



**CARRERA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS
INTERNACIONALES**

TESIS:

**PLAN DE NEGOCIOS DE UNA PASTELERÍA ARTÍSTICA EN LA CIUDAD DE
AREQUIPA, 2019**

**Trabajo de tesis presentado por la Bachiller en Administración de Negocios
Internacionales:**

RODRÍGUEZ GARCÍA, Gianella D'Louis

Asesor: Mg. Jafel Granados García

**Para obtener el Título Profesional de Licenciada en Administración de Negocios
Internacionales.**

AREQUIPA-PERÚ

2019

DEDICATORIA

A mi madre Rosa Angela

Que, con su apoyo incondicional, amor y confianza, me enseñó a perder mis miedos, enfrentarme al mundo con coraje y esforzarme para lograr lo que quiero.

A mi hermana Fransheska

Que siempre ha estado para mí, haciéndome reír y apoyándome.

AGRADECIMIENTO

A Dios por ayudarme a alcanzar una de mis metas y por brindarme lo necesario para seguir y obtener el título de Licenciada en Administración y Negocios Internacionales.

A la Universidad La Salle por ofrecer espacios para alcanzar mis metas profesionales, a mi asesor Mg. Jafel Granados García por su apoyo en los cinco años de carrera y su asesoramiento en la presente tesis.

ÍNDICE

DEDICATORIA.....	II
AGRADECIMIENTO.....	III
ÍNDICE DE FIGURAS	X
RESUMEN.....	XII
RESUMO	XIII
ABSTRACT.....	XIV
CAPITULO I – PROBLEMA DE INVESTIGACION TECNOLÓGICA	1
1.1. Contexto Preliminar del Problema	1
1.2. Antecedentes y/o Estado de Arte Preliminar.....	2
1.3. Definición del Problema.....	4
CAPITULO II - PROPUESTA	5
2.1. Fundamentación Teórica.....	5
2.1.1. Plan de negocios	5
2.1.2. Emprendimiento e innovación	6
2.1.3. Comportamiento del consumidor.....	6
2.1.4. Perfil	7
2.1.4. Posicionamiento	7
2.1.5. Diseño	8
2.2. Descripción Técnica	9
2.2.1. Desarrollo de un nuevo negocio	9
2.2.2. Generación de una oportunidad	9
2.2.2.1.Un nuevo negocio en base a un concepto nuevo	9
2.2.2.2.Nuevo negocio en base a un concepto previo	10
2.2.3. Componentes de la creatividad	12
2.2.3.1.Pericia.	12
2.2.3.2. Pensamiento creativo	13
2.2.3.3.Motivación.....	13
2.2.4. Análisis del Entorno.....	13
2.3. Objetivos.....	14
2.3.1. Objetivo General.....	14

2.3.2. Objetivos Específicos	14
2.4. Metodología	15
2.4.1. Las cinco fuerzas de Porter	15
2.4.1.1. Rivalidad entre competidores	15
2.4.1.2. Amenaza ante nuevos competidores	16
2.4.1.3. Amenaza de Productos Sustitutos	16
2.4.1.4. Poder de Negociación de Proveedores	17
2.4.1.5. Poder de Negociación de los Clientes	17
2.4.2. Tipo de investigación	18
2.4.3. Planificación de la Investigación	18
2.4.4. Variables	19
2.4.4.1. Variable independiente	19
2.4.4.2. Variable dependiente	19
2.4.5. Campo De Verificación	19
2.4.5.1. Ámbito de estudio.	19
2.4.5.2. Temporalidad.	20
2.4.6. Unidades de estudio	20
2.4.6.1. Universo	20
2.4.6.2. Muestra y tamaño muestral	22
2.4.7. Instrumento	25
2.4.7.1. Validación del Instrumento	25
2.4.8. Estrategia de Recolección de Datos	26
2.4.8.1. Recursos Humanos	27
2.4.8.2. Recursos Financieros	27
CAPITULO III – EVALUACION EX - ANTE.....	28
3.1. Viabilidades.....	28
3.1.1. Descripción de la Muestra de Estudio.....	28
3.1.2. Propuesta.....	51
3.1.3. Análisis FODA	51
3.1.4. Análisis Interno	52
3.1.5. Análisis Externo	53
3.1.6. Plan de Marketing	54
3.1.6.1. Planeamiento Estratégico.....	54
3.1.6.2. Marketing Mix (4 P's)	59

3.1.6.3. Identidad de la Empresa.....	62
3.1.7. Organización y Administración	63
3.1.7.1. Estructura Organizacional.....	63
3.1.7.2. Líneas de Responsabilidad y Autoridad	64
3.1.7.3. Cuadro Orgánico.....	64
3.1.7.4. Órganos Organizacionales	64
3.1.8. Inversión.....	68
3.1.8.1. Distribución Física	70
3.1.9. Proceso Productivo	71
3.1.10. Establecimiento del Costo.....	72
3.1.11. Financiamiento.....	78
3.1.12. Requisitos Legales	81
CONCLUSIONES.....	83
RECOMENDACIONES.....	86
REFERENCIAS	88
ANEXO 1	93
ANEXO 2	97
ANEXO 3	100
ANEXO 4	101
ANEXO 5	102

ÍNDICE DE ABREVIATURAS Y SIGLAS

etc Etcétera.....	2
(a) esposa.....	4
et. al Expresion en latin que significa "y otros".....	4
INEI Instituto Nacional de Estadistica e Informatica.....	14
APEIM Asociacion Peruana de Empresas de Investigacion de Mercados.....	21
FODA Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.....	54
EIRL Empresa individual de responsabilidad limitada.....	59
KPIs Key performance indicador o indicadores claves de rendimiento.....	62
Un. Unidad.....	64
ml Mililitro.....	64
gr Gramo.....	64
Kg Kilogramo.....	64
S/ Soles.....	65
N° Número.....	72
RUC Registro único del contribuyente.....	73
MINSA Ministerio de salud del Perú.....	73
mts Metros.....	74
UIT Unidad impositiva tributaria.....	74

ÍNDICE DE CUADROS

Tabla 1	Número de Viviendas por Distrito	21
Tabla 2	Segmentación Geográfica de la muestra	23
Tabla 3	Gastos para la realización de las encuestas.	27
Tabla 4	Edad del Encuestado	28
Tabla 5	Sexo del encuestado	29
Tabla 6	Marque "x" cuál es su ocupación	30
Tabla 7	¿Adquiere productos de pastelerías, como por ejemplo tortas?	31
Tabla 8	¿Por qué no adquiere productos de pastelerías?.....	32
Tabla 9	¿Qué pastelería es de su preferencia?.....	34
Tabla 10	¿Compraría usted una torta artística?.....	35
Tabla 11	¿Está familiarizado con las tortas artísticas?.....	35
Tabla 12	¿Le resulta interesante una torta artística?	37
Tabla 13	Valoraría más su aspecto externo o personalización.....	38
Tabla 14	Valoraría más su contenido o relleno.....	39
Tabla 15	El sabor sería una característica importante.....	40
Tabla 16	¿Para qué ocasiones compraría una torta artística?.....	42
Tabla 17	¿Qué monto está dispuesto a pagar por una torta artística?	43
Tabla 18	¿Cómo le gustaría contratar este servicio?.....	44
Tabla 19	Entre los diferentes tipos de redes sociales ¿Cuál usa más frecuentemente?	45
Tabla 20	¿Cómo le gustaría la entrega de su torta artística?.....	46
Tabla 21	¿Sí por alguna razón le agradara la torta artística, en qué proporción dejaría de adquirir tortas de su pastelería habitual?	47
Tabla 22	¿Qué recomendación le haría a una pastelería artística para su posicionamiento en los consumidores?.....	49

Tabla 23 ¿Por qué medios se informa de la existencia de nuevos productos o servicios en el mercado relacionado a productos de pastelerías?	50
Tabla 24 Análisis FODA.....	51
Tabla 25 Distribución de los Niveles Socioeconómicos	55
Tabla 26 Distribución de los subniveles económicos	56
Tabla 28 Personal necesario.....	64
Tabla 29 Inversión para la Estructura física.....	69
Tabla 30 Insumos para 1 kg de torta	72
Tabla 31 Costo de Insumos para 1 kg de torta artística	73
Tabla 32 Costo de mobiliario mínimo para una pastelería.....	74
Tabla 33 Cálculo de Costos y Gastos fijos.....	75
Tabla 34 Cálculo de la Utilidad Operacional	78
Tabla 35 Financiamiento estructural	78
Tabla 36 Cuadro de Financiamiento	79
Tabla 37 Cronograma de amortización	80
Tabla 38 Matriz de Operacionalización	98

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Sexo del Encuestado	29
Figura 2. Marque "x" cuál es su ocupación.....	30
Figura 3. ¿Adquiere productos de pastelerías, como por ejemplo tortas?.....	31
Figura 4. ¿Por qué no adquiere productos de pastelerías?	33
Figura 5. ¿Qué pastelería es de su preferencia?	34
Figura 6. ¿Está familiarizado con las tortas artísticas?	36
Figura 7. ¿Le resulta interesante una torta artística?	37
Figura 8. Valoraría más su aspecto externo o personalización	38
Figura 9. Valoraría más su contenido o relleno	39
Figura 10. El sabor sería una característica importante	41
Figura 11. ¿Qué monto está dispuesto a pagar por una torta artística?	43
Figura 12. ¿Cómo le gustaría contratar este servicio?	44
Figura 13. Entre los diferentes tipos de redes sociales ¿Cuál usa más frecuentemente?	45
Figura 14. ¿Cómo le gustaría la entrega de su torta artística?.....	46
Figura 15. ¿Sí por alguna razón le agradara la torta artística, en qué proporción dejaría de adquirir tortas de su pastelería habitual?	48
Figura 16. ¿Qué recomendación le haría a una pastelería artística para su posicionamiento en los consumidores?.....	49
Figura 17. ¿Por qué medios se informa de la existencia de nuevos productos o servicios en el mercado relacionado a productos de pastelerías?	50
Figura 18. Ubicación del taller. Fuente: Google Maps	61
Figura 19. Logotipo "Chantilly". Elaboración propia.	62
Figura 20. Estructura Organizacional. Fuente: Investigación. Elaboración propia	63

Figura 21. Distribución física de la pastelería. El establecimiento mide aproximadamente 12 metros de largo y 7 metros de ancho. El área mide 84 metros ²	70
Figura 22. Flujograma del Proceso Productivo	71
Figura 23 Aplicación de encuesta (Cerro Colorado).....	102
Figura 24 Aplicación de encuesta (Yanahuara)	102
Figura 25 Aplicación de encuesta (J. L. B. y R.)	103
Figura 26 Aplicación de encuesta (Sachaca).....	103
Figura 27 Aplicación de encuestas (Miraflores)	104
Figura 28 Aplicación de encuesta (Cayma)	104

RESUMEN

El presente proyecto de tesis tiene como finalidad la elaboración de un plan de negocios para la creación de una pastelería artística en la ciudad de Arequipa, donde se brinde el servicio de elaboración de tortas y pasteles de alta gama respondiendo a las expectativas y/o demandas del cliente, diferenciándose de la competencia porque el producto es más que una torta convencional es manifestación artística, expresando sentimientos, emociones, proyectos o metas a nivel personal, familiar o institucional.

Estos servicios no solo se vincularán con celebraciones de cumpleaños, bautizos o matrimonios; sino que se pretende ampliar el mercado abarcando el campo laboral como ascensos, inauguraciones, aprobación de proyectos, entre otros. En la ciudad de Arequipa, no existe una pastelería que ofrezca productos similares, aun así este negocio sería aceptado por el consumidor, ya que ellos prefieren lo artesanal y especializado, frente a lo estandarizado.

Palabras claves: Creación, pastelería artística, plan de negocios.

RESUMO

O objetivo deste projeto de tese é demonstrar a viabilidade de um plano de negócios para a criação de uma confeitaria artística na cidade de Arequipa, onde será oferecido o serviço de produção de bolos e bolos, respondendo às expectativas e / ou a demanda do cliente, diferente da concorrência, porque o produto é mais do que um bolo convencional é uma expressão artística, expressando sentimentos, emoções, projetos ou objetivos em nível pessoal, familiar ou institucional.

Estes serviços não serão apenas ligados a celebrações de aniversários, batismos ou casamentos; mais pretende-se ampliar o mercado incluindo o campo de trabalho como promoções, inaugurações, aprovação de projetos, entre outros. Na cidade de Arequipa, não há padaria que ofereça produtos similares, mas esse negócio seria aceito pelo consumidor, pois prefere o artesanal e especializado, ao contrário do padronizado.

Palavras-chave: Criatividade, pastelaria artística, plano de negocios.

ABSTRACT

The purpose of this thesis project is to demonstrate the feasibility of a business plan for the creation of an artistic pastry shop in the city of Arequipa, where the high-end cake and cakes production service will be offered, responding to expectations and / or customer demands, differing from the competition because the product is more than a conventional cake is an artistic expression, expressing feelings, emotions, projects or goals at a personal, family or institutional level.

These services will not only be linked to birthday celebrations, baptisms or marriages; but it is intended to expand the market including the labor field as promotions, inaugurations, approval of projects, among others. In the city of Arequipa, there is no bakery that offers similar products yet, this business would be accepted by the consumer, since they prefer the artisanal and specialized, as opposed to standardized.

Key Words: Creativity, artistic pastry, business plan.

CAPITULO I – PROBLEMA DE INVESTIGACION TECNOLÓGICA

1.1. Contexto Preliminar del Problema

El mercado de productos de consumo y el de los alimentos sufre muchos cambios no solo por los adelantos de la ciencia, que permite nuevos instrumentos o tecnología para el procesamiento de alimentos, sino también sufre cambios a través de la creación de nuevos productos utilizando las técnicas o insumos alimentarios de los ya conocidos, y que este producto de invención ingrese al mercado y sea comercializado.

Es importante que el producto innovador pueda ser comercializado ya que es la razón de ser de las propuestas que se realizan cuando se quiere ejecutar un proyecto comercial, es el mayor objetivo de un administrador de empresas.

Pelayo y Rodríguez (2015), explican la importante diferencia entre invento e innovación; este primero es un suceso al azar y no tiene algún impulso económico o comercial, en cambio, la innovación trae consigo competitividad y un beneficio comercial.

La innovación de un producto o servicio se mide a través del valor agregado esto según los autores antes mencionados, por esto la pastelería artística es una gran idea de negocio, pues se reconoce un mercado insatisfecho el cual demanda un producto artístico para acompañar los momentos más memorables, tanto personal como en el trabajo.

Por ello a través del presente plan de negocios se pretende establecer un análisis no solo del sector sino sobre todo del mercado, a fin de determinar las condiciones para iniciar un negocio cuyo giro sea la venta de tortas artísticas. Se trata de productos de panificación dulces, cuya característica innovadora es la de ser

confeccionadas a solicitud del cliente, con diseños y colores innovadores acorde a la fecha u ocasión festiva, esto es, una torta que al final sea una obra de arte única en su tipo ya que serán completamente personalizadas. Se trata pues más que de un producto alimenticio (que lo es) un producto de consumo ornamental.

1.2. Antecedentes y/o Estado de Arte Preliminar

La tecnología es la creación de herramientas y técnicas, que según Wilson (2012), responden a ciertos usos en nuestras vidas, ya que cada era tiene su propia tecnología y por ende la comida habla del tiempo y lugar en el que habitamos.

La ciencia y la tecnología fueron, según Ávila (2003), un factor clave para la evolución de la repostería, desde cocinar con lámparas de aceite hasta la gastronomía molecular, convirtiéndose en pilar sociocultural de muchos países, los cuales ahora la consideran como patrimonio cultural, véase el ejemplo de Perú, con el suspiro a la limeña, Argentina con el clásico pie de limón, crema catalana en España, etc.

Perú es conocido a nivel mundial por su gastronomía, según La Liste (2017) que tiene como objetivo crear una referencia gastronómica para los viajeros en todo el mundo, realizó un ranking de los mejores restaurantes en el cual Perú tuvo un puntaje de 97.75/100.

Cabe resaltar el importante trabajo que hace en Perú, el famoso chef conocido por toda América Latina, Gastón Acurio, que no solo recibió el Galardón a la Trayectoria Profesional (Lifetime Achievement Award) sino que representa mucho para la cocina novo-andina, y es el responsable de que nuestra cultura gastronómica sea más conocida, abriendo mercados a la exportación, turismo, fortaleciendo la confianza y la identidad de nuestro país, indicó el Diario El Comercio (2018).

Según un estudio en el Diario La República (2016), revela que el 47% de peruanos disfrutan pasteles 4 veces al mes, el 21% lo consumen con una frecuencia de 2 o 3 veces por semana, y el 14% lo hace a diario.

Señalando, además, que el 48% de los peruanos no necesitan un motivo especial para servirse de un bocadillo dulce, mientras el 50% lo consume en cumpleaños, 47% con sus amigos y en el trabajo 21%.

Arequipa es el segundo departamento que más consume tortas y pasteles con 1.74%, seguido de Pasco 1.73% según el Observatorio de Seguridad Alimentaria (2009).

Gastón Acurio en su artículo de opinión “Los cinco ingredientes”, expresa que el consumidor le atraía lo que era estandarizado e industrializado, pero ahora con el cambio tecnológico el consumidor está más expuesto a la información, por lo cual lo diferente tiene más valor, prefieren lo artesanal que lo industrial, y lo especializado frente a lo estandarizado.

Es muy probable el éxito comercial de este tipo de producto ya que pudiese pensarse que se trata de un artículo de lujo, debido a que por sus características y el tipo de cliente constituiría en un producto de lujo.

Molla, Berenguer, Gómez y Quintanilla (2006) distinguen dos dimensiones de los productos: la primera es la visibilidad de consumo, esta se divide en dos categorías productos públicos y privados. Los productos de exclusividad son la segunda dimensión, y se divide en productos de lujo y de necesidad.

La relación entre la dimensión consumo público-privado y producto lujo-necesidad hace que la influencia del consumidor influya sobre la marca del producto.

Esta influencia es tan fuerte que se ve reflejada en las decisiones de producto público-lujo mientras que en los productos privados-necesidad es menor. (Molla et. al., 2006)

1.3. Definición del Problema

En efecto, las tortas artística si bien es cierto no están clasificadas por algún autor reconocido, es fácil suponer que se tratan de productos de lujo pero cuyo consumo no es cerrado sino más bien público, el oferente del convite, que puede ser los papás del agasajado (a), los dueños de una empresa, el esposo (a), etc., tiene un círculo de amistades muchas veces de diferentes estratos económicos que pueden ser influenciados por el consumo del anfitrión y ser también clientes y potenciales clientes de las tortas artísticas. Sin embargo, es importante conocer el mercado, razón por la cual al observar este problema de investigación se procedió a elaborar un plan de negocios de una pastelería artística.

Entonces ¿Cómo se desarrolla la elaboración de un plan de negocios de una pastelería artística en la ciudad de Arequipa?

CAPITULO II - PROPUESTA

2.1. Fundamentación Teórica

2.1.1. Plan de negocios. Para Concha (2017), define el plan de negocio a la hoja de ruta que sirve de guía para que el emprendedor pueda poner en funcionamiento una empresa, lo cual requiere de un proceso de análisis y planeación que permitirá identificar errores y corregirlos oportunamente en cada una de las etapas.

Esta hoja de ruta es un instrumento que, según Borello (1994), brinda seis ventajas básicas que también las deslinda como beneficios siendo; (1) una guía que permitirá, el posicionamiento de la empresa, determinar los objetivos, establecer metas, e implementar acciones estratégicas; (2) un instrumento de comunicación interna que indica a los colaboradores los objetivos y metas a alcanzar, dónde deben dirigir sus esfuerzos potenciando así, la productividad de los resultados; (3) un método para el autodesarrollo, el empresario tendrá la posibilidad de adquirir o potencializar habilidades, capacidades o conocimientos de gestión empresarial y de cómo dirigir su empresa; (4) un instrumento de comunicación externa ya que facilita el diálogo entre el empleador y su entorno, además le permite alcanzar eficientemente las metas planteadas; (5) una mentalidad orientada a la rentabilidad, el plan de negocios se estructura en lograr los mayores niveles de rentabilidad por lo que se debe involucrar a los colaboradores en esta meta; (6) un instrumento de control a través del cual se podrá medir el logro de los objetivos generales y específicos de la empresa, siendo imprescindible que estos sean claros y precisos para poder implementar instrumentos pertinentes, que haga viable un control eficaz.

