



FACULTAD DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA

INGENIERÍA DE PRODUCCIÓN Y OPERACIONES

**Plan de negocios de emprendimiento para el desarrollo de la
empresa de postres personalizados “V cakes”**

Trabajo de graduación previo a la obtención del título de:

INGENIERA DE PRODUCCIÓN Y OPERACIONES

Autora:

VANNESA VARGAS ROMERO

Director:

IVÁN RODRIGO CORONEL CORONEL

CUENCA – ECUADOR

2015

DEDICATORIA

Esta tesis está dedicada a mis padres, ya que gracias a ellos he tenido la oportunidad de finalizar una carrera. Ellos siempre han querido que yo salga adelante y pueda ser una persona apta para afrontar los futuro retos que se me presenten, es por esto que este trabajo de titulación va dedicado a ellos que son mis mayores pilares en la vida y a Dios, que sin el nada de lo que hago sería posible.

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer a mi profesor y tutor Iván Coronel por haberme guiado en el proceso de este trabajo y por haber dedicado parte de su tiempo para corregir el proyecto y ayudarme a realizar un buen trabajo de titulación, también quiero agradecerle por todas las materias que nos dio a lo largo de la carrera, ya que gracias a lo que aprendí en sus clases, pude realizar este trabajo.

Quiero agradecer a Pedro Crespo y Esteban Crespo por haber dedicado parte de su tiempo para revisar mi trabajo y también por lo que aprendí en sus clases, ya que fue de mucha utilidad al realizar este trabajo.

Quiero agradecer a mis padres por apoyarme siempre y ayudarme a salir adelante. A mi padre Jorge Vargas ya que gracias a todos sus conocimientos laborales y técnicos pude tener un enfoque más amplio sobre lo que estaba realizando a lo largo de mi trabajo de titulación. A mi madre Marlene Romero ya que gracias a ella tengo interés en los postres personalizados y por eso realice este trabajo sobre ese tema.

Quiero agradecer a mi hermana Valentina Vargas por ayudarme a determinar cómo se deben realizar los postres de una manera perfecta y con buen gusto para el cliente.

Quiero agradecer a mi novio Juan Pablo Ugalde, que al igual que mi familia, siempre ha creído en mí, y gracias a él supe de la existencia de la carrera de Ingeniería de Producción y Operaciones, de la cual me estoy graduando.

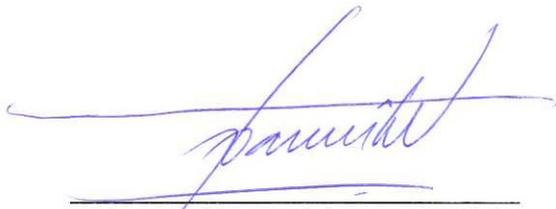
Quiero agradecer a todos los profesores que tuve a lo largo de la carrera, ya que todo lo que aprendí me ha hecho una persona capacitada para seguir con los nuevos retos que se me presenten.

**PLAN DE NEGOCIOS DE EMPRENDIMIENTO PARA EL DESARROLLO DE
LA EMPRESA DE POSTRES PERSONALIZADOS "V CAKES"**

RESUMEN

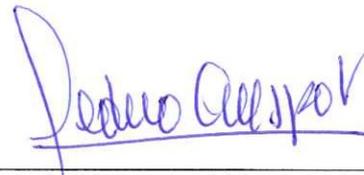
Este proyecto consiste en la elaboración de un plan de negocios de emprendimiento para ver cómo se puede poner a funcionar el negocio propio de postres, ya que en Cuenca el mercado gastronómico repostero está creciendo y se pueden ofrecer postres personalizados para toda ocasión y evento. Para esto se necesitará definir los fundamentos del emprendimiento, obtener información mercadotécnica, definir el sistema productivo, establecer la organización del trabajo y generar información económica financiera, contando con varios métodos mercadológicos, productivos, de organización de trabajo y económicos financieros, con el fin de poder tomar decisiones que permitan verificar si el negocio sirve y si existe mercado para el mismo.

Palabras Clave: Plan de emprendimiento, postres personalizados, tortas, cupcakes, popcakes, galletas, estudio técnico, estudio financiero, estudio mercadológico, estudio productivo.



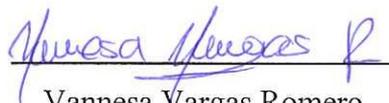
Iván Rodrigo Coronel Coronel.

Director de Tesis



Pedro José Crespo Vintimilla

Director de Escuela



Vannesa Vargas Romero

Autora

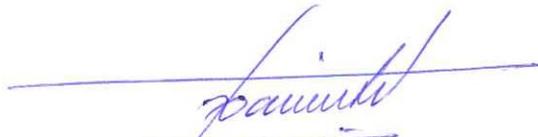
0993576423

**ENTREPRENEURSHIP BUSINESS PLAN FOR THE DEVELOPMENT OF "V
CAKES" CUSTOM-MADE DESSERTS COMPANY**

ABSTRACT

This project is about the development of an entrepreneurial business plan aim at setting up our own desserts business, since the gastronomic pastry market in Cuenca is growing and customized desserts can be offered for every occasion and event. In order to do this, it is necessary to define the basics of entrepreneurship, obtain merchandising information, define the productive system, establish the work organization, and generate economic and financial information; which in turn, requires several merchandising, productive, work organization, economic and financial methods in order to take decisions that will allow verifying if the business is feasible and if there a market for it.

Keywords: Entrepreneurship Plan, Custom-Made Desserts, Cakes, Cupcakes, Pop Cakes, Cookies, Technical Study, Financial Study, Market Study, Productive Study



Iván Rodrigo Coronel Coronel.
Thesis Director



Pedro José Crespo Vintimilla
School Director



Vannesa Vargas Romero
Author



UNIVERSIDAD DEL
AZUAY
Dpto. Idiomas



Translated by,
Lic. Lourdes Crespo

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CONTENIDOS	Pág.
DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTOS	ii
RESUMEN	iii
INTRODUCCIÓN	12
CAPÍTULO 1: PLAN DE TRABAJO	18
1.1. Concepto	18
1.2. Contenido	18
1.3. Planificación del trabajo	19
CAPÍTULO 2: FUNDAMENTACIÓN DEL EMPRENDIMIENTO	21
2.1. El producto	21
2.1.1. Proceso creativo para determinar el producto	21
2.1.2. Descripción del producto	23
2.1.3. Justificación del producto	23
2.2. Cartera de productos	23
2.2.1. Descripción del producto Estrella	23
2.2.2. Descripción del producto B	24
2.2.3. Descripción del producto C	24
2.2.4. Descripción del producto D	24
2.3. Propuesta de valor	24
2.4. Nombre del emprendimiento	25
2.5. Descripción del emprendimiento	26
2.5.1. Tipo de emprendimiento (giro)	26
2.5.2. Localización del emprendimiento	26
2.5.3. Tamaño del emprendimiento	27
2.6. Visión del emprendimiento	27
2.7. Misión del emprendimiento	27
2.8. Análisis FODA del emprendimiento	27
2.9. Objetivos estratégicos del emprendimiento	28
2.10. Ventajas competitivas del emprendimiento	28

2.11.	Distingos competitivos del emprendimiento	29
2.12.	Análisis del sector empresarial	29
2.13.	Competencias necesarias para emprender	31
2.14.	Apoyos necesarios para emprender	32
CAPÍTULO 3: MERCADOTECNIA		34
3.1.	Objetivos	34
3.2.	Investigación comercial	35
3.2.1.	Mercado total	35
3.2.2.	Consumo aparente	36
3.2.3.	Demanda potencial	37
3.2.4.	Participación de mercado de la competencia	38
3.3.	Estudio de mercado	38
3.3.1.	Información a obtener del cliente	38
3.3.2.	Elaboración del cuestionario de encuesta	39
3.3.3.	Aplicación de la encuesta	42
3.3.4.	Procesamiento de la información	44
3.4.	Precio del producto	52
3.4.1.	Política de precios	52
3.4.2.	Fijación de precios	53
3.5.	Promoción del producto	55
3.6.	Canal de distribución y puntos de venta	56
3.7.	Estrategia de introducción al mercado	57
3.8.	Riesgos y oportunidades de mercado	57
3.9.	Gestión de las ventas	58
3.10.	Conclusiones	59
CAPÍTULO 4: PRODUCCIÓN		60
4.1.	Objetivos	60
4.2.	Proceso de producción y diagrama de flujo	61
4.3.	Tecnología	78
4.4.	Equipos e instalaciones	78
4.5.	Distribución interna (layout)	79
4.6.	Capacidad de producción	83
4.7.	Materia prima e insumos	84
4.7.1.	Necesidades de materia prima e insumos	84

4.7.2.	Proveedores de materia prima e insumos	85
4.7.3.	Compra de materia prima e insumos	86
4.8.	Inventarios	86
4.9.	Estrategia de mejora continua	87
4.10.	Conclusiones	87
CAPÍTULO 5: ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO.....		89
5.1.	Objetivos.....	89
5.2.	Estructura organizacional	89
5.2.1.	Definición de cargos	90
5.2.2.	Definición de trabajadores	91
5.3.	Captación del personal.....	92
5.3.1.	Reclutamiento del personal	92
5.3.2.	Selección del personal	93
5.3.3.	Contratación del personal	93
5.3.4.	Inducción del personal.....	94
5.4.	Desarrollo del personal	94
5.5.	Evaluación del desempeño del personal	95
5.6.	Relaciones de trabajo del personal	95
5.7.	Gestión de sueldos y salarios	96
5.8.	Marco legal del emprendimiento	97
5.9.	Conclusiones.....	104
CAPÍTULO 6: ECONOMÍA Y FINANZAS		106
6.1.	Objetivos.....	106
6.2.	Cuentas de los estados financieros básicos.....	107
6.3.	Inversiones	108
6.4.	Costos y gastos	109
6.5.	Ingresos por ventas.....	118
6.6.	Estado de flujo de efectivo	119
6.7.	Estado de resultados.....	120
6.8.	Balance general.....	121
6.9.	Indicadores financieros	122
6.10.	Capital social	128
6.11.	Financiamiento mediante crédito.....	128
6.12.	Conclusiones	131

CONCLUSIONES GENERALES	132
RECOMENDACIONES	134
BIBLIOGRAFIA	135
ANEXOS	138

TABLAS Y FIGURAS	PAG.
Tabla 1: Planificación de trabajo.....	19
Tabla 2: El producto.....	22
Tabla 3: Evaluación de productos	22
Tabla 4: Nombre del emprendimiento	25
Tabla 5: Localización.....	26
Tabla 6: FODA.....	28
Tabla 7: Valor Agregado Bruto del Sector Manufacturero.....	30
Tabla 8: Segmentación.....	35
Tabla 9: Participación de mercado.....	38
Tabla 10: Respuestas.....	43
Tabla 11: Materia prima.....	53
Tabla 12: Materia prima torta de chocolate	54
Tabla 13: Costos fijos	54
Tabla 14: Proceso de producción de la torta	62
Tabla 15: Diagrama de flujo de la torta	63
Tabla 16: Proceso productivo de los cupcakes	66
Tabla 17: Diagrama de Flujo de los cupcakes	67
Tabla 18: Proceso de producción de las galletas.....	70
Tabla 19: Diagrama de flujo de las galletas	71
Tabla 20: Proceso de producción de los popcakes.....	74
Tabla 21: Diagrama de Flujo de los popcakes	75
Tabla 22: Materia Prima en insumos torta	85
Tabla 23: Proveedores.....	85
Tabla 24: Evaluación.....	95
Tabla 25: Mano de obra	96
Tabla 26: Estados financieros	107
Tabla 27: Inversiones	109
Tabla 28: Rubros de costos	109
Tabla 29: Costo de Producción	110
Tabla 30: Materia prima y costos.....	111
Tabla 31: Materia prima específica.....	111
Tabla 32: Valor mensual de la materia prima de la torta	112
Tabla 33: Materia prima cupcakes	112
Tabla 34: Materia prima específica de los cupcakes.....	113
Tabla 35: Valor mensual materia prima de los cupcakes.....	113
Tabla 36: Materia prima popcakes.....	114
Tabla 37: Materia prima específica de los popcakes	114
Tabla 38: Valor mensual materia prima popcakes	115
Tabla 39: Materia prima Galletas.....	115
Tabla 40: Materia prima específica de las galletas	116

Tabla 41: Valor mensual de la materia prima de las galletas.....	116
Tabla 42: Mano de obra detallada.....	117
Tabla 43: Envases	117
Tabla 44: Costo de ventas	117
Tabla 45: Depreciación	118
Tabla 46: Ingresos por ventas	119
Tabla 47: Estado de Flujo de Efectivo	120
Tabla 48: Estado de resultados.....	121
Tabla 49: Balance General	122
Tabla 50: Indicadores.....	123
Tabla 51: TMAR.....	124
Tabla 52: TRI.....	125
Tabla 53: TIR	127
Tabla 54: Activos	128
Tabla 55: Amortización.....	129
Tabla 56: Intereses anuales	130
Figura 1: Respuestas de consumidores	43
Figura 2: Pregunta uno	44
Figura 3: Pregunta dos	45
Figura 4: Pregunta tres	45
Figura 5: Pregunta cuatro.....	46
Figura 6: Pregunta cinco	46
Figura 7: Pregunta seis.....	47
Figura 8: Pregunta siete.....	47
Figura 9: Pregunta ocho	48
Figura 10: Pregunta nueve	48
Figura 11: Pregunta diez	49
Figura 12: Pregunta once	49
Figura 13: Pregunta doce	50
Figura 14: Pregunta trece	50
Figura 15: Pregunta catorce	51
Figura 16: Etiqueta.....	56
Figura 17: Layout.....	79
Figura 18: Layout superior.....	80
Figura 19: Layout lateral.....	81
Figura 20: Layout Frontal	81
Figura 21: Layout interno	82
Figura 22: Layout lateral-frontal.....	82
Figura 23: Layout lateral-Superior.....	83
Figura 24: Organigrama	90

Vargas Romero Vannesa

Trabajo de Graduación

Ing. Coronel Coronel Iván Rodrigo

Noviembre, 2015

INTRODUCCIÓN

En la ciudad de Cuenca existe una gran demanda de comida, ya sean restaurantes de lujo, normales o informales. Comer siempre será una necesidad del ser humano y es por esta razón que la demanda siempre será alta. Existen varios tipos de comida ya sean salados o de dulce. Actualmente el mercado gastronómico repostero está creciendo en la ciudad de Cuenca, dando lugar al consumo de dulces, tortas, etc. Es por esto que es de interés la idea de generar un negocio que ofrezca tortas, cupcakes, galletas y popcakes.

Pero los tiempos han cambiado y actualmente se realizan dulces y tortas personalizados, es decir al gusto propio del cliente, con diseños exclusivos y únicos para satisfacer la necesidad del mismo. Las tortas ya no solo son parte del banquete de un evento, ahora están siendo utilizadas como parte de la decoración de una fiesta, combinando temas y colores en la misma; también se usan como regalos especiales personalizados para las personas en fechas importantes como cumpleaños, aniversarios, etc. Por esta razón se determinará si existe mercado en la ciudad de Cuenca para ofrecer productos de repostería personalizados, con diseños en tercera dimensión (no la típica torta plana) para todo tipo de evento, ceremonia, ocasión y para que estos sean parte de la decoración de un evento.

Este proyecto consiste en la elaboración de un plan de negocios de emprendimiento para ver cómo se puede poner a funcionar el negocio propio de postres personalizados V cakes, ya que en Cuenca el mercado gastronómico repostero está creciendo y se pueden ofrecer postres personalizados para toda ocasión y evento. Para esto se

necesitará definir los fundamentos del emprendimiento, obtener información mercadotécnica, definir el sistema productivo, establecer la organización del trabajo y generar información económica financiera, contando con varios métodos mercadológicos, productivos, de organización de trabajo y económicos financieros, con el fin de poder tomar decisiones que permitan verificar si el negocio sirve y si existe mercado para el mismo.

Como primera parte está el fundamento del proyecto, en el cual se procedió a determinar los productos que la empresa V cakes ofrecerá y a evaluarlos para determinar cuál sería el producto estrella en la empresa.

Una vez realizados los respectivos análisis se obtuvo que el producto estrella de la empresa V cakes serán las tortas personalizadas, seguidos de los cupcakes, popcakes y galletas. Se procedió a realizar la descripción de cada producto, para así tener en cuenta lo que cada producto es, cómo se realiza y cómo se maneja, seguido de la propuesta de valor para los productos de la empresa.

