



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

**ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE
ADMINISTRACIÓN**

TESIS

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE
UNA PASTELERÍA SALUDABLE EN LA CIUDAD DE
CHICLAYO – 2018**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

Autor:

Bach. Irureta Villegas Miguel Angel

ORCID: 0000-0001-5230-8224

Asesor:

Dra. Delgado Wong Sofía Irene

ORCID: 0000-0001-7204-2558

Línea de Investigación:

Gestión Empresarial y Emprendimiento

Pimentel – Perú

2020

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA PASTELERÍA
SALUDABLE EN LA CIUDAD DE CHICLAYO – 2018**

Asesor (a): Dra. Delgado Wong Sofia Irene
Nombre Completo Firma

Presidente (a): Mg. García Yovera Abraham José
Nombre Completo Firma

Secretario (a): Mg. Falla Gómez Carolina de Lourdes
Nombre Completo Firma

Vocal (a): Mg. Castro Becerra Gladys Roxana
Nombre Completo Firma

DEDICATORIA

A mi querido padre, cuya partida me dejó un triste vacío que aún no puedo superar, pero que desde el cielo se convierte en mi ángel el cual guía mi vida y me da su bendición para no decaer ante los obstáculos.

A mi amada madre, que en todo momento me apoya y siempre está conmigo brindándome su fortaleza para seguir adelante y nunca rendirme ante las adversidades que encuentro.

A mis hermanas, las cuales me brindan esa ayuda incondicional y confían en mi capacidad para lograr convertirme en un gran profesional.

AGRADECIMIENTO

A dios, el cual me guía con su enorme sabiduría para seguir adelante y mantenerme en el camino de la fe

A mi familia, por depositar su confianza en mí para cumplir con mis metas y nunca rendirme en el camino de la vida

A los profesores en general, porque a lo largo de mi carrera me brindaron sus conocimientos y me guiaron en el cumplimiento de mis objetivos para convertirme en un buen profesional y mejor persona

RESUMEN

La presente investigación estableció como objetivo general determinar la viabilidad para la creación de una pastelería saludable en la ciudad de Chiclayo, 2018.

La metodología de estudio es de tipo descriptiva propositiva, con un diseño no experimental transversal, considerando una muestra de 384 personas de la ciudad de Chiclayo a los cuales se le aplicó una encuesta utilizando como instrumento de recolección de datos el cuestionario.

En los resultados se determinó la viabilidad comercial para la creación de una pastelería saludable en la ciudad de Chiclayo, encontrándose que las personas buscan consumir productos de pastelería saludables por motivos del cuidado de su salud y aspecto físico, además si estarían de acuerdo en adquirir productos de pastelería saludables en un nuevo establecimiento en la ciudad de Chiclayo, por otro parte, buscan que estos productos sean de calidad y con un buen sabor. Respecto a la viabilidad técnica se determinó que las personas tienen preferencia en cuanto a que la ubicación de la pastelería saludable sea en el centro de la ciudad Chiclayo, además no se sienten satisfechos con el diseño y la atención de las pastelerías a las cuales frecuentan. Se obtuvo un VAN de S/. 63,132.12 y una TIR del 50%, por lo cual se concluyó que la propuesta es viable económica y financieramente.

Palabras clave: Plan de negocios, viabilidad, estrategias, finanzas, pastelería.

ABSTRACT

The present research established as a general objective to determine the viability for the creation of a healthy confectionery in the city of Chiclayo, 2018.

The study methodology is of a descriptive, proactive type, with a non-experimental transversal design, considering a sample of 384 people from the city of Chiclayo to whom a survey was applied using the questionnaire as a data collection instrument.

In the results, the commercial viability for the creation of a healthy bakery in the city of Chiclayo was determined, finding that people seek to consume healthy pastry products for reasons of health care and physical appearance, in addition if they would agree to purchase products of healthy pastry in a new establishment in the city of Chiclayo, on the other hand, they look for these products to be of quality and with a good flavor. Regarding the technical feasibility, it was determined that people have preference in terms of the location of the healthy bakery in the center of the city of Chiclayo, and they are not satisfied with the design and service of the bakeries they frequent. A NPV of S/. 63,132.12 and an IRR of 50% was obtained, for which it was concluded that the proposal is economically and financially viable.

Keywords: Business plan, viability, strategies, finances, pastry

INDICE

DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
RESUMEN.....	v
ABSTRACT.....	vi
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.....	13
1.1. Realidad Problemática.....	14
1.1.1. Contexto internacional.....	14
1.1.2. Contexto nacional.....	16
1.1.3. Contexto local.....	18
1.2. Trabajos previos.....	18
1.2.1. A nivel internacional.....	18
1.2.2. A nivel nacional.....	22
1.2.3. A nivel local.....	26
1.3. Teorías relacionadas al tema.....	29
1.3.1. Plan de negocio.....	29
1.4. Formulación del problema.....	51
1.5. Justificación e importancia del estudio.....	51
1.6. Hipótesis.....	52
1.7. Objetivos.....	52
1.7.1. Objetivo General.....	52
1.7.2. Objetivos específicos.....	52
CAPÍTULO II. MATERIAL Y MÉTODO.....	53
2.1. Tipo y diseño de investigación.....	53
2.1.1. Tipo de investigación.....	53
2.1.2. Diseño de investigación.....	53
2.2. Población y muestra.....	54
2.2.1. Población.....	54
2.2.2. Muestra.....	55
2.3. Variables, Operacionalización.....	56
2.3.1. Variables.....	56

2.3.2. Operacionalización	57
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad.....	58
2.4.1. Técnicas	58
2.4.2. Instrumentos	58
2.4.3. Validez.....	58
2.4.4. Confiabilidad.	58
2.5. Procedimiento de análisis de datos.	59
2.6. Aspectos éticos	59
2.7. Criterios de rigor científico.....	60
CAPÍTULO III. RESULTADOS	61
3.1. Tablas y Figuras.....	61
3.2. Discusión de resultados	84
3.3. Propuesta.....	87
3.3.1. Resumen ejecutivo.....	87
3.3.2. Descripción del negocio	88
3.3.3. Análisis del entorno	91
3.3.4. Análisis de la industria.....	96
3.3.5. Análisis FODA	104
3.3.6. Planeamiento estratégico	109
3.3.7. Plan de marketing	110
3.3.8. Plan de operaciones	115
3.3.9. Plan organizacional.....	124
3.3.10. Plan financiero	127
CAPÍTULO IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	138
4.1. Conclusiones.....	138
4.2. Recomendaciones	139
REFERENCIAS.....	140
ANEXOS.....	147

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Población por segmentos de edad.....	54
Tabla 2. Porcentaje del NSE seleccionado	55
Tabla 3. Muestra según el porcentaje del NSE seleccionado	55
Tabla 4. Operacionalización de la variable plan de negocios.....	57
Tabla 5. Estadísticas de fiabilidad	58
Tabla 6. Edad de los encuestados	61
Tabla 7. Frecuencia de consumo de productos de pastelería.....	62
Tabla 8. Cuantas veces al mes compra productos de pastelería	63
Tabla 9. Ocasiones para la compra de un producto de pastelería.....	64
Tabla 10. Momento del día que prefiere acudir a una pastelería.....	65
Tabla 11. Compañía con la que asiste a una pastelería	66
Tabla 12. Consume productos de pastelería a base de insumos naturales.....	67
Tabla 13. Motivos para consumir productos de pastelería saludable	68
Tabla 14. Dificultades para consumir productos saludables	69
Tabla 15. Personas dispuestas a consumir productos de pastelería saludable en un nuevo establecimiento en Chiclayo	70
Tabla 16. Lugares donde suele adquirir productos de pastelería.....	71
Tabla 17. Productos que le gustaría encontrar en una pastelería saludable.....	72
Tabla 18. Atributo principal al momento de adquirir un producto de pastelería saludable	73
Tabla 19. Servicios adicionales que le gustaría encontrar en una pastelería saludable.....	74
Tabla 20. Ingreso promedio mensual	75
Tabla 21. Monto dispuesto a pagar por una torta entera de 1kilo con insumos saludables	76
Tabla 22. Monto dispuesto a pagar por una porción de torta	77
Tabla 23. Qué medio utilizaría para recibir información de una pastelería saludable	78
Tabla 24. Interés en adquirir los productos de pastelería de manera online a través de la red social Facebook.	79
Tabla 25. Promociones que le gustaría recibir en una pastelería saludable	80
Tabla 26. Zona de preferencia para la instalación de una pastelería saludable	81
Tabla 27. Calificación de las instalaciones de las pastelerías a las que asistió	82
Tabla 28. Calificación de la atención brindada por el personal de las pastelerías a las que asistió.....	83

Tabla 29. Resumen del análisis PEST	95
Tabla 30. Participación en el mercado.....	101
Tabla 31. Competidores directos	103
Tabla 32. Competidores indirectos	104
Tabla 33. Matriz EFE	105
Tabla 34. Matriz EFI	106
Tabla 35. Matriz de perfil competitivo.....	107
Tabla 36. Productos de Natural Cakes.....	112
Tabla 37. Precios fijados para nuestros productos	113
Tabla 38. Matriz de localización	116
Tabla 39. Equipos para la producción	120
Tabla 40. Inversión inicial requerida.....	128
Tabla 41. Inversión tangible	128
Tabla 42. Inversión intangible	129
Tabla 43. Capital de trabajo.....	129
Tabla 44. Costos de materia prima por producto.....	130
Tabla 45. Costos indirectos de fabricación.....	131
Tabla 46. Costo de producción anual	131
Tabla 47. Sueldo del personal.....	131
Tabla 48. Gastos administrativos y de ventas	132
Tabla 49. Proyección de ventas anuales	132
Tabla 50. Estructura de capital	133
Tabla 51. Amortización e interés.....	133
Tabla 52. Flujo de caja	134
Tabla 53. Indicadores económicos de la propuesta	135
Tabla 54. Estado de resultados proyectados	136
Tabla 55. Balance general al inicio del proyecto.....	137
Tabla 56. Matriz de consistencia	173

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Características de un plan de negocios.....	31
Figura 2. Estructura de un plan de negocios.....	34
Figura 3. Nueve elementos del plan de negocio.....	36
Figura 4. Marco legal de la organización.....	45
Figura 5. Modalidades para constituir un negocio o empresa en el Perú.....	46
Figura 6. Pasos para establecer un negocio.....	46
Figura 7. Fuentes de financiamiento.....	51
Figura 8. Formula de la muestra.....	56
Figura 9. Edad de los encuestados.....	61
Figura 10. Frecuencia de consumo de productos de pastelería.....	62
Figura 11. Cuantas veces al mes compra productos de pastelería.....	63
Figura 12. Ocasiones para la compra de un producto de pastelería.....	64
Figura 13. Momento del día que prefiere acudir a una pastelería.....	65
Figura 14. Compañía con la que asiste a una pastelería.....	66
Figura 15. Consume de productos de pastelería a base de insumos naturales.....	67
Figura 16. Motivos para consumir productos de pastelería saludable.....	68
Figura 17. Dificultades para consumir productos saludables.....	69
Figura 18. Personas dispuestas a consumir productos de pastelería saludable en un nuevo establecimiento en Chiclayo.....	70
Figura 19. Lugares donde suele adquirir productos de pastelería.....	71
Figura 20. Productos que le gustaría encontrar en una pastelería saludable.....	72
Figura 21. Atributo principal al momento de adquirir un producto de pastelería saludable.....	73
Figura 22. Servicios adicionales que le gustaría encontrar en una pastelería saludable.....	74
Figura 23. Ingreso promedio mensual.....	75
Figura 24. Monto dispuesto a pagar por una torta entera con insumos saludables.....	76
Figura 25. Monto dispuesto a pagar por una porción de torta.....	77
Figura 26. Qué medio utilizaría para recibir información de una pastelería saludable.....	78
Figura 27. Interés en adquirir los productos de pastelería de manera online a través de la red social facebook saludable.....	79
Figura 28. Promociones que le gustaría recibir en una pastelería saludable.....	80
Figura 29. Zona de preferencia para la instalación de una pastelería saludable.....	81

Figura 30. Calificación de las instalaciones a las pastelerías a las que asistió.....	82
Figura 31. Calificación de la atención brindada por el personal de las pastelerías a las que asistió.....	83
Figura 32. Lienzo de la propuesta de valor	89
Figura 33. Modelo Canvas de negocios.....	90
Figura 34. Distribución de las panaderías–pastelerías en el Perú.....	93
Figura 35. Distribución del gasto según NSE 2017 – Perú urbano y rural	94
Figura 36. Análisis de las fuerzas competitivas de Porter.	98
Figura 37. Niveles socioeconómicos en la ciudad de Chiclayo	99
Figura 38. Estilos de vida de los potenciales clientes chiclayanos.....	100
Figura 39. Mercado objetivo para “Natural Cakes”	102
Figura 40. Matriz FODA.	108
Figura 41. Logotipo de “Natural Cakes”	111
Figura 42. Fan page en facebook de Natural Cakes	114
Figura 43. Artículos de regalo para clientes de Natural Cakes	115
Figura 44. Localización de “Natural Cakes”	116
Figura 45. Diseño del área de ventas	117
Figura 46. Diseño del área de producción	118
Figura 47. Diseño del área de productos terminados	118
Figura 48. Diseño del área administrativa	119
Figura 49. Distribución de las instalaciones	119
Figura 50. Flujograma del proceso productivo.....	122
Figura 51. Flujograma del servicio de atención	122
Figura 52. Cadena de valor de Natural Cakes	123
Figura 53. Organigrama de la empresa.....	124
Figura 54. Imagen de la aplicación de la encuesta a la población chiclayana.....	172

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

Un plan de negocio es un documento producto de la planificación utilizado para guiar un negocio en la que se detallan los productos y servicios ofrecidos, así como los factores que intervienen en su desarrollo.

Así, podemos decir que un plan de negocios contiene el resultado de haber encontrado una oportunidad de negocio y de haber planeado y evaluado su puesta en marcha, por ello como herramienta nos ayudará a sustentar con exactitud la viabilidad de nuestro proyecto en todos sus aspectos.

El rubro de la pastelería es uno de los más dinámicos del mercado, presentando un progreso constante debido a una variable oferta de productos dulces como tortas, budines, postres y cupcakes en las pastelerías, siendo estos negocios rentables para los emprendedores en el tiempo.

Las tendencias sobre la alimentación saludable han hecho que las personas se preocupen más en su búsqueda por consumir productos que les permitan llevar un estilo de vida saludable, que sean bajos en calorías, sin dejar de lado la calidad del producto, de tal manera que dicha tendencia ha permitido identificar una oportunidad de mercado.

Además, hoy en día el creciente uso de los medios digitales para la búsqueda de información por parte de los consumidores permite que muchos negocios puedan llegar a muchas más personas. La identificación de los hábitos de los consumidores pre

Es por ello que, ante este panorama mencionado, se encontró factible el desarrollo del objetivo de la presente tesis, el cual es determinar la viabilidad para la creación de una pastelería saludable en la ciudad de Chiclayo.

Así, la presente investigación nos muestra que tan viable es la puesta en marcha de una pastelería saludable, para lo cual se planteó diversas ideas y estrategias innovadoras que vayan acorde a los estilos de vida de los consumidores hoy en día.

1.1. Realidad Problemática

1.1.1. Contexto internacional

Hoy en día el mercado de la panadería y pastelería se muestra como atractivo para los emprendedores que buscan nuevos mercados en los que poder incursionar, sin embargo de acuerdo a Europain (2017) las industrias de panadería y pastelería por ser dinámica en los últimos años se enfrenta a nuevas tendencias mundiales las cuales se necesita satisfacer para poder subsistir en el mercado que es cada día muy competitivo, entre ellas se tiene el bienestar, ya que las personas demandan productos que no solo sean placenteros a su paladar, sino que estos también sean sanos, vegetarianos, sin gluten u otro insumo que pueda afectar su salud; los productos a medida, de tal manera que puedan adaptarse al gusto de los consumidores ofreciéndoles nuevas experiencias; y la digitalización, lo cual representa una verdadera oportunidad para la distribución de los productos a nivel online.

Partiendo de este punto, las tendencias mundiales como el cuidado de la salud, la búsqueda de productos a medida y la digitalización nos permiten determinar que existe un potencial nicho de mercado para la venta de productos de pastelería en base a insumos saludables, distribuidos a través del internet, como es el caso de nuestro plan de negocios.

Respecto a la preocupación por una alimentación saludable, la búsqueda de las industrias panaderas y pastelera por la innovación de ingredientes está estrechamente relacionado hacia lo natural y saludable, es por eso que AZTI-Tecnalia (2017) manifiesta que “muchas de las nuevas soluciones del sector se orientan a la formulación de productos alimenticios dirigidos a un grupo creciente de consumidores veganos, flexitarianos o a la formulación de productos Free-from para personas con alergias o intolerancias alimentarias” (p. 6).

El citado informe nos demuestra que el sector de la pastelería actualmente se está orientando hacia lo natural debido a las exigencias de los consumidores por productos “libres de” lo que nos lleva a pensar que nuestra propuesta de una pastelería saludable tendrá una gran acogida en nuestro país.

Nielsen (2016), menciona que en América Latina las personas con alguna limitación para consumir algún producto se tiene que el 37% satisface sus necesidades dietéticas

plenamente con la oferta de los productos actuales, el 54% satisface sus necesidades dietéticas parcialmente y el 10% no satisfacen sus necesidades dietéticas, a medida que el conocimiento y diagnóstico de la limitación para consumir algún alimento crece a nivel mundial y más personas optan por un cambio en sus dietas, un nuevo grupo de necesidades dietéticas con un gran potencial de desarrollo está emergiendo, aun así, existe una brecha entre los productos que los clientes están buscando con los productos disponibles actualmente (p. 15).

En la investigación realizada se determina que a medida que crece el conocimiento de alguna limitación alimenticia de los consumidores surge nuevas oportunidades para los emprendedores ya que sus exigencias dietéticas muchas veces no son satisfechas por el mercado actual, por lo que nuestra pastelería saludable es factible de desarrollar.

Es precisamente esta tendencia por la necesidad de consumir de productos de pastelería saludables lo que genera un potencial nicho de mercado, tal y como lo demuestra el informe INCREA (2018) según el cual casi el 50% de los consumidores consideran que no existe una oferta suficientemente amplia de productos que cuiden su salud, ya que muchos de ellos al presentar algunas patologías buscan productos que no perjudiquen su salud. Así mismo, el informe señala que los consumidores no quieren renunciar al sabor, por lo que la industria de la pastelería en los últimos años busca adaptarse a estas demandas con ingredientes alternativos y que resulten atractivos.

La insatisfacción de los consumidores por no encontrar una variada oferta de productos saludables nos permite tener un potencial mercado para la producción y ventas de los diferentes productos de repostería saludable con un sabor agradable, teniendo en cuenta que los consumidores también buscan que dichos productos presenten un buen sabor.

Por ejemplo, según El Economista América (2018) en Chile en las últimas décadas la oferta de productos de pastelería se han establecido recetas con una innovación que cumplan con las necesidades de los clientes, viéndose reflejado en un crecimiento del 18% en el consumo de tortas y pasteles saludables en el año 2017. Dentro de las características necesarias para el consumo de productos saludables es la importancia que se le está dando a la salud frente al consumo de azúcar, lo que genera que no solo marcas importadas produzcan productos dulces libres de azúcar, sino también emprendedores locales.

Según lo mencionado la incorporación de nuevas recetas debido a la exigencia de los consumidores por tortas y pasteles saludables ha hecho que el consumo de estos productos aumente en los últimos años, siendo una de las principales razones para su consumo la búsqueda de productos de pastelería con insumos sustitutos del azúcar, lo que ha conllevado a que emprendedores locales busquen satisfacer dicha necesidad.

1.1.2. Contexto nacional

Según la revista Industria Alimentaria (2016) las nuevas tendencias sobre el consumo de productos de pastelería saludable no son ajenas a nuestra realidad, en nuestro país las personas cada vez más se encuentran en la búsqueda de productos que cumplan con estándares y sean agradables, siendo la búsqueda de productos “Libre de” una oportunidad que los emprendedores pueden aprovechar. Alto contenido de la fibra y la reducción de azúcar representan oportunidades para el sector de la pastelería lo que ha llevado a que los productos con claims saludables cobren cada vez mayor importancia por las personas al momento de su elección.

Según lo descrito, las tendencias que se vienen desarrollando en el mundo de pastelería saludable repercuten de manera favorable para el emprendedor nacional, ya que cada vez más los peruanos buscan productos saludables representando una opción viable para la implementación y puesta en marcha de una pastelería con enfoque saludable.

Nielsen (2016) en su estudio revela que en nuestro país cada vez hay más adeptos a dietas que limitan o prohíben el consumo de ciertos productos como los de pastelería, así se obtuvo que el 49% tienen preferencia por dietas bajas en grasas, 35% por alimentos bajos en azúcar y el 23% por bajos en carbohidratos. Sin embargo, el 67% de los peruanos siente que sus necesidades dietéticas en cuanto a productos de pastelería son en determinadas ocasiones cubiertos por productos sustitutos, no obstante, un 23% de los peruanos indica que sus necesidades dietéticas están totalmente cubiertas y se tiene que solo el 10% refiere que sus necesidades dietéticas no se encuentran de acuerdo generalmente. Esto brinda las diferentes ventajas que se puedan aprovechar ofreciendo a las personas en general productos de pastelería saludable que necesiten y exista una demanda importante.

El presente estudio determina que los peruanos perciben las distintas necesidades respecto a la dieta no se cubren totalmente por la oferta actual, siendo esto una oportunidad importante para crear un modelo que se dedique a la elaboración y vender productos de pastelería saludable.

Así mismo, según la revista Amasar (2018) las personas demandantes del Perú tienen un criterio alto de exigencia con respecto a la inocuidad y calidad que deben presentar los distintos productos ofertados para el consumo, por ello las empresas están empezando a reemplazar los ingredientes tradicionales por insumos naturales u orgánicos en la elaboración de sus productos. Además, el consumidor peruano contrario a lo que muchos creen, el 87% lee las etiquetas de los productos que consume de acuerdo a la última encuesta de CPI, informándose de lo que están adquiriendo.

Según lo mencionado el consumidor peruano demanda más información y es más exigente al momento de adquirir un producto, lo que nos demuestra la importancia de ofrecer una propuesta innovadora como es una pastelería saludable en el mercado de acuerdo a las exigencias que los peruanos demandan.

En este contexto de innovación y de reinversión constaste las empresas del sector de la pastelería tienen que competir; sin embargo, en nuestro país las pastelerías muchas veces no se adaptan a las nuevas tendencias que impone el mercado. Es precisamente que para poder diferenciarnos en el mercado se debe de estar acorde a las exigencias de los consumidores, es así como Sánchez (2015) manifiesta que “ello se da adaptando los materiales (...) a las necesidades de creación, con nuevos ingredientes y sabores, orientados a la tendencia saludable y ecológica para un consumidor cada vez más especializado” (p. 22).

De acuerdo con lo mencionado, para poder competir en el sector de la pastelería se tiene que innovar con nuevas recetas de tal manera que podamos adaptarnos a las nuevas exigencias de los consumidores quienes buscan productos que sean saludables y de buen sabor, generando una oportunidad propicia para nuestra pastelería saludable.

1.1.3. Contexto local

La búsqueda de las personas por productos con un enfoque saludable no es un tema ajeno a nuestra realidad local, diversos estudios como los de Chuque (2017) y Tapia y Villanueva (2016) a nivel local sobre la implementación de negocios que ofrezcan productos saludables coinciden que existe una tendencia por parte de las familias chiclayanas por el consumo de productos saludables, siendo la principal motivación para su consumo el cuidado de la salud y la apariencia física.

Sin embargo, el consumidor aún se siente insatisfecho con la oferta de productos saludables actual del mercado, es por ello que ante la gran oportunidad que hemos hallado, decidimos proponer la creación de una pastelería con insumos saludables. Además, siendo concordantes con las nuevas tendencias tecnológicas en la que el consumidor se ve inmerso, decidimos hacer uso de los medios tecnológicos como ofrecer los distintos productos por medio de las redes sociales.

1.2. Trabajos previos.

1.2.1. A nivel internacional

Gómez (2017), en Bucaramanga – Colombia, su investigación estableció por objetivo general la creación de una organización que se dedique a la elaboración y posterior comercio de artículos de pastelería especializada en productos saludables en la ciudad de Bucaramanga, el estudio presento una metodología con enfoque cuantitativo y de diseño no experimental, en la que se consideró la aplicación de un cuestionario a una muestra de 73 clientes para la obtención de información oportuna, obteniéndose como resultado que el 74% de las personas consume productos de pastelería saludable, por lo que se concluyó que existe un gran acogimiento por parte del mercado potencial de la empresa y sus productos saludables teniendo en cuenta que usualmente consumían productos de pastelería tradicional, en la cual respecto a la idea de negocio presentada, se da a conocer que existe en la actualidad las capacidades suficientes para abarcar con la demanda actual, en donde al contar con los activos fijos y un establecimiento propio, no se hizo necesaria la inversión en maquinaria, equipos para poder laborar y gastos por establecimiento, finalmente, económicamente el proyecto es rentable con proyección de expandirse a otras ciudades de Colombia.

Dicha investigación nos muestra el acogimiento por parte de las personas de productos de pastelería que sean saludables incluso en personas que normalmente son habituales consumidores de productos tradicionales. A diferencia de nuestro plan, dicho proyecto ya cuenta con un local y maquinaria propia, lo que le posibilita contar con una inversión relativamente menor.

Jaramillo (2016), en Quito – Ecuador, realizó un estudio que tuvo por objetivo general estudiar y evaluar la viabilidad de una repostería y su posterior implementación, la cual se base en satisfacer las necesidades de la demanda actual de las diferentes en la ciudad de Quito, siguió una metodología con enfoque cuantitativo y de diseño no experimental – descriptiva, donde se aplicaron cuestionarios a una muestra de 109 pobladores, lo que arrojó como resultados que el 98% de los encuestado manifestaron que la ciudad de Quito no dispone una pastelería que se dedique a la elaboración de productos únicos para las personas que presentes diferentes necesidades alimenticias, determinando que la investigación presenta una alternativa única e innovadora, concluyendo que al realizar los estudios de mercadeo se observó que el proyecto tuvo una aceptación considerable en el mercado objetivo, la cual está conformada por familias que tengan personas con enfermedades tales como diabetes, intolerancia a la glucosa e intolerancia al gluten en la ciudad de Quito, al realizar un estudio de proveedores se concluyó que existen varias opciones para la compra de materia prima, la principal estrategia a utilizar será la estrategia Push dando a conocer los productos a personas específicas como endocrinólogos, nutricionistas y deportistas para que ellos a su vez promocionen los productos a sus clientes.

El proyecto presenta un TIR del 18%, lo cual supera el 12% de la tasa mínima esperada, determinando así que la idea es factible, la investigación presentada muestra la factibilidad de un plan de negocios para la creación de una pastelería especializada en productos saludables, en este caso, para personas con enfermedades como la diabetes e intolerancia a la glucosa y gluten. Se destaca también el contacto que se tendrá con médicos, nutricionistas y deportistas para que estos a su vez recomienden el producto, lo que nos muestra la importancia de saber utilizar una adecuada estrategia en los canales de distribución.

Aguirre y Allauca (2016), en Guayaquil – Ecuador, establecen en su estudio por objetivo general elaborar una planificación de negocios basada en la marca Nutripan, considerando una metodología de diseño no experimental con alcance descriptivo y enfoque cuantitativo, estableciendo por instrumento de recolección de datos al cuestionario que fue aplicado a una muestra de 389 personas. Concluye: la empresa se concentrará en productos elaborados con harina de trigo y arroz; existe una gran preocupación por parte de la población por el cuidado de su salud, por ello se contactó con una nutricionista para conocer cómo cuidar la salud de los consumidores en base a productos que sean nutritivos y saludables; finalmente se demostró la factibilidad del negocio, la cual tendrá una rentabilidad del 7% en su primer año, siendo la inversión recuperada en el segundo año.

De acuerdo a la investigación citada, a nivel internacional existe una preocupación de las personas por productos que cuiden su salud y a la vez sean nutritivos, siendo rentable la implementación de un negocio que ofrezca productos saludables debido al nicho de mercado existente.

Pulido, Suarez y Vanegas (2016), en Bogotá – Colombia, en su tesis estableció por objetivo general constituir y viabilizar comercializar a través del e-commerce tortas saludables personalizadas en Bogotá, se realizó un estudio exploratorio y descriptivo, considerando una muestra de 384 pobladores de la ciudad de Bogotá, permitiendo obtener como resultados que el 100% de las personas establecieron que sí les agradó encontrar pasteles saludables a través del comercio electrónico, el 52% indicó que les agrada comprar pasteles personalizados bajos en azúcar, concluyendo que la implementación del proyecto para comercializar tortas personalizadas con un enfoque saludable a través del comercio electrónico es rentable, además para prevenir los posibles riesgos es importante identificar y evaluar los mismos.

La citada investigación tiene relación con nuestro plan de negocios ya que también buscamos como propuesta de valor la venta de productos de pastelería que cuiden nuestra salud, haciendo uso del internet para que nuestros clientes puedan adquirir nuestros productos.

Alcivar (2016), en Ciudad de México D.F, en su investigación propuso por objetivo general el análisis de viabilidad para la creación de un negocio productor de productos de panificación mediante una planificación de negocios enfocado hacia una población con

problemas de salud relacionados con la diabetes, obesidad y la enfermedad celíaca, diferenciándose así de los competidores actuales del mercado mexicano, la metodología del estudio fue no experimental con corte transversal y con enfoque cuantitativo, considerándose una muestra de 231 personas a quienes se les aplicó un cuestionario, permitiendo la obtención de resultados que el 89% indicó estar de acuerdo con la creación del negocio, el 100% señaló que sí asistirían a la empresa, siendo así que se concluyó que la idea de negocio es técnicamente y económicamente rentable debido a que: El estudio de mercado arrojó que existe una demanda potencial que está en incremento en el mercado de productos naturales y con tendencia a mejorar la salud del consumidor, el estudio económico financiero demostró que el proyecto es viable con un TIR del 64%, el análisis FODA mostró que la desventaja más importante de la empresa es la competencia de la marca líder y la lealtad de sus clientes y que su principal amenaza sería la creación de un producto similar por la misma competencia.

En la investigación citada se puede apreciar que existe un mercado potencial interesado en productos de panificación que ayuden a combatir y prevenir enfermedades como la diabetes, obesidad e intolerancia al gluten, al igual que nuestra propuesta de valor la cual también se basa en elaborar y ofrecer productos saludables.

Carbajal y Angulo (2016), en Bucaramanga – Colombia, en su tesis de grado plantean por objetivo principal analizar la factibilidad para la creación de una empresa productora y comercializadora de postres dietéticos en la ciudad de Bucaramanga, mediante estudios de mercado, análisis financiero y de producción; para conocer la viabilidad del proyecto desde el punto de vista técnico y financiero, así poder determinar si existe un potencial desarrollo de este negocio, la metodología fue no experimental – transversal con enfoque cuantitativo, utilizándose como instrumento de recolección de información al cuestionario en una muestra de 376 personas, permitiendo obtener como resultado de que existe una demanda potencial para la creación de una pastelería que ofrezca productos light, la cual se vio reflejada con una aprobación del 91% de las personas encuestadas; finalmente, se concluye el VAN a una tasa de 17,17% fue de \$53.444.739 y el TIR de 43.34%, indicando la viabilidad del plan a implementar.

De acuerdo a la investigación se concluye que sí existe un mercado potencial para la venta de productos de pastelería orientados a preservar la salud de los consumidores, debido

a la preocupación cada vez mayor de las personas por productos saludables, lo cual no escapa a nuestra realidad nacional.

Molina (2016), en Guayaquil – Ecuador, estableció en su investigación por objetivo general fue elaborar un estudio de mercadeo el cual se centre en la evaluación de viabilidad de la implementación de una pastelería nutricional con estándares de calidad y moderna infraestructura, el estudio fue cuantitativo de diseño no experimental, donde se consideró a una muestra de 384 pobladores a quienes se les aplicó la técnica de la encuesta, permitiendo obtener como resultados que el proyecto es viable porque el producto ofertado es innovador para la población con un 97% de aceptación y la competencia es escasa en ese rubro; los consumidores buscan productos saludables en base al cuidado de salud y equilibrio en el peso; concluyendo que el plan de marketing establecido determinó que los precios están acordes a lo que los consumidores pueden pagar; el posicionamiento debe basarse por precio, calidad y salud; y finalmente se utilizarán como estrategias las degustaciones, descuentos y alianzas estratégicas.

Según lo mencionado por el autor, una pastelería con un enfoque saludable es viable de implementar puesto que los consumidores buscan el bienestar de su salud y de su aspecto físico, por ello necesitan productos que no perjudiquen su salud, siendo también importante que los precios de los productos estén acordes a lo que los consumidores pueden pagar.

1.2.2. A nivel nacional

Orozco (2018), en Piura, realizó su estudio que tuvo por objetivo principal determinar la viabilidad del plan tomando en cuenta los productos más demandados como son los postres en baja caloría, postres sin grasas y azúcares, a la vez identificar la viabilidad de una plataforma móvil para los pedidos respectivos, el estudio presentó un enfoque cuantitativo de diseño no experimental, consideró una muestra de 200 personas a las cuales se les entrevistó por medio de una encuesta estructurada, permitiendo obtener como resultado que existe una gran acogida por parte del público para crear una empresa pastelera que elabore y comercialice postres saludables en los segmentos AB y C+ siendo considerada como muy buena por el 79% de los encuestados; asimismo, el 67.2% opinó que es necesario una plataforma móvil debido al tráfico y otras eventualidades que se presentan; la empresa se

establecerá bajo el régimen MYPE para poder obtener todas las ventajas tributarias que posee dicho régimen; concluyendo que en el aspecto financiero se obtuvo un VAN financiero de S/. 130,865.00 y un TIR de 83% dando como resultado la viabilidad del proyecto para ser implementado.

La investigación del citado antecedente nos muestra la gran aceptación que tendría una pastelería que ofrezca productos saludables, los cuales son muy apreciados en los niveles socioeconómicos A, B y C. El acogernos a un régimen MYPE nos brindara beneficios tributarios tal y como lo demuestra la citada investigación.

Alvarez, Coca, Huachaca, Malpartida y Quispe (2017), en Lima, establecieron en su investigación como objetivo general evaluar la viabilidad de una panadería enfocada en dietéticos en la ciudad de San Borja – Lima, consideraron un estudio cuantitativo, descriptivo, no experimental con corte transversal, aplicando un cuestionario a una muestra de 274 personas, dando como resultados que el 86% indicó su aprobación para la creación de una panadería enfocada a tal rubro, así mismo por medio de un análisis documental se estableció que, existe una demanda de aproximadamente 5400 familias que necesitan de productos de repostería dietéticos con la innovación y estandarización correspondiente, concluyendo que el proyecto se posicionará por medio de un eficiente plan de marketing, cumpliendo con las ventas programadas, afirmado de este modo un proyecto económica y financieramente positivo.

De acuerdo con lo mencionado, se pudo identificar el nivel de viabilidad de implementar una pastelería que ofrezca productos saludables, debido a las nuevas tendencias saludables en alimentación, la cual se convierte en una oportunidad para satisfacer la demanda identificada.

García, Oliva, Polanco, Reategui y Trujillo (2017), en Lima, plantean en su tesis titulada por objetivo determinar viabilidad por la creación de una organización dedicada a la elaboración de cupcakes nutritivos, enfocados hacia los segmentos B y C del mercado de San Juan de Lurigancho, el estudio fue no experimental con carácter cuantitativo, se consideró a una muestra de 384 personas, a quienes se les aplico como técnica de recolección de información a la encuesta y al focus group, obteniendo como resultado que concluyó el 96% brindaron su aprobación de la creación de la empresa concluyendo que el proyecto es factible para ser implementado con un VAN de S/. 541,091 y un TIR de 97.18%, el cual es

mayor al COK de 28%. El estudio de mercado mostró una alta aceptabilidad con un porcentaje del 85% y 90% según focos group y encuestas respectivamente. Se utilizará el marketing experiencial para tener una participación activa de los clientes en la decoración del producto.

La citada investigación nos permitió darnos cuenta del porcentaje mayoritario positivo que tiene la idea de negocio por las personas. También nos mostró que los proyectos para la fabricación y comercialización de productos saludables son rentables para ser implementados.

Valdivia (2017), en Ilo, en su investigación estableció por objetivo general determinar la viabilidad económica de una industria comercializadora de repostería en Ilo, la metodología considerada en el estudio fue cuantitativa con diseño no experimental, la muestra estuvo conformada por 195 pobladores de Ilo, dando como resultados que logró determinar la gran aceptación por parte de los encuestados que tendría ofertarles tortas saludables, siendo la principal motivación la tendencia saludable que el mercado está imponiendo, además son pocas las pastelerías y ninguna ofrece productos saludables por lo que es viable comercialmente permitiendo una diferenciación, concluyendo que a través del análisis económico se dio a conocer la viabilidad del proyecto con un VANS de S/. 143,634.97, un TIR del 34% y una relación beneficio/costo de 1.28.

En la presente investigación se puede observar la gran aceptación por parte del público de tortas saludables teniendo como mayor motivación la tendencia saludable que se está imponiendo en el mercado actual. Con el análisis financiero se pudo determinar que si es posible la implementación del negocio.

Estela (2017), en Lima, en su investigación estableció como objetivo la determinación de la rentabilidad de un plan de negocio de cupcakes de harina de chía, concluye que el plan de negocios es rentable ya que los encuestado manifestaron que existen ventajas competitivas que hacen únicos a los productos a ofrecer, el diseño fue no experimental y el enfoque cuantitativo, se consideró a una muestra de 68 personas a quienes se les aplicó una encuesta, obteniendo como resultado que existe un 64% de demanda insatisfecha, el 97% indicó que les gustaría probar los cupcakes, así mismo se concluyó que en el aspecto económico se pudo determinar que el negocio es rentable con un TIRE de 64.884%, un VAN de S/. 79,459.40 y un B/C de 1.09 con una tasa de descuento de 13.23%. En la evaluación

ambiental el proyecto considera planes de manejo de residuos sólidos minimizando las mermas utilizándolas en productos secundarios y sacar la basura antes de llegar el tacho evitando plagas y contaminación.

La presente investigación sirvió para confirmar la aceptación que tendría la oferta de productos de pastelería que sean saludables. También nos permitió darnos cuenta la importancia que tendría tener planes de manejo de residuos sólidos lo cual impactará positivamente en nuestro negocio.

Vega (2016), en Arequipa, su tesis titulada estableció como objetivo un análisis de viabilidad de apertura para una panadería y pastelería saludable, el estudio fue no experimental de corte transversal, se realizó una encuesta a una muestra de 384 personas de las que se obtuvo como resultados que el 100% de la población indican que asistirían a una panadería, pastelería saludables, además se concluye que existe una viabilidad comercial, a nivel económico y financiero para la apertura de una panadería y pastelería en Arequipa, dado que la población estudiada muestra una clara tendencia a consumir productos saludables libres de las grasas saturadas, sodio, azúcares, etc. Estableciéndose como estrategia de posicionamiento promociones y ofertas diarias por la compra de productos.

En la presente investigación se pudo identificar que la principal motivación del público para asistir a una panadería saludable es el cuidado que se tiene por la salud, una tendencia que se aprovecha para la creación de un plan de negocios referente a la elaboración y comercialización de productos saludables en el rubro pastelero.

Boyer (2016), en Trujillo, en su tesis tuvo por objetivo determinar la prefactibilidad de la implementación de una pastelería en la ciudad de Trujillo, al realizar un estudio de mercado, técnico, legal, organizacional, de costos y económico, el carácter metodológico del estudio es no experimental – cuantativo, donde por medio de una encuesta a una muestra de 219 personas se obtuvo que el 89% señaló que al crearse una pastelería eslo accederían por gusto propio, así mismo se concluye que la idea de negocio para la creación y venta de productos con sabores exquisitos e innovadores con un enfoque saludable es factible para ser implementado, siendo las familias de NSE AB y C del distrito de Trujillo el mercado meta. Dentro de las estrategias planteadas se estableció promociones por temporadas, por medios de comunicación masivos para destacar las características y nutrientes de los

productos. Por medio del análisis financiero se obtuvo un VAN real de S/. 91,031.00 y un TIR de real de 12.63%, en un periodo de recuperación de 4 años 3 meses.

En la presente investigación se pudo identificar que las personas de NSE AB y C son las que prefieren el consumo de productos orientados a cuidar su salud, asimismo el diferenciar por las virtudes que pueda tener el producto es una estrategia útil para el posicionamiento en el mercado.

1.2.3. A nivel local

Aguirre (2019), en Pimentel, en su tesis establece por objetivo general diseñar un plan de negocios para la creación de una empresa de catering que ofrezca buffet saludable en el distrito de Pimentel, el diseño que presenta la investigación fue no experimental y el enfoque descriptivo propositivo, la muestra estuvo conformada por 377 personas, a las mismas que se les aplicó una encuesta, permitiendo que se obtenga como resultados que el 97.3% se muestra de acuerdo a la creación de una empresa que ofrezca buffet saludables en Pimentel, además, en base a sus objetivos planteados determinó que las personas principalmente valoran en un producto la calidad, considerando en un 98.9% importante la alimentación saludable, teniendo a las redes sociales como principal aliado para la publicidad del negocio, se concluye que la investigación, presenta un VAN y TIR positivo lo que nos demuestra que la propuesta es factible para ser implementada.

En esta investigación se puede observar que la preocupación cada vez es mayor del público por estilos de alimentación saludable; además, de la importancia de utilizar las redes sociales para dar a conocer nuestro producto, lo que demuestra que la incursión en la elaboración y oferta de productos saludables es un negocio rentable.

Burga y Samillan (2019), en Chiclayo, en su investigación estableció por objetivo general determinar la viabilidad económica y financiera de instalar un restaurante con temática tradicional en base de carne de cerdo saludable en la ciudad de Chiclayo, el diseño del estudio fue no experimental con enfoque cuantitativo, dónde para recopilar información se aplicó una encuesta a una muestra de 245 clientes permitiendo tener como resultados los gustos y preferencias de ellos. En cuanto a sus resultados determinaron que el 92% de los

encuestados señaló que le gustaría asistir a un restaurante que brinde comida de cerdo saludable, siendo las redes sociales el principal medio por el cual les gustaría conocer el producto, además los encuestados señalaron que principalmente les gustaría encontrar como servicio adicional ofertas y acceso al wifi. Finalmente, se concluyó que el negocio es económica y financieramente viable ya que presentó un VAN de S/. 61,478.04 y una TIR de 30.96% a una tasa de descuento de 13%, recuperándose la inversión en un periodo de tres años.

La investigación citada nos permite darnos cuenta que el principal medio por el cual el público chiclayano desea conocer un producto es a través de las redes sociales, además de la importancia de tener servicios adicionales como ofertas y permitir a los clientes el uso de wifi en el establecimiento.

Miranda (2017), en Chiclayo, planteó en su investigación por objetivo general determinar la viabilidad de un plan de negocios para la creación de una pastelería especializada en cheesecake en la ciudad de Chiclayo, la metodología de la investigación fue no experimentarlo cuantitativo, en la que se consideró a una muestra de estudio de 384 personas, obteniéndose como resultados que la proporción de personas que asisten a una pastelería es significativamente mayor al 70%, y la de personas que si aceptarían el servicio de delivery es significativamente mayor al 50%; concluyendo que a través del modelo canvas se pudo determinar las estrategias a utilizar, con la evaluación financiera se demostró que el proyecto es a nivel económico y financiero viable con un VAN de S/.48,453.22 y una TIR de 35% mayor a la tasa de descuento de 20%.

De la presente investigación se resalta que existe una gran demanda en lo que respecta a los pasteles en la ciudad de Chiclayo, lo que impulsa a poder crear un negocio de pastelerías, también cabe mencionar que el servicio de delivery tendrá una gran aceptación en el público de tal manera que al implementarla en el proyecto tendrá un impacto positivo.

Tapia y Villanueva (2016), en Chiclayo, en su estudio establece por objetivo general la elaboración de un plan de negocio de una panadería fina, enfocada a la creación y comercio de productos saludables en la ciudad de Chiclayo, es estudio fue no experimental con carácter cuantitativa – propositiva, la muestra lo confirmaron 136 personas las re denotaron que el 99% se muestra a disposición de adquirir una panadería fina, concluyendo de esta manera la aceptación de la propuesta de valor por parte de los clientes los cuales eran

en su mayoría mujeres dependientes y comerciantes que consumen productos light y realizan compras por internet, teniendo gran aceptación el servicio de delivery. Además, los clientes mayormente consumen productos saludables debido al cuidado de su imagen y su salud. Así mismo se comprobó la viabilidad del proyecto y su sostenibilidad en el tiempo con un VAN de S/. 27,137.58 y un TIR de 65.52%

La citada investigación nos muestra la aceptación que tendría en nuestro medio local la venta de productos de pastelería elaborados con insumos saludables siendo en su mayoría mujeres las que podrían adquirir dichos productos. La rentabilidad del proyecto citado nos permite darnos cuenta de la factibilidad de implementar la panadería en Chiclayo.

González (2016), en Chiclayo, estableció en su estudio por objetivo general diseñar un plan de negocios de una panadería con carácter fino denominado “Dulce suspiro”, la investigación fue no experimental, con enfoque cuantitativo y un alcance descriptivo, la muestra de estudio estuvo conformada por 323 personas, a quienes se les aplicó un cuestionario, dando como respuesta que el 86% de las personas indicaron que les agrada la idea de un negocio de panadería con carácter fino, Asimismo el 99% señaló que estarían dispuestos a comprar en car negocio, concluyendo que un análisis de la situación actual se pudo identificar que el contexto a desarrollarse la panadería es favorable, debido a que las encuestas aplicadas confirmaron la aceptación de las personas sobre la idea de negocio, donde, para el posicionamiento y competitividad de la organización se implementarían ventajas competitivas y diferenciación ya que se utilizará la Chia y Maca como productos base.

La citada investigación fundamenta su propuesta de valor en las características únicas del producto y un adecuado servicio de calidad al cliente, lo cual también será utilizado en nuestra propuesta de valor para una pastelería saludable.

Yaipen (2016), en Chiclayo, estableció por objetivo en investigación “elaborar un negocio enfocado en panadería especializada en Chiclayo, la metodología que presentó el estudio fue un diseño no experimental con un enfoque cuantitativo, en el que se encuestó a una muestra de 237 personas permitiendo obtener como resultados que por medio de los instrumentos aplicados se identificó que existe un gran porcentaje de la población que cuentan con la necesidad de adquirir productos de repostería nutricionales; llegando a la

conclusión de que la propuesta de valor es viable a nivel económico y financiero debido a que se obtuvo un TIR de 38% el cual fue mayor al WACC y COK evaluados.

La presente investigación nos permite confirmar la aceptación en la ciudad de Chiclayo de productos de panadería y pastelería elaborados con insumos naturales, basando nuestra estrategia en la diferenciación por ofrecer productos nutritivos al público chiclayano.

Alvarado y Carbajal (2016), en Chiclayo, en su tesis estableció por objetivo general diseñar un plan enfocado en la creación y viabilidad de una panadería y comida saludable en Chiclayo, la metodología establecida para el estudio presentó un diseño experimental, un tipo de investigación básica - cuantitativa – descriptiva, además, se consideró a una muestra de 323 personas a las que se les realizó una encuesta, dando como resultado que 96% indicó que si estaría dispuesto a acudir a la panadería, el 78% hizo referencia a que no dispone con una cultura de comida saludable, asimismo se concluye que evaluando la viabilidad técnica, económica y financiera de la comercialización de comida saludable en la ciudad de Chiclayo determinó que en la ciudad de Chiclayo existen 65,000 habitantes que pertenecen al perfil de peruano saludable; las estrategias de marketing a utilizar serán de diferenciación, de desarrollo de producto y servicio, y de precio; finalmente se evaluó la viabilidad económica de la idea y sostenibilidad en el tiempo del modelo de negocio con un VAN de S/.178,924.18 y una TIR de 61%.