Según Seco (2008), un plan de negocio cumple tres principales funciones, (1) permite predecir los problemas y obstáculos a presentarse y plantearlas estrategias de solución de manera anticipada; (2) controlar el progreso de la empresa respecto a los resultados previstos, identificando cuales son las variables que no respondan a los objetivos planteados; (3) permite comunicar la visión a sus grupos de interés.

2.1.2. Emprendimiento e innovación. Formichella (2004), explica como emprendimiento al desarrollo de una idea de negocio mediante la renovación estratégica que persigue un propósito económico, político, o social, sin tener la certeza si van a tener éxito, pero tienen la capacidad de adaptarse a cualquier cambio y transformar cada acontecimiento negativo en una oportunidad.

La innovación es un bien que genera valor, las cuales se miden en dos escalas, Montoya (2015) los describe como (1) incremental es decir que, cada cierto tiempo crea nuevos productos; (2) radical, crea nuevos mercados. Estas escalas solo pueden ser medidas retrospectivamente.

2.1.3. Comportamiento del consumidor. Se distinguen dos conceptos para el comportamiento del consumidor, según Pipoli (1999), argumenta que el primero se refiere a su comportamiento frente a las variables manipulables y no manipulables de la empresa; y la segunda es el estudio que se realiza al consumidor a través de la mercadotecnia.

Pero en la actualidad, el consumidor peruano ya rompió las estructuras tradicionales de compra, según Rojas (2017), no solo el Perú crece económicamente, sino que empieza a tener empoderamiento social, por el cual hace sentir a los peruanos más orgullosos y dueños de su propio éxito, y ello

tiene que ver con una clase media emergente que tiene acceso económico y además ambición.

2.1.4. Perfil. Llamado también por algunos como perfil preliminar, gran visión o identificación de la idea. Que constituye el primer alcance metodológico de revisión de la idea a desarrollar.

Baca (2010) explica que el perfil se desarrolla en base a la información adquirida, la experiencia y el juicio; a su vez explica que en términos lucrativos se entiende como ingresos, inversiones y costos, sin hacer un estudio de campo previo.

La preparación de este plan de negocios requiere instrucción previa de expertos o un estudio de analogías históricas que permitan llevar a cabo la idea de negocio, además incluirá una estimación a grandes rasgos de los ingresos, y costo/beneficio. Fontaine (2008) añade que este análisis financiero se realizaría por otra persona, es decir no la misma que hizo el perfil, esto llevaría corto tiempo realizarse, fomentando además la comunicación entre ambas partes buscando la mejora del perfil en base a las observaciones.

La identificación de sus objetivos, es la fase más relevante en el proyecto, explica Fontaine (2008) así mismo como la determinación de sub proyectos futuros y alternativas de mejora.

2.1.4. Posicionamiento. Marca un lugar y concepto en la mente de los consumidores

Espinosa (2014) sostiene que, el posicionamiento ayuda a que la empresa se diferencie con el resto de los competidores, mediante atributos o beneficios que sean importantes para los consumidores.

El posicionamiento debe entender y fusionarse con los atributos que los consumidores asocian inherentemente con la marca para que estos lo evalúen positivamente, Luer (2015) defiende que, para que un atributo pueda funcionar como un diferenciador hay que determinar: (1) que sea deseable por el consumidor, (2) sea entregable por la compañía, (3) se diferencia notablemente de la competencia.

2.1.7.1. La estrategia del liderazgo. Para la buena aplicación del marketing se encuentra un conjunto de leyes que nos ayuda a potenciar la marca, siendo una de ellas la ley de liderazgo, Trout y Ries (1996) defienden que, en esta ley no es importante ser el mejor sino ser el primero, ya que de esta manera es más sencillo ocupar un lugar que está libre en el mercado y en la mente de los consumidores.

2.1.5. Diseño. O Estudio definitivo, esta etapa cierra la fase de pre inversión, está más que de indagación o investigación, es de juicio o decisión en base a la evaluación del estudio de mercado.

Thompson (2009) expresa que, como su nombre lo indica en fase previa se empiezan a diseñar aspectos del proyecto, como puede ser el logo de la empresa, el plano de ubicación del establecimiento, o el plano de distribución de áreas del mismo, coordinación para solicitud de permisos legales y administrativos. Siempre delimitado por las posibilidades de realización del proyecto, esta etapa de diseño permite la decisión de viabilidad para la ejecución inmediata del mismo.

2.2. Descripción Técnica

2.2.1. Desarrollo de un nuevo negocio. Un nuevo negocio, no solo es un emprendimiento, sino también constituye la resolución de un nuevo problema, y como problema siempre se parte – incluso los problemas de investigación científica – de la observación. Y la observación no es un simple mirar, sino una apreciación crítica de la realidad.

De acuerdo con Amaru (2008), un emprendedor está acostumbrado a comprender todo lo que hay detrás del desarrollo de un nuevo negocio, es decir, mientras una persona normal solo percibe un anuncio, un emprendedor ve ganancias, comercio, rotación de inventario, insumos, ventas, por lo que es capaz de distinguir una buena oportunidad de negocio.

Esta oportunidad va de la mano con la creación de valor, Amaru (2008) considera que los precios bajos no es la única estrategia para lograrlo, pues hay personas que pagan si el producto a ofrecer vale la pena, la primera prueba de esto, es la expansión de los mercados de lujo tales como los autos Lamborghini, Rolex, entre otras.

2.2.2. Generación de una oportunidad. Todo emprendimiento surge o debe surgir de una oportunidad de negocio, de una posible o potencial necesidad de parte del consumidor, la misma que puede ser satisfecha a través del emprendimiento. En este sentido la idea de nuevo negocio puede ser totalmente nueva, valga la redundancia, o puede partir de conceptos preestablecidos.

2.2.2.1. Un nuevo negocio en base a un concepto nuevo. Se relaciona con la innovación total, es decir, con un nuevo concepto inexistente en el mercado, este tipo de negocio requiere mucha capacidad de percepción y

de proyección de las necesidades del mercado. Un clásico ejemplo de innovación en base a un concepto nuevo fueron los teléfonos inteligentes. En este sentido se afirma:

Amaru (2008) da a conocer que, el empresario emplea creatividad, destreza y conocimiento para crear un negocio a partir de una idea, incluso puede pronosticar tendencias y determinar pautas para un proyecto de negocio revolucionario que da lugar a la apertura de un mercado nuevo.

El Modelo T de Henry Ford, el teléfono de Graham Bell, el software de Bill Gates, la lámpara de Thomas Edison, entre otros, fueron parte de este movimiento revolucionario. A pesar de que estas ideas fueron los primeros en el mercado y están pendientes del avance tecnológico, aún existe mercados más tradicionalistas, las zapatillas fueron inventadas en la época del calzado formal, esto considera Amaru (2008) motivó la aparición de nuevos mercados y conceptos de negocio.

2.2.2.2. Nuevo negocio en base a un concepto previo. No siempre se logra cambiar de forma radical el mercado, también surgen negocios exitosos “matizando” conceptos previos, es decir, productos o servicios que ya se comercializan en el mercado. Hacer ello no quita méritos a un emprendedor, esta concepción puede relacionarse con la mejora continua o incluso con la búsqueda de la calidad total, la finalidad siempre es permanecer o tener vigencia en el mercado competitivo de nuestros tiempos.

Por otro lado, se puede usar una antigua idea de negocio y emprender, como es el caso de la apertura de una pastelería, el empresario no ideó algo nuevo y mucho menos el concepto es algo novedoso, aun así está floreciendo algo donde no había nada, Amaru (2008) sostiene que esta persona representa a un verdadero emprendedor, aunque la pastelería no haya sido resultado de la innovación.

La famosa empresa Gol Linhas Aereas, es la segunda aerolínea más importante de Brasil, la cual compite en un rubro de alta tecnología que se posicionó en el mercado como una empresa de prestigio, capaz de sobreponerse a riesgos, en base a la estrategia de bajo costo. Amaru (2008) expresa que, de la misma manera, la pastelería puede aplicar la creatividad en la presentación de sus productos, en la atención personalizada, etc., con el fin de ganar mercado y competitividad.

En el presente trabajo de investigación que tiene por finalidad la elaboración de un plan de negocios para la creación de una pastelería artística, se condice con esto último, es decir, con un nuevo negocio con base a un concepto previo. Es notorio, como veremos más adelante, el crecimiento de los negocios, el crecimiento de la ciudad, y dado que la nuestra es la segunda ciudad más grande del Perú, es seguro que exista gran mercado para esta idea de negocio, siendo probable que puedan adquirir pasteles o tortas personalizadas con el afán de agasajar a un ser querido o a una empresa, se trata de un producto para ocasiones especiales, y ante ello siempre existen en el mercado clientes dispuestos a adquirir productos con tal de satisfacer una necesidad especial, una prueba de ello es la contratación de servicios de catering, animadores, etc.

Ciertamente un pastel ocupa el lugar central de todo festejo conmemorativo. Sin embargo, no basta con la idea y si esta se basa en un concepto nuevo o previo, sino también existen otros requisitos, que se considera que un administrador debe conocer y son los componentes de la creatividad empresarial.

2.2.3. Componentes de la creatividad. Una creación o idea de negocio debe cumplir ciertos aspectos o componentes para concretizarse, estos son digamos la parte teórica de todo emprendimiento, porque de no contar con ellos se puede tener un buen plan formalmente perfecto pero que jamás se va concretizar y estos son:

2.2.3.1. Pericia. La pericia se refiere a la capacidad técnica que posee una persona para crear o desarrollar algo, no se puede hacer tortas artísticas sino se cuenta con el recurso humano que pueda elaborarlas. Con razón López (2015) se afirma que:

La pericia comprende todo lo que una persona sabe y puede hacer en el campo más amplio de su trabajo.

No siempre el elaborador o administrador sea el que reúna los requisitos de conocimientos o experiencia respecto a la idea central, como puede ser el desarrollo de un nuevo producto, la pericia en estos casos también significa contar con los recursos para contratar un experto en la materia.

2.2.3.2. *Pensamiento creativo.* Este componente se refiere a un aspecto más profundo de todo emprendedor y por lo tanto de todo emprendimiento, es más una cualidad de ciertas personas.

López (2015) define al pensamiento creativo como la habilidad de formar combinaciones nuevas agrupando ideas o conceptos ya existentes. Esta habilidad depende de la manera de pensar, de trabajar y el carácter de la persona.

2.2.3.3. *Motivación.* Una idea se convierte en inerte si no existe las ganas de llevarla a cabo, esto es la motivación, la fuerza que empuja para que un proyecto se ejecute. Se distingue la motivación extrínseca y la intrínseca.

Trevilla, Martin, y Martin (2009) sostienen que la pasión y el deseo interno de una persona por hacer algo, son los principales elementos de la motivación intrínseca. Cuando las personas poseen una motivación intrínseca, el trabajo se convierte más motivador y se disfruta con ello.

2.2.4. Análisis del Entorno.

En la presente investigación se consultó para el análisis del entorno, la última edición del Informe Técnico de Producción Nacional del Instituto Nacional de Estadística e Informática (2019). Según este informe se aprecia condiciones favorables para iniciar una actividad económica comercial, como es la elaboración de una pastelería artística, ya que, según este informe, en general hubo un crecimiento de la actividad económica que se explica por:

(1) La evolución positiva del consumo de los hogares reflejado en las mayores ventas minoristas en 2,31%, (2) los créditos de consumo en 10,15% y (3) la importación de bienes de consumo no duradero en 3,03%. Asimismo, (4) las

exportaciones reales de productos no tradicionales se incrementaron en 5,46%, destacando los agropecuarios, metalmecánicos, minero no metálicos y artesanías. (INEI, 2019)

Sin embargo, es importante también tener un análisis específico o sectorial, que para el objetivo del presente plan de negocios corresponde al sector Producción de Alojamiento y Restaurantes, en donde hubo un crecimiento con respecto a diciembre del 2018.

El grupo de restaurantes reportó un aumento de 3,28%, por el buen desenvolvimiento de los negocios de pollerías, comidas rápidas, comida criolla, restaurantes, heladerías y cevicherías, así como de chifas, restaurantes turísticos, sandwicherías, dulcerías, carnes y parrillas y comida japonesa.

Otras actividades de servicio de comidas reportaron un avance de 6,74%, impulsadas por el rubro de concesionarios de alimentos por renovación y ampliación de contratos en comedores de centros de salud, academias deportivas, centros comerciales, empresas industriales, mineras y entidades financieras, detalla la INEI (2019)

2.3. Objetivos

2.3.1. Objetivo General

Plan de negocios de una pastelería artística en la ciudad de Arequipa 2019.

2.3.2. Objetivos Específicos

1. Analizar el entorno para la detección de oportunidades y amenazas a través de las cinco fuerzas de Porter.

2. Realizar un estudio de mercado y análisis de la demanda para el plan de negocios de una pastelería artística.
3. Determinar las estrategias de marketing más adecuadas para el plan de negocios de una pastelería.
4. Analizar la información del estudio de mercado para la realización del planeamiento estratégico.
5. Establecer los costos mínimos de inversión para un plan de negocios de una pastelería artística.

2.4. Metodología

2.4.1. Las cinco fuerzas de Porter

2.4.1.1. Rivalidad entre competidores

- Grado de equilibrio en el mercado: La industria de la repostería ha sufrido muchas variaciones en los últimos años, la oferta fue encabezada inicialmente por empresarios locales, pero con la entrada de negocios de gran envergadura al mercado obligaron a estas pequeñas empresas a competir, innovando productos, diseñando estrategias e incluso otorgando un valor agregado. En Arequipa no hay pastelerías artísticas que ofrezcan esta clase de producto, esto demuestra que no existe algún competidor que posea el mercado o tenga una mayor participación, pero aun así existe competencia indirecta tales como: Sub, Capriccio, Cherry's y otras pastelerías locales.
- Crecimiento de mercado: Lo que ha permitido que el consumo de este rubro se siga dando fue claramente, los diferentes eventos en lo que se utilizan los pasteles, la variedad de precios y formas, además que para

lograr el éxito no solo se busca diferentes estrategias sino también el equilibrio entre precio y calidad.

- **Diferenciación:** Las características principales en las que se ve la diferenciación entre las pastelerías normales y una artística, es la atención personalizada, calidad, y el servicio. Otro atributo es la búsqueda de la incorporación de ingredientes nuevos a gusto del consumidor creando así una fuerte ventaja competitiva.

2.4.1.2. Amenaza ante nuevos competidores

- **Necesidades de Capital:** Las inversiones y el capital varían según la diversidad de productos, dado que para la demanda de cada torta se requieren equipamientos distintos que se refleja en la alteración del nivel de inversión. Esto tiene un alto efecto en la apertura de nuevos competidores ya que en el transcurso de implementación de una empresa en el rubro alimenticio se requiere una gran inversión monetaria por las exigencias específicas para la Buena Práctica y Manipulación de Alimentos, la adaptación de infraestructura y capacitación de los colaboradores.
- **Diferenciación de Productos:** La pastelería artística se diferencia de otros productos comercializados en el rubro, haciendo que el consumidor se identifique con la empresa y tenga sentido de pertenencia con un producto personalizado.

2.4.1.3. Amenaza de Productos Sustitutos

- **Sustitución por producto:** La pastelería artística es una línea de producto que cuenta con competidores indirectos que pueden sustituir

una torta artística con una convencional, por lo que la sustitución vía producto a producto es alta.

- Costo en el cambio de proveedores: el cambio del proveedor para la elaboración de productos puede generar tanto modificaciones en el resultado final como en el tiempo requerido para el proceso, este factor puede hacer que el consumidor desista de la torta artística y opte por otro tipo de torta y esta situación puede alterar a todo el sector, lo que disminuye el poder de negociación.

2.4.1.4. Poder de Negociación de Proveedores

- Poder de vendedores: La materia prima necesaria para la elaboración de las tortas artísticas son diversas y estas se caracterizan por tener una buena fuente de abastecimiento, existen diferentes tipos de consignatarios que ofrecen productos que no necesitan mayor sofisticación por lo que no se les considera indispensables o únicos.
- Costo en cambio de proveedor: en el sector de la pastelería, los commodities que ofrecen los abastecedores no tienen mucha diferencia entre ellos, es decir, no se requiere de una amplia experiencia al momento de escoger o cambiar de abastecedor ya que existe una gran oferta para estos insumos.
- Costos cambiantes: En la industria de la repostería se detecta una gran cantidad de materia prima y de proveedores permitiendo una sana competencia disminuyendo los costos al cambiar de proveedor.

2.4.1.5. Poder de Negociación de los Clientes

- Poder de compradores: los consumidores buscan precios bajos acompañados de calidad haciendo que los competidores se enfrenten

entre ellos. Los clientes potenciales se encuentran distribuidos en toda la ciudad y estos analizan las ofertas que encuentran en el Mercado y se deciden por la empresa que creen que les brindara un producto de calidad, acompañado de un buen servicio y precios bajos, a pesar de esto algunos clientes pagan el producto si creen que lo merece.

- **Búsqueda de producto sustituto:** Hay muchos factores que puedan ocasionar la modificación de un producto, ya sea en el tiempo previsto para la realización o la entrega (estos serian factores internos), o en su defecto que el cliente desista de nuestro producto y busque un sustituto (factores externos).

2.4.2. Tipo de investigación. En la presente investigación se analizó la realidad problemática relacionada al plan de negocios para la creación de una pastelería artística, bajo este análisis se establecerá la potencial probabilidad de lanzar este negocio, es decir, el análisis de todos los factores que se requieren para iniciar este negocio.

El problema descriptivo está dirigido al entendimiento de los sucesos de la realidad tal como se da en un contexto. Espinoza (2014) describe el cómo hacerlo y la estructura determinando los beneficios y características. ¿Surge la duda en base a cuáles son las cualidades de A1 o A2 que permita conseguir Z?

2.4.3. Planificación de la Investigación. La presente investigación fue planificada en cinco etapas, en primer lugar, se realizó una investigación documental, en esta etapa se revisó todos los aspectos de la realidad relacionados al entorno que afectaría directamente en la creación de la pastelería, así también como la recolección y análisis de

la información teórica en la cual se ubica el giro de este negocio, como sector económico nacional, lo que constituye la información teórica factual.

Posteriormente se procedió con la etapa de análisis de campo, que conforma la parte descriptiva del presente trabajo de investigación, esta etapa comprende la aplicación de las encuestas, su análisis y la interpretación de los resultados. En base a esta información, se determinó las estrategias de marketing para la promoción del producto, y para la realización del planeamiento estratégico de la empresa.

Finalmente, se implementarán los costos mínimos de inversión desde la indumentaria necesaria hasta la documentación requerida para la correcta creación de la pastelería artística.

2.4.4. Variables

2.4.4.1. Variable independiente

Plan de negocios

2.4.4.2. Variable dependiente

Pastelería artística

2.4.5. Campo De Verificación

2.4.5.1. Ámbito de estudio. El presente trabajo de investigación

presento como área de investigación Arequipa Metropolitana.

Se ha definido toda el área metropolitana de Arequipa porque a diferencia de la ciudad capital (Lima) la extensión es menor, y además de ello pueden encontrarse en cada distrito consumidores potenciales de nuestro producto, por lo que

también en cada uno de los distritos presentan zonas residenciales que cobijan clientes con la capacidad adquisitiva para adquirir el nuevo producto ofrecido.

2.4.5.2. Temporalidad. La investigación se realizó en el periodo de setiembre 2018 a diciembre de 2018.

2.4.6. Unidades de estudio

2.4.6.1. Universo. El universo del presente plan de negocios estuvo conformado por los consumidores mayores de edad, que viven en la Ciudad de Arequipa, pertenecientes a los niveles socioeconómicos A, B y C, que son los estratos, alto, medio alto y medio, que corresponden al 54.6%. La Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (2018) sostiene su información sobre 335 958 hogares.