Después se realizó una lluvia de ideas con posibles nombres para el negocio, estos fueron evaluados de distintas maneras y al final se obtuvo el nombre de “V cakes” para la empresa. Este es descriptivo ya que el término “cakes” hace referencia a las tortas y la “V” proviene de la letra inicial del nombre de la autora, es original ya que fusiona el nombre la autora con lo relacionado a la repostería, es claro ya que la mayoría de gente lo puede leer, es significativo ya que se asocia con palabras de pastelería y es agradable ya que al escucharlo no suena raro.

Se estableció que V cakes es una empresa manufacturera que forma parte de la industria alimentaria, ya que se enfoca en la elaboración de dulces y postres como: las tortas, cupcakes, popcakes y galletas.

Seguido a esto se determinó que el mejor lugar para colocar un local de postres personalizados de la empresa V cakes sería en el centro de la ciudad, ya que este le generará mayor rentabilidad según los estudios realizados.

Paso seguido se establecieron la misión, visión, análisis FODA, objetivos estratégicos, ventajas competitivas y distingos competitivos del emprendimiento, para así poder obtener el análisis del sector empresarial, las competencias y los apoyos para emprender.

Como segunda parte está obtener información mercadotécnica, para esto se procedió a realizar una investigación comercial en donde se obtuvo información de fuentes secundarias sobre la demanda de los productos, el interés que los clientes tienen hacia estos y las necesidades que el cliente tiene para poder saber cómo satisfacerlas.

Mediante una segmentación de mercado se obtuvo que la población segmentada para la empresa es de 33042 habitantes. Con este dato se realizó una razón en cadena que permitió definir un consumo aparente de 2220 personas que estarían dispuestos a consumir los productos que la empresa ofrecerá. Por lo se realizó una encuesta piloto con una muestra de 30 personas para poder obtener información primaria que la empresa requiere, de las cuales salieron 92 personas que se deben encuestar para determinar si estarían dispuestos a consumir los postres personalizados que la empresa ofrecerá.

Con ayuda de las encuesta se procedió a establecer el precio del producto basado en la materia prima y en lo que el cliente estaría dispuesto a pagar.

Se gestionó la promoción del producto con su publicidad, promoción de ventas, marcas, etiquetas y empaque, seguido del canal de distribución el cual será productor-cliente, es una distribución muy básica ya que son productos comestibles, sin franquicias de por medio. El cliente va a la tienda, hace su pedido y se le entregará el producto ordenado en el momento que lo necesite. Conociendo esto se planteó una estrategia de introducción al mercado teniendo en cuanto los riesgos y oportunidades que existen al momento de tener el local y así se procedió a plantear la gestión de ventas necesaria para que el negocio funcione.

Como tercera parte está definir el sistema productivo del negocio, para el cual se realizó el proceso de producción de cada producto con sus respetivos diagramas de

flujo para así poder tener una idea clara de todo lo que se requiere para elaborar dichos productos en cuanto a tiempo y recursos.

Una vez definidos los tiempos y recursos, se procedió a determinar cuáles son los equipos e instalaciones necesarios para abrir un local de postres personalizados.

Contando con lo necesario se realizó la distribución interna de cada equipo y así poder tener una idea clara del puesto de cada cosa. El layout se lo hizo teniendo en cuenta los espacios necesarios para poder trabajar cómodamente y sin estrés.

Al conocer los tiempos para realizar cada producto y los equipos e instalaciones que se tendrán en el local, se pudo obtener la capacidad de producción, mediante la cual se determinó que mensualmente se podrán vender 60 tortas decoradas, 4980 cupcakes decorados, 2240 galletas decoradas y 3360 popcakes decorados.

Se determinó la necesidad de materia prima e insumos para cada producto, así como los proveedores de estos y donde se comprará siempre la materia prima. Posteriormente se procedió a gestionar los inventarios y a plantear una estrategia de mejora continua para que el negocio funcione siempre.

Como cuarta parte está establecer la organización del trabajo, en donde se definió la estructura organizacional de la empresa y se definió que el local requerirá dos cargos al inicio, el primero es el cargo de gerente y supervisora el cual lo hará la autora y el segundo cargo es el de cocinero y ayudante.

Se procedió a establecer las tareas y obligaciones de cada cargo así como la captación del personal que se deriva de 4 importantes pasos: reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal. En los cuales se establecieron medios para poder reclutar y formas de elegir al personal calificado para trabajar en el local. Así como se procedió a establecer las normas de contratación y se planteó la inducción respectiva que el personal deberá tener al momento de ingresar en la empresa.

Se establecieron formas de evaluar el desempeño del personal para poder garantizar siempre la calidad de los productos. Posteriormente se definió la relación de trabajo

que se deberá tener en el local y se gestionaron los sueldos y salarios que se deberán pagar al empleado mensualmente.

Para implementar el local es necesario conocer ciertos aspectos en cuanto al marco legal por lo que se debe tener en cuenta el cambio de la matriz productiva, los artículos referentes a las franquicias y alimentos de: la constitución de la república, de la ley orgánica de salud, del reglamento de seguridad y salud de los trabajadores, del mejoramiento del medioambiente del trabajo, del código orgánico de la producción comercio e inversiones, de la resolución 116 de COMEXI, de la reducción de importaciones y aumento de producción nacional.

Como quinta y última parte está generar información económica financiera, en donde se determinó la inversión inicial mediante los costos de los recursos necesarios, obteniendo un valor de \$24.140,00.

Para determinar los costos que se tendrán en el local se analizaron los costos de: instalación, producción y ventas obteniendo un costo total de \$108.821,63 anual. Paso seguido se analizaron las depreciaciones, ingresos, capital de trabajo, financiamiento, estado de resultados, estado de flujo de efectivo y el balance general inicial.

Para obtener los costos de instalación se tuvo en cuenta los equipos y bienes que se necesitan para la implementación del local.

Para los costos de producción se desglosaron los rubros en: materia prima, mano de obra directa/indirecta, envases primarios/secundarios, energía eléctrica, telefonía y comunicaciones, agua del proceso y uso humano, gestión de calidad, gestión ambiental, mantenimiento, local, servicios y gastos generales.

Para los costos de ventas se hizo referencia a los costos de promoción del producto.

Para determinar la depreciación se analizaron los bienes inmuebles, bienes muebles, maquinaria, equipos, transporte, computadoras, programas de computación y activos intangibles obteniendo un valor de depreciación en 5 años de \$1.207,00

Para determinar los ingresos se hizo uso del número de personas que comprarán productos de la empresa V cakes, el cual se estableció que es de 2220 aproximadamente. Con ese dato se procedió a calcular los ingresos de cada uno de los 4 productos que la empresa ofrecerá, obteniendo un total de \$97.236,00 anuales.

Para poder determinar el dinero que se necesitará en el capital de trabajo, se calcularon los activos y pasivos corrientes de la empresa, donde se obtuvo que el activo corriente supera al pasivo corriente teniendo como capital de trabajo un valor de \$8.106,49, con ese valor más los costos totales se obtuvo un valor de financiamiento de \$116.928,12 para la implementación del negocio, por lo que se decidió pedir un préstamo de \$100.000,00 para un plazo de 5 años.

Para analizar la rentabilidad de la empresa se calculó la utilidad neta en el estado de resultados.

Para evaluar la capacidad que tiene la empresa para generar efectivo y tomar decisiones se realizó el estado de flujo de efectivo que muestra las variaciones y movimiento de efectivo en un momento determinado.

Se realizó un balance general que refleja la situación económica financiera de la empresa estructurada con el pasivo, activo y patrimonio.

Con la evaluación económica financiera se determinó la posición económica financiera inicial de la empresa a través de índices financieros, se calculó la TMAR, el TRI, el VAN, la TIR y el análisis de sensibilidad para determinar la rentabilidad de la empresa; analizando la rentabilidad de la empresa se obtuvo que la inversión se recuperará aproximadamente en un plazo de menos de un año y medio.

Luego de calcular el VAN y la TMAR se obtuvo que se cubrirá la inversión inicial, la TMAR y existirá mayor utilidad neta.

El análisis de sensibilidad del VAN y la TIR también se realizó para determinar si es negocio será rentable y perdurable en el tiempo.

CAPÍTULO 1

PLAN DE TRABAJO

En este capítulo se va a establecer la estructura y la organización del trabajo de titulación con el fin de entender el conjunto de actividades a realizar, la secuencia que estas tendrán y la vinculación entre ellas.

1.1. Concepto

Se elaborará un plan de trabajo para la ejecución del presente estudio investigativo. Este plan de trabajo deberá presentar o exhibir las actividades que se van a desarrollar, la secuenciación temporal que existe entre las mismas, las personas responsables de su ejecución y las personas de apoyo para finalmente establecer los recursos necesarios y los elementos que evidencien la ejecución satisfactoria de esas actividades.

1.2. Contenido

El desarrollo del trabajo consistirá en un análisis detallado y con la suficiente información con respecto a los temas de:

- **Fundamentación del emprendimiento:** En donde se hablará del producto, se determinará la propuesta de valor dando nombre y descripción al emprendimiento, para poder proceder a desarrollar la misión y visión del negocio. Se realizará un análisis FODA para poder observar las áreas que benefician al negocio y las que se deben mejorar, seguido de un análisis del sector empresarial que esté respaldado en las competencias y apoyos necesarios para emprender.
- **Mercadotecnia:** En donde se hablará del mercado en general, haciendo una investigación comercial y un estudio de mercado para poder procesar esa información estableciendo el precio del producto, obteniendo maneras de promocionar el producto, determinando el canal de distribución y los puntos

de venta. Se elaborará una estrategia de introducción al mercado y se analizarán los riesgos y oportunidades del mismo para así poder gestionar las ventas.

- **Producción:** En donde se hablará de los procesos que existen en la producción, la tecnología necesaria, los equipos e instalaciones necesarios para el negocio, la distribución interna que se realizará, la capacidad de producción, la materia prima que se necesitará y los inventarios; para así poder plantear una estrategia de mejora continua que ayude al desarrollo del negocio.
- **Organización del trabajo:** En donde se definirá la estructura organizacional, se planificará la capacitación del personal y el desarrollo del mismo, seguido de una evaluación de desempeño y las relaciones de trabajo de este, para posteriormente proceder a gestionar los sueldos y salarios; y determinar el marco legal que existe para el negocio.
- **Economía y finanzas:** En donde se realizará un análisis económico-financiero con los estados financieros básicos, inversiones, costos y gastos, ingresos por ventas, estado de flujo de efectivo, estado de resultados, balance general, indicadores financieros, capital social y créditos para así poder determinar la rentabilidad del negocio.

1.3. Planificación del trabajo

A continuación se presenta un listado de las actividades que se van a realizar durante el desarrollo del proceso investigativo que pretende elaborar el plan de negocios de la empresa de postres personalizados “V Cakes”, estableciendo los plazos.

Tabla 1: Planificación de trabajo

Actividades	Junio				Julio				Agosto			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Fundamentación del emprendimiento												
Mercadotecnia												
Producción												
Organización del trabajo												
Economía y finanzas												

Fuente: Autora

Este cuadro servirá como evidencia de la ejecución del plan de negocios de la empresa V cakes, ya que va a utilizarse como medio de verificación de que las actividades sean realizadas de forma secuencial, de manera satisfactoria y obteniendo los resultados que estaban inicialmente previstos.

CAPÍTULO 2

FUNDAMENTACIÓN DEL EMPRENDIMIENTO

En este capítulo se va a establecer el producto estrella que la empresa manejará con los demás productos a elaborar. Se determinará una propuesta de valor para impulsar el desarrollo del negocio. Se establecerá el nombre de la empresa así como la descripción que el negocio tendrá. Una vez establecidos esos temas se procederá a redactar la misión y visión de la empresa, seguido de la realización de un análisis FODA que posteriormente permitirá establecer los objetivos estratégicos, las ventajas competitivas y los distingos competitivos de la empresa.

Se realizará un análisis del sector empresarial y se determinarán las competencias y los apoyos necesarios para emprender.

2.1. El producto

Para analizar los productos que se van a ofrecer en el negocio es necesario realizar un proceso creativo que ayude a la determinación del producto estrella, para que este sea luego descrito y justificado.

2.1.1. Proceso creativo para determinar el producto

Se procede a realizar una lluvia de ideas sobre los productos que se ofrecerán en el negocio, para poder captar las oportunidades que se tienen y poder aprovecharlas al máximo.

En el siguiente cuadro se puede observar los posibles productos, las características que estos tienen y la necesidad o problema que estos satisfacen:

Tabla 2: El producto

Producto	Características	Necesidad o problema que satisface
1. Tortas personalizadas	Tortas en cualquier forma y diseño	Postre realizado para fiestas o regalos
2. Cupcakes	Pequeñas tortas personales decoradas	Postre realizado para fiestas o regalos
3. Pop cakes	Chupetes de torta con cubierta de chocolate	Postre realizado para fiestas o regalos
4. Galletas	Bocaditos de vainilla decorados	Postre realizado para fiestas o regalos

Fuente: Autora

Una vez establecidas las ideas se procede a evaluarlas mediante criterios convenientes para poder seleccionar la mejor idea de todas.

El siguiente cuadro muestra dicha evaluación mediante criterios de innovación, mercado potencial, conocimiento técnico y requerimiento de capital. Evaluando de 1-5, donde 5 significa que cumple más satisfactoriamente con el criterio evaluado.

Tabla 3: Evaluación de productos

Criterios Ideas	Nivel de innovación	Mercado potencial	Conocimiento técnico	Requerimiento de capital	Total
1. Tortas personalizadas	5	5	5	5	20
2. Cupcakes	3	5	4	4	16
3. Pop cakes	4	3	5	4	16
4. Galletas	4	3	4	4	15

Fuente: Autora

Una vez evaluado podemos observar que el producto elegido son las tortas personalizadas. Por lo tanto este producto será el que se manejará principalmente.

2.1.2. Descripción del producto

La torta es un pastel dulce de cualquier sabor, pero comúnmente es de chocolate o vainilla, que se cocina en el horno. Una vez lista se la rellena con capas de alguna crema o manjar. Las tortas se hornean en formas redondas o rectangulares. Una torta personalizada es aquella que tiene cualquier tipo de forma y lleva su decoración en una plastilina comestible llamada fondant. El fondant es el que permite personalizar una torta ya que se pueden manejar todo tipo de formas con este.

2.1.3. Justificación del producto

Las tortas personalizadas satisfacen actualmente las necesidades del consumidor, ya que ahora no se usan las típicas tortas redondas cubiertas con algún tipo de crema, sino que ahora se requieren con decoraciones y cualquier tipo de forma. Actualmente estas tortas personalizadas se usan también como parte de la decoración de un evento y sirven para regalos en ocasiones especiales como aniversarios, graduaciones, cumpleaños, etc. Es por esta razón que satisfacen las necesidades del mercado y dan la opción de probar algo rico y llamativo a la vista.

2.2. Cartera de productos

En esta sección se detallará los 4 productos que la empresa ofrecerá a los clientes, con el fin de saber específicamente lo que se va a manejar.

2.2.1. Descripción del producto Estrella

Con los análisis previos se obtuvo que el producto estrella serán las tortas personalizadas, es decir las tortas decoradas al gusto del cliente como se mencionó previamente en la descripción del producto.

2.2.2. Descripción del producto B

El producto B que la empresa ofrecerá serán los cupcakes. Los cupcakes traducidos al español significan tortas en tazas, son pequeñas porciones de torta para una persona. Estos se hornean en un molde que tiene cavidades en forma redonda de aproximadamente 6 cm, dentro de estas cavidades se colocarán unos papeles llamados pirotines y dentro de estos se colocará la masa del cupcake. Una vez horneados en su respectivo pirotin estos quedan listos para ser decorados con respecto al gusto y necesidad del cliente.

2.2.3. Descripción del producto C

El producto C que la empresa ofrecerá serán los popcakes. Los popcakes traducidos al español significan chupetes de torta, son trozos de torta mezclados con crema de vainilla para que se forme una masa moldeable, con esta masa se hacen pequeñas bolas que serán incrustadas en un palito de plástico para que queden como chupetes y posteriormente se cubren de chocolate blanco teñido del color que el cliente desee.

2.2.4. Descripción del producto D

El producto D que la empresa ofrecerá serán las galletas decoradas. Estas son galletas lisas de vainilla, las cuales son horneadas en pocos minutos. Llevan cualquier tipo de forma y son decoradas con glasé real (una crema repostera a base de clara de huevo). Para realizar cualquier decoración, el glasé real se coloca en una manga pastelera con la boquilla necesaria para realizar la decoración que el cliente desee.

2.3. Propuesta de valor

Actualmente el consumidor busca opciones para adquirir postres ya que estos vienen en todo tipo de formas, colores y sabores. La empresa ofrece tortas personalizadas que dan la opción de que el cliente cree su propia visión de una torta con todos los elementos que le gusten, para que esta sea usada y consumida en cualquier tipo de evento o como regalo para una persona. Las tortas personalizadas brindan una

experiencia única en decoración ya que estas satisfacen el deseo que el cliente tenga a la hora de usar la torta como parte de la decoración de un evento o regalo. Las tortas personalizadas son el primer producto que saldrá a la venta y estarán disponibles en la tienda, bajo pedido para poder plasmar el deseo del cliente en ellas.