Dicha investigación nos muestra claramente la demanda insatisfecha por productos saludables en la ciudad de Chiclayo, la cual pensamos satisfacer con nuestra propuesta de valor innovadora diferenciándonos de otras empresas por el enfoque saludable en nuestros productos.

1.3. Teorías relacionadas al tema.

1.3.1. Plan de negocio

1.3.1.1. Concepto

Según Arbaiza (2015) define el plan de negocio como un “documento de presentación de la empresa, describe los productos y servicios que ofrece, así como todos los factores que

intervienen en el desarrollo de sus operaciones, lo cual implica el planeamiento, con especial cuidado en las fuentes de financiamiento” (p. 21).

Así mismo, Weinberger (2009) señala que un plan de negocios es un “documento, escrito de manera clara, precisa y sencilla que es el resultado de un proceso de planeación (...) para guiar un negocio, porque muestra desde los objetivos que se lograr hasta las actividades que se desarrollarán para alcanzarlos” (p. 33).

Para Muñiz (2010), un plan de negocios es un elemento fundamental para el éxito del emprendedor, que consiste en el diseño de un conjunto de actividades que se relacionan entre sí para desarrollar una nueva empresa o proyecto, lo que permitirá la identificación, descripción y análisis de la idea de negocio, y a su vez determinar la viabilidad comercial, técnica, económica y financiera.

1.3.1.2. Finalidad

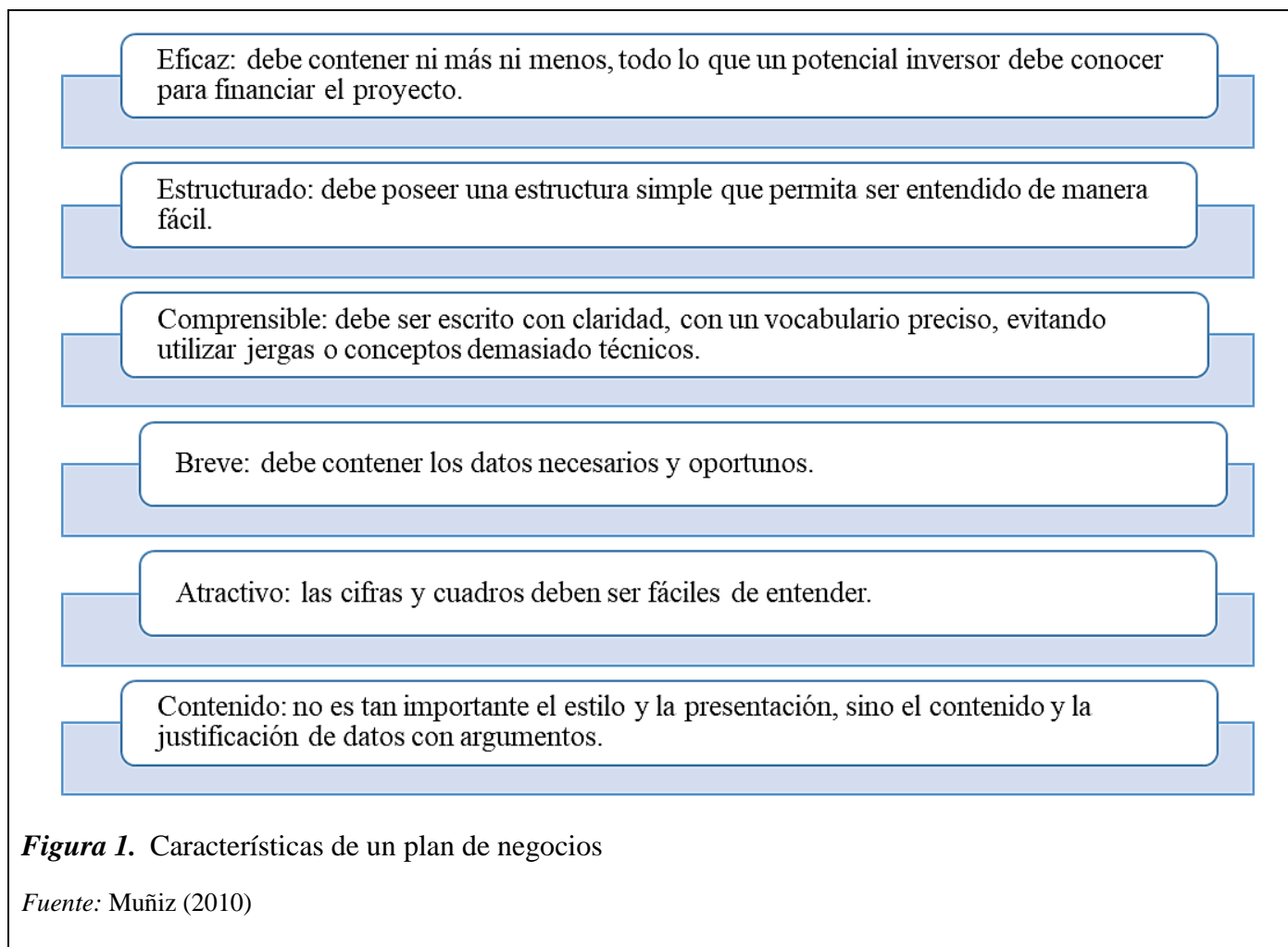
Según Adán y González (2015) un plan de negocios tiene una finalidad doble, es decir, a nivel interno ayuda a consensuar entre los promotores una idea y unos objetivos comunes, mejorar la idea original del proyecto y aumentar las probabilidades de éxito; y a nivel externo, conseguir financiación ajena, búsqueda de nuevos socios y presentación para partners y alianzas estratégicas (p. 99).

En ese mismo sentido, Pinson (2011) y Weinberger (2009) concuerdan en que un plan de negocios tiene una doble finalidad, vale decir, servir como guía durante la existencia del negocio, y la búsqueda de los recursos del proyecto, especialmente los financieros.

Según Osterwalder y Pigneur (2018) un plan de negocio es útil porque nos sirve para “describir un proyecto, lucrativo o no, e informar sobre él y su forma de aplicación, ya sea dentro o fuera de una empresa. (...) Un plan de negocio también puede servir como guía de aplicación” (p. 268).

1.3.1.3. Características

Según Muñiz (2010) un buen plan de negocios debe poseer las siguientes características (p. 25):



1.3.1.4. Viabilidad y planes de negocio

De acuerdo con Weinberger (2009) “un plan de negocios debe mostrar la viabilidad económica, social, técnica y ambiental de un nuevo negocio, sea para una empresa en marcha o para la creación de una nueva empresa” (p. 40).

Así mismo, según Sainz (2016) la información recabada a través un estudio de viabilidad es clave en el desarrollo de un plan de negocios, ya que el plan se abastece del estudio de viabilidad. Es por ello Gallego y Fernández (2002) hablan de tres aspectos para determinar la viabilidad de un plan de negocios como son la viabilidad comercial, técnica y económica financiera.

a) Viabilidad comercial

De acuerdo con Gallego y Fernández (2002) en la viabilidad comercial se tiene que evaluar la posibilidad de venta de un producto o servicio. Por ello se debe realizar estudios

de mercado para conocer los gustos y preferencias de los consumidores, de igual manera se realizará el estudio de los puntos fuertes, oportunidades, puntos débiles y amenazas del producto o servicio. También se determina el posicionamiento, la relación existente entre las características del producto en propuesta o servicio y la competencia. Finalmente, se tiene que ver que facilidades se puede dar a la clientela para que adquieran lo productos propios y no a la competencia.

Así mismo, Sainz (2016) coincide al señalar que la viabilidad comercial debe abarcar aspectos como estimaciones del mercado potencial, la participación que proyectamos en el mercado y las proyecciones de ventas las cuales son base para el análisis financiero, por ello se dice que un análisis comercial es el componente de mayor importancia para determinar la viabilidad de un negocio.

b) Viabilidad técnica

De acuerdo a Gallego y Fernández (2002) en la viabilidad técnica evaluamos la capacidad técnica de un negocio para ofrecer un bien o servicio. De la misma manera Sainz (2016) coincide al señalar que la viabilidad técnica nos brinda información sobre proyecciones de los requerimientos de capital, personal y recursos materiales.

c) Viabilidad económica financiera

De acuerdo con Gallego y Fernández (2002) en la viabilidad económica financiera se debe de evaluar la capacidad financiera de un negocio para elaborar un producto o servicio, así mismo, Weinberger (2009) señala que para determinar si un plan es económica y financieramente viable se debe demostrar si la producción y comercialización del producto o servicio permitirá al inversionista recibir una retribución económica a cambio del dinero invertido, siendo el uso del VAN y la TIR elementos fundamentales para dicha evaluación.

1.3.1.5. Tipos de planes de negocio

Según Guerra (2013) los planes de negocio no solo se elaboran para el diseño de nuevas empresas, sino que también para empresas ya constituidas ya que el mercado no permanece estático, sino que presenta variaciones por lo que es necesario revisarlo de manera anual para reconocer posibles cambios en las preferencias de los clientes.

De acuerdo con Weinberger (2009), señala cuatro tipos de planes de negocio:

a) Planes de negocio para empresas en marcha

Las empresas cuando están en crecimiento necesitan tener una planificación, de lo contrario, dicho crecimiento se puede ver afectado incluso pudiendo llegar a la quiebra de la empresa, es por ello que las empresas en marcha necesitan hacer uso de un plan de negocio el cual determinará las fortalezas y debilidades de la organización, y demostrará la capacidad gerencial del equipo empresarial.

b) Planes de negocio para nuevas empresas

En el caso de nuevas empresas, el plan de negocio es un instrumento para diseñar, la cual empieza de una idea preliminar que se va estructurando para su implementación, detallando la idea, los objetivos, las estrategias y planes con el que se alcanzarán las metas trazadas. Así mismo, con el tiempo el plan nos permitirá poder modificar o perfeccionar los posibles cambios que haya sufrido nuestra empresa.

c) Planes de negocio para inversionistas

En este caso, la planificación del negocio se enfoca para captar la atención de posibles inversionistas, por lo que dicho documento debe contener principalmente la información acerca de la factibilidad financiera del proyecto, vale decir, la rentabilidad y cuanto es el retorno de la inversión si el inversionista optará por dicha propuesta. Mayormente ese documento no debe exceder las 30 páginas.

d) Planes de negocio para administradores

En el caso de planes de negocio para administradores, este documento debe contener todo lo referente para dirigir las actividades operativas de la empresa, es decir, los objetivos, las estrategias, procesos y presupuestos de cada área operativa, dividido en secciones, el cual, a diferencia del plan de negocio para inversionistas, este suele tener entre 50 a 100 páginas.

1.3.1.6. Estructura de un plan de negocios

Según Weinberger (2009) las estructuras de los planes de negocio son variadas y cambiantes, dependiendo del contexto donde se desarrolla y a los usuarios o personas a ofrecer los productos o servicios, todo dependerá del estratega o emprendedor que decida

poner en marcha su idea de negocio” (p. 43). De acuerdo con Arbaiza (2015) la presentación de un plan de negocio varía en función a la dificultad o restricciones que el emprendedor proyecte” (p. 24).

Para la elaboración de la propuesta, consideramos la estructura propuesta por Arbaiza y Weinberger para la creación de nuestro plan de negocio, encontrando elementos comunes:

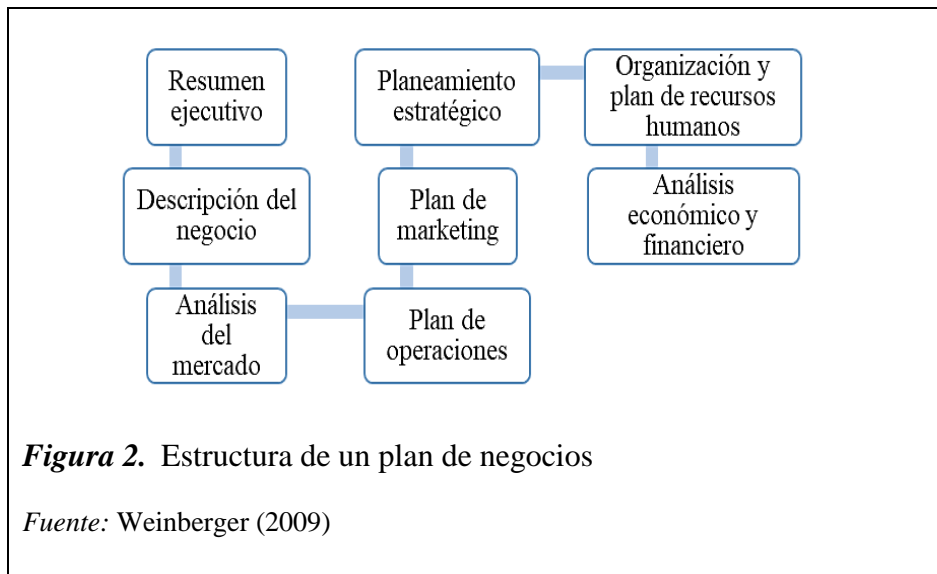


Figura 2. Estructura de un plan de negocios

Fuente: Weinberger (2009)

1.3.1.7. Resumen ejecutivo

Según Arbaiza (2015) el presente punto contiene todos los factores y pasos a seguir para una correcta implementación de una idea de negocio, en la cual se concreta todos los requisitos, acciones y tareas necesarias. (p. 27).

De acuerdo con Alcaraz (2011) un adecuado resumen ejecutivo debe contener información clara y precisa, el cual no debe tener más de cinco hojas en un espaciado doble. Así pues, el resumen ejecutivo se debe realizar de manera clara el cual debe ser fácil de entendimiento, conteniendo palabras claves con un máximo de cinco hojas, el cual lleve a los potenciales inversionistas invertir en la idea de negocio (p. 252).

Según Pinson (2011) señala que el resumen ejecutivo se realiza una vez culminado el plan de negocio, el cual contendrá todos los aspectos y características principales del plan de negocio. Los conceptos e información realizados serán de vital importancia para determinar el grado de atracción que este tiene ante posibles inversionistas (p. 21).

1.3.1.8. Descripción del negocio.

De acuerdo con Pinson (2011) la descripción del negocio es una parte del plan a proponer el cual contendrá un corto resumen sobre la estructura organizacional y cadena productiva, el cual abarca desde el proyecto actual hasta su proyección. Asimismo, contendrá todos los factores y características beneficiosos de los productos o servicios ofrecidos para los clientes (p. 28).

Según Arbaiza (2015) afirma que la descripción del negocio parte a partir de una serie de análisis los cuales comprenden la idea y planificación del negocio, el cual incluye factores que se relacionan con la necesidad del nicho de mercado y mercado objetivo, donde la planificación estratégica juega un papel importante para posicionar los productos o servicios ofertados, asimismo, abarcan todas las gestiones como por ejemplo la administrativa, operativa, organizacional, del personal y proyección financiera (p. 35-36).

Idea de negocio

Muñiz (2010) manifiesta que la idea de negocio es basa en describir de manera resumida y concisa todos los atributos de los productos o servicios ofertados y su utilidad correspondiente, por lo tanto, es necesario tener claro lo que se tiene pensado realizar para que sea un éxito (p. 30).

Así mismo, Weinberger (2009) considera que la idea de negocio es aquella que se enfoca en hacer empresa, en otras palabras, es la razón de ser de las organizaciones. El autor también señala que un plan de negocio inicia con la creación de la idea de negocio, la cual nace producto de un análisis del entorno, de tal manera que se identifique una necesidad que no esté cubierta para revertirla en una oportunidad del mercado. Una vez que esta idea se convierte en una propuesta que crea valor para las personas, se plantea un modelo de negocios, es decir, los mecanismos y herramientas que se utilizaran en la organización para generar valor y brindarles a los clientes, generando utilidades de las diferentes actividades, creando una posición única en la mente de las personas (p. 50).

Alcaraz (2011) señala que la propuesta de valor forma parte del plan de negocio, el cual se basa en describir la manera en cómo crear una organización creando una captura en el cliente y valor agregado, Para el desarrollo de la propuesta de valor, Osterwalder, Pigneur,

Bernarda y Smith (2015) proponen el uso del lienzo de la propuesta de valor. Este lienzo consta de dos lados, el perfil del cliente y el mapa de valor; con el perfil del cliente aclaras la comprensión que tienes sobre él, y con el mapa de valor describes como pretendes crear valor para el cliente.

En el caso de la presente investigación se define el modelo de negocio de acuerdo al modelo Canvas propuesto por Osterwalder y Pigneur (2018) el cual consta de 9 elementos:

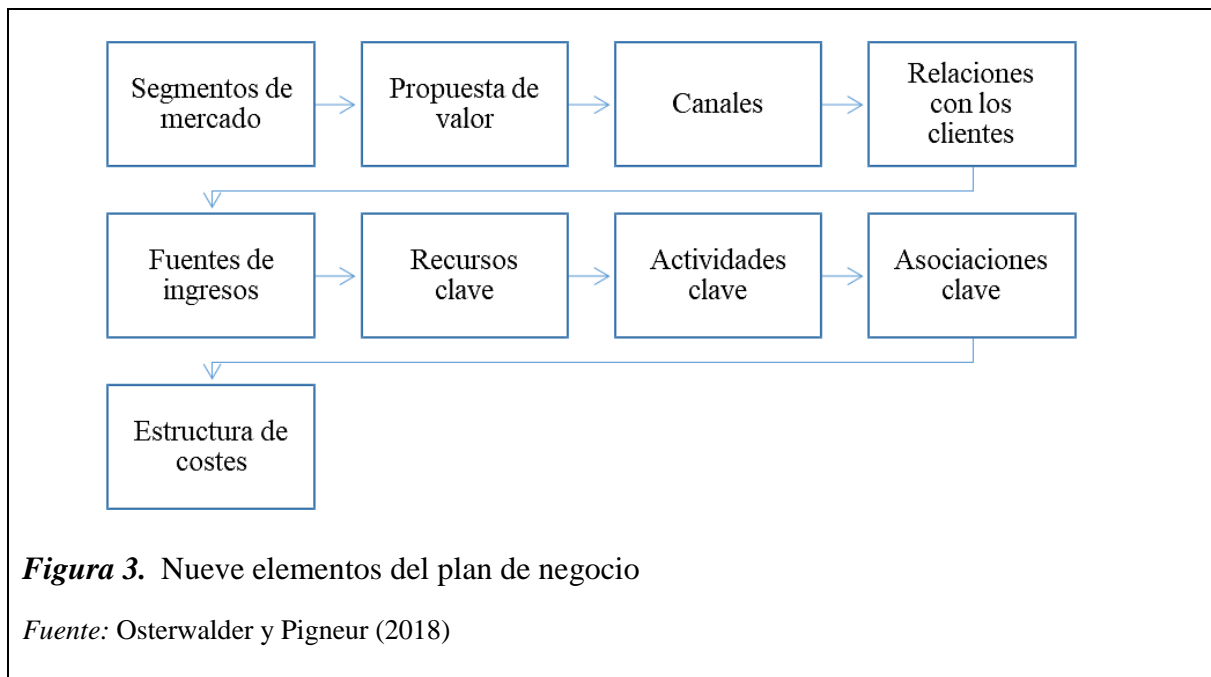


Figura 3. Nueve elementos del plan de negocio

Fuente: Osterwalder y Pigneur (2018)

1.3.1.9. Análisis del mercado.

Balanko-Dickson (2008) manifiesta que el análisis del mercado se reconoce como lo más relevante que un plan de negocios concentra, ya que este emanará al empresario o emprendedor un conocimiento básico sobre la posible estructura operativa y el mercado objetivo, la cual se acompaña con información relevante sobre los aspectos que influyen en el plan.

Asimismo, según Proinversión (2007) para la venta de productos o servicios es de vital importancia identificar las diferentes características del mercado potencial al cual se atenderá, es decir, determinar cuál es el volumen de venta o consumo masivo de los productos a ofrecer y cuál es el ritmo de crecimiento de consumo.

a) Análisis del entorno

De acuerdo con Muñiz (2010) existen diversos factores que son externos a la empresa y no afectan de la misma forma a todas las empresas, son factores que no pueden controlarse ya que vienen de cierta forma impuestos, pero si se puede minimizar sus efectos (p. 38).

Así mismo, según Weinberger (2009) el análisis del entorno nos permite identificar la oportunidad sobre la cual podrían surgir ideas de negocios.

De acuerdo con Arbaiza (2015), se debe de hacer un análisis Septeg analizar el entorno, es decir, analizar los distintos actores influyentes nivel social, económico, político, tecnológico, ecológico y geográfico que rodean al entorno. Dicho análisis es efectivo para determinar las oportunidades y amenazas que posee cada actor con relación a nuestra idea y su actividad en el mercado.

b) Análisis de la industria o sector

De acuerdo con Arbaiza (2015), analizar el sector comprende el conocimiento de todos los factores que influyen en el ingreso y supervivencia de una empresa, para ello es necesario conocer la estructura competitiva del mercado y el mercado objetivo.

b.1.) Estructura competitiva del mercado

Según Arbaiza (2015) un modelo que ayuda al estudio de la competencia es el de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter, cuyas fuerzas competitivas son los factores que influyen en la competitividad de nuestro negocio y cuyo poder determinará el mayor potencial de beneficios de la industria.

Las fuerzas competitivas según Porter (2008) son:

Rivalidad entre competidores de la industria: una alta rivalidad de los competidores limita la rentabilidad del sector, ya que si bien es cierto las empresas en un mismo sector compiten entre sí, también dependen unas de otras.

Amenaza de nuevos entrantes: los competidores potenciales buscan tener una participación en un determinado sector, lo que limita la rentabilidad potencial en dicho

sector. Si dicha amenaza es alta, las empresas pueden bajar sus precios o aumentar su inversión con lo que desalentarían a los nuevos entrantes.

Poder de negociación de los proveedores: cuando los proveedores tienen un gran poder, pueden obtener una mayor parte del valor cobrando precios altos lo que restringe la rentabilidad de las empresas en un determinado sector.

Poder de negociación de los clientes: cuando los compradores tienen un gran poder pueden obtener más valor si exigen que los precios establecidos por las empresas bajen o si exigen una mayor calidad lo que hará incrementar los costos, provocando una disminución de la rentabilidad de la industria.

Amenaza de productos sustitutos: un producto sustituto cumple la misma función que los productos del sector de diferentes formas, pero cuando esta amenaza es alta los sustitutos ponen un límite a los precios, lo que provoca que la rentabilidad de las empresas en el sector se vea afectada.

b.2.) Investigación del mercado objetivo

Según Arbaiza (2015) se debe precisar las zonas en la que se ofertará el producto o servicio, los segmentos específicos del mercado y cuál es su situación presente y futura, además identificar el perfil del cliente potencial. Cuando se idéntica la cantidad de clientes potenciales se puede saber si la cantidad es la necesaria para sostener la empresa, vale decir, si hay una tendencia de crecimiento.

De acuerdo con Proinversión (2007) para calcular el mercado potencial se multiplica el número de personas que estaría dispuestos a comprar el producto o servicio por la cantidad de unidades que adquirirían en cierto periodo, además dicha estimación requiere de ser realistas, ya que si somos muy optimistas podríamos producir en exceso o si somos muy pesimistas podríamos producir muy poco lo que llevaría a que no cubramos la demanda.

1.3.1.10. Planeamiento estratégico

De acuerdo con Arbaiza (2015) el planeamiento estratégico es determinante para elaborar un plan de negocios, ya que conlleva a que el negocio se enfoque hacia el futuro y que las decisiones tomadas se vinculen con los objetivos organizacionales. Una parte

importante de la planificación estratégica consiste en el logro de los objetivos y el control de resultados, además, implica anticiparse a situaciones imprevistas que podrían surgir durante el desarrollo de las actividades de la empresa y solucionarlas de manera exitosa (p. 83-84).

Así mismo, Lerma (2007) manifiesta que una ventaja del planeamiento estratégico en una empresa, sin importar su tamaño, es que ayuda a seleccionar el mejor camino y más óptimo para llegar a la meta establecida, es decir, permite al empresario obtener ventajas frente a posibles coyunturas, las cuales se pueden aprovechar como oportunidades (p. 64).

a) Misión

Según Franklin (2014) la misión es un enunciado que sirve como guía o marco de referencia a la organización para orientar sus acciones y enlazar lo que deseamos con lo posible. Asimismo, este autor señala que “es recomendable que el texto de la misión mencione la razón de ser de la organización en términos de propósitos específicos, resultados esperados y compromisos por cumplir” (p. 199).

Así pues, Arbaiza (2015) también concuerda al señalar que plantear la misión es indispensable, ya que constituye una guía para la toma de decisiones largo plazo. Esto debido a que a partir de ella se conforma todos los planes operativos de la empresa (p. 87).

b) Visión

Según Neira (2010) “la visión representa el futuro perfecto de la iniciativa empresarial y se realiza formulando una imagen ideal del proyecto en el futuro y poniéndola por escrito, (...) La visión es, pues la narración de dicho sueño empresarial” (p. 99).

De acuerdo con Arbaiza (2015) la visión se formula a partir del modo cómo es vista la empresa en el futuro, lo que desea ser a mediano y largo plazo. Cumple una función estratégica, ya que guía las actividades del negocio hacia el logro de sus aspiraciones en el mercado. Es por eso que se debe considerar las tendencias en el mercado, el impacto de la tecnología, cambios económicos, nuevas preferencias de los consumidores, entre otros escenarios (p. 88).

c) Valores

Según Mateo (2010) los valores “son los modelos de actuación de la organización, los valores y principios profesionales de la empresa a la hora de diseñar los productos. Se puede hablar de valores como la calidad, el medio ambiente, la innovación, etc.” (p. 92).

d) Objetivos estratégicos

Según Weinberger (2009) “los objetivos estratégicos suelen estar expresados en términos cuantitativos, generalmente son de largo plazo y tienen un carácter permanente” (p. 66).

e) Análisis FODA

De acuerdo con Stettinius, Wood, Doyle y Colley (2009) el análisis SWOT o también llamado FODA evalúa las fortalezas y debilidades internas de la empresa, así como también las oportunidades y amenazas que presenta el mundo exterior. La hipótesis de este análisis es que se pueden formular estrategias nuevas de manera más acertada después de haber revisado de manera minuciosa las características de la empresa (p. 45).

Así mismo, Adán y González (2015) consideran que es una “herramienta que se activa al momento que nos planteamos (...) lanzar una idea, un producto o un servicio al mercado (...) Su análisis e interpretación de los resultados nos dará la clave para elaborar una estrategia de marca personal” (p. 58).

De acuerdo con Weinberger (2009) para la realización del planeamiento estratégico es necesario hacer un análisis FODA en la cual se enlista las oportunidades y amenazas determinadas en el análisis del entorno, de la industria y al sondeo local realizado, luego se describen las fortalezas y debilidades de la empresa o del equipo de trabajo.

f) Estrategias del negocio

En relación con la estrategia del negocio, Weinberger (2009) refiere que es la forma como la empresa va alcanzar sus objetivos trazados, la cual responde a la siguiente pregunta ¿Cómo voy actuar para alcanzar los objetivos propuestos y cómo voy a responder a la competencia? (p. 66).

Así mismo, de acuerdo con Arbaiza (2015) para fijar una posición defensiva frente a las cinco fuerzas de la competencia, Michael Porter concibió tres estratégicas genéricas; vale decir, el liderazgo en costos, diferenciación y focalización:

Liderazgo en costos: Para emplear esta estrategia se “exige como capacidad distintiva la identificación de posibilidades de reducción de costos de la forma más eficiente (...) también requiere una elevada venta por volumen para conseguir rentabilidad, por tanto, es una estrategia adecuada para empresas grandes y establecidas” (p. 95).

Diferenciación: Aquí nuestra empresa destacará por ser diferente y única en el sector, lo cual se logra con un producto que sea de exclusivo o de calidad muy superior al de la competencia. Se basa en la percepción del consumidor quién le otorga el valor al producto según la importancia que tenga para él (p. 96).

Enfoque o segmentación: La empresa selecciona un segmento concreto de mercado, un nicho, y le ofrece productos o servicios que necesite. Mayormente esta estrategia es elegida por empresas con una sola unidad de negocio o que no poseen la capacidad de atender a una gran cantidad de clientes (p. 96).

g) Fuentes de ventaja competitiva

De acuerdo con Weinberger (2009) cualquiera que sea la postura competitiva que adopte una empresa está debe ver la manera de crear valor para sus clientes a través del uso de sus recursos internos y aprovechando las oportunidades que brinda el entorno. Así, la ventaja competitiva es lo que posee una empresa y que le servirá para generar valor a sus clientes, siendo difícil de imitar por los posibles competidores (p. 68).

1.3.1.11. Plan de marketing.

De acuerdo con Arbaiza (2015) el plan de marketing integra las conclusiones determinadas en el análisis de mercado y el plan estratégico, es decir, se plantearán objetivos encausados con la estrategia de la empresa y que permitirán que los productos o servicios ingresen al mercado y lleguen al cliente con la calidad ofrecida, a tiempo y en el número demandado, de tal manera que a largo plazo el producto o servicio se posicione.

Así mismo, según Alcaraz (2011) el plan de marketing es el proceso de planear las actividades de la empresa en relación con el precio, la promoción, la distribución y la venta del producto o servicios ofrecidos, así como la definición del producto o servicio tomando como base las preferencias del consumidor de tal forma que exista un intercambio que satisfaga los objetivos de los consumidores y los de la propia empresa.

a) Estrategia del producto

De acuerdo con Proinversión (2007) debemos definir con claridad el producto o servicio que se ofrece y qué beneficio brindará a los clientes, para ello, se tiene que destacar las características que diferencian al producto o servicio de la competencia y que es lo que lo hace especial.

Arbaiza (2015) manifiesta que para los potenciales clientes deben ser evidentes los motivos que hacen la diferencia entre lo que se ofrece y lo que la competencia brinda, ya sea en relación a la calidad, diseño, variedad o debido a los beneficios que se obtendría de comprar nuestro producto, como buen servicio posventa, garantía entre otros.

b) Estrategia de precio

Proinversión (2007) señala que a través de esta estrategia se determina el precio que tendrá nuestro producto o servicio en el mercado, es decir, cuánto está dispuesto a pagar el cliente por él. Para fijar el precio del producto que se ofrecerá al cliente, se debe de tomar en cuenta factores como los costos de producción, precios de la competencia y la ganancia esperada por cada producto vendido. Además, ayuda a saber cómo nos diferenciaremos, es decir, por precio (costos bajos de producción) o por productos, vale decir, elevada calidad.

Sin embargo, de acuerdo con Muñiz (2010) es mucho más importante conocer el precio que los clientes están dispuestos a pagar por nuestro producto o servicio, es decir, el precio va depender de cuánto el cliente valora nuestro producto.

c) Plaza o distribución

De acuerdo con Arbaiza (2015) para definir dicha estrategia, “se evaluará cada una de las posibilidades de colocación, considerando las características del producto y el nivel de

exposición requerido, el perfil de los clientes y distribuidores y los recursos económicos de la empresa” (p. 119).

Así mismo, Muñiz (2010) señala que la elección del canal de distribución es importante ya que cuando se éste se vuelve más complejo, vale decir, cuando aparecen más intermediarios como mayoristas o minoristas esto incide en las utilidades que podamos obtener, por ello se debe de buscar un equilibrio entre el segmento del mercado al que se debe de llegar y cuál es el canal adecuado.

d) Estrategia de promoción:

De acuerdo con Weinberger (2009) “el objetivo fundamental de la estrategia de promoción es comunicar y dar a conocer el mercado objetivo y las bondades del producto o servicio que se ofrece “(p. 74).

Para ello, según Arbaiza (2015) se debe de tener en cuenta la venta personal, la promoción de ventas, la publicidad, la propaganda y las relaciones públicas.

e) Estrategia de posicionamiento:

De acuerdo con Weinberger (2009) para ocupar un lugar en la mente del cliente, la empresa debe poder diferenciarse para ser recordado por alguna característica especial. Por lo general, se utiliza uno de los elementos del marketing mix para lograr un posicionamiento diferenciado. Dichas diferencias deberán ser significativas de tal manera que puedan ser fácilmente percibidas y recordadas por los clientes. Además, vale decir que para poder tener un posicionamiento, deberá existir una demanda suficientemente grande, que valore el beneficio adicional y que pueda reconocer una mejora respecto a los productos o servicios de la competencia (p. 75).

f) Estrategia de servicio al cliente:

De acuerdo con Weinberger (2009) la estrategia de servicio al cliente ha tenido un gran auge e impacto en los últimos años, ya que la globalización, la liberación comercial y el crecimiento y desarrollo del mercado, hace que los productos sean fácilmente imitables, por lo que la diferenciación no se dará necesariamente en el mismo producto, sino en el ámbito de los servicios de pre y post venta (p. 75).

Al respecto, Tracy (2008) señala que cualquier empresa puede atraer a un comprador por primera vez, pero la medida de la efectividad del empresario es su capacidad para lograr que dicho cliente regrese con frecuencia y vuelva a comprar nuestro producto (p. 90).

1.3.1.12. Plan de operaciones.

Según Arbaiza (2015) el plan de operaciones determinará cada uno de los elementos necesarios para la elaboración del producto o la generación del servicio a través de dos puntos: la estrategia de operaciones, la cual puede ser la de costos (si la estrategia genérica fue liderazgo en costos), de calidad (se toman medidas preventivas y correctivas para garantizar la calidad del producto o servicio), flexibilidad (cuando se cuenta con las facultadas para innovar en los procesos productivos) y las de tiempo de entrega (se recorta la duración de los procesos por medio de la tecnología); y la gestión de operaciones, que incluye el diseño del producto o servicio y todo lo relacionado con la producción. Una herramienta útil en el plan de operaciones es la cadena de valor de Porter, según la cual la ventaja en costos aparece cuando la empresa consigue un costo acumulativo menor que sus competidores en la ejecución de sus actividades de valor.

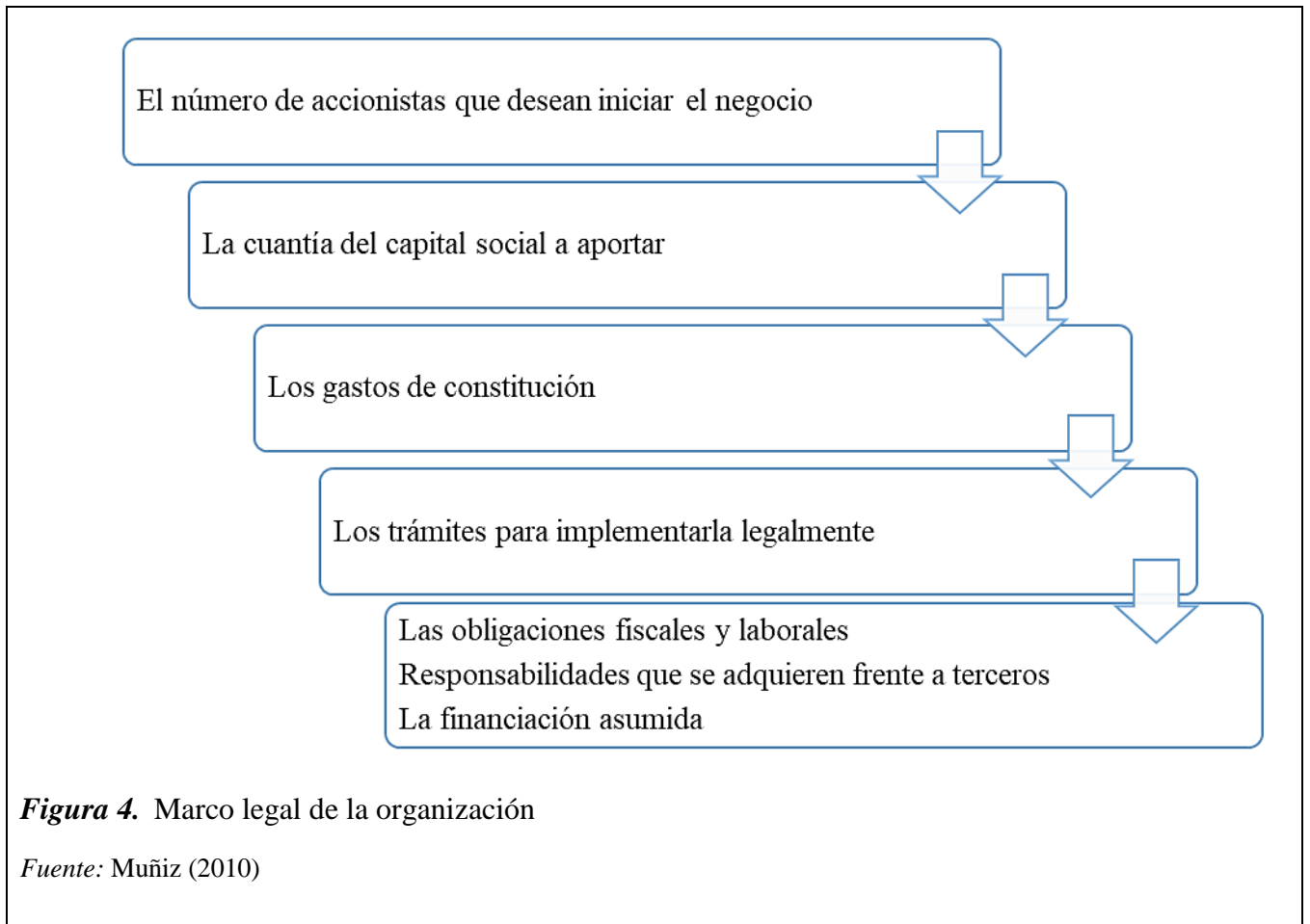
1.3.1.13. Organización y plan de recursos

De acuerdo con Weinberger (2009) las personas constituyen un elemento clave del éxito de la empresa, por ende, un recurso humano de calidad podría significar una ventaja para la empresa. Entre los aspectos que debe considerarse son las funciones que se requieren en el negocio, los cargos, las tareas, los puestos claves, un organigrama que represente la estructura de la empresa, las políticas y estrategias para administrar el recurso humano y la planilla de la empresa (p. 87).

Al respecto, Tracy (2008) dice: “un 95% de su éxito estará determinado por las personas que contrate para trabajar con usted” (p. 226).

a) Marco legal de la organización

Según Muñiz (2010) para constituir de manera legal una empresa es importante tener en cuenta:



b) Formas de constituir un negocio

De acuerdo con Proinversión (2007) existen dos modalidades para constituir una empresa o negocio: como personas naturales y como personas jurídicas.

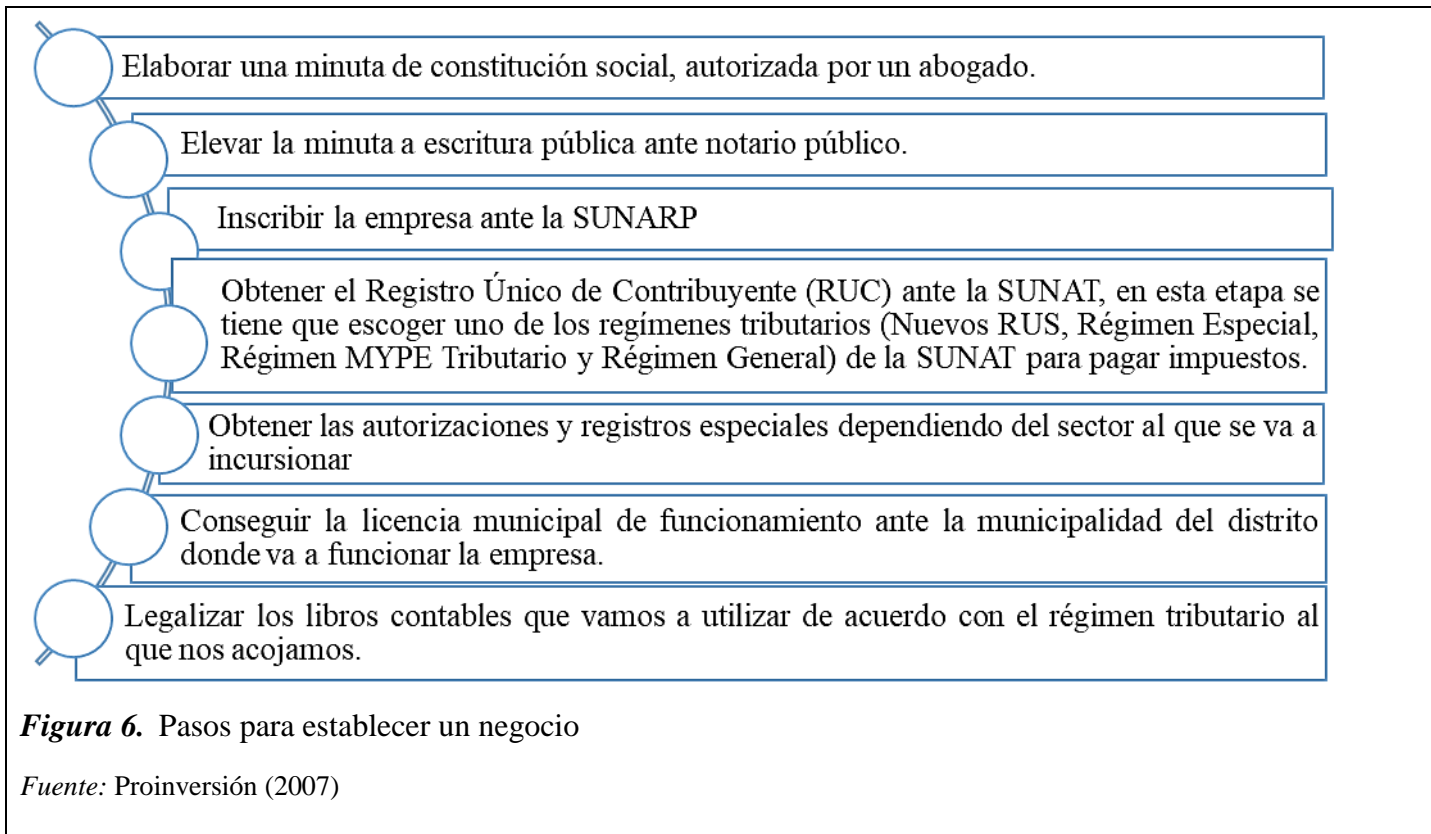
Persona Natural con Negocio	Persona Jurídica (Empresa)
La persona ejerce todos los derechos y asume todas las obligaciones a su nombre.	La empresa es quien asume todos los derechos y obligaciones de la misma.
La responsabilidad se extenderá a todo tu patrimonio personal.	La responsabilidad quedará limitada al patrimonio de la empresa.
Solo requieres obtener el RUC, no requiere escritura pública de constitución.	Requiere una Escritura Pública de constitución y que se inscriba en Registros Públicos.
Se consideran también las empresas unipersonales.	Funciona como una empresa que puede ser tipo Empresa Individual de Responsabilidad Limitada (EIRL), Sociedad Anónima o de Responsabilidad Limitada.

Figura 5. Modalidades para constituir un negocio o empresa en el Perú

Fuente: SUNAT (2018)

c) Pasos para el establecimiento de un negocio

Según Proinversión (2007), para constituir una empresa se debe de tener en cuenta los siguientes pasos:



1.3.1.14. Plan financiero

Arbaiza (2015) señala que el análisis económico y financiero nos permite establecer el monto inicial necesario para poner en marcha el negocio y poder presupuestar los costos destinados a la ejecución del plan, y a la vez, con la información obtenida se puede hacer estimaciones sobre la rentabilidad del negocio y elegir las fuentes de financiamiento que mejor se adapten a la capacidad económica de la empresa. Por medio del plan financiero se busca poder demostrar la viabilidad del proyecto a los posibles inversores o entidades del préstamo. Los inversores desearán saber el tipo de retorno sobre la inversión (ROI) que obtendrá la empresa, así como el tiempo estimado de espera; las entidades de préstamo necesitarán saber la capacidad de endeudamiento (p. 191).

En la misma idea, Weinberger (2009) concuerda al señalar que un plan financiero permite a los socios de la empresa saber cuál es la rentabilidad que esperan recibir por su dinero, y en qué momento podrán recuperar su inversión. Así, se define que un buen análisis económico y financiero nos va a permitir determinar:

a) Supuestos y políticas económicas y financieras

Según Weinberger (2009) los supuestos se refieren a lo que se cree que sucederá, vale decir, se hacen en función aquellas variables que no se pueden controlar y a las que se tienen que adecuar (p. 95). Además, Arbaiza (2015) señala que “se debe analizar y prevenir tanto los riesgos del negocio para los inversionistas como los riesgos operativos (desabastecimiento, fallas en la tecnología, filtros de información hacia la competencia, fuga de talentos, etc.)” (p. 195).

Franco (citado en Arbaiza, 2015) señala que entre las principales políticas que deben considerarse en el proyecto se encuentran las que corresponden a cuentas por cobrar, efectivo disponible, manejo de inventarios y cuentas bancarias.

b) Inversión

De acuerdo con Arbaiza (2015) una correcta estimación de la inversión inicial para la ejecución del negocio requiere del cálculo del capital fijo, compuesto por los activos fijos y por los gastos preoperativos; y el capital de trabajo. Dichos datos son importantes al elaborar los presupuestos y para un correcto análisis económico financiero del negocio (p. 197).

Weinberger (2009) señala que los activos fijos tangibles pueden ser terrenos, unidades de transporte, maquinarias, mobiliario, herramientas, computadoras, etc. Los activos intangibles son licencias informáticas, patentes, transferencias de tecnología, entre otros. (p. 103).

Proinversión (2007) manifiesta que los costos directos pueden ser fijos o variables en relación al proceso productivo. Los costos fijos no cambian ya sea que la producción aumente o disminuya y los costos variables experimentan cambios de acuerdo con la variación del volumen de producción. El capital de trabajo es la inversión necesaria durante el tiempo que transcurre entre la adquisición de materiales y servicios, su transformación, su venta, y su recuperación convertida en efectivo (p. 89).

c) Proyección de las ventas

De acuerdo con Arbaiza (2015) cuando se pronostican las ventas de manera correcta, se determina el número de productos que se elaboraran y la cantidad necesaria de materiales, personal y dinero. Al emprender un negocio, para el pronóstico de ventas se utilizará los datos obtenidos del análisis de la industria y del mercado para analizar la tendencia y proyectar las ventas. Al contar con la cantidad de clientes potenciales y con la capacidad de producción se puede calcular las ventas futuras correspondientes al número de potenciales clientes del negocio (p. 201). Según Proinversión (2007), para determinar el ingreso por ventas se debe de multiplicar el precio de venta estimado multiplicado por la cantidad de productos proyectados (p. 87).

d) Proyección de costos

Según Arbaiza (2015) es necesario conocer los costos de producción (materiales, mano de obra, costos indirectos de fabricación), los gastos operativos (administrativos y ventas) y financieros ya que estos son factores determinantes para los egresos de la empresa. Los costos totales se obtienen de la suma de los costos de producción, administrativos y de ventas. Para proyectar los costos, se debe de calcular el costo total unitario del producto o servicio para luego asignarle el precio de venta, de tal forma, se cubrirá el costo de producción y se podrá obtener ganancias (p. 202).

e) Rentabilidad

De acuerdo con Weinberger (2009) un negocio es atractivo para un inversionista cuando su rentabilidad esperada es superior a la tasa de interés que ofrecen las entidades bancarias, ya que poner el dinero en una entidad bancaria presenta un riesgo significativamente menor (p. 108).