Esta información, sin embargo, considera a todo el departamento de Arequipa, y este plan de negocios se enfocó en el área de Arequipa Metropolitana, además de ello a través de la APEIM no se tiene el detalle de número de hogares por distrito. Esta última información solo se dispone a través del Instituto Nacional de Estadística e Informática, los datos provienen de la información censal del 2007.

En la siguiente tabla se recoge los distritos considerados además de ello se tomó en cuenta el número de viviendas por distrito, y su cuota porcentual respecto del total.

Tabla 1
Número de Viviendas por Distrito

Alto Selva Alegre	16740	9.92%
Cayma	17977	10.65%
Cerro Colorado	28896	17.12%
Jacobo Hunter	9790	5.80%
José Luis Bustamante y Rivero	17564	10.41%
Mariano Melgar	11783	6.98%
Miraflores	12014	7.12%
Paucarpata	26877	15.93%
Sachaca	4237	2.51%
Socabaya	13726	8.13%
Tiabaya	3157	1.87%
Yanahuara	5986	3.55%
TOTAL	168747	100.00%

Nota. Los datos expresados se extrajeron del Instituto Nacional de Estadística e Informática, elaboración de la tabla: propia.

En conclusión, se trabajó sobre un universo total de 168747 viviendas, que son el total al 100% de 12 distritos recogidos en la tabla acotada.

2.4.6.2. Muestra y tamaño muestral. El tamaño de la muestra se realizó por el método probabilístico considerando como tamaño del universo los 168747 hogares, de los distritos considerados a efectos de esta investigación. La fórmula es la siguiente:

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

Donde:

N= tamaño de la población o Universo poblacional (número total de viviendas)

e= error estimado

z= parámetro estadístico

p= probabilidad de que ocurra el evento

q= Probabilidad de que no ocurra

Reemplazando en la formula tenemos:

$$n = \frac{1.95^2 \cdot 0.50 \cdot 0.50 \cdot 168747}{168747 \cdot 0.05^2 + 1.95^2 \cdot 0.50 \cdot 0.50}$$

$$n = 384$$

En conclusión, se trabajó sobre un total de 384 viviendas encuestadas distribuidas en zonas residenciales en Arequipa Metropolitana.

Tabla 2

Segmentación Geográfica de la muestra

Distrito	N°	%	Encuestas	Zona	Descripción	Total
Alto Selva Alegre	16740	9.92%	38	1	Jardines de Selva Alegre	12
				2	Urb Los Balcones	13
				3	Villa Ecológica	13
Cayma	17977	10.65%	41	1	Urb. Bello Horizonte	14
				2	Urb. Señorío de Cayma	14
				3	Los Cerezos	13
Cerro Colorado	28896	17.12%	66	1	Campo Verde	22
				2	Valle Blanco	22
				3	Challapampa	22
Jacobo Hunter	9790	5.80%	22	1	Urb. Villa Sevilla	7
				2	Los Ángeles	7
				3	Av. Paisajista	8
José Luis Bustamante y Rivero	17564	10.41%	40	1	Santa Clara II	13
				2	Villa Medica	13
				3	Urb. Monterrey	14
Mariano Melgar	11783	6.98%	27	1	Sepúlveda	9
				2	Calle Amazonas	9
				3	Praga	9
Miraflores	12014	7.12%	27	1	Villa Militar	9
				2	Las Palmeras	9
				3	Cooperativa 14	9
Paucarpata	26877	15.93%	61	1	Calle Nilo	20

				2	1 de mayo	20
				3	Urb. Ciudad Blanca	21
				1	Huaranguillo	3
Sachaca	4237	2.51%	10	2	Villa el Triunfo	3
				3	Residencial El Palacio	4
				1	La Alameda	10
Socabaya	13726	8.13%	31	2	La Mar	10
				3	Bellapampa	11
				1	Calle Colon	2
Tiabaya	3157	1.87%	7	2	Calle Bolognesi	2
				3	Miller	3
				1	Piedra Santa	5
Yanahuara	5986	3.55%	14	2	León XIII	5
				3	Villa Hermosa	4
TOTAL	168747	100.00%	384	36	---	384

Nota. Se dividió cada distrito en tres zonas entre los niveles socioeconómicos A, B y C. La cantidad de encuestas se distribuyó de acuerdo a la cantidad de población.

2.4.7. Instrumento. La encuesta se divide en dos dimensiones señaladas en la matriz de operacionalización; la primera y segunda parte recogen información relacionados directamente a las variables dependientes que son el plan de marketing y la aceptación del producto. En la primera sección se muestran la preferencia del consumidor y los factores de decisión para ir a una pastelería.

La segunda sección se divide en 4 indicadores, uno de ellos es el indicador producto que se evidencia la escala de Likert que está compuesto por 6 ítems con 5 opciones: "Definitivamente no", "Probablemente no", "Indeciso", "Probablemente Sí", "Definitivamente Sí"; estos con el fin de evaluar la percepción del consumidor acerca de la calidad, presentación e imagen del producto.

El siguiente indicador que se muestra en la encuesta es la fijación de precios, seguido por 4 preguntas que evidencian como les gustaría adquirir el producto y las recomendaciones o sugerencias que tengan acerca de las tortas ya conocidas. Por último, se señala a la promoción, en este indicador evaluará los medios masivos de comunicación por los cuales los consumidores podrían enterarse de la existencia de esta pastelería.

2.4.7.1. Validación del Instrumento. El objetivo del instrumento de investigación es estimar la demanda interesada en una pastelería, para lo cual se utilizó una encuesta compuesta por diecinueve ítems, la validación de dicho instrumento fue en base al juicio de expertos, la cual es cualitativa ya que se pretende juzgar la capacidad de sus preguntas para medir las dimensiones deseadas para que en el momento de su aplicación sea precisa y con un mínimo margen de error.

Para ello se optó como experto al investigador Iván Montes Iturrizaga, utilizando como referencia el mismo modelo de instrumento empleado por el investigador en su proyecto “Actitudes, expectativas y percepciones hacia la descentralización de la educación en directores de centros educativos estatales” (2005).

2.4.8. Estrategia de Recolección de Datos. Para la recolección de datos se emplearon encuestas con preguntas claves en las que se determinarían los gustos y preferencias de la demanda para la creación de una pastelería artística.

Se ejecutaron dos pilotos diferentes, ya que el primero constaba de veinte y un preguntas, en su mayoría abiertas que no permitían precisar la información recogida por lo que se procedió a cambiarlo y crear el piloto dos, las preguntas en este eran más cerradas buscando la recopilación de los datos deseados, aun así algunos encuestados no diferenciaban entre una torta decorada, temática o una artística, así que se implementaron imágenes con el fin de asegurar que la información recogida sea la correcta.

En este proceso se decidió encuestar de manera más personal considerando espacios concertados con los encuestados, para generar un clima de apertura y recojo veraz de los datos los cuales.

La muestra se seleccionó respondiendo al perfil del segmento al que está dirigido el producto, para lo cual se implementó un cronograma de visitas a cada distrito, el cual se inició en el mes de setiembre 2018 y concluyó en el mes de diciembre 2018.

2.4.8.1. Recursos Humanos

- Gianella D'Louis Rodríguez García
- Rosa Angela García Zegarra
- Fransheska D'Angela Rodríguez García

2.4.8.2. Recursos Financieros.

Tabla 3

Gastos para la realización de las encuestas.

	Impresión	Hojas	Lapiceros	Movilidad	Total
Piloto 1	S/ 50.00	S/ 15.00 (1/2 millar)	S/ 5.00 (10 unidades)	S/ 10.00	S/ 80.00
Piloto 2	S/ 50.00			S/ 10.00	S/ 80.00
Encuesta	S/ 50.00			S/100.00	S/ 170.00

Nota. Los pilotos se realizaron con personas al azar en la calle, la encuesta por otro lado, se aplicó entrevistando a las personas en citas concertadas.

CAPITULO III – EVALUACION EX - ANTE

3.1. Viabilidades

3.1.1. Descripción de la Muestra de Estudio

Tabla 4

Edad del Encuestado

	Edad	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	22	19	4.95	4.95	4.95
	24	22	5.73	5.73	10.68
	27	26	6.77	6.77	17.45
	28	43	11.20	11.20	28.65
	29	22	5.73	5.73	34.38
	31	25	6.51	6.51	40.89
	32	15	3.91	3.91	44.79
	33	22	5.73	5.73	50.52
	34	28	7.29	7.29	57.81
	35	20	5.21	5.21	63.02
	36	19	4.95	4.95	67.97
	37	24	6.25	6.25	74.22
	38	21	5.47	5.47	79.69
	40	16	4.17	4.17	83.85
	42	18	4.69	4.69	88.54
	46	24	6.25	6.25	94.79
	48	20	5.21	5.21	100.00
	Total	384	100	100.00	

Nota. Elaboración propia

La tabla 4, muestra la frecuencia de edades de los encuestados, como se puede observar el rango de edades es de 22 años a 48 años, según este resultado nuestra población estuvo conformada sobre todo por adultos jóvenes y adultos medios, no hubo ocurrencia de adultos mayores. En cuanto a la edad más frecuente fue la de 28 años con un porcentaje de 11.2%. la edad menos frecuente fue de 32 años con un porcentaje de 3.91%.

Tabla 5

Sexo del encuestado

Sexo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Masculino	182	47.40	47.40	47.40
Femenino	202	52.60	52.60	100.00
Total	384	100	100.00	

Nota. Elaboración propia

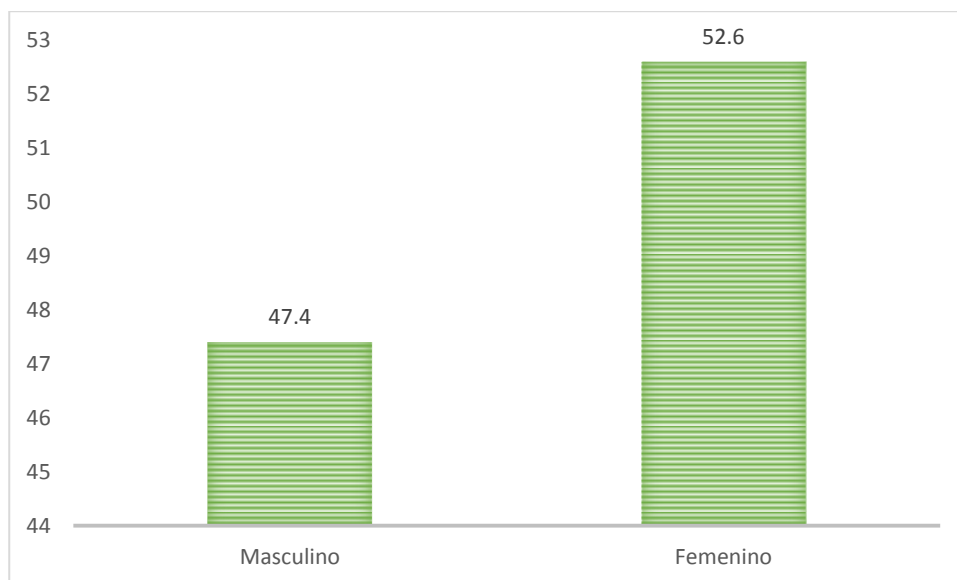


Figura 1. Sexo del Encuestado

La Tabla 5 y su ilustración (Figura 1) muestran los resultados relacionados al sexo de la muestra de estudio, donde se observa que la mayoría fue femenina con un 52.6%, por su parte el sexo masculino fue de 47.4%.

Tabla 6

Marque "x" cuál es su ocupación

Marque con una X cuál es su ocupación					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Trabajador dependiente	150	39.06	39.06	39.06
	Trabajador independiente	131	34.11	34.11	73.18
	Estudiante	27	7.03	7.03	80.21
	Ama de casa	76	19.79	19.79	100.00
	Total	384	100	100.00	

Nota. Elaboración propia

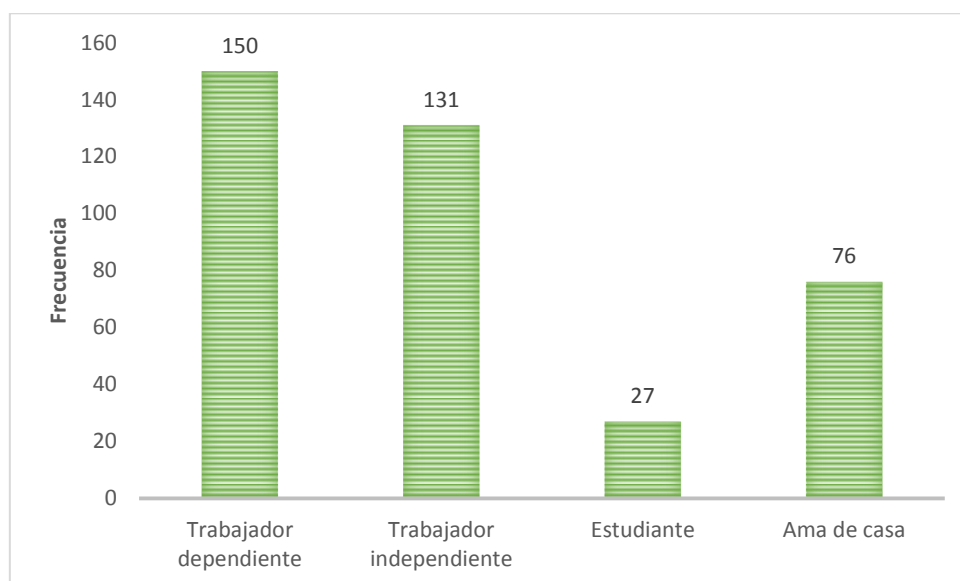


Figura 2. Marque "x" cuál es su ocupación

En cuanto a la ocupación del encuestado la Tabla 6 (y Figura 2), recoge estos resultados y se observa que la mayor frecuencia corresponde a los trabajadores dependientes con 150 de frecuencia, seguido de los trabajadores independientes con 131 casos, luego amas de casa con 76 casos y finalmente estudiantes con 27 casos.

Tabla 7

¿Adquiere productos de pastelerías, como por ejemplo tortas?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	353	91.93	91.93	91.93
No	31	8.07	8.07	100.00
Total	384	100	100.00	

Nota. Elaboración propia

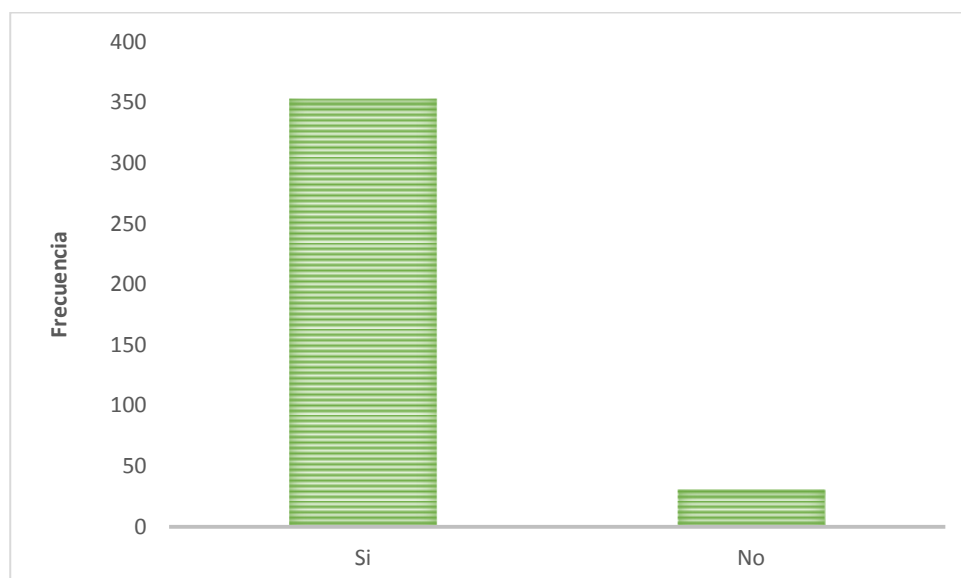


Figura 3. ¿Adquiere productos de pastelerías, como por ejemplo tortas?

En la Tabla 7 (y Figura 3), recoge estos resultados de la pregunta sobre si el encuestado adquiere o no productos de pastelerías, en caso de ser afirmativa el encuestado continua con la encuesta, de lo contrario el encuestado pasa la pregunta siguiente para concluir la encuesta, se trata pues, de una pregunta de exclusión de encuestados, ya que el resto de preguntas de la

encuesta están destinadas a indagar otros aspectos relacionados al consumo de este tipo de productos, lógicamente los encuestados que no los consumen están descalificados para responder estas interrogantes razón por la cual son excluidos.

Los resultados de la tabla 7, señalan que un 91.93% afirma que consumen productos de pastelería, en particular tortas, y solo un 8.07% no, este resultado es muy alentador ya que determina que la muestra constituida por potenciales consumidores, prefieren o adquieren en muy alto porcentaje productos de pastelerías. Por otra parte, a partir de esta pregunta de exclusión en adelante, la muestra de estudio en cuanto porcentaje válido está conformada por ese 91.93% que representan a 353 personas el resto, es decir, el 8.07 % conforman los valores perdidos y representa solo 31 casos.

Tabla 8

¿Por qué no adquiere productos de pastelerías?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No le agradan este tipo de productos	9	2.34	2.34	2.34
Usted mismo (a) los elabora	10	2.60	2.60	4.95
Son caros	12	3.13	3.13	8.07
Perdidos	353	91.93	100.00	100.00
Total	384	100		

Nota. Los encuestados que marcaron que no le agradan este tipo de productos, era porque sufrían de diabetes o tenía principios de esta enfermedad, por ende, la encuesta finaliza para estas personas. Total perdidos: 31
Elaboración propia.

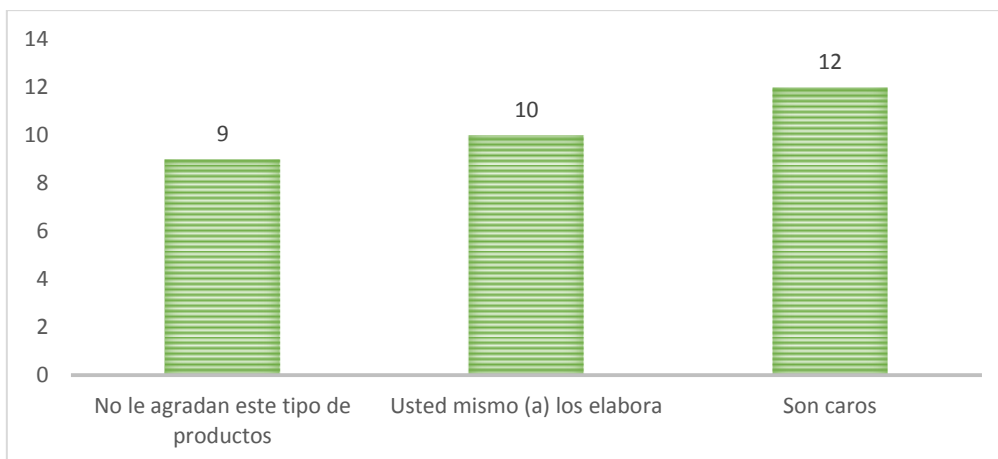


Figura 4. ¿Por qué no adquiere productos de pastelerías?

La Tabla 8 (y figura 4) expone los resultados de la pregunta referida a los motivos por lo que el encuestado no adquiere productos de pastelerías, esta pregunta es inmediata para los encuestados que respondieron en sentido negativo a la pregunta de exclusión anterior. Conforme este cuadro son 31 casos que no compran productos de pastelerías, estos encuestados acusan solo a tres razones, con una frecuencia algo similar y es que consideran que son caros (12 casos), no compran porque ellos mismos los elaboran (10) y como última razón no le agradan este tipo de productos (9 casos), cabe precisar que ninguno de los 31 casos señaló que con productos dañinos por su contenido de azúcar o por malas condiciones de higiene.