2.4. Nombre del emprendimiento

El nombre de una empresa debe tener en cuenta ciertos pasos para que pueda captar la atención del cliente. Este debe ser descriptivo, original, atractivo, claro, significativo y agradable. Para ello se procede a realizar una lluvia de ideas de los posibles nombres del negocio en donde se evalúa de 1-5, donde 5 significa que cumple más satisfactoriamente con el criterio evaluado.

Tabla 4: Nombre del emprendimiento

Atributo Nombre	Descriptivo	Original	Atractivo	Claro	Significativo	Agradable	Total
La boulangerie	2	4	5	2	3	4	20
V cakes	5	4	5	5	5	5	29
Sweets	5	3	4	5	5	5	27
Chocolate & más	3	2	2	3	3	2	15
Dulce tentación	4	4	4	4	4	5	25
Tu repostería	5	4	3	4	3	3	22
Little Bakery	4	2	2	4	5	3	20
La pâtisserie	3	3	4	3	3	5	21

Fuente: Autora

Una vez evaluado podemos observar que el nombre escogido es V cakes. Este es descriptivo ya que el término “cakes” hace referencia a tortas y la “V” proviene de la letra inicial del nombre de la autora, es original ya que fusiona el nombre la autora con lo relacionado a la repostería, es claro ya que la mayoría de gente lo puede leer, es significativo ya que se asocia con palabras de pastelería y es agradable ya que al escucharlo no suena raro.

2.5. Descripción del emprendimiento

Para analizar el tipo de empresa que V cakes será, es necesario determinar el tipo de emprendimiento, localización y tamaño que esta tiene.

2.5.1. Tipo de emprendimiento (giro)

V cakes es una empresa manufacturera que forma parte de la industria alimentaria, ya que se enfoca en la elaboración de dulces y postres como: las tortas, cupcakes, pop cakes y galletas.

2.5.2. Localización del emprendimiento

La empresa se ubicará en la ciudad de Cuenca, ya que actualmente no cuenta con locales de postres personalizados, y por ello existe una gran demanda en la ciudad. Para ello se analizará la locación mediante una matriz con tres posibles lugares donde la empresa pueda funcionar.

Tabla 5: Localización

VARIABLES	POND.	Mall del rio		Milenium Plaza		Centro de la ciudad	
		CALIF.	C.POND.	CALIF.	C.POND.	CALIF.	C.POND.
Clientes	0,15	80	12	70	10,5	90	13,5
Proveedores	0,1	80	8	60	6	70	7
Competidores	0,1	50	5	60	6	70	7
Mano de obra y recursos	0,2	60	12	70	14	80	16
Condiciones de la localización	0,25	60	15	70	17,5	90	22,5
Costos	0,2	80	16	60	12	70	14
Totales	1		68		66		80

Fuente: Autora

Para este proyecto la mejor localización seria en el centro de la ciudad pues este representa el mejor beneficio ya que ofrece mayor rentabilidad, teniendo en cuenta los factores que se han estudiado.

2.5.3. Tamaño del emprendimiento

La empresa no tendrá más de 30 empleados, por lo que se la definirá como una microempresa.

2.6. Visión del emprendimiento

La visión que se plantea para el emprendimiento es la siguiente:

Ser la empresa líder en el mercado de postres personalizados, ofreciendo dulces con decoraciones innovadoras y a la moda para poder llegar a ser reconocidos por la satisfacción que se le brinda al cliente y así poder abrir puntos de venta a nivel nacional.

2.7. Misión del emprendimiento

La misión que se plantea para el emprendimiento es la siguiente:

La empresa pretende satisfacer las necesidades del cliente a la hora de escoger dulces, brindándoles personalización, innovación y autenticidad en cada uno de los postres para que puedan disfrutar de cualquier ocasión o regalo para una persona específica.

La empresa brindará postres personalizados para que el cliente las use como parte de la decoración de su evento y sean centros de atracción para los invitados, en el caso de que los postres personalizados sean para regalos, estas brindarán originalidad en el mismo.

2.8. Análisis FODA del emprendimiento

Se procede a realizar una matriz FODA para poder determinar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que la empresa tendrá.

Tabla 6: FODA

Fortalezas	Debilidades
Máquinaria y equipos fáciles de conseguir	Los productos tienen una semana de vida
Materia prima siempre existente	No tener buenos decoradores
Proceso productivo sencillo	Empaques
Oportunidades	Amenazas
Actualmente existe una gran demanda de postres en el mercado	Negocio altamente imitable
Las tortas personalizadas sirven para regalos	No siempre existe fondant disponible
La gente desea tener postres decorados en un evento	Variaciones en el costo de la materia prima

Fuente: Autora

Las fortalezas y debilidades son asuntos internos de la empresa, por eso las debilidades serán más fáciles de manejar con respecto a las amenazas que son asuntos externos de la empresa.

2.9. Objetivos estratégicos del emprendimiento

Los objetivos se establecen para determinar el rumbo de la empresa y poder hacer realidad la misión previamente planteada. Los objetivos planteados para el emprendimiento son los siguientes:

- Elaborar productos de buen sabor y buena presentación para el cliente
- Ofrecer precios realistas con respecto al mercado
- Lograr fidelizar clientes
- Satisfacer las necesidades requeridas del cliente

2.10. Ventajas competitivas del emprendimiento

Las ventajas competitivas son aquellas que hacen especial o único al producto en el mercado, para que así se pueda garantizar su aceptación. Las ventajas competitivas planteadas para el emprendimiento son las siguientes:

- Productos innovadores
- Productos decorados al gusto y necesidad del cliente

- Materia prima 100% comestible
- Tortas elaboradas en formas distintas a un círculo o rectángulo

2.11. Distingos competitivos del emprendimiento

Los distingos competitivos son aspectos que le dan imagen a la empresa y hacen que el consumidor se incline a preferir productos que la misma ofrezca, los distingos competitivos planteados para el emprendimiento son los siguientes:

- Garantía de que los productos son frescos
- El producto es fácil de transportar
- Logo y números telefónicos en el empaque del producto
- Después de brindar los productos, se llamará al cliente para saber si fueron de su agrado
- Productos con entrega a domicilio

2.12. Análisis del sector empresarial

El oficio de pastelero data de unos 5000 años antes de Cristo, ya que los pasteleros variaban las recetas establecidas y eso les gustaba a los Palacios reales. Antes la palabra repostería significaba despensa, ya que era el lugar donde almacenaban las provisiones y donde realizaban los postres y la comida en general. Desde el siglo XVII la palabra repostería ya empezó a relacionarse con la elaboración de tortas y dulces en general.

Colón, Cortés y Pizarro influenciaron la repostería en Ecuador ya que ellos introdujeron la caña de azúcar al país. Desde ese momento América empezó a superar su producción de caña de azúcar con respecto al resto del mundo. Actualmente el 40% de la producción del azúcar viene de la remolacha.

Gracias a los franceses la repostería evolucionó ya que ellos fueron perfeccionando y modernizando las recetas para paladares más refinados y para que sean visualmente atractivos. La mayoría de los postres actuales son evoluciones modernas de recetas antiguas.

La repostería en Ecuador ha sido influenciada por la repostería internacional, pero también conserva sus raíces como por ejemplo realizando dulces tradicionales del Corpus Cristi, que es una fiesta con muchos dulces típicos en la ciudad de Cuenca.

La decoración de tortas es un arte que usa masas moldeables como el fondant, escarchas, colores, y otros elementos decorativos comestibles para que las tortas queden visualmente atractivas. Actualmente las tortas personalizadas son un punto importante en la celebración de un evento o como parte de un regalo.

El medio en el que estamos se ha visto influenciado por programas de repostería como Ace of Cakes y Cake Boss, ya que son programas televisivos que muestran todo tipo de tortas decoradas y personalizadas en 3D, de tamaños gigantes. Estos programas han impuesto la moda de que las tortas ya no deben ser solo redondas, sino que también pueden ser creadas en cualquier forma y tamaño al gusto del cliente. Es por esta razón que ya en Ecuador existen negocios que elaboran tortas y duces personalizados. En Cuenca existen un local de este tipo y varios locales que no tienen tienda física, sino que se manejan bajo pedido. Es por esto que existe una gran demanda para una empresa de postres personalizados en la ciudad.

La industria de alimentos y bebidas tiene una particular relevancia en la producción y desempeño económico del país.

A continuación se muestra una tabla en donde están los diferentes sectores de la industria manufacturera con sus porcentajes de aporte al PIB total del país.

Tabla 7: Valor Agregado Bruto del Sector Manufacturero

Industria Manufacturera	VAB 2009 Millones US\$	VAB 2010* Millones US\$	Aporte al PIB Total	Aporte al VAB Manufacturero	Crecimiento 2009-2010
Alimentos y Bebidas	1.818	1.878	7,5%	55,10%	3,3%
Fabricación de productos textiles, prendas de vestir	469	483	1,9%	14,16%	2,9%
Fabricación de productos químicos, caucho y plástico	267	277	1,1%	8,12%	3,8%
Producción de madera y fabricación de productos de madera	252	267	1,1%	7,84%	6,2%
Fabricación de otros productos minerales no metálicos	224	232	0,9%	6,80%	3,7%
Papel y productos de papel	133	141	0,6%	4,14%	6,1%
Fabricación de maquinaria y equipo	110	113	0,5%	3,32%	2,5%
Elaboración de productos de tabaco	11	11	0,0%	0,33%	-2,0%
Industrias manufactureras n.c.p.	6	7	0,0%	0,20%	6,8%

Fuente: Banco Central del Ecuador

La industria de Alimentos y Bebidas es la de mayor aporte al Sector Industrial con 7.5% del PIB Total.

Según el banco central del Ecuador el sector alimenticio no supera el 3% de su aporte al PIB en el sector “repostero-panadero”

Alrededor del 90% de los insumos, como por ejemplo la harina, son importados. Esto quiere decir que cualquier cambio que exista en el sector externo afectará a la industria repostera-panificadora. Actualmente la harina es subsidiada en el Ecuador y si se mantiene de esa manera sería un gran beneficio para el negocio, ya que no existiría gran variación en los costos.

Si el negocio se viera afectado por la subida de precios, se deberán tomar medidas con respecto a lo que esté afectando los ingresos, como por ejemplo disminuir el gramaje del producto.

La competencia que existe en la ciudad de Cuenca es media, ya que como se mencionó previamente existe un solo local de postres personalizados pero varios locales sin tienda física que se manejan bajo pedido, es por esto que el negocio tendría muy buena aceptación al establecerse como negocio físico ya que satisficiera gran parte de las necesidades del mercado local. En Cuenca la mayoría de los eventos están solicitando este tipo de postres personalizados y se les hace más confiable pedirlos a una empresa establecida que a una persona que los elabora bajo pedido. Para ello se deberá habilitar un ambiente cómodo y adecuado para la satisfacción del cliente, contando con personal capacitado y ofreciendo productos siempre de buena calidad.

2.13. Competencias necesarias para emprender

La autora está estudiando ingeniería de producción y operaciones por lo que tiene conocimiento de cómo implementar un negocio rentable, si bien la autora no es repostera ella cuenta con conocimiento sobre postres decorados, ya que ha tomado cursos de pastelería profesional con todo tipo de decoraciones y posee certificados de ello. Por esta razón existe un conocimiento alto sobre cómo manejar los alimentos y la calidad que estos deben poseer a la hora de entregarlos al cliente.

2.14. Apoyos necesarios para emprender

Son apoyos de personas especializadas que pueden ayudar a la realización del emprendimiento. Para el caso de la empresa V cakes estos son los apoyos que necesitará:

Contador:

C.P. Claudio Chillogallo

Puesto: Consultor

Teléfono: 0984660926

Comercial:

Ingeniera Eulalia Delgado

Puesto: Gerente de ventas

Teléfono: 0999743480

Diseño/Imprenta:

Lic. Gabriela Acosta

Puesto: Diseñadora grafica

Teléfono: 2376545

Ingeniero de Producción:

Ingeniera Liliana Castañeda

Puesto: Gerente de producción

Teléfono: 0999266777

Mercadólogo:

Ingeniero Jorge Vargas

Puesto: Gerente de mercadeo

Teléfono: 0999952924

Técnico (especialista):

Ingeniero José Ochoa

Puesto: Gerente general

Teléfono: 0999741820

Agente de seguros:

Ingeniero Santiago Jaramillo (TECNISEGUROS)

Puesto: Agente de seguros

Teléfono: 0999745384

Abogado:

Dr. Luis Vintimilla

Puesto: Abogado particular

Teléfono: 2836171

CAPÍTULO 3

MERCADOTECNIA

En este capítulo se realizará una investigación comercial, en la cual se determinará el mercado total, el consumo aparente, la demanda potencial y la participación de la competencia para poder proceder a realizar un estudio de mercado que permita obtener información del cliente; con dicha información se podrá fijar el precio del producto y realizar la promoción del mismo. Posteriormente se determinará el canal de distribución y los puntos de venta de los productos que la empresa ofrecerá. Finalmente se elaborará una estrategia de introducción al mercado, teniendo en cuenta los riesgos y oportunidades para en lo posterior poder gestionar las ventas.

3.1. Objetivos

Los objetivos para este capítulo serán los siguientes:

- Obtener datos e información sobre la demanda y la oferta mediante fuentes secundarias y mediante un estudio de mercado obtener información de fuentes primarias.
- Establecer la política de precios y fijar los precios
- Realizar mecanismos de promoción del producto y la empresa
- Determinar el canal de distribución que la empresa tendrá
- Proponer la estrategia de introducción al mercado.
- Analizar los riesgos y oportunidades de mercado
- Gestionar las ventas

3.2. Investigación comercial

En esta sección se obtendrá información de fuentes secundarias sobre la demanda de los productos, el interés que los clientes tienen hacia estos y las necesidades que el cliente tiene para poder saber cómo satisfacerlas.

3.2.1. Mercado total

Se procede a elaborar una tabla de segmentación para poder visualizar y analizar de mejor manera la población a la que el negocio deberá enfocarse.

Tabla 8: Segmentación

Variable	Rango	Justificación
Edad	5 - 79	La empresa brindará productos para todas las personas
Sexo	Masculino - Femenino	Los productos son para todas las personas
Nivel socio económico	Medio - Medio alto - Alto	El precio
Nivel de instrucción	Primario	Requerimiento para saber de postres
Características de vivienda	Todos los servicios	Es para personas de la ciudad
Unidad geográfica	Mercado local: Cuenca	Los productos estarán orientados al mercado local
Tipo de población	Urbana	Se genera mayor demanda del producto
Grupos de referencia	Amigos, familiares	Influyen en la decisión de compra
Personalidad	Cualquiera	Cualquier persona los puede consumir
Cultura	Moderna	No son postres tradicionales
Motivos de compra	Deseo, impulso, necesidad	Actualmente se usan para eventos y regalos, no son de la canasta básica
Frecuencia de uso	Frecuente	Existen eventos todas las semanas
Ocasión de uso	Regular	Son postres que las personas consumen cuando tienen algo específico
Tasa de uso	Alta	Una gran parte de la población está dispuesta al cambio de postres
Lealtad	Compartida	Existe competencia
Disposición de compra	Dispuestos	Por las necesidades que satisfacen los productos personalizados

Fuente: Autora

Una vez realizada la tabla de segmentación, se procede a obtener los datos necesarios para posteriormente realizar la razón en cadena.

Según los datos obtenidos del INEC, se obtiene que la población en Cuenca segmentada en hombres y mujeres entre 5-79 años de edad en la zona urbana es de 295018 habitantes.

El nivel socio económico de clase media, media alta, alta en Cuenca, según el INEC es del 11,2%.

Se calcula el total de hombres y mujeres de la clase media, media alta y alta que están en un rango de edad de 5-79 años en la zona urbana de la Ciudad de Cuenca, este es la multiplicación de 295018 x 11,2%. Donde se obtiene que la población segmentada para la empresa es de 33042 habitantes.

3.2.2. Consumo aparente

Al tener los datos necesarios se procede a realizar la razón en cadena. Esta ayudará a determinar el consumo aparente que la empresa tendrá. Para eso se establecen 4 puntos que determinarán el consumo aparente a partir de la población previamente segmentada para la empresa.

Los datos que se empelaran a continuación para la razón en cadena son obtenidos de la pastelería Oporto, la cual esta implementada como negocio en la ciudad de Cuenca.

