAC me permite limitar mi responsabilidad personal, es decir, que mis bienes personales están salvaguardados en caso de que la empresa enfrente deudas o dificultades financieras. Además, la estructura del SAC me permite tener múltiples accionistas, lo que simplifica el proceso de atraer inversores y obtener capital para hacer crecer mi negocio. También me beneficia de la continuidad de la empresa, ya que la SAC tiene existencia jurídica independiente de sus accionistas, asegurando que el negocio pueda seguir funcionando incluso si hay cambios de dueño o de administración. Además, la SAC brinda mayor flexibilidad en la gestión y toma de decisiones, ya que puedo nombrar directores y establecer reglas específicas dentro del marco legal.

#### **1.1.2. Nombre comercial**

Elegí el nombre "Dulce Naturaleza" para mi pastelería de productos naturales debido a que refleja la esencia y los valores fundamentales de mi negocio. Quería transmitir la idea de que mis productos están hechos con ingredientes naturales y de alta calidad, sin aditivos artificiales ni conservantes. Además, el nombre evoca una conexión con la naturaleza y la belleza de sus sabores auténticos.

#### **1.1.3. Régimen Tributario**

Elegí el régimen tributario de MYPE para mi pastelería debido a los beneficios que ofrece. Me permite desarrollar cualquier actividad sin restricciones, emitir diferentes comprobantes de pago y tributar sobre la base de las utilidades. Además, la posibilidad de suspender los pagos a cuenta me brinda un alivio financiero cuando enfrente dificultades temporales. Estas ventajas me brindan flexibilidad y estabilidad en mi negocio, permitiéndome adaptarme y crecer de manera sostenible.

#### **1.1.4. Régimen Laboral**

Elegí el régimen MYPE, como microempresa en el sector de la pastelería, algunos de los beneficios laborales más importantes que puedes ofrecer a tus empleados son: salario competitivo, contrato de trabajo seguro, jornada laboral de 8 horas, descanso semanal remunerado, pago de horas extras, descanso vacacional de 15 días y opción de afiliación a EsSalud.

#### **1.2. Descripción de la empresa**

DULCE NATURALEZA S.A.C. se dedica a la elaboración de pasteles naturales y saludables, enfocándose en una nueva cultura saludable, ofreciendo alimentos que aporten un balance nutricional y control del sobrepeso, y la prevención del cáncer, anemia, entre otras enfermedades que provocan los alimentos transgénicos o procesados químicamente. La empresa está comprometida con sus colaboradores y clientes, enfocándose en una cultura organizacional moderna, con un trato personalizado que forme fidelización con cada uno de todos los clientes.

#### **1.3. Ubicación- Localización**

El local estará ubicado en la Urb. Lambramani B-2 (-16.408980129329237, -71.523561926678) como se muestra en la figura 1, Arequipa. La localización fue elegida por su gran fluidez de clientes y negocios cercanos, se puede realizar un apalancamiento estratégico por lo tanto es una opción cercana a los consumidores.

#### **1.4. Necesidad que se pretende resolver**

Empresa de pastelería natural que ofrece productos de bollería a personas de vida saludable o con problemas de salud, brindando una guía nutricional y sabores completamente innovadores sin intervención de ningún producto químico.

#### **1.5. Objetivo General**

Lograr posicionamiento, consolidando la empresa como una de las mejores pastelerías reconocidas por la nutrición y calidad a nivel de la región de Arequipa y así lograr mantenernos en una posición sólida con una tendencia de crecimiento.

**Figura 1**

*Ubicación de la pastelería “DULCE NATURALEZA S.A.C.*



## 1.6. Justificación del Proyecto

### 1.1.5. Justificación social:

La justificación social para utilizar productos naturales en pastelería es evidente debido a la creciente conciencia entre las personas sobre la importancia de una dieta saludable. Un número cada vez mayor de personas está seleccionando alternativas alimentarias más nutritivas y naturales, y las panaderías naturales pueden satisfacer esta necesidad. Al ofrecer pasteles y dulces elaborados con ingredientes naturales y sin aditivos sintéticos, la panadería ayuda a promover hábitos alimentarios más saludables y mejora la calidad de vida de los consumidores. Además, al utilizar ingredientes orgánicos y de producción local, la panadería apoya a los agricultores locales y fomenta la sostenibilidad dentro de la cadena de suministro de alimentos.

### 1.1.6. Justificación económica:

La pastelería de productos naturales también tiene una justificación económica sólida. La creciente demanda de alimentos naturales y saludables ha creado oportunidades de mercado para la bollería. Al ofrecer alternativas saludables a los pasteles tradicionales, las panaderías pueden atraer a un público más amplio, incluidos aquellos que buscan opciones más saludables sin sacrificar el sabor y la calidad. Esto puede aumentar las ventas y la fidelidad de los clientes. Además, la bollería de productos naturales puede diferenciarse

de la competencia y posicionarse como una opción única en el mercado, lo que les otorga una ventaja competitiva y el potencial de establecer un premium para los productos.

#### **1.1.7. Justificación financiera:**

Desde una perspectiva financiera, la pastelería de productos naturales puede ser rentable y generar ganancias sólidas. Aunque el coste de los ingredientes naturales puede ser ligeramente superior al de los convencionales, el valor añadido que aportan puede justificar un aumento en el precio del producto final. Los consumidores preocupados por su salud están dispuestos a pagar más por alimentos saludables y de calidad. Además, la creciente demanda de productos naturales puede dar lugar a un aumento de las ventas y de la frecuencia de las compras, lo que en última instancia se traducirá en mayores ingresos.

## II. PLAN ESTRATÉGICO

### 2.1. Modelo de Negocio

**Cuadro 1**

*Canvas*

8 SOCIOS CLAVES	7 ACTIVIDADES CLAVE	2 PROPUESTA DE VALOR	4 RELACION CON LOS CLIENTE	1SEGMENTO DE CLIENTES
<ul style="list-style-type: none"><li>- Empresa de transporte delivery</li><li>- Alianza con centros de nutrición</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Diseños modernos</li><li>- Diversidad de sabores</li><li>- Postres naturales con asesoramiento en maridaje</li><li>- Productos producidos con tecnología artesanal manteniendo el sabor de antaño</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Postres naturales con asesoramiento en maridaje</li><li>- Atención personalizada</li><li>- Variabilidad en sabores por temporada</li></ul>	Se quiere mantener relaciones cercanas con los clientes, ayudando a la mejora de su salud y fortaleciendo la fidelidad del cliente	<ul style="list-style-type: none"><li>- GEOGRAFÍA: José Luis Bustamante y Rivero</li><li>- Edad: 20 a 60 años</li><li>- Nivel Socioeconómico: B y C</li><li>- ESTILO DE VIDA: Progresista</li></ul>
	6 RECURSOS CLAVE		3 CANALES	
	<ul style="list-style-type: none"><li>- Conocimiento de maridaje</li><li>- Estudios de nutrición</li><li>- tecnología artesanal</li></ul>		<ul style="list-style-type: none"><li>- Publicaciones en redes sociales</li><li>- Páginas web para pedidos</li></ul>	
9 ESTRUCTURA DE COSTOS			5 FUENTES DE INGRESO	
<ul style="list-style-type: none"><li>- Costes variables en función del volumen de pedidos</li><li>- Adquisición de materia prima</li><li>- Sueldo de los colaboradores</li><li>- Costes de comercialización</li></ul>			<ul style="list-style-type: none"><li>- Venta de Postres naturales</li><li>- Tienda virtual con información saludable</li><li>- Servicio delivery por asociación con empresas del rubro</li></ul>	



## 2.2. Visión

Ser un referente de postres saludables, superando las expectativas de sabor calidad y salud, con una guía nutricional y sabores innovadores sin intervención de productos químicos.

## 2.3. Misión

Somos una empresa que ofrece postres naturales comprometidos en mejorar la vida, la salud de cada uno de nuestros clientes, y ofrecer mejor servicio, variedad, de calidad y sabor; ganándonos su confianza.

## 2.4. Valores

- Honestidad:** Cumplir a cabalidad con lo que se ofrece con completa transparencia a los consumidores.
- Pasión:** Crear los productos buscando la satisfacción del personal y de los consumidores con un sentimiento positivo.
- Creatividad:** Se motiva la creatividad de cada colaborador y que lo plasmen en decoración o en reformulación de las tortas.
- Trabajo en equipo:** Se fomenta el trabajo en unión y esfuerzo para lograr los objetivos comunes, aplicando la escucha activa de todos los colaboradores.
- Calidad:** Cuidar hasta el mínimo detalle posible para lograr mayor satisfacción y bienestar del consumidor.

## 2.5. Análisis PESTEL:

### 2.5.1. Político y Legal

En general, con un puntaje positivo de 12.18 y considerando los factores políticos y legales evaluados, se puede concluir que existe un entorno propicio para el éxito de una pastelería natural. El contexto incluye mayor inclusión social, tratados de libre comercio, mejoras en el gasto público, leyes que fomentan la inversión y el crecimiento empresarial, como se puede concluir del resultado de la tabla 1.

**Tabla 1***Análisis político y legal del macro entornó*

<b>Factores</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Valor</b>	<b>Total</b>
Mayor inclusión social	10	3	30
Tratados de Libre Comercio firmados	9	2	18
Mejorar la calidad del gasto público a través del Presupuesto por resultados	5	7	35
Ley del fortalecimiento de la responsabilidad y la transparencia fiscal (Ley 30099)	8	4	32
Ley que impulsa la inversión pública regional y local con participación del sector privado (Ley 29230).	7	6	42
Ley que modifica diversas leyes para facilitar la inversión, impulsar el desarrollo productivo y el crecimiento empresarial (Ley 30056)	6	5	30
Ley de Promoción del Mercado de Valores (Ley 30050)	5	6	30
Modifica el Decreto Legislativo Nro. 1053 que aprueba la Ley General de Aduanas	3	7	21
Ley que regula el teletrabajo (Ley 30036)	4	6	24
Nuevo Gobierno Nacional en el Perú	5	8	40
<b>TOTAL</b>	<b>54</b>	<b>54</b>	<b>302</b>

### 2.5.2.Económico

Después de examinar el análisis económico y sus indicadores correspondientes, se puede afirmar con confianza que una pastelería natural prosperaría en el clima económico actual. Esta afirmación se basa en la puntuación positiva de 16,14, así como en varios factores de apoyo. El crecimiento del PIB, la tasa de inflación constante, la balanza comercial favorable y el aumento de los ingresos fiscales y las reservas internacionales netas contribuyen a las condiciones ideales para el crecimiento empresarial, como lo demuestran los resultados de la tabla 2.

**Tabla 2**

*Análisis de las variables económicas del macroentorno*

<b>Factores</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Valor</b>	<b>Total</b>
PBI SEMESTRE I 202	10	6	60
PBI per cápita	8	3	24
Tasa de Inflación	4	8	32
Balanza Comercial	7	2	14
Ingresos Tributarios	6	1	6
Gastos no Financieros	1	2	2
Tasa de Desempleo	9	1	9
Reservas Internacionales Netas	4	4	16
Gasto Público	3	2	6
Tasa de Interés	5	3	15
<b>TOTAL</b>	<b>57</b>	<b>32</b>	<b>184</b>

### 2.5.3.Social

Con un puntaje positivo de 14.75 en el análisis del macroentorno y considerando los factores evaluados, se puede concluir que existe un entorno propicio para una pastelería natural. La baja presencia de actividades ilegales, una seguridad ciudadana adecuada, tendencias sociales favorables, programas sociales, cambios en los estilos de vida y mayor participación

femenina en la PEA son aspectos que respaldan el desarrollo exitoso del negocio. Sin embargo, es fundamental tener en cuenta tanto las preferencias de los consumidores como los medios para salvaguardar sus intereses. Para adaptar la oferta de productos y servicios en consecuencia, estos factores deben examinarse cuidadosamente. Además, podemos obtener información de los datos presentados en la Tabla 3

**Tabla 3**

*Análisis de las variables sociales del macroentorno*

<b>Factores</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Valor</b>	<b>Total</b>
Actividades ilegales	2	5	10
Seguridad ciudadana	8	4	32
Índice de natalidad	8	6	48
Índice de mortalidad	7	2	14
Tendencias Sociales (Moda y Comportamiento)	8	7	56
Programas sociales	5	4	20
Gustos del consumidor	9	8	72
Cambios en los estilos de vida	9	9	81
Defensa del consumidor	8	4	32
Mayor participación femenina en la PEA	6	8	48
<b>TOTAL</b>	<b>70</b>	<b>57</b>	<b>413</b>

#### **2.5.4. Tecnológico y ecológico**

Con un puntaje positivo de 11.05 en el análisis del macroentorno y considerando los factores evaluados, se puede concluir que existe un potencial para una pastelería natural en el contexto de la transformación digital. El desarrollo de pedidos electrónicos, el gobierno 2.0, la presencia de sistemas de blogging y microblogging, y la revolución de las redes sociales indican oportunidades para el uso de herramientas digitales en el negocio. Además, el intercambio electrónico de documentos, el e-marketing, el e-commerce, el e-business, la banca por internet y las e-encuestas pueden respaldar la operación eficiente y la conexión con los clientes. Sin embargo, es fundamental adaptarse

a las necesidades y preferencias del consumidor en el entorno digital para alcanzar el éxito sostenible. Cómo se puede concluir del resultado de la tabla 4.

**Tabla 4**

*Análisis de las variables tecnológicas y ecológicas del macroentorno*

<b>Factores</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Valor</b>	<b>Total</b>
Desarrollo de pedidos electrónicos	9	6	54
Gobierno 2.0	5	3	15
Sistemas de bloggin y microbloggin	8	2	16
Revolución de las redes sociales.	9	5	45
Intercambio electrónico de documentos.	5	2	10
E-Marketing	8	6	48
E-Commerce	8	5	40
E-Business	7	5	35
Banca por internet	6	3	18
E-encuesta	4	6	24
<b>TOTAL</b>	<b>69</b>	<b>43</b>	<b>305</b>

## **2.6. Análisis de las 5 fuerzas de PORTER**

El resultado del análisis de las 5 fuerza de Porter es de 28.84 que en el resultado porcentual es del nivel bajo, por ende, nos conviene ingresar al sector empresarial evaluado por ser altamente viable, atractivo, rentable y sostenible de acuerdo a la evaluación hecha

### **2.5.5.Barreras de entrada a la industria**

La Tabla 5 enumera los factores externos que podrían afectar a la empresa. Según la evaluación de los obstáculos de entrada a la industria, existen obstáculos específicos que podrían impedir que nuevas empresas ingresen a la industria de la pastelería. Aunque el puntaje no indica un alto nivel de barreras, es importante considerar factores como el acceso a la distribución, las economías de escala, las diferencias de producto en propiedad y los requerimientos de capital.

### **2.5.6.Poder de negociación de los clientes**

La Tabla 6 tiene en cuenta los factores externos que podrían afectar a la empresa. Con un puntaje de 47.35, los clientes tienen un poder de

negociación limitado. Esto sugiere que la empresa puede encontrar dificultades para persuadir a los clientes, establecer precios competitivos y mantener una posición sólida en el mercado. La empresa necesitará crear estrategias efectivas para abordar estos aspectos y fortalecer su posición frente a las demandas y negociaciones de los clientes

#### **2.5.7.Poder de negociación de los proveedores**

La Tabla 7 pondera los factores exteriores que podrían afectar a la empresa en cuanto a la fuerza de barreras del poder de negociación de los proveedores.

#### **2.5.8.Rivalidad de los competidores**

La Tabla 8 pondera los factores exteriores que pueden afectar a la empresa en cuanto a la fuerza de barreras de Rivalidad de los competidores.

#### **2.5.9.Productos sustitutos**

La Tabla 9 pondera los factores exteriores que pueden afectar a la empresa en cuanto a la fuerza de barreras de Rivalidad de los competidores.