Así mismo, Arbaiza (2015) señala que la rentabilidad de un negocio se obtiene al dividir las ganancias o utilidades entre el costo de inversión multiplicado por 100. Para el caso de un proyecto de negocio, se debe tomar en cuenta solo el monto de inversión, por lo que se calculará en un determinado periodo de ganancias proyectadas (p. 205).

f) Estado de ganancias y pérdidas

De acuerdo con Arbaiza (2015) el estado de ganancias y pérdidas llamado también estado de resultados, “muestra los ingresos y egresos operativos durante un periodo específico y permite conocer la situación de la rentabilidad del negocio” (p. 206).

g) Flujo de caja económico

Según Proinversión (2007) es “el resumen en números, de toda la idea del negocio (...) nos mostrará cuantos ingresos se puede esperar y cuánto dinero en efectivo se necesita para cubrir los egresos que permiten llevar a cabo el negocio” (p. 97).

h) Valor actual neto y la tasa interna de retorno

De acuerdo con Weinberger (2009) el valor actual neto también denominado valor presente neto “constituye una medida en el valor actual y absoluto (no es una tasa) de la capacidad generadora de renta de inversión. Sólo convendrá realizar una inversión si el VAN es positivo” (p. 108).

Así mismo, Arbaiza (2015) señala que otra medida para evaluar la rentabilidad del negocio es la tasa interna de retorno (TIR), la cual permite conocer la rentabilidad de un proyecto que requiere de desembolsos de diverso valor a lo largo del tiempo, así como percibe ingresos distintos. Para ello, se debe de homogeneizar estos valores con referencia a una fecha, para lo cual los valores se llevan al año 0. Así, un proyecto es rentable si la TIR es mayor que el costo de oportunidad de capital (p. 221).

i) Análisis del punto de equilibrio

Según Proinversión (2007) el punto de equilibrio nos permite determinar a partir de cuantos productos vendidos vamos a empezar a ganar. Esto es de suma importancia, ya que nos ayuda a fijarnos una meta de cuántos productos o servicios se deben de vender como mínimo en un plazo determinado (p. 94).

j) Análisis de sensibilidad

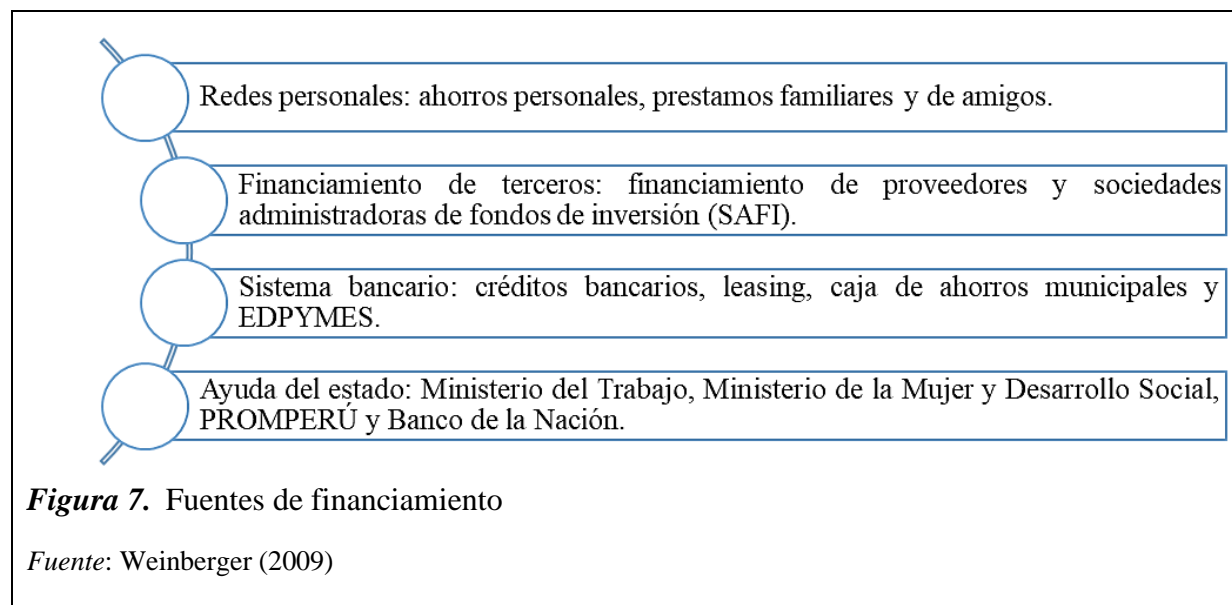
De acuerdo con Arbaiza (2015) el análisis de sensibilidad es utilizado para evaluar cuál será el impacto que produce las variaciones en algunos factores claves sobre la tasa de retorno, como las variaciones en el precio, el producto, logística y en factores que no se pueden controlar, como el entorno social, comportamiento de la competencia y de los clientes (p. 213).

k) Balance general

Arbaiza (2015) y Weinberger (2009) coinciden al señalar que el balance general muestra la situación financiera de una empresa en un momento determinado, la cual muestra los activos (haber), los pasivos (debe) y el patrimonio de una empresa, vale decir, el valor de la empresa.

l) Fuentes de financiamiento

Weinberger (2009) señala que cuando ya se ha calculado la inversión inicial y el capital de trabajo necesario se tiene que determinar las fuentes económicas para financiar las operaciones de la empresa, la cual puede provenir de (p. 105):



1.4. Formulación del problema.

¿Es viable la propuesta de un plan de negocios para la creación de una pastelería saludable en la ciudad de Chiclayo, 2018?

1.5. Justificación e importancia del estudio.

De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2014) la justificación indica el porqué del estudio mediante la exposición de razones, ya que se debe de demostrar que la investigación es necesaria e importante para lo cual se utilizan diversos criterios para evaluar la importancia potencial de la investigación como la relevancia social, implicaciones prácticas, valor teórico y utilidad metodológica (p. 40).

Justificación teórica: la información obtenida de la presente investigación apoya la teoría de Arbaiza y Weinberger para la creación de planes de negocios identificando las oportunidades de mercado, su viabilidad y planificación de cada uno de los procesos involucrados. Además, las conclusiones obtenidas pueden servir para futuros estudios relacionados a la problemática encontrada.

Justificación práctica: la presente investigación ayudara a resolver la problemática encontrada ya que hoy en día los estilos de alimentación saludable cobran cada vez mayor

importancia en la población, siendo necesario la creación de negocios que elaboren y oferten productos innovadores que coadyuven a una sana alimentación.

Justificación metodológica: los instrumentos utilizados para recolectar los datos como el cuestionario servirán para futuros estudios ya que los resultados que deriven del análisis de los datos obtenidos servirán para futuros estudios de mercado.

Justificación social: la presente investigación es relevante socialmente ya que la población chiclayana se verá beneficiada con un producto saludable acorde a las necesidades y tendencias actuales. Además, será una fuente de trabajo y promoverá el desarrollo de habilidades de los colaboradores en el negocio.

1.6. Hipótesis.

Hi: Es viable la creación de una pastelería saludable en la ciudad de Chiclayo, 2018.

1.7. Objetivos.

1.7.1. Objetivo General

Determinar la viabilidad para la creación de una pastelería saludable en la ciudad de Chiclayo, 2018.

1.7.2. Objetivos específicos

Determinar la viabilidad comercial para la creación de una pastelería saludable en la ciudad de Chiclayo, 2018.

Determinar la viabilidad técnica para la creación de una pastelería saludable en la ciudad de Chiclayo, 2018.

Determinar la viabilidad económica financiera para la creación de una pastelería saludable en la ciudad de Chiclayo, 2018.

CAPÍTULO II. MATERIAL Y MÉTODO

2.1. Tipo y diseño de investigación.

2.1.1. Tipo de investigación

Cuantitativo

De acuerdo con Hernández *et al.* (2014) el presente proyecto es de tipo cuantitativo ya que utiliza la recolección de datos para probar una hipótesis a través de la medición numérica y el análisis estadístico para establecer pautas de comportamiento y probar teorías. Parte de una idea que se delimita y de la que derivan objetivos y preguntas; de dichas preguntas se establece la hipótesis y se determinan las variables. Luego se traza un diseño para probar las hipótesis y se analizan las mediciones obtenidas a través de métodos estadísticos y posteriormente se plantean las conclusiones a partir de las hipótesis propuestas (p. 4).

Descriptivo

Según Hernández *et al.* (2014) la presente investigación es descriptiva debido a que se basará en el análisis de la problemática existente, por medio de la aplicación de los diferentes instrumentos de recolección de datos. (p. 155).

Propositiva

El presente proyecto es de tipo propositiva ya que de acuerdo con Hernández *et al.* (2014) formulará una elaboración para solucionar los distintos problemas identificados.

2.1.2. Diseño de investigación

No experimental

Tomando en cuenta a Hernández *et al.* (2014) el presente proyecto es no experimental debido a que se limitó a observar los fenómenos de la problemática encontrada y como se desarrolla en los diferentes contextos de estudio sin modificar los datos encontrados ni alterarlos, sino que se observaron fenómenos tal y como se dan en el contexto natural para ser analizados. Es decir, observamos situaciones ya existentes que no son provocadas intencionalmente (p. 152).

Transversal

Según Hernández *et al.* (2014) la investigación presentada es de corte transversal o transeccional ya que los datos se recolectaron en un momento dado, vale decir, se describió las variables y analizó su incidencia. (p. 154).

En el presente estudio puede ser esquematizada así:



En donde:

M = Muestra de estudio de la población chiclayana.

O = Información a recoger

P = Propuesta de plan de negocios

2.2. Población y muestra

2.2.1. Población

En la presente investigación la población estará conformada por los hombres y mujeres de Chiclayo de 18 y 64 años, la cual según proyecciones de IPSOS en el 2018 está representada por 366,704 habitantes y basándonos en los niveles socioeconómicos A, B y C según APEIM (2016) en la ciudad de Chiclayo representan un 57%, por lo que finalmente la población estuvo conformada por 209,021 personas.

Tabla 1

Población por segmentos de edad

Ciudad	Total	00 – 05 años	06 - 12 años	13 - 17 años	18 – 24 años	25 - 39 años	40 -55 años	56 – 64 años	65 - + años
Chiclayo	586,705	57,779	72,054	54,279	73,145	132,243	108,513	52,803	35,889
Población será:						366,704			

Fuente: IPSOS (2018).

Tabla 2*Porcentaje del NSE seleccionado*

Nivel socioeconómico	Porcentaje
NSE A	2%
NSE B	19%
NSE C	36%
NSE D	29%
NSE E	15%

Fuente: APEIM (2016).**Tabla 3***Muestra según el porcentaje del NSE seleccionado*

Rangos de edad	Población	NSE	% del NSE seleccionado	Población acorde al NSE A,B y C
18 – 24 años	73,145	NSE A	2%	1,463
		NSE B	19%	13,898
		NSE C	36%	26,332
25 – 39 años	132,243	NSE A	2%	2,645
		NSE B	19%	25,126
		NSE C	36%	47,607
40 – 55 años	108,513	NSE A	2%	2,170
		NSE B	19%	20,617
		NSE C	36%	39,065
56 – 64 años	52,803	NSE A	2%	1,056
		NSE B	19%	10,033
		NSE C	36%	19,009
Total	366,704			209,021

Fuente: Elaboración propia.**2.2.2. Muestra**

De acuerdo con Hernández *et al.* (2014) Para la presente investigación se realizó un muestreo probabilístico de tipo muestreo aleatorio estratificado, en donde la población fue dividida en grupos acorde al porcentaje del Nivel Socioeconómico A, B y C (NSE AB y C),

por lo que ese segmento posee el poder económico de adquirir el producto a ofrecer en el plan de negocio.

Tomando en cuenta la población identificada se aplicará la fórmula de la muestra, para poblaciones finitas debido a que se sabe la cantidad exacta:

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

Figura 8. Formula de la muestra

Fuente: Elaboración propia adaptado de Hernández et al. (2014)

Donde:

n = tamaño de la muestra

N = tamaño de la población = 209,021

Z = nivel de confianza establecido por el investigador = 1.96

p = proporción de individuos de la población que tienen las características que se desean estudiar = 0.5

q = proporción de individuos de la población que no tienen las características que se desean estudiar = 0.5

e = margen de error permisible = 5%

Reemplazando los datos:

$$n = \frac{(209,021)(1.96^2)(0.5)(0.5)}{(0.05^2)(209,021-1) + (1.96^2)(0.5)(0.5)}$$

n = 384 individuos a encuestar

2.3. Variables, Operacionalización.

2.3.1. Variables

Variable: Plan de negocios

2.3.2. Operacionalización

Tabla 4

Operacionalización de la variable plan de negocios

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Técnicas e instrumentos
Plan de negocios	Viabilidad comercial	Clientes potenciales	¿Cuántos años tiene actualmente?	Técnica: Encuesta Instrumento: Cuestionario
			¿Usted consume productos de pastelería?	
			¿Con qué frecuencia usted consume productos de pastelería?	
			¿Para qué ocasión compra usted productos de pastelería?	
			¿En qué momento del día prefiere asistir a una pastelería?	
			¿Con quién suele asistir a una pastelería?	
			¿Usted consume productos de pastelería a base de insumos naturales, bajos en azúcar, grasas y calorías?	
			¿Cuál es su principal motivación para consumir productos de pastelería saludable?	
			¿Cuál cree usted que es su principal dificultad para consumir productos de pastelería saludable?	
			¿Usted consumiría productos de pastelería saludable en un nuevo establecimiento ubicado en la ciudad de Chiclayo?	
	Competidores	¿En qué lugar suele adquirir productos de pastelería?		
	Producto	¿Qué productos le gustaría encontrar en una pastelería saludable?		
		¿Qué atributo principalmente tomaría en cuenta al momento de adquirir un producto de pastelería saludable?		
¿Qué servicio adicional le gustaría encontrar en nuestra pastelería?				
Precio	¿Cuántos son tus ingresos promedio mensual?			
	¿Cuál es el monto que estaría dispuesto a pagar por una torta entera de 1 kilo con insumos saludables?			
	¿Cuál es el monto que estaría dispuesto a pagar por una porción de torta?			
Plaza	¿Qué medio utilizaría para recibir información de una pastelería saludable?			
	¿Qué tan interesante le parecería poder adquirir productos de pastelería de manera online mediante la red social facebook?			
	¿Qué tipo de promociones le gustaría recibir por consumir productos de pastelería saludable?			
Viabilidad técnica	Promoción	¿Qué tipo de promociones le gustaría recibir por consumir productos de pastelería saludable?		
	Localización	¿En qué zona preferiría que se instale una pastelería saludable?		
	Diseño	¿Cómo califica el diseño de las instalaciones de otras pastelerías a las que asistió con anterioridad?		
Viabilidad económica financiera	Personal	¿Cómo califica la atención brindada por el personal de las pastelerías a las que asistió?		
	VAN	Análisis documental		
	TIR	Análisis documental		

Fuente: Elaboración propia

2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad.

2.4.1. Técnicas

2.4.1.1. Encuesta

Según Méndez (2013) para nuestra investigación la técnica a utilizar será la encuesta la cual será aplicada a 384 personas de la ciudad de Chiclayo con el objetivo de determinar los intereses, motivaciones y el grado de aceptación de nuestro producto.

2.4.2. Instrumentos

2.4.2.1. Cuestionario

De acuerdo con Muñoz (2011) el cuestionario “es la recolección de información que se realiza de forma escrita por medio de preguntas, abiertas, cerradas, dicotómicas, de opción múltiple, por rangos, etcétera” (p.119). En la presente investigación se aplicará a los encuestados un cuestionario el cual responderán en base a sus criterios para obtener resultados que tabularemos con el fin de obtener información representativa acerca de la problemática investigada.

2.4.3. Validez

La validez de la presente investigación se dará por medio del juicio de expertos en las variables estudiadas, con la finalidad de emplear los mejores y adecuados instrumentos de recolección de datos, brindando una propuesta pertinente.

2.4.4. Confiabilidad.

Según Hernández *et al.* (2014) la confiabilidad de los instrumentos se da de diferentes maneras dependiendo el alcance de la investigación, en la presente tesis la confiabilidad se dará por medio del análisis del Alfa de Cronbach, el cual debe superar el 0.800.

Tabla 5

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,813	23

Fuente: Programa SPSS

2.5. Procedimiento de análisis de datos.

De acuerdo con Hernández *et al.* (2014) el análisis de los datos recabados se realizará sobre la matriz de datos utilizando el programa SPSS versión 22 y Microsoft Excel, para lo cual se efectuará el siguiente procedimiento utilizando el método estadístico descriptivo (p. 272):

- i. Selección de un software apropiado para analizar los datos encontrados.
- ii. Ejecución del programa SPSS y Excel.
- iii. Análisis descriptivo de los datos de la variable Plan de negocios.
- iv. Evaluación de la confiabilidad y validez lograda por la encuesta realizada.
- v. Análisis mediante pruebas estadísticas de la hipótesis planteada.
- vi. Análisis adicionales.
- vii. Presentación de los resultados mediante tablas y figuras en términos porcentuales y de frecuencia a través del programa Excel.

2.6. Aspectos éticos

Según Ojeda, Quintero y Machado (2007) los principios éticos son un factor preponderante en la conducta del investigador ya que dichos criterios están presentes en la producción de un nuevo conocimiento, permitiéndonos reflexionar acerca de los límites que debemos tomar en cuenta al realizar una investigación.

Así mismo, teniendo en cuenta el Reporte Belmont para proteger a las personas participantes de la investigación se tuvo en cuenta los siguientes criterios éticos:

- a) Consentimiento informado: las personas estuvieron de acuerdo de ser partícipes de la encuesta siendo debidamente informados de los alcances de la misma
- b) Confidencialidad: Se guardó total protección de los datos de las personas fueron encuestadas, como de la privacidad de la información proporcionada por ellos.
- c) Evaluación de riesgo beneficio: se informó a los participantes de la encuesta que los resultados de los datos proporcionados no serán utilizados con fines diferentes a los propuestos

2.7. Criterios de rigor científico.

Guba (1980) señala que se deben tener en cuenta cuatro criterios de rigor científico al realizar una investigación científica (p. 152):

- a) Valor de verdad: existe una validez interna entre los datos recogidos en la investigación y la realidad que representa estos datos, ya que las personas que participaron en la encuesta fueron debidamente informadas de cómo responder de manera correcta en base a sus motivaciones e intereses.
- b) Aplicabilidad: los resultados de la investigación son aplicables a otros contextos, ya que los antecedentes y el marco teórico referenciado comprueban esto.
- c) Consistencia: la validez de los instrumentos de recolección nos demuestra la fiabilidad de los datos.
- d) Neutralidad: el analizar los datos estadísticamente a través de un software como el SPSS garantizan la objetividad de los resultados.

CAPÍTULO III. RESULTADOS

3.1. Tablas y Figuras

Tabla 6

Edad de los encuestados

Sexo	Frecuencia	Porcentaje
18 a 24 años	121	32%
25 a 44 años	182	47%
45 a 64 años	59	15%
65 años a más	22	6%
Total	384	100%

Fuente: Encuesta realizada

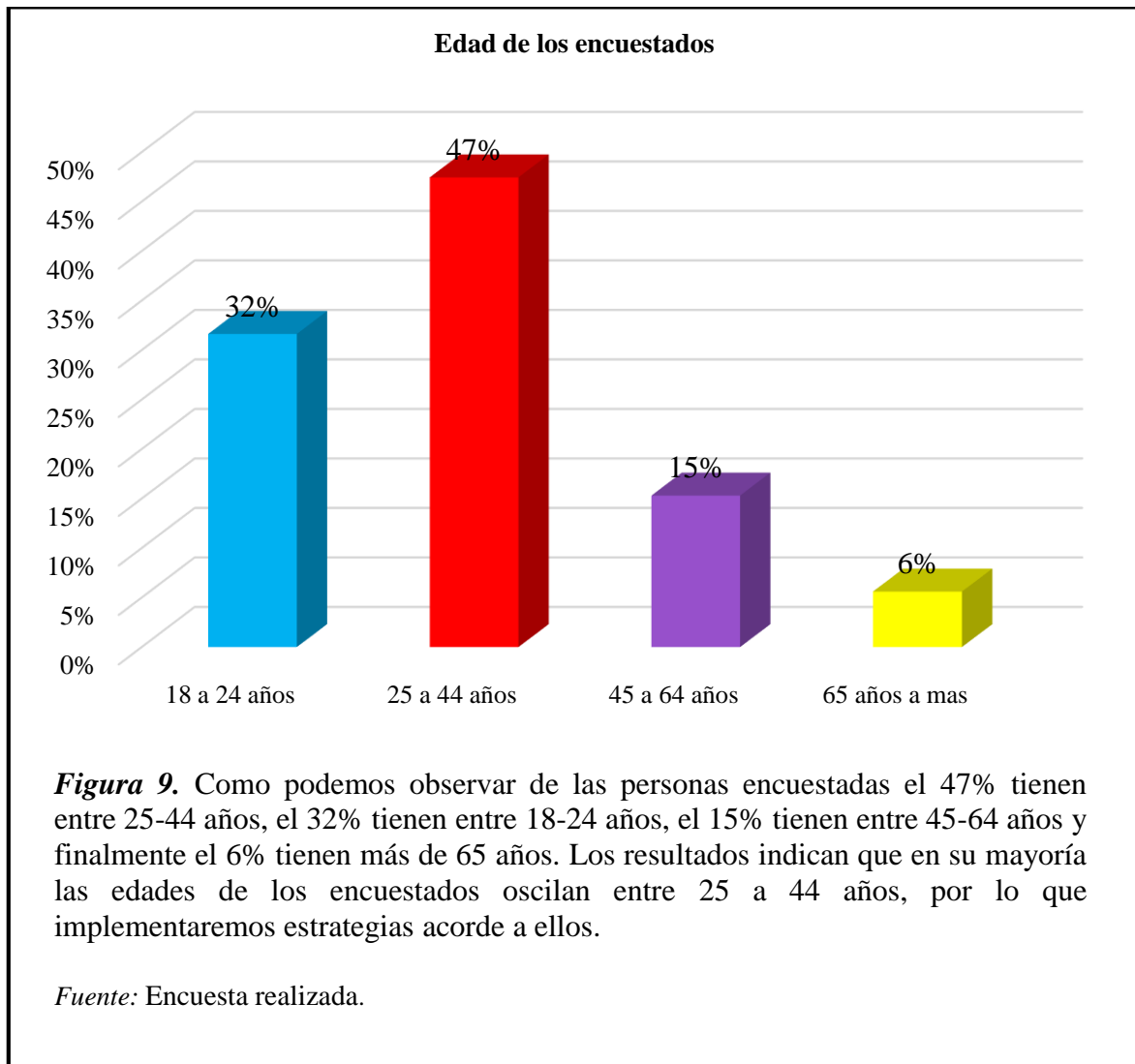


Tabla 7

Frecuencia de consumo de productos de pastelería

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
Casi nunca	59	15%
Algunas veces	133	35%
Casi siempre	114	30%
Siempre	78	20%
Total	384	100%

Fuente: Encuesta realizada.

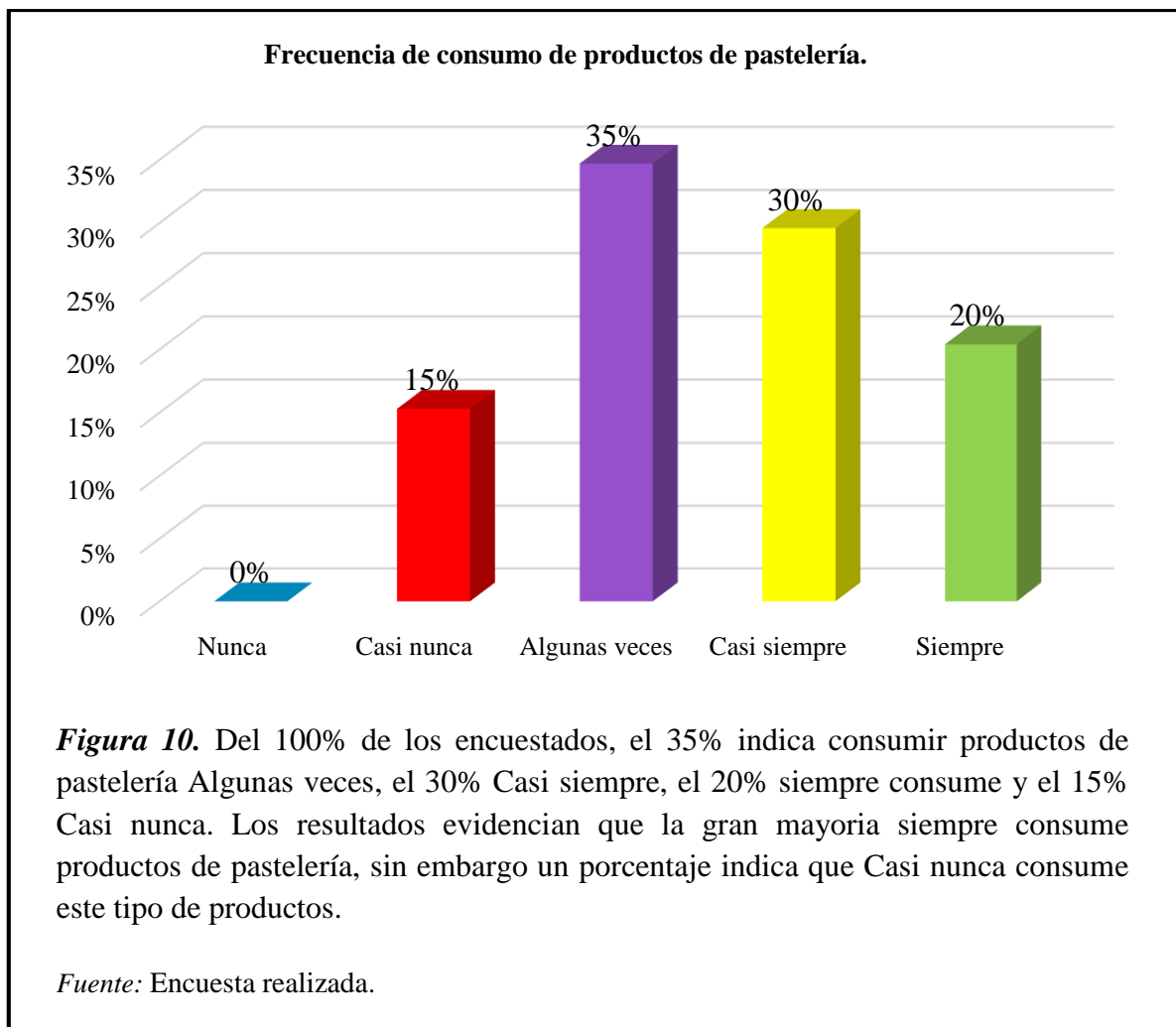


Tabla 8

Cuántas veces al mes compra productos de pastelería

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
1 vez al mes	88	23%
2 veces al mes	108	28%
3 veces al mes	94	24%
4 veces al mes	76	20%
Otras veces	18	5%
Total	384	100%

Fuente: Encuesta realizada.

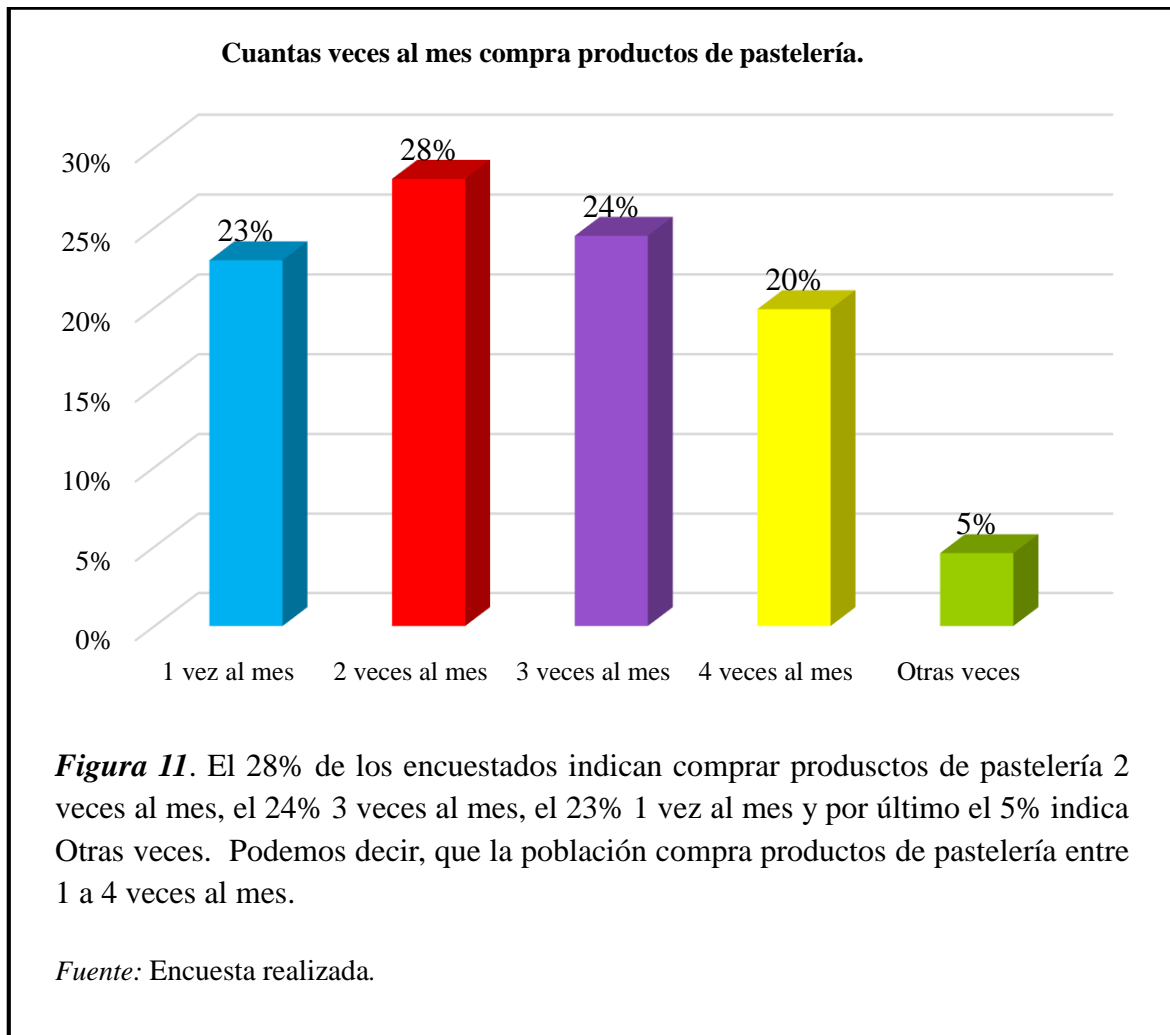


Tabla 9

Ocasiones para la compra de un producto de pastelería

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Cumpleaños	123	32%
Ocasiones especiales	100	26%
Días festivos	35	9%
Regalo	84	22%
Antojo	42	11%
Total	384	100%

Fuente: Encuesta realizada.

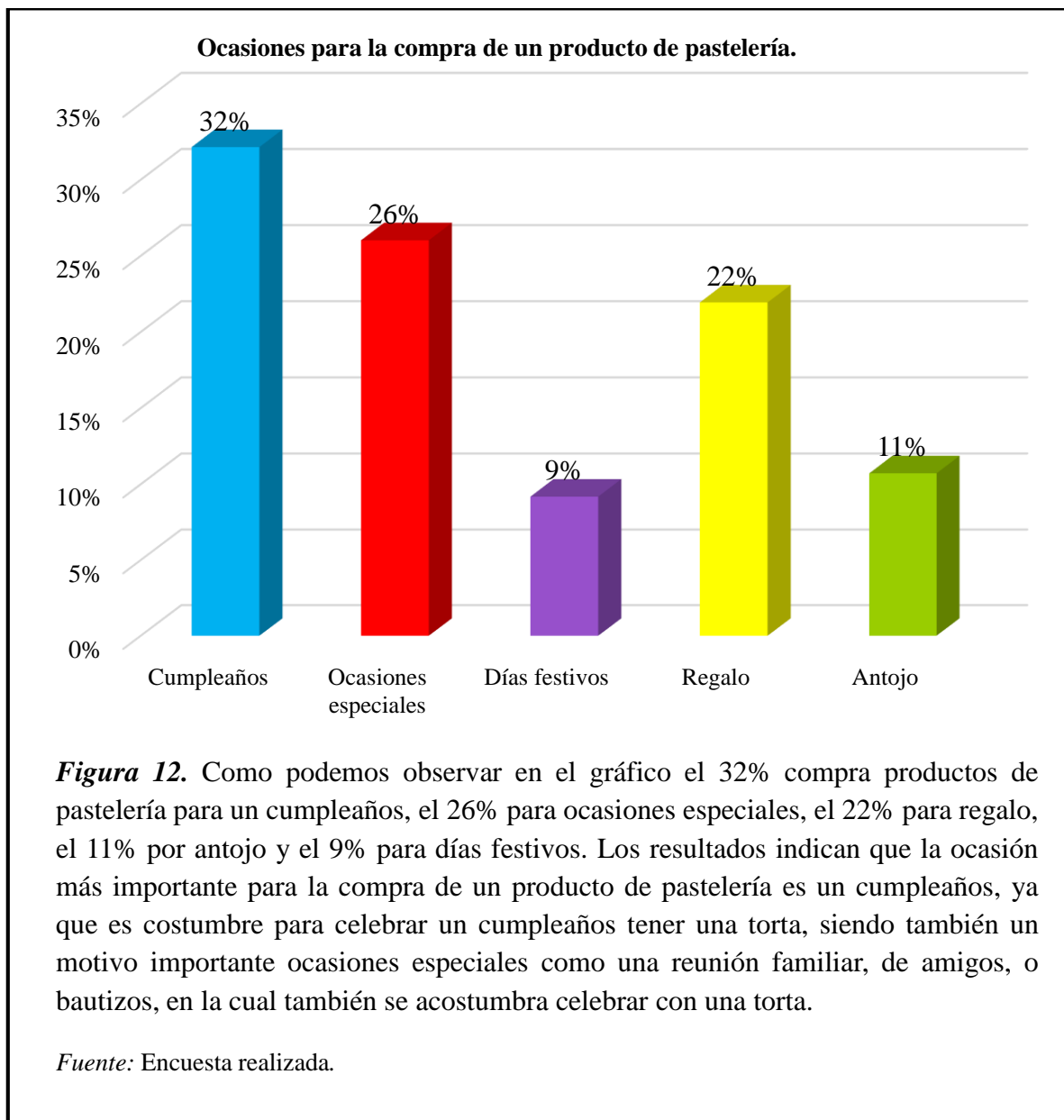


Tabla 10

Momento del día que prefiere acudir a una pastelería

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Mañana	45	12%
Tarde	182	47%
Noche	157	41%
Total	384	100%

Fuente: Encuesta realizada.

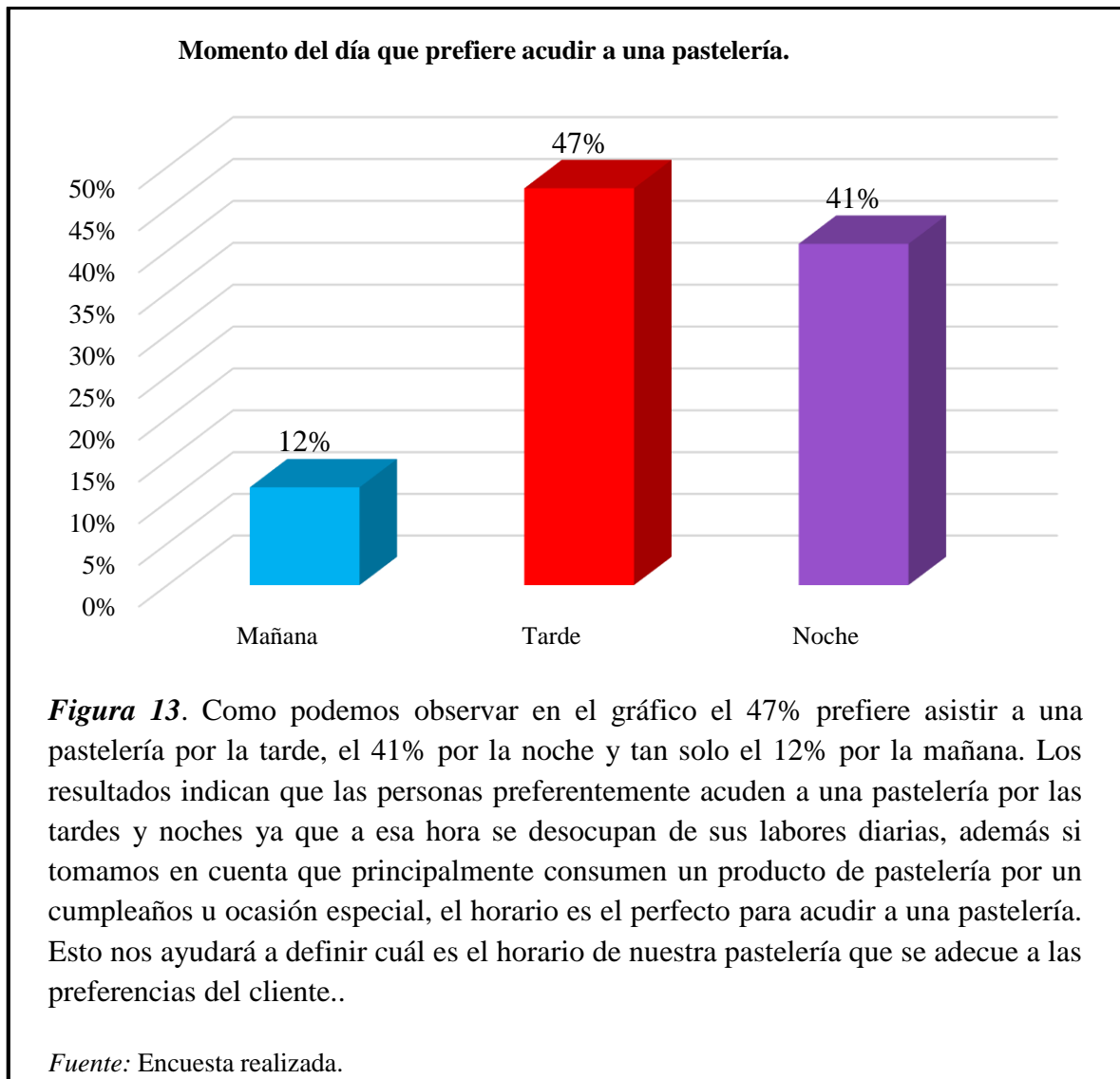


Tabla 11

Compañía con la que asiste a una pastelería

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Familiares	143	37%
Amigos	114	30%
Compañeros de trabajo	61	16%
Pareja	45	12%
Solo	21	6%
Total	384	100%

Fuente: Encuesta realizada.

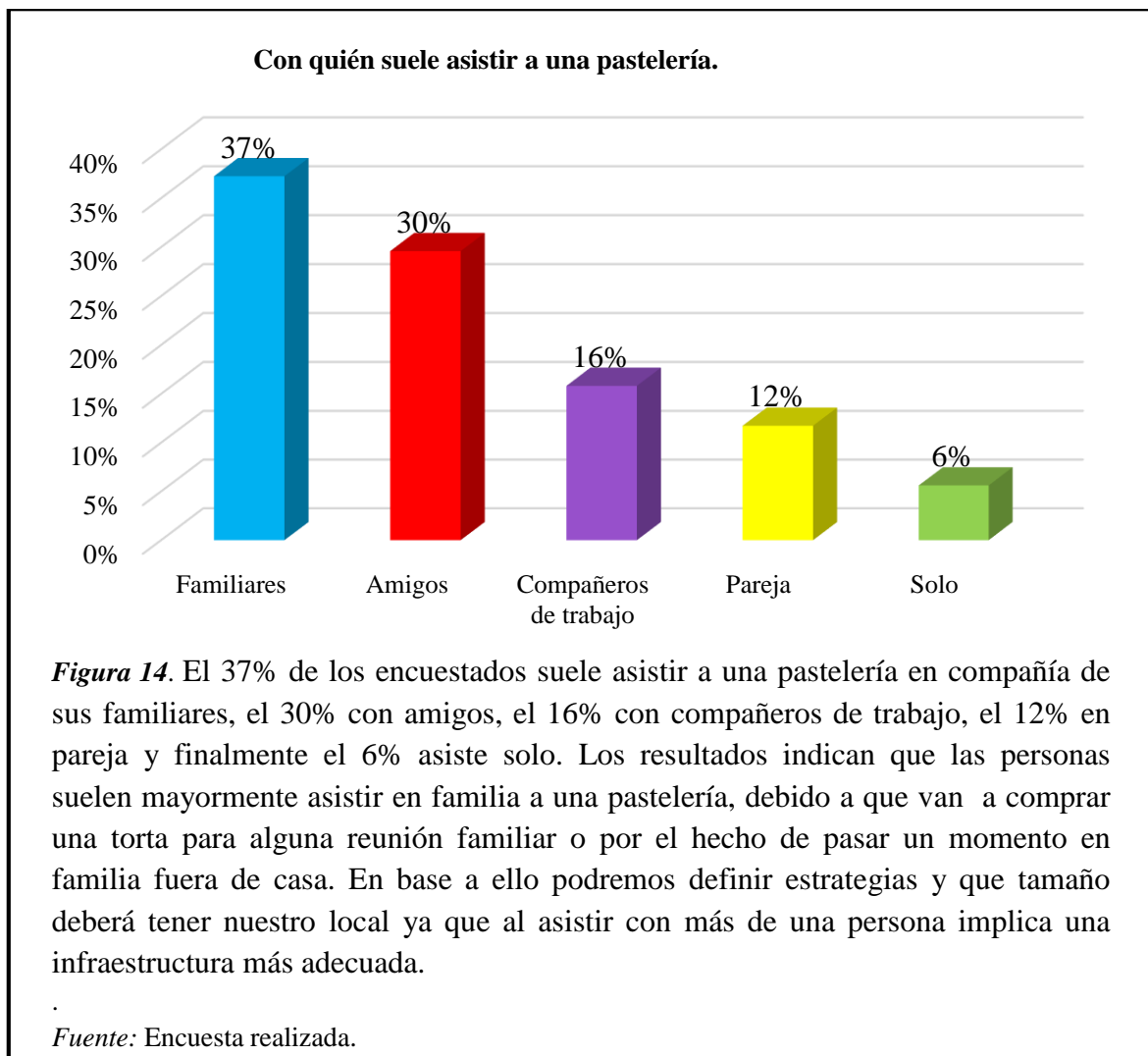


Tabla 12

Consumo productos de pastelería a base de insumos naturales

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Si	227	59%
No	157	41%
Total	384	100%

Fuente: Encuesta realizada.

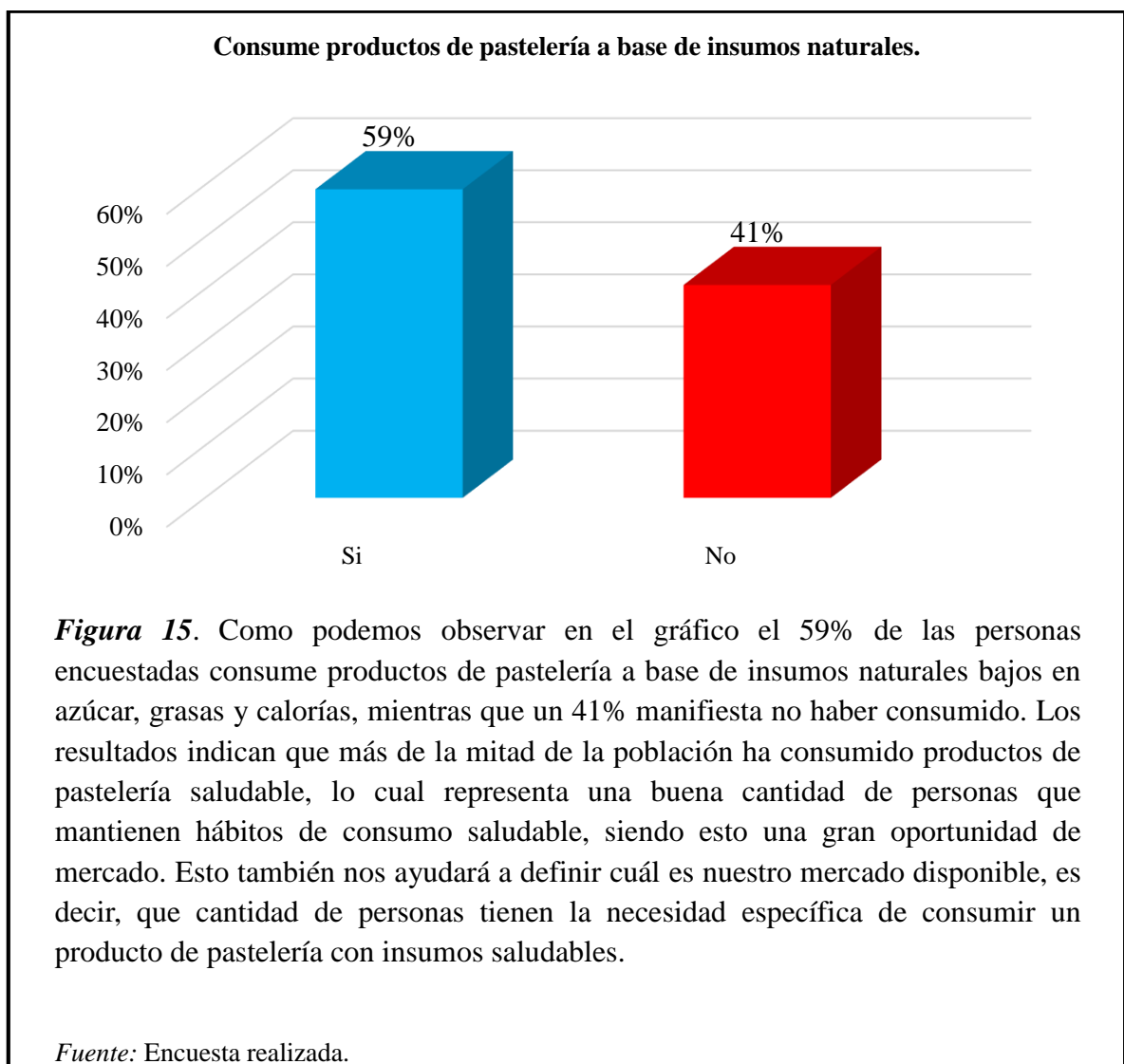


Tabla 13

Motivos para consumir productos de pastelería saludable

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Preservar la salud	167	43%
Cuidado de su aspecto físico	159	41%
Indicación médica	22	6%
Por novedad	36	10%
Total	384	100%

Fuente: Encuesta realizada.