RAZÓN EN CADENA

Perfil apropiado (70%): **23129 Habitantes**

Del total de la población que ya está previamente segmentada (33042 habitantes) solo el 70% de esta cumple con el perfil apropiado para adquirir los productos de la empresa V cakes, ya que al tener vivienda, estar económicamente estables y vivir en el medio moderno donde se dan los eventos personalizados, son más propensos a adquirir los productos que la empresa les ofrecerá.

A quienes les gusta adquirir postres personalizados para sus eventos o regalos para personas específicas (80%): **18503 Habitantes**

De los 23129 habitantes al 80% le gusta mucho las decoraciones en los postres ya que estos pueden ser al gusto del cliente, ellos sienten satisfacción al personalizar un postre al gusto y deseo de ellos mismos.

A quienes les gustan los productos que la empresa ofrecerá (30%): **5551 Habitantes**

El valor es bajo debido a que la marca no es muy conocida en el mercado local ya que solo se ha manejado con productos bajo pedido y no como empresa aun.

**Quienes estarían dispuestos a comprar productos de la empresa V cakes (40%):
2220 Habitantes**

De los 5551 habitantes el 40% está dispuesto a comprar debido a que existe competencia local.

Por lo tanto obtenemos que el consumo aparente de la empresa V cakes son de 2220 personas que estarían dispuestos a consumir los productos que la empresa ofrecerá.

3.2.3. Demanda potencial

Para calcular la demanda se hará uso de la siguiente formula: $Q = p \times q \times n$, en donde:

Q = Demanda

p = Precio

q = # de veces que se compra anualmente

n = # de personas q compran

En promedio los productos que la empresa V cakes ofrecerá oscilan entre los \$ 120,00 por evento, ya que se analizó desde lo más económico, que son los popcakes hasta lo más caro que son las tortas personalizadas.

El número de veces que una persona compra postres personalizados es de 4 veces al año. Este dato es obtenido de la pastelería Oporto y de los pedidos previos que V cakes ha tenido hasta la fecha.

El número de personas que comprarán productos de la empresa V cakes es de 2220 aproximadamente.

$$Q = p \times q \times n$$

$$Q = 120 \times 4 \times 2220$$

$$Q = \$10.656,00$$

Se obtiene una demanda anual de productos de la empresa V cakes aproximadamente de \$10.656,00. Con este resultado se aplicarán las estrategias necesarias para lograr los objetivos planteados.

3.2.4. Participación de mercado de la competencia

En la siguiente tabla se mostrarán los competidores que la empresa V cakes tendrá al entrar al mercado. Los datos del porcentaje de la participación son obtenidos de la pastelería Oporto.

Tabla 9: Participación de mercado

Nombre del competidor	Ubicación	Principal ventaja	% de participación en el mercado
Oporto	Cuenca	Es conocido en el mercado local	40%
Fraiche pastelería	Cuenca	Se dedica a los cupcakes	5%
Pastelate	Cuenca	Tortas personalizadas grandes	20%
Le postré	Cuenca	Buen manejo del fondant	10%
Dulce deleite Pastelería	Cuenca	Buen manejo del fondant	15%
Qué coman Pasteles	Cuenca	Buen manejo del fondant y buen gusto	10%

Fuente: Autora

Se determinaron los competidores con sus respectivas ventajas y participación en el mercado, para posteriormente tener en cuenta esa información y que la empresa pueda posicionarse de buena manera en el mercado.

3.3. Estudio de mercado

En esta sección se obtendrá información de fuentes primarias sobre el mercado meta, mediante una encuesta que permita analizar e interpretar los resultados que se obtengan.

3.3.1. Información a obtener del cliente

Como se determinó previamente, los postres personalizados serán los productos que la empresa V cakes ofrecerá. Se deberá obtener información para conocer:

Si su respuesta es negativa, agradecemos mucho su atención.

2. ¿Prefiere los postres decorados o los postres tradicionales?

- a) Decorados
- b) Tradicionales

3. ¿Qué es lo que más le importa al momento de comprar un postre personalizado?

- a) Sabor
- b) Decoración
- c) Tamaño
- d) Presentación

4. ¿Con que frecuencia consumiría un postre personalizado?

- a) Diario
- b) Una vez por semana
- c) Mensual
- d) Anual
- e) Otro

Si su respuesta fue otro, especifique cual _____

5. ¿Con que frecuencia compraría un postre personalizado?

- a) Diario
- b) Una vez por semana
- c) Mensual
- d) Anual
- e) Otro

Si su respuesta fue otro, especifique cual _____

6. ¿Qué precio estaría dispuesto a pagar por porción de una torta personalizada?

- a) De \$1,00 a \$1,50
- b) De \$2,00 a \$2,50
- c) De \$3,00 o más

7. ¿Qué precio estaría dispuesto a pagar por un cupcake personalizado?

- a) De \$1,00 a \$1,50
- b) De \$2,00 a \$2,50
- c) De \$3,00 o más

8. ¿Qué precio estaría dispuesto a pagar por una galleta personalizada?

- a) De \$ 0,70 o \$0,90
- b) De \$1,00 a \$1,20
- c) De \$1,50 o más

9. ¿Qué precio estaría dispuesto a pagar por un popcake personalizado?

- a) De \$ 0,70 o \$0,90
- b) De \$1,00 a \$1,20
- c) De \$1,50 o más

10. ¿Cuántas tortas personalizadas estaría dispuesto a comprar por mes?

- a) 1
- b) 2
- c) 3
- d) 4
- e) Más

Si su respuesta fue más, especifique cuantas _____

11. ¿Cuántos cupcakes personalizados estaría dispuesto a comprar por mes?

- a) 4
- b) 6
- c) 12
- d) 15
- e) 30
- f) 50
- g) Más

Si su respuesta fue más, especifique cuantos _____

12. ¿Cuántas galletas personalizadas estaría dispuesto a comprar por mes?

- a) 10

- b) 15
- c) 20
- d) 30
- e) Más

Si su respuesta fue más, especifique cuantas _____

13. ¿Cuántos popcakes personalizados estaría dispuesto a comprar por mes?

- a) 10
- b) 15
- c) 20
- d) Más

Si su respuesta fue más, especifique cuantas _____

14. ¿En qué ocasión o circunstancia adquiriría postres personalizados?

- a) Cumpleaños
- b) Aniversarios
- c) Matrimonios
- d) Graduaciones
- e) Primeras comuniones
- f) Bautizos
- g) Otro

Si su respuesta fue otro, especifique cual _____

SE LE AGRADECE SU COLABORACIÓN

3.3.3. Aplicación de la encuesta

Lo siguiente que se realiza es definir la pregunta de estratificación la cual es:

- ¿Le gustaría consumir postres personalizados (tortas, galletas, cupcakes y popcakes decoradas al gusto del cliente)?

Siendo esta la pregunta número uno de la encuesta, la misma que servirá para realizar el cálculo del tamaño de la muestra, en donde se hicieron 30 encuestas piloto y al tabular los datos enfocándose solo a la pregunta de estratificación se obtuvo lo siguiente:

Respuesta:

28 personas respondieron SI y 2 Respondieron NO

Tabla 10: Respuestas

Si	No
28 (93,33%)	2 (6,67%)

Fuente: Autora



Figura 1: Respuestas de consumidores

Fuente: Autora

Aplicando la fórmula del tamaño de muestra que es:

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

En donde:

n, es el tamaño de la muestra

Z, es el nivel de confianza

e, es el margen de error

p, es el número de personas que respondieron si

q, es el número de personas que no

N, son los clientes potenciales de acuerdo a la razón en cadena

Con los siguientes valores se aplica la fórmula:

N: 2220

Z: 1,96 (con un 95% de confianza)

p: 93,33% (0,9333)

q: 6,67% (0,0667)

e: 0,05

Se obtiene que:

$n = 91,745 \approx 92$ personas que debemos encuestar

El cálculo realizado indica que se deberán realizar un total de noventa y dos encuestas.

3.3.4. Procesamiento de la información

Una vez establecido el número de encuestas se procede a realizarse las mismas y así obtener datos.

Según las 92 encuestas realizadas se obtuvo lo siguiente:

1. **¿Le gustan los postres personalizados (tortas, galletas, cupcakes y popcakes decoradas al gusto del cliente)?**



Figura 2: Pregunta uno

Fuente: Autora

2. ¿Prefiere los postres decorados o los postres tradicionales?

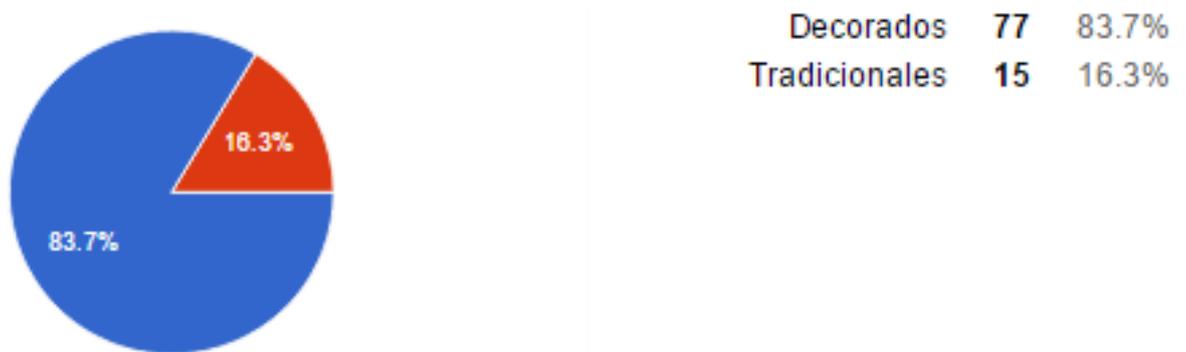


Figura 3: Pregunta dos

Fuente: Autora

3. ¿Qué es lo que más le importa al momento de comprar un postre personalizado?

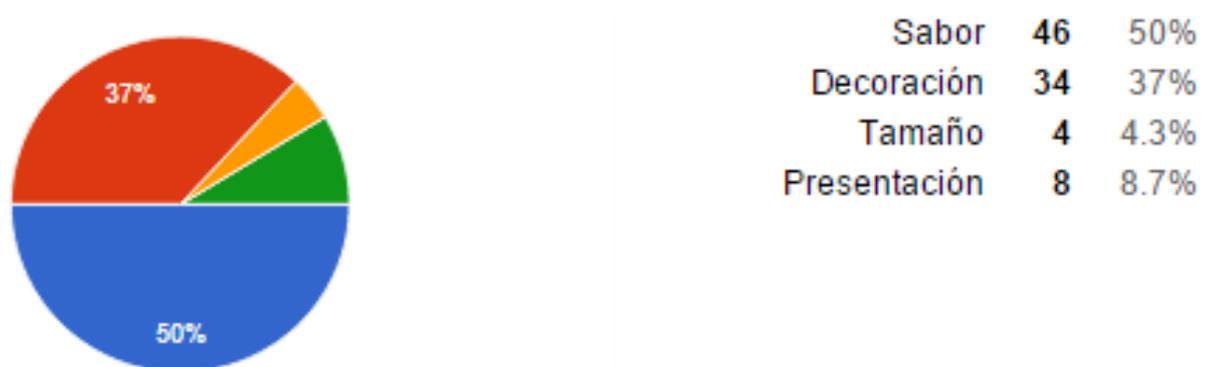
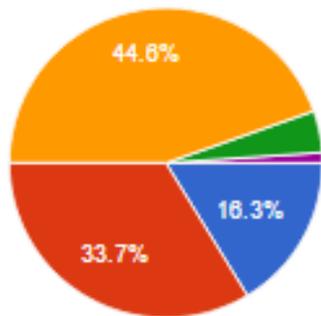


Figura 4: Pregunta tres

Fuente: Autora

4. ¿Con que frecuencia consumiría un postre personalizado?

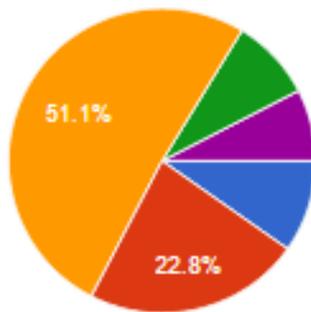


Diario	15	16.3%
Una vez por semana	31	33.7%
Mensual	41	44.6%
Anual	4	4.3%
Otro	1	1.1%

Figura 5: Pregunta cuatro

Fuente: Autora

5. ¿Con que frecuencia compraría un postre personalizado?

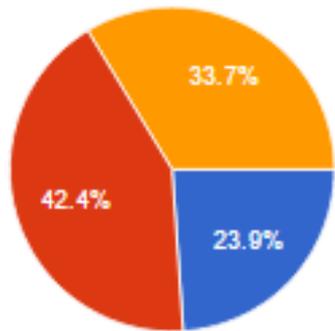


Diario	9	9.8%
Una vez por semana	21	22.8%
Mensual	47	51.1%
Anual	8	8.7%
Otro	7	7.6%

Figura 6: Pregunta cinco

Fuente: Autora

6. ¿Qué precio estaría dispuesto a pagar por porción de una torta personalizada?

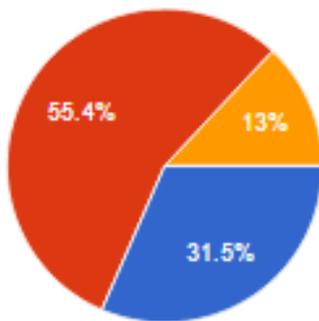


De \$1,00 a \$1,50	22	23.9%
De \$2,00 a \$2,50	39	42.4%
De \$3,00 o más	31	33.7%

Figura 7: Pregunta seis

Fuente: Autora

7. ¿Qué precio estaría dispuesto a pagar por un cupcake personalizado?

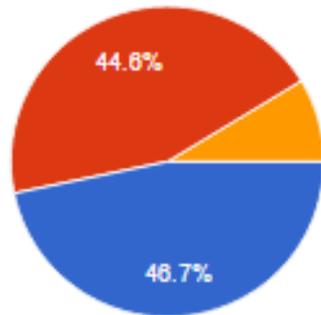


De \$1,00 a \$1,50	29	31.5%
De \$2,00 a \$2,50	51	55.4%
De \$3,00 o más	12	13%

Figura 8: Pregunta siete

Fuente: Autora

8. ¿Qué precio estaría dispuesto a pagar por una galleta personalizada?

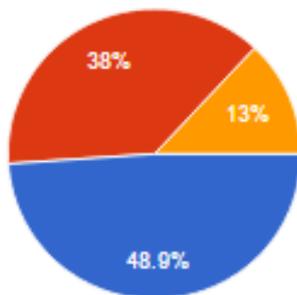


De \$0,70 a \$0,90	43	46.7%
De \$1,00 a \$1,20	41	44.6%
De \$1,50 o más	8	8.7%

Figura 9: Pregunta ocho

Fuente: Autora

9. ¿Qué precio estaría dispuesto a pagar por un popcake personalizado?

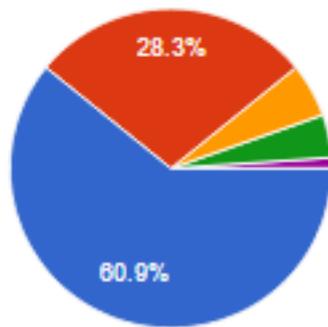


De \$0,70 a \$0,90	45	48.9%
De \$1,00 a \$1,20	35	38%
De \$1,50 o más	12	13%

Figura 10: Pregunta nueve

Fuente: Autora

10. ¿Cuántas tortas personalizadas estaría dispuesto a comprar por mes?

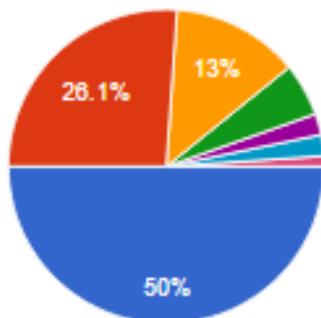


1	56	60.9%
2	26	28.3%
3	5	5.4%
4	4	4.3%
Otro	1	1.1%

Figura 11: Pregunta diez

Fuente: Autora

11. ¿Cuántos cupcakes personalizados estaría dispuesto a comprar por mes?



4	46	50%
6	24	26.1%
12	12	13%
15	5	5.4%
30	2	2.2%
50	2	2.2%
Otro	1	1.1%

Figura 12: Pregunta once

Fuente: Autora

12. ¿Cuántas galletas personalizadas estaría dispuesto a comprar por mes?



Figura 13: Pregunta doce

Fuente: Autora

13. ¿Cuántos popcakes personalizados estaría dispuesto a comprar por mes?



Figura 14: Pregunta trece

Fuente: Autora

14. ¿En qué ocasión o circunstancia adquiriría postres personalizados?