**Tabla 5***Análisis de barrera de entrada a la industria*

<b>N.º</b>	<b>FACTORES</b>	<b>PROPORCIÓN</b>	<b>PONDERACIÓN</b>	<b>EVALUACIÓN</b>	<b>RESULTADO</b>	<b>IP</b>	<b>DP</b>
1	Existencias de barrera de entrada	IP	3	10	30	0	
2	Economías de escala	IP	2	8	16	4	
3	Diferencias de producto en propiedad	IP	2	8	16	4	
4	Valor de la marca	IP	3	7	21	9	
5	Costos de cambio	IP	4	5	20	20	
6	Requerimientos de Capital	IP	8	9	72	8	
7	Acceso a la distribución	DP	8	2	16		16
8	Ventajas absolutas en costo	DP	2	4	8		8
9	Ventajas en la curva de aprendizaje	IP	7	9	63	7	
10	Represalias esperadas	IP	9	5	45	45	
11	Acceso a canales de distribución	DP	6	3	18		18
12	Mejoras en la tecnología	IP	9	4	36	54	
<b>SUB-TOTAL</b>			<b>630</b>			<b>151</b>	<b>42</b>
<b>TOTAL</b>						<b>193</b>	

**Tabla 6***Análisis del poder de negociación de los clientes*

<b>FACTORES</b>	<b>PROPORCIÓN</b>	<b>PONDERACIÓN</b>	<b>EVALUACIÓN</b>	<b>RESULTADO</b>	<b>IP</b>	<b>DP</b>
Concentración de compradores respecto a la concentración de compañías	DP	5	9	45		5
Grado de dependencia de los canales de distribución	DP	8	2	16		64
Posibilidad de negociación, especialmente en industrias con muchos costes fijos	DP	4	3	12		28
Volumen comprador	DP	10	10	100		0
Costes o facilidades del cliente de cambiar de empresa	DP	9	8	72		18
Disponibilidad de información para el comprador	DP	11	9	99		11
Capacidad de integrarse hacia atrás	DP	2	8	16		-8
Existencia de sustitutivos	DP	2	10	20		0
Sensibilidad del comprador al precio	DP	8	6	48		32
Ventaja diferencias (exclusividad) del producto	IP	7	6	42	28	
Análisis RFM del cliente (Compra recientemente, Frecuentemente, Margen de ingresos)	DP	11	3	33		77



**Tabla 7***Análisis del poder de negociación de los proveedores*

N.º	FACTORES	PROPORCIÓN	PONDERACIÓN	EVALUACIÓN	RESULTADO	IP	DP
1	Propensión del comprador a sustituir	DP	2	6	12		9
2	Precios relativos de los productos sustitutos	IP	4	2	8	12	
3	Coste o facilidad de cambio del comprador	DP	6	4	24		8
4	Nivel percibido de diferenciación de producto	IP	5	5	25	0	
5	Disponibilidad de sustitutos cercanos	DP	5	1	5		4
<b>SUB-TOTAL</b>			<b>110</b>			12	21
<b>TOTAL</b>						<b>33</b>	

**Tabla 8***Análisis de rivalidad de los competidores*

N.º	FACTORES	PROPORCIÓN	PONDERACIÓN	EVALUACIÓN	RESULTADO	IP	DP
1	Poder de los compradores	DP	5	4	20		20
2	Poder de los proveedores	DP	6	9	54		54
3	Amenaza de nuevos competidores	DP	7	5	35		35
4	Amenaza de productos sustitutos	DP	4	1	4		4
5	Crecimiento industrial	IP	3	1	3	27	
6	Sobrecapacidad industrial	DP	2	1	2		2
7	Barreras de salida	DP	1	2	2		2
8	Diversidad de competidores	IP	10	6	60	40	
9	Complejidad informacional y asimetría	IP	8	4	32	48	
10	Valor de la marca	IP	11	10	110	0	
11	Cuota o coste fijo por valor añadido	IP	9	4	36	54	
<b>SUB-TOTAL</b>			<b>660</b>			<b>169</b>	<b>117</b>
<b>TOTAL</b>						<b>286</b>	

**Tabla 9***Análisis de productos sustitutos*

N.º	FACTORES	PROPORCIÓN	PONDERACIÓN	EVALUACIÓN	RESULTADO	IP	DP
1	Propensión del comprador a sustituir	DP	2	6	12		9
2	Precios relativos de los productos sustitutos	IP	4	2	8	12	
3	Coste o facilidad de cambio del comprador	DP	6	4	24		8
4	Nivel percibido de diferenciación de producto	IP	5	5	25	0	
5	Disponibilidad de sustitutos cercanos	DP	5	1	5		4
<b>SUB-TOTAL</b>			<b>110</b>			<b>12</b>	<b>21</b>
<b>TOTAL</b>						<b>33</b>	

**2.7. Cadena de valor**

La cadena mostrada en la tabla 10 representa los activos y recursos que actualmente posee la empresa, tanto en forma de bienes tangibles como intangibles. Estos activos incluyen elementos físicos como equipos, maquinarias, inventario y propiedades, así como intangibles como la marca, la reputación, el conocimiento y la experiencia acumulada.

**Tabla 10***Cadena de valor*

	<b>Recursos</b>	<b>Capacidad</b>	<b>Habilidades D.</b>	<b>Ventajas Com.</b>	<b>Bloque Genérico</b>	<b>Estrategia</b>
<b>Físico</b>	Materiales	Insumos de calidad	-	-	-	-
<b>Financiero</b>	Acceso a un crédito	-	-	-	-	-
<b>Talento Humano</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Administrador</li> <li>- Asesor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacitados en su área respectiva</li> <li>- Experiencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Motivación constante</li> <li>- Atención personalizada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atención al cliente personalizado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Grado de satisfacción del cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nicho transacción</li> </ul>
<b>Intangible</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atención al cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conocimientos de maridaje con los productos que se ofrece</li> <li>- Conocimiento en el uso de productos naturales</li> <li>- Uso de la tecnología</li> </ul>	Manejo profesional en el procesado Recomendaciones e información de los productos e integración cliente empresa	Hacer al cliente parte del proceso productivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Calidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nicho diferenciación</li> </ul>

## 2.8. Análisis FODA

### 2.8.1. Análisis FODA

La Tabla 11 muestra el análisis de fortalezas y debilidades, que permite a la empresa encontrar áreas en las que puede aprovechar sus ventajas competitivas y trabajar para mejorar las cosas que son difíciles. Esto proporciona una base sólida para la toma de decisiones estratégicas y el desarrollo de planes de acción que aumenten el crecimiento y la rentabilidad de la empresa.

**Tabla 11**

*Fortalezas y debilidades de la matriz FODA*

Fortaleza	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• F1: Ubicación (fluidez de clientes).</li> <li>• F2: Producto nutritivo</li> <li>• F3: Conocimientos en maridaje.</li> <li>• F4: Variedad y creatividad en la selección de ingredientes</li> <li>• F5: Cumplimiento de las normas de higiene en el proceso de producción.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• D1: Falta de personal</li> <li>• D2: Precios superiores a las tortas industriales.</li> <li>• D3: Nuevos en el mercado</li> <li>• D4: Control de tiempo de vida para productos perecederos</li> <li>• D5: Capacidad de inversión limitada</li> </ul>

En la tabla 12 se muestran El análisis de las oportunidades y amenazas permite a la empresa identificar áreas en las que puede capitalizar el entorno favorable y anticiparse a posibles riesgos o desafíos. Esto proporciona información valiosa para la toma de decisiones estratégicas, la adaptación de la empresa a los cambios del entorno y el desarrollo de planes de acción para maximizar las oportunidades y mitigar las amenazas.

**Tabla 12***Oportunidades y amenazas de la matriz FODA*

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• O1: Aporte saludable en los procesos de producción.</li> <li>• O2: Mercado (nicho de mercado creciente).</li> <li>• O3: Apoyo del gobierno a microempresas.</li> <li>• O4: Preocupación por la salud.</li> <li>• O5: Crecimiento económico y reconocimiento regional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A1: Industria altamente competitiva</li> <li>• A2: Factores climáticos que afectan la producción de algunos productos</li> <li>• A3: Existencia de nuevos posibles competidores.</li> <li>• A4: Estacionalidad de las frutas</li> <li>• A5: Inestabilidad económica del país</li> </ul>

**2.8.2. Matrices****a. Matriz EFI**

Según los resultados totales de la matriz EFI, las fortalezas arrojaron 1.9 y las debilidades arrojaron 0.7 lo que quiere decir que la empresa prevalece ante las debilidades. Como se puede concluir por los resultados arrojados de la tabla 13.

**b. Matriz EFE**

La matriz EFE tiene los siguientes resultados en oportunidades 1.85 y las amenazas arrojan lo que quiere decir que la empresa puede aprovechar las oportunidades y con ello enfrentar las amenazas que se puedan presentar. Como se puede concluir por los resultados arrojados de la tabla 14.

**Tabla 13***Matriz de evaluación de factores internos EFI*

FORTALEZAS			
FACTORES	PESO	PUNTUACIÓN	TOTAL
Ubicación estratégica	0.05	3	0.15
Producto nutritivo	0.15	4	0.6
Conocimiento de maridaje	0.1	4	0.4
Variedad y creatividad en la selección de ingredientes	0.15	4	0.6
Cumplimiento de las normas de higiene en el proceso de producción.	0.05	3	0.15
DEBILIDADES			
Poco personal capacitado	0.1	1	0.1
Gastos superiores a las tortas industriales.	0.1	2	0.1
Nuevos en el mercado	0.15	2	0.3
Control de tiempo de vida para productos perecederos	0.05	2	0.1
Capacidad de inversión limitada	0.1	1	0.1
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>25</b>	<b>2.6</b>

**Tabla 14***Matriz de evaluación de factores externos EFE*

OPORTUNIDADES			
FACTORES	PESO	PUNTUACIÓN	TOTAL
Aporte saludable en los procesos de producción.	0.1	4	0.4
Mercado creciente	0.15	4	0.6
Apoyo del gobierno a microempresas.	0.1	3	0.3
Preocupación por la salud.	0.1	4	0.4
Crecimiento económico y reconocimiento regional	0.05	3	0.15
AMENAZAS			
Industria altamente competitiva	0.1	3	0.3
Factores climáticos que afectan la producción de algunos productos	0.15	2	0.3
Existencia de posibles nuevos competidores	0.1	2	0.2
Estacionalidad de las frutas	0.05	2	0.1
Inestabilidad económica del país	0.1	3	0.3
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>30</b>	<b>3.05</b>

### Matriz FODA.

La Tabla 11 y la Tabla 12 muestran los puntos y la importancia de las estrategias de acuerdo con los FODA y se reflejan en la tabla 15.

**Tabla 15**

*Cuadro de puntaje de cruce de matriz FODA*

		FORTALEZAS					DEBILIDADES				
		F1	F2	F3	F4	F5	D1	D2	D3	D4	D5
OPORTUNIDADES	O1	3	4	5	4	3	3	3	2	3	4
	O2	3	4	4	5	3	3	4	4	3	3
	O3	2	3	2	3	4	4	3	3	3	2
	O4	2	4	3	3	4	3	3	3	4	2
	O5	4	3	4	4	5	5	3	2	3	5
AMENAZAS	A1	4	5	4	3	3	5	4	3	4	3
	A2	3	4	3	5	3	3	4	3	4	4
	A3	3	5	4	4	4	4	3	4	5	4
	A4	3	4	4	4	3	3	5	3	4	3
	A5	3	4	3	4	3	4	4	3	3	4

La Tabla 16 muestra las estrategias sugeridas basándose en el análisis FODA realizado en la Tabla 15 y tomando en cuenta las puntuaciones más altas. Estas estrategias son métodos y acciones sugeridos para que la empresa utilice sus fortalezas, aproveche las oportunidades, aborde sus debilidades y reduzca las amenazas.

**Tabla 16**

*Tabla de estrategias planteadas en base al cruce FODA*

	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	O2-F4: Investigación del mercado tanto en preferencias de los consumidores como sus preferencias y aparición de posibles competidores	O5-D1: Automatización de procesos gracias al apoyo de la tecnología
	O1-F3: Recomendación de postres a los clientes aplicando el maridaje para su mayor gusto	O2-D2: Dar a conocer a la empresa por publicidad y a través de redes sociales
	O5-F5: Inversión en tecnología para mejora de procesos y de control de calidad	O4-D2: Integración consumidor a la pastelería a través de concursos con un asesoramiento de los pasteleros
Amenazas	A1-F2: Hacer marketing resaltando el valor saludable y nutritivo de los productos a través de concursos interactivos cliente empresa	A3-D4: Tener una logística con una cantidad de pedidos exacta para evitar la pérdida de productos
	A2-F4: Impulsar las alianzas estratégicas con los proveedores y así tener precios competitivos	A4-D2: Actualización de las cartas de acuerdo con la disponibilidad de los productos por estación
	A3-F2: Alianzas estratégicas con centros de nutrición	A1-D1: Formar Alianzas con empresas delivery

## 2.9. Objetivos Smart

- Incrementar la presencia de marca de la pastelería en Redes Sociales en los próximos 3 meses de 0 a 1000 seguidores
- En el transcurso de los próximos 24 meses, un curso de acción beneficioso sería establecer asociaciones decididas organizando foros. Esto no sólo servirá para fortalecer la red de proveedores, sino que también dará como resultado un mayor reconocimiento de la marca.



## **2.10.Propuesta de valor**

### **2.8.3.Ventaja competitiva y comparativa**

- Productos diferenciados con decoraciones personalizadas
- Productos no dañinos para la salud
- Maridaje entre distintos productos
- Guía nutricional
- Integración consumidor-producto

### **III. ESTUDIO DE MERCADO Y PLAN DE MARKETING**

#### **3.1. Análisis del Mercado**

##### **3.1.1. Investigación y desarrollo del producto**

Las tortas y demás productos de bollería como pionono, chifones, queques, trufas, donas, etc. natural se darán en distintas presentaciones desde personales hasta presentaciones de una celebración grande.

##### **3.1.2. Perfil de los clientes**

###### **GEOGRÁFICAS**

- País: Perú
- Región del país: Arequipa
- Distrito: José Luis Bustamante y Rivero, Lambramani Cercado (Principalmente)
- Tamaño del distrito: 83128
- Densidad: Urbana
- DEMOGRÁFICAS
- Edad 20 - 60
- Género Principalmente Masculino
- Tamaño de la familia 1 - 4.
- Ciclo de vida familiar: Casado con hijos, casados sin hijos, soltero
- Ingreso Más de S/. 2480.00
- Clase Social: B, C
- PSICOGRÁFICAS
- Estilo de vida Sofisticado, progresista

##### **3.1.3. Segmentación del mercado**

La segmentación de mercado para el presente plan son personas en busca de productos de bollería que no tengan repercusión en la salud de su cuerpo y que estos sean nutritivos.

**Cuadro 2***Segmentación de mercado*

EXTRAIDO DE GERESA	AREQUIPA	1226440
	DISTRITO EXTRAIDO DEL GERESA	83128
EXTRAIDO DE GERESA	EDAD DE 20 A 60	48028
EXTRAIDO DE CAMARA DE COMERCIO EXTERIOR	NIVEL SOCIOECONOMICO A Y B	18011
EXTRAIDO DEL ESTUDIO TASTE TOMORROW	POBLACIÓN CONCIENTE DE LA SALUD	14950

**3.1.4. Análisis de la competencia.****a. Competencia directa**

Pastelerías industriales:

- Mocca: iniciada en 1968, dedicándose a la elaboración de tortas y postres artesanales y sanwiches, posee 3 sedes en Arequipa ubicadas en Av. Lambramani Urb. Álvarez Thomas, E-6 AREQUIPA, AREQUIPA (Arequipa)
- Capriccio: iniciada el 30 de julio de 1992 posee varias sedes a nivel de Arequipa: Parque Lambramani (Nivel 2)
- Pastelerías artesanales

**b. Competencia indirecta:**

- Restaurantes vegetarianos: están dirigidas similarmente al nicho de mercado al que se desea alcanzar
- Panaderías
- Empresas panaderas

**3.1.5. Ventaja Competitiva**

Estos productos están diseñados exclusivamente para cada consumidor, elaborados a partir de ingredientes naturales con alto valor

nutricional y cuidadosamente combinados para satisfacer las preferencias de sabor personales de cada individuo.

### **3.2. Análisis de Variables de Marketing – 4PS**

#### **a. Producto**

Pasteles de productos naturales de aguaymanto, lúcuma, fresa, pitahaya y sauco en presentaciones de 16 cm, 20 cm, 24 cm, 28cm y en presentaciones personales de tajadas

#### **b. Precio**

Los precios varían de acuerdo al tamaño de los pasteles:

- Pitahaya 20 cm	S/. 35.00
- Pitahaya 24 cm	S/. 42.00
- Pitahaya 28 cm	S/. 50.00
- Lucuma 16 cm	S/. 20.00
- Lucuma 20 cm	S/. 26.00
- Fresa 16 cm	S/. 20.00
- Fresa 20 cm	S/. 26.00
- Sauco 20 cm	S/. 30.00
- Sauco 24 cm	S/. 35.00

#### **c. Plaza**

Local propio en una zona estratégica con una gran fluidez de clientes contando con apalancamiento de los negocios cercanos y delivery a los distintos distritos de Arequipa

#### **d. Promoción**

- Redes sociales como Facebook, Instagram, Tiktok
- Publicidad de volanteo
- Publicidad a través de concursos en los cuales el consumidor preparara su propia torta con la instrucción de los pasteleros y el ganador del concurso su pastel formara parte de los productos de la pastelería

### 3.3. Plan de Marketing

#### 3.3.1. VISION y MISIÓN

**Visión:** Ser reconocidos como líderes en la elaboración y venta de productos naturales en la industria de la pastelería, ofreciendo opciones saludables y deliciosas que satisfagan las necesidades de nuestros clientes.

**Misión:** Producir y comercializar productos naturales de alta calidad, elaborados con ingredientes frescos y nutritivos, brindando una experiencia gastronómica única que promueva el bienestar y la salud de nuestros clientes.