Tabla 9

¿Qué pastelería es de su preferencia?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Sub	71	18.49	20.11	20.11
Capriccio	160	41.67	45.33	65.44
Cherry's	102	26.56	28.90	94.33
Otra	20	5.21	5.67	100.00
Total	353	91.93	100	
Perdidos	31	8.07		
Total	384	100		

Nota. Elaboración propia

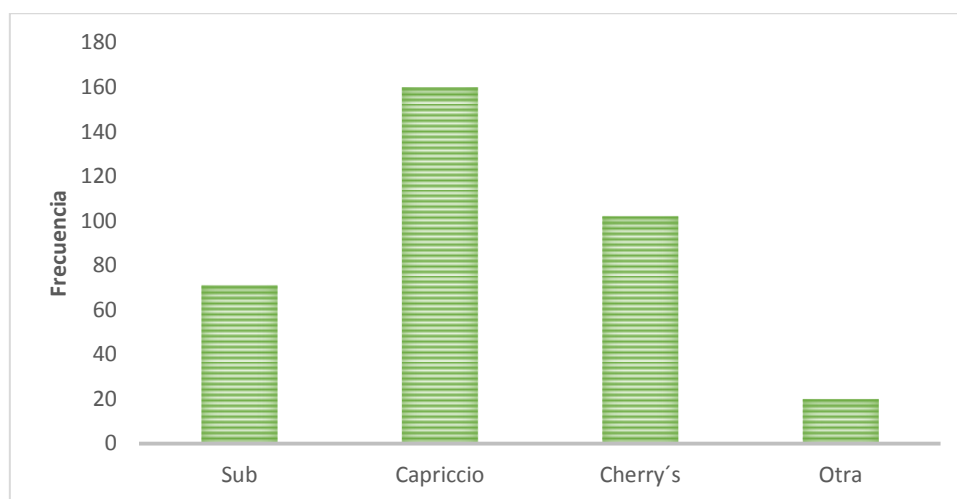


Figura 5. ¿Qué pastelería es de su preferencia?

La tabla 9 (y Figura 5) muestra los resultados a la interrogante sobre que pastelería es de su preferencia, y se da tres opciones de pastelerías que no solo son conocidas, sino que sus precios no son precisamente económicos, además se da la posibilidad al encuestado de que marque otra, en caso de que no consuma en ninguna de las tres. Se aprecia que un 41.67%, es decir, 160 casos indica que la pastelería conocida como Capriccio es de su preferencia, resultado que es prometedor porque esta pastelería oferta tortas que no son

artísticas, por el contrario, son convencionales y tienen precios considerables, probablemente por la calidad de sus productos.

Tabla 10

¿Compraría usted una torta artística?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Sí	353	91.93	100	100
Perdidos	31	8.07		
Total	384	100		

Nota. Elaboración propia

La Tabla 10 que contiene los resultados de la pregunta sobre si el encuestado compraría una torta artística, no incluye figura o gráfico porque todos están dispuestos a comprar una torta artística, la afirmación fue unánime.

Tabla 11

¿Está familiarizado con las tortas artísticas?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Definitivamente sí	50	13.02	14.16
	Probablemente sí	250	65.10	70.82
	Indeciso	53	13.80	15.01
	Total	353	91.93	100.00
Perdidos	31	8.07		
Total	384	100		

Nota. Elaboración propia

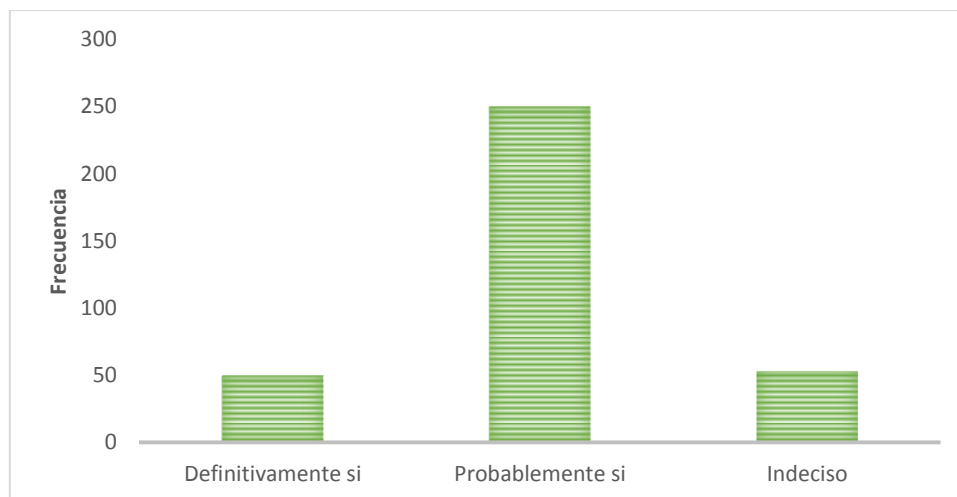


Figura 6. ¿Está familiarizado con las tortas artísticas?

La Tabla 11 (Figura 6) es la primera pregunta de un grupo que tiene por finalidad determinar las características del producto que esperan adquirir los encuestados. Esta en primer lugar se refiere a si el encuestado está familiarizado con las tortas artísticas; un 65.1% indica que probablemente si, este porcentaje representa una gran mayoría, resultado que se considera positivo ya que pese a que no existe una pastelería que elabora este tipo de producto, el encuestado cree estar familiarizado; en cuanto a las otras opciones como la certeza absoluta de estar familiarizado y la duda, muestran resultados similares del 13%.

Tabla 12

¿Le resulta interesante una torta artística?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Definitivamente sí	101	26.30	28.61	28.61
	Probablemente sí	225	58.59	63.74	92.35
	Indeciso	27	7.03	7.65	100.00
	Total	353	91.93	100.00	
Perdidos		31	8.07		
Total		384	100		

Nota. Elaboración propia

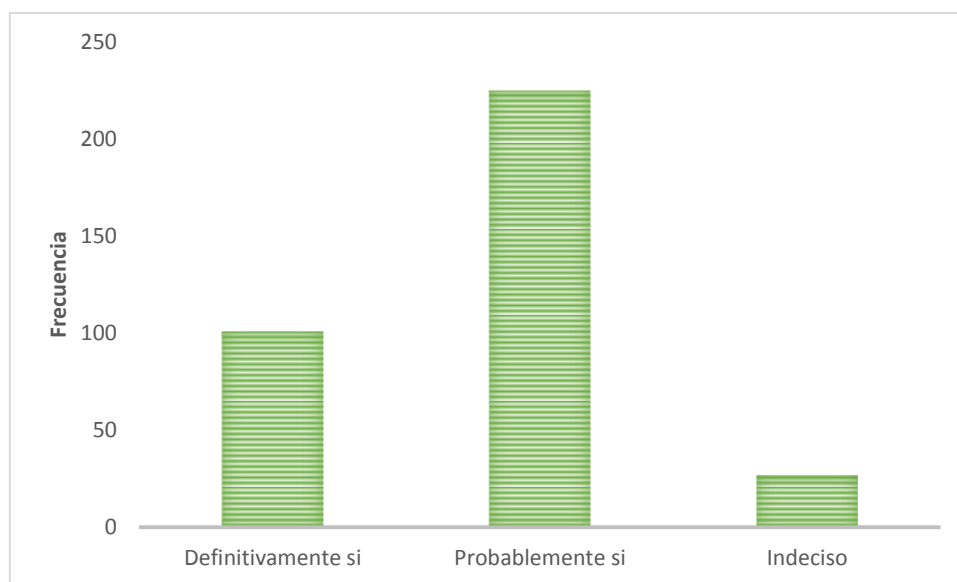


Figura 7. ¿Le resulta interesante una torta artística?

La Tabla 12 (Figura 7) muestra los resultados sobre el interés que muestra el encuestado hacia una torta artística, los resultados están muy relacionados con la pregunta anterior lo que es completamente lógico y constituye un resultado coherente y positivo, ya que un 58.59% afirma sobre probabilidad positiva de interés a este tipo

de producto, por otra parte, el carácter absoluto de interés es un nada desdeñable 26.3% que representa 101 casos.

Tabla 13

Valoraría más su aspecto externo o personalización

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Definitivamente si	225	58.59	63.74
	Probablemente si	128	33.33	100.00
	Total	353	91.93	100.00
Perdidos	31	8.07		
Total	384	100		

Nota. Elaboración propia

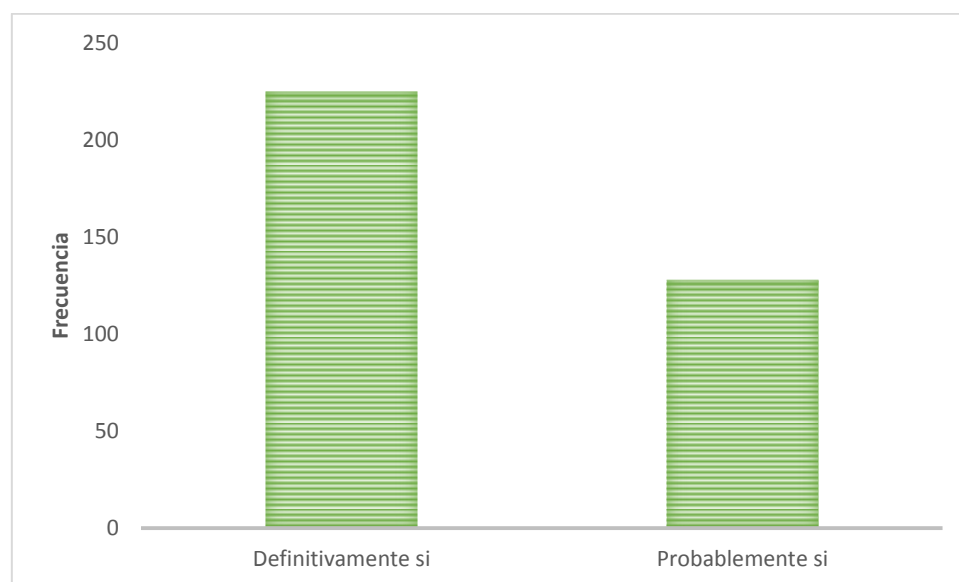


Figura 8. Valoraría más su aspecto externo o personalización

La Tabla 13 (Figura 8) muestra los relacionados a la valoración que hace el encuestado sobre el aspecto externo de la torta artística, que precisamente se

caracteriza sobre todo por su aspecto exterior. Los resultados señalan que todos los encuestados que comprarían una torta artística valoran dicho aspecto, aunque un 58.59% indica de manera segura que el aspecto externo o personalización es lo más importante, seguido de un 33.33% que indica la alta probabilidad de que si es una cuestión importante a considerar.

Tabla 14

Valoraría más su contenido o relleno

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Definitivamente si	137	35.68	38.81
	Probablemente si	160	41.67	84.14
	Probablemente no	56	14.58	100.00
	Total	353	91.93	100.00
Perdidos	31	8.07		
Total	384	100		

Nota. Elaboración propia

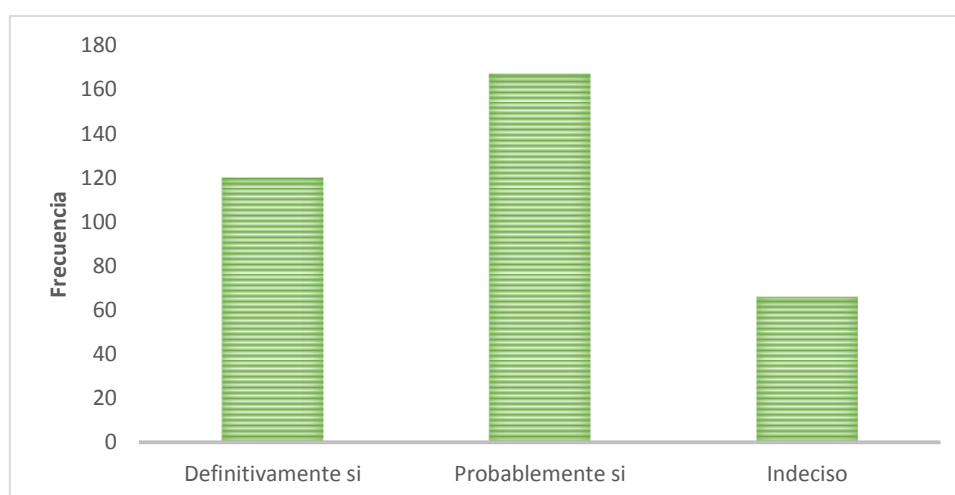


Figura 9. Valoraría más su contenido o relleno

La Tabla 14 (Figura 9) muestra los resultados referidos a si el encuestado valora el contenido o relleno, esta pregunta es también importante ya que la pastelería propuesta pretende comercializar tortas artísticas que no dejan de ser productos alimenticios, en este sentido un 41.67% indica que probablemente si, y un 35.68% indica que definitivamente si, sin embargo, aparece un 14.58% que señala probablemente no. Estos resultados permiten concluir que sigue siendo importante el aspecto externo, secundado por el relleno, por lo que la diversidad del producto estaría en el aspecto externo y no en el relleno.

Tabla 15

El sabor sería una característica importante

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Definitivamente si	223	58.07	63.17	63.17
	Probablemente si	130	33.85	36.83	100.00
	Total	353	91.93	100.00	
Perdidos	Sistema	31	8.07		
Total		384	100		

Nota. Elaboración propia

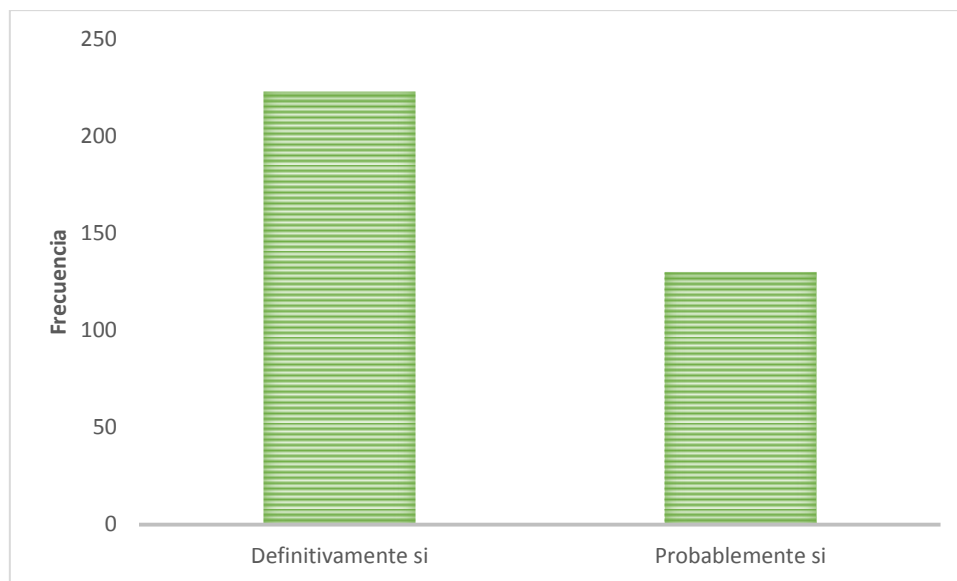


Figura 10. El sabor sería una característica importante

En la Tabla 15 (Figura 10) se observan los resultados sobre si el sabor sería una característica importante, un 58.07% indica con toda certeza que el sabor definitivamente es importante, y un 33.85% indica que probablemente sí. Este resultado permite concluir que la pastelería artística debe brindar productos con un aspecto externo que valore el consumidor, y que, al margen del relleno, este debe ser agradable, de buen sabor, por lo que se debe enfocar en el aspecto externo y en la palatabilidad de los productos a comercializar.

Tabla 16

¿Para qué ocasiones compraría una torta artística?

		Respuestas		Porcentaje de casos
		N	Porcentaje	
\$Pre14 ^a	Aniversarios de bodas	279	19.76	79.04
	Celebraciones institucionales o empresariales	329	23.30	93.20
	Cumpleaños	353	25.00	100.00
	Matrimonios	319	22.59	90.37
	Bautizos	95	6.73	26.91
	Despedidas de soltero (a)	37	2.62	10.48
	Total	1412	100	400.00

Nota. Elaboración propia. (a) Grupo de dicotomía tabulado en el valor 1.

La Tabla 16 presenta los resultados a la pregunta sobre las ocasiones por las que compraría una torta artística el encuestado, y se presentó varias ocasiones festivas, esta fue una pregunta de respuesta múltiple por lo que el encuestado podía elegir varias opciones a la vez, razón por la cual se observa una frecuencia de 1412, que son las veces que marcaron de todas las opciones los 353 encuestados. Se aprecia que conforme nuestras costumbres las tortas se adquirirían en bajo porcentaje en caso de bautizos y despedidas de soltero (a), ya que generalmente estas ocasiones no se celebran con una torta, sin embargo, para el caso de los cumpleaños la frecuencia unánime ya que todos adquirirían una torta artística para esta ocasión, seguida de un gran porcentaje relacionado con los matrimonios, seguido de las celebraciones institucionales y aniversarios de bodas todos con altos porcentajes.

Tabla 17

¿Qué monto está dispuesto a pagar por una torta artística?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Entre 101 y 200 soles	98	25.52	27.76	27.76
	Entre 201 y 300 soles	160	41.67	45.33	73.09
	Entre 301 y 400 soles	95	24.74	26.91	100
	Total	353	91.93	100	
Perdidos		31	8.07		
Total		384	100		

Nota. Elaboración propia

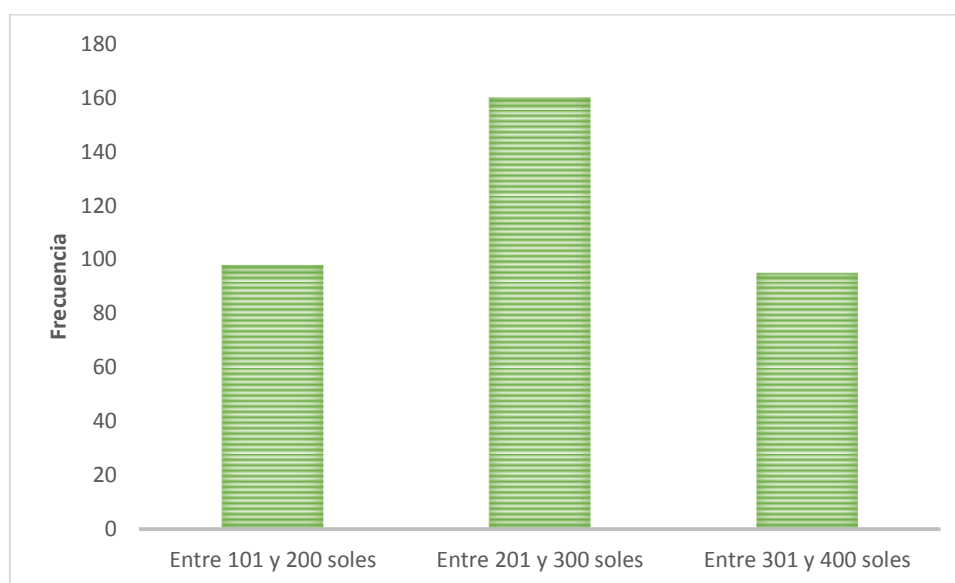


Figura 11. ¿Qué monto está dispuesto a pagar por una torta artística?

En la Tabla 17 (y figura 11) se observan los resultados referidos al monto que está dispuesto a pagar el encuestado por una torta artística, se observa que un 45.33% está dispuesto a pagar entre 201 a 300 soles, los que piensan pagar entre 101 y 200 soles y los que piensan pagar entre 301 y 400 soles tienen porcentajes similares de

27.76 y 26.91 respectivamente. Es importante considerar este resultado para establecer el precio final del producto.