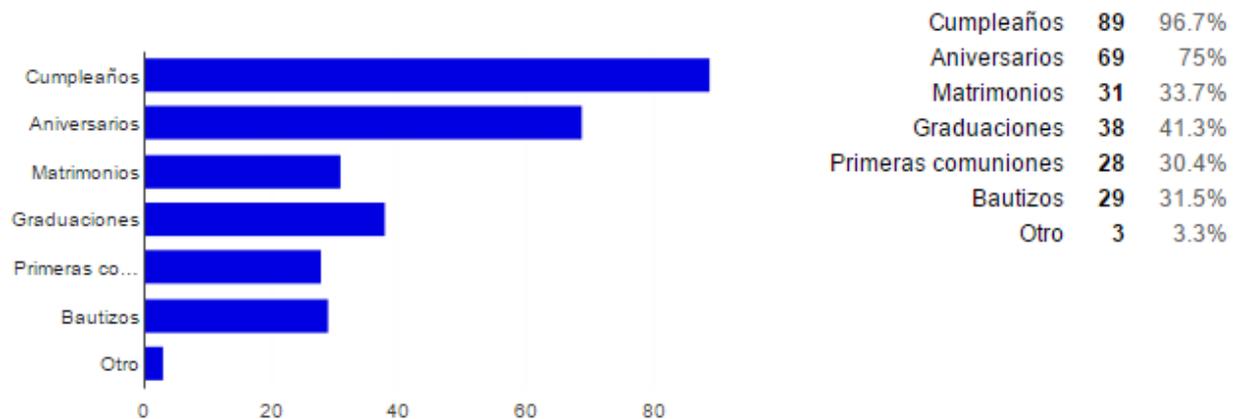


Figura 15: Pregunta catorce

Fuente: Autora

El 92,4% de personas estarían dispuestas a consumir postres personalizados. De estas el 83,3% prefieren los postres decorados.

Al momento de comprar un postre personalizado lo que más le importa al cliente es el sabor, seguido de la decoración del mismo.

El 44,6% de los clientes consumirían postres personalizados con una frecuencia mensual y el 51,1% de estos los comprarían con una frecuencia mensual.

El 42,4% de los consumidores estarían dispuestos a pagar \$2,00 o \$2,50 por una porción de torta personalizada, el 55,4% de estos estarían dispuestos a pagar \$2,00 a \$2,50 por un cupcake personalizado, el 46,7% de los consumidores estarían dispuestos a pagar \$0,70 a \$0,90 por una galleta personalizada y el 48,9% de estos estarían dispuestos a pagar \$0,70 a \$0,90 por un popcake personalizado.

El 60,9% de los clientes estarían dispuestos a comprar 1 torta por mes, el 50% de los clientes estarían dispuestos a comprar 4 cupcakes por mes, el 72,8% de los clientes estarían dispuestos a comprar 10 galletas por mes y el 79,3% de los clientes estarían dispuestos a comprar 10 popcakes por mes.

La mejor ocasión por la que los clientes adquirirían postres personalizados sería en los cumpleaños con un porcentaje de 96,7%, seguidos de aniversarios, graduaciones, matrimonios, bautizos y por último primeras comuniones.

Por lo tanto la empresa se deberá enfocar en realizar productos de buen sabor con una buena decoración que satisfaga al cliente. Teniendo en cuenta que los pedidos vendrán en mayor parte, cuando se trate de un cumpleaños.

Con base a las 92 encuestas realizadas, se obtuvo que el 92,4% de personas estarían dispuestas a consumir postres personalizados. Dentro de la población segmentada que es de 2220 clientes potenciales, tenemos que:

$$X = (2220 * 92,4\%) / 100\%$$

X= 2051 personas que consumirán postres personalizados.

Tenemos 2051 personas que posiblemente podrían comprar los productos que la empresa V cakes ofrecerá.

3.4. Precio del producto

En esta sección se determinarán la política de precios que la empresa V cakes deberá manejar y los costos necesarios que se tendrán para así poder fijar los precios de manera correcta y hacer que el cliente pueda tener una buena percepción sobre el producto final.

3.4.1. Política de precios

Los precios de los productos que la empresa V cakes ofrecerá serán bastante similares a los de los competidores, ya que la diferencia se deberá marcar en la calidad del producto. También se tendrán promociones especiales, por ejemplo, promociones para el día de la madre y el día del padre, que consistirán en pague uno lleve dos.

3.4.2. Fijación de precios

Los precios a continuación se establecerán con respecto al producto estrella de la empresa V cakes, que serán las tortas personalizadas.

Las siguientes dos tabla muestran los costos variables en cuanto a materia prima y a la torta personalizada como tal:

Tabla 11: Materia prima

Materia Prima			
	Unidades	Peso (gramos)	Precio
Mantequilla		5000	\$ 12,25
Azúcar		2000	\$ 1,80
Huevos	12	723	\$ 2,16
Harina		4000	\$ 1,76
Bicarbonato		746,55	\$ 2,00
Sal		2000	\$ 0,49
Leche		1030	\$ 0,79
Extracto de vainilla		50	\$ 1,45
Cocoa		440	\$ 2,33
Manjar		500	\$ 2,41
Fondant		1000	\$ 10,00
Azúcar impalpable		500	\$ 0,95
Base	1		\$ 0,20
Empaque	1		\$ 1,45
Total			\$ 40,04

Fuente: Autora

La siguiente tabla muestra los costos variables de una torta personalizada de chocolate de 2839,8 g, es decir para 20 porciones.

Tabla 12: Materia prima torta de chocolate

Torta de chocolate de 2839,8 g			
	Unidades	Peso (gramos)	Precio
Mantequilla		370	\$ 0,91
Azúcar		280	\$ 0,25
Huevos	2	122	\$ 0,36
Harina		140	\$ 0,06
Bicarbonato		4,6	\$ 0,01
Sal		4,6	\$ 0,001
Leche		296	\$ 0,23
Extracto de vainilla		12,6	\$ 0,37
Cocoa		60	\$ 0,32
Manjar		500	\$ 2,41
Fondant		500	\$ 5,00
Azúcar impalpable		550	\$ 1,05
Base	1		\$ 0,20
Empaque	1		\$ 1,45
Total			\$ 12,61

Fuente: Autora

La tabla a continuación muestra los costos fijos que se tendrán en el local de la empresa V cakes:

Tabla 13: Costos fijos

Costos fijos mensuales	
Renta	\$ 500,00
Agua	\$ 6,00
Teléfono	\$ 10,00
Gas	\$ 6,00
Sueldos	\$ 841,32
Total	\$ 1.363,32

Fuente: Autora

Obtenemos un total de \$12,61 para la elaboración de la torta y un total de \$1.363,32 mensuales en costos fijos, los cuales serían \$340, 83 semanales.

Según las encuestas los consumidores estarían dispuestos a pagar por una porción de torta entre \$2,00 o \$2,50 y la competencia tiene los precios en esos rangos similares. Es por eso que se decide que una porción de torta personalizada deberá costar \$2 con

una decoración sencilla y \$2,50 cuando tiene una decoración más elaborada. Lo que quiere decir que la torta personalizada de 20 porciones tendrá un costo entre \$40 y \$50 dependiendo el tipo de decoración.

Por lo tanto el punto de equilibrio (CF/ (PV-CV)) de la empresa estará entre:

- $\$1.363,32/(\$40-\$12,61)= \$49,77$ → **Punto de equilibrio con decoración sencilla**
- $\$1.363,32/(\$50-\$12,61)= \$36,46$ → **Punto de equilibrio con decoración compleja**

3.5. Promoción del producto

En esta sección se gestionaran aspectos claves para persuadir al cliente de que escoja productos de la empresa V cakes.

Se considerarán 5 aspectos, los cuales son:

- Publicidad
- Promoción de ventas
- Marcas
- Etiquetas
- Empaque

Publicidad: se deberán realizar actividades BTL, que estarán cerca del punto de venta, como por ejemplo: bicicletas con mensajes publicitarios que circulen cerca del lugar. También se repartirán flyers por la ciudad para que la gente sepa que existe el negocio.

Se hará uso de Facebook y Twitter ya que son los medios sociales más importantes que permiten a la empresa interactuar con el cliente.

Promoción de ventas: estas son promociones que se aplicarán el momento que el cliente realice una compra. Se darán muestras gratuitas al momento de lanzar un nuevo sabor y se regalará una docena de cupcakes por la compra superior a los \$300.

Marcas: la marca con la que los productos se identificarán será con el nombre de la empresa: “V cakes”, ya que de esa manera se da a conocer el nombre del negocio y así puede establecerse como marca en un futuro.

Etiquetas: las etiquetas con las que los productos se entregarán son con el posible logo de la empresa, sin indicaciones en especial ya que son productos para consumir al momento de la entrega, y con los números de contacto para pedidos.



Figura 16: Etiqueta

Fuente: Marlene Romero (Scrap House)

Empaque: Las tortas se entregarán en porta tortas, pero cuando son grandes estas se entregarán en una tabla decorada ya que debe soportar el peso de la torta, los cupcakes se entregarán en porta cupcakes, las galletas en pequeñas cajitas y los popcakes incrustados en espuma Flex decorada ya que estos deben estar firmes.

3.6. Canal de distribución y puntos de venta

Los productos que la empresa V cakes ofrecerá, se venderán en el local que se implemente. Los productos serán realizados en el local de manera que la distribución que se tendrá será directa al cliente. El canal de distribución será el siguiente:

Productor → Cliente

Es una distribución muy básica ya que son productos comestibles, sin franquicias de por medio. El cliente va a la tienda, hace su pedido y se le entregará el producto ordenado en el momento que lo necesite.

3.7. Estrategia de introducción al mercado

Los productos se distribuirán en el local de la empresa que estará ubicado en el centro de la ciudad de Cuenca. Se realizarán volantes que serán repartidos en bicicletas con el logo de la empresa por todo el perímetro cercano del local. Para dar a conocer los productos se otorgarán muestras pequeñas gratis de prueba para que el cliente conozca los productos y las maneras de decoración de estos. Por la inauguración se dará el 50% de descuento en pedidos realizados ese día.

El costo de volantes en papel bond de 14 cm X 20,4 cm, es de \$0,50 por unidad. Se harán 500 volantes. El costo de estos será de \$250.

3.8. Riesgos y oportunidades de mercado

Se deberán contemplar todos los posibles riesgos y oportunidades que la empresa V cakes tendrá.

A continuación se detallarán los posibles riesgos con sus respectivas acciones para evitarlos o superarlos y las oportunidades que se deberán tener en cuenta.

Riesgos y acciones a realizar:

- Que la gente prefiera postres tradicionales y no personalizados. Si esto pasa se deberá hacer una demostración de que los postres personalizados pueden satisfacer con mayor éxito la necesidad del cliente. Realizando maquetas de los productos y tenerlos permanentemente en exhibición, para que el cliente sepa lo que es personalizar un postre.
- La competencia puede copiar diseños propios de la empresa V cakes, ya que por ejemplo cuando un consumidor ve una torta con un tipo de decoración

específica, este la ordena igual a la que vio. Para evitar eso deberá ser necesario establecer un tipo de decoración insignia para que el cliente y la competencia sepa que esa decoración es de la empresa V cakes.

- Que no se esté a la moda con las decoraciones que se proponen. Para eso existen varias revistas de repostería y páginas web actuales, de las cuales se deberá hacer uso frecuentemente para estar al tanto de las tendencias decorativas en ese momento y de esa manera poder siempre innovar.

Oportunidades:

- Son productos innovadores, por lo que se deberá aprovechar todas las ideas de diseño que el cliente proponga, para así poder realizar algo único en cada pedido.
- Son postres decorativos, por esta razón se necesitarán en gran parte de los eventos y fiestas que se realicen.
- Son productos con decoraciones totalmente comestibles, se deberá poner énfasis en eso al consumidor cada que realice un pedido.
- Se puede realizar cualquier forma de tortas, esta ventaja se deberá promocionar al máximo.

3.9. Gestión de las ventas

Las ventas que la empresa V cakes tendrá, serán manejadas en el local. El local tendrá productos disponibles para el consumo dentro del mismo, las ventas de estos productos se las realizará dentro de local, el cliente deberá cancelar el valor total en ese momento, estos productos se podrán consumir dentro del local o para llevar. A su vez se contará con las ventas bajo pedido, estas ventas se las realizará para los postres personalizados, ya que llevan tiempo y las ordenes se deben realizar mínimo con dos días de anticipación. El cliente deberá abonar la mitad del dinero del pedido y la otra mitad se cancelará el momento que el pedido es entregado.

Las ventas se las realizará en el local y mediante el celular ya sean por mensajes o llamadas, estas las podrán realizar todos los empleados del local.

3.10. Conclusiones

Un buen estudio de mercado es clave para el éxito de un negocio, ya que es el primer paso que se da y con base a eso se construye el mismo, es por esta razón que el estudio de mercado debe estar hecho de la mejor manera posible.

Este capítulo ayudó a la recopilación de toda la información necesaria para poder implementar el negocio, de esta manera se tiene un camino más definido hacia dónde ir. Con toda esa información se pueden empezar a realizar estrategias viables para que el negocio funcione, teniendo en cuenta los costos que se utilizarán para promocionarlo y los costos que se requerirán para elaborar los productos que la empresa V cakes ofrecerá.

CAPÍTULO 4

PRODUCCIÓN

En este capítulo se establecerán los procesos de producción con su respectivo diagrama de flujo para cada producto que la empresa V cakes ofrecerá y se determinará la tecnología, equipos e instalaciones necesarios para poder emprender.

Se establecerá el layout óptimo para que los procesos puedan fluir, así como se determinará la capacidad de producción, la materia prima, los insumos e inventarios necesarios.

Por último se planteará una estrategia de mejora continua que ayudará a que el negocio siga siempre brindando productos de calidad que satisfagan al cliente.

4.1. Objetivos

Los objetivos planteados para este capítulo son los siguientes:

- Definir procesos de producción del emprendimiento
- Analizar la tecnología
- Definir los equipos e instalaciones
- Establecer la distribución interna
- Determinar la capacidad de producción
- Definir la materia prima e insumos necesarios
- Determinar los inventarios
- Establecer una estrategia de mejora continua

4.2. Proceso de producción y diagrama de flujo

Se describirá el proceso de producción con su respectivo diagrama de flujo para elaborar los 4 productos que la empresa V cakes ofrecerá, este es un conjunto de todas las actividades que se llevarán a cabo para realizar el producto.

A continuación se muestra la descripción del proceso de producción con los diagramas de flujos de los productos:

Primero se adquiere la materia prima, una vez comprada se procede a realizar la receta.