#### 3.3.2. VENTAJAS COMPETITIVAS SOSTENIBLES

- Elaboración de productos 100% naturales y nutritivos.
- Uso de ingredientes frescos y de alta calidad.
- Conocimientos en maridaje de sabores para ofrecer combinaciones únicas.
- Enfoque en la innovación y variedad de productos.
- Atención personalizada y servicio al cliente excepcional.

#### 3.3.3. MERCADOS OBJETIVO

COMPETENCIA DIRECTA:

- Pastelerías industriales:

O Mocca: iniciada en 1968, dedicándose a la elaboración de tortas y postres artesanales y sanwiches, posee 3 sedes en Arequipa ubicadas en:

Av. Lambramani Urb. Álvarez Thomas, E-6 AREQUIPA, AREQUIPA (Arequipa)

O Capriccio: iniciada el 30 de julio de 1992 posee varias sedes a nivel de Arequipa: Parque Lambramani (Nivel 2)

- Pastelerías artesanales

COMPETENCIA INDIRECTA:

- Restaurantes vegetarianos: están dirigidas similarmente al nicho de mercado al que se desea alcanzar

- Panaderías

- Empresas panaderas

### 3.3.4.Segmentación del mercado

EXTRAIDO DE GERESA	AREQUIPA	1226440
	DISTRITO EXTRAIDO DEL GERESA	83128
EXTRAIDO DE GERESA	EDAD DE 20 A 60	48028
EXTRAIDO DE CAMARA DE COMERCIO EXTERIOR	NIVEL SOCIOECONOMICO A Y B	18011
EXTRAIDO DEL ESTUDIO TASTE TOMORROW	POBLACIÓN CONCIENTE DE LA SALUD	14950
EXTRAIDO DE ARELLANO	ESTILO DE VIDA: PROGRESISTA	11391

### 3.3.5.CANALES / CLIENTES OBJETIVO

Gestión Comercial

Técnicas de atención al cliente:

Atención personalizada: trato por su nombre y preocupación por las preferencias del consumidor y brindar recomendaciones de ser necesario.

Buena actitud y empatía: mejorar la experiencia de todo consumidor de acuerdo con su estado de ánimo.

Escucha activa y ofrecer soluciones: mantener una escucha activa ya sea que el cliente tenga una duda o una queja que siempre dando el respectivo valor a su tiempo.

Sistema de Ventas

El comercio electrónico implica realizar transacciones a través de un sitio web o red social.

Ventajas:

El proceso de compra en Perú se caracteriza por su inmediatez, ya que se puede realizar desde cualquier lugar del país.

Los precios ofrecidos son altamente competitivos debido a los costes minimizados de personal e infraestructura.

Con la ventaja de la tecnología moderna, ahora es posible realizar operaciones desde cualquier lugar y a cualquier hora.

El espacio disponible para ofertas de productos es ilimitado.

El método de comercio convencional tiene una gran ventaja, que es la capacidad de interactuar con el cliente a nivel personal, brindándole así una atención personalizada.

### **3.3.6.COMPETENCIA**

#### **a. Competencia potencial / barreras de entrada**

Si bien es posible que surjan competidores en el mercado que ofrezcan productos comparables, nuestra empresa posee ciertas barreras de entrada que nos diferencian. Nuestra experiencia en maridaje y nuestro amplio conocimiento en la industria son factores clave de nuestro éxito. Además, hemos forjado alianzas estratégicas con proveedores de ingredientes naturales premium, lo que fortalece aún más nuestra posición en el mercado.

#### **b. Productos sustitutos**

Nuestros productos son únicos porque son totalmente naturales y brindan numerosos beneficios para la salud, lo que los distingue de los postres y dulces convencionales que a menudo están cargados de ingredientes artificiales. Si bien hay disponibles opciones caseras o hechas a medida, no ofrecen la misma variedad que nuestra selección.

c. Poder de negociación de los proveedores / riesgo de integración

Nuestra empresa tiene una estrecha colaboración con proveedores de ingredientes naturales y orgánicos. Aunque no existe riesgo de fusión, es crucial mantener una relación sólida con estos socios y establecer contratos duraderos para garantizar un flujo constante de ingredientes de alta calidad.

d. Poder de negociación de los clientes/ riesgo de integración

Nuestra clientela reconoce ampliamente el valor de nuestros productos de origen natural, con sus altos estándares de autenticidad y calidad. Este reconocimiento ayuda a mitigar el riesgo de integración del mercado. Sin embargo, debemos seguir fomentando canales abiertos de comunicación con nuestros clientes y brindarles una experiencia excepcional que vaya más allá de los meros intercambios transaccionales. Al hacerlo, podemos establecer un sentido de lealtad que los disuadirá de buscar fuentes alternativas.

e. Capacidad de integración hacia delante

En nuestra calidad de pastelería, tenemos la oportunidad de ampliar nuestros horizontes brindando servicios de catering y personalización de productos especializados para ocasiones distintivas. Este enfoque facilita la expansión de nuestra base de clientes y la creación de fuentes adicionales de ingresos.

### **3.3.7.OBJETIVOS COMERCIALES**

- Capturar un 10% del mercado dentro del primer año de operación.
- Incrementar la frecuencia de compra de clientes existentes en un 20% mediante promociones y programas de fidelización.
- Expandir la presencia en el mercado online, logrando que las ventas en línea representen el 25% del total de ventas en el segundo año.



### 3.3.8.INVESTIGACION DE MERCADO

#### a. Cuantitativas

En la tabla 17 se muestra el mercado meta que se quiere capturar al final del 1er año a través de las distintas estrategias que se han planteado

**Tabla 17**

Tabla de determinación de mercado

mercado potencial	11391
mercado disponible	10126
mercado efectivo	8439
mercado meta	844

Total de entrevistados: 72

¿Consumen tortas?: 64 personas

¿Te gustaría consumir pasteles producto de bollería saludables? 60 representando nuestro mercado meta de 844 personas

presentación de tortas:

Tajadas: 12 personas que representa hoy el 20% siendo 169 personas de nuestro mercado meta

Familiar: 20 personas que representa hoy el 33.33% siendo 282 personas de nuestro mercado meta

Mediana: 12 personas que representa hoy el 20% siendo 169 personas de nuestro mercado meta

Grande: 8 personas que representa hoy el 13.33% siendo 113 personas de nuestro mercado meta

Personalizada; 8 personas que representa hoy el 13.33% siendo 113 personas de nuestro mercado meta

### **3.3.9. ORGANIZACIÓN COMERCIAL**

#### **a. Actual:**

En la actualidad, la pastelería cuenta con un equipo comprometido de profesionales en ventas y servicio al cliente. El personal posee un profundo conocimiento de los productos naturales y se esfuerza por brindar una experiencia excepcional a los clientes. No obstante, se reconoce que siempre hay espacio para la mejora y la optimización de la organización comercial.

Se realizará una revisión exhaustiva de la estructura actual para evaluar su eficacia y eficiencia. Se analizará la rentabilidad de cada canal de distribución y se establecerá una correlación entre la estructura organizativa y los resultados comerciales. Si es necesario, se realizarán ajustes en los roles y responsabilidades para optimizar la capacidad de llegar al mercado y atender a los clientes.

Además, se evaluará la capacitación y habilidades del equipo de ventas y servicio al cliente. Se identificarán las áreas de mejora y se proporcionarán oportunidades de desarrollo profesional para fortalecer el conocimiento en productos naturales, técnicas de ventas y habilidades de comunicación. Esto permitirá ofrecer un servicio excepcional y convertir a los clientes en defensores leales de la marca.

#### **b. Futuro:**

Mirando hacia el futuro, se tiene la visión de una organización comercial aún más sólida y eficiente. Para lograrlo, se implementarán los siguientes cambios:

Reestructuración de roles y responsabilidades: Se evaluarán las necesidades de personal y se considerará la contratación de nuevos miembros para fortalecer áreas clave de la organización. Se establecerán descripciones de puesto claras y se definirán las responsabilidades de

cada rol para garantizar una distribución adecuada del trabajo y un enfoque eficiente hacia los objetivos comerciales.

**Desarrollo de habilidades:** Se implementará un programa de capacitación integral para el equipo de ventas y servicio al cliente. Este programa abordará aspectos como el conocimiento de productos naturales, técnicas de ventas consultivas, manejo de objeciones y habilidades de negociación. El objetivo es contar con un equipo altamente capacitado y motivado capaz de abordar las necesidades de los clientes de manera efectiva y convertir oportunidades en ventas exitosas.

**Coordinación interdepartamental:** Se establecerán canales claros de comunicación y colaboración entre los diferentes departamentos, como producción, marketing y servicio al cliente. Se fomentará una cultura de trabajo en equipo y sinergia, donde todos los departamentos compartan información relevante y trabajen en conjunto para garantizar una experiencia coherente y de alta calidad para los clientes.

**Evaluación y seguimiento del desempeño:** Se implementará un sistema de evaluación del desempeño basado en objetivos y métricas clave. Se establecerán metas individuales y de equipo, y se proporcionará retroalimentación regular para motivar y mejorar el desempeño. Se reconocerán y premiarán los logros excepcionales para fomentar un ambiente de trabajo positivo y orientado al crecimiento.

**Gestión del talento:** Se establecerá un programa de desarrollo y retención del talento para asegurar la continuidad y el crecimiento a largo plazo de la organización. Se identificarán empleados con potencial de liderazgo y se les brindarán oportunidades de crecimiento y desarrollo. También se implementarán políticas de reconocimiento y recompensas para motivar y premiar el desempeño sobresaliente.

### 3.3.10. PRESUPUESTO COMERCIAL

#### a. Presupuesto de ventas

En la tabla 18 se muestra la proyección de ventas por la cantidad vendida por el en el primer mes de acuerdo con el mercado meta proyectado en la cantidad de veces que va cada consumidor al negocio

**Tabla 18**

Tabla de presupuesto de ventas

PRODUCTO	PRECIO UNITARIO	CANTIDAD VENDIDA POR MES	TOTAL, DE VENTAS POR MES
Tajada	5	1089	5443
Torta familiar	18	590	10623
Torta mediana	45	119	5355
Torta grande	60	47	2820
Tortas personalizadas	110	30	3300

#### b. Presupuesto de marketing

En las tablas 19 y 20 se nos muestra el presupuesto de marketing y cómo éstos representan el porcentaje de ventas que se espera lograr con la inversión realizada en las distintas categorías

**Tabla 19**

Tabla de presupuesto de marketing

<b>Categoría de Marketing</b>	<b>Descripción</b>	<b>Monto Asignado (S/)</b>	<b>% de Ventas</b>
Publicidad	Anuncios en medios locales y redes sociales	4,000	14.90%
Diseño y Producción de Materiales Promocionales	Folletos, tarjetas de presentación, banners	2,000	7.50%
Eventos y Ferias	Participación en ferias y eventos relacionados	1,500	5.60%

**Tabla 20**

Continuación de la tabla 19

<b>Categoría de Marketing</b>	<b>Descripción</b>	<b>Monto Asignado (S/)</b>	<b>% de Ventas</b>
Eventos y Ferias	Desarrollo de un sitio web y estrategias de marketing en línea	2000	7.50%
Colaboraciones y Alianzas	Patrocinios y colaboraciones con otras empresas o influencers	500	1.90%

**3.3.11. CONTROL DEL PLAN COMERCIAL Y REALIMENTACIÓN**

Objetivo: Capturar un 10% del mercado dentro del primer año de operación.

- Fecha de inicio: 1 de enero de 2024

- Fecha de finalización: 31 de diciembre de 2024

Actividades:

1. Investigación de mercado y análisis de la competencia: 1 de enero de 2024 - 31 de marzo de 2024
2. Desarrollo de estrategias de marketing para captar nuevos clientes: 1 de febrero de 2024 - 30 de abril de 2024
3. Implementación de campañas publicitarias en medios locales y redes sociales: 1 de marzo de 2024 - 30 de junio de 2024
4. Participación en ferias y eventos relacionados para aumentar la visibilidad de la marca: 1 de mayo de 2024 - 31 de agosto de 2024
5. Seguimiento y análisis de los resultados de las estrategias de marketing: 1 de septiembre de 2024 - 31 de diciembre de 2024

Objetivo: Incrementar la frecuencia de compra de clientes existentes en un 20% mediante promociones y programas de fidelización.

- Fecha de inicio: 1 de enero de 2024

- Fecha de finalización: 31 de diciembre de 2024

Actividades:

1. Diseño e implementación de programas de fidelización para premiar la lealtad de los clientes: 1 de enero de 2024 - 28 de febrero de 2024
2. Desarrollo de promociones especiales y descuentos exclusivos para clientes existentes: 1 de marzo de 2024 - 30 de abril de 2024
3. Comunicación y promoción de las ventajas y beneficios de formar parte del programa de fidelización: 1 de mayo de 2024 - 31 de julio de 2024
4. Seguimiento y análisis de la participación de los clientes en los programas de fidelización: 1 de agosto de 2024 - 31 de diciembre de 2024

Objetivo: Expandir la presencia en el mercado online, logrando que las ventas en línea representen el 25% del total de ventas en el segundo año.

- Fecha de inicio: 1 de enero de 2025

- Fecha de finalización: 31 de diciembre de 2025

Actividades:

1. Desarrollo y diseño de un sitio web atractivo y funcional: 1 de enero de 2025 - 28 de febrero de 2025
2. Implementación de estrategias de marketing en línea, como SEO y publicidad en línea: 1 de marzo de 2025 - 30 de junio de 2025
3. Creación de contenido relevante y de calidad para atraer a los clientes en línea: 1 de abril de 2025 - 31 de julio de 2025
4. Establecimiento de colaboraciones con influencers y otras empresas para aumentar la visibilidad en línea: 1 de mayo de 2025 - 31 de agosto de 2025
5. Monitoreo y análisis de las métricas de rendimiento del sitio web y de las ventas en línea: 1 de septiembre de 2025 - 31 de diciembre de 2025

### **3.4. Gestión Comercial**

#### **3.6.1. Técnicas de atención al cliente**

- Atención personalizada: trato por su nombre y preocupación por las preferencias del consumidor y brindar recomendaciones de ser necesario.
- Buena actitud y empatía: mejorar la experiencia de todo consumidor de acuerdo a su estado de ánimo.
- Escucha activa y ofrecer soluciones: mantener una escucha activa ya sea que el cliente tenga una duda o una queja que siempre dando el respectivo valor a su tiempo.

#### **3.6.2. Sistema de Ventas**

- Comercio electrónico: en este sistema se realiza la transacción a través de una página web o una red social
- Ventajas:
  - Inmediatez en la compra desde cualquier lugar del Perú.
  - Precios competitivos, gracias a que los costes de personal e infraestructuras son mínimos.
  - Operar desde cualquier ubicación y a cualquier hora del día.
  - No existe limitación de espacio en la oferta de productos.

- Comercio tradicional: este sistema posee una gran fortaleza que es el interactuar con el consumidor permitiendo así atención personalizada.



#### **IV. PLAN OPERATIVO:**

##### **4.1. Diseño del proceso de producción**

###### **4.1.1. Insumos**

Los insumos utilizados para preparar los pasteles incluyen:

- Agua: Se utiliza como componente líquido en la preparación de la masa y otros ingredientes.
- Leche: Aporta humedad y sabor a los pasteles, utilizada en diferentes proporciones según la receta.
- Frutuosa: Un tipo de azúcar natural utilizado como edulcorante en la preparación de los pasteles.
- Harina de trigo sin aditamentos: Es la base principal de la masa de los pasteles, proporcionando estructura y textura.
- Margarina procesada de la leche artesanal: Se utiliza como grasa para dar suavidad y sabor a la masa de los pasteles.
- Huevo: Aporta humedad, sabor y actúa como agente de unión en la masa de los pasteles.
- Levadura tratada: Se utiliza en las recetas que requieren fermentación para que los pasteles aumenten de tamaño y obtengan una textura esponjosa.
- Los insumos necesarios en la preparación de pasteles son cruciales ya que cada insumo tiene una propiedad única que, en última instancia, afecta el sabor, la textura y la calidad general del producto final. Para obtener tortas deliciosas y de alto nivel, es imperativo seleccionar cuidadosamente y combinar estos insumos de la manera adecuada.

###### **4.1.2. Materia prima**

El fruto es la materia prima principal

- Fresa: Forma: cónica o acorazonada Las fresas serán más pequeñas que una fresa en tamaño. El color es entre un rojo claro y un rojo anaranjado. Perfume: Cuando maduran, desprenden un intenso aroma. Sabor: Cuando está maduro, es dulce. La punta de la lengua tiene un sabor dulce. textura fluida y suave. Se descomponen en la boca con facilidad. No se separan.

- Lúcumá: Un fruto pequeño de piel verde oscura y agradable olor, de color amarillo intenso, dulce por dentro, con consistencia harinosa y semillas de color café oscuro, es conocido como lúcumá.
- Fruta del Dragón: Su piel es roja y tiene estípulas (hojas), y su pulpa es clara a transparente o rojiza con pequeñas semillas oscuras. Amarillo: tiene espinas amarillas, piel amarilla y pequeñas semillas oscuras con pulpa clara o aromática. Sus hojas son complejas y pinnadas, y su sabor es más endulzado que el rojo.
- Sauco: Tienen una altura de doce centímetros y tienen de cinco a siete hojas ovaladas con bordes dentados. Es de un verde intenso. La corola de la flor es de color crema y tiene cinco pétalos en forma de estrella. Aparecen en inflorescencias llamadas umbelas, que están agrupadas y achatadas y pueden tener un diámetro de 20 centímetros. Son flores muy perfumadas.