Tabla 18

¿Cómo le gustaría contratar este servicio?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	De forma personal en el local de la pastelería	147	38.28	41.64	41.64
	De forma personal con visita a su domicilio	104	27.08	29.46	71.10
	Internet mediante redes sociales	67	17.45	18.98	90.08
	Internet sitio web de la pastelería	35	9.11	9.92	100.00
	Total	353	91.93	100.00	
Perdidos	Sistema	31	8.07		
Total		384	100		

Nota. Elaboración propia

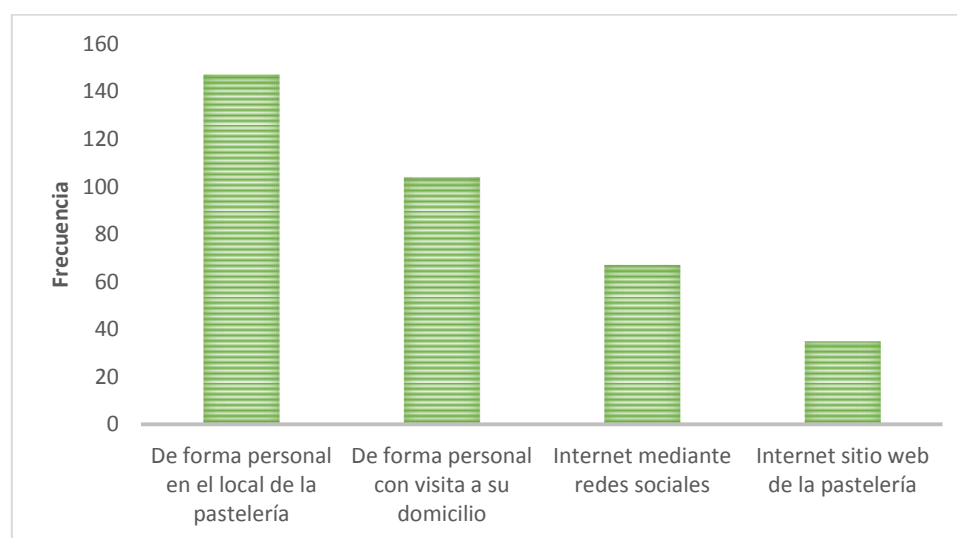


Figura 12. *¿Cómo le gustaría contratar este servicio?*

La Tabla 18 (y figura 12) presenta los resultados acerca de cómo le gustaría al encuestado contratar con la pastelería artística. Sin duda, el encuestado prefiere un acuerdo personal, es decir prefiere trasladarse a la pastelería ya que un 41.64% indica que el contrato lo realizaría de manera personal, un 29.46% indica que la visite un

representante en su domicilio, y solo un 18.98% mediante redes sociales, y un 9.92% visitando el sitio web de la pastelería.

Tabla 19

Entre los diferentes tipos de redes sociales ¿Cuál usa más frecuentemente?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Facebook	229	59.64	64.87	64.87
	Instagram	71	18.49	20.11	84.99
	Twitter	53	13.80	15.01	100.00
	Total	353	91.93	100.00	
Perdidos	Sistema	31	8.07		
Total		384	100		

Nota. Elaboración propia

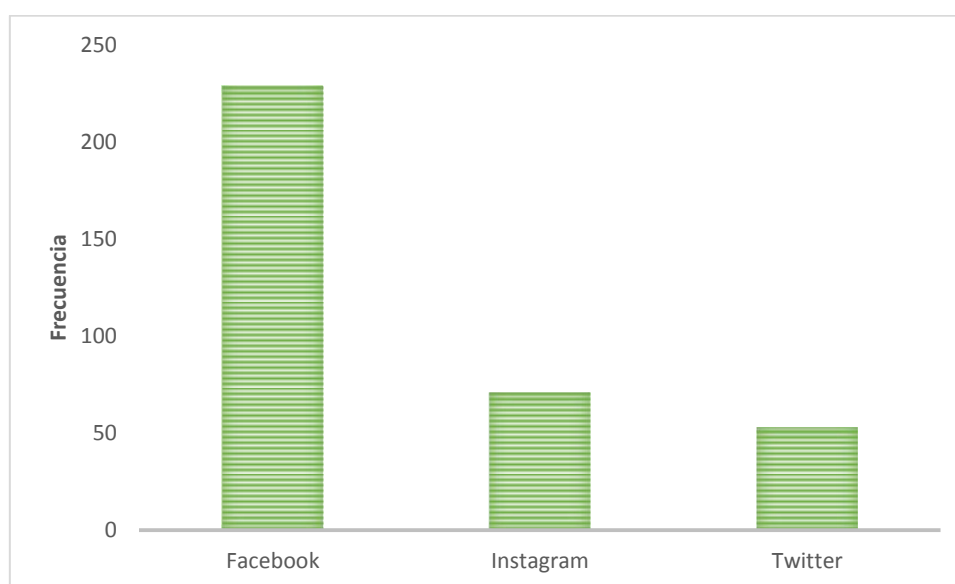


Figura 13. Entre los diferentes tipos de redes sociales ¿Cuál usa más frecuentemente?

La Tabla 19 (Figura 13) presenta los resultados sobre cuál de las redes sociales utiliza frecuentemente el encuestado, se aprecia que 64.87% prefiere Facebook, esta preferencia es abultada, solo un 20.11%, prefiere Instagram y

un 15.01% Twitter. Considerando los resultados de la pregunta anterior, sería más prudente afianzar la publicidad vía Facebook, en lugar de crear un sitio web.

Tabla 20

¿Cómo le gustaría la entrega de su torta artística?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Entrega en el local de la pastelería	116	30.21	32.86	32.86
	Entrega a domicilio	237	61.72	67.14	100.00
	Total	353	91.93	100.00	
Perdidos		31	8.07		
Total		384	100		

Nota. Elaboración propia

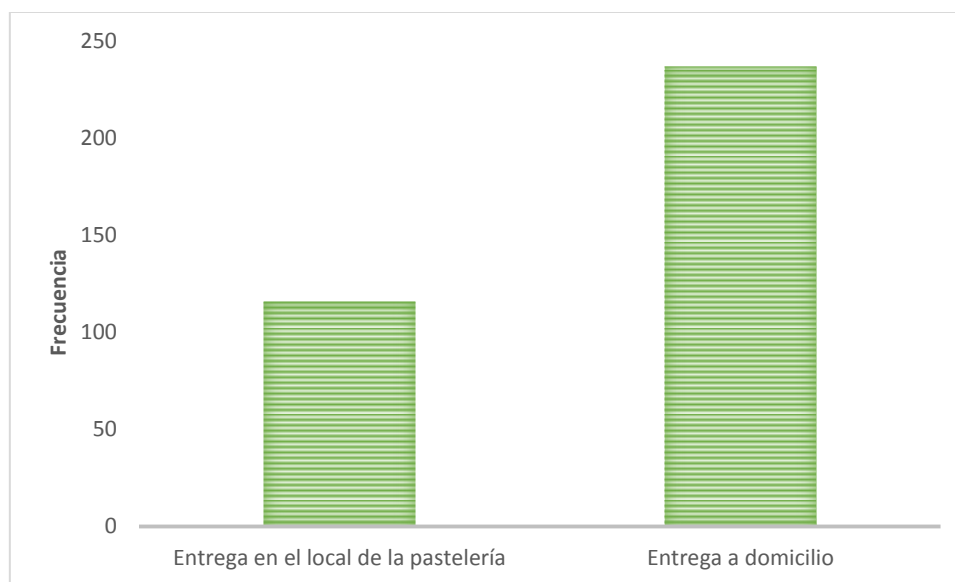


Figura 14. *¿Cómo le gustaría la entrega de su torta artística?*

En la Tabla 20 (Figura 14) contiene los resultados sobre cómo le gustaría al encuestado la entrega de su pedido, en atención a estos se observa que el encuestado

prefiere la entrega en su domicilio con un abrumador 67.14% y solo un 32.86% indica que recogería su pedido del local de la pastelería, tratándose de este tipo de producto, es probable que los más indicado sea la entrega a domicilio a que el cliente por cuestiones de transporte o cualquier accidente prefiere que le hagan la entrega en su domicilio, esta entrega también supondría la entrega a tiempo en el lugar y hora pactados.

Tabla 21

¿Sí por alguna razón le agradara la torta artística, en qué proporción dejaría de adquirir tortas de su pastelería habitual?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	100%	148	38.54	41.93	41.93
	75%	152	39.58	43.06	84.99
	50%	53	13.80	15.01	100.00
	Total	353	91.93	100.00	
Perdidos		31	8.07		
Total		384	100		

Nota. Elaboración propia

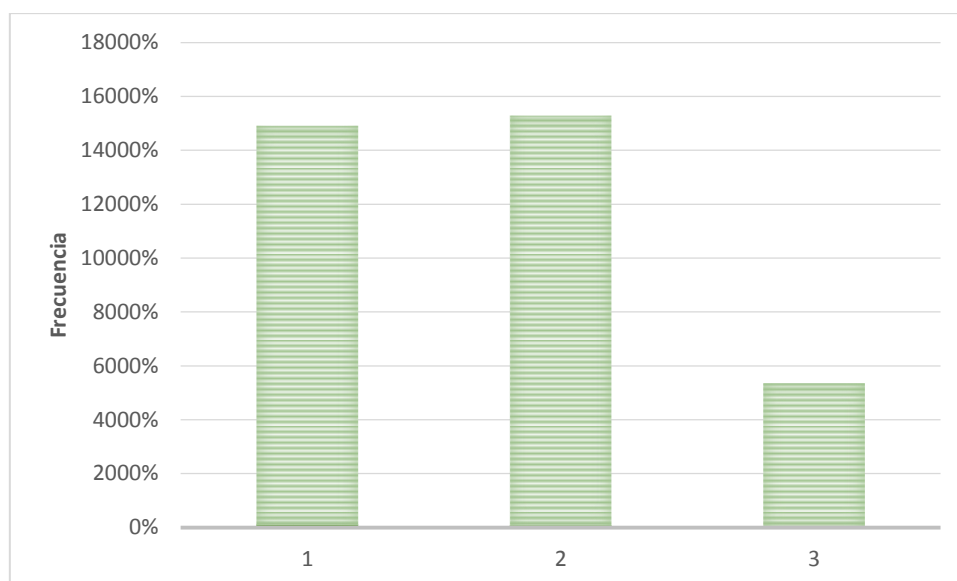


Figura 15. ¿Sí por alguna razón le agradara la torta artística, en qué proporción dejaría de adquirir tortas de su pastelería habitual?

En la Tabla 21 (Figura 15) contiene los resultados sobre si el encuestado en caso de agradarle el servicio ofrecido por la pastelería artística, dejaría de adquirir tortas de su pastelería habitual, un 41.93 indica un 100% como proporción para abandonar su pastelería preferida, y un 43.06% con un 75% de abandono, estos porcentajes, probablemente señalarían al menos indirectamente la insatisfacción del cliente con su pastelería habitual, o la búsqueda de nuevos productos que satisfagan nuevas necesidades.

Tabla 22

¿Qué recomendación le haría a una pastelería artística para su posicionamiento en los consumidores?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajos precios	27	7.03	7.65	7.65
	Calidad del producto	118	30.73	33.43	41.08
	Variedad de presentaciones	98	25.52	27.76	68.84
	Trato exclusivo	110	28.65	31.16	100.00
	Total	353	91.93	100.00	
Perdidos	Sistema	31	8.07		
Total		384	100		

Nota. Elaboración propia

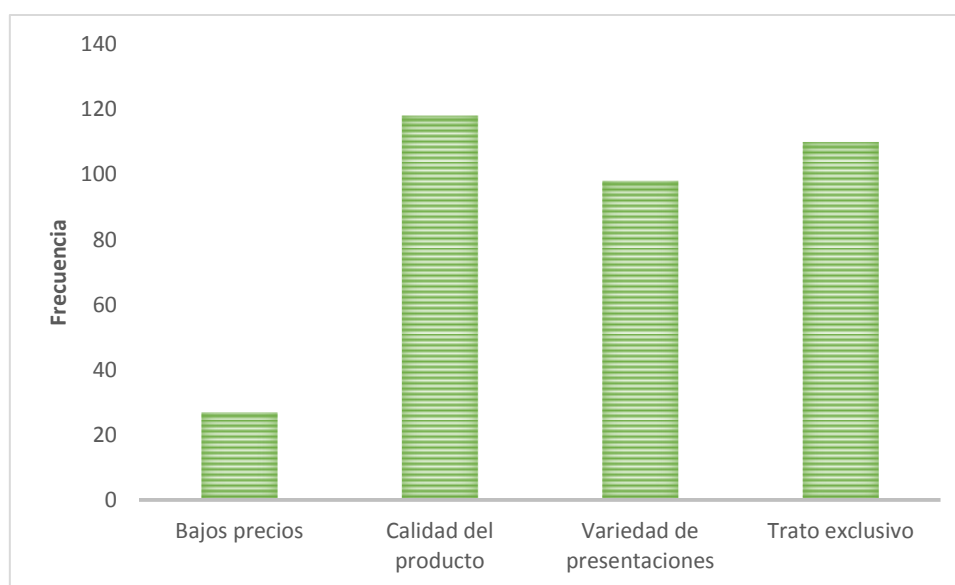


Figura 16. ¿Qué recomendación le haría a una pastelería artística para su posicionamiento en los consumidores?

En la Tabla 22 (Figura 16) contiene los resultados sobre una recomendación que haría el encuestado a la pastelería para su posicionamiento o éxito con los futuros consumidores, un 33.43 % y 31.16% indican la calidad del producto y el trato exclusivo respectivamente, según estos porcentajes parecidos el potencial cliente apunta más a la calidad y exclusividad. En cuanto a la variedad de presentaciones y los

bajos precios se han obtenido resultados bajos, por lo que el precio no sería un problema para el posicionamiento del negocio.

Tabla 23

¿Por qué medios se informa de la existencia de nuevos productos o servicios en el mercado relacionado a productos de pastelerías?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Televisión	137	35.68	38.81	38.81
	Redes sociales (Facebook, Instagram, etc.)	216	56.25	61.19	100.00
	Total	353	91.93	100.00	
Perdidos		31	8.07		
Total		384	100		

Nota. Elaboración propia

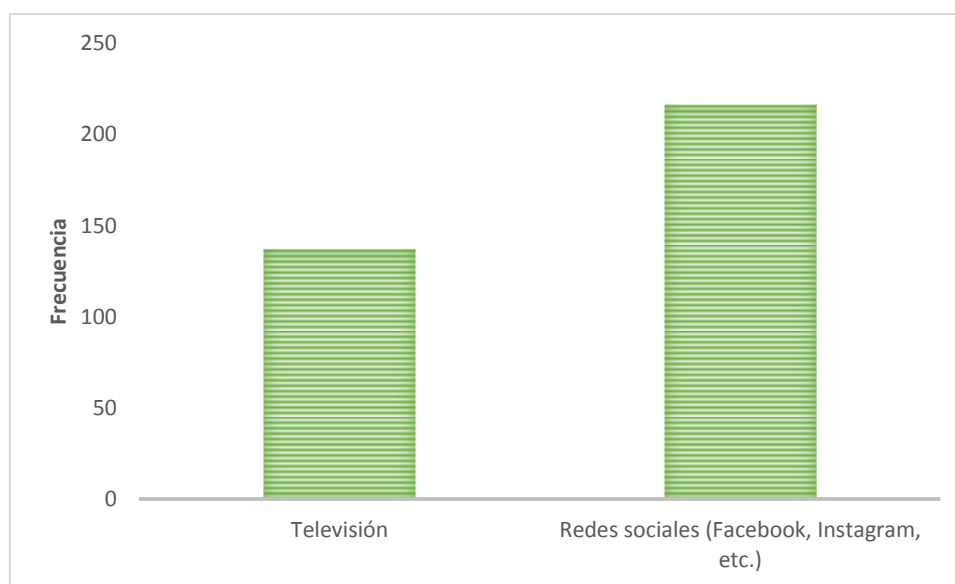


Figura 17. ¿Por qué medios se informa de la existencia de nuevos productos o servicios en el mercado relacionado a productos de pastelerías?

Las redes sociales en particular Facebook ocupan un lugar importante en la cotidianeidad del encuestado, es lo que se aprecia en la Tabla 25 (Figura

17) ya que un 61.19% señala que toma conocimiento de pastelerías a través de este medio, seguido de la televisión con 38.81%.

3.1.2. Propuesta. En atención a los resultados de la investigación se realizó un plan de negocio, cuya actividad principal será la elaboración y venta de tortas artísticas, es decir, tortas con diseños personalizados, según el interés o necesidad del cliente. Se realiza una descripción no solo de los probables ingresos y egresos, con el cálculo del punto de equilibrio, sino en primer lugar se confeccionó una matriz FODA, también el análisis legal, para finalmente incluso proponer el logo y el eslogan del negocio.

3.1.3. Análisis FODA. Para el desarrollo y aplicación de estrategias de marketing es necesario desarrollar el análisis FODA o DAFO (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) ya que brinda información importante para la planificación estratégica.

Tabla 24
Análisis FODA

Fortalezas		Oportunidades	
F1	Producto Personalizado	O1	Crecimiento económico del sector
F2	Calidad del Producto	O2	Múltiples ocasiones de celebración
F3	Trato exclusivo	O3	Segmento de clientes
F4	Diversidad	O4	Ausencia de competencia local
Debilidades		Amenazas	
D1	Negocio nuevo	A1	Productos de precios bajos de la competencia
D2	Inversión mínima inicial	A2	Productos sustitutos

Nota. Elaboración propia

3.1.4. Análisis Interno. El análisis interno comprende las fortalezas y debilidades.

Como fortalezas se encuentra, en primer lugar, la personalización del producto, esta se refiere a que cada torta artística será acorde a la solicitud del cliente, es decir, no bastara colocar el nombre de la persona o empresa agasajada o su fotografía, la torta en si tomara la forma y los colores de la ocasión, por ejemplo si el agasajado es una persona que gusta de los gatos o perros, la torta artística tomara la forma de su mascota favorita, si la empresa es una del rubro farmacéutico la torta adquiriría los colores y la forma de una capsula, y así por el estilo, el vendedor sugerirá algunas ideas para ayudar al cliente. Esta sin duda es una fortaleza ya que la celebración será realmente auténtica.

Una segunda fortaleza es la calidad del producto, para su elaboración se utilizarán insumos de calidad, con fecha vigente de validez, el proceso de manufactura se realizará respetando las normas de higiene que exige la legislación correspondiente (ver más adelante), todo ello repercutirá en el producto final. También es una fortaleza el trato exclusivo ya que cada cliente será atendido con un trato afable, para ello será atendido siempre apuntando a su satisfacción, el producto será entregado en la puerta de su casa, en la hora y fecha convenidas. Finalmente, y no menos importante se encuentra la diversidad, a medida que ocurran las ventas personalizadas se ira acumulando un catálogo fotográfico muy diverso, que el cliente dispondrá como fuente de inspiración para su pedido, por lo tanto, se trata de un servicio abierto de múltiples posibilidades y no cerrado limitado a ciertos diseños.

Para el negocio que se pretende lanzar se considera una debilidad pese a su carácter innovador, es que es un servicio nuevo es decir no conocido por los usuarios o consumidores. Otra debilidad es la inversión mínima inicial que

limita una publicidad más agresiva por medios de comunicación masivos como la televisión.

3.1.5. Análisis Externo. El análisis externo comprende las oportunidades y las amenazas. Entre las oportunidades tenemos el crecimiento económico del sector fue manifestado en el capítulo anterior, por lo que es una oportunidad para iniciar un negocio. Otro punto oportuno es las múltiples ocasiones para celebrar, tal como se vio en el estudio de mercado los cumpleaños, celebraciones de empresas y los matrimonios como los más frecuentes, esto da la posibilidad de realizar varias ventas a un mismo cliente, pese a ello se puede crear una cultura de consumo, ofreciendo tortas personalizadas, por ejemplo para otras ocasiones como navidad, año nuevo, incluso en el mes de octubre en donde la población consume panes en forma de “guaguas” se pueden elaborar tortas “guaguas” personalizadas, en fin las múltiples ocasiones de celebración brindan muchas oportunidades de venta de la pastelería artística.

Otra oportunidad es el segmento de clientes, se trata de clientes cuyo segmento está dispuesto a pagar, tal como vimos en los resultados de la encuesta, y que incluso señala como puntos a considerar que exigen la calidad y el trato exclusivo, esto posibilita la gran probabilidad de vender los productos. Finalmente se tiene como oportunidad la ausencia de competidores locales, ya que en nuestro medio las tortas se personalizan colocando fotos en la torta, o complementos como muñecos de azúcar generalmente en tortas infantiles, y la torta en si sigue conservando su forma tradicional circular o rectangular.