Torta personalizada

Tabla 14: Proceso de producción de la torta

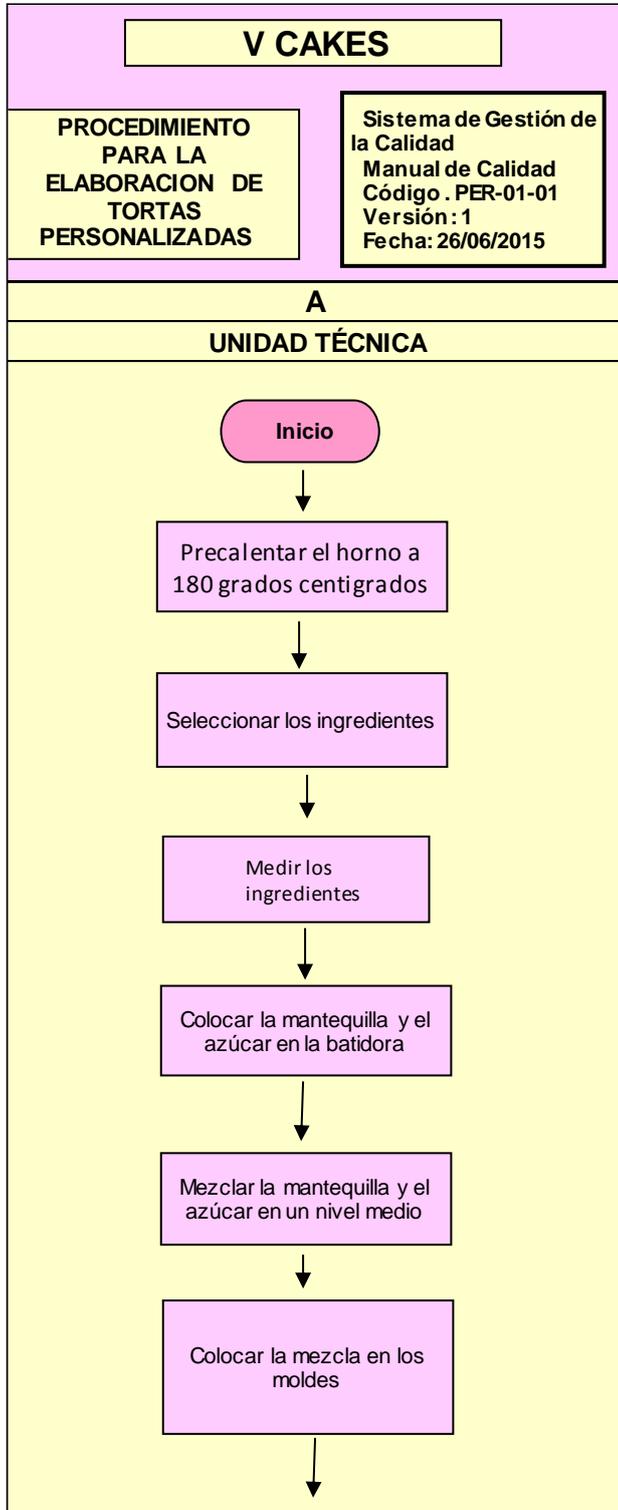
Torta personalizada de chocolate		
Orden	Actividades	Tiempo (min)
1	Medir todos los ingredientes y tenerlos listos para integrarlos	10
2	Colocar la mantequilla y el azúcar en la batidora	1
3	Mezclar la mantequilla y el azúcar en un nivel medio	4
4	Agregar los huevos en un nivel bajo mientras sigue mezclando	4
5	Agregar la harina junto con la sal, el bicarbonato y seguir mezclando	5
6	Agregar la leche junto con el extracto de vainilla y seguir mezclando	3
7	Agregar la cocoa en polvo y seguir mezclando	4
8	Batir hasta que todo esté bien integrado	4
9	Colocar la masa en un molde engrasado	5
10	Llevar al horno para que la masa se cocine	40
11	Dejar enfriar a temperatura ambiente	60
12	Desmoldar la torta	5
13	Colocarle el relleno	4
14	Cubrir la torta con crema de vainilla	6
15	Colocar el fondant sobre la torta untada con crema de vainilla	4
16	Realizar la decoración pedida por el cliente	120
17	Colocar la torta terminada en el porta tortas	5
Total		284

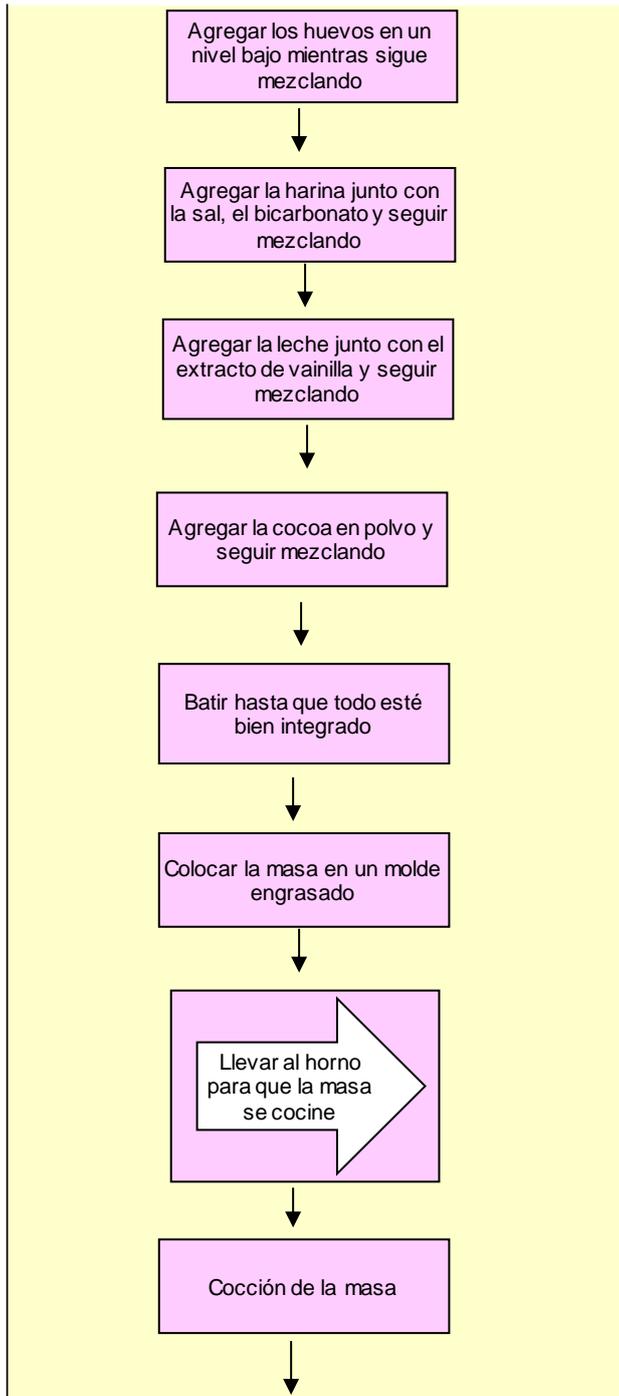
Fuente: Autora

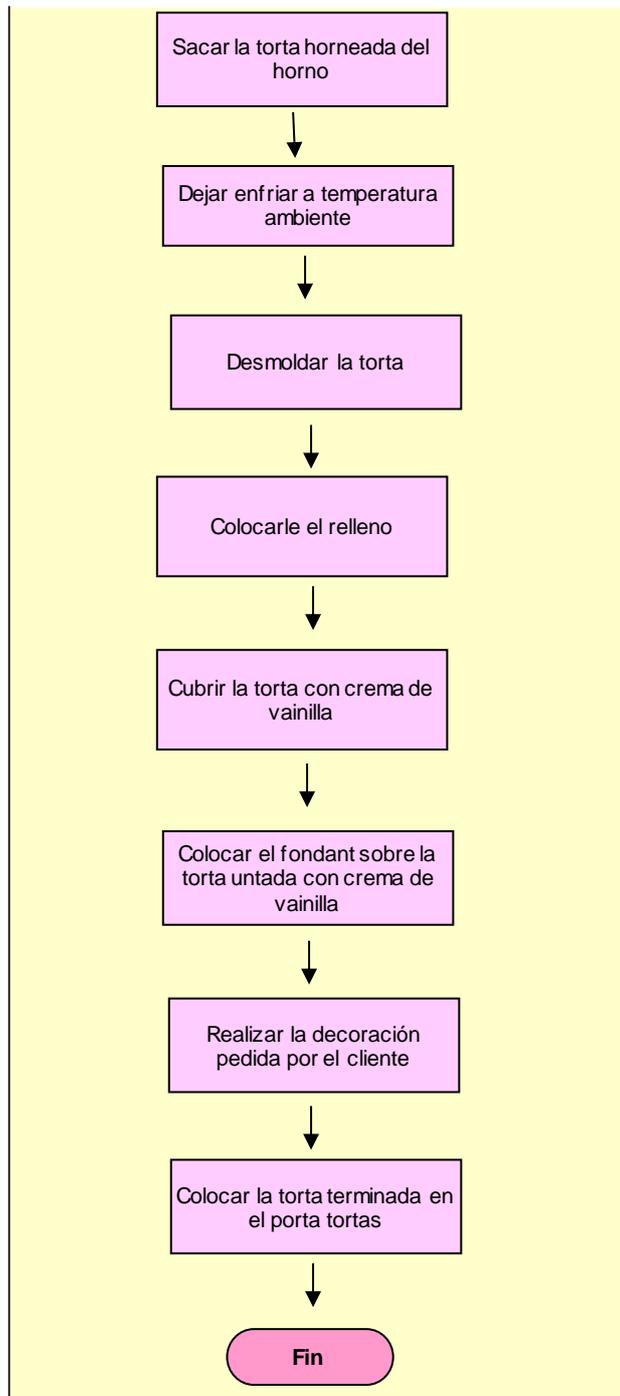
El tiempo total de proceso de elaboración es de 284 minutos, es decir 4 horas con 73 minutos.

La siguiente tabla muestra el diagrama de flujo del procedimiento para la elaboración de tortas personalizadas:

Tabla 15: Diagrama de flujo de la torta







Fuente: Autora

Con este diagrama de flujo se hace más fácil la visualización del proceso de las tortas personalizadas.

Cupcakes

Tabla 16: Proceso productivo de los cupcakes

Cupcakes personalizados		
Orden	Actividades	Tiempo (min)
1	Medir todos los ingredientes y tenerlos listos para integrarlos	10
2	Colocar la mantequilla y el azúcar en la batidora	1
3	Mezclar la mantequilla y el azúcar en un nivel medio	4
4	Agregar los huevos en un nivel bajo mientras sigue mezclando	4
5	Agregar la harina junto con la sal, el bicarbonato y seguir mezclando	5
6	Agregar la leche junto con el extracto de vainilla y seguir mezclando	3
7	Agregar la cocoa en polvo y seguir mezclando	4
8	Batir hasta que todo esté bien integrado	4
9	Colocar los pirotines en el molde para cupcakes	3
10	Colocar la masa en los pirotines	6
11	Llevar al horno para que la masa se cocine	18
12	Dejar enfriar a temperatura ambiente	10
13	Sacar los cupcakes del molde	4
14	Colocarle el relleno	5
15	Decorar los cupcakes con crema de vainilla	8
16	Decorar con fondant de acuerdo a lo que el cliente pida	60
17	Colocar los cupcakes terminados en los porta cupcakes	5
Total		154

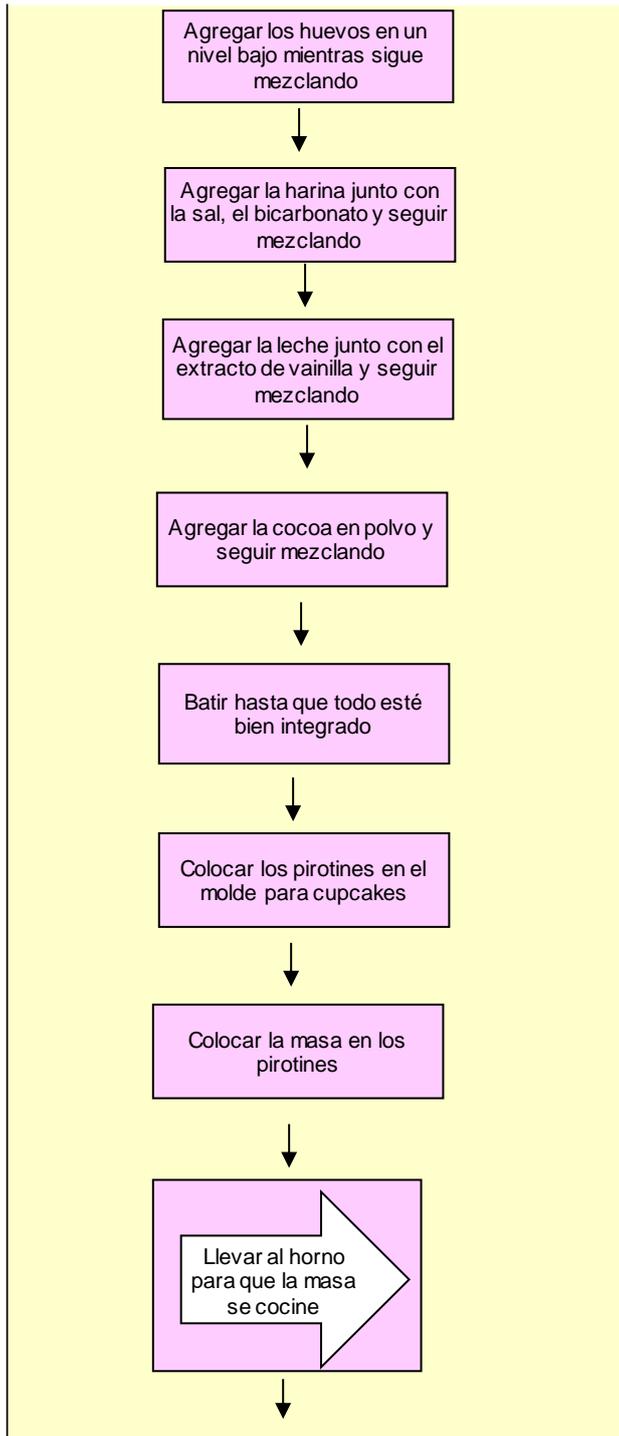
Fuente: Autora

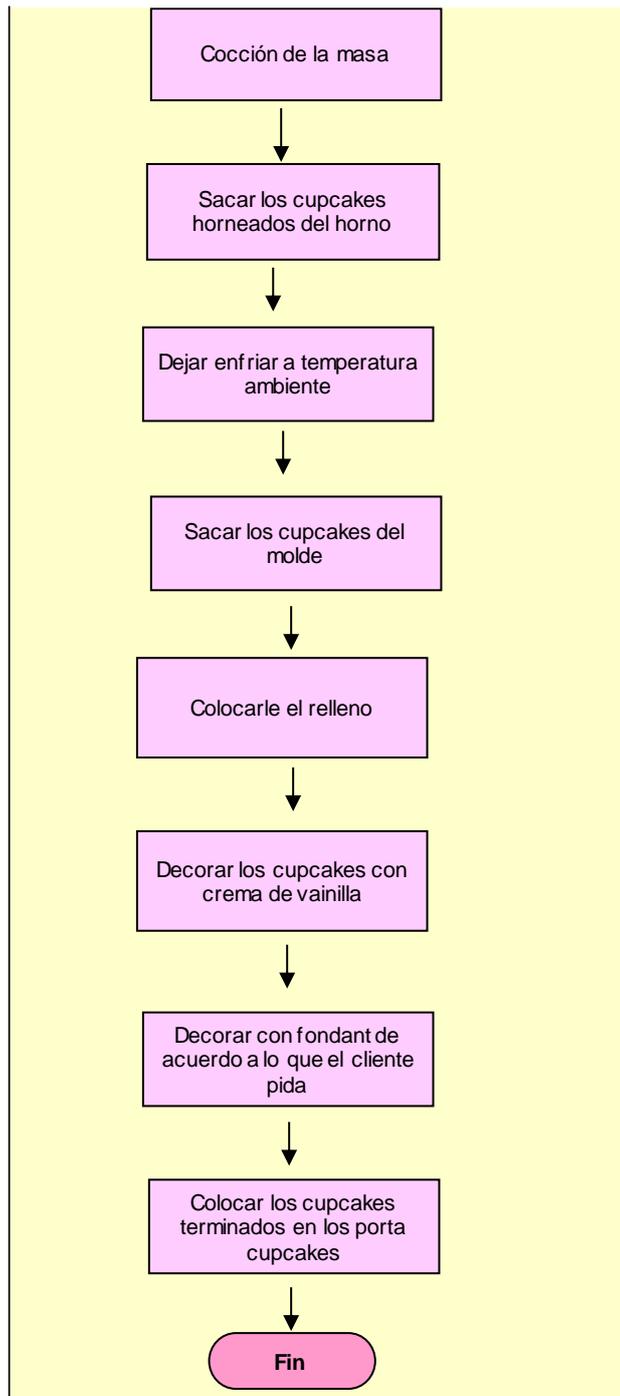
El tiempo total de proceso de elaboración es de 154 minutos, es decir 2 horas con 57 minutos.

La siguiente tabla muestra el diagrama de flujo del procedimiento para la elaboración de cupcakes personalizados:

Tabla 17: Diagrama de Flujo de los cupcakes







Fuente: Autora

Con este diagrama de flujo se hace más fácil la visualización del proceso de los cupcakes personalizados.