#### **4.1.3. Materiales**

Los materiales necesarios para la empresa son:

- Bailarina para decoración
- Moldes circulares (16cm, 20cm, 24cm, 28cm)
- Moldes cuadrados (20cm, 28cm)
- Boquillas
- Batidora
- Horno
- Paleta
- Peine decorador
- Boles
- Balanza
- Mangas
- Tamizador
- Espátulas de silicona
- Cuchillo serrucho
- Rodillo
- Papel de arroz
- Bases a medida de cartón

#### **4.1.4. Presentación**

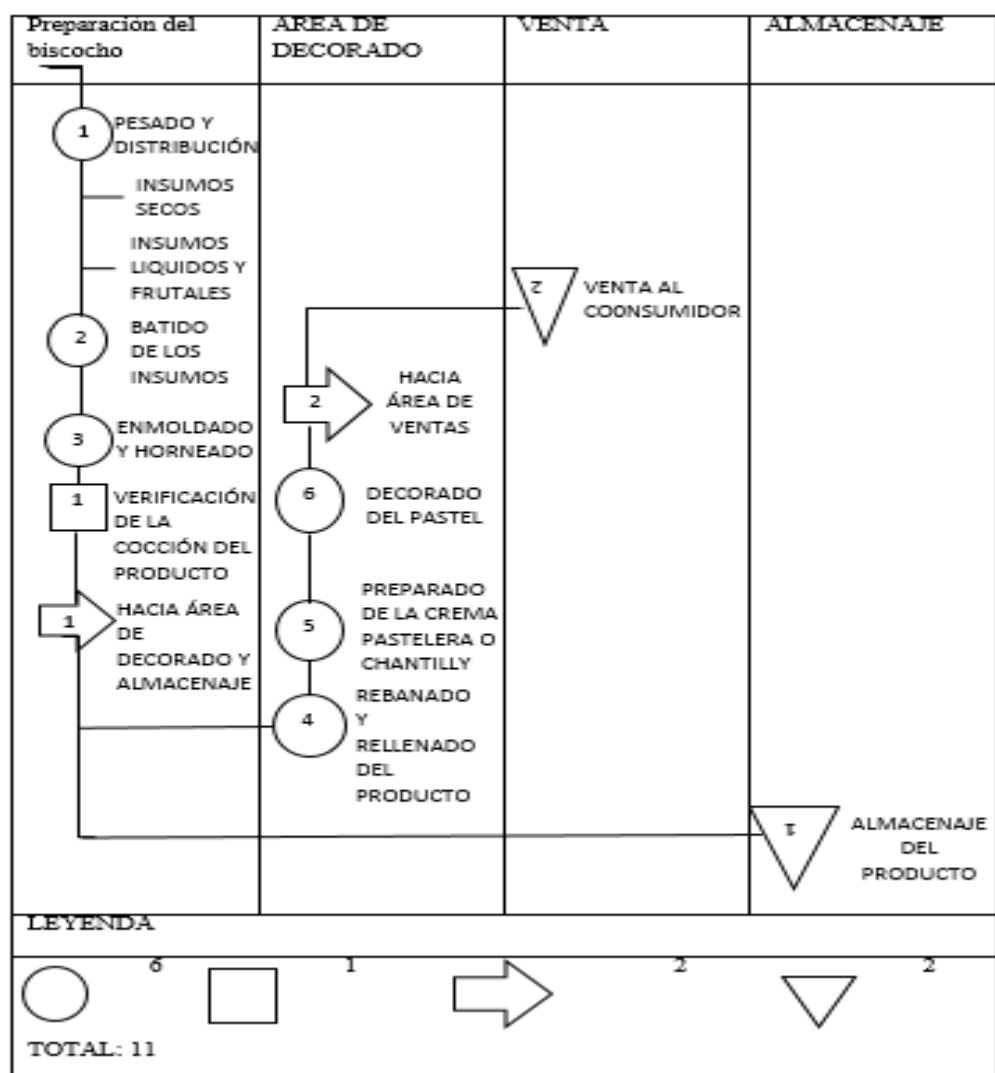
- Moldes circulares con diámetros de 16 cm, 20 cm, 24 cm y 28 cm.
- Porciones individuales de molde circular de molde cuadrado tajado
- Diámetro de 16 cm = 08 a 10 porciones
- 20 cm de diámetro equivalen a 16 a 18 porciones.
- 24 cm de diámetro equivalen a 25 a 28 porciones.
- 28 centímetros de diámetro equivalen a 35 a 40 porciones.
- Tajadas para porciones individuales en un molde cuadrado
- 20 x 20 cm = 22 a 24 piezas
- 35 a 38 porciones de 28 por 28 centímetros.

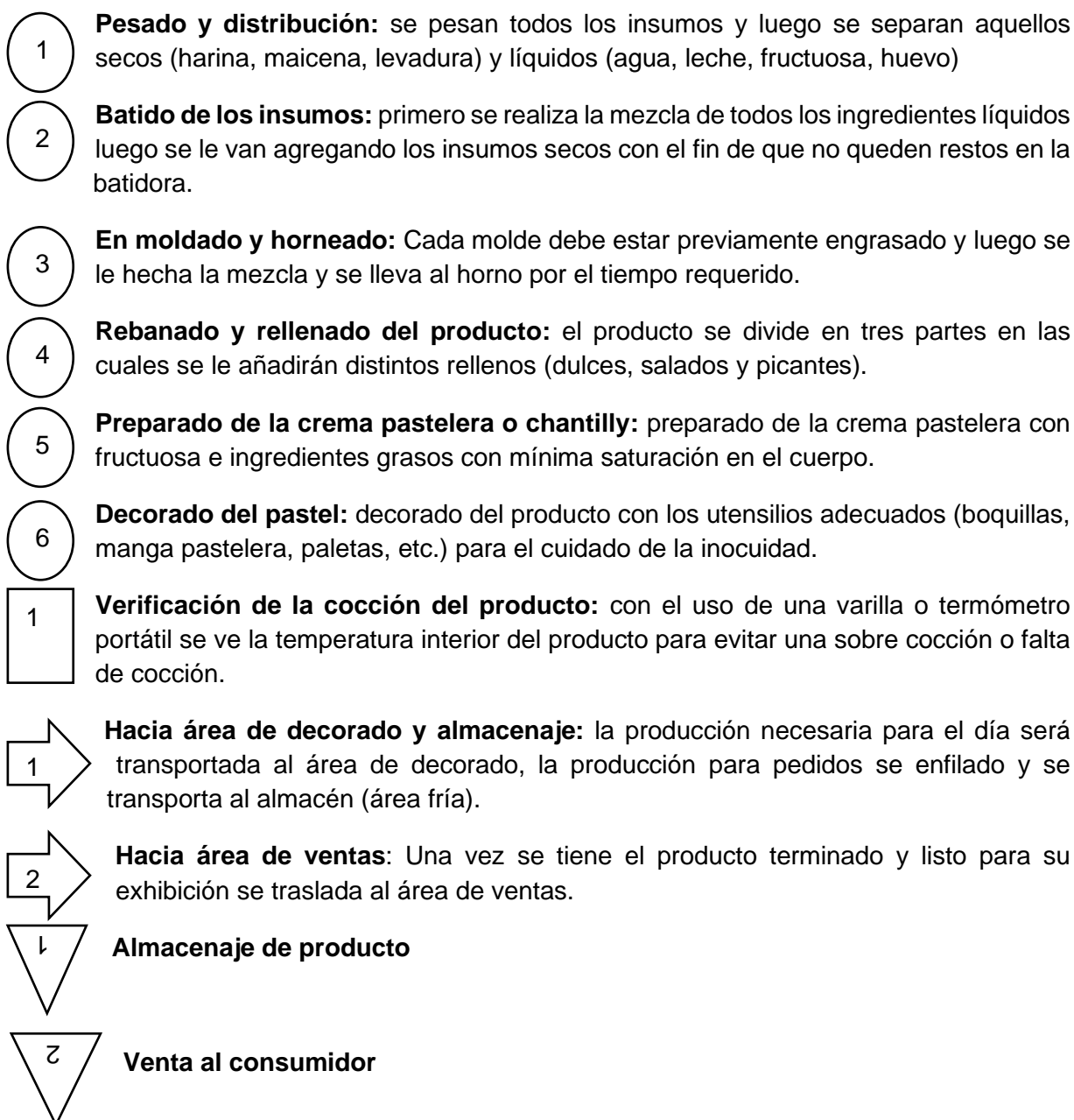
## 4.2. Descripción del proceso productivo

En la figura 2 se representa de manera visual el proceso productivo de la empresa, abarcando desde el inicio del proceso hasta la venta del producto final. Esta representación ilustra las etapas y actividades clave involucradas en la creación del producto, brindando una visión general del flujo de trabajo y las interacciones entre los diferentes componentes del proceso

**Figura 2**

*Descripción del proceso productivo*





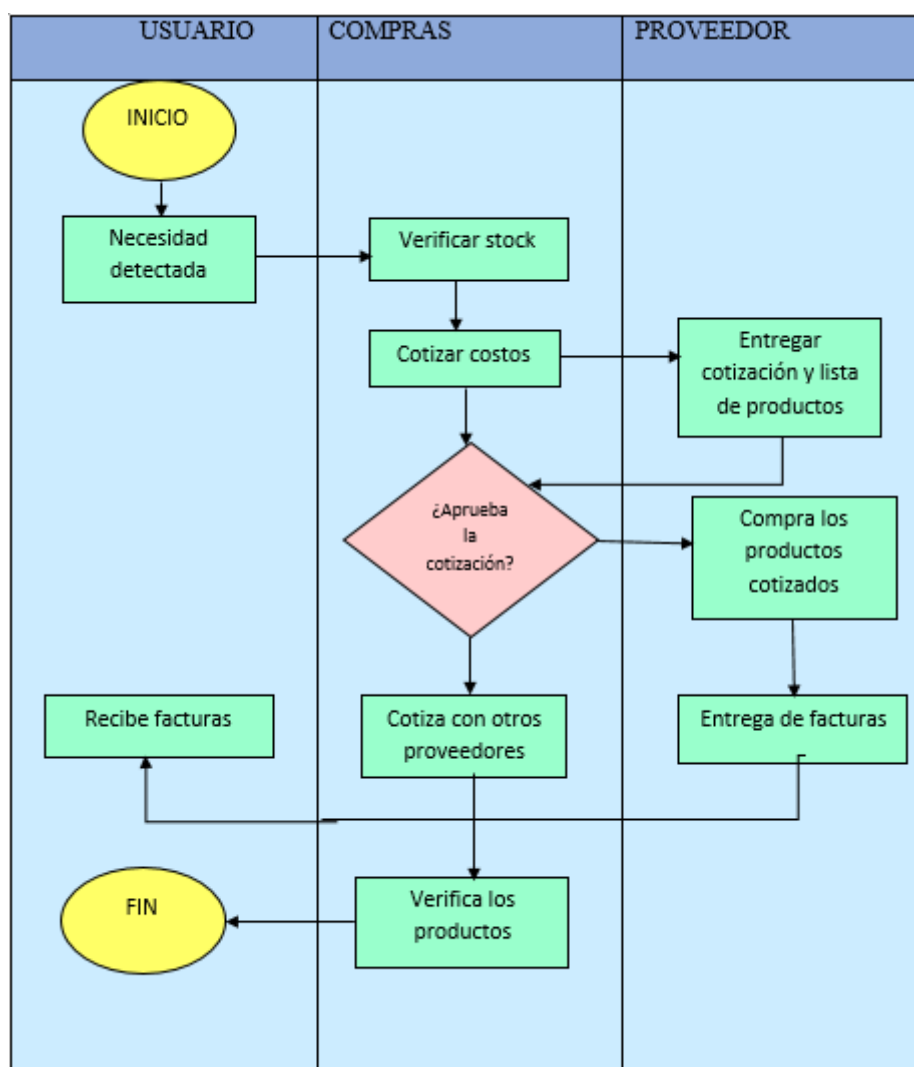
### 4.3. Diseño y flujogramas de proceso

#### 4.3.1. Proceso de compras

La representación visual en la Figura 3 permite comprender de manera clara y secuencial cómo se lleva a cabo el proceso de compra de insumos, desde la identificación de necesidades hasta la disponibilidad de los materiales para la producción. Esta representación puede ser utilizada como una guía para optimizar el proceso de adquisición, identificar posibles mejoras y asegurar un suministro eficiente y efectivo de los insumos necesarios.

**Figura 3**

*Proceso de compras*



#### **4.3.2. Proceso de recepción y almacenamiento**

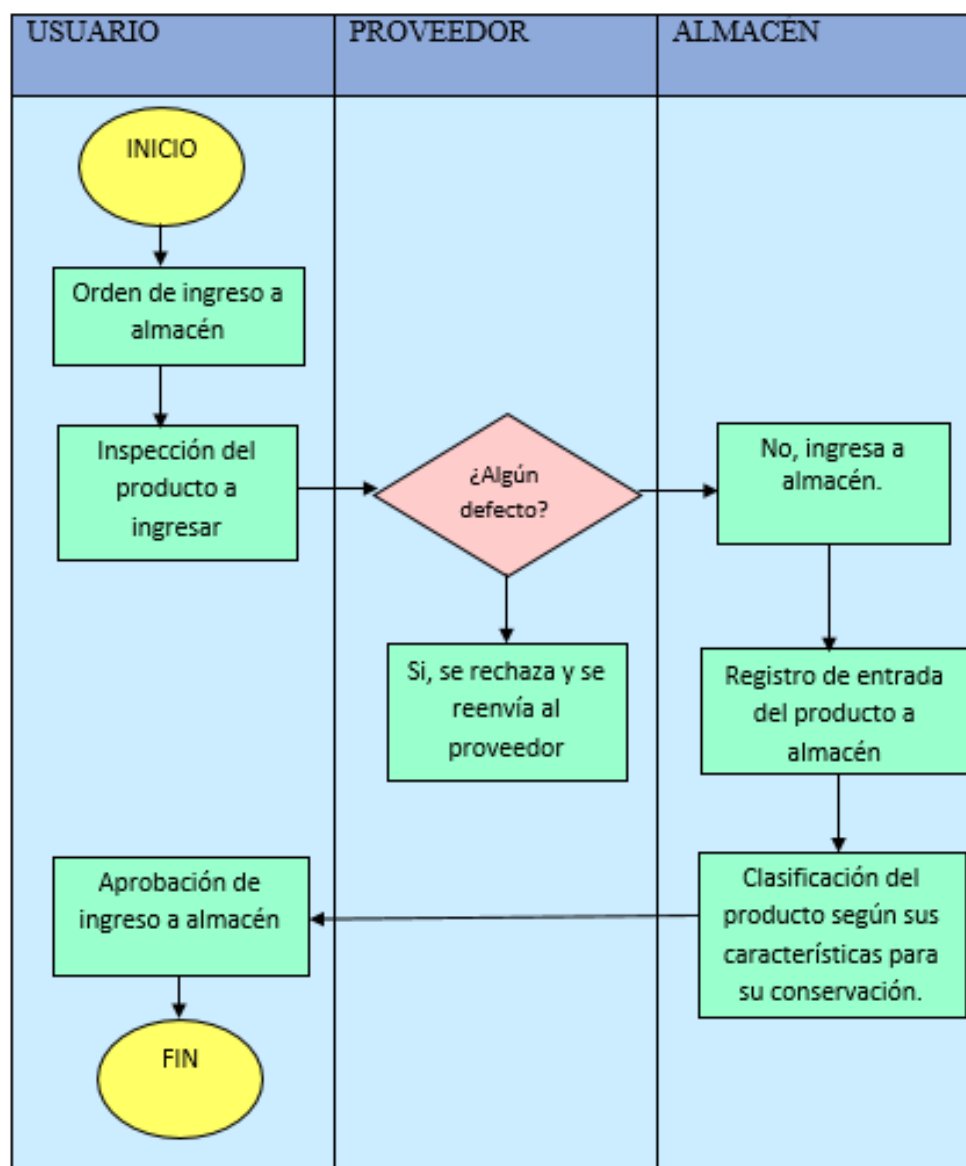
La Figura 4 proporciona una representación visual clara del proceso de recepción y análisis de los insumos, enfocándose en las características organolépticas. Esta representación puede servir como una guía para el personal encargado de la recepción de los insumos, asegurando que se realice una evaluación adecuada de las características sensoriales antes de su utilización en el proceso de producción. Además, este proceso de análisis contribuye a garantizar la calidad y la consistencia de los productos finales de la empresa.