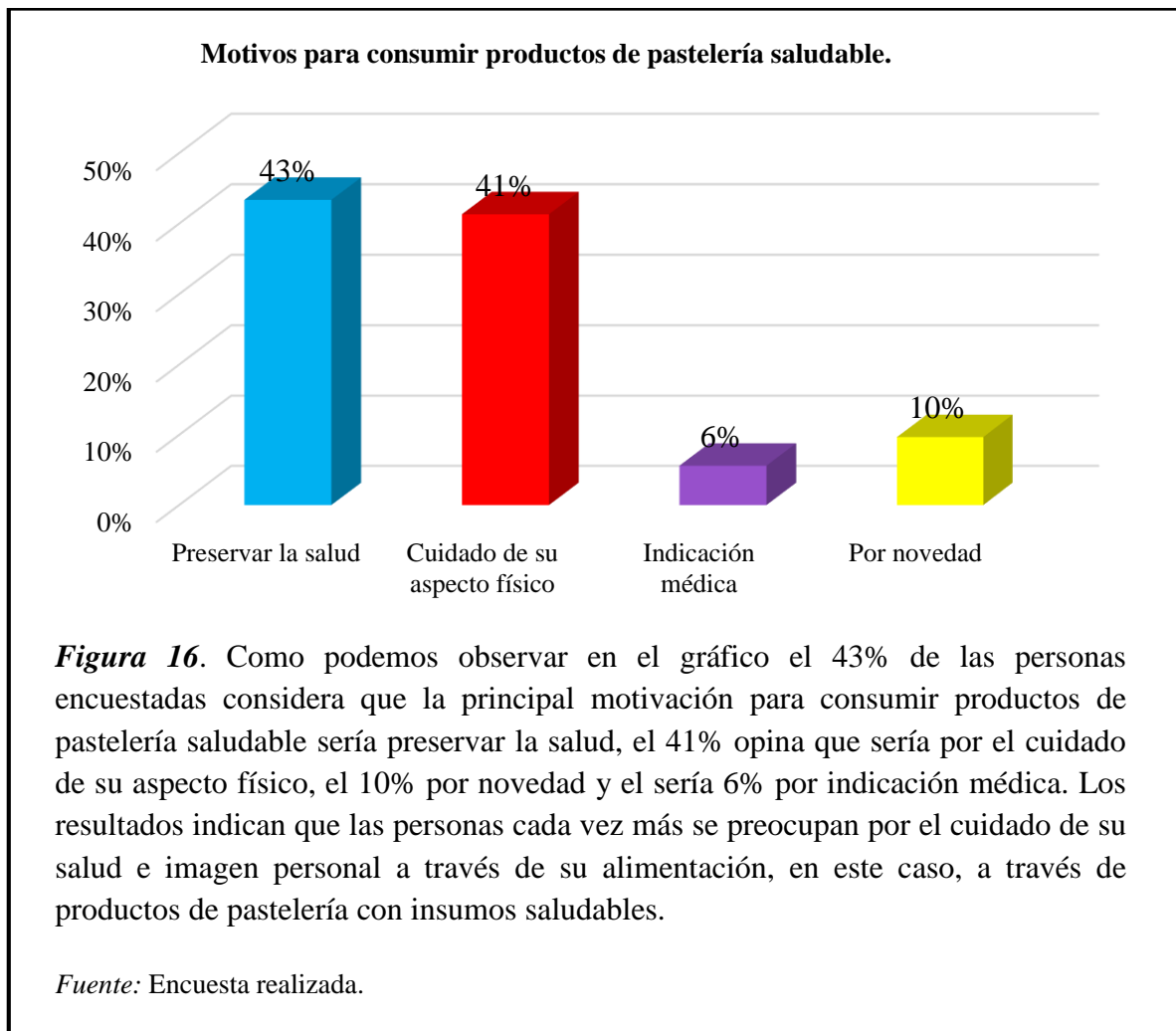


Tabla 14

Dificultades para consumir productos saludables

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Desconocimiento de lugares donde adquirirlos	161	42%
Desconocimiento de estos productos	116	30%
Precios altos	69	18%
No le gusta el sabor	38	10%
Total	384	100%

Fuente: Encuesta realizada.

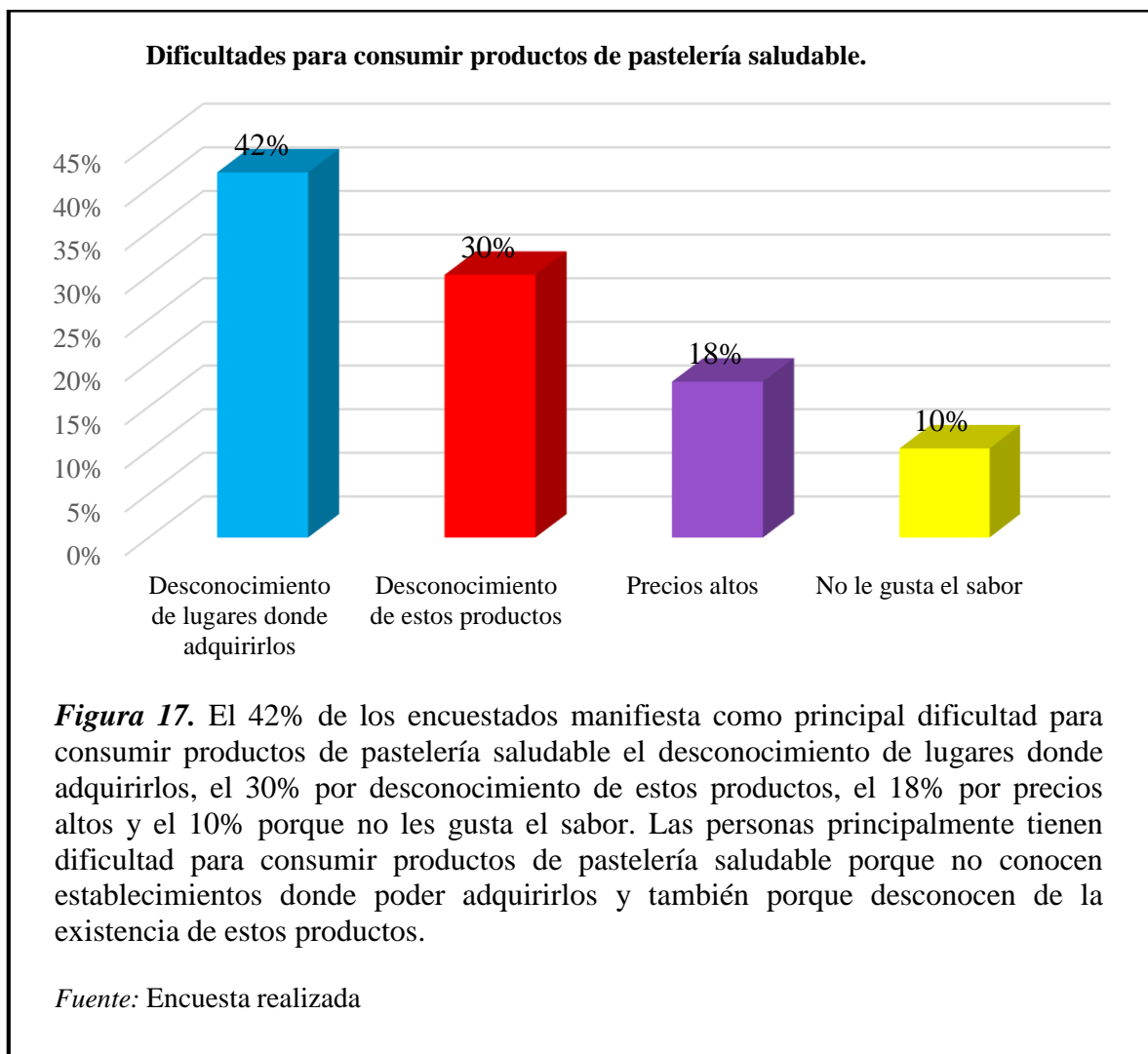


Tabla 15

Personas dispuestas a consumir productos de pastelería saludable en un nuevo establecimiento en Chiclayo

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Definitivamente sí	90	23%
Probablemente sí	251	65%
No estoy seguro	24	6%
Probablemente no	19	5%
Definitivamente no	0	0%
Total	384	100%

Fuente: Encuesta realizada.

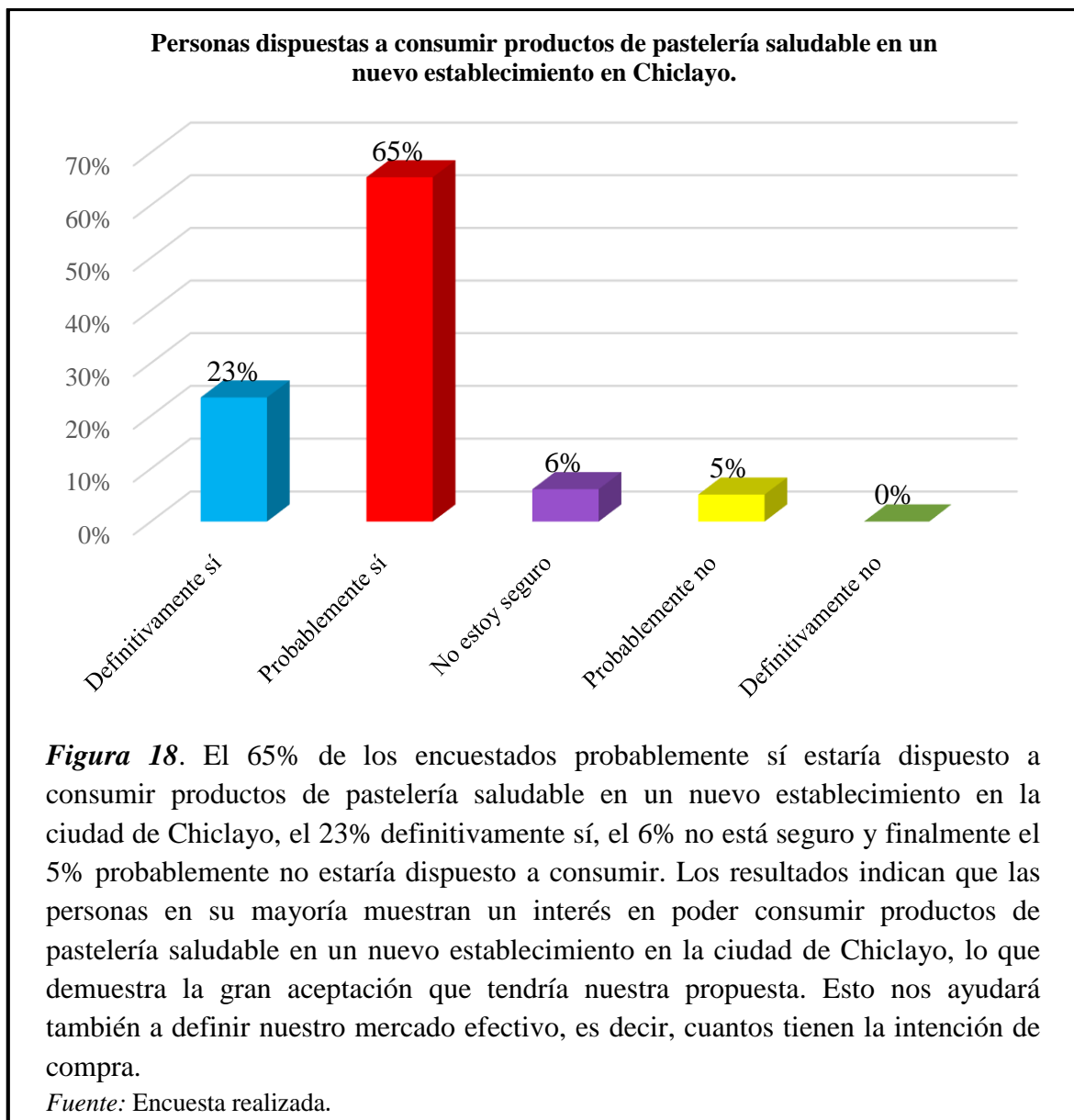


Tabla 16

Lugares donde suele adquirir productos de pastelería

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
D' Mela	129	34%
Estación Cake	80	21%
Chanis	74	19%
Dangao	39	10%
Otros	62	16%
Total	384	100%

Fuente: Encuesta realizada.

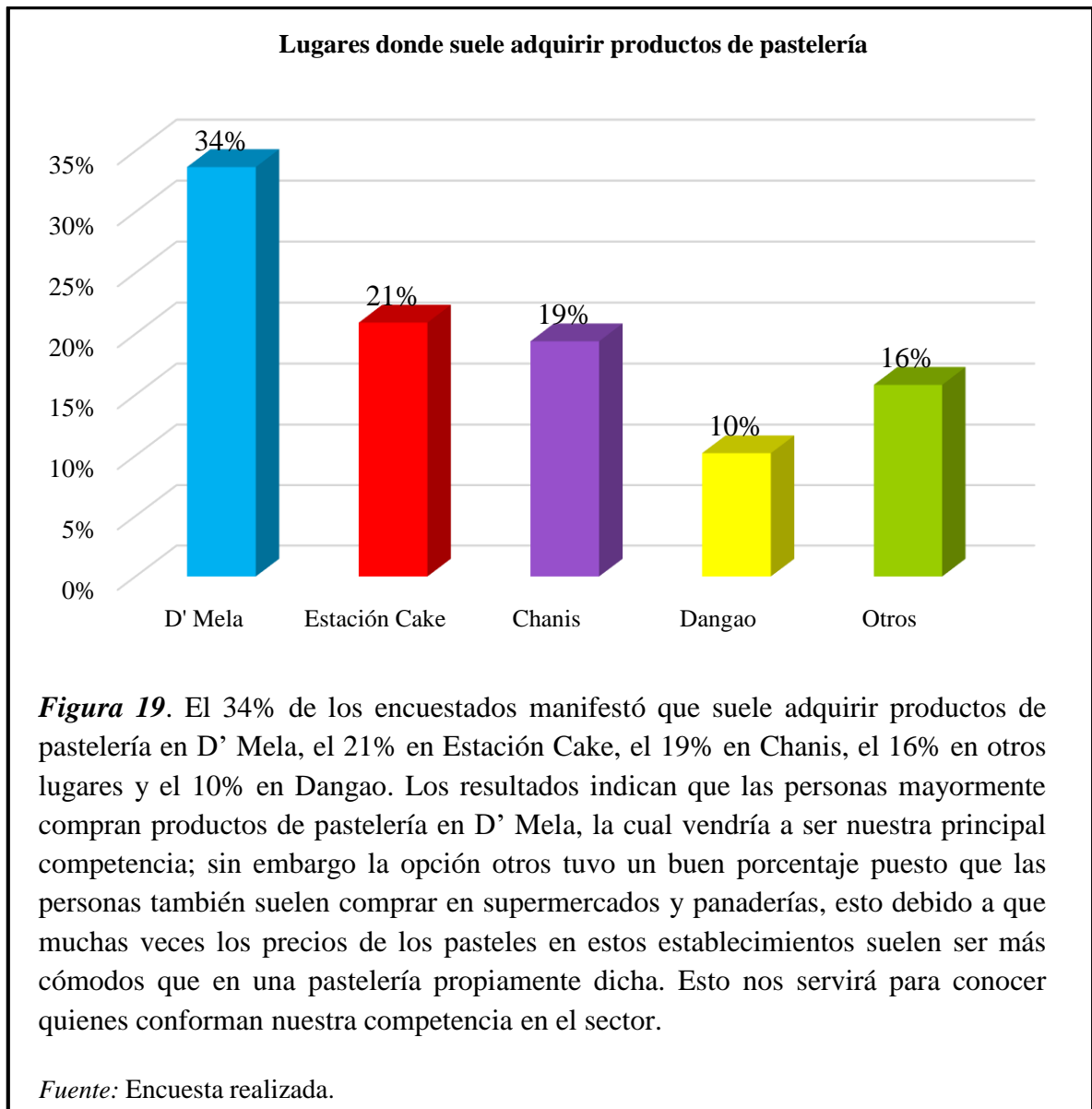


Tabla 17

Productos que le gustaría encontrar en una pastelería saludable

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Torta entera	82	21%
Torta en porciones	94	24%
Postres dulces	159	41%
Cupcakes	49	13%
Total	384	100%

Fuente: Encuesta realizada.

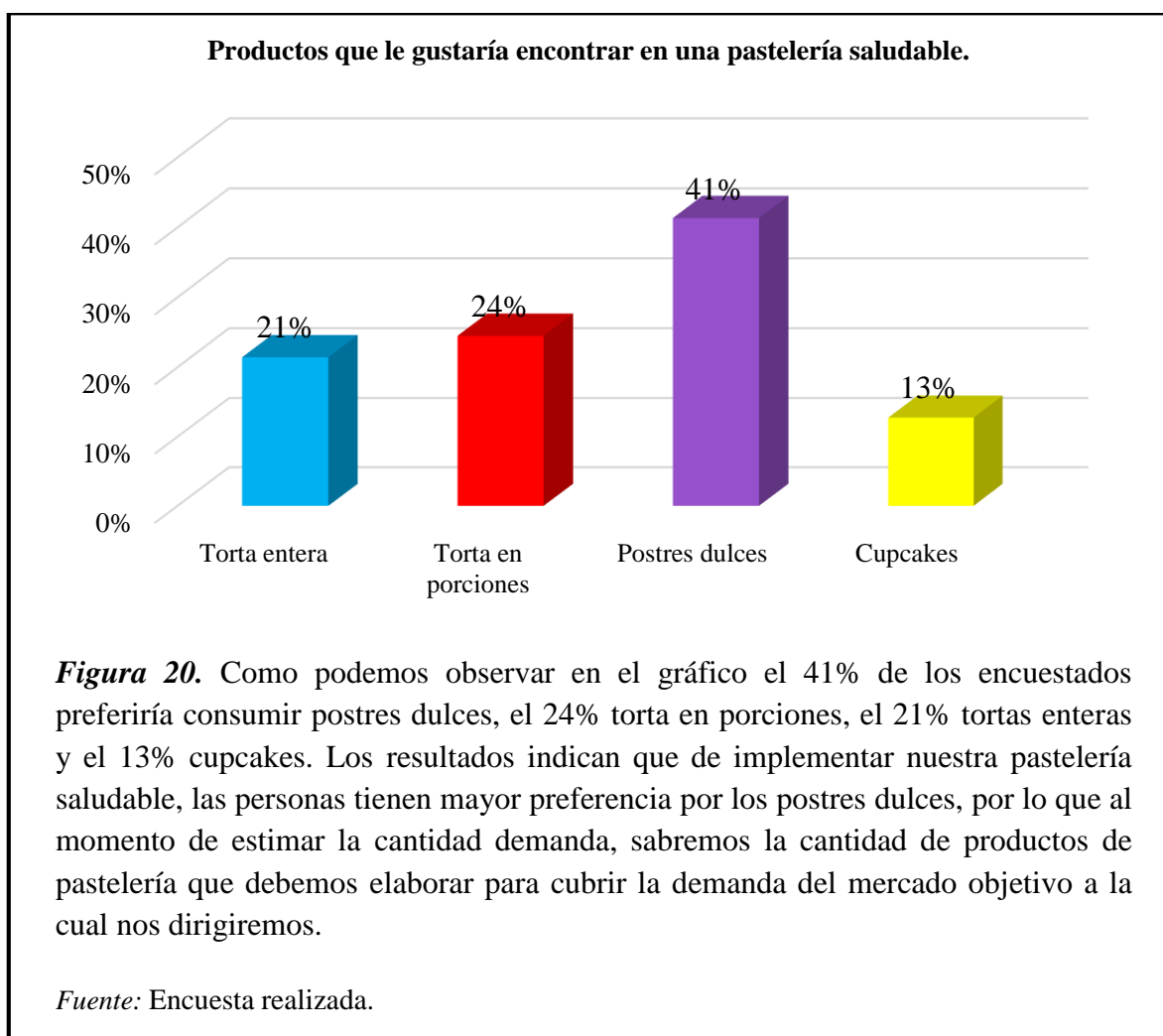


Tabla 18

Atributo principal al momento de adquirir un producto de pastelería saludable

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Precio	57	15%
Sabor	116	30%
Calidad	116	30%
Variedad	67	17%
Presentación	28	8%
Total	384	100%

Fuente: Encuesta realizada.

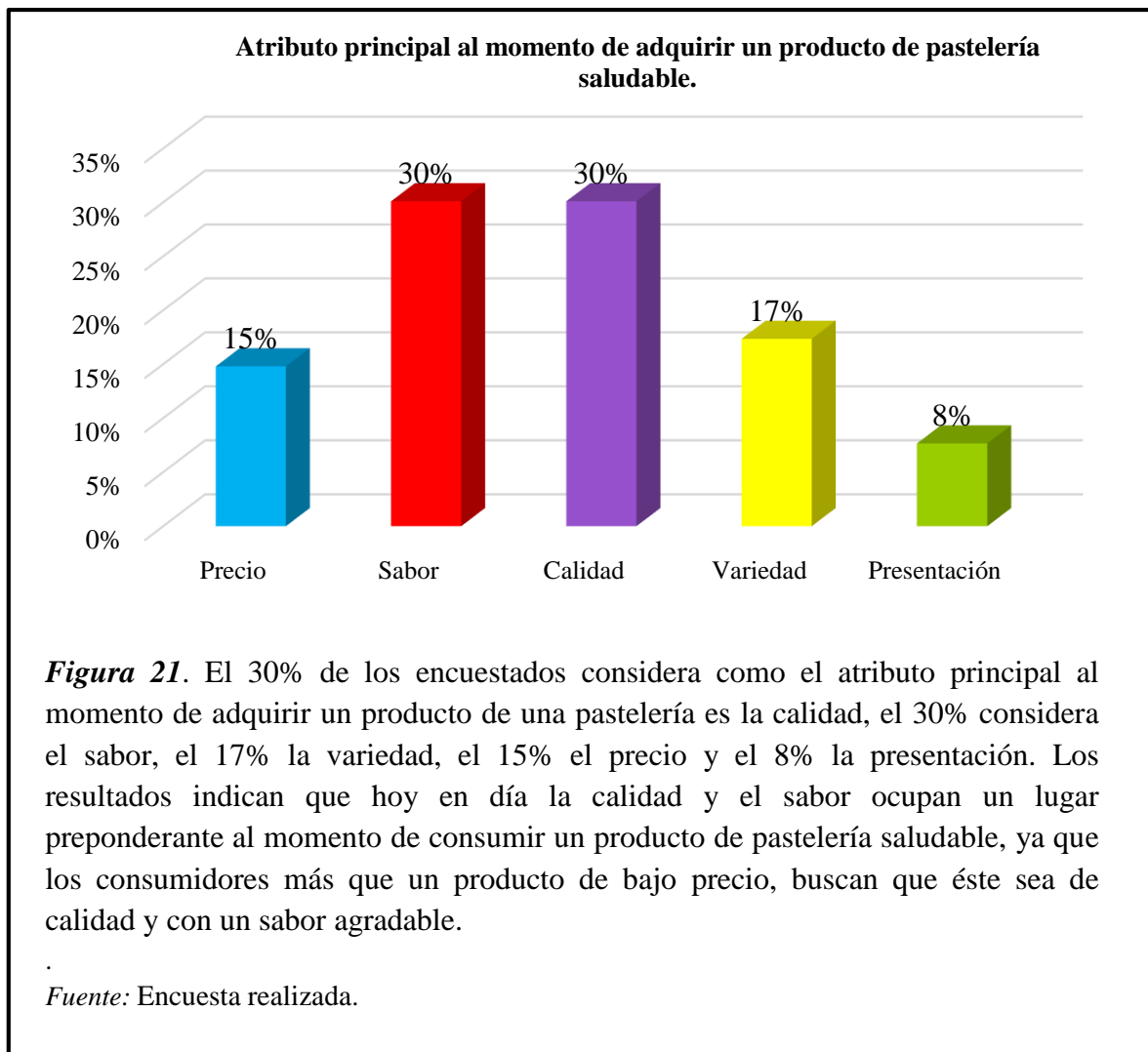


Tabla 19

Servicios adicionales que le gustaría encontrar en una pastelería saludable

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Wifi	182	47%
Delivery	108	28%
Pago con tarjeta	51	13%
Préstamo de diarios	27	7%
Préstamo de libros	16	4%
Total	384	100%

Fuente: Encuesta realizada.

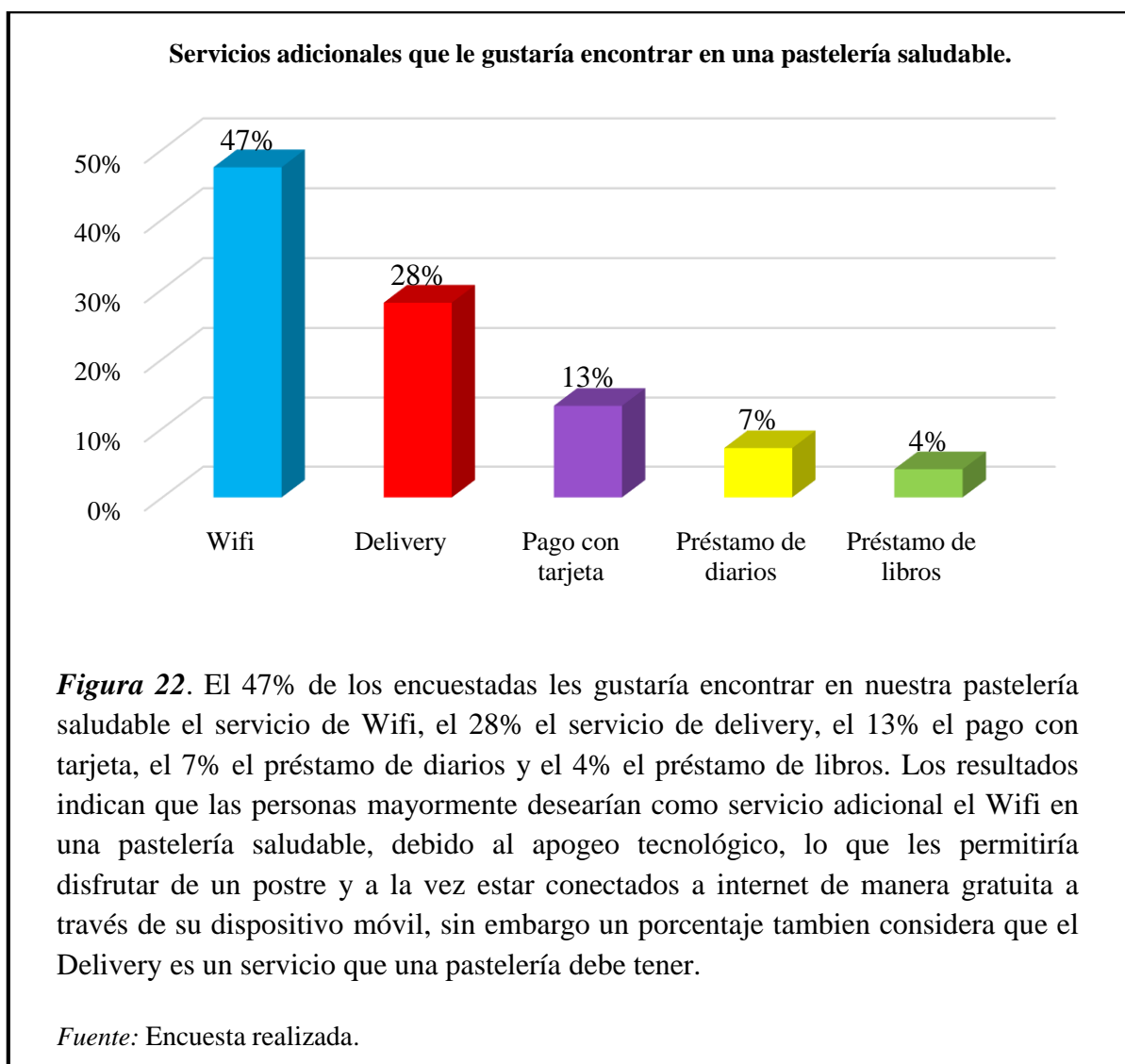


Tabla 20

Ingreso promedio mensual

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
S/.700 a S/.1200	57	15%
S/.1210 a S/.1700	112	29%
S/.1710 a S/.2200	135	35%
S/.2210 a más	80	21%
Total	384	100%

Fuente: Encuesta realizada.

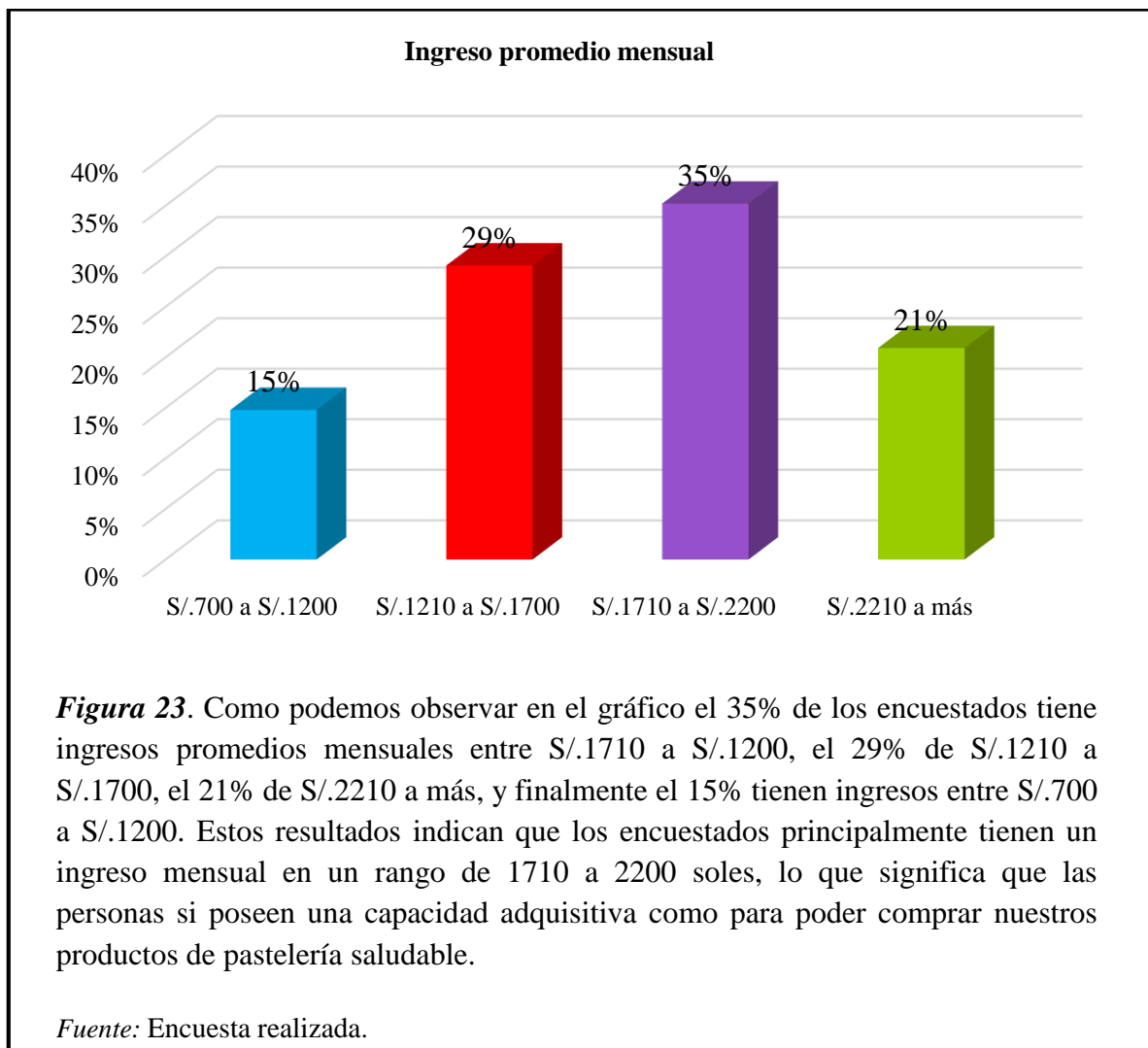


Tabla 21

Monto dispuesto a pagar por una torta entera de 1kilo con insumos saludables

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
De S/.35 a S/.44	165	43%
De S/.45 a S/.59	139	36%
De S/.60 a S/.74	53	14%
De S/.75 a más	27	7%
Total	384	100%

Fuente: Encuesta realizada.

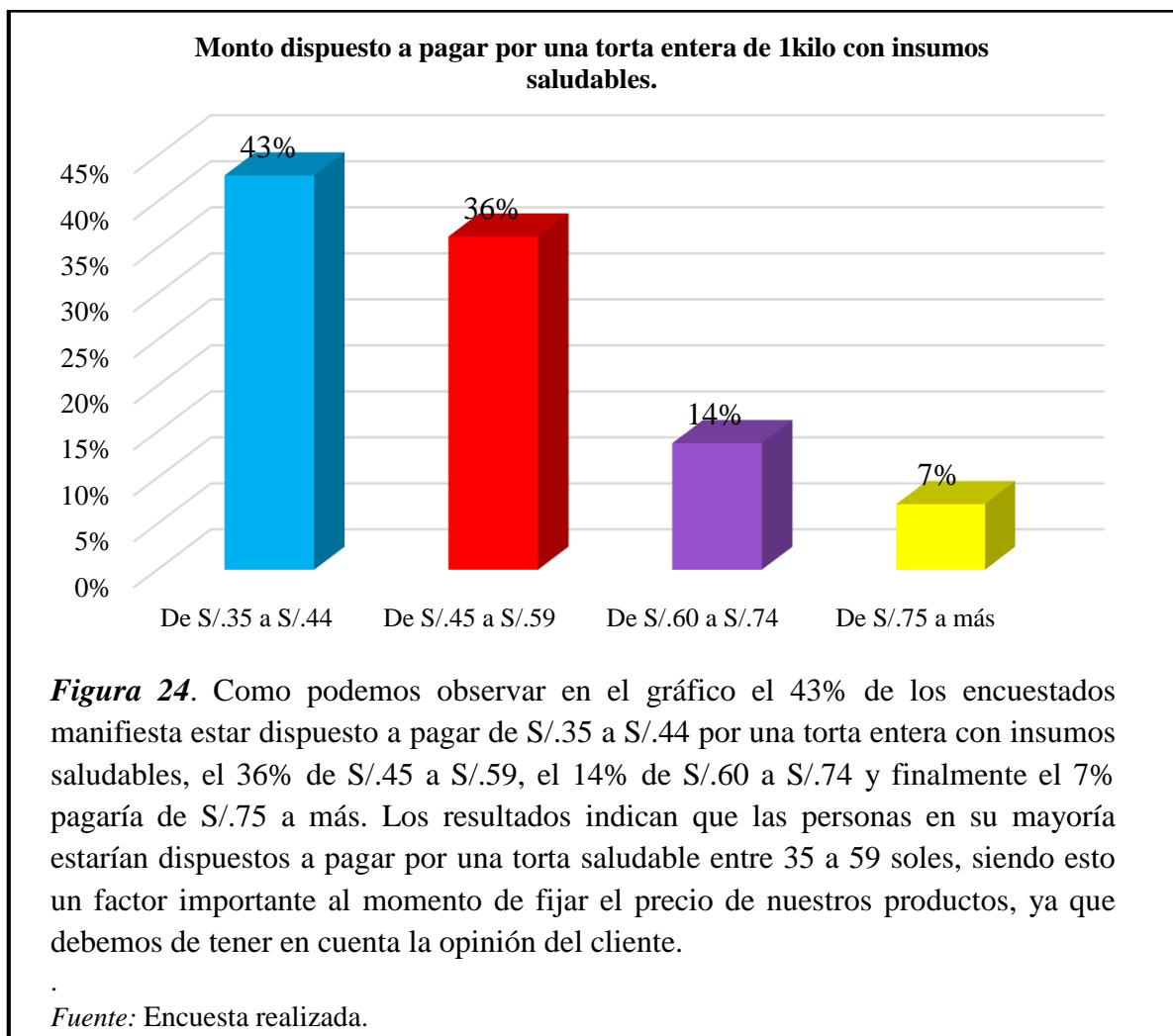


Tabla 22

Monto dispuesto a pagar por una porción de torta

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
De S/.3 a S/.5	182	47%
De S/.6 a S/.8	172	45%
De S/.9 a S/.11	30	8%
Total	384	100%

Fuente: Encuesta realizada.

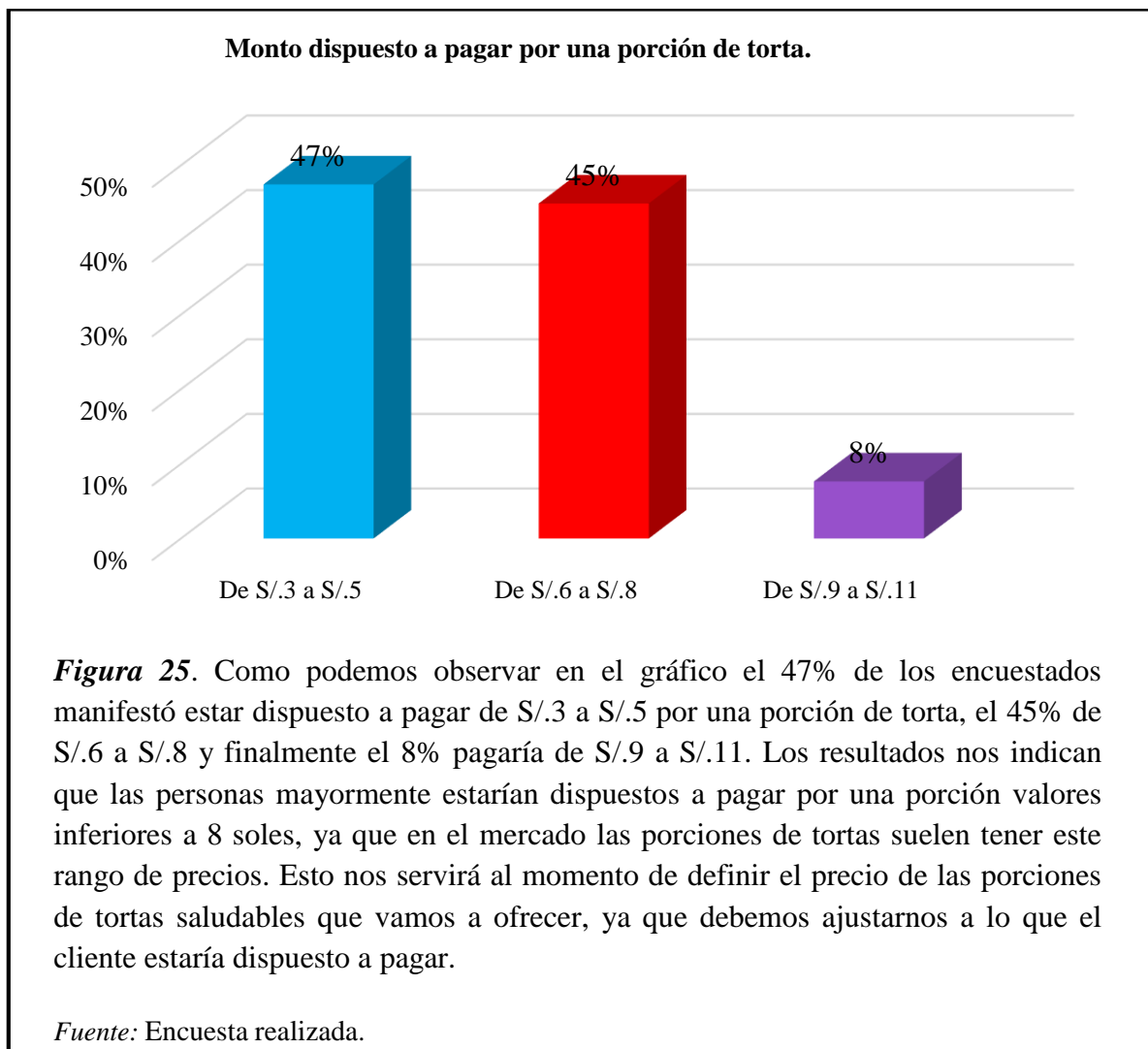


Tabla 23

Qué medio utilizaría para recibir información de una pastelería saludable

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Redes sociales	168	44%
Página web	80	21%
Aplicativo móvil	84	22%
Televisión	43	11%
Radio	9	2%
Total	384	100%

Fuente: Encuesta realizada.

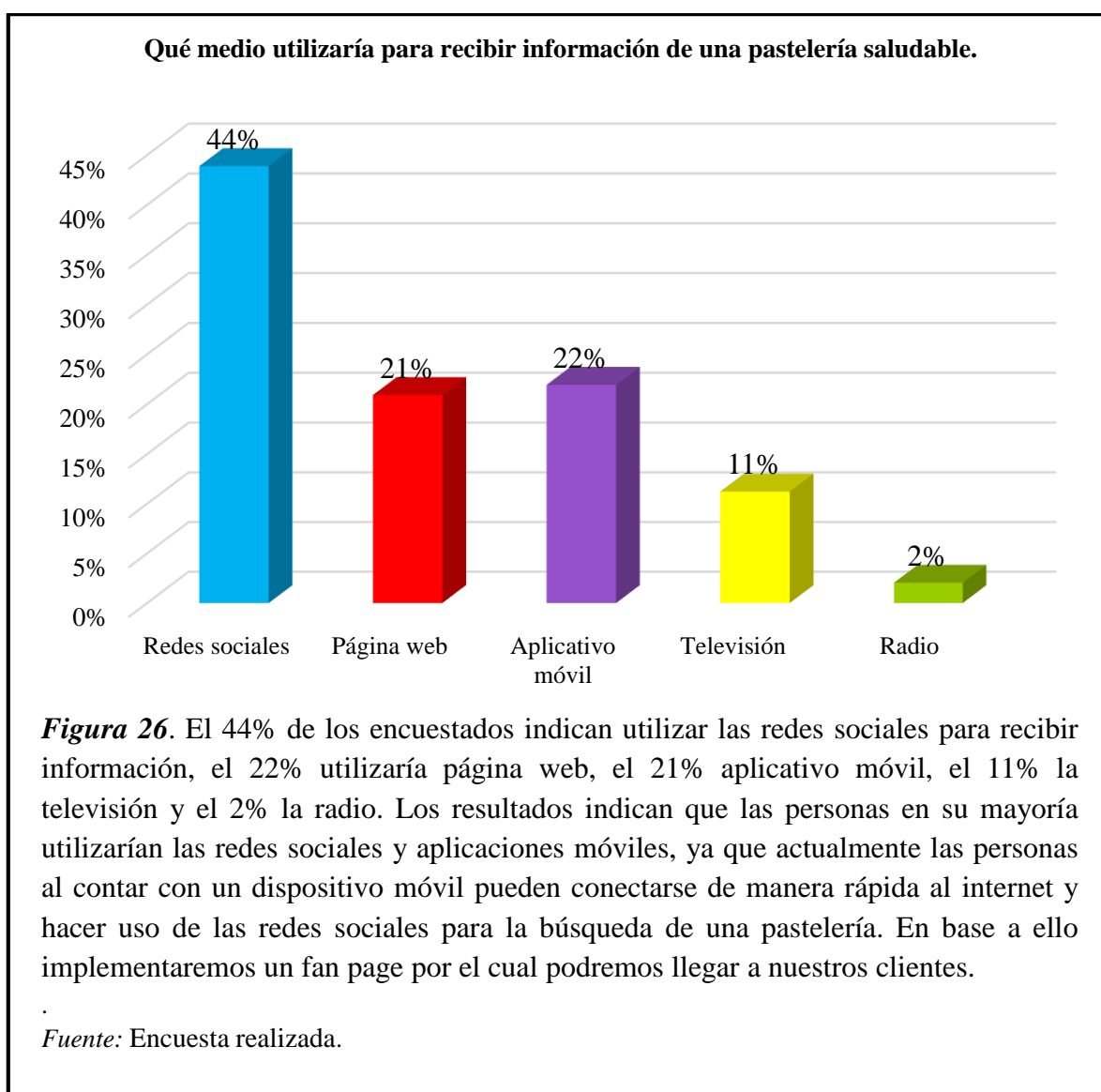


Tabla 24

Interés en adquirir los productos de pastelería de manera online a través de la red social Facebook.

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Nada interesante	25	7%
Poco interesante	43	11%
Interesante	200	52%
Muy interesante	116	30%
Total	384	100%

Fuente: Encuesta realizada.

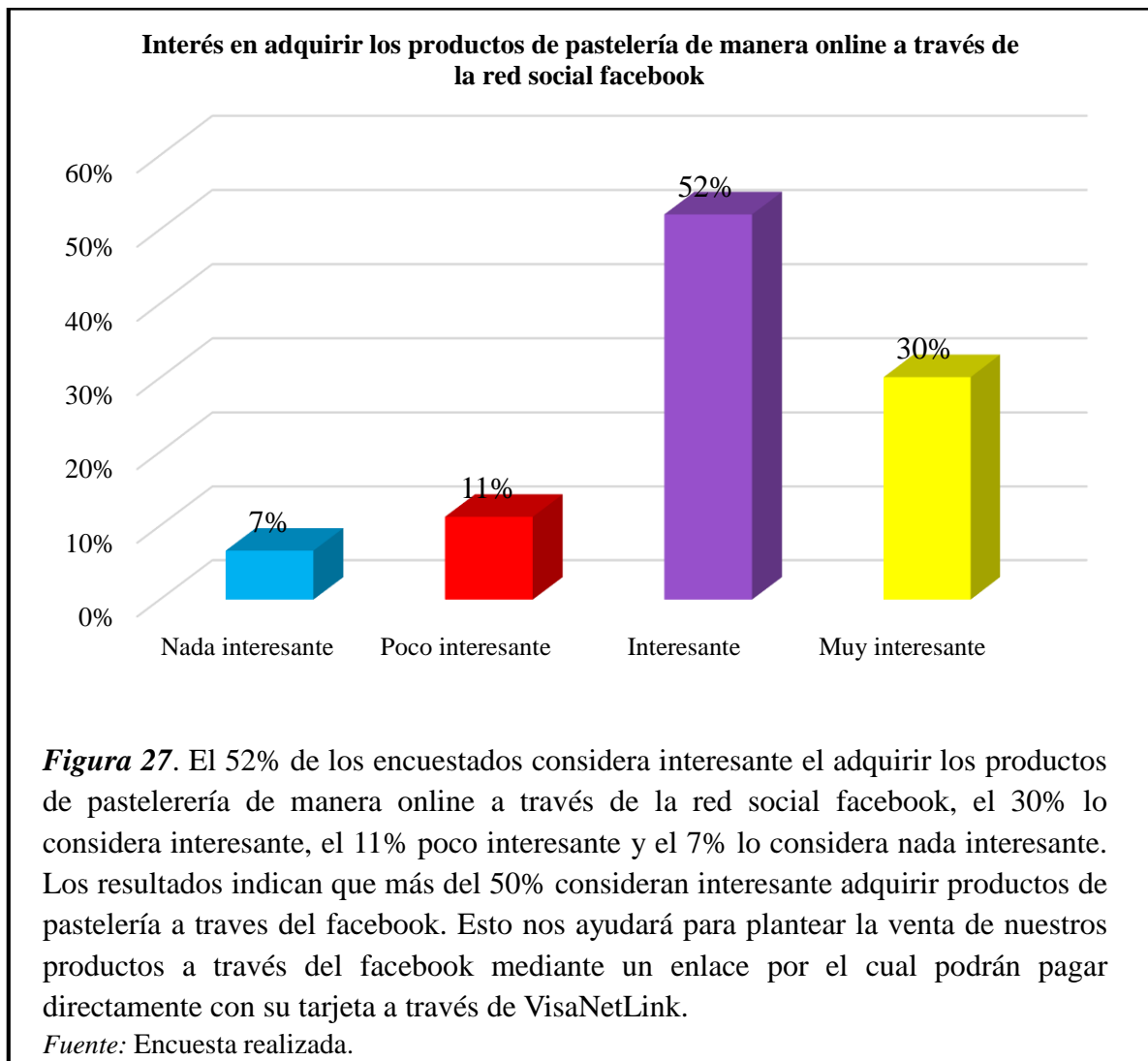


Tabla 25

Promociones que le gustaría recibir en una pastelería saludable

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Descuentos especiales	141	37%
Dos por uno	114	30%
Sorteos	45	12%
Cupones	49	13%
Recuerdos	35	9%
Total	384	100%

Fuente: Encuesta realizada.