Como amenazas siempre se encuentran los servicios baratos de baja calidad, que pudiendo tener una buena apariencia son elaborados con insumos de baja calidad o no cumpliendo buenas prácticas de manufactura según la norma sanitario, lo que permite abaratar costos, y ser ofrecidos con un precio rebajado lo que puede generar pérdida de clientes. También existe como amenaza los productos sustitutos, muchas veces algunas empresas pueden lograr que la celebración se enfoque más en los alimentos ofrecidos, la decoración pudiendo restar importancia a la torta del agasajo.

3.1.6. Plan de Marketing

3.1.6.1. Planeamiento Estratégico

- ***Segmentación de mercado:***
 - *Variable Demográfica:* Al ser un producto que no constituye como artículo de primera necesidad es más bien la idea de negocio acerca de un producto que solo se consume en determinadas ocasiones generalmente festivas como un cumpleaños, un aniversario, etc., y que por sus características es un producto personalizado, es decir, que su manufactura no es a criterio de la pastelería para luego ser ofrecido, sino es de acuerdo a las especificaciones del cliente; es que el producto es totalmente único y no en serie, por lo que su precio sería relativamente mayor en parangón con productos o tortas tradicionales.

En esta línea de ideas es que el mercado objetivo está conformado por consumidores de alta solvencia económica o que están dispuestos en desembolsar un monto por un producto exclusivo, por lo que la segmentación del área de estudio es dirigida a niveles socioeconómicos altos.

Según la información brindada por la APEIM (2018), en Arequipa zona urbana la distribución de los niveles socioeconómicos es como se ilustra en la tabla.

Tabla 25

Distribución de los Niveles Socioeconómicos

Niveles socioeconómicos		%
Alto	NSE A	1.0
Medio Alto	NSE B	15.0
Medio	NSE C	38.6
Medio Bajo	NSE D	35.1
Bajo	NSE E	10.3

Nota. La fuente de los datos es de la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (APEIM)

Los subniveles socioeconómicos se ilustran en la siguiente tabla:

Tabla 26

Distribución de los subniveles económicos

Niveles socioeconómicos		%
Alto	NSE A1	0.1
	NSE A2	1.0
Medio Alto	NSE B1	4.5
	NSE B2	10.5
Medio	NSE C1	22.5
	NSE C2	16.1
Medio Bajo	NSE D	35.1
Bajo	NSE E	10.3

Nota. Los tres primeros niveles socioeconómicos se dividen en dos subniveles, a diferencia de los dos últimos en los que según la APEIM no hay subniveles.

Esta situación es para el departamento de Arequipa, sin embargo, no existe información de estos subniveles socioeconómicos para cada distrito, es por ello que la muestra calculada será prorrateada porcentualmente.

- *Variable geográfica:* El estudio se orientará en 11 distritos de la provincia de Arequipa, en cada uno se elegirán tres zonas, residenciales caracterizadas por grupos de viviendas de urbanizaciones, destinadas exclusivamente a vivienda, con servicios de guardianía y con vías de acceso enrejadas, que es una característica en nuestro medio de áreas residenciales.

- *Variable conductual:* El segmento del mercado que pretende enfocarse la panadería artística son los consumidores que tienen la costumbre de celebraciones o agasajos con una torta que, si bien es cierto, puede pensarse que es la mayoría de personas, pueden existir personas que no gustan por diversos motivos estos productos dulces, es por ello que la encuesta incluye una pregunta de exclusión para determinar cuántos consumen y cuántos no consumen tortas.
- ***Posicionamiento:*** Según Concha (2017) el secreto para posicionarte en la mente de los consumidores es cuidar la imagen institucional controlando su desempeño en el mercado, esto es imprescindible para segmentos competitivos.

Una de las herramientas más usadas es el mapa de posicionamiento, según el autor ya citado permite que la pastelería pueda ver la percepción que tienen los consumidores respecto a esta y su competencia con el fin de determinar errores de la empresa y así realizar un plan de mejora.

Esta al ser una pastelería que ofrece un producto artístico personalizado se estableció una estrategia que consiste en la realización de maquetas, degustaciones y asesoramiento que brindaran la ayuda e información necesaria al cliente para que tome la mejor decisión para el evento en cuestión.

Esta estrategia ayudará a que el cliente se sienta escuchado, mediante la degustación sabrá que el producto que recibirá será de calidad, con la realización de maquetas y dibujos estará seguro de la forma y estructura del pastel. Dara buena imagen al negocio y será

totalmente costeable ya que no genera costos adicionales la realización de las degustaciones.

- **Estrategias:** Las estrategias son planteadas en base al análisis FODA, de acuerdo a las oportunidades o amenazas encontradas, frente a las fortalezas y debilidades que presenta el análisis.

Estrategia 1: Con la finalidad de afianzar la personalización de los productos y la diversidad de los mismos, se elaborará una lista de preguntas guía para el cliente, como mascota favorita, pasatiempo favorito, rubro de la empresa, juguete favorito, personaje favorito, profesión u oficio del agasajado(a), etc.

Estrategia 2: Se fortalecerá la oportunidad de múltiples ocasiones para celebrar, confeccionando maquetas de tortas alusivas no solo a cumpleaños, aniversarios de bodas o de empresas sino también acorde a la ocasión como por ejemplo en navidad se hará maquetas con tortas en forma de árbol o papa Noel para la noche buena.

Estrategia 3: Se realizará publicidad con fotografías de las maquetas utilizando las redes sociales en particular Facebook e Instagram, solicitando a múltiples contactos compartir la página en las distintas plataformas virtuales, con ello se espera disminuir la debilidad de ser un negocio nuevo.

Estrategia 4: Para conseguir clientes corporativos se pensó como estrategia conocer el público objetivo, en este sentido las empresas que están próximas a inaugurar, lanzarán un nuevo producto o cumplirán un aniversario, son perfectas ya que se esfuerzan en realizar un evento a la

altura de su negocio, por ende, la pastelería tiene la responsabilidad de asegurar y ser el aliado de la imagen corporativa de sus clientes impactando positivamente con una propuesta práctica y real.

Estrategia 5: La empresa buscará fortalecer la importancia de la torta artística en las celebraciones o agasajos conmemorativos, construyendo experiencias y emociones que unan al cliente/consumidor con el producto, esta estrategia está destinada a combatir los servicios sustitutos.

Estrategia 6: Se capacitará al personal para que la interacción con el cliente siempre sea con el mayor respeto, atención y amabilidad posible, además de ello se encargará un cartonaje y/o foto conmemorativa con un diseño peculiar y de buen material, todo ello para fortalecer el trato exclusivo a los clientes.

3.1.6.2. Marketing Mix (4 P's)

- **Producto:**

Al ser un producto que ingresará a un mercado competitivo se ofrecerá una variedad de productos de acuerdo a los gustos y preferencias del cliente.

- La línea de productos es bastante amplia puesto que la pastelería no se basa específicamente un producto sino en distintas masas, formas y sabores creados por el cliente que adquirirá el producto.
- En cuanto a los distintos niveles del producto, según Kurtz (2015) son (1) producto básico, tortas que cumplen con la

finalidad de alimentación; (2) producto real, contiene una característica diferente al resto en este caso son tortas artísticas personalizadas; (3) producto esperado, según el estudio de mercado la población prefirió en un 63.74 % el aspecto externo y la personalización; (4) producto aumentado, se basa en la individualización de cada torta requerida y (5) producto potencial, se elaboraran masas, baños, coberturas, etc. con diversos sabores que se distingan del común.

- Estrategia: Se elaborarán planes de mejora basándose en las debilidades de los competidores, también se diversificarán el servicio como tartas, galletas, entre otros.
- **Plaza:** La pastelería no contará con un punto de venta en su defecto será un taller de elaboración donde se podrá realizar la contratación y maqueta del producto. Aquí podrán elegir si prefieren recogerlo del taller o que el producto sea llevado directamente al lugar del evento.

Se consideró como ubicación del taller en La Tomilla puesto que alquilan espacios grandes donde se puede adaptar el taller propuesto, el alquiler mensual promedio de estos es de S/ 9 000.00 soles.



Figura 18. Ubicación del taller. Fuente: Google Maps

- **Precio:** Según la encuesta realizada, la población pagaría entre S/ 201.00 y S/ 300.00 soles en un 41.67%. No se podría fijar un precio fijo a cada torta ya que la variación de esta depende de la estructura, diseño y masa de la torta.
- **Promoción:** Se desarrolla a través de:
 - Identificación institucional: la pastelería cuenta con profesionales especializados en escultura y diseño, además de proveedores que cuentan con insumos de calidad para asegurar la eficiencia del proceso.
 - Publicidad: Se utilizará la publicidad persuasiva y la comparativa, ya que a pesar de ser un producto nuevo la población demuestra interés destacando el valor diferenciador con el que se caracteriza la pastelería de la competencia.

En cuanto a medios, la pastelería estará presente en las plataformas digitales especialmente en Facebook e Instagram,

además de páginas web, para esto se necesitará una empresa que gestione las redes el cual será YOLO Media.

- Ventas: La pastelería no solo va enfocada a cubrir eventos como cumpleaños, bautizos, etc. Sino también en eventos sociales corporativos, actividades publicas y privadas de cualquier índole.

3.1.6.3. Identidad de la Empresa

- **Nombre Comercial:** Se nombró a la pastelería “Chantilly”
- **Razón Social:** La pastelería está clasificada como persona jurídica, dentro del Régimen General de Impuesto a la Renta, funcionando como una Empresa Individual de Responsabilidad Limitada (EIRL) que se caracteriza porque la empresa asume sus obligaciones con su propio capital contraído dentro de su rubro, por su parte el propietario y su patrimonio quedan libres de toda responsabilidad
- **Slogan:**
“Mas que una simple torta”
- **Logotipo:**



Figura 19. Logotipo "Chantilly". Elaboración propia.

3.1.7. Organización y Administración

3.1.7.1. Estructura Organizacional

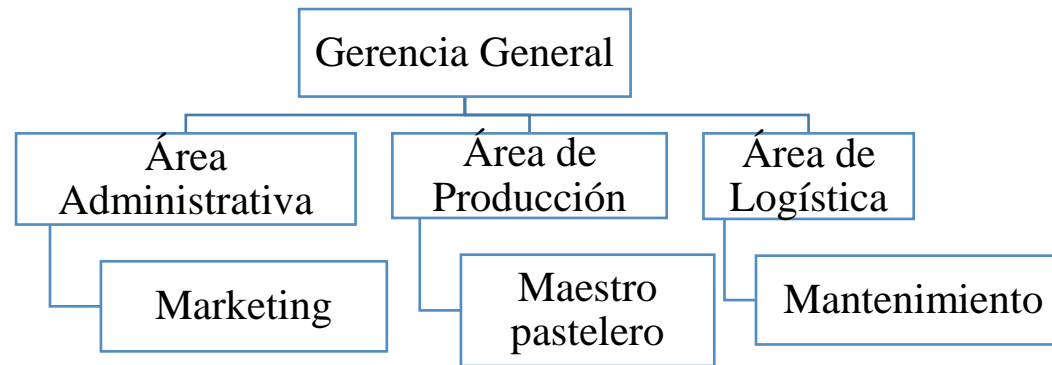


Figura 20. Estructura Organizacional. Fuente: Investigación. Elaboración propia

3.1.7.2. Líneas de Responsabilidad y Autoridad. La línea de autoridad es vertical y directa, esto permite que las áreas por debajo del Gerente General rindan sus acciones y decisiones a la autoridad inmediata. La coordinación de las actividades y funciones del personal se basa en el compromiso de priorizar las preferencias del cliente trabajando con profesionalismo y empatía.

3.1.7.3. Cuadro Orgánico

Tabla 27
Personal necesario

Cargo	Cantidad
Gerente General	1
Marketing	1
Maestro Pastelero	1
Mantenimiento	1

Nota. Al ser una empresa pequeña se necesitaría poco personal. Elaboración propia

3.1.7.4. Órganos Organizacionales

Gerencia General

Es el máximo órgano de autoridad, el Gerente General es quien está a cargo de las gestiones de la institución.

Funciones

- Determinar las estrategias para desarrollar e incrementar la producción, eficacia, responsabilidad social, entre otros.

- Establecer objetivos, estructurar la organización y diseñar procesos de control.
- Planificar, verificar y dirigir las actividades que se efectúen en la pastelería.
- Preservar la calidad de los insumos para la elaboración de las tortas.
- Supervisar a todo el personal para la correcta realización de sus actividades.
- Contratar y formar al cuerpo humano más eficaz para la empresa.
- Asegurar la rentabilidad del negocio.
- Establecer las proformas y contratos de ventas a pedido.
- Velar por la atención y satisfacción del cliente.

Requisitos para el puesto

- Título Profesional de Administración o carreras afines
- Nivel de Ofimática avanzado
- Experiencia mínima de dos años en puestos semejantes.
- Tener la habilidad de la organización, interés y empatía con el cliente externo e interno (trabajadores), capacidad de toma de decisiones.

Área Administrativa

Se encarga de dirigir, controlar y verificar los procesos tanto de producción como administrativos, está encabezado por el Administrador.

Funciones

- Solucionar inconformidades de los clientes.
- Autorizar las compras según requerimiento.

- Elaborar planillas para pago a personal y pagos a proveedores.
- Informar las actividades por realizarse al Gerente.
- Realizar los pagos internos correspondientes.
- Organizar los eventos o actividades contratados para el correcto proceso de elaboración de las tortas.
- Responsable de la coordinación para las capacitaciones e inducciones del personal.
- Mantener actualizados los archivos y documentación.
- Atención al cliente.

Requisitos para el puesto

- Instrucción técnica o universitaria en administración o carreras afines.
- Experiencia mínima de un año como administración o puestos afines.
- Dominio de ofimática intermedio
- Poseer habilidades de responsabilidad, compromiso y puntualidad.

Área de Marketing

Funciones

- Administrar la comunicación con las distintas plataformas virtuales.
- Diseñar campañas publicitarias para promocionar el servicio.
- Diseñar banners y mercadería publicitaria.

Requisitos del puesto

- Experiencia mínima un año en marketing o puestos afines.
- Instrucción técnica o universitaria en marketing o carreras afines.
- Poseer habilidades de creatividad, responsabilidad y trabajo en equipo.

Área de Producción

Se encargan de llevar a cabo el proceso de elaboración de las tortas artísticas, el encargado de esta área es el Maestro Pastelero.

Funciones

- Planificar y distribuir las obligaciones del día.
- Realizar el trabajo y el mise en place para la elaboración de cada torta.
- Informar de los requerimientos de cada evento.
- Apoyar al administrador con la organización o de mercadería.
- Ejecutar la limpieza y orden del taller.

Requisitos para el puesto

- Tener estudios técnicos en repostería.
- Haber recibido capacitación en decoración y escultura.
- Poseer habilidades de responsabilidad, organización y trabajo en equipo.

Área de Logística

Se encarga de organizar y controlar el almacén, el encargado es el Jefe de Logística.

Funciones

- Realizar los inventarios de existencias periódicamente.
- Realizar las órdenes de compra para su autorización.
- Llevar a cabo las compras para cubrir las necesidades mínimas para el abastecimiento.

- Realizar las cotizaciones con diferentes proveedores, comparando precios.

Requisitos para el puesto

- Experiencia mínima un año en logística o puestos afines.
- Instrucción académica técnica o universitaria.
- Poseer habilidades de control, planificación y organización.

Mantenimiento

Funciones

- Encargado de mantener el área de producción en óptimas condiciones según normas sanitarias.
- Apoyar en la reparación de maquinarias e infraestructura de la pastelería.
- Otras funciones que se le indique.

Requisitos para el puesto

- Capacidad y conocimiento para el manejo eléctrico, plomería y otros.
- Poseer habilidades de responsabilidad, eficiencia y eficacia.

3.1.8. Inversión. Para asegurar la inocuidad y salubridad tanto de los alimentos como del establecimiento se basó su estructuración en la Norma Sanitaria para el Funcionamiento de Restaurantes y Servicios afines (2005), la cual exige lo siguiente:

Tabla 28
Inversión para la Estructura física

Items	Cantidad	Monto unitario	Monto total
Porcelanato	84 Metros ²	15.90	1,335.6
Pisos abovedados (zócalos sanitarios)	17 unidades	11.00	187.00
Pintura epóxica	9 Litros	13.20	118.8
Focos (220 lux)	9 unidades	10.20	91.80
Tachos residuos solidos	1 unidad	399.90	399.90
TOTAL			2133.10

Nota. Fuente: Investigación propia

3.1.8.1. Distribución Física



Figura 21. Distribución física de la pastelería. El establecimiento mide aproximadamente 12 metros de largo y 7 metros de ancho. El área mide 84 metros².

3.1.9. Proceso Productivo

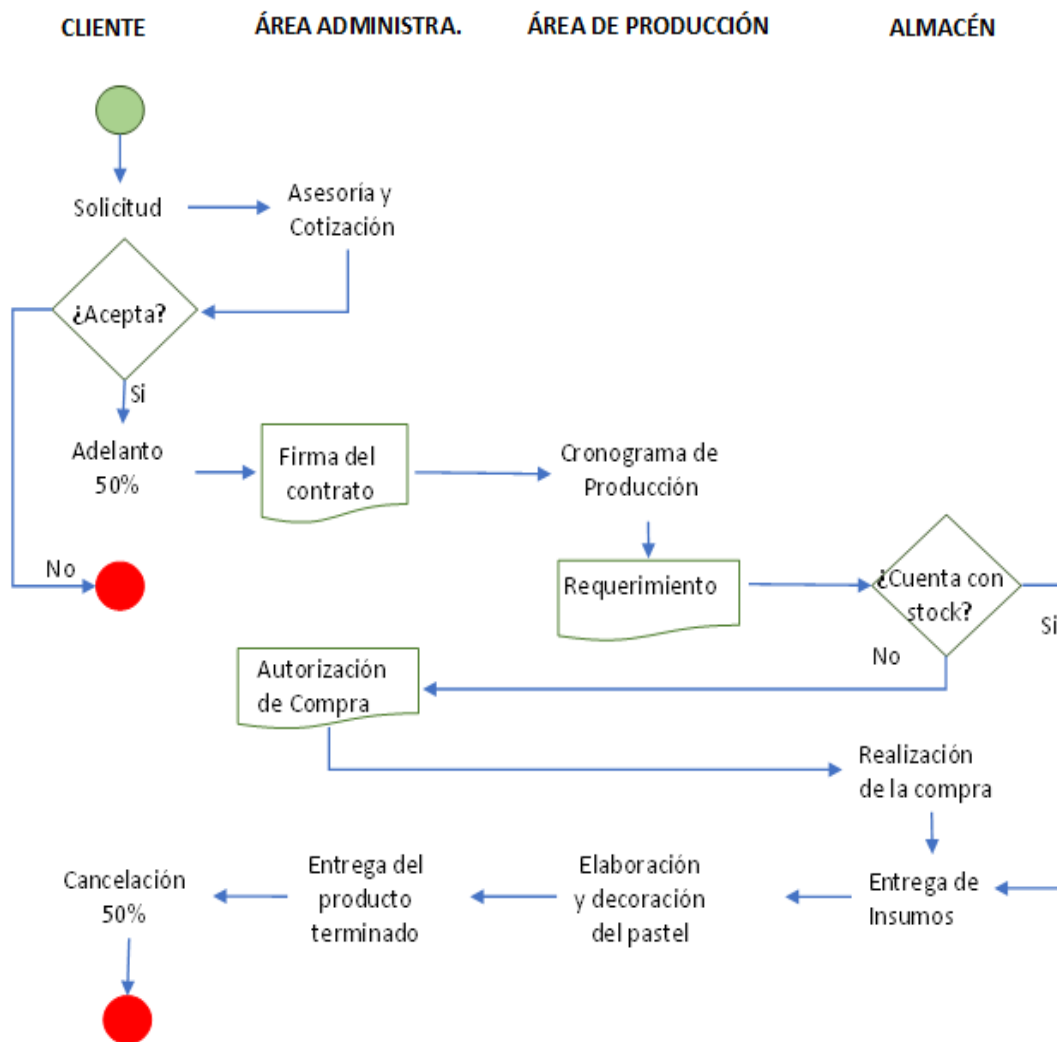


Figura 22. Flujograma del Proceso Productivo

3.1.10. Establecimiento del Costo. Siendo el principal producto de una pastelería artística las tortas artísticas, se establecerá el costo de cada torta artística considerando un tamaño intermedio ya que pueden ser de tamaños pequeños o grandes; a continuación, la lista de insumos para una torta artística de un kilogramo de peso.