#### **4.3.3. Proceso de elaboración**

La Figura 5 proporciona una ayuda visual para el personal de producción y sirve como una valiosa guía de referencia. Esto garantiza que se sigan los procedimientos correctos y se cumplan los estándares de calidad. Además, puede identificar áreas de mejora en el proceso, optimizar tiempos de producción y reconocer oportunidades de eficiencia e innovación en la producción de productos.

#### **4.3.4. Proceso de distribución**

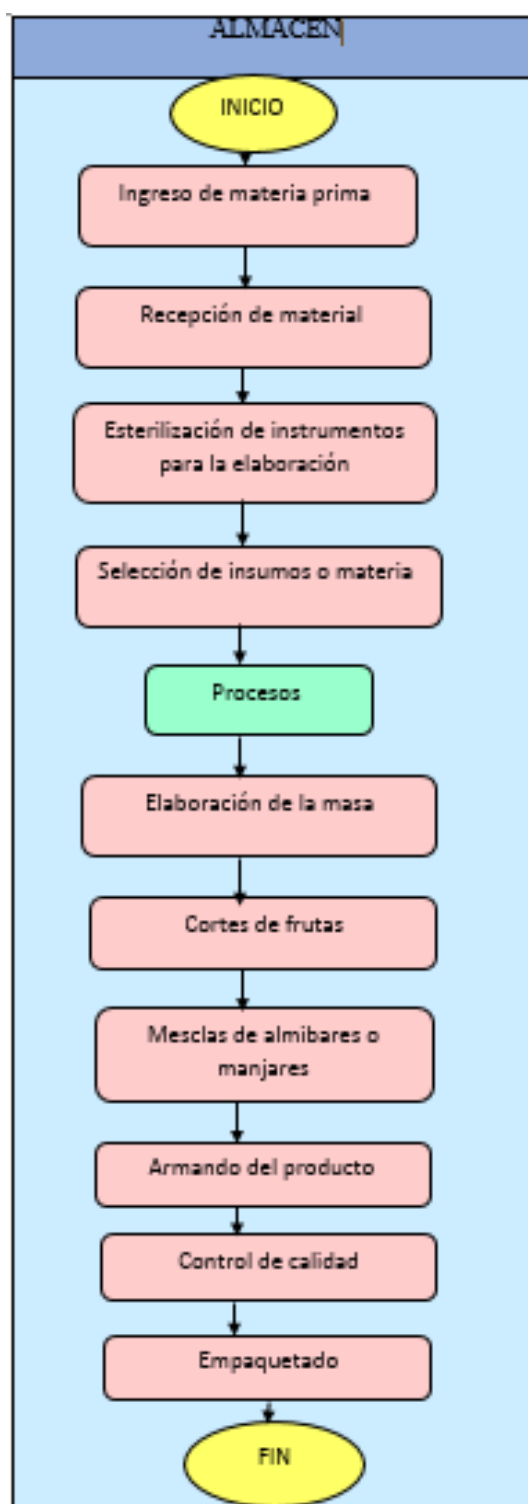
La representación visual en la Figura 6 proporciona una visión clara del proceso de distribución, destacando la importancia de adaptarse a los requerimientos del cliente. Esta representación puede ser utilizada como una guía para optimizar el proceso de distribución, identificar posibles puntos de mejora y garantizar una entrega eficiente y satisfactoria de los productos a los clientes.

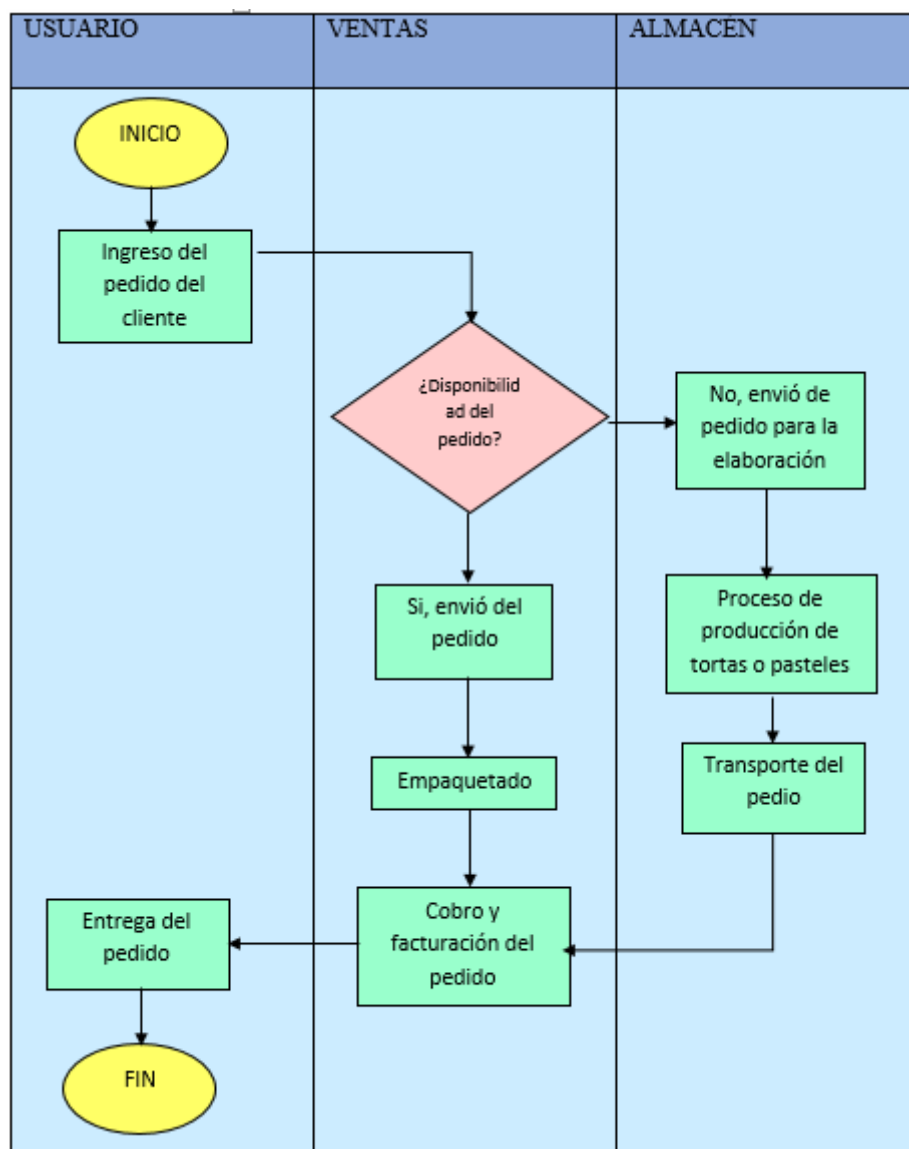
**Figura 4***Proceso de recepción y almacenamiento*



**Figura 5**

*Proceso de elaboración de productos*



**Figura 6***Proceso de distribución*

#### 4.4. Capacidad de producción

En la pastelería se cuenta con 8 horas laborables al día, contando con 2 colaboradores en la preparación de pasteles y 1 en decoración, en producción se fabrican 6 pasteles por 45 minutos y 40 minutos en el diseño y 20 minutos en la división de porciones y presentación del producto y la producción diaria son 30 pasteles de los cuales 5 se dividirán en porciones individuales.

#### 4.5. Aprovisionamiento y logística

- **Proveedores:** la empresa contará con 3 proveedores los cuales uno será el proveedor principal el segundo el auxiliar por cualquier urgencia
- **Productos con larga vida:** harina de trigo, fructuosa, margarina tratada
- **Productos de vida corta:** frutas, leche, huevos

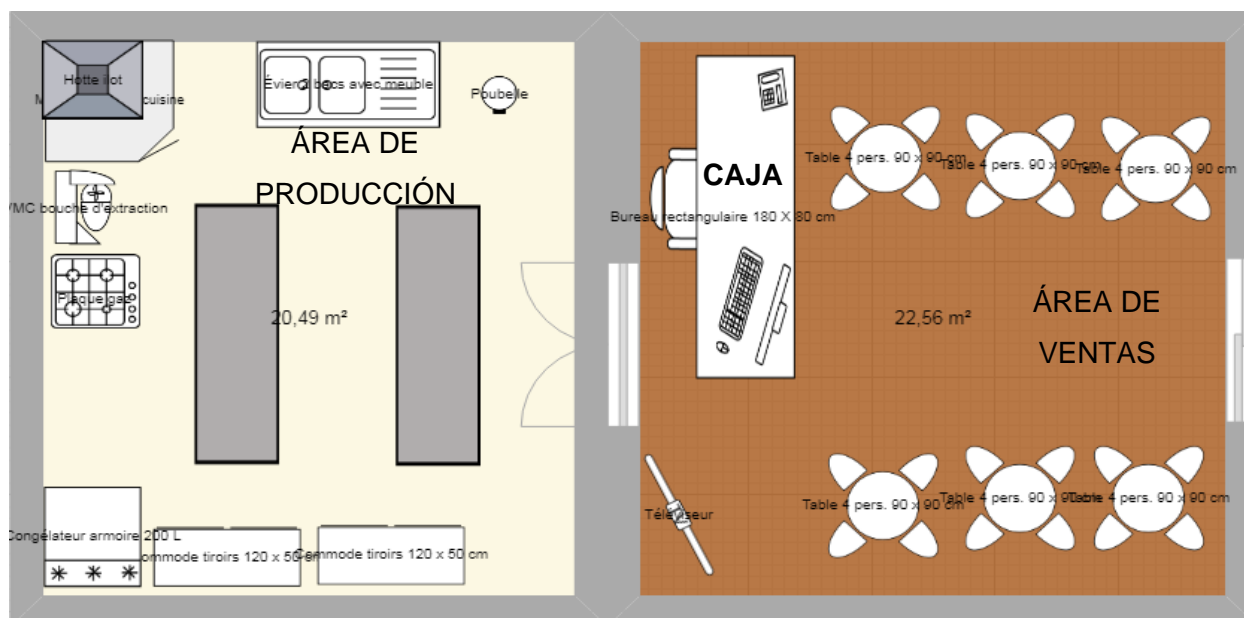
#### 4.6. Distribución de planta o del área de trabajo

La Figura 7 proporciona una visualización clara de cómo se distribuyen espacialmente estas áreas dentro del local de la empresa. Esta representación puede ayudar a entender la eficiencia del flujo de trabajo entre el área de producción y el área de ventas, así como identificar posibles mejoras en la distribución para optimizar los procesos y facilitar la interacción entre el personal y los clientes.

Además, la distribución espacial mostrada en la Figura 7 también puede ser útil para la planificación y organización del espacio, asegurando que se utilice de manera efectiva y se cumplan los requisitos de seguridad y comodidad tanto para el personal como para los clientes.

**Figura 7**

*Layout de la pastelería*

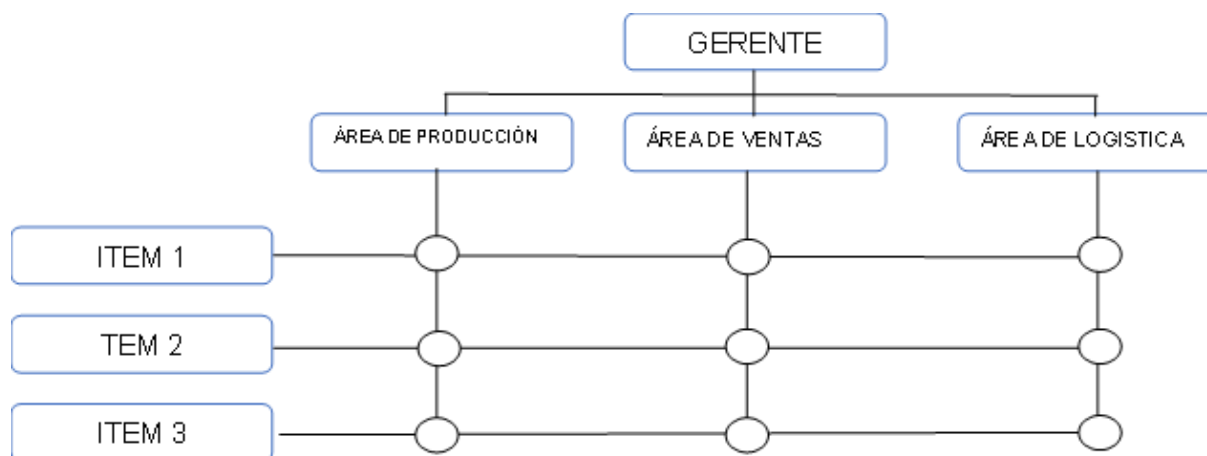


## V. PLAN DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

### 5.1. Estructura organizacional

**Figura 8**

*Organigrama vertical*



En la figura 8 se muestra un organigrama matricial este permite una mejor coordinación y comunicación entre las diferentes áreas funcionales y los tipos de productos específicos. Cada área tiene responsabilidades claras y se asegura de que las tortas individuales, comerciales y personalizadas sean producidas, vendidas y entregadas de manera eficiente.

### 5.2. Filosofía y Cultura Organizacional

"Dulce Naturaleza S.A.C." es una pastelería que enfatiza el suministro de productos deliciosos y de primera calidad creados con ingredientes orgánicos y naturales. Estos productos están libres de aditivos y conservantes artificiales. La filosofía de la pastelería es que la alimentación natural es beneficiosa tanto para el bienestar de los consumidores como para el medio ambiente.

El personal de "Dulce Naturaleza S.A.C." son personas comprometidas con la salud y el bienestar que disfrutan de la pastelería y los productos naturales. La cultura organizacional de la pastelería se centra en crear un lugar de trabajo positivo y colaborativo donde todos se sientan valorados y motivados.

**a. Principios y políticas empresariales:**

- **Pasión por la calidad:** Establecer como principio fundamental el compromiso de ofrecer tortas naturales de la más alta calidad, utilizando frutas frescas y seleccionadas cuidadosamente.
- **Innovación y creatividad:** Fomentar la innovación en la elaboración de tortas, buscando constantemente nuevas combinaciones de sabores y presentaciones atractivas para sorprender a nuestros clientes.
- **Sostenibilidad:** Promover prácticas sostenibles en todos los aspectos de la operación de la pastelería, desde el abastecimiento responsable de las frutas hasta la gestión adecuada de los residuos, contribuyendo así al cuidado del medio ambiente.
- **Excelencia en el servicio al cliente:** Establecer altos estándares de atención al cliente, brindando un trato amable, personalizado y profesional en todo momento.
- **Colaboración y trabajo en equipo:** Es fundamental fomentar la colaboración y el trabajo en equipo. Esto se puede lograr creando un espacio de trabajo donde cada miembro del equipo se sienta apreciado y escuchado, y donde se promueva constantemente una comunicación abierta y eficiente.
- **Responsabilidad social:** Se refiere al acto de mejorar el bienestar de la comunidad a través de diversas iniciativas sociales. Ejemplos de tales iniciativas incluyen la donación de pasteles a organizaciones benéficas y la participación en eventos comunitarios.

**b. Motivación intrínseca:**

- **Autonomía creativa:** Brindar a los colaboradores la libertad de experimentar con diferentes combinaciones de frutas y sabores en la elaboración de las tortas, permitiéndoles expresar su creatividad y pasión por la repostería.
- **Reconocimiento y recompensas:** Reconocer y recompensar el esfuerzo y la dedicación de los colaboradores cuando logren resultados destacados, ya sea a través de incentivos económicos, oportunidades de crecimiento o reconocimientos públicos.
- **Desarrollo personal y profesional:** Proporcionar oportunidades de capacitación y desarrollo para que los colaboradores amplíen sus habilidades y

conocimientos en el arte de la repostería y se sientan motivados por su crecimiento personal y profesional.

**c. Buenas prácticas de un colaborador eficaz:**

- **Pasión por la fruta:** Mostrar entusiasmo y conocimiento acerca de las frutas utilizadas en las tortas, brindando información a los clientes sobre sus beneficios y características.
- **Atención al detalle:** Prestar atención a los detalles en la presentación de las tortas, asegurándose de que cada creación sea visualmente atractiva y apetitosa.
- **Comunicación efectiva:** Mantener una comunicación clara y eficaz con los clientes y el equipo, escuchando atentamente las necesidades y preferencias de los clientes, y transmitiendo de manera efectiva las instrucciones y sugerencias entre los miembros del equipo.
- **Organización y gestión del tiempo:** Ser eficiente en la gestión del tiempo y mantener una organización adecuada en la preparación de las tortas para garantizar la entrega puntual de los pedidos.
- **Adaptabilidad y resolución de problemas:** Ser flexible y capaz de adaptarse a situaciones imprevistas, resolviendo problemas de manera eficiente y encontrando soluciones creativas en el proceso de elaboración de las tortas.
- **Actitud positiva:** Mantener una actitud positiva y amigable tanto con los compañeros de equipo como con los clientes, brindando un ambiente agradable y acogedor en la pastelería.