Galletas

Tabla 18: Proceso de producción de las galletas

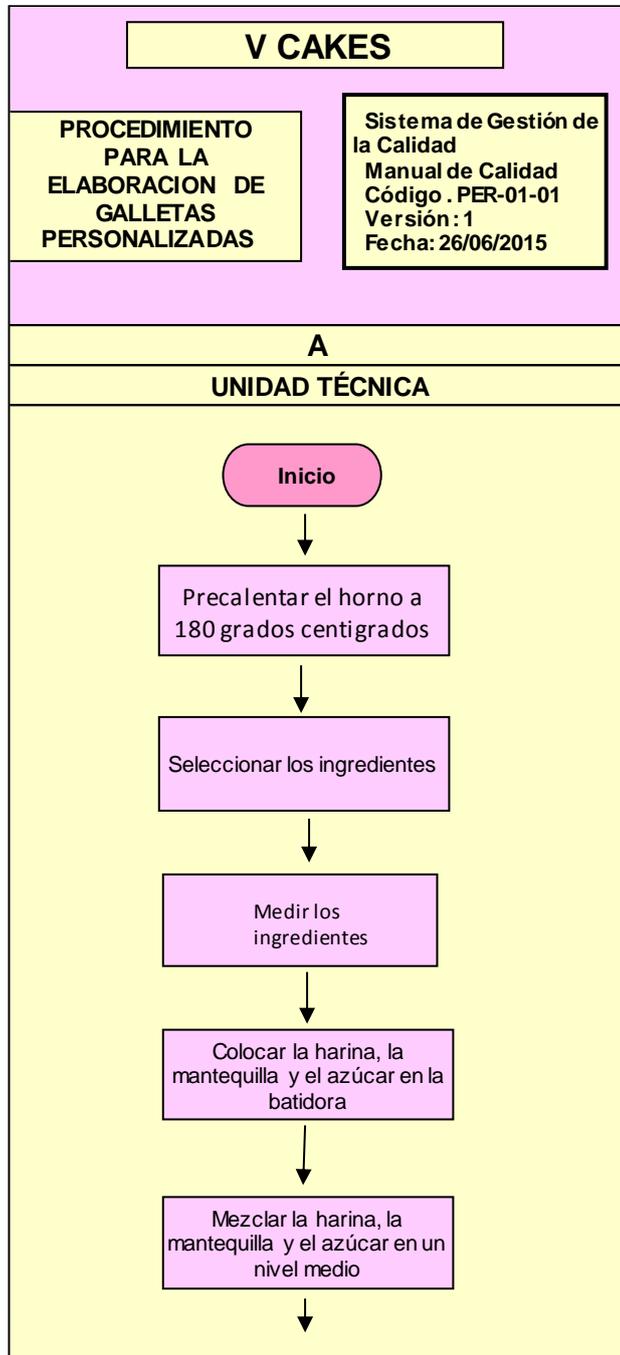
Galletas personalizadas		
Orden	Actividades	Tiempo (min)
1	Medir todos los ingredientes y tenerlos listos para integrarlos	10
2	Colocar la harina, la mantequilla y el azúcar en la batidora	3
3	Mezclar la harina, la mantequilla y el azúcar en un nivel medio	5
4	Agregar las yemas en un nivel bajo mientras sigue mezclando	4
5	Agregar el extracto de vainilla y seguir mezclando	8
6	Colocar papel engrasado en una bandeja para galletas	3
7	Amasar con un rodillo la masa de galletas y cortar la forma deseada	10
8	Colocar la masa con las formas en la bandeja	5
9	Llevar al horno para que la masa se cocine	10
10	Dejar enfriar a temperatura ambiente	15
11	Decorar las galletas con glasé real de acuerdo a lo que el cliente pida	60
12	Dejar enfriar a temperatura ambiente	120
13	Colocar las galletas en la caja para galletas	5
Total		258

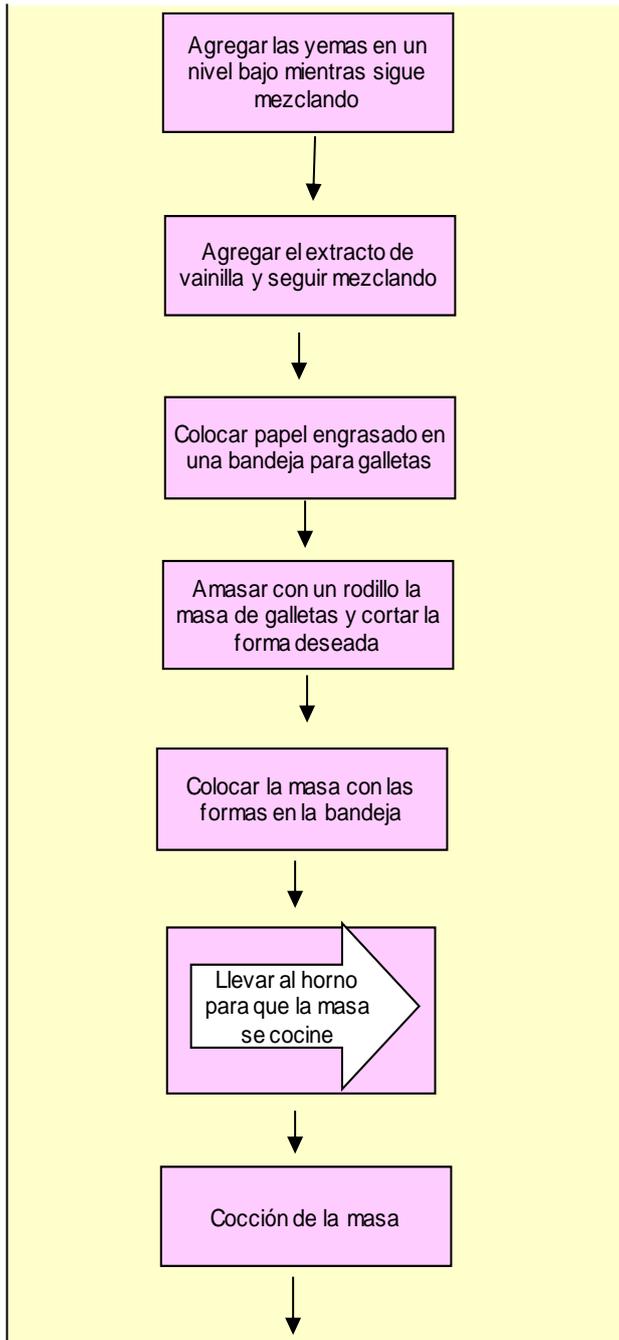
Fuente: Autora

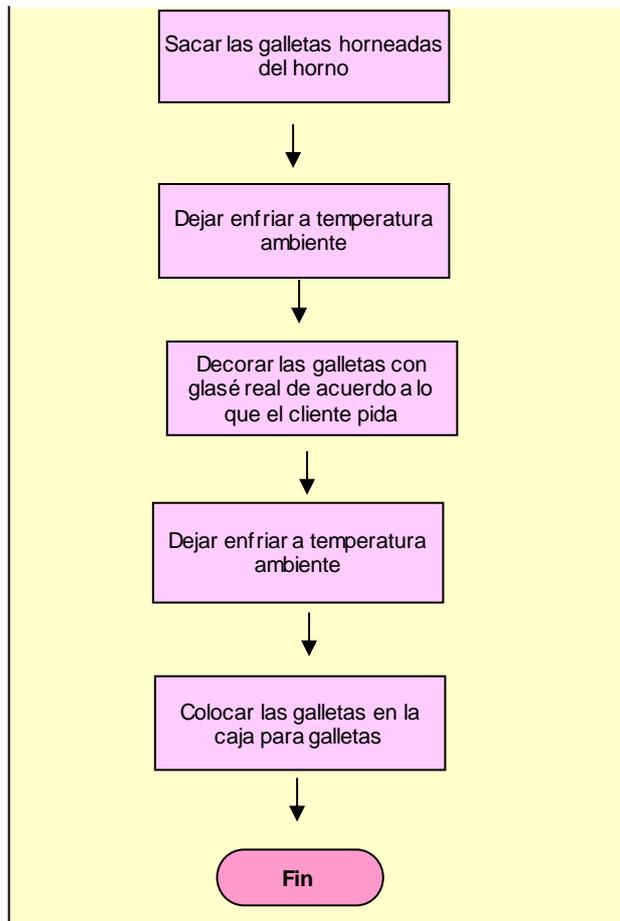
El tiempo total de proceso de elaboración es de 258 minutos, es decir 4 horas con 3 minutos.

La siguiente tabla muestra el diagrama de flujo del procedimiento para la elaboración de galletas personalizadas:

Tabla 19: Diagrama de flujo de las galletas







Fuente: Autora

Con este diagrama de flujo se hace más fácil la visualización del proceso de las galletas personalizadas.

Popcakes

Tabla 20: Proceso de producción de los popcakes

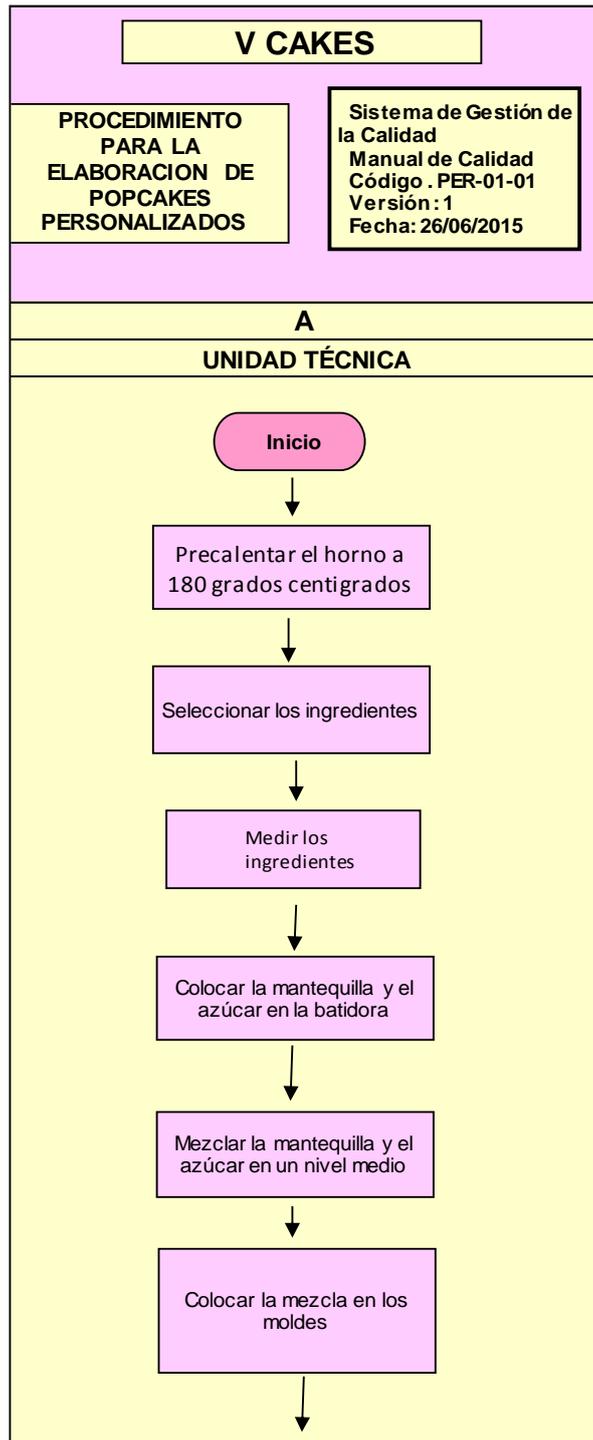
Popcakes personalizados		
Orden	Actividades	Tiempo (min)
1	Medir todos los ingredientes y tenerlos listos para integrarlos	10
2	Colocar la mantequilla y el azúcar en la batidora	1
3	Mezclar la mantequilla y el azúcar en un nivel medio	4
4	Agregar los huevos en un nivel bajo mientras sigue mezclando	4
5	Agregar la harina junto con la sal, el bicarbonato y seguir mezclando	5
6	Agregar la leche junto con el extracto de vainilla y seguir mezclando	3
7	Batir hasta que todo esté bien integrado	4
8	Colocar la masa en un molde engrasado	5
9	Llevar al horno para que la masa se cocine	40
10	Dejar enfriar a temperatura ambiente	60
11	Desmoldar la torta	5
12	Romper la torta en trocitos	5
13	Mezclar los trocitos con crema de vainilla	6
14	Formar bolitas	15
15	Incrustar un palito de plástico a cada bolita	15
16	Dejar enfriar en el refrigerador	60
17	Cubrir las bolitas con chocolate derretido de cualquier color	30
18	Dejar enfriar en el refrigerador	60
19	Colocar los popcakes terminados en el porta popcakes	10
Total		342

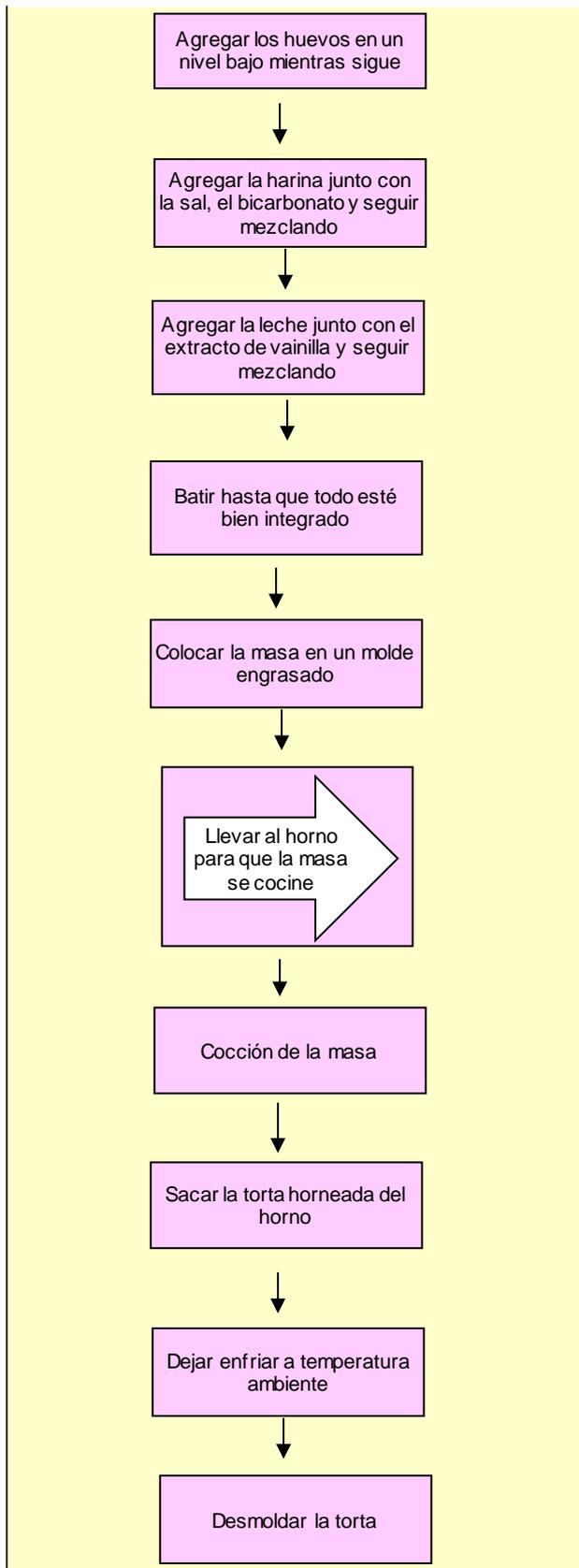
Fuente: Autora

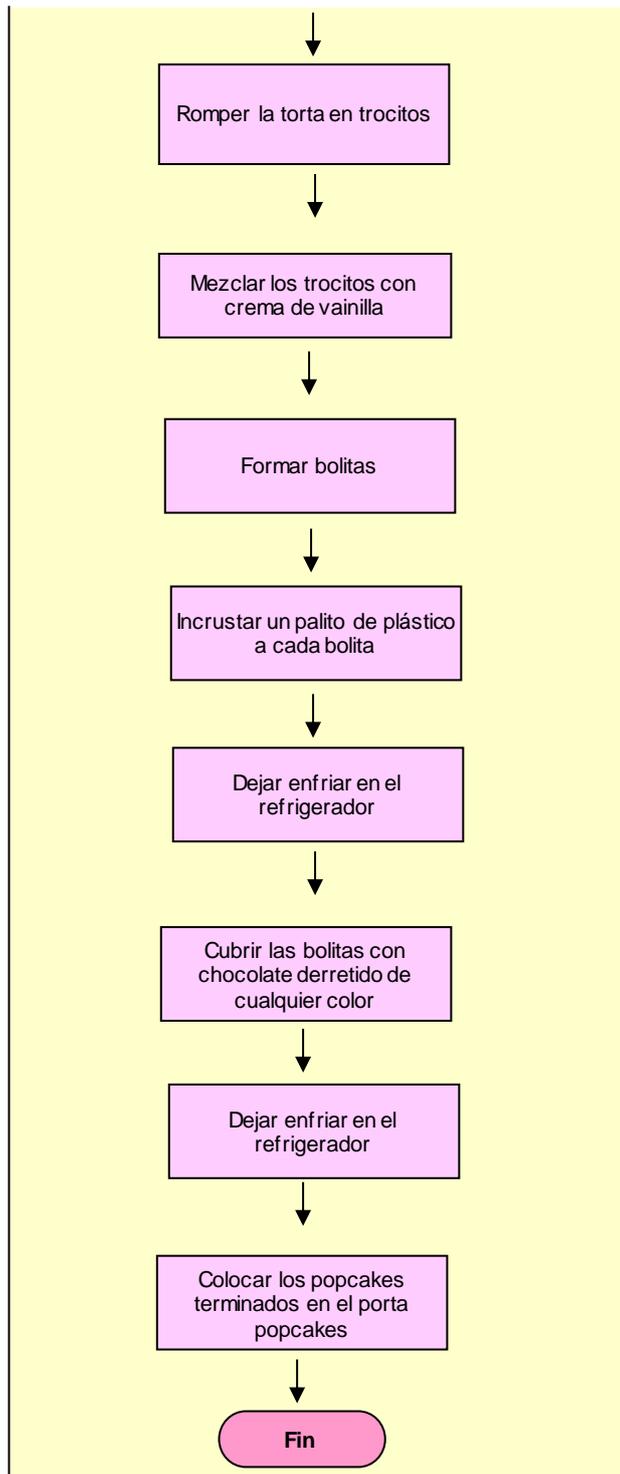
El tiempo total de proceso de elaboración es de 342 minutos, es decir 5 horas con 7 minutos.