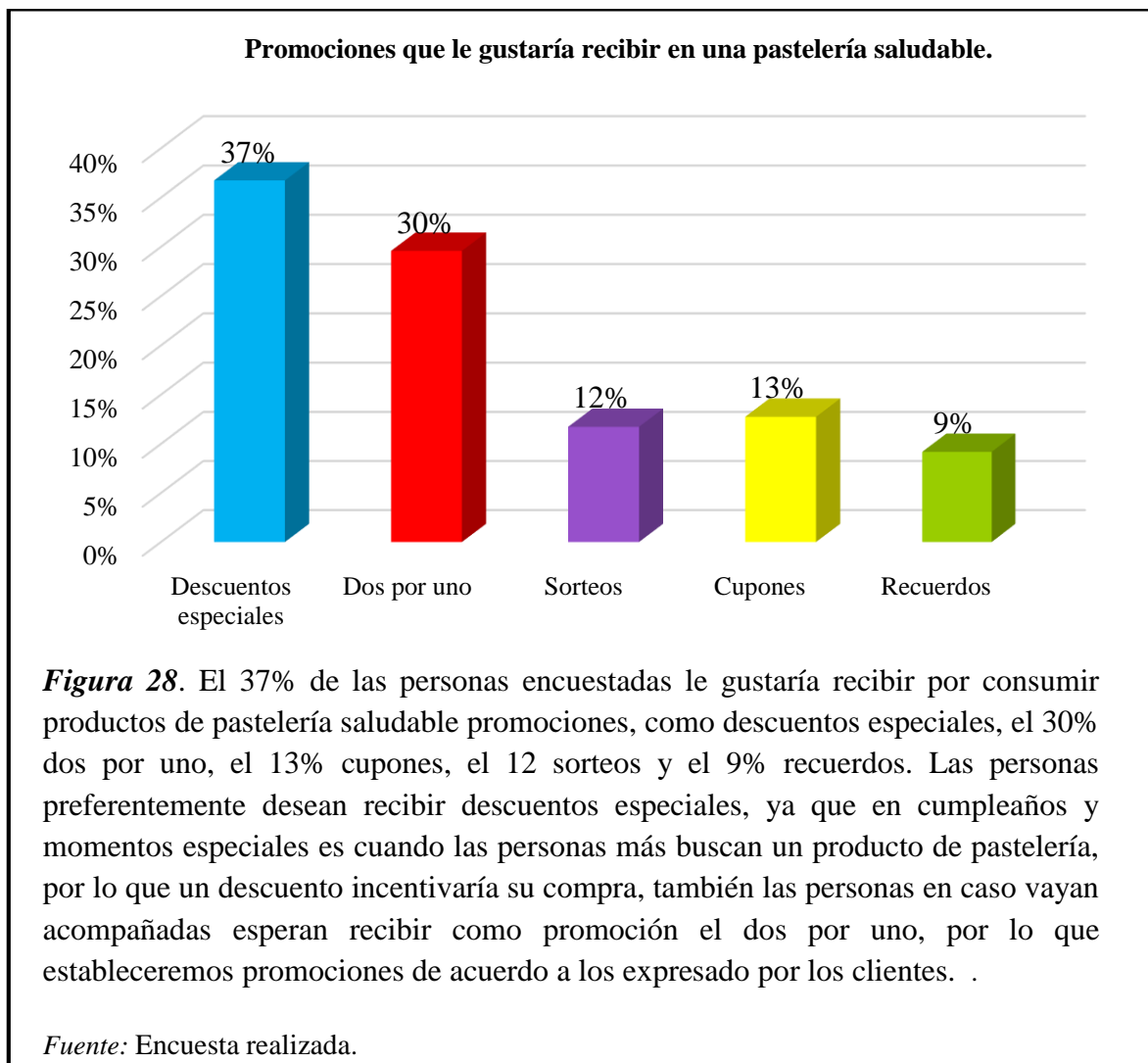


Tabla 26

Zona de preferencia para la instalación de una pastelería saludable

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Centro de Chiclayo	184	48%
Santa Victoria	104	27%
José Leonardo Ortiz	63	16%
La Victoria	33	9%
Total	384	100%

Fuente: Encuesta realizada.

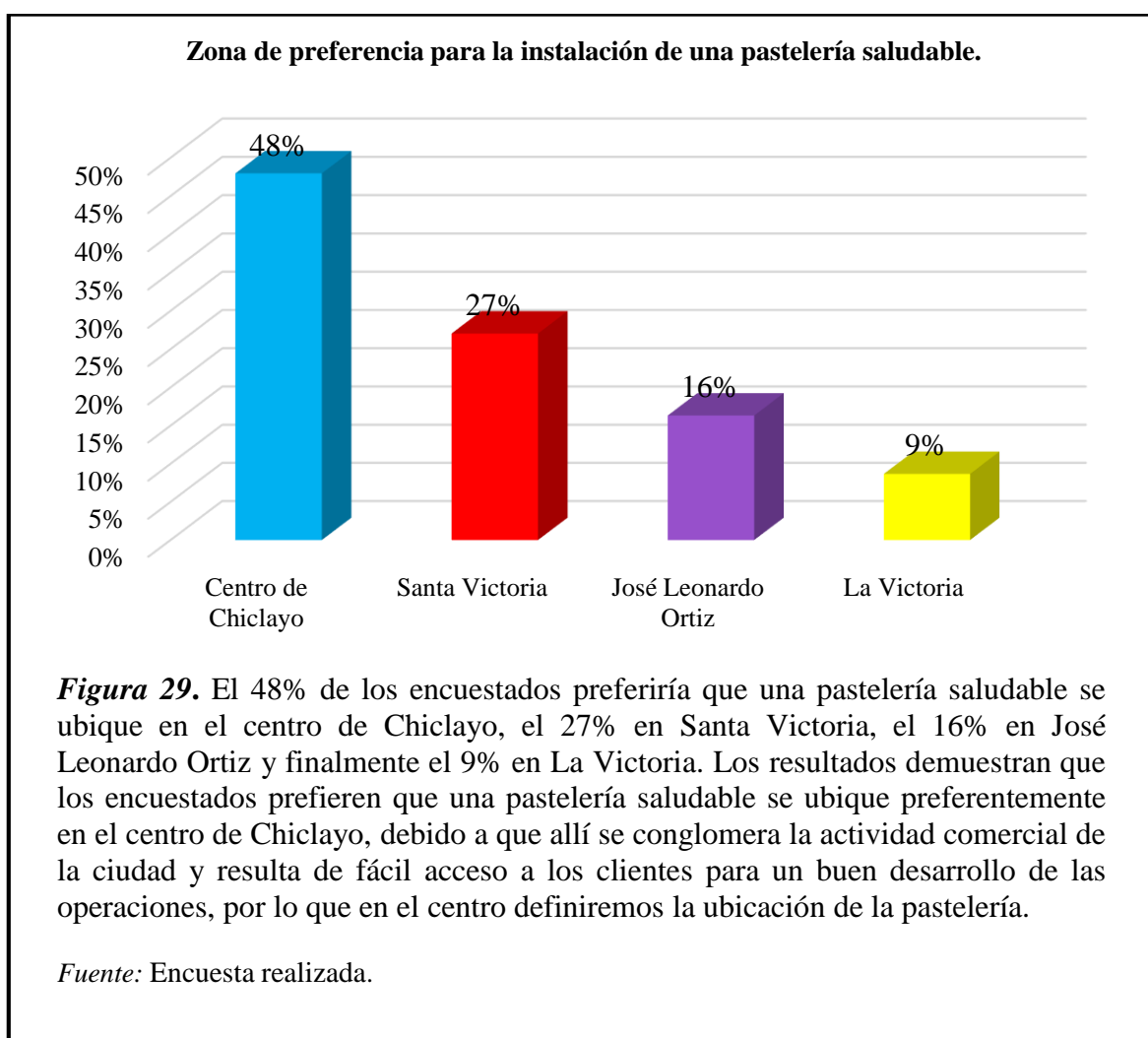


Tabla 27

Calificación de las instalaciones de las pastelerías a las que asistió

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Muy mala	25	7%
Mala	102	27%
Regular	137	36%
Buena	84	22%
Muy buena	36	9%
Total	384	100%

Fuente: Encuesta realizada.

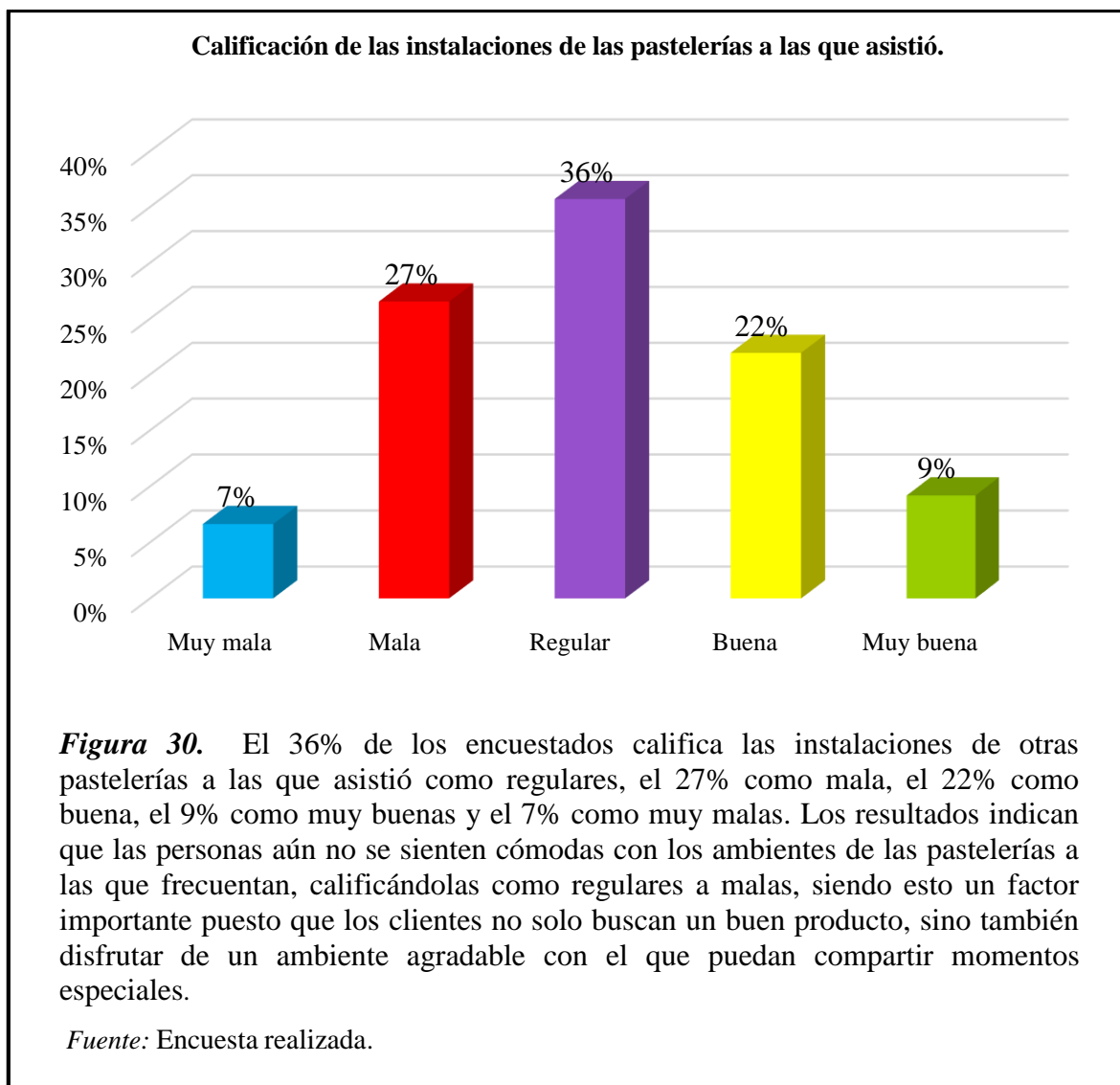
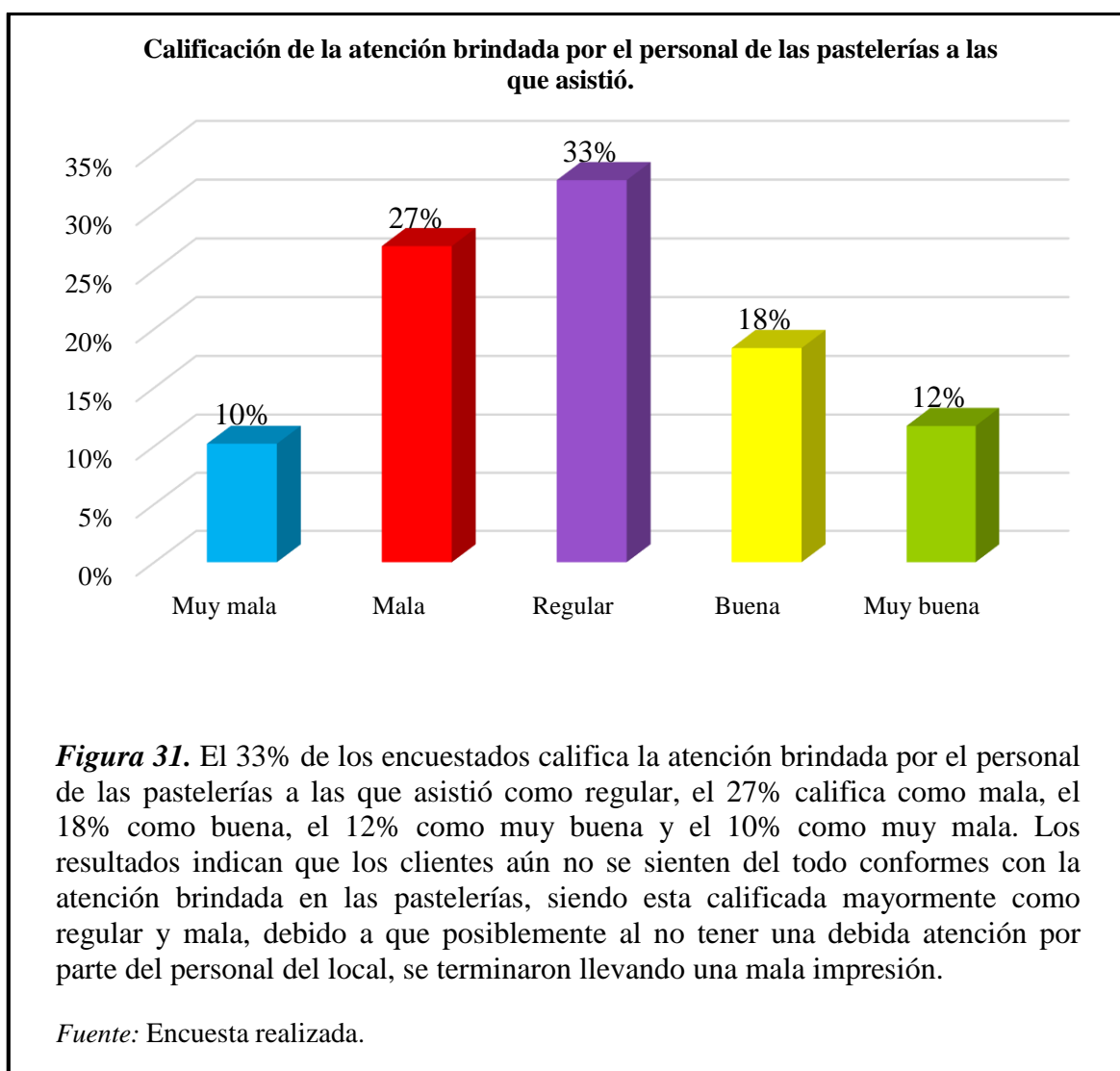


Tabla 28

Calificación de la atención brindada por el personal de las pastelerías a las que asistió

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Muy mala	39	10%
Mala	104	27%
Regular	125	33%
Buena	71	18%
Muy buena	45	12%
Total	384	100%

Fuente: Encuesta realizada.



3.2. Discusión de resultados

Se determinó la viabilidad comercial para la creación de una pastelería saludable en la ciudad de Chiclayo, teniendo como resultados que el 20% de las personas consumen productos de pastelería siempre, el 30% casi siempre, el 35% algunas veces y el 15% casi nunca, comprando con frecuencia mayormente de 2 veces al mes, para ocasiones como cumpleaños y ocasiones especiales, mayormente en la tarde y en la noche asistiendo principalmente con familiares y amigos, siendo D' Mela el lugar de mayor preferencia para el consumo de productos de pastelería; además el 59% de las personas refiere consumir productos de pastelería con insumos saludables, siendo su principal motivación para su consumo el preservar la salud y el cuidado de su aspecto físico, y su principal dificultad para su consumo el desconocimiento de lugares donde adquirirlos y el desconocimiento de estos productos; así mismo respecto a la aceptación de nuestra propuesta el 65% de las personas probablemente si estarían de acuerdo en adquirir productos de pastelería saludable en un nuevo establecimiento en la ciudad de Chiclayo, lo cual nos muestra la gran aceptación que tendría nuestra propuesta en el público chiclayano. Así mismo, se encontró que las personas valoran la calidad y el sabor con un 30% para ambos, siendo el Wifi y el servicio de delivery los principales servicios adicionales que les gustaría encontrar en una pastelería; también observamos que los encuestados en su mayoría tienen ingresos promedios mensuales de S/.1710 a S/.2200, los cuales estarían dispuestos a pagar por una torta entera con insumos saludables entre S/.35 a S/.44, por otro lado el 44% utilizaría como medio para recibir información las redes sociales, un 52% le parece interesante adquirir productos de pastelería de manera online vía la red social facebook, siendo la principal promoción que esperan recibir los descuentos especiales. Esto coincide con el estudio realizado por Tapia y Villanueva (2016) en su tesis *Propuesta de plan de negocios para la creación de la empresa de pastelería fina T&V S.A. basado en el método Lean Startup en la ciudad de Chiclayo, 2016*, de acuerdo a su estudio los autores concluyen respecto a la viabilidad comercial de la propuesta que en la ciudad de Chiclayo las personas en su mayoría si estarían de acuerdo en consumir productos light de pastelería, existiendo una demanda aún insatisfecha, siendo la principal motivación para su consumo el cuidado de su imagen y de su salud, además de exigir como principal característica en el servicio la buena atención y el servicio de delivery. Coincide con lo mencionado en la teoría de Gallego y Fernández (2002) el cual afirma que, para realizar un plan de negocios, tenemos que determinar la viabilidad comercial a través de un estudio de mercado para conocer los gustos y preferencias de los consumidores, así

como la relación existente entre las características de nuestro producto o servicio y la competencia. Además, debemos ver que facilidades podemos dar a nuestra clientela para que adquieran nuestros productos y no a la competencia.

Esta coincidencia se da debido a que, para diseñar un plan de negocios, tenemos antes que determinar la viabilidad comercial que tendría nuestra propuesta, de tal manera que conociendo las características mercado, podremos conocer las preferencias y motivaciones del cliente y determinar qué tan importante es para el cliente nuestra propuesta. Así, nuestra investigación coincide con la del autor respecto a la aceptación de una pastelería especializada en productos saludables debido a que las personas actualmente buscan productos que cuiden su salud y su aspecto físico siendo estos de calidad y con un buen sabor.

En cuanto la viabilidad técnica para la creación de una pastelería saludable en la ciudad de Chiclayo, se determinó que el 48% de los encuestados preferiría que un establecimiento de productos de pastelería saludable se instale en el centro de Chiclayo, así mismo tenemos que las instalaciones de otras pastelerías son valoradas como muy mala por el 6.6%, el 27% como mala, el 36.2% como regular, el 22% como buena y el 9% como muy buena, lo que refleja que las personas no se encuentran conformes con la infraestructura de las pastelerías. Por otro lado, la atención brindada por las pastelerías es valorada como muy mala por el 10% de los encuestados, 27% como mala, el 33% como regular, el 18% como buena y finalmente el 12% de los encuestados la valoran como muy buena, lo que refleja que las personas se encuentran inconformes con la atención que brindan actualmente las pastelerías en la ciudad de Chiclayo. Estos resultados coinciden con el estudio realizado por Vega (2016) en su tesis *Estudio de Prefactibilidad para la apertura de una pastelería saludable en la Ciudad de Arequipa, 2016*, de acuerdo a su estudio el autor concluye que las personas prefieren que el local de la pastelería saludable se ubique en el centro de la ciudad, específicamente en Cayma teniendo cercanía con los centros comerciales Saga Falabella y Real Plaza, además los clientes prefieren un diseño moderno del local, teniendo una adecuada distribución entre las áreas de atención al público y de producción, permitiendo la seguridad tanto del personal como de los clientes, finalmente también concluye que el personal debe estar debidamente instruido en las políticas y normas de la empresa, asegurando una buena atención de calidad a los clientes. Coincide con lo mencionado en la teoría de Weinberger (2009) el cual afirma que la viabilidad técnica para la puesta en marcha

de un negocio es importante puesto que es necesario contar con la infraestructura adecuada de las instalaciones en una ubicación conveniente considerando la proximidad con los clientes y proveedores, para un flujo productivo ordenado y eficiente, además el autor refiere que las personas son el elemento clave en el éxito de una empresa, pudiendo esto convertirse en una ventaja de la empresa respecto a su competencia.

Esta coincidencia se da debido a que mayormente las personas buscan que los establecimientos de venta, en este caso de nuestra pastelería saludable, se ubiquen en los centros de las ciudades ya que ello les permite tener un fácil acceso a nuestra pastelería, también el estar en el centro de la ciudad permite tener una mayor afluencia de personas, además el ubicarnos cerca de proveedores nos permitirá ahorrarnos en costos de transporte y entrega. Por otro lado, la coincidencia en la valoración de las instalaciones se debe a que las personas buscan un establecimiento con ambientes adecuados, ya que muchas veces los locales tienen un diseño inadecuado, lo cual genera disconformidad, como en el caso de las pastelerías en la ciudad en Chiclayo. Además, un buen diseño de las instalaciones de la pastelería saludable no solo influirá en la percepción que los clientes tengan del local, sino en un mejor flujo ordenado de las diversas áreas de la pastelería, volviendo más eficiente los procesos. Finalmente, el contar con personal instruido en sus funciones, genera que los colaboradores se conviertan en un elemento importante ya que una buena atención permitirá que los clientes se sientan contentos con el servicio, generando una ventaja para la empresa.

En cuanto a de determinar la viabilidad económica financiera, es necesario en el desarrollo del plan de negocios tomar en cuenta la información de ciertos indicadores los cuales nos van a permitir determinar cuan rentable es un plan. Dichos indicadores como el VAN permiten establecer si el dinero por recuperar será superior a lo que se invirtió, y el TIR el cual cuyo valor mayor al costo de oportunidad de capital, determinará si un proyecto es rentable o no. Así, Carbajal y Angulo (2016) en su investigación titulada *Factibilidad para la creación de una empresa productora y comercializadora de postres dietéticos en la ciudad de Bucaramanga* concluyo que el VAN a una tasa de 17.17% fue de \$53.444.739 y el TIR de 43.34% para la puesta en marcha de una pastelería con enfoque saludable, lo que indica que el proyecto es viable en términos económicos y financieros.

3.3. Propuesta

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA PASTELERÍA SALUDABLE EN LA CIUDAD DE CHICLAYO

3.3.1. Resumen ejecutivo

Ante la oportunidad de negocio encontrada se planteó la creación de una pastelería especializada en la elaboración y venta de productos saludables bajos en calorías. Esta pastelería tendrá el nombre de “Natural Cakes” cuya razón social será Natural Cakes S.R.L. y estará formada por cuatro socios, contando con un personal de 6 trabajadores, formada por un gerente, un mesero, un chef, un ayudante de cocina y un repartidor.

La empresa se encuentra en el sector de la pastelería, ya que nos dedicaremos a la elaboración de productos de pastelería y su comercialización en la ciudad de Chiclayo. Nuestra empresa tiene como mercado objetivo el público chiclayano preocupado por el cuidado de su salud y aspecto físico, de los niveles socioeconómicos A, B y C, que buscan productos de pastelería de calidad, con un buen sabor y que contengan insumos saludables bajos en calorías. Nuestro producto será de calidad, con un sabor agradable y saludable. Ofreceremos una gran variedad de tortas, porciones de tortas, postres y cupcakes saludables.

Nuestro local se encontrará ubicado en la Av. Sáenz Peña y Arica, para lo cual nuestros ambientes serán modernos y con un buen diseño, además de contar con un excelente servicio de atención y con la posibilidad de que los clientes puedan hacer uso de wifi de manera gratuita.

Contaremos con un servicio de delivery para pedidos por llamadas, WhatsApp y por facebook. Es precisamente en facebook que contaremos con un fan page por el cual daremos a conocer nuestros productos además que los clientes podrán pagar directamente a través del facebook por medio de su tarjeta de crédito o débito.

Nuestro negocio contará con una rentabilidad aceptable ya que presenta un VAN de S/. 63,132.12 y un TIR de 50%, lo cual demuestra la viabilidad económica y financiera de nuestra empresa.

3.3.2. Descripción del negocio

Idea del negocio

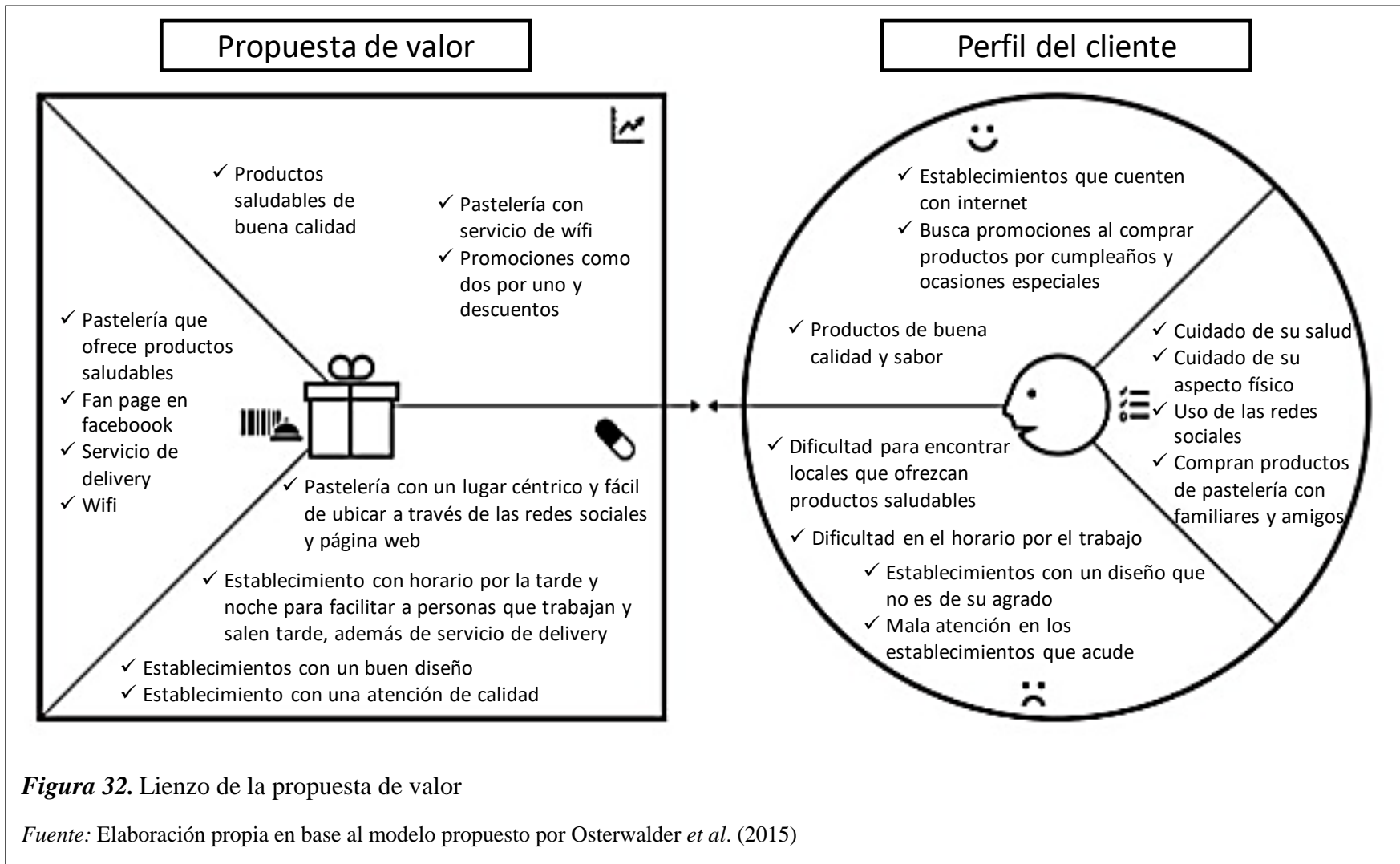
De acuerdo con Weinberger (2009) un plan de negocio inicia con la formulación de la idea de negocio, la cual surge como resultado de un análisis del entorno, de tal manera que se identifique una necesidad insatisfecha para convertirla en una oportunidad del mercado. Una vez que esta idea se convierte en una propuesta que crea valor para las personas, se plantea un modelo de negocios el describirá los medios como nuestro negocio entrega valor a los clientes y genera una ganancia de esa actividad.

La oportunidad está basada en el crecimiento económico que ha tenido el sector restaurantes, panaderías y pastelería en los últimos años, además del crecimiento de la industria de la panadería y pastelería. Otro aspecto importante es el aumento de la tendencia del consumo de productos saludables, siendo la búsqueda de productos con bajo valor calórico una inclinación que no solo se da a nivel mundial, sino que también en la ciudad de Chiclayo. Las personas en nuestro país no se sienten satisfechas con la oferta actual del mercado, ya que según Nielsen (2016b) el 67% de los peruanos siente que sus necesidades respecto a productos que sean dietéticos sólo se encuentran cubiertas parcialmente.

Por lo que ante la oportunidad que tenemos, se tuvo la idea de crear una pastelería que ofrezca productos que sean elaborados con insumos saludables bajos en calorías, consecuentes con la tendencia actual. La idea de una pastelería saludable es innovadora ya que en la ciudad de Chiclayo no existen pastelerías especializadas en productos bajos en calorías, además de contar con el aval del crecimiento del sector de restaurantes en el que se encuentran las pastelerías y el aumento de la industria de la pastelería, lo cual convierte esta idea en una propuesta innovadora.

Propuesta de valor

Para determinar si nuestra propuesta es relevante y crea valor para el público chiclayano, se utilizó el lienzo de la propuesta de valor diseñado por Osterwalder *et al.* (2015) en base a los datos provenientes de la encuesta realizada. Este lienzo consta de dos partes, en la parte derecha tenemos el perfil del cliente en el cual se describen sus necesidades, sus frustraciones (impedimento para cumplir dichas con sus necesidades) y sus alegrías (resultados esperados por el cliente), y en la parte izquierda tenemos nuestra propuesta de valor la cual tiene que encajar con el perfil del cliente.



Como podemos observar en la figura 32 nuestra propuesta de valor de crear una pastelería saludable en la ciudad de Chiclayo encaja con el perfil del cliente potencial chiclayano.

Modelo de negocio

Según Weinberger (2009) una vez determinada que nuestra idea es una propuesta aceptable por el cliente se tiene que elaborar un modelo de negocios, por ello utilizaremos el modelo Canvas propuesto por Osterwalder y Pigneur (2018) como se muestra a continuación:










<p>Asociaciones clave </p> <p>Proveedores de insumos y materiales</p> <p>Alianza con "Visa" para pagos con tarjeta y a través del facebook con VisaNet Pago Link</p> <p>Afiliarse con la agencia de publicidad "TuZonaWifi" para el servicio de wifi social gratuito</p>	<p>Actividades clave </p> <p>Producción y venta de productos de pastelería saludables.</p> <p>Descuentos especiales</p> <hr/> <p>Recursos clave </p> <p>Físico Humano Tecnológicos Financieros</p>	<p>Propuestas de valor </p> <p>Elaborar y ofrecer una variedad de productos de pastelería destacados por su enfoque saludable.</p>	<p>Relaciones con clientes </p> <p>Mantener una relación directa, personalizada y cordial con cada uno de los clientes para lograr fidelizarlos a nuestro negocio.</p> <hr/> <p>Canales </p> <p>Venta directa en el local Facebook WhatsApp Delivery</p>	<p>Segmentos de mercado </p> <p>Hombres y mujeres en la ciudad de Chiclayo de 18 a 64 años con un nivel socioeconómico A, B y C que tengan preferencia por el consumo de productos saludables</p>
<p>Estructura de costes </p> <p>Inversión</p> <ul style="list-style-type: none"> • Maquinarias y equipos • Pre operativos (intangibles) • Capital de trabajo <p>Costos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Costos de producción • Gastos operativos (administrativos y de ventas) • Intereses y impuestos 		<p>Fuentes de ingresos </p> <p>Venta de tortas, porciones de torta, postres y cupcakes</p>		

Figura 33. Modelo Canvas de negocios

Fuente: Elaboración propia basado en el modelo propuesto por Osterwalder y Pigneur (2018).

3.3.3. Análisis del entorno

Habiendo identificado la oportunidad de negocio, estudiaremos los factores externos que influirán en nuestra pastelería saludable.

La Sociedad Nacional de Industrias reportó un crecimiento en la elaboración de productos de panadería, pastelería y otros dulces del 4.1% en el primeros seis meses del 2018, a diferencia del 2017 cuyo crecimiento fue del 3.5%, lo cual se explica por cuatro aspectos, que son el incremento de la demanda de productos de panadería y pastelería con un mayor valor nutricional, el desarrollo de nuevos productos en este rubro, una mayor inversión en herramientas y máquinas y finalmente un cambio de mentalidad de las personas de que dichos productos incrementan el peso corporal (SNI, 2018). Esto demuestra que la industria en la cual se desarrolla nuestra pastelería tiene un potencial crecimiento.

Otro aspecto importante a detallar es que según datos de INEI en el 2018 restaurantes, cafeterías, pollerías, panaderías, pastelerías, heladerías y afines crecieron en un 2.2%, lo cual se vio favorecida por las promociones, beneficios a través del uso de aplicaciones móviles para el servicio de delivery, y nuevas combinaciones y presentaciones (línea light y vegetariana), sin embargo el aumento de precios y la inseguridad ciudadana la cual redujo los horarios de atención afectó dicho crecimiento; además el servicio de catering decreció en un -6.65% debido a un menor requerimiento de dicho servicio.

Factores económicos

Haciendo un análisis del entorno, tenemos un crecimiento económico nacional alentador ya que se espera que al cierre del 2018 el crecimiento sea del 3.9% y proyecta que para el 2019 este crecimiento llegue al 4% según datos del BCRP, por lo que dicho crecimiento económico generará un ambiente favorable para el desarrollo de nuestra pastelería; además la población económicamente activa ocupada se incrementó en lo que va del 2018 en 2.9%, lo cual favorecerá a las empresas ya que las personas contarán con un mayor capacidad adquisitiva.

Por otro lado, se prevé que la inflación al cierre del 2018 sea del 2.2% y para el 2019 del 2.5%, lo que podría afectar el alza de ciertos productos que necesitamos como insumos que originaría una variación en nuestros costos, por lo que al subir los precios los consumidores podrían optar por consumir productos sustitutos. Además, INEI en lo que va

del 2018 reportó un aumento del Índice de Precios al Consumidor, y en lo que respecta a alimentos se reportó un alza por un menor abastecimiento en los mercados (Gestión, 2018a).

Factores políticos legales

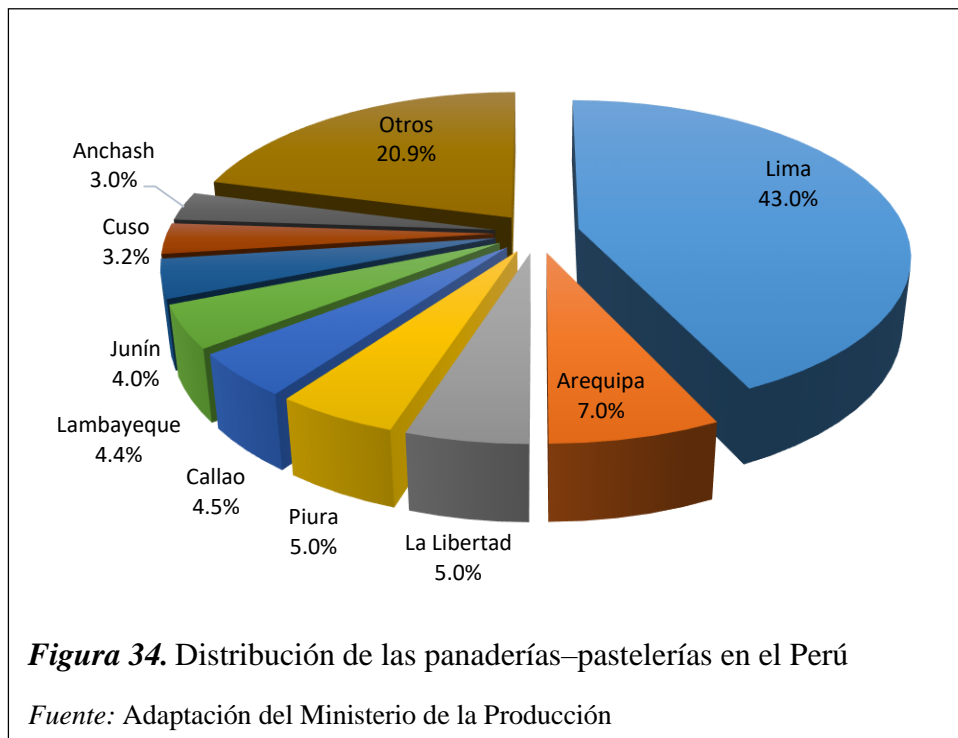
El estado a través del Decreto Legislativo N° 1086 instauró el régimen laboral especial (RLE) para las Micro y Pequeña Empresa (MYPE) con el objetivo de disminuir la informalidad, según el cual los trabajadores tienen beneficios laborales como una remuneración mínima vital, seguro integral de salud (en caso ser una microempresa) y ESSALUD (pequeña empresa), exoneración del pago de CTS para microempresas, entre otros, para lo cual simplemente se inscriben en la página del Ministerio de Trabajo y registrarse en el Registro Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (REMYPE) con el número de RUC y clave sol. Además, con el objeto de impulsar el crecimiento de las mypes estas se pueden acoger al Régimen MYPE Tributario (RMT) por el cual podrán emitir todo tipo de comprobantes de pago y tributar en base a las ganancias obtenidas. Así mismo, a través del Fondo Crecer el estado apoya a las mypes en capacitación e innovaciones tecnológicas.

El estado impulsa el desarrollo de las mypes facilitándoles el acceso al crédito a través del Fondo Crecer, el cual permitirá que las entidades financieras otorguen créditos hasta por S/. 5,200 millones a las mypes (Gestión, 2018b).

De acuerdo con la Ley N° 26842 o Ley General de Salud un alimento es apto para el consumo humano cuando cumple las normas sanitarias y de calidad dispuestas por la Dirección General de Salud Ambiental e Inocuidad Alimentaria (DIGESA) la cual mediante RM N° 225-2016/MINSA modificó la norma sanitaria para la fabricación, elaboración y expendio de productos de panificación, galletería y pastelería, según la cual se establece la prohibición del uso de bromato de potasio en la elaboración de dichos productos, criterios microbiológicos de calidad sanitaria e inocuidad que deben cumplir las harinas, las instalaciones de panaderías y pastelerías deben estar en buen estado de conservación e higiene, además dichas instalaciones deben tener como mínimo dos zonas, una relacionada para operaciones relacionadas con los alimentos y otra para operaciones no relacionadas con los alimentos.

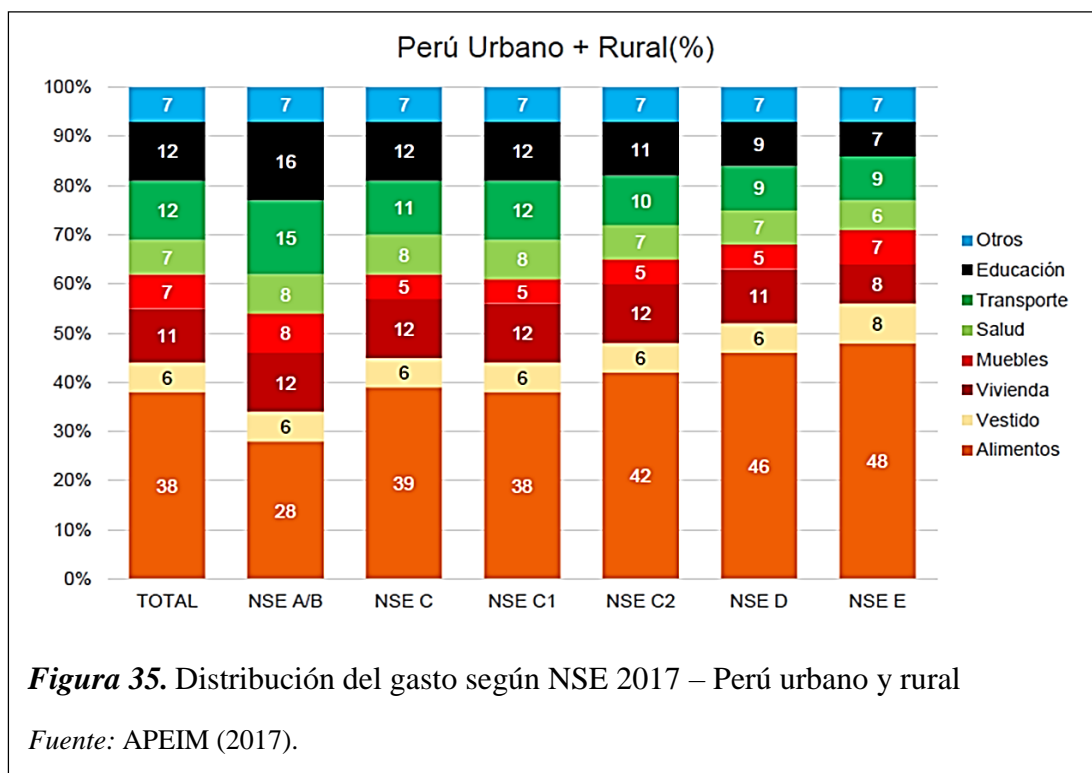
Factores sociales

Hoy en día existe un boom de la gastronomía y repostería en nuestro país, en especial las panaderías y pastelerías ha mostrado en los últimos años un crecimiento, así según el Ministerio de la Producción existen cerca de 10 mil panaderías - pastelerías en todo el Perú, siendo Lima el lugar el lugar que tiene la mayor concentración con un 43%, a su vez la región Lambayeque concentra alrededor del 4.4% de panaderías y pastelerías.



Los peruanos en los últimos años han tenido un cambio en sus estilos de vida, según Datum (2017) el 68% de los peruanos asocian el tener un estilo de vida saludable con comer sano, por ello existe una tendencia muy marcada de productos light sobre todo en las mujeres. Así, el ingrediente que más genera rechazo es el azúcar, incluso productos con altos niveles de azúcar transmiten en las personas una imagen de poco interés por su salud de parte de las empresas.

Además, según datos de APEIM (2017) los peruanos destinan la mayor parte de sus ingresos en alimentación en todos los estratos sociales.



La tasa de crecimiento poblacional en el Perú de acuerdo a IPSOS (2018) es de 1.01%, lo que significa que anualmente la demanda de nuestro producto ira creciendo resultando favorable.

Factores tecnológicos

La industria de la panadería-pastelería va de la mano de los avances en tecnología en lo que respecta a maquinarias, equipos, técnicas y servicios lo cual repercute favorablemente para su desarrollo. Así, según la SUNAT en el 2017 la mayoría de maquinaria y aparatos para panadería, pastelería y galletería provinieron de Italia, lo cual permite una optimización de los procesos de producción, viéndose reflejado en productos de pastelería de mejor calidad.

El avance en las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) constituyen un aspecto importante para el desarrollo de los diferentes tipos de empresas, en este caso, de una pastelería. En el Perú cada vez más las personas adoptan la costumbre de realizar compras vía web o a través de las redes sociales, así tenemos que Lima representa el 61% de todas las compras online y Chiclayo sólo el 3% de las transacciones (El Comercio, 2017a).

Las oportunidades para el desarrollo tecnológico de las mypes son muchos, entre ellos tenemos la plataforma Mi Negocio creado por Google para los emprendedores en el que de

manera fácil se puede crear una página web con un dominio gratis en cuestión de minutos; así mismo, de acuerdo al Ministerio de la Producción el 60% de las mypes utilizan tecnologías de información lo que les permiten obtener el doble de ganancias en comparación con las que no utilizan, por ello Produce lanzó la plataforma Kit Digital por el cual las mypes podrán hacer uso una serie de herramientas, servicios y cursos permitiéndoles tener mayores oportunidades a través del internet (El Comercio, 2017b).

Así mismo, la Asociación Peruana de Empresarios de la Panadería y Pastelería (ASPAN) realiza capacitaciones a los emprendedores del sector para el uso del aplicativo móvil “BarrioMarket” por el cual los emprendedores podrán registrar su negocio y realizar las ventas de su producto a través de dicho medio.

Tabla 29

Resumen del análisis PEST

Factores	Descripción
Político	Incentivos para la formalización y constitución de empresas Incentivos para el acceso al crédito de las mypes Regulaciones para la elaboración y venta de productos de panadería y pastelería por DIGESA
Económico	Crecimiento favorable del PBI Aumento de la PEA ocupada Ligero aumento de la inflación
Social	Aumento del consumo de productos naturales Aumento del gasto en alimentación Crecimiento de la industria de la panadería y pastelería Crecimiento del sub sector de restaurantes, panadería y pastelería
Tecnológico	Existencia de empresas importadoras de maquinarias Aumento del uso de TIC Oportunidades para el desarrollo tecnológico de las mypes

Fuente: Elaboración propia.

3.3.4. Análisis de la industria

Para analizar la industria de la pastelería, empezaremos por hacer un análisis de la estructura competitiva del mercado a través del modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter:

3.3.4.1. Estructura competitiva del mercado

Rivalidad entre competidores: Alto

Si bien es cierto “Natural Cakes” será la primera pastelería en Chiclayo que ofrecerá postres saludables bajos en calorías, existen una gran cantidad de pastelerías, cafeterías, panaderías y supermercados que ofrecen pasteles, por lo que la competencia es alta. Además, cada competidor ofrece una gran variedad de productos, servicios, promociones y poseen una experiencia que les ha permitido posicionarse en el mercado chiclayano, lo cual les permite tener una ventaja respecto a nuestro negocio. En conclusión, la rivalidad entre los competidores del sector es alta.

Amenaza de entrada de nuevos competidores: Alto

La economía de escala si bien es cierto ofrece beneficios para algunas empresas que al producir en grandes volúmenes les permite disminuir sus costos fijos, no es determinante para el éxito del sector ya que las pastelerías actuales no venden en grandes volúmenes. Los requisitos de capital son bajos ya que no se necesita una gran inversión y existen muchas entidades que brindan préstamos para la formación de mypes. El acceso de los canales de distribución no constituye una barrera puesto que la mayoría de las pastelerías ofrece directamente su producto, además el fácil acceso al uso de las tecnologías de información les permite ofrecer su producto a través del internet. El costo de cambio de proveedor es bajo ya que existen muchos proveedores en el medio y con un fácil acceso. Las políticas gubernamentales al favorecer la formalización y brindar beneficios para las mypes no constituyen una barrera para el acceso de nuevas pastelerías. Los productos de pastelería actualmente ofrecidos en el mercado chiclayano no tienen una gran diferenciación ya que la mayoría de las empresas ofrecen los mismos productos con algunas variaciones en los servicios.