### **5.3. Cuadro de puestos y Funciones**

#### **5.3.1.PERFIL DEL ENCARGADO DE MOZO**

Formación académica: escuela secundaria completa, curso de equilibrio de sabores

**a. Funciones**

- Atender los reclamos de los clientes y cumplir con sus requerimientos, lo que implicaba negociar y buscar soluciones a sus inquietudes.
- Responsable de cumplir con los pedidos
- implementación de técnicas para evaluar la excelencia de los servicios prestados.

- manejo de la base de datos de clientes de las marcas implica la implementación de adecuados protocolos de organización y gestión.

**b. Competencias cardinales.**

- Compromiso: sentir que los objetivos de la organización son propios. ayudando e implementando decisiones que están completamente comprometidas con el logro de objetivos compartidos.
- Ética significa experimentar y actuar de acuerdo con principios y una moral indestructible.

**5.3.2. PERFIL DEL AYUDANTE DE PASTELERÍA**

Formación académica: Egresado técnico en ayudante de pastelería y panadería

**a. Funciones**

- Seguir la receta proporcionada por el maestro pastelero para organizar sus labores.
- Coloque los insumos adecuadamente en el área de logística y así se pueda convenir fácilmente.
- A pesar de los ingredientes que se utilizarán para la elaboración de los pasteles.
- Mantener el área de producción de manera pulcra, limpiando los utensilios, limpiando el área correspondientemente.
- Seguir las normativas para la salud y nutrición.
- Realizar otras tareas en el área de producción, según le sean asignadas.

**b. Habilidades**

- Activo.
- Está bien estructurado.
- La capacidad de mantenerse bajo presión durante períodos prolongados de trabajo.
- La habilidad de colaborar en equipo.
- Capaz de manejar trabajos que pueden causar desorden.
- Capacidad para realizar tareas rápidamente.
- Un enfoque adaptable

## **5.4. Descripción de los principales procesos**

### **5.4.1.Reclutamiento de colaboradores**

En primer lugar, se determinará la cantidad y tipo de personal necesario para la pastelería que se especializa en tortas naturales hechas a base de fruta. Por ejemplo, podríamos requerir un pastelero con experiencia en repostería creativa y un ayudante de cocina. Se definirán las responsabilidades y habilidades necesarias para cada puesto. Luego, se llevará a cabo un reclutamiento externo para atraer a talentos externos a través de anuncios en portales de empleo, redes sociales y colaboración con instituciones de formación en repostería.

### **5.4.2.Selección de personal**

Las solicitudes recibidas se evaluarán cuidadosamente, teniendo en cuenta la experiencia, habilidades y conocimientos relevantes para los puestos vacantes. Se realizarán entrevistas y pruebas prácticas para evaluar las habilidades técnicas de los candidatos en la elaboración de tortas naturales, así como su capacidad para trabajar en equipo y su actitud hacia el servicio al cliente. Se seleccionarán a los candidatos más adecuados y se llevarán a cabo referencias laborales para obtener una visión más completa de su desempeño previo.

### **5.4.3.Contratación**

Una vez seleccionados los candidatos, se procederá a la etapa de contratación. Se elaborarán contratos detallados que incluyan información sobre la duración, salario, beneficios, funciones y responsabilidades de cada empleado. Además, se incluirán cláusulas de confidencialidad, propiedad intelectual y términos para la terminación del contrato en caso de incumplimiento.

### **5.4.4.Inducción**

El proceso de inducción juega un papel integral en la asimilación de nuevos empleados. Esta fase implica la ejecución de las siguientes tareas:

- a. La presentación de la empresa debe abarcar varios elementos clave que transmitan eficazmente su historia, visión, misión y valores.



- b. Introducir a los nuevos empleados a los miembros del equipo y ofrecer un recorrido por las instalaciones de la pastelería.
- c. Explicar las políticas y procedimientos internos, así como los horarios de trabajo, uso del uniforme y normas de seguridad.
- d. Una descripción completa de los productos de pastelería debe incluir una descripción exhaustiva de las técnicas utilizadas en la creación de pasteles naturales, así como consejos sobre cómo preservar su calidad. Estas técnicas son de gran importancia en la creación de bollería de alta calidad, y deben ejecutarse con precisión y cuidado para lograr resultados óptimos. Además, es fundamental brindar recomendaciones sobre cómo mantener la calidad de estos productos de repostería, ya que muchas veces son perecederos y deben manipularse con cuidado.
- e. Capacitar a los empleados en el uso de la maquinaria y equipos específicos utilizados en la producción de las tortas naturales.
- f. Promover una comunicación abierta y establecer canales para recibir sugerencias y comentarios de los empleados.
- g. Orientar sobre los programas de bienestar y recreación disponibles para los empleados, así como las políticas de seguridad y primeros auxilios.

#### **5.4.5.Desarrollo de personal**

Para facilitar el crecimiento y el progreso continuo de la panadería, es crucial priorizar el desarrollo del personal. Con este objetivo en mente, se aplicarán las siguientes medidas:

- a) Establecer objetivos claros y desafiantes para cada empleado, alineados con los objetivos de la pastelería.
- b) Ofrecer capacitaciones y oportunidades de desarrollo profesional relacionadas con la repostería, las tendencias en tortas naturales y la atención al cliente.

- c) Fomentar una comunicación abierta y regular, tanto a nivel individual como en reuniones de equipo, para fomentar la colaboración y la retroalimentación constructiva.
- d) Reconocer y recompensar el desempeño destacado a través de incentivos y programas de reconocimiento.
- e) Fomentar la participación en la mejora de procesos y la generación de nuevas ideas.
- f) Incorporar programas para los empleados que fomenten un estilo de vida saludable y apoyen el equilibrio entre las obligaciones personales y profesionales.
- g) Los empleados de la pastelería tienen posibilidades de progresar y conseguir promoción interna. Esto les permite crecer y desarrollar sus carreras dentro del establecimiento.

## **VI. PLAN FINANCIERO**

### **6.1. Análisis de costos**

#### **6.1.1. Cuadro de costos fijos y variables, costos directos e indirectos**

Las tablas 21, 22 y 23 proporcionan un desglose completo de los gastos de la empresa, lo que le permite tomar decisiones estratégicas informadas. Con una comprensión y un análisis profundos de los gastos operativos, la empresa puede establecer precios competitivos, identificar oportunidades para reducir costos, evaluar la rentabilidad de sus productos y servicios y planificar financieramente una expansión sostenible.

**Tabla 21***Tabla de costos directos*

RUBRO	VALOR UNITARIO	UNIDADES REQUERIDAS	UNIDAD METRICA	COSTO TOTAL
<b>COSTOS DIRECTO</b>				<b>S/26,596.38</b>
<b>MATERIA PRIMA</b>				
Cajas	1.5	S/1,624	Unid	S/2,436
Bases	0.8	S/1,624	Unid	S/1,299
Aceite	S/39.75	S/71	Litros	S/2,824
Almidón de maíz	S/20.00	S/7	Kilo	S/134
Crema de leche	S/10.00	S/71	Litros	S/713
Extracto de vainilla	S/22.00	S/1	Litros	S/31
Fresas	S/6.00	S/78	Kilo	S/469
Fructosa	S/22.63	S/152	Kilo	S/3,449
Harina de coco	S/28.00	S/133	Kilo	S/3,710
Harina de trigo	S/3.14	S/11	Kilo	S/33
Huevo	S/8.00	S/149	Kilo	S/1,190
Leche	S/17.00	S/155	Litros	S/2,629
Lúcuma	S/7.50	S/46	Kilo	S/345
Maicena	S/12.00	S/1	Kilo	S/14
Pitahaya	S/11.00	S/87	Kilo	S/960
Polvo de hornear	S/16.80	S/7	Kilo	S/125
Sal	S/2.20	S/0	Kilo	S/1
Sauco extracto	S/24.00	S/7	Kilo	S/159

**Tabla 22***Tabla de costos indirectos*

<b>COSTOS INDIRECTOS</b>	
Mantenimiento de Local (Limpieza)	S/30.00
Transporte (delivery)	S/350.00
<b>TOTAL</b>	<b>S/530.00</b>

**Tabla 23***Gastos de ventas*

<b>GASTOS DE VENTAS</b>	
Gestor Comercial	S/950.00
<b>TOTAL</b>	<b>S/950.00</b>

**6.1.2. Cuadro de planilla****Tabla 24**

Tabla de planilla de trabajadores

<b>CARGO U OCUPACIÓN</b>	<b>INGRESOS DEL TRABAJADOR</b>	<b>TOTAL, REMUNERACIÓN BRUTA</b>	<b>REMUNERACIÓN NETA</b>	<b>APORTACIONES DEL EMPLEADOR</b>	
	<b>SUELDO BÁSICO</b>			<b>SALUD</b>	<b>TOTAL, APORTES</b>
Gerente	1,800.00	1,800.00	1,800.00	162.00	162.00
Contador	1,025.00	1,025.00	1,025.00	92.25	92.25
Maestro pastelero	1,500.00	1,500.00	1,500.00	135.00	135.00
Ayudante de pastelería	1,025.00	1,025.00	1,025.00	92.25	92.25
Mozo	1,025.00	1,025.00	1,025.00	92.25	92.25
Administrador	1,500.00	1,500.00	1,500.00	135.00	135.00
Personal de atención al cliente	1,025.00	1,025.00	1,025.00	92.25	92.25
Seguridad	1,025.00	1,025.00	1,025.00	92.25	92.25

**6.1.3. Cuadro de Gastos administrativos y gastos de venta.**

Las tablas que se presentan a continuación muestran los gastos relacionados con actividades administrativas y de ventas.

**Tabla 25***Gastos administrativos*

<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>		
Servicio (luz, agua, teléfono)	180	<b>212.4</b>

**Tabla 26***Gastos de ventas*

<b>Gastos de ventas</b>		
Transporte	920	<b>1085.6</b>

**6.1.4. Cuadro de pago de impuestos**

Los costos mensuales de los insumos de la torta, incorporando el Impuesto General a las Ventas (IGV), se muestran en los Cuadros 27 y 28. Este dato es crucial para la empresa ya que le permite realizar un seguimiento preciso de los gastos asociados con la adquisición de los materiales necesarios para la preparación de la torta.

En términos de rentabilidad, el coste de los insumos es un aspecto crucial para el éxito de cualquier empresa. Al obtener una comprensión integral del costo mensual de los insumos, junto con el impuesto al valor agregado, la empresa puede obtener una perspectiva más clara de los recursos financieros que se dedican a la producción de pasteles. Esto también permite un análisis detallado de los gastos y la eficacia de la gestión de insumos, permitiendo realizar ajustes estratégicos en las adquisiciones.

**Tabla 27**

Cuadro de pago de impuestos

Cuadro IGV	AÑO 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
IGV ventas	-	S/ 5,501.88	S/ 5,501.88	S/ 5,501.88	S/ 5,691.78	S/ 5,691.78	S/ 5,691.78
IGV compras	S/ 13,330.15	S/ 3,130.38	S/ 3,130.38	S/ 3,130.38	S/ 3,130.38	S/ 3,130.38	S/ 3,130.38
IGV Administ.	-	S/ 36.00	S/ 36.00	S/ 36.00	S/ 36.00	S/ 36.00	S/ 36.00
IGV gastos ventas	-	S/ 63.00	S/ 63.00	S/ 63.00	S/ 63.00	S/ 63.00	S/ 63.00
TOTAL, CRÉDITO/ DÉBITO FISCAL	-S/ 13,330.15	S/ 2,272.50	S/ 2,272.50	S/ 2,272.50	S/ 2,462.40	S/ 2,462.40	S/ 2,462.40

**Tabla 28**

Continuación de la tabla 27

Cuadro IGV	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	TOTAL
IGV ventas	S/ 5,882.58	S/ 5,882.58	S/ 5,882.58	S/ 6,078.42	S/ 6,078.42	S/ 6,078.42	S/ 69,463.98
IGV compras	S/ 3,130.38	S/ 3,130.38	S/ 3,130.38	S/ 3,130.38	S/ 3,130.38	S/ 3,130.38	S/ 37,564.56
IGV Administ.	S/ 36.00	S/ 36.00	S/ 36.00	S/ 36.00	S/ 36.00	S/ 36.00	S/ 432.00
IGV gastos ventas	S/ 63.00	S/ 63.00	S/ 63.00	S/ 63.00	S/ 63.00	S/ 63.00	S/ 756.00
TOTAL, CRÉDITO/ DÉBITO FISCAL	S/ 2,653.20	S/ 2,653.20	S/ 2,653.20	S/ 2,849.04	S/ 2,849.04	S/ 2,849.04	S/ 17,381.27

## **6.2. Presupuesto**

### **6.2.1. Presupuesto de ingresos**

En la Tabla 29 se presenta una perspectiva clara y completa de los presupuestos de ingresos esperados de la empresa para varias presentaciones de productos. Este análisis juega un papel crucial en la planificación financiera, la evaluación de la viabilidad económica y el diseño de medidas estratégicas relativas a la gestión de ingresos y la rentabilidad general de la empresa.



**Tabla 29***Presupuestos de ingresos*

<b>Categoría de ingresos</b>	<b>Producto</b>	<b>Monto mensual</b>	<b>Año 1 10% de crecimiento</b>
<b>Venta de tortas</b>	Tajada	5445	71874
	Torta familiar	10620	140184
	Torta mediana	5355	70686
	Torta grande	2820	37224
<b>Pedidos personalizados</b>	Tortas personalizadas	3300	43560
<b>Ingresos</b>		<b>27540</b>	<b>363528</b>

**6.2.2. Presupuesto de ventas.**

Las estimaciones de ventas para cada producto individual que ofrece la empresa se muestran en la Tabla 30. Este cuadro completo proporciona una vista detallada del presupuesto de ventas para cada artículo. Este análisis es fundamental para la planificación financiera, la evaluación de la rentabilidad y la toma de decisiones estratégicas tanto con respecto a la gestión de ventas como a la expansión general de la empresa.

**6.2.3. Presupuesto de inversiones**

En la tabla 31 se puede encontrar un desglose completo del presupuesto de inversión. Esto incluye los costos de adquisición de activos, los gastos involucrados en su instalación, los costos de inicio de operaciones y los costos de capacitación del personal, entre otros gastos. Estos datos son esenciales para establecer objetivos financieros, evaluar la viabilidad de las empresas de inversión y monitorear los gastos reales en comparación con las estimaciones iniciales.

**Tabla 30***Presupuesto de ventas*

<b>Presentación Tortas</b>	<b>mes 1</b>	<b>mes 2</b>	<b>mes 3</b>	<b>mes 4</b>	<b>mes 5</b>	<b>mes 6</b>
Personalizadas	3300	3300	3300	3410	3410	3410
Grandes	2820	2820	2820	2940	2940	2940
Mediana	5355	5355	5355	5535	5535	5535
Familiar	13616	13616	13616	14076	14076	14076
Individual	5475	5475	5475	5660	5660	5660
Total	30566	30566	30566	31621	31621	31621
<b>Presentación Tortas</b>	<b>mes 7</b>	<b>mes 8</b>	<b>mes 9</b>	<b>mes 10</b>	<b>mes 11</b>	<b>mes 12</b>
Personalizadas	3520	3520	3520	3630	3630	3630
Grandes	3060	3060	3060	3180	3180	3180
Mediana	5715	5715	5715	5895	5895	5895
Familiar	14536	14536	14536	15019	15019	15019
Individual	5850	5850	5850	6045	6045	6045
Total	32681	32681	32681	33769	33769	33769

**Tabla 31***Presupuestos de inversión*

<b>Rubro</b>	<b>Costo total</b>
Infraestructura	S/3,835.00
Maquinarias y Equipos	S/32,290.00
Materiales de producción (Herramientas)	S/2,239.00
Muebles y Enseres	S/7,780.00
Uniforme del Personal	S/555.00
Otros	S/775.00
Total, intangible	S/ 2,402.98
Capital trabajo	S/23,009.08
Total, de inversión	S/72,778.48

#### 6.2.4. Presupuesto de tributos (IGV)

Los ingresos y gastos sujetos a proyecciones de IVA se detallan en la tabla 32, que también calcula el pago de impuestos esperado. Al presentar esta información, la empresa comprende su obligación tributaria y puede asignar estratégicamente sus recursos financieros para cumplir con sus requisitos tributarios.

Además, el presupuesto del Impuesto Indirecto (IGV) sirve como un medio para que la empresa evalúe las implicaciones económicas de los impuestos en sus operaciones. Permite a la empresa tomar determinaciones estratégicas con respecto a los precios, la regulación de costos y la gestión eficaz del flujo de caja.

Mantener el correcto cumplimiento de las obligaciones tributarias es crucial para el óptimo funcionamiento y reputación de cualquier empresa. Para evitar sanciones legales y mantener una relación favorable con las autoridades tributarias, es imperativo contar con un presupuesto tributario bien construido que contabilice con precisión el IGV.