Tabla 29

Insumos para 1 kg de torta

Ingredientes	Cantidad	Un.
Margarina	250	gr
Huevos	5	un
Esencia de vainilla	2.5	ml
Harina preparada	250	gr
Azúcar blanca	250	gr
Polvo para hornear	2.5	gr
Manjar (relleno)	200	gr
Leche fresca	500	ml
Material para cobertura	100	gr
Colorantes alimenticios en polvo	10	gr
Total por hacer	1	Kg

Nota. Elaboración propia

Tabla 30

Costo de Insumos para 1 kg de torta artística

Ingredientes	Cantidad	Un.	Costo (S/.)
Margarina	250	gr	2.00
Huevos	5	un	1.00
Esencia de vainilla	2.5	ml	0.5
Harina preparada	250	gr	2.00
Azúcar blanca	250	gr	1.00
Polvo para hornear	2.5	gr	0.5
Manjar (relleno)	200	gr	2.00
Leche fresca	500	ml	1.50
Material para cobertura	100	gr	2.00
Colorantes alimenticios en polvo	10	gr	2.00
Total para hacer	1	Kg	14.50

Nota. Elaboración propia

Además, se deben considerar algunos costos por mobiliario mínimo indispensable para elaborar y crear una pastelería y son los siguientes:

Tabla 31

Costo de mobiliario mínimo para una pastelería

Descripción	Cantidad	Costo (S/.)
Horno de panadería	1	7000.00
Máquina amasadora	1	5000.00
Mesas de acero inoxidable	2	4000.00
Balanza electrónica	1	900.00
Instrumentos	-	2000.00
Estantes	3	1500.00
Mezcladora	1	2300.00
Otros mobiliarios	---	3000.00
Total en Soles		25700.00

Nota. Elaboración propia

Con esta información se procedió al cálculo de gastos fijos y variables en donde se incluyen montos correspondientes a tarifas de luz, agua, remuneraciones, entre otros, en el caso del alquiler del local, se sugiere como propuesta de solución iniciar el negocio en el domicilio, pero dadas las normas legales, una pastelería o afines necesitan una estructura especial para la correcta manipulación de alimentos, por ello es necesario adquirir un local comercial.

Tabla 32

Cálculo de Costos y Gastos fijos

COSTOS Y GASTOS FIJOS	S/.
Mobiliario mínimo	25700.00
Estructura física	2133.10
Trámite de Licencia de funcionamiento	297.00
Inspección INDECI	276.00
Inscripción SUNARP	110.00
Registro sanitario	69.90
Consumo energía eléctrica anual	1800.00
Consumo agua anual	600.00
Consumo gas anual	939.50
Nómina personal anual (3)	33480.00
Gestión de redes (YOLO Media)	550.00
Capital de trabajo (alquiler, caja chica)	9120.50
TOTAL, COSTOS Y GASTOS FIJOS ANUALES	75,076.00
COSTOS Y GASTOS VARIABLES POR UNIDAD PRODUCIDA	S/.
Materiales directos	14.50
Acondicionamiento, envase caja cartón (Torta estándar min 1kg)	2.00
Transporte a domicilio del cliente	6.00
TOTAL, COSTOS Y GASTOS VARIABLES POR UNIDAD PRODUCIDA	22.50
PRECIO DE VENTA POR UNIDAD DE TORTA (*Sin IGV)	150.00

Nota. Elaboración propia

En la tabla 33, se tiene el cálculo de costos y gastos fijo, se consideró en esta tabla como precio de venta por unidad de 150.00 soles, en atención al estudio de mercado del capítulo anterior, en donde incluso los encuestados manifestaron su disposición de pagar de 201 a 300 soles por unidad de torta, sin embargo, este precio de 150.00 representa a una torta 1 Kg que es una torta mediana, que rinde 12 porciones, evidentemente una torta de mayor masa su precio bordearía los 300.00 soles.

Posteriormente se realizó el cálculo del punto de equilibrio, se considera necesario el cálculo del punto de equilibrio para determinar el número mínimo de unidades a vender, con el fin de cubrir los gastos operativos, es decir, sin ganar utilidades y tener pérdidas. El punto de equilibrio, para el número de unidades a ser vendidas se calcula mediante la siguiente fórmula:

(Ecuación 1)

$$PE_{unidades} = \frac{CF}{PVq - CVq}$$

Dónde:

CF= Costos fijos

PVq= Precio venta unitario

CVq= Costo variable unitario

Reemplazando en la ecuación 1 tenemos:

$$PEunidades = \frac{75076.00}{150.00 - 22.50}$$

$$PEunidades = 588.83$$

Si el precio de venta por unidad producida es de S/. 150.00 y el costo variable unitario es de S/. 22.50, quiere decir que cada unidad que se venda, contribuirá con S/. 127.50 para cubrir los costos fijos y las utilidades operacionales de la pastelería artística. Luego de realizar el reemplazo en la ecuación 1, se obtiene como resultado un punto de equilibrio de 589 unidades (redondeando). Es decir, se tendrán que vender 589 unidades de tortas artísticas de un peso medio de 1 kilogramo durante un año de ejercicio comercial para lograr cubrir los costos y gastos operativos y a partir de este valor mínimo de recuperación de capital poder comenzar a generar utilidades.

Este resultado mensualmente corresponde a 49 unidades, y considerando que este negocio atiende los siete días de la semana, el cálculo diario exactamente corresponde a 1.6 unidades de tortas artísticas que deben ser vendidas diariamente. Siendo optimistas se considera como valor mínimo de ventas diarias de 2 unidades diarias de tortas de un kilogramo de peso. El desglose de estos gastos y ventas, así como el cálculo de utilidad o pérdida operacional se muestra en el siguiente cuadro:

Tabla 33

Cálculo de la Utilidad Operacional

Descripción	Monto (S/.)
Ventas: 589 x S/. 150.00	88,350.00
Costos y gastos variables: 589 x S/. 22.50	13,252.50
Margen de contribución	75,097.50
Costos y gastos fijos	75076.00
Utilidad o pérdida operacional	21.50

Nota. Elaboración propia

La utilidad operacional mide la ganancia lograda a través de sus operaciones comerciales más importantes, en este caso sería de S/ 21.50 anuales incluyendo los activos adquiridos, considerando el costo y las unidades mínimas que se tendrían que vender.

3.1.11. Financiamiento

Tabla 34

Financiamiento estructural

Descripción	Monto Total	%	Aporte Propio	%	Finan. ext.
Inv. Tangible	27833.10	40%	11133.24	60%	16699.86
Inv. Intangible	4642.40	100%	4642.40	0%	0.00
Capital de trabajo	9120.50	100%	9120.50	0%	0.00
TOTAL	41596.00		24896.14		16699.86

Nota. Elaboración propia

Tabla 35
Cuadro de Financiamiento

Entidad financiera	Credicoop
Monto	16699.86
Interés anual	20%
Interés mensual	1.70%
Años	2
Meses	24

Nota. Elaboración propia

Tabla 36

Cronograma de amortización

	PRINCIPAL	AMORTIZACION	INTERES	CUOTA
0	16699.86			
1	16128.24	571.62	278.33	849.95
2	15547.09	581.15	268.80	849.95
3	14956.25	590.83	259.12	849.95
4	14355.57	600.68	249.27	849.95
5	13744.88	610.69	239.26	849.95
6	13124.01	620.87	229.08	849.95
7	12492.79	631.22	218.73	849.95
8	11851.05	641.74	208.21	849.95
9	11198.61	652.44	197.52	849.95
10	10535.30	663.31	186.64	849.95
11	9860.94	674.36	175.59	849.95
12	9175.34	685.60	164.35	849.95
13	8478.31	697.03	152.92	849.95
14	7769.66	708.65	141.31	849.95
15	7049.20	720.46	129.49	849.95
16	6316.73	732.47	117.49	849.95
17	5572.06	744.67	105.28	849.95
18	4814.97	757.09	92.87	849.95
19	4045.27	769.70	80.25	849.95
20	3262.74	782.53	67.42	849.95
21	2467.17	795.57	54.38	849.95
22	1658.33	808.83	41.12	849.95
23	836.02	822.31	27.64	849.95
24	0.00	836.02	13.93	849.95

Nota. Elaboración propia

3.1.12. Requisitos Legales

Para la creación de una pastelería artística se tiene que tener en cuenta el marco legal relacionado a este tipo de negocio.

- a. Ley N^a 29571, Código de protección y defensa del consumidor: Esta ley la estableció el Instituto Nacional de Defensa y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI), expresando que el consumidor tiene el derecho de saber la suficiente información veraz y oportuna que permita la toma de decisiones adecuándose a sus intereses. La pastelería artística tiene que apoyarse en el principio de buena fe, transparencia y siempre ser pro consumidor.
- b. Decreto Legislativo N^o 1062 que aprueba la Ley de Inocuidad de los Alimentos: explica que cada producto debe cumplir con los registros sanitarios establecidos por la ley, asimismo el consumidor debe tener un producto inocuo con insumos de calidad, de no ser así la pastelería debería reparar los daños ocasionados por la falta de este.
- c. Decreto Supremo N^o 003-2005-SA, que aprueba el Reglamento de la Ley N^o 27932, Ley que prohíbe el uso de la sustancia química bromato de potasio en la elaboración del pan y otros productos alimenticios destinados al consumo humano.
- d. Decreto Supremo 007-98-SA que aprueba el Reglamento sobre Vigilancia y Control Sanitario de Alimentos y Bebidas.
- e. Resolución Ministerial N^o 1020-2010/MINSA Norma Sanitaria para la Fabricación, Elaboración y Expendio de Productos de Panificación, Galletería y Pastelería: explica que los establecimientos deben contar con pisos antideslizantes, sin grietas para facilitar la limpieza, las

paredes por su parte deben ser lisas y de color claro, las ventanas deben ser fáciles de limpiar y tienen que evitar la excesiva corriente de aire que pueda traer consigo polvo e insectos. El producto ya terminado y listo para entregar no debe exceder de las 48 desde su producción. La vestimenta del personal que tiene contacto directo con la fabricación de los pasteles debe ser un chaleco cubierto hasta el cuello, el uso de barbijo, guantes y malla para la cabeza.

De todo este marco legal, sin duda la norma más relevante es la última, la Resolución Ministerial N° 1020-2010/ MINSA, en esta norma técnica se establece los requisitos mínimo necesarios que debe cumplir una pastelería, con el objetivo de asegurar que los alimentos elaborados – tortas artísticas – se encuentren aptos para consumo humano.

Además de ello se debe solicitar la Licencia de Funcionamiento en la Municipalidad correspondiente, los requisitos son los siguientes, el trámite está sujeto a silencio administrativo positivo.

- a. Copia de ficha RUC.
- b. Copia de DNI.
- c. Constitución de la empresa si es persona jurídica.
- d. Vigencia de poder del representante legal.
- e. Copia del certificado de salubridad.
- f. Copia del certificado de fumigación.
- g. Croquis de ubicación.
- h. Derecho de Inspección de Defensa Civil
- i. Pago por Licencia de Funcionamiento

CONCLUSIONES

Primera:

Existen muchos factores por la cual la apertura de una pastelería artística sería una oportunidad de negocio. Si bien es cierto se necesita capital para la implementación de la pastelería y existe mucha competencia en este rubro tal como Capriccio que es uno de los líderes en el mercado desde 1992 o Astoria que se posiciono desde 1950.

Actualmente no hay ninguna empresa que ofrezca esta clase de producto ya que se basa en el principio de diferenciación mediante el cual se incorporan nuevos ingredientes y presentaciones personalizadas a gusto del cliente, esto no quita la posibilidad de la amenaza de competidores potenciales, por ello hay que buscar al mejor personal que guarde confidencialidad del know how de la pastelería.

Los insumos para la elaboración de los pasteles son básicos, por ello no se diferencia un proveedor de otros, aun así, hay que buscar un vínculo con al menos dos proveedores con el fin de buscar mejores precios o promociones que abaraten los costos de producción.

Segunda:

En la ciudad de Arequipa no existe una empresa de pastelería que brinde productos exclusivamente artísticos, que se enfoquen en el gusto de cada cliente. Según el estudio de mercado el 91.93% de las personas encuestadas demandarán las tortas artísticas, siendo la mayoría el sector femenino entre adultos jóvenes y adultos medios. Así mismo, existe viabilidad financiera y económica ya que están dispuestos a dejar sus pastelerías habituales y gastar en un producto personalizado, con un valor agregado y de

alta calidad, esta demanda adquiriría las tortas artísticas usándose mayormente para eventos como cumpleaños y celebraciones institucionales.

Tercera:

La pastelería artística no está limitada únicamente a la celebración de onomásticos sino busca expresar sentimientos, emociones, proyectos o metas a nivel personal, familiar o institucional, por lo tanto, para garantizar la satisfacción del cliente se realizará una entrevista para asegurar que el producto que se entregue sea lo que el cliente espera.

Se utilizarán las plataformas virtuales como principal potenciador de publicidad a fin de que no solo se haga conocido el producto sino de que se diferencie de los demás por expresar arte. Se buscará crear experiencias que fidelicen al cliente con la empresa, por ello también se entregará un cartonaje y/o foto conmemorativa.

Cuarta:

La pastelería artística se consolidará como una Empresa Individual de Responsabilidad Limitada, que no requiere de mucha infraestructura organizacional al ser un negocio todavía pequeño y vertical, el Gerente General se encarga de planificar, dirigir y controlar tanto las actividades diarias como al personal. Con la ayuda del administrador y el maestro pastelero se encargarán de organizar la agenda de eventos para su correcto proceso de creación. El talento humano será debidamente capacitado para cumplir con las normas legales y sanitarias estipuladas por el Estado, así mismo con el cumplimiento de las políticas y el know how de la empresa, con la finalidad de ofrecer un servicio de calidad y buena imagen para el cliente.

Quinta:

Las inversiones necesarias para la creación de una pastelería artística consisten en tres partes: (1) las inversiones fijas tangibles, es decir la maquinaria mínima requerida, por un valor de S/. 27833.10 que representa el 66.91% del total de inversión; (2) las inversiones intangibles tales como permisos, luz, agua, gas, entre otros, equivalen al 11.16%; (3) por último el capital de trabajo por un monto de 9120.5 que equivale al 21.93% de las inversiones totales.

Las inversiones serán financiadas en dos partes: la primera es por aporte propio el cual equivale al 40% de los tangibles, el 100% de los intangibles y el 100% del capital de trabajo representado en valores monetarios por S/ 24896.14; por otro lado, el 60% de las inversiones fijas tangibles será aportado por la financiera Credicoop representado por S/ 16699.86

RECOMENDACIONES

Primera:

Innovar constantemente con nuevos sabores y formas de tortas, así mismo, tener cuidado con la calidad de los insumos necesarios para la producción, esto con el fin de evitar la amenaza que los clientes se cambien por un producto sustituto. La competencia en este rubro siempre será permanente por lo que se debe fidelizar al cliente, arriesgar en nuevas estrategias de innovación, diversificar, entre otras. En cuanto a los proveedores, a pesar de ser una pastelería y que los insumos básicos se consiguen en cualquier lugar, es necesario encontrar al menos dos proveedores con los que se realicen contratos para la entrega, precio, cantidad, etc.

Segunda:

Se recomienda el plan de negocios de la pastelería artística en la ciudad de Arequipa Metropolitana, puesto que no existe una empresa que ofrezca lo mismo, enfatizando como diferenciación la creatividad e innovación. Además, existe un plan financiero y económico viable, se observó también la aceptación e interés de la demanda frente a las tortas, comprobando que existe un nicho de mercado sin satisfacer.

Tercera:

Posicionarse como una de las mejores pastelerías reconocidas por el público, promocionando tortas enfocándose en las necesidades de este, buscando equilibrio entre precio y calidad. Se debe implementar el mejor ambiente de atención enfocándose únicamente en satisfacer las expectativas y necesidades del cliente, esto mediante un catálogo con ideas tentativas de las tortas, ofrecer al cliente un seguimiento de la elaboración, para que así el

consumidor tenga sentido de pertenencia y se identifique con la empresa, generando mayor concurrencia y rentabilidad.

Cuarta:

Consolidar la pastelería como E.I.R.L., ya que el capital del propietario es ajeno a las deudas que la empresa genera, estas se pagan con sus propios ingresos. Al ser una MYPE la organización es vertical donde el Gerente General se encarga de dirigir y controlar, apoyado del administrador que organizará la agenda de eventos y el maestro pastelero, el capital humano será instruido adecuadamente para la correcta atención e información de los clientes.

Quinta:

Las inversiones requeridas para la creación de la pastelería serán suministradas por dos agentes. Se financiará con capital propio el 100% del capital de trabajo y de las inversiones intangibles y el 40% de las maquinarias y equipos, que representa S/. 24896.14. El otro agente de financiamiento será la Financiera Credicoop por el monto de S/. 16699.86 que representa el 60% de las inversiones tangibles. Hay que tener en cuenta que se debe vender como mínimo dos tortas diarias de 1 kilo por el monto de S/. 150.00 cada uno, para poder mantener la empresa a flote, considerando que el precio depende del peso y decoración de la torta se puede cubrir la cuota diaria con tortas más grandes a mayor precio.

Sexta:

En cuanto a Responsabilidad Social, al ser una empresa que entrega productos de gran tamaño, estos no llevan ninguna clase de empaque o envoltura, los materiales no comestibles utilizados serán esterilizados y envueltos en papel manteca o insumos orgánicos, se recomienda una política de “zero waste” reduciendo al máximo los residuos generados en la elaboración de las tortas (compostaje), aplicando las cinco erres.

REFERENCIAS

- Amaru, A., (2008) Administración para emprendedores. Recuperado de:
https://www.academia.edu/20393574/Administracion_p_emprendedore
- Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (2018). Niveles Socioeconómicos 2018. Recuperado de: <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2018.pdf>
- Ávila, G. J. (2003) “El libro de la Repostería Tradicional.” Recuperado de
<https://books.google.com.ec/books?id=fvQRDiwRZBwC&pg=P&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- Baca, G. (2010) “Evaluación de proyectos.” Recuperado de:
https://www.academia.edu/31835656/Evaluación_de_proyectos_4ta_Edición_Gabriel_Baca_Urbina_FREELIBROS.ORG
- Borello, A. (1994) Guías de gestión de la pequeña empresa. El Plan de Negocios. Recuperado de
<https://books.google.com.pe/books?id=9GnvdQknUeIC&printsec=frontcover&dq=definici%C3%B3n+de+plan+de+negocios&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiT4-G9i7jbAhVMrVkJHVECDBgQ6AEIJjAA#v=onepage&q=definici%C3%B3n%20de%20plan%20de%20negocios&f=true>
- Concha, P. F. (2017) Planes de Negocios: Una metodología alternativa. Lima: Universidad del Pacífico.

Contreras, C. (17 de mayo de 2018) Gastón Acurio: "Premio representa sobre todo la sensación del deber cumplido". El Comercio. Recuperado de

<https://elcomercio.pe/gastronomia/chefs/impreso-gaston-acurio-50-best-honores-lider-gastronomico-noticia-520618>

Córdoba, M., (2011) Formulación y Evaluación de Proyectos. Recuperado de:

<https://books.google.com.pe/books?id=1drDDQAAQBAJ&pg=PT42&lpg=PT42&dq#v=onepage&q&f=false>

Espinoza, C. (2014) Metodología de investigación Tecnológica. Pensando en sistemas.

Recuperado de:

<http://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/UNCP/1148/mit2.pdf?sequence=1>

Espinosa, R. (2014, 15 de setiembre) Posicionamiento de marca: la batalla por tu mente.