En conclusión, las barreras de entrada para la industria de la pastelería son bajas por lo que la amenaza de entrada de nuevos competidores potenciales es alta.

Poder de negociación de los proveedores: Bajo

La mayoría de insumos e ingredientes necesarios para la elaboración de pasteles son estándar y se obtienen de diversos lugares como el Mercado Modelo, Moshoqueue y otras empresas, además los proveedores no tendrían un gran interés en integrarse hacia atrás.

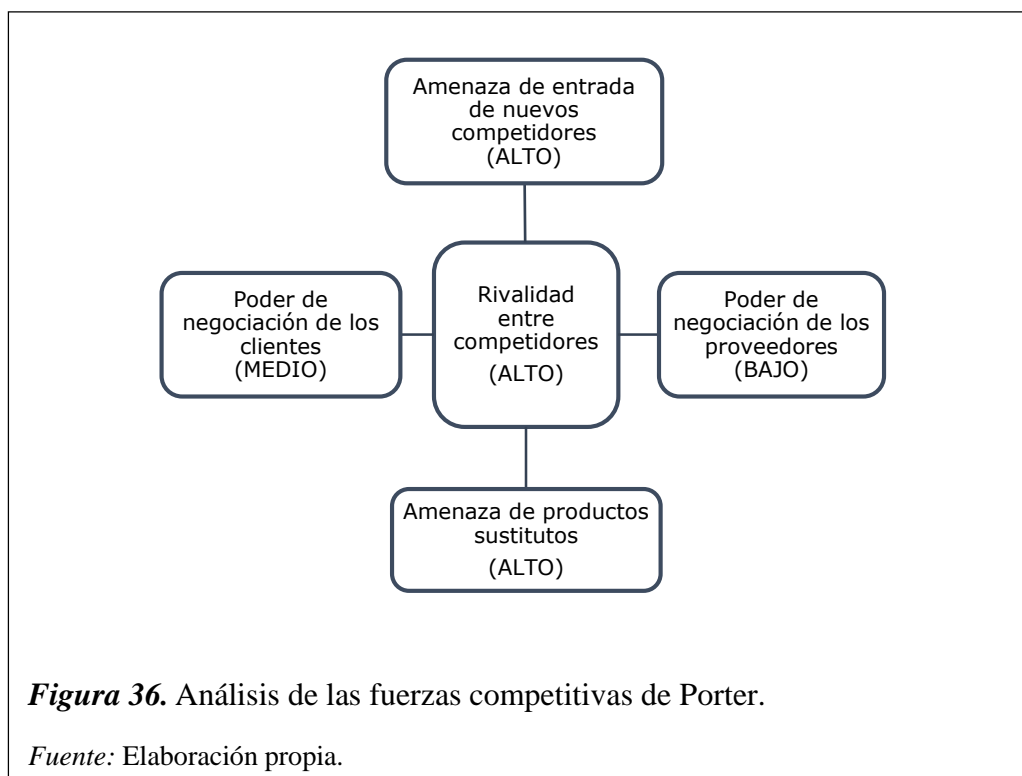
Las variaciones en los precios de insumos utilizados como las frutas podrían verse afectados debido a la estacionalidad y un leve niño costero, sin embargo, si utilizamos frutas de estación no constituirá un factor decisivo, por lo que en conclusión el poder de negociación de los proveedores es bajo.

Poder de negociación de los clientes: Medio

El cliente chiclayano busca productos de pastelería de calidad (30% según datos de la encuesta), lo que le lleva a informarse más acerca de la variada oferta en el mercado, además es relativamente sensible al precio ya que al existir en la industria de la pastelería diversos lugares donde adquirirlos pueden capturar más valor en el sector, afectando la rentabilidad del sector. Debido a ello, el poder de negociación de los clientes es medio.

Amenaza de productos sustitutos: Alto

Existen una gran variedad de productos sustitutos ofrecidos en panaderías, supermercados y ambulantes pudiendo el cliente chiclayano escoger productos que satisfacen la misma necesidad, lo cual afecta la rentabilidad de la industria, por lo que la amenaza de productos sustitutos es alta.



3.3.4.2. Investigación del mercado objetivo

De acuerdo con Arbaiza (2015) la investigación de mercado nos permitirá obtener una información valiosa sobre la composición, tamaño del mercado, modelos de consumo y datos sobre la competencia, por ello para la investigación del mercado objetivo empezaremos por segmentar el mercado:

Segmentación del mercado

a) Geográfica

Nuestro producto por ser un producto innovador será distribuido en la ciudad de Chiclayo y con proyección a expandirse a otras zonas de la región y convertir nuestro producto en algo muy consumido he importante que llame la atención de nuestros consumidores.

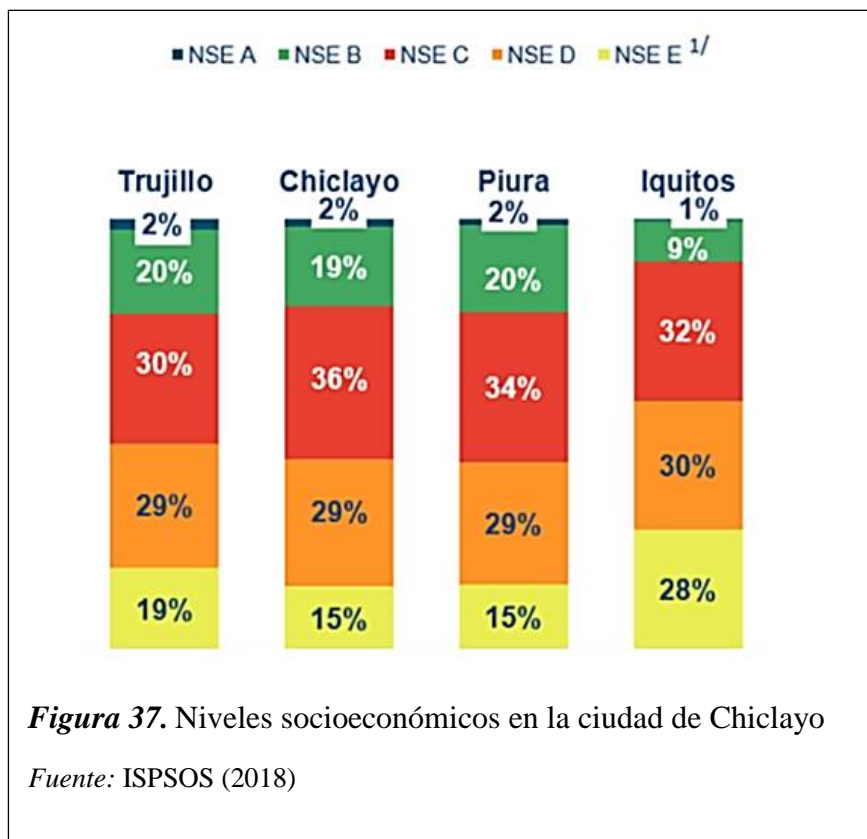
b) Demográfica

Género: Masculino y femenino

Edad: Personas entre 18 y 64 años.

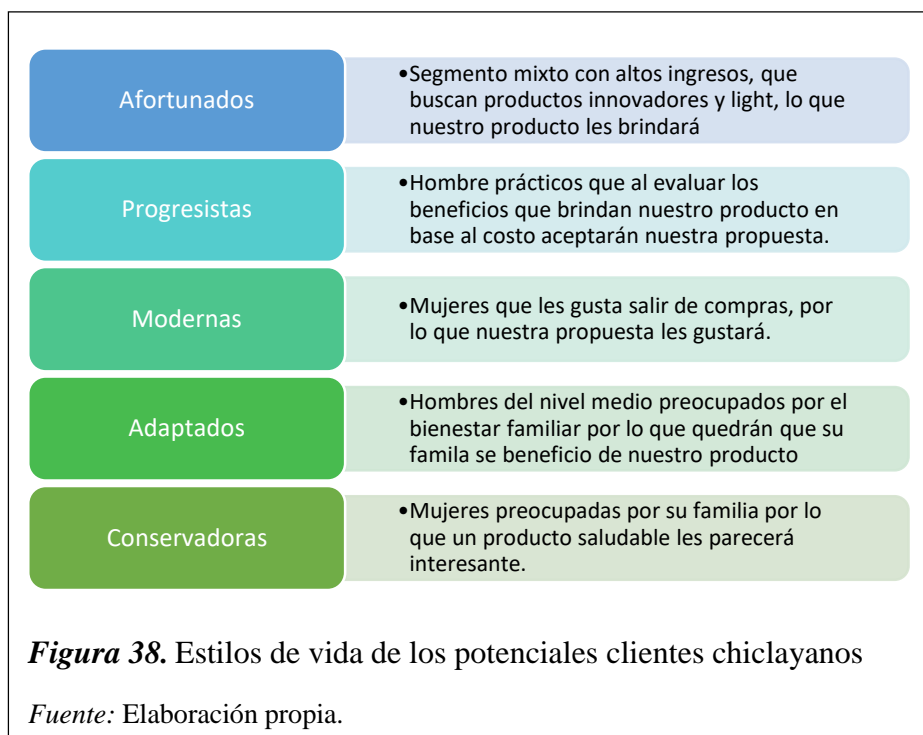
c) Socioeconómica

Personas pertenecientes a la PEA con un NSE A, B y C (57%)



d) Conductual

Estilos de vida: Afortunados, Progresistas, Modernas, Adaptados y conservadoras. Son personas que buscan productos de buena calidad y sabor, además se sienten motivados de consumir productos con insumos naturales que cuiden su salud y aspecto físico. Asisten a comprarlos por las tardes y noches en compañía de familiares y amigos preferentemente para cumpleaños y ocasiones especiales.



Mercado potencial

En el caso de nuestra pastelería “Natural Cakes” nuestro mercado potencial son todas las personas que viven en la ciudad de Chiclayo con un rango de edad de 18 a 64 años, que pertenecen al NSE A, B y C (57%) y que compran productos de pastelería dos veces al mes (de acuerdo con encuesta el 28%). Teniendo un total de 58,526 personas.

Mercado disponible

El mercado disponible son todas las personas del mercado potencial que tienen la necesidad específica de consumir productos de pastelería que sean saludables (de acuerdo con nuestra encuesta el 59%). Teniendo un total de 34,530 personas.

Mercado efectivo

El mercado efectivo son todas las personas del mercado disponible que además de la necesidad de consumir productos de pastelería saludables, tienen la intención de comprarlos (de acuerdo con nuestra encuesta el 23% definitivamente sí). Teniendo un total de 7,942 clientes.

Mercado objetivo

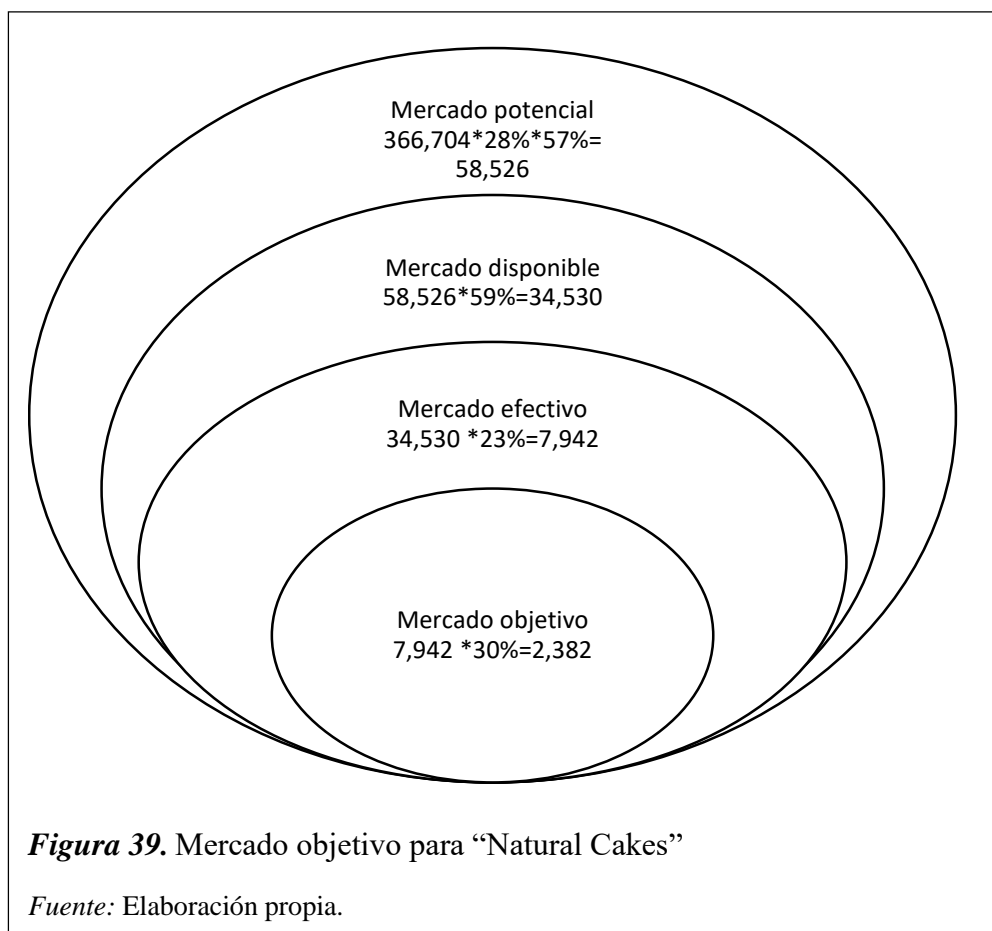
Para el mercado objetivo según Ramírez (2015), se tienen que considerar los criterios de selección referente a la participación de la empresa en el mercado, para ello este autor plantea la siguiente tabla:

Tabla 30*Participación en el mercado*

Guía de aproximaciones de porcentaje de participación de mercado				
N°	¿Qué tan grandes son sus competidores?	¿Qué tantos competidores tienen?	¿Qué tan similares son sus productos a los suyos?	¿Cuál parece ser su objetivo?
1	Grandes	Muchos	Similares	0%-0.5%
2	Grandes	Algunos	Similares	0%-0.5%
3	Grandes	Uno	Similares	0.5%-5%
4	Grandes	Muchos	Diferentes	0.5%-5%
5	Grandes	Algunos	Diferentes	0.5%-5%
6	Grandes	Uno	Diferentes	10%-15%
7	Pequeños	Muchos	Similares	5%-10%
8	Pequeños	Algunos	Similares	10%-15%
9	Pequeños	Muchos	Diferentes	10%-15%
10	Pequeños	Algunos	Diferentes	20%-30%
11	Pequeños	No	Similares	30%-50%
12	Pequeños	No	Diferentes	40%-80%
13	Sin competencia	Sin competencia	Sin competencia	80%-100%

Fuente: Ramírez (2015).

Analizando la tabla, se considera que el negocio a implantar presenta competidores pequeños y no se posee ningún competidor que ofrezcan los mismos productos que se proponen, puesto que son a base de Stevia, sin embargo, los competidores sí ofrecen productos similares, es así como de acuerdo a la Tabla planteado por Ramírez (2015), se estable que la participación de mercado del plan de negocio radica entre el porcentaje de 30%-50%. Donde debido a la capacidad de la pastelería “Natural Cakes” se pretende cubrir al mercado como base al 30% del mercado efectivo. Teniendo así un total de 2,382 clientes.



Competidores

El rubro de la pastelería cuenta con una variada oferta en el mercado chiclayano, a pesar de presentar una propuesta innovadora son muchas las empresas que ofrecen productos de pastelería, entre pastelerías especializadas, cafeterías, dulcerías, panaderías y supermercados, teniendo a competidores directos e indirectos que por su experiencia en el sector nos llevan una ventaja para poder posicionarnos en el mercado. Además, de acuerdo a nuestra encuesta nuestro principal competidor es “D’ Mela” con un 34%.

Tabla 31*Competidores directos*

Pastelería	Descripción
D' Mela	<p>Pastelería y cafetería</p> <p>Cuenta con fan page en facebook e instagram en la que se promocionan sus productos, ofrecen también tortas temáticas (precios desde S/.150) para diferentes tipos de ocasiones, también cuenta con un</p> <p>Cuentan con servicio de delivery, catering y pago con tarjeta visa a través de la página de facebook mediante un link.</p> <p>25 años de experiencia.</p> <p>Calle Manuel Izaga N° 612 - Chiclayo (horario de lunes a sábado)</p> <p>Calle Los Pinos N° 438 - Santa Victoria (horario de lunes a domingo).</p>
Estación Cake	<p>Pastelería y cafetería</p> <p>Cuenta con un fan page en facebook, twitter e instragram.</p> <p>Productos decorados de acuerdo a la ocasión, servicio de catering, promociones, pago con efectivo y tarjeta. Horario de lunes a sábado (8:00 am a 9:00 pm)</p> <p>Calle la Florida N° 598 – Chiclayo</p>
Chanis	<p>Pastelería</p> <p>Cuenta con un fan page en facebook y twitter en la que se ofrecen promociones</p> <p>Horario de lunes a sábado (9:00 am a 10:00 pm).</p> <p>Av. Grau N° 124 - Santa Victoria</p> <p>Jacarandas N° 124 - Santa Victoria</p>
Dangao	<p>Pastelería & Catering</p> <p>Brinda servicio de catering corporativo y asesoramiento personalizado para eventos.</p> <p>Alianza con promotores para eventos especiales.</p> <p>Cuenta con un fan page.</p> <p>Pedidos por WhatsApp las 24 horas del día.</p> <p>Horario de lunes a sábado (9:00 am a 9:00 pm)</p> <p>Av. Sáenz Peña N° 426 – Chiclayo</p>
Dulces	Tortas, Catering y mucho más.
Suspiros de Chios	<p>Servicio de catering</p> <p>Cuenta con un fan page en facebook</p> <p>Horario de lunes a sábado (9:00am a 8:00 pm)</p> <p>Calle Las Diamelas N° 397 – Santa Victoria</p>

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 32*Competidores indirectos*

Pastelería	Descripción
Tostao	Cafetería – Pastelería Cuenta con un fan page en facebook Local con ambientes agradables Horario de lunes a sábado (9:00 am – 11:00 pm) Las Jacarandas N° 250 – Santa Victoria
Kango Café	Todo tipo de comidas incluidos postres Cuenta con un fan page en facebook Céntrico con un buen diseño del local Calle Elías Aguirre N° 561 - Chiclayo
Don Benny	Cafetería, panadería y todo tipo de comida rápida Cuenta con un fan page en facebook con diversas promociones Buen local, céntrico Posicionado en el mercado Av. Balta N° 465 – Chiclayo
Supermercados Metro	Establecimiento comercial que ofrece todo tipo de productos de consumo, entre ellos tortas. Av. Elías Aguirre N° 277

Fuente: Elaboración propia.

3.3.5. Análisis FODA**Fortalezas**

Productos y servicios novedosos

Personal especializado para la elaboración de productos saludables

Buena atención

Buen ambiente laboral

Localización céntrica y de fácil acceso

Debilidades

Poca participación

Poca experiencia

No contar con servicio de catering

Poco recurso financiero

Oportunidades

Crecimiento de la industria

Crecimiento económico

Aumento del consumo de productos saludables

Instituciones que promueven el desarrollo de las mypes

Uso creciente de las TIC

Amenazas

Fácil acceso de nuevos competidores

Productos sustitutos

Variaciones del precio de los insumos

Aumento de la inflación

3.3.5.1. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

Tabla 33

Matriz EFE

Factores determinantes	Peso	Calificación	Peso ponderado
OPORTUNIDADES			
Crecimiento de la industria	0.15	3	0.45
Crecimiento económico	0.12	2	0.24
Aumento de consumo de productos saludables	0.13	4	0.52
Instituciones que promueven el desarrollo de mypes	0.11	3	0.33
Uso creciente de las TIC	0.08	4	0.32
AMENAZAS			
Fácil acceso de nuevos competidores	0.13	2	0.39
Productos sustitutos	0.13	2	0.26
Variaciones del precio de los insumos	0.08	2	0.16
Aumento de la inflación	0.07	1	0.07
TOTAL	1		2.74

Fuente: Elaboración propia.

Nota: La calificación evalúa la estrategia con que la empresa responderá al factor, 4 respuesta superior, 3 respuesta mayor al promedio, 2 respuesta promedio y 1 respuesta deficiente.

El resultado de 2.74 nos indica un nivel mayor del promedio (2.50) de la atractividad del entorno lo que demuestra que la probabilidad de las amenazas ha disminuido y las oportunidades se incrementan.

3.3.5.2. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

Tabla 34

Matriz EFI

Factores determinantes	Peso	Calificación	Peso ponderado
FORTALEZAS			
Productos y servicios novedosos	0.15	4	0.60
Personal especializado en alimentos saludables	0.12	4	0.48
Buena atención	0.10	4	0.40
Buen ambiente laboral	0.07	3	0.21
Localización céntrica y de fácil acceso	0.12	4	0.48
DEBILIDADES			
Poca participación	0.12	2	0.24
Poca experiencia	0.13	2	0.26
No contar con servicio de catering	0.09	1	0.09
Poco recurso financiero	0.10	1	0.10
TOTAL	1		2.87

Fuente: Elaboración propia.

Nota: La calificación de 1 representa una debilidad mayor, 2 una debilidad menor, 3 una fortaleza menor y 4 una fortaleza mayor.

Como podemos darnos cuenta el peso ponderado de 2.87 es mayor al promedio lo que demuestra que nuestra empresa tiene una posición interna aceptable frente a sus debilidades.

3.3.5.3. Matriz de perfil competitivo (MPC)

Tabla 35

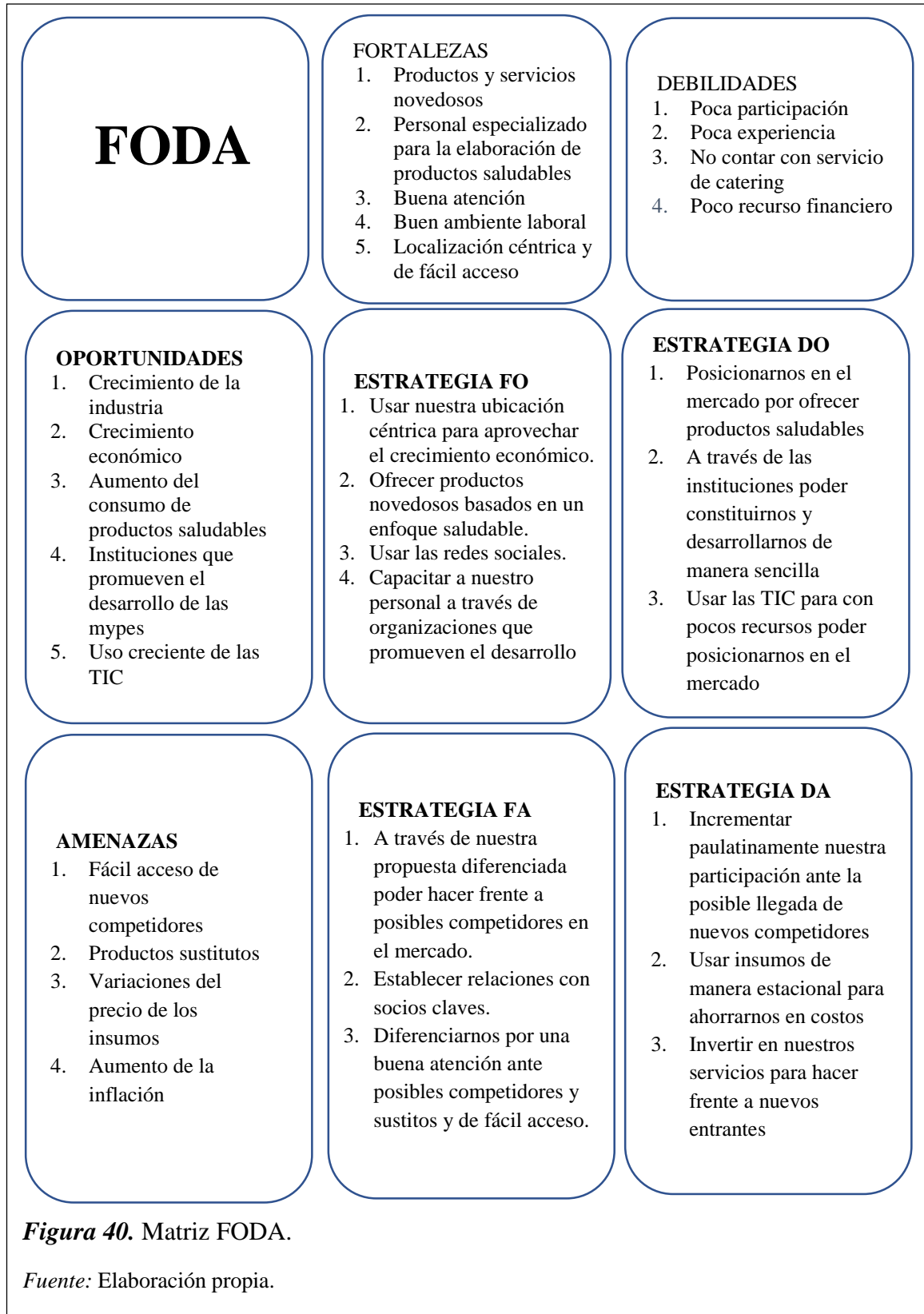
Matriz de perfil competitivo

Factores determinantes	Peso	Calificación	Peso ponderado		Competidores		
			Natural Cakes		D' Mela	Estación cake	
Productos y servicios novedosos	0.27	4	1.08	3	0.81	2	0.54
Personal especializado	0.13	4	0.52	3	0.39	2	0.26
Localización céntrica	0.11	4	0.44	3	0.33	2	0.22
Participación	0.24	1	0.24	4	0.96	3	0.72
Experiencia	0.25	1	0.25	4	1	3	0.75
TOTAL	1		2.53		3.49		2.49

Fuente: Elaboración propia.

El resultado muestra una fuerza relativa del mercado de “Natural Cakes” con un ponderado de 2.53, el cual es menor que el principal competidor “D’Mela”.

3.3.5.4. Matriz FODA



3.3.6. Planeamiento estratégico

3.3.6.1. Misión

Somos una empresa dedicada a la producción y comercialización de productos de pastelería de alta calidad con un sabor agradable, elaborados con insumos saludables bajos en calorías, lo cual promueve el cuidado de la salud.

3.3.6.2. Visión

Ser reconocidos al 2021 como una empresa líder en el sector de la pastelería por la elaboración y venta de productos que contribuyen a mejorar la calidad de vida de nuestros clientes, destacando por la excelencia e innovación de nuestros servicios.

3.3.6.3. Valores

En “Natural Cakes” nos preocupamos por la satisfacción de nuestros clientes, por ellos nos regimos a ciertos valores los cuales nos permitirán brindar un mejor servicio cada día.

- a) Compromiso: Somos minuciosos en cada uno de los procesos para ofrecer los mejores productos y servicios prometidos.
- b) Trabajo en equipo: con el aporte de todos los colaboradores logramos ofrecer un producto y servicio de calidad.
- c) Pasión: Somos auténticos apasionados por la pastelería.
- d) Respeto: Buscamos constantemente una armonía en las relaciones que entablamos con nuestros clientes y entre los mismos colaboradores

3.3.6.4. Objetivos estratégicos

- a) Posicionarnos en el mercado con un producto y servicio innovador en los siguientes tres años, teniendo un crecimiento sostenido.
- b) Alcanzar y mantener los niveles de rentabilidad en los próximos años.
- c) Cubrir las necesidades y expectativas de los clientes, procurando su vinculación con nuestra empresa y anticiparnos a resolver sus aspiraciones y problemas.

3.3.6.5. Estrategia genérica

La estrategia genérica será la estrategia de diferenciación ya que destacaremos por ser diferentes y únicos en el mercado a través de un producto de pastelería elaborado con insumos saludables bajos en calorías y grasas.

3.3.6.6. Fuentes generadoras de ventaja competitiva

Nuestra pastelería “Natural Cakes” tiene una ventaja competitiva en la diferenciación de nuestros productos con los del mercado actual por ser elaborados con insumos saludables bajos en calorías.

3.3.7. Plan de marketing

3.3.7.1. Objetivos del marketing

- a) Posicionar a “Natural Cakes” en el mercado chiclayano como una empresa de pastelería especializada en productos saludables de calidad.
- b) Satisfacer las necesidades de nuestro mercado objetivo fidelizándolos.
- c) Lograr una participación progresiva en el mercado chiclayano.

3.3.7.2. Estrategia de marketing

Nos concentraremos en un segmento de la población chiclayana que se inclina por el consumo de productos de pastelería saludables por lo que ofreceremos un producto de calidad y saludable que logre satisfacer las necesidades de nuestro mercado objetivo posicionándonos en la mente del consumidor, además de que dichos productos tendrán un sabor agradable al paladar del consumidor.

3.3.7.3. Posicionamiento

La imagen que buscamos conseguir en la mente de nuestro público objetivo es que “Natural Cakes” es una empresa que ofrece productos de pastelería saludables de calidad bajos en calorías con un sabor delicioso.

3.3.7.4. Producto

Los productos de pastelería que ofrecemos son elaborados en base a insumos naturales como frutas, stevia y harinas integrales los cuales son bajos en calorías y grasas, dándoles un valor diferenciado.

Ofreceremos una variada carta de productos como tortas, postres, tortas en porciones y cupcakes.

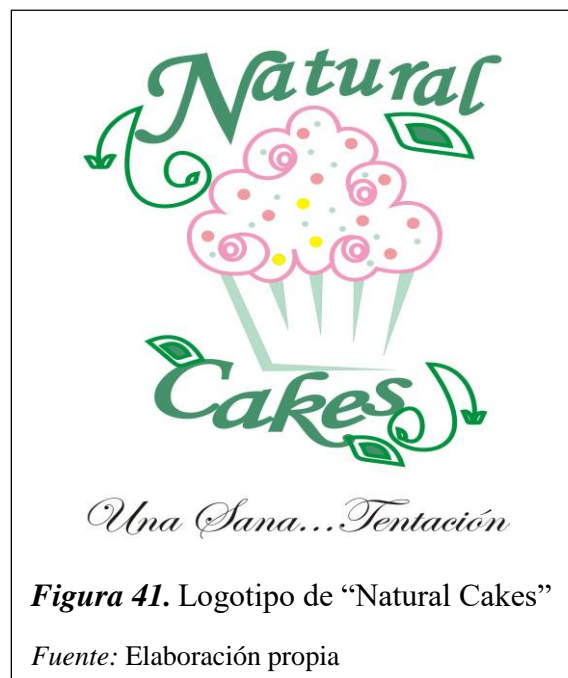
a) Marca

El nombre de nuestra empresa será “Natural Cakes”, debido a que buscamos que el cliente identifique nuestra empresa como una pastelería que ofrece productos saludables con

lo cual las personas disfrutarán de un producto de calidad preservando su salud y aspecto físico.

b) Logotipo

El logotipo presenta un diseño que representa características distintivas de la pastelería usando colores distintivos de tal manera que las personas identifiquen inmediatamente el concepto de nuestro negocio.



c) Eslogan

El eslogan de nuestro producto será: “Una Sana Tentación”

d) Variedad de productos

En “Natural Cakes” ofreceremos una gran variedad de productos de pastelería saludables como tortas, postres y cupcakes de diversos sabores.

Tabla 36

Productos de Natural Cakes

PRODUCTO	NOMBRE	
TORTAS	Torta de naranja	
	Torta de limón	
	Torta de plátano	
	Torta de chocolate	
	Torta de fresa	
	Torta de algarrobina	
	Torta de piña	
TORTA EN PORCIONES	Tajada de torta de naranja	
	Tajada de torta de limón	
	Tajada de torta de chocolate	
	Tajada de torta de fresa	
	Tajada de torta de algarrobina	
POSTRES	Tajada de torta de piña	
	Cheesecake de maracuyá	
	Cheesecake de sauco	
	Trufas de chocolate	
	Crema volteada	
	Mousse de chocolate	
	Galletas de plátano y avena	
CUPCAKES	Cupcake de manzana	
	Cupcake de plátano	
	Cupcake de chocolate	

Fuente: Elaboración propia.

e) Servicios

“Natural Cakes” ofrecerá como servicios complementarios al producto como el servicio de delivery y el uso de wifi gratuito en nuestras instalaciones

El servicio de wifi social nos permitirá utilizar el wifi en nuestro local para fidelizar y captar clientes, ya que el cliente en caso desee conectarse al wifi del local, tendrá que darle like a nuestra página de facebook y podremos mostrarles nuestras promociones antes que empiecen a navegar en la red.

3.3.7.5. Precio

La estrategia de fijación de precios se determinará en base a los costos de producción, cuanto están dispuestos a pagar los clientes, el porcentaje de ganancia esperado y el precio de los competidores.

De acuerdo a nuestra encuesta los clientes están dispuestos a pagar valores por una torta entera de 30 a 44 soles y por una porción de torta valores de 3 a 5 soles, además los precios de la competencia por tortas oscilan valores superiores a los 40 soles. El porcentaje de ganancia que esperamos ganar por la venta de cada producto es en promedio del 55%.

Tabla 37

Precios fijados para nuestros productos

PRODUCTO	COSTO	PRECIO DE VENTA
Torta de naranja	S/. 18.48	S/. 40.00
Torta de limon	S/. 15.12	S/. 30.00
Torta de platano	S/. 15.12	S/. 30.00
Torta de chocolate	S/. 16.80	S/. 30.00
Torta de fresa	S/. 16.80	S/. 35.00
Torta de algarrobina	S/. 18.48	S/. 40.00
Torta de piña	S/. 21.84	S/. 45.00
Tajada de torta de naranja	S/. 1.71	S/. 4.00
Tajada de torta de limón	S/. 1.73	S/. 4.00
Tajada de torta de chocolate	S/. 1.71	S/. 4.00
Tajada de torta de fresa	S/. 2.52	S/. 4.00
Tajada de torta de algarrobina	S/. 1.70	S/. 4.00
Tajada de torta de piña	S/. 1.71	S/. 4.00
Cheesecake de maracuyá	S/. 26.88	S/. 60.00
Cheesecake de sauco	S/. 26.88	S/. 60.00
Trufas de chocolate	S/. 1.18	S/. 3.00
Crema volteada	S/. 1.34	S/. 3.50
Mousse de chocolate	S/. 2.02	S/. 5.00
Galletas de platano y avena	S/. 2.10	S/. 5.00
Cupcake de manzana	S/. 1.34	S/. 3.00
Cupcake de platano	S/. 1.33	S/. 3.00
Cupcake de chocolate	S/. 1.38	S/. 3.00

Fuente: Elaboración propia.

3.3.7.6. Distribución

Tendremos un canal de distribución directo a través de nuestro local de venta, también ofreceremos el servicio de delivery a través de nuestro número telefónico y WhatsApp.

Además, por medio de nuestra página de facebook los clientes podrán adquirir nuestros productos a través VisaNet Pago Link, por el que nuestros clientes recibirán un link desde nuestra página de facebook con un formulario para que puedan pagar directamente con su tarjeta de crédito o débito.

3.3.7.7. Promoción

A través de las estrategias de promoción buscamos lograr un impacto en el mercado objetivo respecto a nuestros productos y servicios logrando fidelizarlos.

Utilizaremos las redes sociales para la promoción de nuestros productos, dando a conocer los beneficios de nuestros productos y que servicios ofrecemos a través de publicaciones periódicas en dichos medios. Por ello crearemos un fan page en Facebook ya que las redes sociales son los medios más valorados por las personas según nuestra encuesta para recibir información.

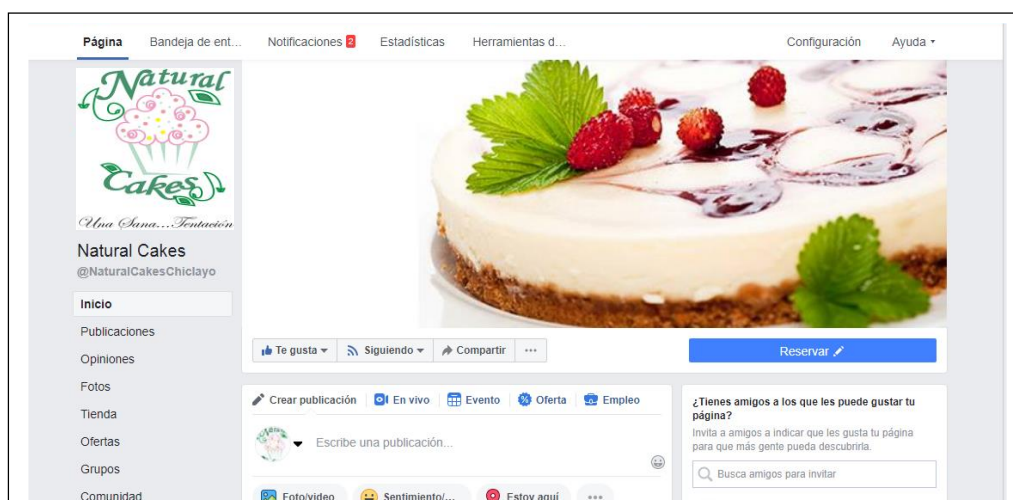


Figura 42. Fan page en facebook de Natural Cakes

Fuente: Elaboración propia

Antes de la apertura de “Natural Cakes” se emitirán volantes en diversas zonas estratégicas de Chiclayo en las que existe mayor afluencia de personas con la finalidad de dar a conocer la existencia de un nuevo establecimiento especializado en productos de

pastelería saludable. Además, se utilizarán banners publicitarios en locales comerciales por ser concurridos por muchas personas en las que se promocionará nuestra empresa.

Crearemos una página web a través del programa Mi Negocio que impulsa Google para emprendedores por la cual las personas podrán ubicar a “Natural Cakes” en la búsqueda de Google o en Google Maps al consultar sobre pastelerías en la ciudad de Chiclayo, de tal manera que podamos posicionarnos en la web sin la necesidad de realizar una gran inversión.

Realizaremos descuentos especiales por cantidad y también por temporadas, así como promociones en fechas especiales como el día del padre, día de la madre, día de la amistad entre otros.

Además, debido al gran impacto que tiene la selección peruana de futbol en la población y puesto que la Copa América se realizará en junio del 2021 y el Mundial de Futbol sub 17 se realizará en nuestro país en octubre del 2021 se regalarán artículos para nuestros clientes referentes a la selección peruana de futbol, con lo que se les fidelizará y se captarán a nuevos clientes.



3.3.8. Plan de operaciones

3.3.8.1. Ubicación de la empresa

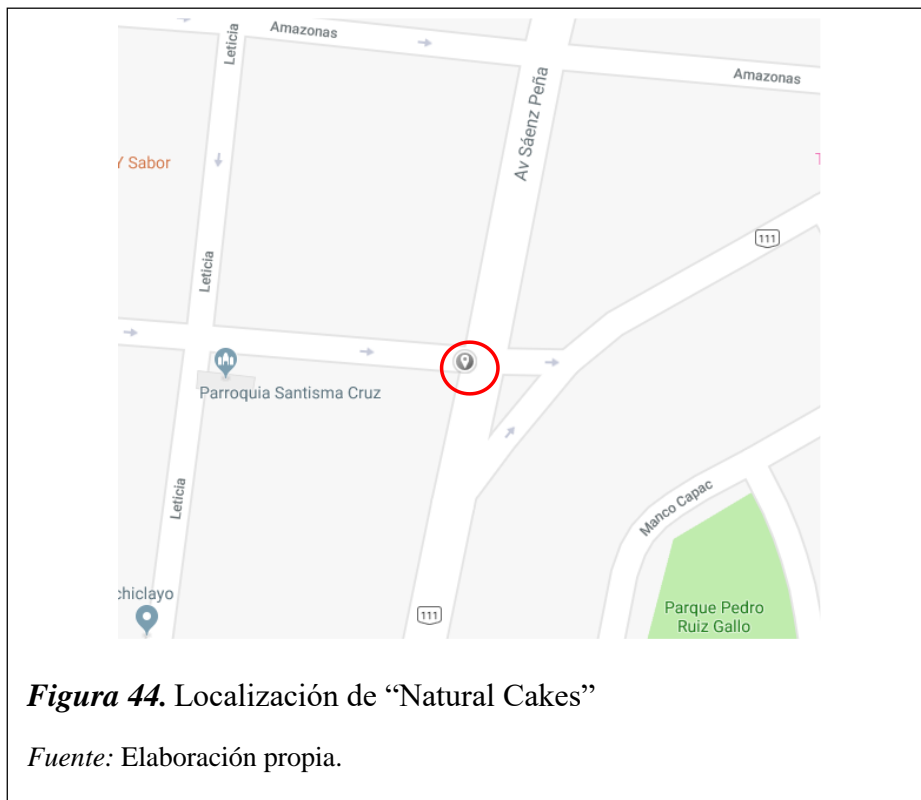
Los resultados de la encuesta mostraron que las personas mostraron una inclinación por que la pastelería se ubique en el centro de Chiclayo, por ello se seleccionaron tres posibles ubicaciones de las cuales se eligió a la Av. Sáenz Peña y Arica como la ubicación más adecuada en base a ciertos factores que creímos convenientes.

Tabla 38

Matriz de localización

Factores	Peso	Av. Sáenz Peña y Arica		Av. Bolognesi y Sarmiento		Av. Bolognesi y Balta	
		Calificación	Ponderado	Calificación	Ponderado	Calificación	Ponderado
Afluencia de personas	0.23	3	0.69	4	0.92	4	0.92
Bajo costo de alquiler	0.24	4	0.96	3	0.72	2	0.48
Fácil acceso	0.22	3	0.66	3	0.66	4	0.88
Servicios básicos	0.13	3	0.39	3	0.39	3	0.39
Cercanía de proveedores	0.18	3	0.54	1	0.18	2	0.36
TOTAL	1		3.24		2.87		3.03

Fuente: Elaboración propia



3.3.8.2. Diseño y distribución de las instalaciones

Nuestro local contará con un diseño de los ambientes modernos y agradables de acuerdo al giro de nuestro negocio.

Las instalaciones de nuestra pastelería se distribuirán en 5 áreas que son: área de recepción y almacenamiento de materias primas, área de producción, área de productos terminados, área administrativa y área de atención y ventas.

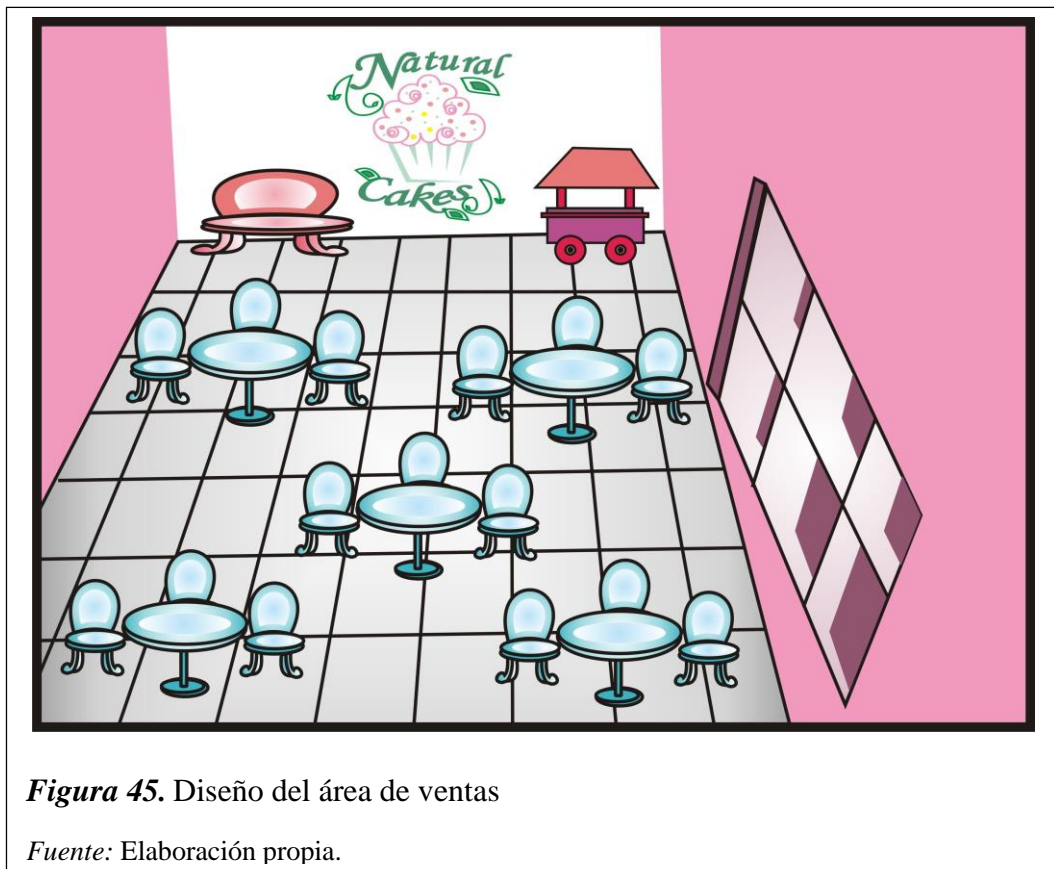


Figura 45. Diseño del área de ventas

Fuente: Elaboración propia.

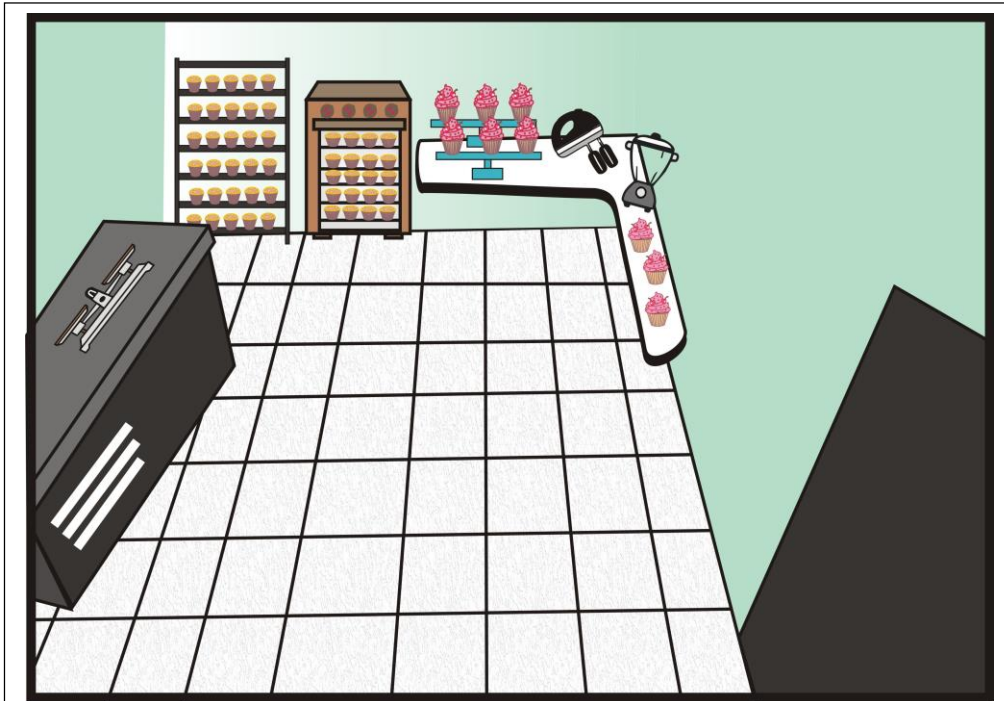


Figura 46. Diseño del área de producción

Fuente: Elaboración propia.