**Tabla 32**

Presupuesto de tributos

<b><u>Cuadro IGV</u></b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
IGV ventas	<b>7,365.60</b>	<b>70701.26</b>	<b>77771.39</b>	<b>77771.39</b>	<b>77771.39</b>
IGV compras	34,534.60	34534.60	34534.60	34534.60	34534.60
IGV Administ.	392.40	392.40	392.40	392.40	392.40
IGV gastos ventas	1,884.60	1884.60	1884.60	1884.60	1884.60
<b>total, crédito/ débito fiscal</b>	<b>-40,959.42</b>	<b>33,889.67</b>	<b>40,959.79</b>	<b>40,959.79</b>	<b>40,959.79</b>

### **6.3. Punto de Equilibrio**

El punto de equilibrio de la empresa se muestra en la Tabla 33. Esta tabla muestra el número mínimo de ventas requeridas para cada producto para cubrir todos los costos y lograr el equilibrio financiero. Además, indica el nivel de ingresos que se debe generar para lograr este equilibrio.

El punto de equilibrio es una métrica crucial para las empresas, ya que marca el punto de equilibrio entre los ingresos por ventas y los costos totales. Esto significa que la empresa no obtiene beneficios ni incurre en pérdidas. Básicamente, el punto de equilibrio sirve como umbral para determinar la cantidad mínima de ventas necesarias para que una empresa cubra sus costos fijos y variables.

Además, el punto de equilibrio representa los ingresos necesarios para lograr la estabilidad financiera cubriendo todos los costos a través de las ventas. Este ingreso requerido se determina examinando los precios de venta y las unidades vendidas de cada producto.

**Tabla 33**

Punto de equilibrio

		Precio Venta	Costo Variable	Costo Fijo	Demanda (Q) Mensual	% Participación=	Margen Contribución	M. Contrib. Ponderado	Punto de equilibrio		Precio Venta Ponderado	variable Ponderado
									Qe Unidades=	Ingreso \$=		
Punto de Equilibrio	tajadas	S/ 5.00	S/ 1.85	\$9,685	990	58%	S/ 3.15	S/ 1.82	1152	S/ 5,758.30	S/ 2.90	S/ 1.08
	torta familiar	S/ 23.00	S/ 18.93		536	31%	S/ 4.07	S/ 1.28	624	S/ 14,341.08	S/ 7.22	S/ 5.94
	torta mediana 20 cm	S/ 35.00	S/ 22.23		49	3%	S/ 12.77	S/ 0.37	57	S/ 1,995.05	S/ 1.00	S/ 0.64
	torta mediana plus 20 cm	S/ 45.00	S/ 32.87		59	3%	S/ 12.13	S/ 0.42	69	S/ 3,088.54	S/ 1.55	S/ 1.14
	torta gande 24 cm	S/ 50.00	S/ 42.90		20	1%	S/ 7.10	S/ 0.08	23	S/ 1,163.29	S/ 0.59	S/ 0.50
	torta grande plus 24 cm	S/ 60.00	S/ 51.05		24	1%	S/ 8.95	S/ 0.13	28	S/ 1,675.14	S/ 0.84	S/ 0.72
	torta personalizada	S/ 110.00	S/ 65.55		30	2%	S/ 44.45	S/ 0.78	35	S/ 3,838.87	S/ 1.93	S/ 1.15
	<b>Total</b>				1708	100%	S/ 92.62	S/ 4.87	1987	S/ 31,860.28	S/ 16.04	S/ 11.16

#### 6.4. Detalle de la inversión

La lista exhaustiva de los materiales requeridos y sus costos correspondientes se puede encontrar en las Tablas 34 y 35. Esta información es invaluable para estimar el monto de inversión requerida para adquirir estos materiales. Además, es beneficioso para la planificación financiera y la elaboración de estrategias para la asignación de recursos y los gastos asociados con la producción de la empresa.

**Tabla 34**

Tabla de inversión inicial

<b>ACTIVO FIJO</b>			
<b>Rubro</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>Unidades requeridas</b>	<b>Costo total</b>
<b>Infraestructura</b>			<b>S/3,835.00</b>
Alquiler	S/1000	3	S/3,000.00
Instalación eléctrica	S/835	1	S/835.00
<b>Maquinarias y Equipos</b>			<b>S/32,290.00</b>
Horno	S/11500	1	S/11,500.00
Batidora	S/2290	1	S/2,290.00
Equipo de computo	S/2000	1	S/2,000.00
Conservadoras	S/3900	1	S/3,900.00
Exhibidor refrigerante	S/4200	3	S/12,600.00
<b>Materiales de producción (Herramientas)</b>			<b>S/2,239.00</b>
Bandejas	S/65	8	S/520.00
Moldes de tortas	S/30	9	S/270.00
Cuchillos de pastelería	S/45	3	S/135.00
Menajería	S/12	24	S/288.00
Sifon para decoración	S/469	1	S/469.00
Rodillo de madera	S/15	2	S/30.00
Termómetro digital	S/50	1	S/50.00
Boquilla para decorar set	S/225	1	S/225.00
Tamizador	S/32	1	S/32.00

**Tabla 35***Continuación de la tabla 34*

<b>Rubro</b>	<b>Valor unitario S/-</b>	<b>Unidades requeridas</b>	<b>Costo Total</b>
Balanza digital	S/35	1	S/35.00
Mangas pasteleras descartables	S/25	3	S/75.00
Bowls	S/10	8	S/80.00
Paleta de decoración	S/15	2	S/30.00
<b>Muebles y Enseres</b>			<b>S/7,780.00</b>
Mesa inox	S/2200	2	S/4,400.00
Counter recepción	S/1400	1	S/1,400.00
Mesa para clientes	S/330	6	S/1,980.00
<b>Uniforme del Personal</b>			<b>S/555.00</b>
Guante	S/75	3	S/225.00
Mascarillas	S/15	6	S/90.00
Uniforme	S/60	4	S/240.00
Cofia	S/24.9	6	S/149.40
<b>Otros</b>			<b>S/775.00</b>
Útiles de Escritorio	S/225	2	S/450.00
Extintor	S/95	3	S/285.00
Botiquín	S/40	1	S/40.00
<b>TOTAL, ACTIVO FIJO</b>			<b>S/47,474.00</b>
<b>TOTAL, INTANGIBLE</b>			<b>S/2,295.40</b>
<b>CAPITAL TRABAJO</b>			<b>S/23,450.10</b>
<b>TOTAL, DE INVERSIONES Y CAPITAL DE TRABAJO</b>			<b>S/72,778.50</b>

### **6.5. Estado de situación financiera y estado de resultado**

El estado financiero de la empresa, con especial atención a los activos, se muestra en la Tabla 36. Este estado financiero proporciona una descripción general completa de los activos y recursos que posee la empresa.

En contraste, la Tabla 37 ilustra la situación financiera de la organización, con especial énfasis en los pasivos y el capital. Los pasivos abarcan la suma total de deudas pendientes, préstamos, cuentas por pagar y pasivos a corto y largo plazo de los que la empresa es responsable. Por otro lado, el patrimonio se deriva del cálculo de la diferencia entre activos y pasivos, y representa las inversiones realizadas por los propietarios en la empresa.

La presentación de estas dos tablas muestra los activos, pasivos y patrimonio neto completos de la empresa. Este registro es vital para evaluar la estabilidad y estructura financiera de la empresa, así como para comprender la correlación entre activos y fuentes de financiamiento. Permite un conocimiento integral de la solvencia y el marco financiero de la empresa.

El estado actual de los resultados de la empresa se muestra en las tablas 38, 39 y 40. El estado de resultados incluido en estas tablas demuestra los ingresos y gastos de la empresa durante un período de tiempo designado, que generalmente abarca un año. Este documento proporciona información sobre el desempeño financiero y la rentabilidad de la empresa, indicando si ha sufrido pérdidas o ha obtenido beneficios.

El estado de resultados muestra los ingresos que pueden surgir de la venta de bienes o servicios, así como otras fuentes, como los ingresos operativos y no operativos. El estado de cuenta también revela gastos, que abarcan gastos administrativos, de ventas y de producción, así como otros costos asociados con las operaciones comerciales.

El resultado final del estado de resultados es el resultado neto, que muestra la ganancia o pérdida neta de la empresa durante el período contable. La evaluación del desempeño financiero y la rentabilidad de la empresa depende de esta cifra.



**Tabla 36***Estado de situación financiera (activos) del 1er año*

CONCEPTO	AÑO 1
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>	
Efectivo y Equivalentes de Efectivo	S/ 15,650.59
Inversiones Financieras	-
Cuentas por Cobrar Comerciales (Neto)	-
Cuentas por Cobrar Comerciales Terceros (Neto)	-
Otras Cuentas por Cobrar (Neto)	-
Inventarios (Neto)	S/ 20,521.38
Servicios y Otros contratados por Anticipado	-
<b>ACTIVOS NO CORRIENTES</b>	
Cuentas por Cobrar Comerciales	-
Cuentas por Cobrar Comerciales Terceros	-
Otras Cuentas por Cobrar a Largo Plazo	-
Inversiones Mobiliarias	-
Propiedad Planta y Equipo (neto de depreciación acumulada)	S/ 42,145.19
Activos Intangibles (neto de amortización acumulada)	S/ 2,402.98
Activo Diferido -Impuesto a la Renta	-
Otros Activos	-
<b>TOTAL, ACTIVO</b>	<b>S/ 80,720.14</b>

**Tabla 37***Estado de situación financiera (pasivo y patrimonio)*

CONCEPTO	AÑO 1
<b>PASIVOS CORRIENTES</b>	
Sobregiros Bancarios	-
Cuentas por Pagar Comerciales-Terceros	-
Cuentas por Pagar Comerciales-Relacionadas	-
Otras Cuentas por Pagar	-
Impuesto a la Renta y Participaciones	S/ 3,859.11
<b>PASIVOS NO CORRIENTES</b>	
Deudas a Largo Plazo	S/ 27,212.96
Cuentas por Pagar a Vinculadas	-
Obligaciones Financieras	-
Impuesto a la Renta y Participaciones Diferidos Pasivo	-
<b>TOTAL, PASIVO</b>	<b>S/ 31,072.07</b>
<b>PATRIMONIO NETO</b>	
Capital	S/ 43,475.33
Capital Adicional	-
Acciones de Inversión	-
Excedentes de Revaluación	-
Reservas	-
Resultados no Realizados	-
Resultados Acumulados	S/ 6,172.74
<b>TOTAL, PATRIMONIO NETO</b>	<b>S/ 49,648.06</b>
<b>TOTAL, PASIVO Y PATRIMONIO NETO</b>	<b>S/ 80,720.14</b>

**Tabla 38***Estado De Resultados Anuales*

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO2	AÑO 3
Ingreso por ventas	S/385,911	S/443,798	S/488,177
Costos de ventas	S/254,556	S/292,740	S/322,014
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>S/131,355</b>	<b>S/151,058</b>	<b>S/166,164</b>
Gastos administrativos	S/36,450	S/36,887	S/37,330
Gastos de ventas	S/15,600	S/15,787	S/15,977
Depreciación	S/6,829	S/6,829	S/6,829
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>S/72,476</b>	<b>S/91,554</b>	<b>S/106,028</b>
Intereses	S/6,112	S/4,122	S/1,602
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>S/66,364</b>	<b>S/87,433</b>	<b>S/104,426</b>
Impuestos	S/6,636	S/8,743	S/16,327
<b>Utilidad neta</b>	<b>S/59,727</b>	<b>S/78,690</b>	<b>S/88,099</b>

**Tabla 39**

## Estado de Resultados Mensuales

<b>CONCEPTO</b>	<b>mes 1</b>	<b>Mes 2</b>	<b>mes 3</b>	<b>mes 4</b>	<b>mes 5</b>	<b>mes 6</b>
Ingreso por ventas	S/30,566.00	S/30,566.00	S/30,566.00	S/31,621.00	S/31,621.00	S/31,621.00
Costos de ventas	S/20,521.38	S/20,521.38	S/20,521.38	S/20,521.38	S/21,205.42	S/21,205.42
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>S/10,044.62</b>	<b>S/10,044.62</b>	<b>S/10,044.62</b>	<b>S/11,099.62</b>	<b>S/10,415.58</b>	<b>S/10,415.58</b>
Gastos administrativos	S/3,037.50	S/3,037.50	S/3,037.50	S/3,037.50	S/3,037.50	S/3,037.50
Gastos de ventas	S/1,300.00	S/1,300.00	S/1,300.00	S/1,300.00	S/1,300.00	S/1,300.00
Depreciación	S/569.07	S/569.07	S/569.07	S/569.07	S/569.07	S/569.07
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>S/5,138.05</b>	<b>S/5,138.05</b>	<b>S/5,138.05</b>	<b>S/6,193.05</b>	<b>S/5,509.01</b>	<b>S/5,509.01</b>
Intereses	S/574.53	S/563.45	S/552.14	S/540.61	S/528.85	S/516.85
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>S/4,563.52</b>	<b>S/4,574.61</b>	<b>S/4,585.91</b>	<b>S/5,652.45</b>	<b>S/4,980.16</b>	<b>S/4,992.15</b>
Impuestos	S/305.66	S/305.66	S/305.66	S/316.21	S/316.21	S/316.21
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>S/4,257.86</b>	<b>S/4,268.95</b>	<b>S/4,280.25</b>	<b>S/5,336.24</b>	<b>S/4,663.95</b>	<b>S/4,675.94</b>

**Tabla 40**

Continuación de la tabla 39

<b>CONCEPTO</b>	<b>mes 7</b>	<b>mes 8</b>	<b>mes 9</b>	<b>mes 10</b>	<b>mes 11</b>	<b>mes 12</b>
Ingreso por ventas	S/32,681.00	S/32,681.00	S/32,681.00	S/33,769.00	S/33,769.00	S/33,769.00
Costos de ventas	S/21,205.42	S/21,205.42	S/21,912.27	S/21,912.27	S/21,912.27	S/21,912.27
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>S/11,475.58</b>	<b>S/11,475.58</b>	<b>S/10,768.73</b>	<b>S/11,856.73</b>	<b>S/11,856.73</b>	<b>S/11,856.73</b>
Gastos administrativos	S/3,037.50	S/3,037.50	S/3,037.50	S/3,037.50	S/3,037.50	S/3,037.50
Gastos de ventas	S/1,300.00	S/1,300.00	S/1,300.00	S/1,300.00	S/1,300.00	S/1,300.00
Depreciación	S/569.07	S/569.07	S/569.07	S/569.07	S/569.07	S/569.07
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>S/6,569.01</b>	<b>S/6,569.01</b>	<b>S/5,862.16</b>	<b>S/6,950.16</b>	<b>S/6,950.16</b>	<b>S/6,950.16</b>
Intereses	S/504.62	S/492.15	S/479.43	S/466.46	S/453.23	S/439.73
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>S/6,064.38</b>	<b>S/6,076.86</b>	<b>S/5,382.73</b>	<b>S/6,483.70</b>	<b>S/6,496.93</b>	<b>S/6,510.43</b>
Impuestos	S/326.81	S/326.81	S/326.81	S/337.69	S/337.69	S/337.69
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>S/5,737.57</b>	<b>S/5,750.05</b>	<b>S/5,055.92</b>	<b>S/6,146.01</b>	<b>S/6,159.24</b>	<b>S/6,172.74</b>

**6.6. Flujo de caja proyectado**

Las Tablas 41, 42 y 43 muestran el flujo de caja proyectado para los primeros tres años de la panadería. Un estado financiero se utiliza para demostrar las entradas y salidas de efectivo de la empresa durante un período específico.

El uso del flujo de efectivo proyectado permite a las empresas pronosticar y prepararse para sus necesidades de efectivo, así como evaluar su potencial para generar un flujo de efectivo favorable en el futuro. Este método proporciona una perspectiva exhaustiva de los orígenes y destinos del efectivo de la empresa, lo que puede ayudar en la toma de decisiones financieras y la gestión del capital circulante.