Recuperado de <http://robertoepinosa.es/2014/09/15/posicionamiento-de-marca-batalla-por-mente/>

Formichella, M. M. (2004) El concepto de emprendimiento y su relación con la educación, el empleo y su desarrollo local. Recuperado de

<http://biblioteca.municipios.unq.edu.ar/modules/mislibros/archivos/MonografiaVersionFinal.pdf>

Fontaine, E., (2008) Evaluación Social de Proyectos. Recuperado de:

<http://www.economicas.unsa.edu.ar/iee/Archivos/Fontaine.pdf>

Informe Nacional de Estadística e Informática (2019). Informe técnico de Producción Nacional (02). Recuperado de:

<https://www1.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-de-produccion-nacional-febrero2019.PDF>

Institución Nacional de Estadística e Informática (2018). Informe técnico de Producción Nacional (11). Recuperado de:

https://www.inei.gov.pe/media/principales_indicadores/11-informe-tecnico-no-11-produccion-nacional-setiembre-2018.pdf

La República (2016). Tradición. Un reencuentro con los sabores que nos han endulzado la vida por décadas. Recuperado de <https://larepublica.pe/sociedad/940606-recetariopostres-peruanos/3?ref=notagaleria>

La Liste (2017, Sin fecha) Ranking anual de la gastronomía mundial: LA LISTE 2017 se estrena en París. Recuperado de:

http://mx.media.france.fr/sites/default/files/document/press_release/ESP%20-%20La%20Liste%202017%20-%20Full%20press%20release%20A.pdf

Luer, C. (2015, 09 de setiembre) Las cinco bases de un buen posicionamiento eficaz. Merca2.0. Recuperado de <https://www.merca20.com/las-5-bases-de-un-posicionamiento-eficaz/>

López, M., (2015) El arte como herramienta para liberar la creatividad en las organizaciones. Razón y Palabra. 19 (89) 7-4

Martin, N., Martin, V., Trevillo, N., (2009) Influencia de la motivación intrínseca y extrínseca sobre la transmisión de conocimiento. CIRIEC- España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, (66), 187-211.

Ministerio de Salud (2005). *Norma Sanitaria para el Funcionamiento de Restaurantes y Servicios afines*. Recuperado de:

<http://www.munives.gob.pe/WebSite/informeta20/NORMA%20SANITARIA%20PARA%20EL%20FUNCIONAMIENTO%20DE%20RESTAURANTES>

[%20Y%20SERVICIOS%20AFINES%20%20RESOLUCION%20MINISTERI
AL%203632005%20MINSAsfunc_restaurantes.pdf](#)

Miranda, J., (2005) Gestión de Proyectos. Recuperado de:

<https://books.google.com.pe/books?id=pAQ9QelkHmkC&pg=PA12&lpg=PA12&dq#v=onepage&q&f=false>

Montes, I. (2003) Actitudes, expectativas y percepciones hacia la descentralización de la educación en directores de centros educativos estatales. *Consortio de*

Investigación Económica y Social (CIES). Recuperado de

<file:///C:/Users/USER/Downloads/153.%20Actitudes,%20expectativas%20y%20percepciones%20hacia%20la%20descentralización%20de%20la%20educación%20en%20directores%20de%20centros%20educativos%20estatales.pdf>

Montoya, A. (2015) *Creatividad, innovación y emprendimiento dentro de las empresas.*

Análisis y diagnóstico de los factores internos. Universidad Pontificia Comillas, Madrid.

Molla, D., Berenguer, G., Gómez, M., Quintanilla, I., (2006) Comportamiento del Consumidor. Recuperado de:

<https://books.google.com.pe/books?id=dUgIuLwyuB4C&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>

Observatorio de seguridad alimentaria (2009). Consumo per cápita anual de productos de panadería. Observatorio de seguridad alimentaria. Recuperado de

<http://www.observatorioseguridadalimentaria.org/per%C3%BA-consumo-c%C3%A1pita-anual-promedio-de-productos-de-la-panader%C3%ADa-2009>

Pipoli, G. (1999). El marketing y su aplicación a la realidad peruana. Lima: Universidad del Pacífico

Pelayo, J., Rodríguez, F., (2015) Iniciación a la actividad emprendedora y empresarial.

Recuperado de:

https://books.google.com.pe/books/about/Iniciaci%C3%B3n_a_la_actividad_emprendedora.html?id=kNESCgAAQBAJ&redir_esc=y

Rojas, K. (2017, 01 de agosto). El nuevo consumidor peruano y la ruptura de las estructuras tradicionales. Diario Gestión. Recuperado de http://www.consumer-truth.com.pe/wp-content/uploads/2017/08/gestion_201708.pdf

Seco, B. M. (2008). Capital, riesgo y financiación de pymes. Recuperado de:

<https://books.google.com.pe/books?id=w7rrQF7ag3QC&pg=PA81&dq=definici%C3%B3n+de+plan+de+negocios&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiT4-G9i7jbAhVMrVkKHVEcDBgQ6AEIMTAC#v=onepage&q=definici%C3%B3n%20de%20plan%20de%20negocios&f=false>

Thompson, J., (17 de abril de 2009) Etapas de la Fase de Pre inversión. Todo sobre proyectos. Recuperado de:

<http://todosobreproyectos.blogspot.com/2009/04/etapas-de-la-fase-de-preinversion.html>

Trout, J. y Ries, A. (1996). Las 22 leyes inmutables del marketing. Recuperado de

http://www.euskadi.eus/gobierno-vasco/contenidos/informacion/kiroleskola/eu_kirolesk/adjuntos/Las%2022%20leyes%20inmutables%20del%20marketing.pdf

Wilson, B. (2012). Consider the fork: A history of how we cook and eat. Recuperado de

https://www.amazon.com/gp/product/B00918JMYM/ref=as_li_tl?ie=UTF8&camp=1789&creative=390957&creativeASIN=B00918JMYM&linkCode=as2&tag=imchefconocyc-20&linkId=KQD53XSPS7OSHS45

ANEXO 1

ENCUESTA DE ESTUDIO DE DEMANDA

DATOS DE ENCUESTA (Llenado por el encuestador)

N° ENCUESTA (000):

FECHA (dd/mm/aa):

DISTRITO:

HORA (hh:mm):

BUENOS DÍAS/TARDES Sr (a) estoy realizando una encuesta sobre la demanda existente para la apertura de una PASTELERÍA ARTÍSTICA en la ciudad de Arequipa.

INFORMACION SOCIO DEMOGRAFICA DEL ENCUESTADO

1. ¿Podría indicarme su edad? Respuesta: _____ años

2. Sexo: Masculino ____ Femenino: ____

3. ¿Marque con una X cuál es su ocupación?

- Trabajador dependiente
- Trabajador independiente
- Estudiante
- Ama de casa

PERCEPCIÓN DEL PRODUCTO

4. ¿Adquiere productos de pastelerías, como por ejemplo tortas?

- Si (Por favor pase a leer el recuadro sobre una pastelería artística)
- No (Pase por favor a la pregunta 5 para concluir)

5. ¿Por qué no adquiere productos de pastelerías?

- No le agradan ese tipo de productos
- Usted mismo (a) los elabora.
- Son caros
- Los considera dañinos para la salud por su contenido de azúcares y otros
- Considera que son preparados y/o almacenados sin cumplir normas de higiene
- Otra razón: _____

LEA POR FAVOR SOBRE UNA PASTELERIA ARTISTICA: *Es una pastelería donde un pastel o torta es transformado en la réplica de un pedido del cliente, ya sea un reloj, el rostro de una persona, etc., es decir, tortas convertidas en obras de arte, con sabores, colores y decorados innovadores y siempre acorde al pedido del cliente. Aquí unos ejemplos:*



PREDISPOSICIÓN HACIAL EL NUEVO PRODUCTO

6. ¿Compraría usted una torta artística?

- Si (Continua la encuesta)
- No (Fin de la encuesta gracias por su participación.)

	Definitivamente Si	Probablemente Si	Indeciso	Probablemente No	Definitivamente No
7. ¿Está familiarizado con las tortas artísticas?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. ¿Le resulta interesante una torta artística?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. ¿Valoraría más su aspecto externo o personalización?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. ¿Valoraría más su contenido o relleno?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Un precio atractivo sería un aspecto importante.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. El sabor sería una característica importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

PERFIL DE DEMANDA**13. ¿Para qué ocasiones compraría una torta artística? Puede marcar varias**

- Aniversarios de bodas
- Celebraciones institucionales o empresariales
- Cumpleaños
- Matrimonios
- Bautizos
- Despedidas de soltero (a)
- Otra: _____

14. ¿Qué monto está dispuesto a pagar por una torta artística?

- Menos de 100 soles
- Entre 101 y 200 soles
- Entre 201 y 300 soles
- Entre 301 y 400 soles
- Más de 400 soles.

15. ¿Cómo le gustaría contratar este servicio?

- De forma personal en el local de la pastelería
- De forma personal con visita a su domicilio.
- Vía telefónica
- Internet mediante redes sociales
- Internet sitio web de la pastelería.

16. ¿Cómo le gustaría la entrega de su torta artística?

- Entrega en el local de la pastelería
- Entrega a domicilio.

17. ¿Si por alguna razón le agradara la torta artística, en qué proporción dejaría de adquirir tortas de su pastelería habitual?

- 100%
- 75%
- 50%
- 25%
- 5%

18. ¿Qué recomendación le haría a una pastelería artística para su posicionamiento en los consumidores?

- Bajos precios
- Calidad del producto
- Variedad de presentaciones
- Trato exclusivo
- Otra: _____

CONSUMO DE MEDIOS

19. ¿Por qué medios se informa de la existencia de nuevos productos o servicios en el mercado relacionado a productos de pastelerías?

- Periódicos
- Televisión
- Revistas
- Radio
- Redes sociales (Facebook, Instagram, etc.)
- Internet
- Otro: _____

MUCHAS GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN

ANEXO 2

Operacionalización de las Variables

Este proceso convierte una variable en un componente el cual puede ser medible, para esto se necesita de la realización de indicadores y dimensiones específicas de medición.

Tabla 37
Matriz de Operacionalización

MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES						
TITULO: ESTUDIO DE PRE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA PASTELERÍA ARTÍSTICA EN LA CIUDAD DE AREQUIPA 2018						
VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	INSTRUMENTOS
VARIABLE INDEPENDIENTE	Instrumento que ayuda a la toma de decisiones en la evaluación de un proyecto, a base de información que tiene el menor margen de error para así, saber las probabilidades de fracaso o éxito.	El plan de negocios, será estudiado a través de las siguientes dimensiones:	ACEPTACIÓN DE PRODUCTOS	Acceptación de producto	Preferencia en productos de pastelería	ENCUESTAS/ INVESTIGACIÓN DE MERCADO
Plan de negocios				Prueba de producto	Frecuencia a pastelerías	
				Comunicación del producto	Factores de decisión	
				Entendimiento del producto	Degustaciones Concursos Descuentos	
					Marketing Viral	
					Marketing boca a boca	
					Conocimiento del producto	
					Insumos del producto	

VARIABLE DEPENDIENTE Pastelería artística	Hoja de ruta que sirve de guía para que el emprendedor pueda poner en funcionamiento una empresa, lo cual requiere de un proceso de análisis y planeación que permitirá identificar errores y corregirlos oportunamente en cada una de las etapas	Pastelería artística.	PLAN DE MARKETING	Producto	Pasteles Insumos Marca Presentación Calidad Imagen Atención al cliente Etiqueta/ empaque	ANALISIS DOCUMENTAL
			Precio	Fijación de precios		
			Plaza	Plataformas virtuales Por volumen Por estacionalidad		
			PLAN ESTRATÉGICO	Políticas y estructura organizacional	ANALISIS DOCUMENTAL	
PLAN ECONÓMICO	Rentabilidad	Beneficio/Costo Gastos fijos y variables	INDICADORES FINACIEROS			

Nota: Elaboración propia

ANEXO 3

Proyecto Breve: Actitudes, expectativas y percepciones hacia la descentralización de la educación en directores de centros educativos estatales.

5.2. Instrumento

Se construyó un cuestionario válido y confiable para el estudio de las actitudes, expectativas y percepciones de los directivos acerca del proceso de descentralización de nuestro sistema educativo. Para el diseño y construcción se contemplaron los estándares internacionales de la *Asociación Americana de Psicología (APA)*¹⁷.

El cuestionario se divide en **cuatro dimensiones** o secciones que se agruparon en torno a un solo formato. La **primera** sección recoge datos **vinculados directamente a nuestras variables independientes y otros datos adicionales con el fin de comprender con mayor detalle la composición de nuestra muestra**. En la segunda sección se presenta **la escala de actitudes que asume el formato tipo Likert que comprende 12 afirmaciones (ítems)** con 5 alternativas de respuesta -"Completamente de acuerdo", "De acuerdo", "Indeciso", "En desacuerdo" y "Completamente en desacuerdo"- . **La tercera sección contiene 16 ítems para el estudio de las expectativas** y estipula 4 alternativas de respuesta -"Se incrementará" o "mejorará", "Se mantendrá igual", "Se reducirá" o "Empeorará" y "No sabe"- . **La cuarta sección estudia las percepciones** evaluativas comparativas de los directivos acerca de: a) el aporte de los diversos sectores sociales al proceso descentralizador; b) la injerencia que tendrían que tener las instancias político-administrativas en materia pedagógica; y c) la injerencia que tendrían que tener las diversas instancias sociales en materia pedagógica.

Las diversas dimensiones del instrumento (salvo la primera que solo recaba datos) cuentan con una confiabilidad (consistencia interna) bastante aceptable. De manera específica se **determinó la confiabilidad a través del coeficiente Alpha de Cronbach** para cada dimensión. Este coeficiente nos habla de la relación de los ítems entre sí y con el total de cada dimensión. **Mientras más cercano al valor 1** los ítems estarían denotando **un comportamiento aceptable** en su conjunto para medir un atributo o constructo. Véase en el Cuadro 3 los coeficientes Alpha de cada dimensión del formato que se aplicó a los directivos (Véase el instrumento definitivo en el Anexo A).

Montes, I., Apaza, A., Gutiérrez, W., Barriga, J., (2003). *Actitudes, expectativas y percepciones hacia la descentralización de la educación en directores de centros educativos estatales* (Tesis de maestría).

Universidad Católica San Pablo, Arequipa.

ANEXO 4

Ficha para evaluación Sanitaria de Restaurantes y Servicios Afines

Razon Social o Nombre del Establecimiento:.....									
Distrito:.....			Provincia:.....			Departamento:.....			
Administrador o Dueño del Establecimiento:.....					DNI N°:.....				
N° de Manipuladores: Hombres					Mujeres.....				
N° de raciones diarias:									
(Para la calificación se asigna el puntaje 2 o 4 si cumple el requisito y se asigna cero (0) si no cumple. No hay puntajes intermedios)									
RUBROS		Visitas			RUBROS		Visitas		
	c	1	2	3		c	1	2	3
1 Ubicación y Exclusividad					10 Plagas				
1.1 No hay fuente de contaminación en el entorno	SI = 4				10.1 Ausencia de insectos (moscas, cucarachas y hormigas)	SI = 4			
1.2 Uso Exclusivo	SI = 2				10.2 Ausencia de indicios de roedores	SI = 4			
2 Almacén					11 Equipos				
2.1 Ordenamiento y Limpieza	SI = 2				11.1 Conservación y funcionamiento	SI = 2			
2.2 Ambiente adecuado (seco y ventilado)	SI = 2				11.2 Limpieza	SI = 2			
2.3 Alimentos refrigerados (0°C a 5°C)	SI = 4				12 Vajilla, cubiertos y utensilios				
2.4 Alimentos congelados (-16°C a -18°C)	SI = 4				12.1 Buen estado de conservación	SI = 2			
2.5 Enlatados (sin óxido, pérdida de contenido, abolladuras, Fecha y Reg. Sanit. Vigentes)	SI = 4				12.2 Limpieza y Desinfección	SI = 2			
2.6 Ausencia de sustancias químicas	SI = 4				12.3 Secado (escurrimiento protegido o adecuado)	SI = 2			
2.7 Rotación de stock	SI = 2				12.4 Tabla de picar inabsorbente, limpia y en buen estado de conservación	SI = 4			
2.8 Contar con parihuelas y anaqueles	SI = 2				13 Preparación				
3 Cocina					13.1 Flujo de Preparación adecuado	SI = 4			
3.1 El diseño permite realizar las operaciones con higiene (zonas previa, intermedia y final)	SI = 4				13.2 Lavado y desinfección de verduras y frutas	SI = 4			
3.2 Pisos, paredes y techos de lisos, lavables, limpios, en buen estado de conservación	SI = 2				13.3 Aspecto limpio del aceite utilizado, color ligeramente amarillo y sin olor a rancio	SI = 2			
3.3 Paredes lisas y recubiertas con pinturas de características sanitarias	SI = 2				13.4 Cocción completa de carnes	SI = 4			
3.4 Campana extractora limpia y operativa	SI = 2				13.5 No existe la presencia de animales domesticos o de personal diferente a los manipuladores de alimentos	SI = 4			
3.5 Iluminación adecuada	SI = 2				13.6 Los alimentos crudos se almacenan separadamente de los cocidos o preparados	SI = 4			
3.6 Ventilación Adecuada	SI = 2				13.7 procedimientos de descongelación adecuado	SI=4			
3.7 Facilidades para el lavado de manos	SI = 4				14 Conservación de Comidas				
4 Comedor					14.1 Sistemas de calor > 63°C	SI = 4			
4.1 Ubicado proximo a la cocina	SI=2				14.2 Sistemas de frío < 5°C	SI = 4			
4.2 Pisos, paredes y techos limpios y en buen estado	SI = 2				15 Manipulador				
4.3 Conservación y Limpieza de muebles	SI = 2				15.1 Uniforme completo y limpio	SI = 2			
5 Servicios Higiénicos para el Personal					15.2 Se observa higiene personal	SI = 4			
5.1 Ubicación adecuada	SI = 4				15.3 Capacitación en higiene de alimentos	SI = 2			
5.2 Conservación y funcionamiento	SI = 2				15.4 Aplica las BPM	SI = 4			
5.3 Limpieza	SI = 2				16 Medidas de Seguridad				
5.4 Facilidades para el lavado de manos	SI = 4				16.1 Contra incendios (extintores operativos y vigentes)	SI = 2			
6 Servicios Higiénicos para Comensales					16.2 Señalización contra sismos	SI = 2			
6.1 Ubicación adecuada	SI = 4				16.3 Sistema eléctrico	SI = 2			
6.2 Conservación y funcionamiento	SI = 2				16.4 Corte suministro de combustible	SI = 2			
6.3 Limpieza	SI = 2				16.5 Botiquin de primeros auxilios operativo	SI = 2			
6.4 Facilidades para el lavado de manos	SI = 4				16.6 Seguridad de los balones de Gas	SI = 2			
7 Agua					16.7 Insumos para limpieza y desinfección, combustible almacenados en lugar adecuado y alejados de alimentos y del fuego	SI = 2			
7.1 Agua potable	SI = 4								
7.2 Suministro suficiete para el servicio	SI = 4								
8 Desagüe					Total de Puntaje (obtenido)	178			
8.1 Operativo	SI = 2				Porcentaje del puntaje obtenido	100%			
8.2 Protegido (sumideros y rejillas)	SI = 2				Fecha				
9 Residuos					Inspector				
9.1 Basureros con tapa oscilante y bolsas plásticas, en cantidad suficiente y ubicados adecuadamente	SI = 2				75% al 100% : Aceptable				
9.2 Contenedor principal y ubicado adecuadamente	SI = 2				51% al 74% : En Proceso				
9.3 Es eliminado la basura con la frecuencia necesaria	SI = 2				Menor al 50% : No Aceptable				

ANEXO 5



Figura 23 Aplicación de encuesta (Cerro Colorado)



Figura 24 Aplicación de encuesta (Yanahuara)



Figura 25 Aplicación de encuesta (J. L. B. y R.)



Figura 26 Aplicación de encuesta (Sachaca)



Figura 27 Aplicación de encuestas (Miraflores)



Figura 28 Aplicación de encuesta (Cayma)