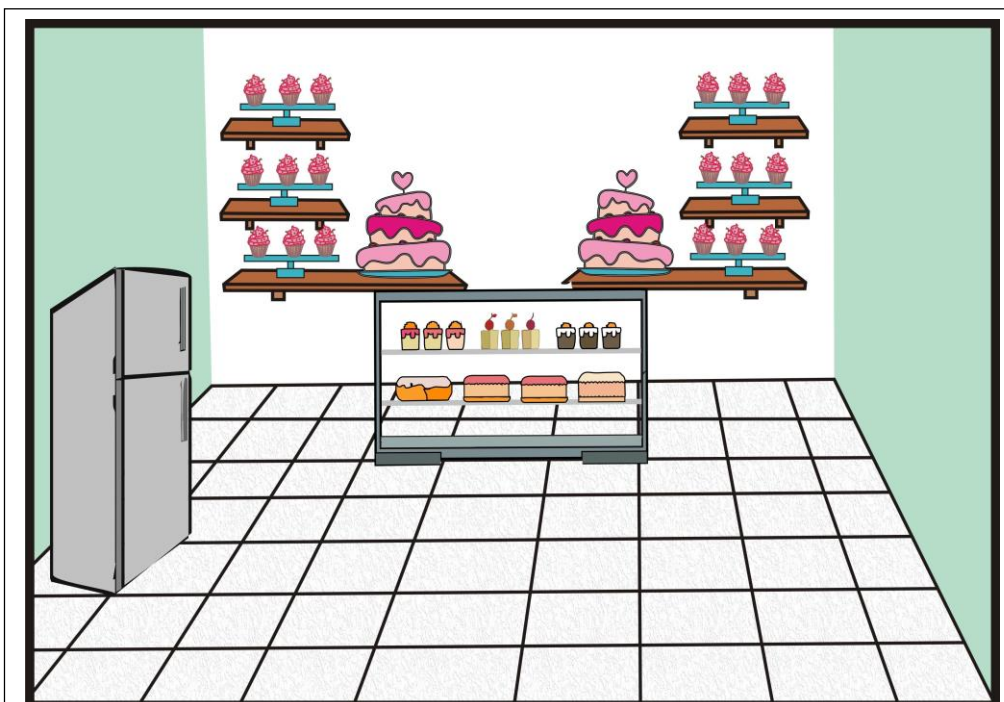


Figura 47. Diseño del área de productos terminados

Fuente: Elaboración propia.

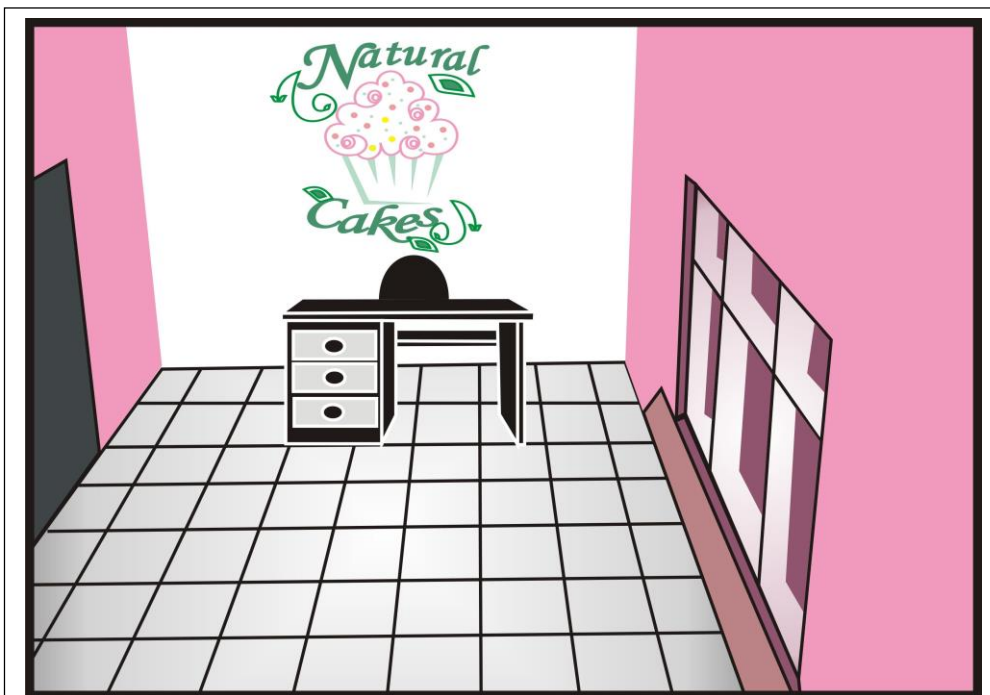


Figura 48. Diseño del área administrativa

Fuente: Elaboración propia.

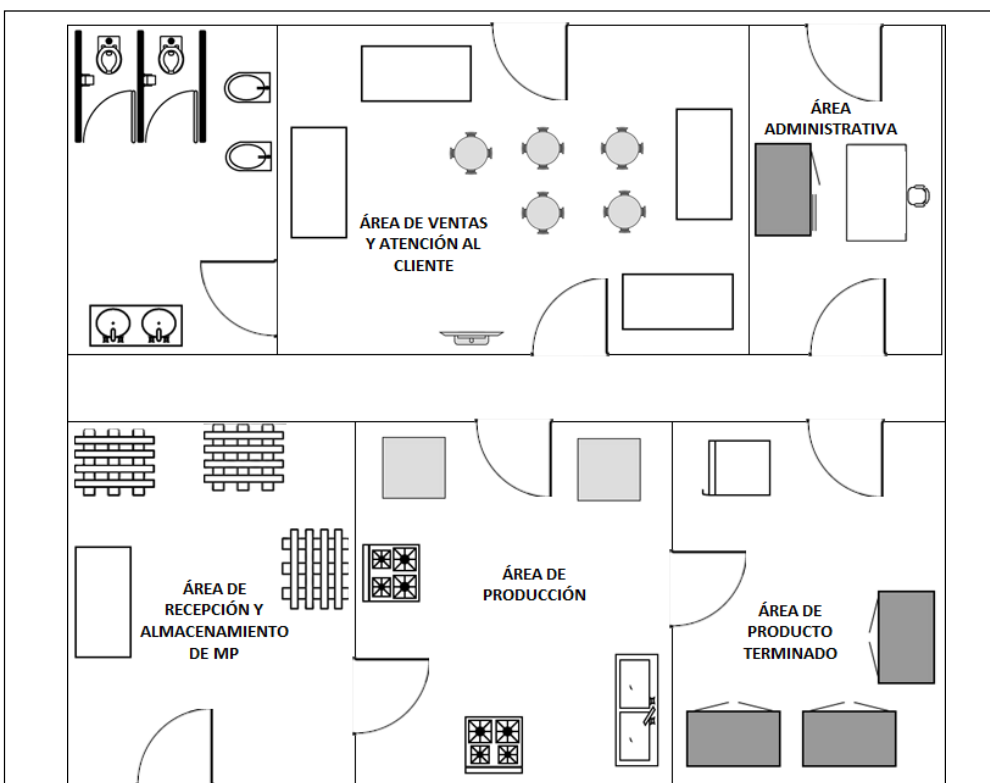


Figura 49. Distribución de las instalaciones

Fuente: Elaboración propia.

3.3.8.3. Equipos

Tabla 39

Equipos para la producción

Equipos	Unidades
Cocina industrial	1
Horno industrial	1
Congeladora industrial	1
Exhibidora refrigeradora	1
Licuada industrial	1
Batidora semi industrial	1
Congeladora industrial	1
Mesa de trabajo	1
Estantes de metal	3
Balanza comercial	1
Total	12

Fuente: Elaboración propia.

3.3.8.4. Proceso productivo

El proceso productivo de Natural Cakes se resume en tres etapas:

1° Adquisición de materias primas

Para el inicio de las actividades se empezará adquiriendo los insumos necesarios tales como frutas, harinas integrales, stevia, leche, huevos entre otros, para ellos se entabla relaciones con nuestros proveedores para no sufrir posibles variaciones en los costos, se evaluará que los insumos sean de calidad antes de ser adquiridos. Se revisará el inventario en el almacén para saber las cantidades necesarias que necesitamos para la producción.

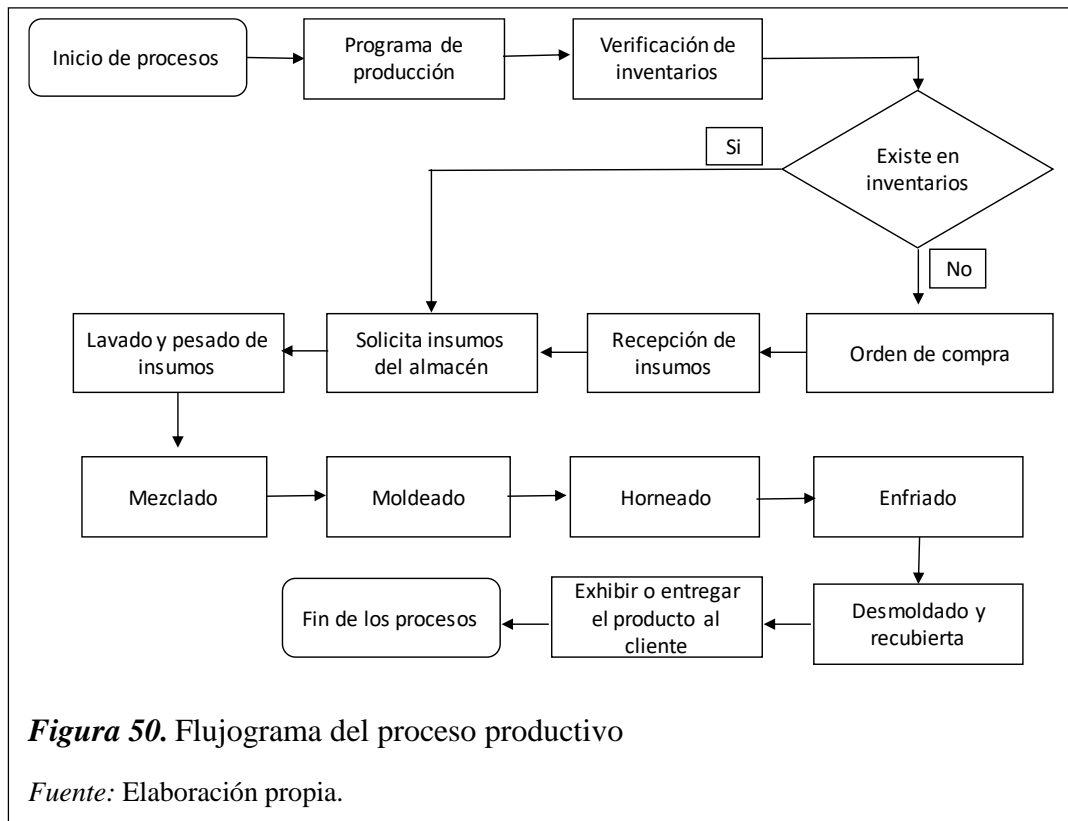
Una vez adquiridos los insumos de acuerdo con las necesidades de producción, se almacenarán en los sitios adecuados para evitar su deterioro y mantenerlos conservados.

2° Producción

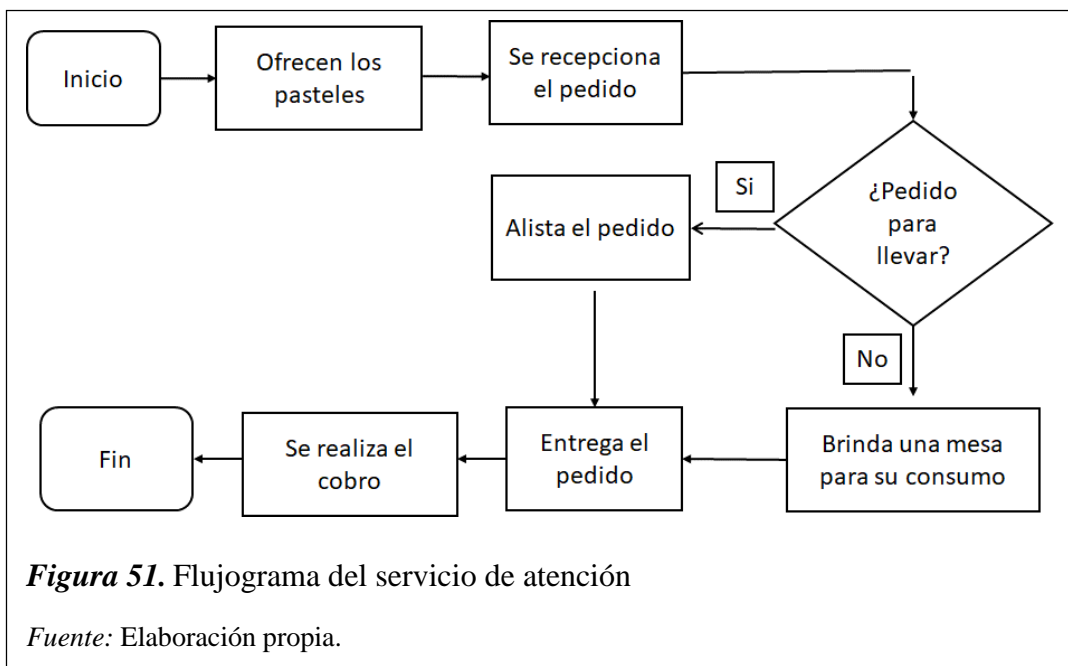
Los insumos requeridos para cada tipo de postre se lavarán y se pesarán de acuerdo a la cantidad necesaria para cada producto, luego los insumos se mezclarán hasta formar una masa, luego esta masa pasa a unos moldes a través de un sistema de inyectado de tal manera que se distribuya uniformemente; luego los moldes pasarán al horno en la que permanecerán en promedio 90 minutos, ello dependerá del tipo de postre y la cantidad requerida; posteriormente se enfriará el producto para evitar que la manipularlo pierda su forma, luego se retirará el molde y se le decorará con la cubierta previamente preparada, dicha decoración dependerá del tipo de pastel que deseamos elaborar. Los productos una vez decorados se almacenarán en el área de productos terminados debidamente empaquetados.

3° Distribución

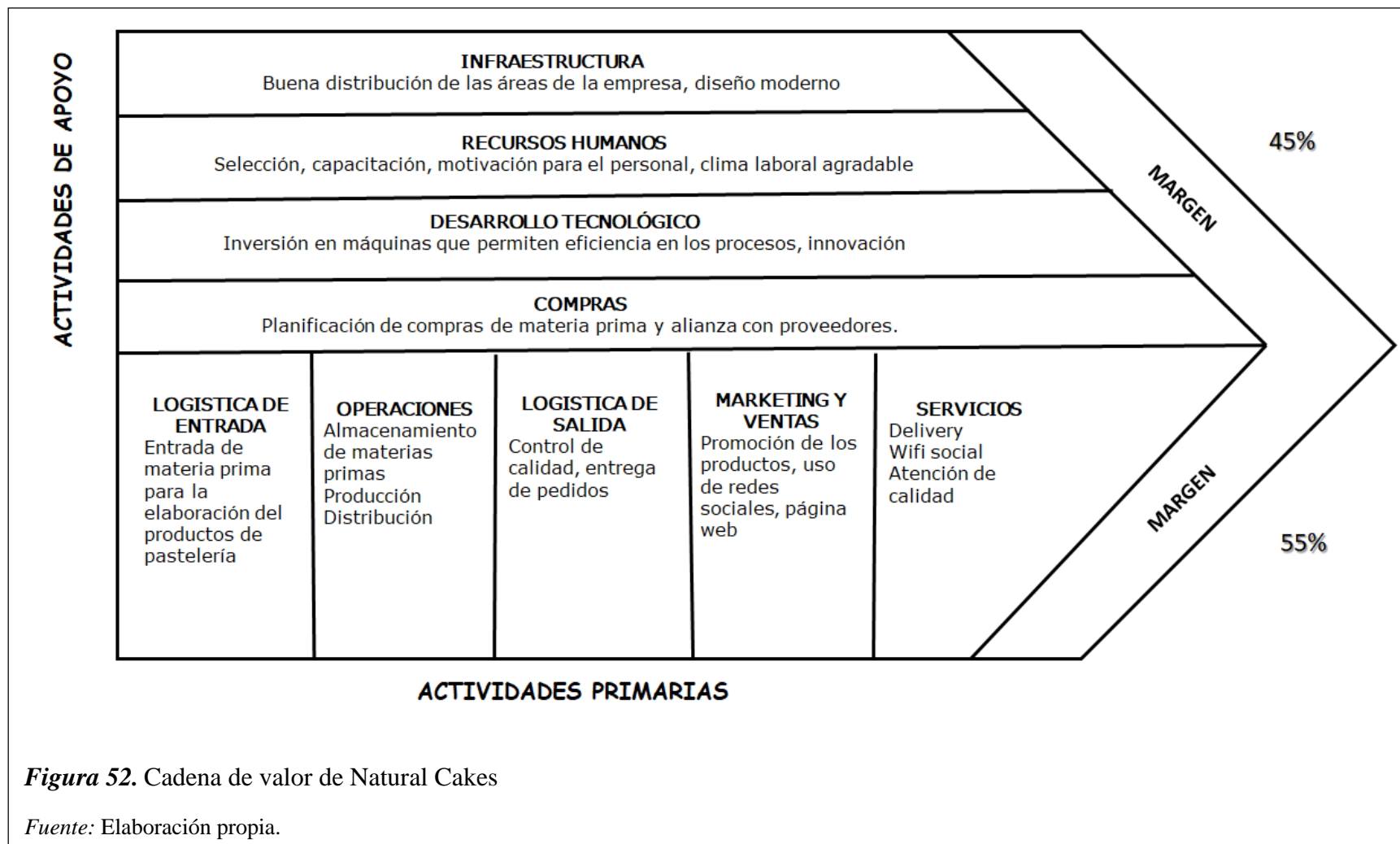
Los productos de pastelería una vez terminados se ubicarán en los exhibidores en el área de ventas para su comercialización, teniendo cuidado de mantener llenos los exhibidores y limpios para evitar el deterioro del producto.



3.3.8.5. Flujograma del servicio



3.3.8.6. Cadena de valor

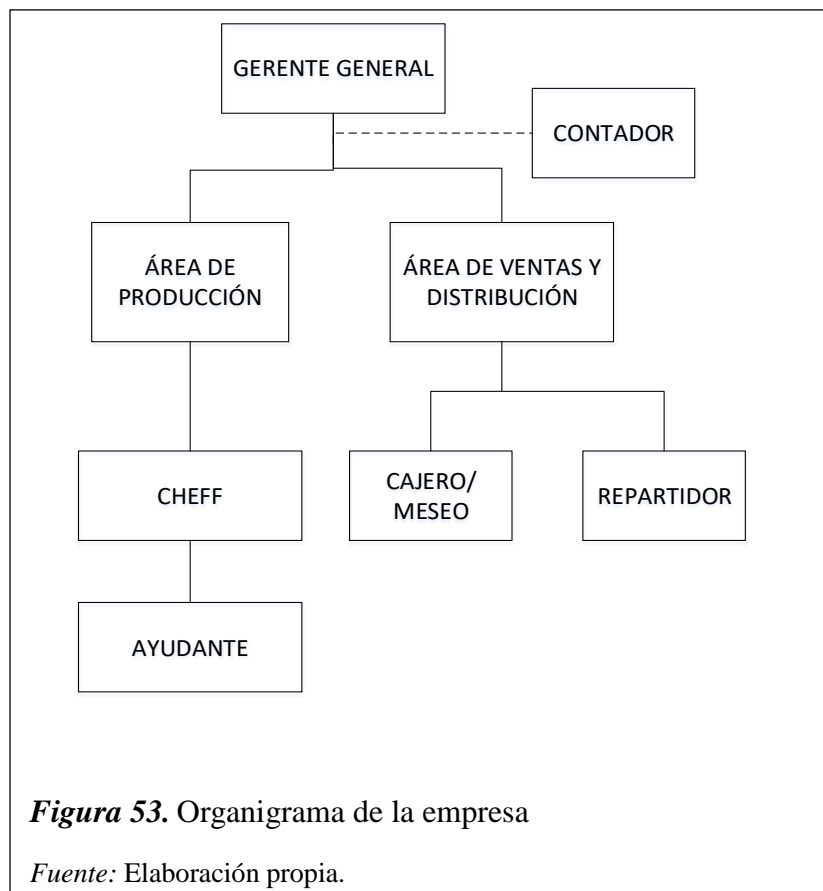


3.3.9. Plan organizacional

3.3.9.1. Diseño organizacional

En “Natural Cakes” nos preocupamos por las personas que laboran en la empresa, siendo este talento humano un factor importante para nuestro desarrollo ya que esto puede constituir una ventaja respecto a otras empresas, por ello nos preocuparemos por mantener las buenas relaciones entre los colaboradores de la empresa y como ellos se relacionan con los clientes, manteniendo un trato agradable, lo cual permitirá mantener un ambiente laboral idóneo.

La empresa contará con un gerente, un asesor de contabilidad, un cheff, un ayudante de cocina, un cajero/mesero y un repartidor para poder realizar las diferentes actividades de la empresa de manera adecuada.



3.3.9.2. Perfil y funciones del puesto

Gerente

Es aquel responsable de la planificación y dirección, es el representante legal y comercial de la empresa, también toma decisiones para los contratos que la empresa adquiera. Vela por el cumplimiento de los objetivos empresariales y las normas que la empresa posee.

Perfil: Egresado de administración de empresas o carreras afines.

Contador

Es la persona encargada de revisar todas las actividades contables, así como de presentar los estados de la organización es decir monitoreará cual es crecimiento constante siendo como un asesor sobre las diversas obligaciones tributarias y fiscales.

Perfil: Egresado de contabilidad

Cheff

Es el encargado de la elaboración de los productos de pastelería saludable, de prever las cantidades de materia prima necesaria y supervisa la actividad del ayudante.

Perfil: Estudios en repostería, gastronomía.

Ayudantes de cocina

Ayuda al cheff es aquel encargado de la realización de la cartilla de productos que se están realizando como son pasteles, así mismo facilitará se encargará de la limpieza del área de producción y del lavado de los insumos.

Perfil: Técnico o estudiante de pastelería.

Cajero/Mesero

Encargado de atender de recepcionar el dinero que debe pagar cada uno del consumo registrado, así mismo llevará la contabilidad del registro de ventas diarios que tendrá la empresa.

Perfil: Experiencia en ventas

Repartidor

Encargado de repartir los productos de acuerdo a los pedidos de delivery, además de repartir los volantes en zonas estratégicas de la ciudad.

3.3.9.3. Política de recursos humanos

Reclutamiento

Actualmente en la Natural Cakes para poder realizar un reclutamiento oportuno el encargado más idóneo para la ejecución del proceso será el gerente general a través de anuncios como pueden ser manifestadas en las publicaciones de un periódico o las plataformas de trabajo por medio del internet de acuerdo a los requerimientos que soliciten las áreas de la empresa.

Selección

Se realizará una entrevista de manera personal por el gerente después del cual se le someterá a prueba por un periodo de tiempo, y de acuerdo como se desempeñe en su labor se tomará la decisión.

Contratación

Se realizará a través de contratos personales entre la empresa y el colaborador, siendo esté por un periodo de seis meses pudiéndose renovar.

Integración

El gerente presentará al nuevo colaborador de la empresa con los colaboradores que ya laboran, se le realizará una buena inducción de tal manera que se familiarice con sus funciones y se integre de manera efectiva al equipo de trabajo.

Capacitación

Para mantener al personal actualizado es necesario capacitarlo de manera periódica de tal manera que los trabajadores logren un mejor conocimiento de sus funciones y realicen sus labores de manera eficiente, convirtiéndose en una ventaja tener un personal capacitado con respecto a otras empresas que se descuidan del talento humano.

Retención del talento humano

Se delegará funciones a los colaboradores empoderándolos de tal manera que se genere un ambiente que facilite el desarrollo de sus labores. Se reconocerá el logro de los colaboradores premiándolos en los resultados programados de tal manera que los colaboradores se sientan incentivados a seguir mejorando. Para superar las barreras de comunicación que pudiera haber entre las áreas, se programarán reuniones de confraternidad como eventos deportivos o paseos de tal manera que los colaboradores de las diversas áreas logren interrelacionarse de manera oportuna.

3.3.9.4. Constitución legal de la empresa

Para la constitución legal de la empresa se reconoce realizarlo bajo un S. R.L indicando que tendrá por nombre comercial “Natural Cakes” indicando que la empresa estará compuesta por cuatro (4) socios claves. Donde para formalizar nuestro negocio se empezará buscando y reservando el nombre de la empresa, en la oficina registral de Chiclayo donde posteriormente se realizará la elaboración de una minuta.

La minuta de constitución contendrá el aporte de capital en activos monetarios y activos no monetarios y la actividad económica de nuestro negocio. Ya que haremos aportes de dinero abriremos una cuenta en el banco Interbank. Iremos a una notaría para suscribir la escritura, luego los socios realizaremos la inscripción de la empresa en la Oficina Registral (Registro de Personas Jurídicas en la SUNARP). Tramitaremos el RUC en la SUNAT en la que optaremos por el Régimen Mype Tributario y solicitaremos la emisión de comprobantes de pago y legalizaremos los libros contables que necesitamos. Luego solicitaremos la licencia de funcionamiento en la municipalidad de Chiclayo.

3.3.10. Plan financiero

Se logra mencionar que actualmente para la ejecución del plan del financiero se debe estimar cual es el costo total para la compra de los insumos, el costo de la maquinaria, así como los costos indirectos y el pago referente a la mano de obra todos aquellos gastos necesarios para realización de la idea de negocio.

3.3.10.1. Inversión

Tabla 40

Inversión inicial requerida

TOTAL DE INVERSIÓN	TOTAL
Inversión tangible	S/. 20,680.00
Inversión intangible	S/. 2,360.00
Capital de trabajo	S/. 11,894.98
TOTAL	S/. 34,934.98

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 41

Inversión tangible

ACTIVOS FIJOS	TOTAL
1 Cocina industrial	S/. 1,300.00
1 Horno industrial	S/. 4,500.00
1 Exhibidora refrigeradora	S/. 1,860.00
1 Batidora semi industrial	S/. 2,000.00
1 Balanza comercial	S/. 400.00
1 Licuadora industrial	S/. 1,000.00
1 Congeladora industrial	S/. 5,000.00
1 mesa de trabajo	S/. 1,100.00
3 estantes de metal	S/. 450.00
Herramientas	S/. 900.00
5 mesas y 18 sillas	S/. 900.00
1 escritorio	S/. 220.00
1 Computadora	S/. 1,000.00
1 Datafono	S/. 50.00
TOTAL ACTIVOS FIJOS	S/. 20,680.00

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 42*Inversión intangible*

INVERSIÓN FIJA INTANGIBLE		TOTAL
	Abogado	S/. 200.00
	Notaría	S/.150.00
	Inscripción en SUNARP	S/. 250.00
	Apertura de cuenta bancaria	S/.580.00
Gastos de constitución	Comprobantes de pago	S/.40.00
	Legalización de libros contables	S/.200.00
	Licencia de funcionamiento	S/.260.00
	Registro de marca INDECOPI	S/.80.00
	Botiquin	S/.80.00
	Extintor	S/.20.00
Otros	Software e instalaciones	S/.500.00
	TOTAL	S/./2,360.00

Fuente: Elaboración propia

Tabla 43*Capital de trabajo*

CAPITAL DE TRABAJO	COSTO MENSUAL
Materia prima	S/. 3,832.06
Mano de obra directa	S/. 1,930.00
Costos indirectos de fabricación	S/. 552.92
Gastos administrativos	S/. 3,420.00
Gastos de ventas	S/. 2,160.00
TOTAL	S/. 11,894.98

Fuente: Elaboración propia

3.3.10.2. Costos

Tabla 44

Costos de materia prima por producto

PRODUCTO	COSTO MENSUAL	COSTO ANUAL
Torta de naranja	S/. 196.17	S/. 2,354.00
Torta de limón	S/. 218.86	S/. 2,626.36
Torta de plátano	S/. 233.45	S/. 2,801.45
Torta de chocolate	S/. 291.82	S/. 3,501.81
Torta de fresa	S/. 162.12	S/. 1,945.45
Torta de algarrobina	S/. 231.83	S/. 2,782.00
Torta de piña	S/. 358.29	S/. 4,299.45
Tajada de torta de naranja	S/. 30.29	S/. 363.49
Tajada de torta de limón	S/. 32.50	S/. 390.00
Tajada de torta de chocolate	S/. 34.08	S/. 408.93
Tajada de torta de fresa	S/. 41.76	S/. 501.14
Tajada de torta de algarrobina	S/. 35.62	S/. 427.41
Tajada de torta de piña	S/. 28.40	S/. 340.77
Cheesecake de maracuyá	S/. 800.97	S/. 9,611.63
Cheesecake de sauco	S/. 851.03	S/. 10,212.35
Trufas de chocolate	S/. 39.42	S/. 473.07
Crema volteada	S/. 37.55	S/. 450.55
Mousse de chocolate	S/. 71.34	S/. 856.04
Galletas de plátano y avena	S/. 58.66	S/. 703.98
Cupcake de manzana	S/. 27.15	S/. 325.82
Cupcake de plátano	S/. 24.51	S/. 294.17
Cupcake de chocolate	S/. 26.24	S/. 314.88
TOTAL	S/. 3,832.06	S/.45,984.73

Fuente: Elaboración propia

Tabla 45*Costos indirectos de fabricación*

COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN	MENSUAL
Agua	S/. 100.00
Electricidad	S/. 150.00
Empaque	S/. 110.00
Depreciación	S/. 192.92
TOTAL	S/. 552.92

*Fuente: Elaboración propia***Tabla 46***Costo de producción anual*

COSTO DE PRODUCCIÓN	ANUAL
Materia prima	S/. 45,984.73
Mano de obra directa	S/. 23,160.00
Costos indirectos de fabricación	S/. 6,635.00
TOTAL	S/. 75,779.73

*Fuente: Elaboración propia***Tabla 47***Sueldo del personal*

PUESTO	REMUNERACIÓN MENSUAL
Gerente	S/. 1,200.00
Mesero	S/. 930.00
Repartidor	S/. 930.00
Asistente contable	S/. 300.00
Cheff	S/. 1,000.00
Ayudante de cocina	S/. 930.00
TOTAL	S/. 5,290.00

Fuente: Elaboración propia

Tabla 48*Gastos administrativos y de ventas*

GASTOS ADMINISTRATIVOS Y DE VENTAS	COSTO MENSUAL	COSTO ANUAL
Sueldo del personal administrativo	S/. 1,500.00	S/. 18,000.00
Alquiler	S/. 1,800.00	S/. 21,600.00
Internet y telefonía	S/. 120.00	S/. 1,440.00
Sueldo del personal de ventas	S/. 1,860.00	S/. 22,320.00
Gastos de ventas	S/. 300.00	S/. 3,600.00
COSTOS TOTALES	S/. 5,580.00	S/. 66,960.00

Fuente: Elaboración propia**3.3.10.3. Proyección de ventas****Tabla 49***Proyección de ventas anuales*

PRODUCTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Tortas	S/. 68,966.29	S/. 70,345.62	S/. 71,752.53	S/. 73,905.11	S/. 76,122.26
Porciones de tortas	S/. 8,909.08	S/. 9,087.26	S/. 9,269.01	S/. 9,547.08	S/. 9,833.49
Postres	S/. 84,721.23	S/. 86,415.66	S/. 88,143.97	S/. 90,788.29	S/. 93,511.94
Cupcakes	S/. 3,490.91	S/. 3,560.72	S/. 3,631.94	S/. 3,740.90	S/. 3,853.12
TOTAL	S/. 166,087.51	S/. 169,409.26	S/. 172,797.45	S/. 177,981.37	S/. 183,320.81

Fuente: Elaboración propia

3.3.10.4. Financiamiento

Tabla 50

Estructura de capital

ESTRUCTURA DE CAPITAL	TOTAL	APORTE PROPIO 30%	PRÉSTAMO 70%	TOTAL 100%
Tangibles	S/. 20,680.00	S/. 6,204.00	S/.14,476.00	S/. 20,680.00
Intangibles	S/. 2,360.00	S/. 708.00	S/. 1,652.00	S/. 2,360.00
Capital de trabajo	S/. 11,894.98	S/. 3,568.49	S/. 8,326.48	S/. 11,894.98
TOTAL	S/. 34,934.98	S/. 10,480.49	S/. 24,454.48	S/. 34,934.98

Fuente: Elaboración propia

Se solicitará un préstamo de S/. 24,454.48 con una TEA del 19%.

Tabla 51

Amortización e interés

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Amortización	S/. 4,890.90	S/. 4,890.90	S/. 4,890.90	S/. 4,890.90	S/. 4,890.90
Interés	S/. 4,220.44	S/. 3,291.17	S/. 2,361.90	S/. 1,432.63	S/. 503.35

Fuente: Elaboración propia

3.3.10.5. Flujo de caja económico y financiero

Tabla 52

Flujo de caja

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS						
Ventas		S/. 166,087.52	S/. 169,409.27	S/. 172,797.45	S/. 177,981.37	S/. 183,320.82
TOTAL INGRESOS		S/. 166,087.52	S/. 169,409.27	S/. 172,797.45	S/. 177,981.37	S/. 183,320.82
EGRESOS						
Inversiones tangibles	S/. 20,680.00					
Inversiones intangibles	S/. 2,360.00					
Capital de trabajo	S/. 11,894.98					
Costos de producción		S/. 75,779.73	S/. 76,239.58	S/. 76,239.58	S/. 76,239.58	S/. 76,239.58
Gastos Adm. y Ventas		S/. 66,960.00	S/. 66,960.00	S/. 66,960.00	S/. 66,960.00	S/. 66,960.00
Impuesto a la renta		S/. 5,535.66	S/. 6,417.19	S/. 7,626.07	S/. 9,337.77	S/. 11,093.01
TOTAL EGRESOS	S/. 34,934.98	S/. 148,095.39	S/. 149,616.77	S/. 150,825.65	S/. 152,537.35	S/. 154,292.59
FLUJO ECONÓMICO	-S/. 34,934.98	S/. 17,992.13	S/. 19,792.50	S/. 21,971.80	S/. 25,444.03	S/. 29,028.23
Préstamo	S/. 24,454.48					
Amortización		S/. 4,890.90	S/. 4,890.90	S/. 4,890.90	S/. 4,890.90	S/. 4,890.90
Interés		S/. 4,220.44	S/. 3,291.17	S/. 2,361.90	S/. 1,432.63	S/. 503.35
FLUJO FINANCIERO	-S/. 10,480.49	S/. 8,880.79	S/. 11,610.44	S/. 14,719.01	S/. 19,120.50	S/. 23,633.98

Fuente: Elaboración propia

3.3.10.6. Análisis económico

Tabla 53

Indicadores económicos de la propuesta

INDICADORES ECONÓMICOS	VALORES
VAN	S/. 63,132.12
TIR	50%
B/C	1.05786
PR	2.981

Fuente: Elaboración propia

El VAN de S/. 63,132.12 para un periodo de cinco años significa que el dinero por recuperar es superior al invertido, por lo cual negocio tendrá rentabilidad y los posibles inversionistas aceptarán invertir en la empresa.

La TIR es mayor a la tasa de descuento de 19%, lo que implica que nuestro proyecto es rentable en el tiempo.

La relación beneficio/costo (B/C) es mayor a 1, lo que significa que el proyecto es rentable, vale decir, que por cada S/. 1.00 invertido obtenemos una ganancia de S/. 0.58.

El periodo de recuperación (PR) de la inversión es de 2.981, lo que significa que recuperar la inversión tomará 2 años, 11 meses y 23 días.

Tabla 54*Estado de resultados proyectados*

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	S/. 166,087.52	S/. 169,409.27	S/. 172,797.45	S/. 177,981.37	S/. 183,320.82
Costo de ventas	S/. 75,779.73	S/. 76,239.58	S/. 76,239.58	S/. 76,239.58	S/. 76,239.58
Utilidad bruta	S/. 90,307.78	S/. 93,169.69	S/. 96,557.87	S/. 101,741.79	S/. 107,081.24
Gastos					
administrativos	S/. 41,040.00	S/. 41,040.00	S/. 41,040.00	S/. 41,040.00	S/. 41,040.00
Gastos de ventas	S/. 25,920.00	S/. 25,920.00	S/. 25,920.00	S/. 25,920.00	S/. 25,920.00
Utilidad operativa	S/. 23,347.78	S/. 26,209.69	S/. 29,597.87	S/. 34,781.79	S/. 40,121.24
Gastos financieros	S/. 4,220.44	S/. 3,291.17	S/. 2,361.90	S/. 1,432.63	S/. 503.35
UAI	S/. 19,127.35	S/. 22,918.52	S/. 27,235.98	S/. 33,349.17	S/. 39,617.88
Impuestos	S/. 5,355.66	S/. 6,417.19	S/. 7,626.07	S/. 9,337.77	S/. 11,093.01
Utilidad neta	S/. 13,771.69	S/. 16,501.33	S/. 19,609.90	S/. 24,011.40	S/. 28,524.87

Fuente: Elaboración propia

Tabla 55*Balance general al inicio del proyecto*

ACTIVO		PASIVO	
ACTIVO CORRIENTE		PASIVO CORRIENTE	
Efectivo	S/. 4,570.00		
Inventarios	S/. 7,324.08		
TOTAL ACTIVO		TOTAL PASIVO	
CORRIENTE	S/. 11,894.08	CORRIENTE	
		PASIVO NO	
ACTIVO FIJO		CORRIENTE	
Activo Tangible	S/. 20,680.00	Préstamo	S/. 24,454.48
Activo Intangible	S/. 2,360.00	Créditos	
		TOTAL PASIVO NO	
		CORRIENTE	S/. 24,454.48
TOTAL ACTIVO NO		TOTAL PASIVO	S/. 24,454.48
CORRIENTE	S/. 23,040.00	PATRIMONIO	
		Capital	S/. 10,480.49
		Resultados acumulados	
		TOTAL PATRIMONIO	S/. 10,480.49
TOTAL ACTIVO	S/. 34,934.08	TOTAL PATRIMONIO	
		Y PASIVO	S/. 34,934.98

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. Conclusiones

Se determinó la viabilidad comercial para la creación de una pastelería en la ciudad de Chiclayo, encontrándose que las personas buscan productos de pastelería saludables por motivos del cuidado de su salud y aspecto físico, siendo así la principal dificultad para su compra el no encontrar establecimientos que oferten productos sanos y beneficiosos, así también se determinó que las personas si estarían dispuestos a comprar productos saludables en un nuevo establecimiento en la ciudad de Chiclayo, por otro lado se determinó que las personas buscan que los establecimientos ofrezcan tortas, postres y cupcakes de calidad y con un buen sabor, además esperan que la pastelería tenga un servicio de wifi y delivery, siendo las redes sociales el principal medio por donde esperan recibir información acerca de características de los pasteles saludables.

Respecto a la viabilidad técnica para la creación de una pastelería saludable, se logró determinar que se debe tener en cuenta factores como la localización de la pastelería saludable se debe ubicar en el centro de la ciudad de Chiclayo, el diseño de las instalaciones de una pastelería debe ser el adecuado, por otro lado, el personal tiene que estar capacitado para realizar eficientemente sus funciones.

Se determinó la viabilidad económica y financiera del proyecto con un VAN de S/. 63,132.12 y un TIR del 50%, superior a la tasa de descuento, lo que demuestra la viabilidad económica que tendría el proyecto de una pastelería saludable de ser implementado en la ciudad de Chiclayo.

4.2. Recomendaciones

Se recomienda continuamente investigar el mercado para lograr identificar cambios en las tendencias de consumo y así poder anticiparnos a ello, además de con el paso del tiempo poder ofrecer una mayor variedad de productos de tal manera que los clientes tengan más opciones de las cuales escoger.

Siendo nuestra pastelería especializada en productos saludables se recomienda tener siempre los ambientes debidamente limpios de tal manera que los clientes se lleven una buena impresión, además de constantemente mantener capacitado al personal de tal manera que los clientes se sientan a gusto con la atención.

Se recomienda poder implementar el proyecto ya que es económicamente y financieramente rentable, por lo que es necesario poder contar con inversionistas interesados en la puesta en marcha de este negocio, además de solicitar financiamiento del estado a través de fondos que impulsan el desarrollo de mypes.

REFERENCIAS

- Adán, P. y González, A. (2015). *Emprender con éxito. 10 claves para generar modelos de negocio*. México: Alfaomega.
- Aguirre, E. (2019). *Plan de negocio para la creación de una empresa de catering con productos saludables en el distrito de Pimentel, 2018*. (Tesis de Licenciatura). Universidad Señor de Sipán. Chiclayo – Perú.
- Aguirre, K. y Allauca, J. (2016). *Plan de negocio para la creación de la panadería Nutripan en la Puntilla – Samborondón de la provincia del Guayas*. (Tesis de Licenciatura). Universidad de Guayaquil. Ecuador. Recuperado de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/10474/1/PANADERIA%20NUTRIPAN.pdf>
- Alcaraz, R. (2011). *El emprendedor de éxito* (4a ed.). México, DF: McGraw-Hill Interamericana Editores.
- Alcivar, I. (2016). *Nutrimuffin S.A. de C.V.* (Tesis de Licenciatura). Instituto Politécnico Nacional. México. Recuperado de <http://tesis.ipn.mx/bitstream/handle/123456789/18679/NUTRIMUFFIN%20S.A.%20DE%20C.V..pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Alvarado, L. y Carbajal, J. (2016). *Plan de negocios para determinar la viabilidad de la comercialización de comida saludable en la ciudad de Chiclayo*. (Tesis de Maestría). Universidad ESAN. Lima – Perú.
- Alvarez, M., Coca, J., Huachaca, R., Malpartida, Y. y Quispe, G. (2017). *Pastelería para diabéticos Delisalud S.A.C.* (Tesis de Pregrado). Universidad San Ignacio de Loyola. Lima – Perú. Recuperado de http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/2981/1/2017_Alvarez-Giraldo.pdf
- Amasar (2018). Tendencias que prueban que las marcas están al servicio del consumidor. *Revista Amasar*, (18), 16-17. Recuperado de https://issuu.com/revista.amasar/docs/revista-amasar-18va-edici_n/10
- APEIM. (2017). *Niveles socioeconómicos 2017*. Recuperado de <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2017.pdf>
- Arbaiza, L. (2015). *Como elaborar un plan de negocios*. Lima, Perú: Universidad ESAN.

- AZTI-Tecnalia. (enero, 2017). *Especial tendencias e innovación alimentaria*. Recuperado de http://www.azti.es/mailings/infoazti/docs/AZTI%20Report_Enero_2017.pdf
- Balanko-Dickson, G. (2008). *Cómo preparar un plan de negocios exitoso*. McGraw-Hill Interamericana.
- Boyer, C. (2014). *Estudio de prefactibilidad para la creación de una panadería pastelería en el distrito de Trujillo*. (Tesis de Licenciatura). Universidad Privada del Norte. Trujillo – Perú. Recuperado de http://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/1353/Administraci%C3%B3n_Boyer%20Negron%20Claudia.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Burga, M. y Samillan, L. (2019). *Plan de negocio para la apertura de un restaurante con temática tradicional, a base de carne de cerdo saludable, en la ciudad de Chiclayo, 2016-2017*. (Tesis de Licenciatura). Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Chiclayo – Perú. Recuperado de <http://hdl.handle.net/20.500.12423/2337>
- Carbajal, A. y Angulo, J. (2016). *Factibilidad para la creación de una empresa productora y comercializadora de postres dietéticos en la ciudad de Bucaramanga*. (Tesis de Licenciatura). Universidad Industrial de Santander. Bucaramanga – Colombia. Recuperado de <http://tangara.uis.edu.co/biblioweb/tesis/2016/165644.pdf>
- Chuque, A. (2017). *Estudio de mercado para la comercialización de infusión de hoja de arándano y satisfacer el consumo saludable en la ciudad de Chiclayo – 2017*. (Tesis de Licenciatura). Universidad Señor de Sipán. Chiclayo – Perú.
- Datum. (2017). *Vida saludable*. Recuperado de http://www.datum.com.pe/new_web_files/files/pdf/Vida-Saludable.pdf
- El Comercio. (2017a). *Esto fue lo más vendido por Internet en Perú en 2017*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/esto-vendido-internet-peru-2017-noticia-482979?foto=6>
- El Comercio. (2017b). *El 60% de las Mypes que utiliza el medio digital factura casi el doble*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/produce-60-mype-utiliza-medio-digital-factura-doble-noticia-459915>
- El Economista América. (2018). *Consumo de pasteles y tortas light aumenta un 18% en Chile*. Recuperado de <http://www.economistaamerica.pe/sociedad-eAm>

chile/noticias/9097985/04/18/Consumo-de-pasteles-y-tortas-light-aumenta-un-18-en-Chile.html

Estela, V. (2017). *Producción y comercialización de cupcakes de harina de chia en el distrito de San Juan de Lurigancho*. (Tesis de Licenciatura). Universidad de San Martín de Porres. Lima – Perú. Recuperado de http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/3182/1/estela_cvn.pdf

Europain. (setiembre, 2017). *Europain Paris 2018*. Recuperado de https://www.europain.com/sites/europain/files/uploads/DP%20EUROPAIN%202018%20pour%20promosalon_ES2.pdf

Franklin, E. (2014). *Organización de empresas: análisis, diseño y estructura*. Editorial McGraw-Hill

Gallego, J., y Fernández, S. (2002). *Proyecto empresarial*. Madrid, España: Thompson.

García, O., Oliva, A., Polanco, D., Reategui, D. y Trujillo, P. (2017). *Elaboración, comercialización y distribución de cupcakes nutritivos*. (Tesis de Pregrado). Universidad San Ignacio de Loyola. Lima – Perú. Recuperado de http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/3071/1/2017_Garcia_Elaboracion-comercializacion-y-distribucion-de-cupcakes-nutritivos.pdf

Gestión. (2018a). *INEI: Precios al consumidor de Lima Metropolitana aumentaron 0.19% en setiembre*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/inei-precios-consumidor-lima-metropolitana-aumentaron-0-19-setiembre-245761>

Gestión. (2018b). *Con nuevo fondo darán créditos a mipymes por S/ 5,200 millones desde julio*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/nuevo-fondo-daran-creditos-mipymes-s-5-200-millones-julio-235002>

Gómez, V. (2017). *Valentía, pastelería saludable*. (Tesis de Licenciatura). Universidad Santo Tomás. Bogotá - Colombia. Recuperado de <http://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/4603/GomezMosqueraValentina2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

González, V. (2016). *Plan de negocio para la creación de la Empresa de Pastelería Fina "Dulces Suspiros" en la ciudad de Chiclayo*. (Tesis de Licenciatura). Universidad

- Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Chiclayo – Perú. Recuperado de http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/usat/671/1/TL_Gonzalez_Sala_Valeria.pdf
- Guba, E. G. (1989). Criterios de credibilidad en la investigación naturalista. *La enseñanza: su teoría y su práctica* (pp. 148-165). Akal. Recuperado de <https://www.infor.uva.es/~amartine/MASUP/Guba.pdf>
- Guerra, G. (2013). *El poder de la investigación en un plan de negocio*. Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2013/04/08/poder-investigacion-plan-negocio/>
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación* (6a ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.
- INCREA. (2018). *Informe de tendencias y nuevos productos transformados*. España: Gobierno de la Rioja. Recuperado de <http://www.increa.es/wp-content/uploads/2018/03/INFORME-DE-TENDENCIAS-Y-NUEVOS-PRODUCTOS-TRANSFORMADOS.pdf>
- Industria Alimentaria. (2016). Las 10 principales tendencias de panadería en 2016. *Revista Industria Alimentaria*, 46-47. Recuperado de https://issuu.com/revistaindustriaalimentaria/docs/revista_31/77
- IPSOS. (2018). *Estadística poblacional 2018*. Recuperado de https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2018-02/ipsos_estadistica_poblacional-vff.pdf
- Jaramillo, A. (2016). *Plan de negocios referente a Pandora, pastelería delicatessen en la ciudad de Quito*. (Tesis de Maestría). Universidad de Las Américas. Quito - Ecuador. Recuperado de <http://dspace.udla.edu.ec/bitstream/33000/5302/1/UDLA-EC-TMAEM-2016-02.pdf>
- Lerma, A., et. al (2007). *Liderazgo emprendedor: como ser un emprendedor de éxito y no morir en el intento*. México, DF: Cengage Learning.
- Méndez, C. (2013). *Metodología: diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales* (4a ed.). México: Limusa.
- Miranda, P. (2017). *Plan de negocio para la creación de una pastelería especializada en cheesecake en la ciudad de Chiclayo, 2016*. (Tesis de Licenciatura). Universidad

Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Chiclayo – Perú. Recuperado de http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/1281/1/TL_MirandaGuerreroPierina.pdf.pdf

Molina, G. (2016). *Creación de una pastelería especializada en repostería light para el bienestar del consumidor*. (Tesis de Licenciatura). Universidad Internacional del Ecuador. Guayaquil – Ecuador. Recuperado de <http://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/1119/1/T-UIDE-049.pdf>

Muñiz, L. (2010). *Guía práctica para mejorar un plan de negocio*. Barcelona, España: Profit Editorial.