**Tabla 41***Flujo de caja proyectado*

CONCEPTO	Año 0	Año1	Año2	Año3
Ingresos		S/455,375	S/523,681	S/576,049
Valor Residual				S/16,954
<b>TOTAL, INGRESOS</b>		S/455,375	S/523,681	S/593,004
Inversión	S/72,459			
Compras		S/121,307	S/139,503	S/153,453
Mano de Obra		S/42,600	S/48,990	S/53,889
Gastos Administrativos		S/32,690	S/33,082	S/33,479
Gastos de ventas		S/24,427	S/24,720	S/25,017
IR (Sin deuda)		S/7,248	S/9,155	S/10,603
Devolución de IGV		S/21,143	S/43,018	S/51,007
<b>TOTAL, EGRESOS</b>	S/72,459	S/249,414	S/298,469	S/327,447
FLUJO DE CAJA ECONÓMICO	-S/72,459	S/205,961	S/225,212	S/265,556
Préstamo Bancario	S/28,984			
Pago de Cuota		S/13,606	S/13,606	S/13,606
Escudo Fiscal		S/611	S/412	-S/5,724
FLUJO DE CAJA FINANCIERO	-S/43,475	S/192,966	S/212,018	S/246,226
<b>FLUJO DE CAJA ACUMULADO</b>	<b>-S/43,475</b>	<b>S/149,490</b>	<b>S/361,508</b>	<b>S/607,734</b>

**Tabla 42**

Flujo de caja mensual

CONCEPTO	MES 0	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6
Ingresos	S/0.00	S/36,067.88	S/36,067.88	S/36,067.88	S/37,312.78	S/37,312.78	S/37,312.78
<b>TOTAL, INGRESOS</b>	<b>S/0.00</b>	<b>S/36,067.88</b>	<b>S/36,067.88</b>	<b>S/36,067.88</b>	<b>S/37,312.78</b>	<b>S/37,312.78</b>	<b>S/37,312.78</b>
Inversión	S/72,458.88	-	-	-	-	-	-
Compras	S/0.00	S/10,108.88	S/10,108.88	S/10,108.88	S/10,108.88	S/10,108.88	S/10,108.88
Mano de Obra	S/0.00	S/3,550.00	S/3,550.00	S/3,550.00	S/3,550.00	S/3,550.00	S/3,550.00
Gastos Administrativos	S/0.00	S/3,073.50	S/2,692.40	S/2,692.40	S/2,692.40	S/2,692.40	S/2,692.40
Gastos de ventas	S/0.00	S/2,035.60	S/2,035.60	S/2,035.60	S/2,035.60	S/2,035.60	S/2,035.60
IR (Pago a cuenta)	S/0.00	S/305.66	S/305.66	S/305.66	S/316.21	S/316.21	S/316.21
Devolución de IGV	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/7,832.14	S/3,951.75
<b>TOTAL, EGRESOS</b>	<b>S/72,458.88</b>	<b>S/19,073.64</b>	<b>S/18,692.54</b>	<b>S/18,692.54</b>	<b>S/18,703.09</b>	<b>S/26,535.23</b>	<b>S/22,654.84</b>
FLUJO DE CAJA ECONÓMICO	-S/72,458.88	S/16,994.24	S/17,375.34	S/17,375.34	S/18,609.69	S/10,777.55	S/14,657.94
Préstamo Bancario	S/28,983.55	-	-	-	-	-	-
-Pago de Cuota	S/0.00	S/1,133.87	S/1,133.87	S/1,133.87	S/1,133.87	S/1,133.87	S/1,133.87
FLUJO DE CAJA FINANCIERO	-S/43,475.33	S/15,860.37	S/16,241.47	S/16,241.47	S/17,475.82	S/9,643.68	S/13,524.07
FLUJO DE CAJA ACUMULADO	-S/43,475.33	-S/27,614.96	-S/11,373.49	S/4,867.98	S/22,343.79	S/31,987.47	S/45,511.54

**Tabla 43**

Continuación de la tabla 42

CONCEPTO	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
Ingresos	S/38,563.58	S/38,563.58	S/38,563.58	S/39,847.42	S/39,847.42	S/39,847.42
<b>TOTAL, INGRESOS</b>	<b>S/38,563.58</b>	<b>S/38,563.58</b>	<b>S/38,563.58</b>	<b>S/39,847.42</b>	<b>S/39,847.42</b>	<b>S/39,847.42</b>
Inversión	-	-	-	-	-	-
Compras	S/10,108.88	S/10,108.88	S/10,108.88	S/10,108.88	S/10,108.88	S/10,108.88
Mano de Obra	S/3,550.00	S/3,550.00	S/3,550.00	S/3,550.00	S/3,550.00	S/3,550.00
Gastos Administrativos	S/2,692.40	S/2,692.40	S/2,692.40	S/2,692.40	S/2,692.40	S/2,692.40
Gastos de ventas	S/2,035.60	S/2,035.60	S/2,035.60	S/2,035.60	S/2,035.60	S/2,035.60
IR (Pago a cuenta)	S/326.81	S/326.81	S/326.81	S/337.69	S/337.69	S/337.69
Devolución de IGV	S/4,142.55	S/4,142.55	S/4,142.55	S/4,338.39	S/4,338.39	S/4,338.39
<b>TOTAL, EGRESOS</b>	<b>S/22,856.24</b>	<b>S/22,856.24</b>	<b>S/22,856.24</b>	<b>S/23,062.96</b>	<b>S/23,062.96</b>	<b>S/23,062.96</b>
FLUJO DE CAJA ECONÓMICO	S/15,707.34	S/15,707.34	S/15,707.34	S/16,784.46	S/16,784.46	S/16,784.46
Préstamo Bancario	-	-	-	-	-	-
Pago de Cuota	S/1,133.87	S/1,133.87	S/1,133.87	S/1,133.87	S/1,133.87	S/1,133.87
FLUJO DE CAJA FINANCIERO	S/14,573.47	S/14,573.47	S/14,573.47	S/15,650.59	S/15,650.59	S/15,650.59
FLUJO DE CAJA ACUMULADO	S/60,085.01	S/74,658.48	S/89,231.95	S/104,882.54	S/120,533.13	S/136,183.72



### **6.7. Análisis Financiero**

Invertir en un plan de negocio de repostería natural es una oportunidad lucrativa. Los datos financieros lo confirman, con indicadores como un VAN de S/ 422772,12, una TIR de 265% y un Payback de solo 5 meses. Estas cifras sugieren que invertir en este negocio no sólo es rentable, sino que también proporciona un rápido retorno de la inversión. Además, el énfasis único de la compañía en ofrecer productos que sean saludables y naturales, así como su organización bien estructurada y su sólida cultura corporativa, contribuyen a una gestión eficiente de los recursos y una producción eficaz.

## 6.8. Análisis de sensibilidad y análisis de escenarios

**Tabla 44**

Tabla de análisis de sensibilidad

S/. 422,772.12	28.33	32.33	36.33	40.33	44.33	48.33	52.33
8.2	445,172.80	601,440.12	757,745.65	914,073.96	1,070,416.95	1,226,769.98	1,383,130.17
9.2	281,536.88	437,717.54	593,972.22	750,267.37	906,587.17	1,062,923.13	1,219,270.28
10.2	118,063.19	274,078.82	430,249.96	586,495.18	742,782.06	899,094.82	1,055,424.81
11.2	-44,978.64	110,589.28	266,606.96	422,772.12	579,010.30	735,290.59	891,597.52
12.2	-209,610.52	-52,525.05	103,101.26	259,123.90	415,285.63	571,518.65	727,793.70
13.2	-362,676.32	-219,306.33	-60,075.34	95,602.27	251,631.62	407,791.78	564,021.09
14.2	-545,601.06	-375,750.76	-258,130.30	-67,628.25	88,094.58	244,131.67	400,291.63

El análisis de sensibilidad presentado en la Tabla 43 ilustra que nuestro proyecto sigue siendo rentable a pesar de un aumento en los costos.

Dentro del plan de negocios, la Tabla 44 proporciona una descripción general de los diversos escenarios que podrían ocurrir. Estos escenarios se dividen en dos categorías: optimistas y pesimistas. La tabla describe cómo el plan puede verse afectado por cambios en los precios y la variabilidad de costos.

**Tabla 45**

Escenario optimista y pesimista del plan de negocio

Resumen del escenario			
-	Valores actuales:	OPTIMISTA	PESIMISTA
<b>Celdas cambiantes:</b>	-	-	-
<b>PRECIO</b>	S/. 40.33	S/. 44.33	S/. 36.33
<b>COSTO</b>	S/. 11.20	S/. 10.20	S/. 12.20
<b>VENTAS</b>	30,566.00	32,603.73	28,528.27
<b>Celdas de resultado:</b>	-	-	-
<b>VANe</b>	S/. 422,772.12	S/. 742,782.06	S/. 103,101.26
<b>TIRe</b>	265%	490%	85%
<b>BCe</b>	6.81	12.29	2.55

## VII. CONCLUSIONES

1. La pastelería natural se presenta como una opción saludable y sostenible dentro del mercado de la pastelería, al utilizar frutas naturales en sus productos. Además, la demanda por productos saludables ha ido en aumento en los últimos años, lo que representa una gran oportunidad para el negocio.
2. La estrategia de diferenciación del negocio, basada en la oferta de productos saludables y atractivos visualmente, es una de las fortalezas principales. Además, se ofrecerá productos personalizados, lo que aumentaría la satisfacción de los clientes. El análisis FODA identificó como oportunidades el aumento en la conciencia de la salud y la nutrición, el crecimiento del mercado de productos orgánicos y la tendencia hacia la personalización de los productos. Sin embargo, también se identificaron amenazas como la competencia de otras pastelerías y los cambios en las tendencias del mercado.
3. La segmentación del nicho de pastelería saludable nos permite enfocarnos en un segmento específico del mercado y ofrecer productos que satisfagan las necesidades y preferencias de los consumidores que buscan alternativas más saludables a los productos convencionales. Al adaptar nuestra oferta a las necesidades de este segmento, podremos diferenciarnos de la competencia y crear un posicionamiento sólido en el mercado.
4. La implementación de un diseño de proceso de producción eficiente, la identificación de la capacidad de producción necesaria, la planificación y coordinación del aprovisionamiento y logística, y la definición de un plan de operaciones detallado, permitirá maximizar la calidad y eficiencia de las operaciones, optimizar el uso de los recursos y garantizar la satisfacción del cliente.
5. La gestión efectiva de los recursos humanos es esencial para que la pastelería sea exitosa y sostenible. Un equipo de trabajo motivado, capacitado y comprometido con nuestra filosofía y valores nos permitirá diferenciarnos de la competencia y garantizar la satisfacción del cliente.
6. El plan de negocio de la pastelería natural tiene un alto potencial de rentabilidad y es una inversión atractiva. Los indicadores financieros, como el VAN de S/. 422772.12, el TIR del 265% y el Payback de 5 meses, sugieren que el negocio es rentable y puede generar un retorno de inversión satisfactorio en un corto plazo. Además, el enfoque claro y distintivo en la oferta de productos saludables y naturales, y la

estructura organizacional y la cultura corporativa desarrollada adecuadamente, aseguran una gestión efectiva de los recursos y una producción eficiente.

7. En conclusión, la pastelería natural ofrece una opción saludable y sostenible en el mercado de la pastelería, con una estrategia de diferenciación basada en productos personalizados y atractivos visualmente. La segmentación del nicho de pastelería saludable, la implementación de un proceso de producción eficiente y la gestión efectiva de los recursos humanos son fundamentales para el éxito y la rentabilidad del negocio. En general, la pastelería natural tiene un alto potencial de rentabilidad y es una inversión atractiva a corto plazo.

## VIII. REFERENCIAS

1. Economía, R. (2021, noviembre 26). Aumenta la búsqueda de productos saludables en Perú. Revista Economía. <https://www.revistaeconomia.com/aumenta-la-busqueda-de-productos-saludables-en-peru/>Fondo, E. (2021). Org.pe. <https://www.camaraarequipa.org.pe/public/archivos/economicos/INDICADORES%20ECONOMICOS%20OCTUBRE%202021.pdf>
2. Gestión. (n.d.). Gestion.Pe. Retrieved Octubre 24, 2022, from <https://archivo.gestion.pe/noticia/1377316/peruanos-pagan-mas-productos-saludables-region?ref=gesr>.
3. Google Maps. (n.d.). Google Maps. Retrieved Octubre 23, 2022, from <https://www.google.com/maps>.
4. Los beneficios de consumir alimentos naturales y fermentados durante el confinamiento. (2020, December 2). Edu.es. <https://www.cunimad.edu.es/noticias/los-beneficios-de-consumir-alimentos-naturales-y-fermentados-durante-el-confinamiento/>
5. *Población*. (s/f). Gob.pe. Recuperado el 9 de diciembre de 2022, de <https://www.saludarequipa.gob.pe/estadisticas-2-2/oei-poblacion/>

## **IX. ANEXOS**

### **9.1. IDEAS DE NEGOCIO**

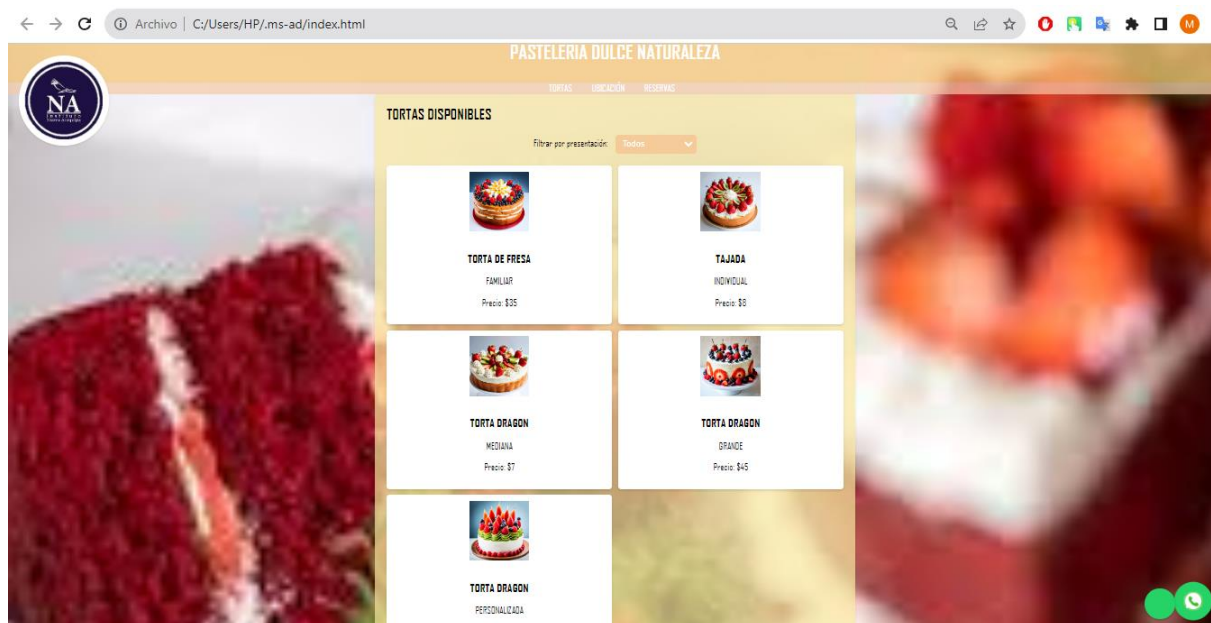
1. **Pastelería Natural:** La pastelería se destaca por ofrecer productos deliciosos y saludables, elaborados con ingredientes naturales y sin aditivos artificiales. Cuenta con un equipo de expertos en maridaje que ayudan a los clientes a elegir las combinaciones perfectas para disfrutar al máximo de los pasteles.
2. **Restaurant Delivery:** El restaurante se especializa en el servicio de delivery, llevando la experiencia gastronómica directamente a la puerta de los clientes. Ofrece una amplia variedad de platos deliciosos y preparados con ingredientes frescos y de calidad. Los pedidos se pueden realizar de manera cómoda y rápida a través de la plataforma en línea.
3. **Producción y Venta de Ropa:** La empresa se dedica a la producción y venta de ropa de alta calidad y diseño innovador. Su objetivo es ofrecer prendas únicas que reflejen las últimas tendencias de la moda y se adapten a los gustos y necesidades de los clientes. Trabaja con materiales de primera calidad y confecciona cada prenda a medida para garantizar un ajuste perfecto.
4. **Peluquería:** El salón de peluquería ofrece cortes de cabello que resaltan el estilo y la personalidad de cada cliente. Cuenta con un equipo de estilistas altamente capacitados que están al tanto de las últimas tendencias y técnicas de corte, tanto modernas como clásicas. Brinda un servicio de calidad y asesoramiento para ayudar a los clientes a encontrar el look perfecto.
5. **Servicio de Limpieza:** El servicio de limpieza a domicilio se destaca por utilizar productos biodegradables y respetuosos con el medio ambiente. Su objetivo es mantener los hogares limpios y saludables, sin comprometer el bienestar de las familias ni el entorno. El equipo de profesionales capacitados se encarga de dejar cada rincón impecable, brindando un espacio limpio y libre de preocupaciones para los clientes.

**Tabla 46***Ideas de negocio*

IDEAS	VIABILIDAD	FACTIBILIDAD	INNOVACION	TOTAL
PASTELERIA NATURAL	8	8	10	26
PELUQUERIA	10	6	2	18
PRODUCCION Y VENTA DE ROPA	6	4	6	16
RESTAURAN DELIVERY	4	10	8	22
SERVICIO DE LIMPIEZA	2	2	4	8

**9.2. Página web****Figura 9**

Pagina web de la empresa







**Figura 10**

Continuación de la figura 9


← → ↻ Archivo | C:/Users/HP/.ms-ad/index.html 🔍 📁 ☆ 📱 📧 📧 📧 📧 📧 📧



**TORTA DRAGON**  
PERSONALIZADA  
Precio: \$10

A custom transitioned element

**UBICACIÓN**



Nuestra tienda se encuentra en Urú, Lantaraman 8-2.

**CONTACTO**

Para hacer un pedido o realizar una consulta, contactanos:

- Teléfono: 929458008
- Email: info@dulcesnaturaleza.com

**RESERVAS**

Nombre:

Fecha de reserva:

Cantidad de personas:

Comentarios:

**Enviar**

© 2020 DULCES NATURALEZA TODOS