Muñoz, C. (2011). *Como elaborar y asesorar una investigación de tesis* (2a. ed.). México: Pearson Educación.

Neira, J. (2010). *Cómo preparar el plan de la empresa* (2a ed.). Madrid, España: FC Editorial

Nielsen. (2016). *Estudio Global: ¿Qué hay en nuestra comida y en nuestra mente?*. Recuperado de http://www.nielsen.com/content/dam/nielsenglobal/latam/docs/reports/2016/EstudioGlobal_NuestraComidaYMente.pdf

Nielsen. (2016). *El 49% de los peruanos sigue dietas bajas en grasa, ubicándose en el segundo lugar de Latinoamérica*. Recuperado de <http://www.nielsen.com/pe/es/insights/news/2016/El-49-por-ciento-de-los-peruanos-sigue-dietas-bajas-en-grasa.html>

Ojeda, J., Quintero, J. y Machado, I. (2007). *La ética en la investigación*. *Telos*, 9 (2), 345-357. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/993/99318750010.pdf>

Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2018). *Generación de modelos de negocio* (4a ed.). Barcelona, España: Deusto.

Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G. y Smith, A. (2015). *Diseñando la propuesta de valor* (1a ed.). Barcelona, España: Deusto.

Orozco, P. (2018). *Plan de negocio para una pastelería con enfoque saludable con una aplicación móvil que contabiliza calorías y el valor nutricional*. (Tesis de Licenciatura). Universidad de Piura. Piura – Perú. Recuperado de

https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/3249/AE_304.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Pinson, L. (2011). *Anatomía de un plan de negocio: una guía gradual para comenzar inteligentemente, levantar el negocio y asegurar el futuro de su compañía* (4a ed.). California: Out of your mind... and the Marketplace.

Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*, 86(1), 58-77. Recuperado de https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-_michael_porter-libre.pdf

Proinversión. (2007). *MYPE queña empresa crece: Guía para el Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa*. Recuperado de <https://issuu.com/deperu.com/docs/mypequeñaempresacrece/1?ff=true>.

Pulido, A., Suarez, M. y Vanegas, I. (2016). *Proyecto comercialización de tortas saludables personalizadas a través del e-commerce en la ciudad de Bogotá*. (Tesis de grado). Universidad Piloto de Colombia. Bogotá – Colombia. Recuperado de <http://polux.unipiloto.edu.co:8080/00003221.pdf>

Ramírez, D. (2015). *Identificación para la selección de un mercado objetivo en el servicio público domiciliario de aguas*. Medellín, Publicaciones de la Universidad Inspira Crea Transforma.

Sánchez, L. (2015). La pastelería: más que un trabajo, una pasión. *Revista Panadería y Pastelería Peruana*, (171), 22. Recuperado de <https://issuu.com/revistapanaderiaypasteleriaperuana/docs/171>

Stettinius, W., Wood, R., Doyle, J. y Colley, J. (2009). *Plan de negocio. Cómo diseñarlo e implementarlo: Todos los pasos desde el diseño a la puesta y revisión*. Barcelona, España: Profit Editorial.

Sainz, J. (2016). *Crear una empresa en la práctica*. Madrid: ESIC Editores.

SNI. (2018). *Industria panadera creció 4.1% en el primer semestre del 2018*. Recuperado de <http://www.sni.org.pe/industria-panadera-crecio-4-1-primer-semester-del-2018/>

SUNAT. (2018). *¿Cómo inicio mi negocio?*. Recuperado de <http://emprender.sunat.gob.pe/como-inicio-mi-negocio>

- Tapia, M., y Villanueva, H. (2016). *Propuesta de plan de negocios para la creación de la empresa de pastelería fina T&V S.A. basado en el método Lean Startup en la ciudad de Chiclayo, 2016*. (Tesis de Licenciatura). Universidad César Vallejo. Chiclayo - Perú.
- Tracy, B. (2008). *El camino hacia la riqueza: Estrategias de éxito para emprender*. Grupo Nelson.
- Valdivia, J. (2017). *Chocolatería y Pastelería Fina "Mil Sabores"*. (Tesis de Pregrado). Universidad José Carlos Mariátegui. Ilo – Perú. Recuperado de http://www.ujcm.edu.pe/sites/default/files/field/archivos/EP/Comercial/plan_1.pdf
- Vega, B. (2016). *Estudio de Prefactibilidad para la apertura de una pastelería saludable en la Ciudad de Arequipa, 2016*. (Tesis de Licenciatura). Universidad Católica de Santa María. Arequipa – Perú. Recuperado de <http://tesis.ucsm.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/UCSM/5933/53.0851.AE.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Weinberger, K. (2009). *Plan de negocios: herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio*. Recuperado de http://www.uss.edu.pe/uss/eventos/JovEmp/pdf/LIBRO_PLAN_DE_NEGOCIOS.pdf
- Yaipen, M. (2016). *Propuesta de un plan de negocio para la creación de una panadería especializada en productos nutritivos en la ciudad de Chiclayo – 2016*. (Tesis de Licenciatura). Universidad César Vallejo. Chiclayo – Perú. Recuperado de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/10156/yaipen_pm.pdf?sequence=1&isAllowed=y

ANEXOS

ENCUESTA



Plan de negocios para la creación de una pastelería saludable en la ciudad de Chiclayo, 2018.

Objetivo: Determinar las actitudes, gustos y preferencias de las personas para determinar si es viable la creación de una pastelería saludable en la ciudad de Chiclayo.

Instrucciones: Lea las preguntas citadas a continuación y marque con un aspa (X) la alternativa de su preferencia.

- 1. ¿Cuántos años tiene actualmente?**
 1. 18 a 24 años
 2. 25 a 44 años
 3. 45 a 64 años
 4. 65 años a más
- 2. ¿Con qué frecuencia consume productos de pastelería?**
 1. Nunca
 2. Casi nunca
 3. Algunas veces
 4. Casi siempre
 5. Siempre
- 3. ¿Cada cuánto tiempo compra productos de pastelería?**
 1. 1 vez al mes
 2. 2 veces al mes
 3. 3 veces al mes
 4. 4 veces al mes
- 4. ¿Para qué ocasión compra usted productos de pastelería?**
 1. Cumpleaños
 2. Ocasiones especiales
 3. Días festivos
 4. Regalo
 5. Antojo
- 5. ¿En qué momento del día prefiere asistir a una pastelería?**
 1. Mañana
 2. Tarde
 3. Noche
- 6. ¿Con quién suele asistir a una pastelería?**
 1. Familiares
 2. Amigos
 3. Compañeros de trabajo
- 5. Otras veces :**

4. Pareja
 5. Solo
- 7. ¿Usted ha consumido productos de pastelería a base de insumos naturales, bajos en azúcar, grasas y calorías?**
1. Si
 2. No
- 8. ¿Cuál es su principal motivación para consumir productos de pastelería saludable?**
1. Preservar la salud
 2. El cuidado de su aspecto físico
 3. Indicación médica
 4. Por novedad
- 9. ¿Cuál cree usted que es su principal dificultad para consumir productos de pastelería saludable?**
1. Desconocimiento de la ubicación de establecimientos que ofrezcan estos productos
 2. Desconocimiento de estos productos
 3. Precios altos
 4. No le gusta el sabor
- 10. ¿Usted estaría dispuesto a consumir productos de pastelería saludable en un nuevo establecimiento ubicado en la ciudad de Chiclayo?**
1. Definitivamente no
 2. Probablemente no
 3. No estoy seguro
 4. Probablemente sí
 5. Definitivamente si
- 11. ¿En qué lugar suele adquirir productos de pastelería?**
1. D' Mela
 2. Estación Cake
 3. Chanis
 4. Dangao
 5. Otros:
- 12. ¿Qué productos le gustaría encontrar en una pastelería saludable?**
1. Tortas
 2. Torta en porciones
 3. Postres dulces
 4. Cupcakes
- 13. ¿Qué atributo principalmente tomaría en cuenta al momento de adquirir un producto de una pastelería saludable?**
1. Precio
 2. Sabor
 3. Calidad
 4. Variedad
 5. Presentación
- 14. ¿Qué servicio adicional le gustaría encontrar en una pastelería saludable?**

1. Wifi
 2. Delivery
 3. Pago con tarjeta
 4. Préstamo de diarios
 5. Préstamo de libros
- 15. ¿Cuántos son tus ingresos promedio mensual?**
1. S/.700 a S/.1200
 2. S/.1210 a S/.1700
 3. S/.1710 a S/.2200
 4. S/.2210 a más
- 16. ¿Cuál es el monto que estaría dispuesto a pagar por una torta entera de 1 kilo con insumos saludables?**
1. De S/.35 a S/.44
 2. De S/.45 a S/.59
 3. De S/.60 a S/.74
 4. De S/.75 a más
- 17. ¿Cuál es el monto que estaría dispuesto a pagar por una porción de torta?**
1. De S/.3 a S/.5
 2. De S/.6 a S/.8
 3. De S/.9 a S/.11
- 18. ¿Qué medio utilizaría para recibir información de una pastelería saludable?**
1. Redes sociales
 2. Página web
 3. Aplicativo móvil
 4. Televisión
 5. Radio
- 19. ¿Qué tan interesante le parecería poder adquirir productos de pastelería de manera online mediante la red social facebook?**
1. Nada interesante
 2. Poco interesante
 3. Interesante
 4. Muy interesante
- 20. ¿Qué tipo de promociones le gustaría recibir por consumir productos de pastelería saludable?**
1. Descuentos especiales
 2. Dos por uno
 3. Sorteos
 4. Cupones
 5. Recuerdos
- 21. ¿En qué zona preferiría que se instale una pastelería saludable?**
1. Centro de Chiclayo
 2. Santa Victoria
 3. José Leonardo Ortiz
 4. La Victoria
- 22. ¿Cómo califica el diseño de las instalaciones de otras pastelerías a las que asistió con anterioridad?**
1. Muy mala
 2. Mala

3. Regular
4. Buena
5. Muy Buena

23. ¿Cómo califica la atención brindada por el personal de las pastelerías a las que asistió?

1. Muy mala
2. Mala
3. Regular
4. Buena
5. Muy buena

INSTRUMENTO DE VALIDACION POR JUICIO DE EXPERTOS

NOMBRE DEL JUEZ		<i>Cris Hilda Sanchez Ovante</i>
PROFESIÓN		<i>Lic. en Administración</i>
ESPECIALIDAD		<i>Plan. Gerencia del Comercio Minorista</i>
EXPERIENCIA PROFESIONAL(EN AÑOS)		6
CARGO		<i>Administrativo CRED Lambayeque 035-71</i>
PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA PASTELERÍA SALUDABLE EN LA CIUDAD CHICLAYO – 2018		
DATOS DEL TESISISTA		
NOMBRES	IRURETA VILLEGAS MIGUEL ANGEL	
ESPECIALIDAD	ESCUELA DE ADMINISTRACION	
INSTRUMENTO EVALUADO	Encuesta	
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION	GENERAL Determinar la viabilidad para la creación de una pastelería saludable en la ciudad de Chiclayo, 2018.	
	ESPECÍFICOS <ul style="list-style-type: none"> • Determinar la viabilidad comercial para la creación para la creación de una pastelería saludable en la ciudad de Chiclayo. • Determinar la viabilidad técnica para la creación para la creación de una pastelería saludable en la ciudad de Chiclayo. • Determinar la viabilidad económica financiera para la creación de una pastelería saludable en la ciudad de Chiclayo. 	
EVALÚE CADA ITEM DEL INSTRUMENTO MARCANDO CON UN ASPA EN "7A" SI ESTÁ TOTALMENTE DE ACUERDO CON EL ITEM O "TD" SI ESTÁ TOTALMENTE EN DESACUERDO, SI ESTÁ EN DESACUERDO POR FAVOR ESPECIFIQUE SUS SUGERENCIAS		
DETALLE DE LOS ITEMS DEL INSTRUMENTO	El instrumento consta de 23 reactivos y ha sido construido, teniendo en cuenta la revisión de la literatura, luego del juicio de expertos que determinará la validez de contenido será sometido a prueba de piloto para el cálculo de la confiabilidad con el coeficiente de alfa de Cronbach y finalmente será aplicado a las unidades de análisis de esta investigación.	

<p>1. ¿Cuántos años tiene actualmente?</p> <p>1. 18 a 24 años</p> <p>2. 25 a 44 años</p> <p>3. 45 a 64 años</p> <p>4. 65 años a más</p>	<p>TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD()</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>2. ¿Con qué frecuencia consume productos de pastelería?</p> <p>1. Nunca</p> <p>2. Casi nunca</p> <p>3. Algunas veces</p> <p>4. Casi siempre</p> <p>5. Siempre</p>	<p>TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD()</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>3. ¿Cada cuánto tiempo compra productos de pastelería?</p> <p>1. 1 vez al mes</p> <p>2. 2 veces al mes</p> <p>3. 3 veces al mes</p> <p>4. 4 veces al mes</p> <p>5. Otras veces :</p>	<p>TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD()</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>4. ¿Para qué ocasión compra usted productos de pastelería?</p> <p>1. Cumpleaños</p> <p>2. Ocasiones especiales</p> <p>3. Días festivos</p> <p>4. Regalo</p> <p>5. Antojo</p>	<p>TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD()</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>5. ¿En qué momento del día prefiere asistir a una pastelería?</p> <p>1. Mañana</p> <p>2. Tarde</p> <p>3. Noche</p>	<p>TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD()</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>

<p>6. ¿Con quién suele asistir a una pastelería?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Familiares 2. Amigos 3. Compañeros de trabajo 4. Pareja 5. Solo 	<p>TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD()</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>7. ¿Usted ha consumido productos de pastelería a base de insumos naturales, bajos en azúcar, grasas y calorías?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Si 2. No 	<p>TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD()</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>8. ¿Cuál es su principal motivación para consumir productos de pastelería saludable?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Preservar la salud 2. El cuidado de su aspecto físico 3. Indicación médica 4. Por novedad 	<p>TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD()</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>9. ¿Cuál cree usted que es su principal dificultad para consumir productos de pastelería saludable?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Desconocimiento de la ubicación de establecimientos que ofrezcan estos productos 2. Desconocimiento de estos productos 3. Precios altos 4. No le gusta el sabor 	<p>TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD()</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>

<p>10. ¿Usted estaría dispuesto a consumir productos de pastelería saludable en un nuevo establecimiento ubicado en la ciudad de Chiclayo?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Definitivamente no 2. Probablemente no 3. No estoy seguro 4. Probablemente sí 5. Definitivamente si 	<p>TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD(<input type="checkbox"/>)</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>11. ¿En qué lugar suele adquirir productos de pastelería?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. D' Mela 2. Estación Cake 3. Chanis 4. Dangao 5. Otros: 	<p>TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD(<input type="checkbox"/>)</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>12. ¿Qué productos le gustaría encontrar en una pastelería saludable?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Tortas 2. Torta en porciones 3. Postres dulces 4. Cupcakes 	<p>TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD(<input type="checkbox"/>)</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>13. ¿Qué atributo principalmente tomaría en cuenta al momento de adquirir un producto de una pastelería saludable?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Precio 2. Sabor 3. Calidad 4. Variedad 5. Presentación 	<p>TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD(<input type="checkbox"/>)</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>

<p>14. ¿Qué servicio adicional le gustaría encontrar en una pastelería saludable?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Wifi 2. Delivery 3. Pago con tarjeta 4. Préstamo de diarios 5. Préstamo de libros 	<p>TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD()</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>15. ¿Cuántos son tus ingresos promedio mensual?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. S/.700 a S/.1200 2. S/.1210 a S/.1700 3. S/.1710 a S/.2200 4. S/.2210 a más 	<p>TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD()</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>16. ¿Cuál es el monto que estaría dispuesto a pagar por una torta entera de 1 kilo con insumos saludables?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. De S/ .35 a S/ .44 2. De S/ .45 a S/ .59 3. De S/ .60 a S/ .74 4. De S/ .75 a más 	<p>TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD()</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>17. ¿Cuál es el monto que estaría dispuesto a pagar por una porción de torta?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. De S/ .3 a S/ .5 2. De S/ .6 a S/ .8 3. De S/ .9 a S/ .11 	<p>TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD()</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>18. ¿Qué medio utilizaría para recibir información de una pastelería saludable?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Redes sociales 2. Página web 3. Aplicativo móvil 4. Televisión 5. Radio 	<p>TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD()</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>

<p>19. ¿Qué tan interesante le parecería poder adquirir productos de pastelería de manera online mediante la red social facebook?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Nada interesante 2. Poco interesante 3. Interesante 4. Muy interesante 	<p>TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD()</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>20. ¿Qué tipo de promociones le gustaría recibir por consumir productos de pastelería saludable?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Descuentos especiales 2. Dos por uno 3. Sorteos 4. Cupones 5. Recuerdos 	<p>TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD()</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>21. ¿En qué zona preferiría que se instale una pastelería saludable?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Centro de Chidayo 2. Santa Victoria 3. José Leonardo Ortiz 4. La Victoria 	<p>TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD()</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>22. ¿Cómo califica el diseño de las instalaciones de otras pastelerías a las que asistió con anterioridad?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Muy mala 2. Mala 3. Regular 4. Buena 5. Muy Buena 	<p>TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD()</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>23. ¿Cómo califica la atención brindada por el personal de las pastelerías a las que asistió?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Muy mala 2. Mala 3. Regular 4. Buena 5. Muy buena 	<p>TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD()</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>

1. PROMEDIO OBTENIDO:	N° TA _____ N° TD _____
2. COMENTARIO GENERALES	
3. OBSERVACIONES	

Cristian Suarez

INSTRUMENTO DE VALIDACION POR JUICIO DE EXPERTOS

NOMBRE DEL JUEZ		Juan Amilcar Villarueva Calderon
PROFESIÓN		Lic. Administración
ESPECIALIDAD		MBA
EXPERIENCIA PROFESIONAL(EN AÑOS)		04 años
CARGO		D.T.C
PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA PASTERERÍA SALUDABLE EN LA CIUDAD CHICLAYO – 2018		
DATOS DEL TESISISTA		
NOMBRES	IRURETA VILLEGAS MIGUEL ANGEL	
ESPECIALIDAD	ESCUELA DE ADMINISTRACION	
INSTRUMENTO EVALUADO	Encuesta	
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION	GENERAL Determinar la viabilidad para la creación de una pastelería saludable en la ciudad de Chiclayo, 2018.	
	ESPECÍFICOS <ul style="list-style-type: none"> • Determinar la viabilidad comercial para la creación para la creación de una pastelería saludable en la ciudad de Chiclayo. • Determinar la viabilidad técnica para la creación para la creación de una pastelería saludable en la ciudad de Chiclayo. • Determinar la viabilidad económica financiera para la creación de una pastelería saludable en la ciudad de Chiclayo. 	
EVALÚE CADA ITEM DEL INSTRUMENTO MARCANDO CON UN ASPA EN "TA" SI ESTÁ TOTALMENTE DE ACUERDO CON EL ITEM O "TD" SI ESTÁ TOTALMENTE EN DESACUERDO, SI ESTÁ EN DESACUERDO POR FAVOR ESPECIFIQUE SUS SUGERENCIAS		
DETALLE DE LOS ITEMS DEL INSTRUMENTO	El instrumento consta de 23 reactivos y ha sido construido, teniendo en cuenta la revisión de la literatura, luego del juicio de expertos que determinará la validez de contenido será sometido a prueba de piloto para el cálculo de la confiabilidad con el coeficiente de alfa de Cronbach y finalmente será aplicado a las unidades de análisis de esta investigación.	

<p>1. ¿Cuántos años tiene actualmente?</p> <p>1. 18 a 24 años</p> <p>2. 25 a 44 años</p> <p>3. 45 a 64 años</p> <p>4. 65 años a más</p>	<p>TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD()</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>2. ¿Con qué frecuencia consume productos de pastelería?</p> <p>1. Nunca</p> <p>2. Casi nunca</p> <p>3. Algunas veces</p> <p>4. Casi siempre</p> <p>5. Siempre</p>	<p>TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD()</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>3. ¿Cada cuánto tiempo compra productos de pastelería?</p> <p>1. 1 vez al mes</p> <p>2. 2 veces al mes</p> <p>3. 3 veces al mes</p> <p>4. 4 veces al mes</p> <p>5. Otras veces :</p>	<p>TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD()</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>4. ¿Para qué ocasión compra usted productos de pastelería?</p> <p>1. Cumpleaños</p> <p>2. Ocasiones especiales</p> <p>3. Días festivos</p> <p>4. Regalo</p> <p>5. Antojo</p>	<p>TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD()</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>5. ¿En qué momento del día prefiere asistir a una pastelería?</p> <p>1. Mañana</p> <p>2. Tarde</p> <p>3. Noche</p>	<p>TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD()</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>

<p>6. ¿Con quién suele asistir a una pastelería?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Familiares 2. Amigos 3. Compañeros de trabajo 4. Pareja 5. Solo 	<p>TA <input checked="" type="checkbox"/> TD ()</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>7. ¿Usted ha consumido productos de pastelería a base de insumos naturales, bajos en azúcar, grasas y calorías?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Si 2. No 	<p>TA <input checked="" type="checkbox"/> TD ()</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>8. ¿Cuál es su principal motivación para consumir productos de pastelería saludable?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Preservar la salud 2. El cuidado de su aspecto físico 3. Indicación médica 4. Por novedad 	<p>TA <input checked="" type="checkbox"/> TD ()</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>9. ¿Cuál cree usted que es su principal dificultad para consumir productos de pastelería saludable?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Desconocimiento de la ubicación de establecimientos que ofrezcan estos productos 2. Desconocimiento de estos productos 3. Precios altos 4. No le gusta el sabor 	<p>TA <input checked="" type="checkbox"/> TD ()</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>

<p>10. ¿Usted estaría dispuesto a consumir productos de pastelería saludable en un nuevo establecimiento ubicado en la ciudad de Chiclayo?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Definitivamente no 2. Probablemente no 3. No estoy seguro 4. Probablemente sí 5. Definitivamente sí 	<p>TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD()</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>11. ¿En qué lugar suele adquirir productos de pastelería?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. D' Mela 2. Estación Cake 3. Chanis 4. Dangao 5. Otros: 	<p>TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD()</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>12. ¿Qué productos le gustaría encontrar en una pastelería saludable?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Tortas 2. Torta en porciones 3. Postres dulces 4. Cupcakes 	<p>TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD()</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>13. ¿Qué atributo principalmente tomaría en cuenta al momento de adquirir un producto de una pastelería saludable?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Precio 2. Sabor 3. Calidad 4. Variedad 5. Presentación 	<p>TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD()</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>

<p>14. ¿Qué servicio adicional le gustaría encontrar en una pastelería saludable?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Wifi 2. Delivery 3. Pago con tarjeta 4. Préstamo de diarios 5. Préstamo de libros 	<p>TA <input checked="" type="checkbox"/> TD ()</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>15. ¿Cuántos son tus ingresos promedio mensual?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. S/.700 a S/.1200 2. S/.1210 a S/.1700 3. S/.1710 a S/.2200 4. S/.2210 a más 	<p>TA <input checked="" type="checkbox"/> TD ()</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>16. ¿Cuál es el monto que estaría dispuesto a pagar por una torta entera de 1 kilo con insumos saludables?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. De S/ .35 a S/ .44 2. De S/ .45 a S/ .59 3. De S/ .60 a S/ .74 4. De S/ .75 a más 	<p>TA <input checked="" type="checkbox"/> TD ()</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>17. ¿Cuál es el monto que estaría dispuesto a pagar por una porción de torta?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. De S/ .3 a S/ .5 2. De S/ .6 a S/ .8 3. De S/ .9 a S/ .11 	<p>TA <input checked="" type="checkbox"/> TD ()</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>18. ¿Qué medio utilizaría para recibir información de una pastelería saludable?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Redes sociales 2. Página web 3. Aplicativo móvil 4. Televisión 5. Radio 	<p>TA <input checked="" type="checkbox"/> TD ()</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>

<p>19. ¿Qué tan interesante le parecería poder adquirir productos de pastelería de manera online mediante la red social facebook?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Nada interesante 2. Poco interesante 3. Interesante 4. Muy interesante 	<p>TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD()</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>20. ¿Qué tipo de promociones le gustaría recibir por consumir productos de pastelería saludable?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Descuentos especiales 2. Dos por uno 3. Sorteos 4. Cupones 5. Recuerdos 	<p>TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD()</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>21. ¿En qué zona preferiría que se instale una pastelería saludable?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Centro de Chiclayo 2. Santa Victoria 3. José Leonardo Ortiz 4. La Victoria 	<p>TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD()</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>22. ¿Cómo califica el diseño de las instalaciones de otras pastelerías a las que asistió con anterioridad?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Muy mala 2. Mala 3. Regular 4. Buena 5. Muy Buena 	<p>TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD()</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>23. ¿Cómo califica la atención brindada por el personal de las pastelerías a las que asistió?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Muy mala 2. Mala 3. Regular 4. Buena 5. Muy buena 	<p>TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD()</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>

1. PROMEDIO OBTENIDO:	N° TA <u>23</u> N° TD _____
2. COMENTARIO GENERALES <i>Se justiprecia para ser medible</i>	
3. OBSERVACIONES <i>ninguna</i>	

[Signature]
DNI: 41400923

INSTRUMENTO DE VALIDACION POR JUICIO DE EXPERTOS

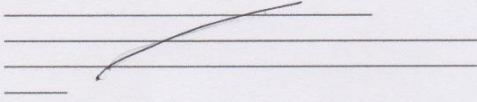
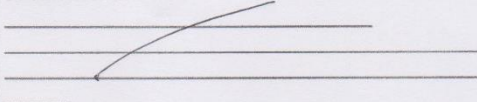
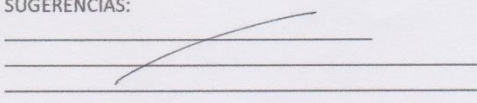
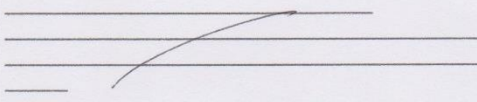
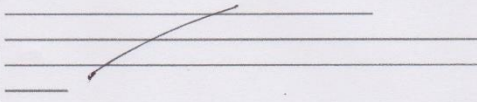
NOMBRE DEL JUEZ		Erika Zulissa Sussu Chambaro
PROFESIÓN		Lic. Administración
ESPECIALIDAD		Mg. Gestión Pública
EXPERIENCIA PROFESIONAL (EN AÑOS)		5 años
CARGO		D.T.C
PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA PASTERERÍA SALUDABLE EN LA CIUDAD CHICLAYO – 2018		
DATOS DEL TESISISTA		
NOMBRES	IRURETA VILLEGAS MIGUEL ANGEL	
ESPECIALIDAD	ESCUELA DE ADMINISTRACION	
INSTRUMENTO EVALUADO	Encuesta	
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION	GENERAL Determinar la viabilidad para la creación de una pastelería saludable en la ciudad de Chiclayo, 2018.	
	ESPECÍFICOS <ul style="list-style-type: none"> • Determinar la viabilidad comercial para la creación para la creación de una pastelería saludable en la ciudad de Chiclayo. • Determinar la viabilidad técnica para la creación para la creación de una pastelería saludable en la ciudad de Chiclayo. • Determinar la viabilidad económica financiera para la creación de una pastelería saludable en la ciudad de Chiclayo. 	
EVALÚE CADA ITEM DEL INSTRUMENTO MARCANDO CON UN ASPA EN "TA" SI ESTÁ TOTALMENTE DE ACUERDO CON EL ITEM O "TD" SI ESTÁ TOTALMENTE EN DESACUERDO, SI ESTÁ EN DESACUERDO POR FAVOR ESPECIFIQUE SUS SUGERENCIAS		
DETALLE DE LOS ITEMS DEL INSTRUMENTO	El instrumento consta de 23 reactivos y ha sido construido, teniendo en cuenta la revisión de la literatura, luego del juicio de expertos que determinará la validez de contenido será sometido a prueba de piloto para el cálculo de la confiabilidad con el coeficiente de alfa de Cronbach y finalmente será aplicado a las unidades de análisis de esta investigación.	

<p>1. ¿Cuántos años tiene actualmente?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 18 a 24 años 2. 25 a 44 años 3. 45 a 64 años 4. 65 años a más 	<p>TA() TD()</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <hr/> <hr/> <hr/>
<p>2. ¿Con qué frecuencia consume productos de pastelería?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Nunca 2. Casi nunca 3. Algunas veces 4. Casi siempre 5. Siempre 	<p>TA() TD()</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <hr/> <hr/> <hr/>
<p>3. ¿Cada cuánto tiempo compra productos de pastelería?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 1 vez al mes 2. 2 veces al mes 3. 3 veces al mes 4. 4 veces al mes 5. Otras veces : 	<p>TA() TD()</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <hr/> <hr/> <hr/>
<p>4. ¿Para qué ocasión compra usted productos de pastelería?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Cumpleaños 2. Ocasiones especiales 3. Días festivos 4. Regalo 5. Antojo 	<p>TA() TD()</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <hr/> <hr/> <hr/>
<p>5. ¿En qué momento del día prefiere asistir a una pastelería?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mañana 2. Tarde 3. Noche 	<p>TA() TD()</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <hr/> <hr/> <hr/>

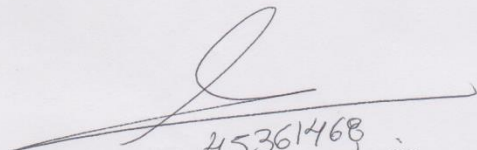
<p>6. ¿Con quién suele asistir a una pastelería?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Familiares 2. Amigos 3. Compañeros de trabajo 4. Pareja 5. Solo 	<p>TA() TD()</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <hr/> <hr/> <hr/>
<p>7. ¿Usted ha consumido productos de pastelería a base de insumos naturales, bajos en azúcar, grasas y calorías?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Si 2. No 	<p>TA() TD()</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <hr/> <hr/> <hr/>
<p>8. ¿Cuál es su principal motivación para consumir productos de pastelería saludable?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Preservar la salud 2. El cuidado de su aspecto físico 3. Indicación médica 4. Por novedad 	<p>TA() TD()</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <hr/> <hr/> <hr/>
<p>9. ¿Cuál cree usted que es su principal dificultad para consumir productos de pastelería saludable?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Desconocimiento de la ubicación de establecimientos que ofrezcan estos productos 2. Desconocimiento de estos productos 3. Precios altos 4. No le gusta el sabor 	<p>TA() TD()</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <hr/> <hr/> <hr/>

<p>10. ¿Usted estaría dispuesto a consumir productos de pastelería saludable en un nuevo establecimiento ubicado en la ciudad de Chiclayo?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Definitivamente no 2. Probablemente no 3. No estoy seguro 4. Probablemente sí 5. Definitivamente si 	<p>TA() TD()</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <hr/> <hr/> <hr/>
<p>11. ¿En qué lugar suele adquirir productos de pastelería?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. D' Mela 2. Estación Cake 3. Chanis 4. Dangao 5. Otros: 	<p>TA() TD()</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <hr/> <hr/> <hr/>
<p>12. ¿Qué productos le gustaría encontrar en una pastelería saludable?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Tortas 2. Torta en porciones 3. Postres dulces 4. Cupcakes 	<p>TA() TD()</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <hr/> <hr/> <hr/>
<p>13. ¿Qué atributo principalmente tomaría en cuenta al momento de adquirir un producto de una pastelería saludable?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Precio 2. Sabor 3. Calidad 4. Variedad 5. Presentación 	<p>TA() TD()</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <hr/> <hr/> <hr/>

<p>14. ¿Qué servicio adicional le gustaría encontrar en una pastelería saludable?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Wifi 2. Delivery 3. Pago con tarjeta 4. Préstamo de diarios 5. Préstamo de libros 	<p>TA() TD()</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
<p>15. ¿Cuántos son tus ingresos promedio mensual?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. S/.700 a S/.1200 2. S/.1210 a S/.1700 3. S/.1710 a S/.2200 4. S/.2210 a más 	<p>TA() TD()</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
<p>16. ¿Cuál es el monto que estaría dispuesto a pagar por una torta entera de 1 kilo con insumos saludables?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. De S/ .35 a S/ .44 2. De S/ .45 a S/ .59 3. De S/ .60 a S/ .74 4. De S/ .75 a más 	<p>TA() TD()</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
<p>17. ¿Cuál es el monto que estaría dispuesto a pagar por una porción de torta?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. De S/ .3 a S/ .5 2. De S/ .6 a S/ .8 3. De S/ .9 a S/ .11 	<p>TA() TD()</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
<p>18. ¿Qué medio utilizaría para recibir información de una pastelería saludable?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Redes sociales 2. Página web 3. Aplicativo móvil 4. Televisión 5. Radio 	<p>TA() TD()</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>

<p>19. ¿Qué tan interesante le parecería poder adquirir productos de pastelería de manera online mediante la red social facebook?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Nada interesante 2. Poco interesante 3. Interesante 4. Muy interesante 	<p>TA() TD()</p> <p>SUGERENCIAS:</p> 
<p>20. ¿Qué tipo de promociones le gustaría recibir por consumir productos de pastelería saludable?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Descuentos especiales 2. Dos por uno 3. Sorteos 4. Cupones 5. Recuerdos 	<p>TA() TD()</p> <p>SUGERENCIAS:</p> 
<p>21. ¿En qué zona preferiría que se instale una pastelería saludable?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Centro de Chiclayo 2. Santa Victoria 3. José Leonardo Ortiz 4. La Victoria 	<p>TA() TD()</p> <p>SUGERENCIAS:</p> 
<p>22. ¿Cómo califica el diseño de las instalaciones de otras pastelerías a las que asistió con anterioridad?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Muy mala 2. Mala 3. Regular 4. Buena 5. Muy Buena 	<p>TA() TD()</p> <p>SUGERENCIAS:</p> 
<p>23. ¿Cómo califica la atención brindada por el personal de las pastelerías a las que asistió?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Muy mala 2. Mala 3. Regular 4. Buena 5. Muy buena 	<p>TA() TD()</p> <p>SUGERENCIAS:</p> 

1. PROMEDIO OBTENIDO:	N° TA _____ N° TD _____
2. COMENTARIO GENERALES	
3. OBSERVACIONES	


45361468
Erika Julissa
Suñer Ottamberg

EVIDENCIAS DE LA APLICACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS



Figura 54. Imagen de la aplicación de la encuesta a la población chiclayana

Fuente: Elaboración propia.

MATRIZ DE CONSISTENCIA

Tabla 56

Matriz de consistencia

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	TIPO DE INVESTIGACIÓN	POBLACIÓN	TÉCNICAS	MÉTODOS DE ANÁLISIS DE DATOS
¿Es viable la propuesta de un plan de negocios para la creación de una pastelería saludable en la ciudad de Chiclayo?	GENERAL Determinar la viabilidad para la creación de una pastelería saludable en la ciudad de Chiclayo, 2018.			Descriptiva Propositiva	209, 021 habitantes	Encuesta	
	ESPECÍFICOS Determinar la viabilidad comercial para la creación de una pastelería saludable en la ciudad de Chiclayo, 2018.	H1: Es viable la creación de una pastelería saludable en la ciudad de Chiclayo.	Plan de negocios	DISEÑO	MUESTRA	INSTRUMENTOS	Método estadístico descriptivo a través de programas estadísticos como el SPSS y Excel
	Determinar la viabilidad técnica para la creación de una pastelería saludable en la ciudad de Chiclayo, 2018.			No experimental Transversal	384 habitantes	Cuestionario	
Determinar la viabilidad económica financiera para la creación de una pastelería saludable en la ciudad de Chiclayo, 2018.							

Fuente: Elaboración propia

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
RESOLUCIÓN N° 0837- FACEM-USS-2018**

Chiclayo, 14 de julio del 2018.

VISTO:

El oficio N° 0562-2018/FACEM-DA-USS, de fecha 14 de julio del 2018, en donde el Director de la EAP de Administración, solicita la aprobación de los proyectos de tesis de los estudiantes del IX ciclo del semestre académico 2018-I, y;

CONSIDERANDO:

Que, la investigación constituye una función esencial y obligatoria de la Facultad de Ciencias Empresariales de la USS; ya que a través de la producción del conocimiento se desarrollan propuestas de solución a las necesidades de la sociedad; con especial énfasis en la realidad nacional.

Que, el trabajo de investigación: tesis, es un estudio que debe denotar rigurosidad metodológica, originalidad, relevancia social, utilidad teórica y/o práctica en el ámbito empresarial.

Que, según el artículo 29° del Reglamento de Grados y Títulos Específico de la FACEM, una vez aprobado el título del trabajo de investigación: Tesis, por parte del comité de Investigación de la escuela profesional; éste será registrado en el catálogo virtual de trabajos de investigación de la Facultad, a cargo del coordinadora de investigación de la escuela profesional de la Facultad de Ciencias Empresariales.

Estado a lo expuesto y en el uso de las atribuciones conferidas,

SE RESUELVE

ARTICULO ÚNICO: APROBAR los Proyecto de Tesis de los estudiantes del IX ciclo del semestre académico 2018-I, de la EAP de Administración, a cargo de la docente Lic. FLORES SIAPO EVELYN LOURDES DEL CARMEN, de acuerdo al cuadro adjunto.

REGÍSTRESE, COMUNÍQUESE Y ARCHÍVESE.


USS UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN SAC
Dr. Carmen Elvira Rojas Prado
Decana
Facultad de Ciencias Empresariales


UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN
Facultad de Ciencias Empresariales

Mg. Sandra Mory Guanzón
SECRETARIA ACADÉMICA

ADMISIÓN E INFORMES
074 481610 - 074 481632

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
RESOLUCIÓN N° 0837- FACEM-USS-2018

N°	Apellidos y Nombres	TITULO
1	CAMPOS LOPEZ LILIANA	HERRAMIENTAS DE MARKETING DIRECTO PARA MEJORAR LA FIDELIZACIÓN DE LOS CLIENTES DEL RESTAURANT PALADARES. CHICLAYO - 2018
2	CHAVEZ DELGADO ALEX IVAN	PROCESO DE VENTAS PARA LA MEJORAR DE LA GESTIÓN COMERCIAL DE LA EMPRESA IMPORTACIONES MABESA S.R.L CHICLAYO 2018
3	CORONEL DÁVILA SANDRA PATRICIA	ESTUDIO DE VIABILIDAD PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN "VIDEO PUB" EN LA CIUDAD DE JAÉN - 2018
4	CUNIAS VASQUEZ LILIAN LISET	METODOLOGÍA DE LAS 5S PARA EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DEL SERVICIO DEL RESTAURANTE ALGAS MARINAS - CHICLAYO
5	IRURETA VILLEGAS MIGUEL ANGEL	PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA PASTELERÍA SALUDABLE EN LA CIUDAD DE CHICLAYO - 2018
6	MONTAÑO ZAPATA ANGIE MYRELI	GESTIÓN DE CALIDAD PARA MEJORAR EL SERVICIO AL CUENTE DE LA EMPRESA GESCOM S.A.
7	OLGUIN ESPINOZA LUIS CARLOS MIGUEL	PLAN DE NEGOCIO DE EXPORTACIÓN DE CACAO EN GRANO SECO AL MERCADO DE ESTADOS UNIDOS - JUANJUÍ, SAN MARTÍN
8	PEREZ SOTO ERMI ADRIANO	GESTIÓN DOCUMENTAL PARA MEJORAR EL PROCESO ADMINISTRATIVO DE LA COMISIÓN DE USUARIOS DEL SUB SECTOR HIDRÁULICO CHONGOYAPE - 2018
9	QUIROZ VERA YANINA	ESTRATEGIAS DE MARKETING PARA EL POSICIONAMIENTO DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA MILLENIUM EN EL DISTRITO DE TUMAN - 2018
10	RODAS BERRIOS YAMALITH PAOLA	PLAN DE NEGOCIO PARA LA EXPORTACIÓN DE LIMÓN SUTIL AL MERCADO DE ESTADOS UNIDOS - CUMBA AMAZONAS
11	RONCAL TORRES LEYDI VIRGINIA LUCILA	ESTRATEGIAS DEL MARKETING DIGITAL PARA LA MEJORA EN EL POSICIONAMIENTO D E LA MARCA DEL RESTAURANTE LA CASA DEL MENU, CHICLAYO - 2018
12	SANCHEZ BANCES WALTER	ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA COMERCIALIZADORA FERRETERA MODELO EIRL-2018
13	SANCHEZ PALMER DANTE DENNY BENNETHT	LA INFLUENCIA DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL EN LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA AUTOSERVICIOS EL CENTRO SAC-JAÉN 2018
14	TAPIA FUSTAMANTE JOSE WILLIAMS	PLAN DE MARKETING DIGITAL Y SU SATISFACCIÓN AL CUENTE DE LA EMPRESA "SHALO" CHICLAYO 2018
15	LARA MENDOZA BRAYAN	PLAN DE MARKETING RELACIONAL PARA MEJORAR LA FIDELIZACIÓN DE CUENTES EN LA EMPRESA J&M ASESORIA EMPRESARIAL
16	CASTRO LOZANO ELISSA	METODOLOGÍA DE LAS 9S COMO MEJORA CONTINUA EN EL ÁREA DE ARCHIVO DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CHICLAYO
17	SANCHEZ CAMPOS MARIO ALEXANDER	PLAN DE MOTIVACIÓN PARA MEJORAR LA CALIDAD DE SERVICIO AL CUENTE DE LA EMPRESA DE POLLO BENEFICIADO FRESCO TIENDA CHIMU AGROPECUARIO DE LA CIUDAD DE CHICLAYO, 2018

ADMISIÓN E INFORMES

074 481610 - 074 481632

CAMPUS USS

Km. 5, carretera a Pimentel
Chiclayo, Perú

ACTA DE ORIGINALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

Yo, Abraham José García Yovera, Coordinador de Investigación y Responsabilidad Social de la Escuela Profesional de Administración y revisor de la investigación aprobada mediante Resolución N° 0837 FACEM-USS-2018, presentado por el egresado (a), IRURETA VILLEGAS MIGUEL ANGEL, Titulada PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA PASTELERÍA SALUDABLE EN LA CIUDAD DE CHICLAYO – 2018.

Se deja constancia que la investigación antes indicada tiene un índice de similitud del 21 % verificable en el reporte final del análisis de originalidad mediante el software de similitud TURNITIN.

Por lo que se concluye que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio y cumple con lo establecido en la directiva sobre el nivel de similitud de productos acreditables de investigación, aprobada mediante Resolución de directorio N° 221-2019/PD-USS de la Universidad Señor de Sipán.

Pimentel, 28 de junio de 2020



Mg. Abraham José García Yovera
DNI N° 80270538
Escuela Académico Profesional de Administración.

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA PASTELERÍA SALUDABLE EN LA CIUDAD DE CHICLAYO – 2018

INFORME DE ORIGINALIDAD

21 %	15 %	0 %	18 %
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	3 %
2	www.scribd.com Fuente de Internet	3 %
3	Submitted to Universidad San Ignacio de Loyola Trabajo del estudiante	2 %
4	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	1 %
5	myslide.es Fuente de Internet	1 %
6	Submitted to Universidad Señor de Sipan Trabajo del estudiante	1 %
7	Submitted to Universidad Católica de Santa María Trabajo del estudiante	1 %
8	Submitted to Universidad ESAN -- Escuela de	

DECLARACIÓN JURADA

DATOS DEL AUTOR: Autor x

Irureta Villegas Miguel Angel

Apellidos y nombres

45121158 2132819141 Presencial

DNI N° Código N° Modalidad de estudio

Administración

Escuela academico y profesional

Ciencias Empresariales

Facultad de la Universidad Señor de Sipán

Ciclo X

DATOS DE LA INVESTIGACIÓN

Trabajo de investigación X

DECLARO BAJO JURAMENTO QUE:

1. Soy autor o autores del proyecto y/o informe de investigación titulado:
Plan de negocios para la creación de una pastelería saludable en la ciudad de Chiclayo - 2018

La misma que presento para optar el grado de:

Bachiller en Administración

2. Que el proyecto y/o informe de investigación citado, ha cumplido con la rigurosidad científica que la universidad exige y que por lo tanto no atentan contra derechos de autor normados por Ley.
3. Que no he cometido plagio, total o parcial, tampoco otras formas de fraude, piratería o falsificación en la elaboración del proyecto y/o informe de tesis.
4. Que el título de la investigación y los datos presentados en los resultados son auténticos y originales, no han sido publicados ni presentados anteriormente para optar algún grado académico previo al título profesional.

Me someto a la aplicación de normatividad y procedimientos vigentes por parte de la UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN y ante terceros, en caso se determinara la comisión de algún delito en contra de los derechos del autor.


Irureta Villegas Miguel Angel

DNI N° 45121158



FORMATO N° T1-VRI-USS AUTORIZACIÓN DEL AUTOR (ES)
(LICENCIA DE USO)

Pimentel, 25 de junio de 2020

Señores
Vicerrectorado de Investigación
Universidad Señor de Sipán
Presente. -

EL suscrito:
IRURETA VILLEGAS MIGUEL ANGEL con DNI 45121158.

En mí (nuestra) calidad de autor (es) exclusivo (s) del trabajo de grado titulado:

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA PASTELERÍA SALUDABLE EN LA CIUDAD DE CHICLAYO – 2018, presentado y aprobado en el año 2020 como requisito para optar el título de ADMINISTRADOR, de la Facultad de Ciencias Empresariales, Programa Académico de ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, por medio del presente escrito autorizo (autorizamos) al Vicerrectorado de investigación de la Universidad Señor de Sipán para que, en desarrollo de la presente licencia de uso total, pueda ejercer sobre mí (nuestro) trabajo y muestre al mundo la producción intelectual de la Universidad representado en este trabajo de grado, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera:

Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo de grado a través del Repositorio Institucional en el portal web del Repositorio Institucional – <http://repositorio.uss.edu.pe>, así como de las redes de información del país y del exterior.

Se permite la consulta, reproducción parcial, total o cambio de formato con fines de conservación, a los usuarios interesados en el contenido de este trabajo, para todos los usos que tengan finalidad académica, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le dé crédito al trabajo de investigación y a su autor.

De conformidad con la ley sobre el derecho de autor decreto legislativo N° 822. En efecto, la Universidad Señor de Sipán está en la obligación de respetar los derechos de autor, para lo cual tomará las medidas correspondientes para garantizar su observancia.

APELLIDOS Y NOMBRES	NÚMERO DE DOCUMENTO DE IDENTIDAD	FIRMA
IRURETA VILLEGAS MIGUEL ANGEL	45121158	