La siguiente tabla muestra el diagrama de flujo del procedimiento para la elaboración de popcakes personalizados:

Tabla 21: Diagrama de Flujo de los popcakes







Fuente: Autora

Con este diagrama de flujo se hace más fácil la visualización del proceso de los popcakes personalizados.

4.3. Tecnología

Los productos que la empresa V cakes ofrecerá, son de fácil preparación. Lo complicado y lo que los hace originales es la decoración. No se necesitará tecnología muy avanzada para elaborar los productos pero para la decoración se necesitarán moldes para cortar el fondant y la masa de galletas, acrílicos con estampados para darle textura al fondant, utensilios de decoración como: pinceles, estacas, etc.

La tecnología que se necesitará se la considerará como la maquinaria necesaria para elaborar los productos. Estas serán las batidoras, los hornos y el refrigerador.

Los postres personalizados son fáciles de imitar, pero se necesita tener experiencia en decoración, tener gusto en cuanto a colores, saber combinar formas y sobre todo perfección al decorar, ya que esto será lo único que marque la diferencia con respecto a las demás empresas, porque la apariencia de la torta entre más perfecta sea más atractiva para cliente será.

4.4. Equipos e instalaciones

A continuación se describirán los equipos e instalaciones necesarios para el emprendimiento:

- 2 hornos para poder hornear lo necesario sin tener que esperar mucho.
- 3 batidoras para poder preparar las mezclas sin tanta demora al limpiar una de ellas.
- 1 refrigerador para poder poner las mezclas horneadas y proceder a los que se necesite.
- 1 estufa para calentar ingredientes necesarios.
- 1 mesa para decorar y trabajar los ingredientes.
- 1 estante para colocar los productos
- 2 sillas para poder realizar el trabajo de una forma cómoda.

- Adicional a los equipos requeridos se necesitará una cocina con todas las facilidades de limpieza, como un lavador amplio, un lugar donde secar los utensilios y cajones o estantes para guardarlos.
- Los ingredientes estarán distribuidos entre la refrigeradora y la bodega, dependiendo de lo que necesiten para su conservación.
- El mostrador deberá contar con un frigorífico de vidrio para que el consumidor pueda observar los productos.
- Se deberá contar con una máquina para cobrar.
- Un mesón para despachar las ordenes.
- 2 mesas con 4 sillas cada una para que los clientes puedan consumir los productos en el local o esperar su pedido.

4.5. Distribución interna (layout)

A continuación se mostrará el layout del local con la distribución de todos los recursos y maquinaria necesaria para funcionamiento del mismo.

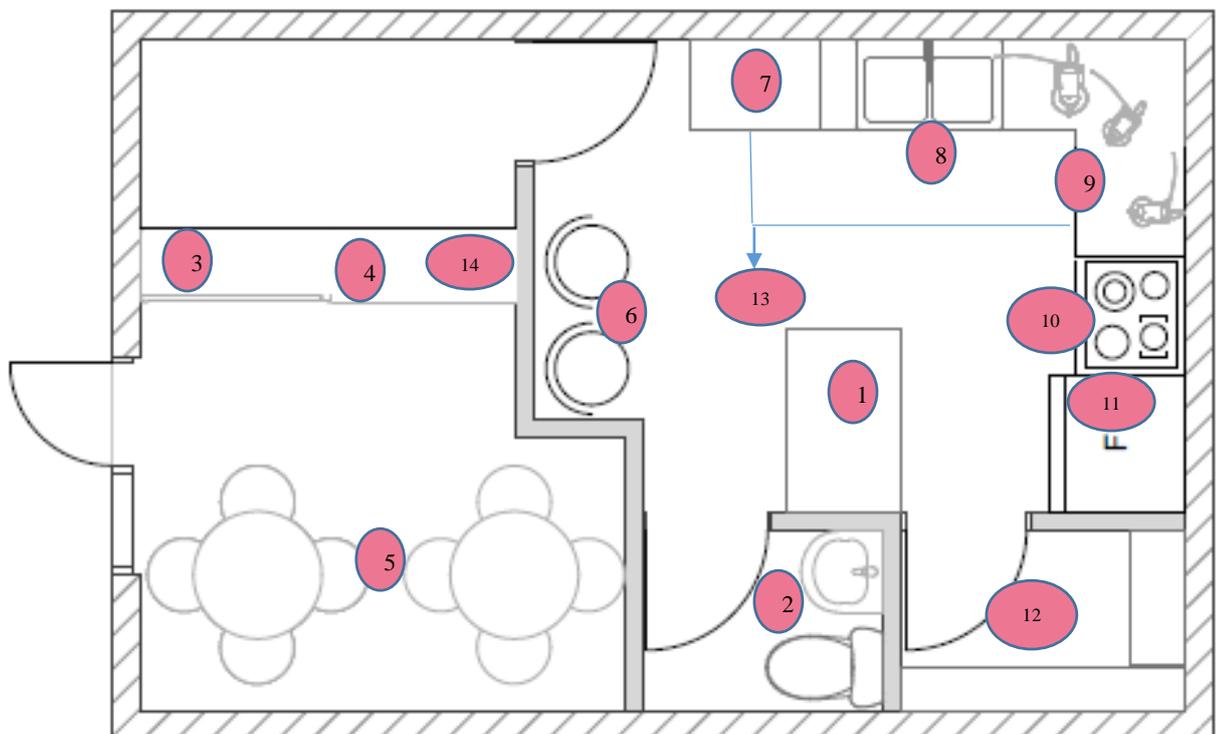


Figura 17: Layout

Diseño: Arquitecta Natalia Mancheno

Simbología:

1. Mesa de trabajo y decoración
2. Baño
3. Frigorífico
4. Cajero
5. Mesas y sillas
6. Sillas
7. Hornos
8. Lavador
9. Batidoras
10. Estufa
11. Refrigerador
12. Bodega
13. Mesones de cocina con cajones
14. Mesón de despacho

A continuación se muestra el layout en 3D de distintos ángulos:



Figura 18: Layout superior

Diseño: Arquitecta Natalia Mancheno



Figura 19: Layout lateral

Diseño: Arquitecta Natalia Mancheno



Figura 20: Layout Frontal

Diseño: Arquitecta Natalia Mancheno



Figura 21: Layout interno

Diseño: Arquitecta Natalia Mancheno



Figura 22: Layout lateral-frontendal

Diseño: Arquitecta Natalia Mancheno



Figura 23: Layout lateral-Superior

Diseño: Arquitecta Natalia Mancheno

4.6. Capacidad de producción

De acuerdo a los equipos e instalaciones que se necesitarán en el negocio, es posible saber la capacidad de producción.

El cliente escogerá el sabor por lo que eso no varía mucho en el momento de producir ya que al iniciar el negocio solo se realizarán dos sabores: chocolate y vainilla.

Una batidora tiene una capacidad de 11,36 kg de masa de chocolate y de 12 kg de masa de vainilla, esto quiere decir que se podrán hacer 4 mezclas de cada uno en una batidora. Pero como se mostró anteriormente, una torta horneada, decorada y lista para entregar se demora 4 horas con 73 minutos, se trabajarán 8 horas diarias con dos personas por 5 días a la semana, por lo tanto diariamente se podrá realizar una torta completa y otra sin decorar por persona, es decir diariamente se podrán realizar 3 tortas

decoradas. Lo que quiere decir que a la semana se podrán realizar 15 tortas y al mes se podrán realizar 60 tortas decoradas.

En cuanto a los cupcakes, 20 cupcakes decorados y terminados se demoran 2 horas con 57 minutos. Según la capacidad de las batidoras y hornos, es posible sacar 80 cupcakes decorados en ese tiempo. Por lo tanto diariamente se podrán realizar 249 cupcakes, 1245 cupcakes semanales y 4980 cupcakes mensuales.

Salen 60 galletas decoradas y terminadas cada 4 horas con 3 minutos, por lo tanto se podrán realizar 112 galletas decoradas diarias, 560 galletas decoradas semanales y 2240 galletas decoradas mensuales.

Por último en cuanto a los popcakes, salen 60 popcakes en 5 horas con 7 minutos pero con la capacidad de los hornos, las batidoras y el refrigerador se podrán hacer dos mezclas a la vez y se podrán sacar 120 popcakes en ese tiempo. Por lo tanto diariamente se podrán realizar 168 popcakes decorados, a la semana se realizarán 840 popcakes y al mes se podrán producir 3360 popcakes decorados.

Esas son las distintas capacidades de producción por producto, los pedidos dependen de los requerimientos del cliente.

4.7. Materia prima e insumos

En esta sección se establecerá la materia prima e insumos necesarios para realizar el producto estrella de la empresa, al igual que se determinarán cuáles son los proveedores y donde se comprarán los insumos y materia prima necesarios para así poder tener una idea clara de cuánto cuesta y donde se debe comprar.

4.7.1. Necesidades de materia prima e insumos

A continuación se establecerá la materia prima requerida para el producto estrella de la empresa: una torta de chocolate personalizada de 20 porciones (2839,8 g)

Tabla 22: Materia Prima en insumos torta

Torta de chocolate de 2839,8 g			
	Unidades	Peso (gramos)	Precio
Mantequilla		370	\$ 0,91
Azúcar		280	\$ 0,25
Huevos	2	122	\$ 0,36
Harina		140	\$ 0,06
Bicarbonato		4,6	\$ 0,01
Sal		4,6	\$ 0,00
Leche		296	\$ 0,23
Extracto de vainilla		12,6	\$ 0,37
Cocoa		60	\$ 0,32
Manjar		500	\$ 2,41
Fondant		500	\$ 5,00
Azúcar impalpable		550	\$ 1,05
Base	1		\$ 0,20
Empaque	1		\$ 1,45
Total			\$ 12,61

Fuente: Autora

Por una torta de 20 porciones se estima un total de \$12,61

4.7.2. Proveedores de materia prima e insumos

Se establecerá una tabla con los proveedores que la empresa V cakes utilizará y los precios que estos cobran por gramos o unidades de materia prima.

Tabla 23: Proveedores

Materia Prima					
	Proveedor	Unidades	Peso (gramos)	Calidad	Precio
Mantequilla	Cadelaes		5000	Excelente	\$ 12,25
Azúcar	Cadelaes		2000	Buena	\$ 1,80
Huevos	Cadelaes	12	723	Buena	\$ 2,16
Harina	Cadelaes		4000	Excelente	\$ 1,76
Bicarbonato	Cadelaes		746,55	Buena	\$ 2,00
Sal	Cadelaes		2000	Buena	\$ 0,49
Leche	Cadelaes		1030	Buena	\$ 0,79
Extracto de vainilla	Cadelaes		50	Excelente	\$ 1,45
Cocoa	Cadelaes		440	Excelente	\$ 2,33
Manjar	Cadelaes		500	Buena	\$ 2,41
Fondant	Decore		1000	Excelente	\$ 10,00
Azúcar impalpable	Cadelaes		500	Excelente	\$ 0,95
Base	Cadelaes	1		Buena	\$ 0,20
Empaque	Cadelaes	1		Buena	\$ 1,45
Total					\$ 40,04

Fuente: Autora

Estos proveedores garantizan la calidad del producto y es donde se va a encontrar toda la materia prima e insumos necesarios.

4.7.3. Compra de materia prima e insumos

Los proveedores que la empresa V cakes tendrá, son centros especializados en la venta de toda la materia prima y materiales requeridos para la elaboración de postres personalizados.

Todos sus productos ya se han probado previamente, por lo que es oportuno decir que son de muy buena calidad.

La compra de materia prima se realizará personalmente sin necesidad de ningún flete. La dueña de la empresa comprará la materia prima personalmente cada semana o cuando se requiera.

Al existir cierta fidelidad con estos centros, se pedirá un descuento de venta al por mayor, ya que constantemente se estará comprando la materia prima ahí.

Estos centros especializados tienen la política de que cuando la materia prima está mal, ellos la cambian por materia prima en buen estado, por lo tanto son proveedores confiables y garantizarán siempre una buena compra de materia prima e insumos.

4.8. Inventarios

V cakes será una empresa de postres personalizados en la cual el cliente deberá realizar la orden bajo pedido para así poder garantizar la mayor satisfacción en la personalización, también en el local existirán ciertos productos de consumo sin ser personalizados. Es por esta razón que el inventario que se deberá manejar será un mínimo posible en volumen, es decir tratar de que los ingredientes siempre lleguen con la teoría de just in time, para que de esa manera se pueda garantizar la frescura de los productos y así evitar el inventario, ya que se realizará la adquisición de materia

prima diariamente o semanalmente dependiendo de los productos que se necesiten, por esto no existirá punto de reorden.

Sin embargo se deberá tener un inventario de fondant ya que sin este no es posible la personalización de los productos y debido a las importaciones este se demora en llegar más que cualquier otra materia prima, es por esta razón que semanalmente se deberá tener un inventario de 15 tarros de fondant para poder abastecer la capacidad de producción estimada de los productos y poder siempre realizar un pedido sin tener que esperar que el fondant llegue al país.

4.9. Estrategia de mejora continua

La estrategia de mejora continua planteada para la empresa V cakes será poder cumplir con la calidad del producto en cuanto a sabor y decoración, para esto se realizarán las recetas con las medidas exactas y siempre tratar de expandir el recetario para poder ofrecerle al cliente mayor variedad en los sabores; en cuanto a la decoración se mantendrá un constante chequeo en el internet sobre lo que está de moda y lo que es actual en decoración, para así poder ofrecerle al cliente postres personalizados de acuerdo a lo que esté actual en programas televisivos, hobbies, etc.

Se realizarán pruebas de sabor con pequeños trozos de torta para que el cliente al ingresar al local pueda degustar, opinar de los sabores y así poder tener un control de estos con respecto al gusto del cliente.

A su vez se tratará de emplear las redes sociales como medio de mejora continua, teniendo un seguimiento acerca de los gustos de los clientes de la empresa V cakes, en donde estos puedan dejar sus comentarios acerca de los productos que la empresa ofrecerá, para así poder siempre mejorar de acuerdo a los requerimientos del cliente.

4.10. Conclusiones

Al tener establecidos los procesos de producción se puede observar de mejor manera qué es lo que se deberá realizar sin ninguna confusión o desorden. Es importante tener en cuenta estos procesos ya que son la base de lo que la empresa ofrecerá.

La tecnología que se utilizará es parte esencial del proceso de producción ya que se deberá tener una buena maquinaria para que el producto pueda tener una buena calidad, es por esto que se deberá escoger de la mejor manera y se deberá tener en cuenta todo lo que se necesitará para poder terminar el producto. A su vez la distribución de todo esto es muy importante ya que se debe tener la comodidad para trabajar y todas los materiales accesibles y sin estorbar.

Se deberá tener conocimiento de la materia prima y dónde comprarla ya que sin ella el negocio no funcionaría, por esa razón es importante conocer los precios y poder tener fidelizaciones con los proveedores.

El análisis de los inventarios siempre es bueno realizarlo, ya que si los pedidos suben se podría tener más inventario, por esa razón se debe tener en cuenta todo lo que se necesitará y por cuánto tiempo se lo tendrá.

Por último la estrategia de mejora continua es algo que una empresa debe plantearse constantemente ya que esto ayuda a que la empresa se expanda y pueda tener mayor éxito a medida que se va haciendo conocer.

CAPÍTULO 5

ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO

En este capítulo se definirá en que va a consistir la empresa en cuando al trabajo, se determinará como elegir a los empleados que se necesitan y cómo hacer que estos brinden lo mejor de sí al momento de producir para la empresa.

Se establecerá que tipo de relación laboral se deberá mantener en la empresa con el personal, para que pueda existir un buen clima laboral.

Se gestionarán los sueldos y salarios para que el personal sepa el valor que se le pagará cada mes y a su vez se identificará el marco legal que la empresa deberá considerar para funcionar.

5.1. Objetivos

Los objetivos planteados son:

- Definir la estructura organizacional
- Establecer el proceso de captación del personal
- Establecer el proceso de desarrollo del personal
- Evaluar el desempeño del personal
- Definir relaciones de trabajo del personal
- Gestionar los sueldos y salarios
- Identificar el marco legal del emprendimiento

5.2. Estructura organizacional

En esta sección se definirán los procesos operativos, los cargos y los trabajadores del emprendimiento. Se determinará qué es lo que se hará, como se lo hará, con que se lo hará, donde se lo hará y en cuanto tiempo se lo hará, agrupando las funciones por

similitud para describir los puestos y poder definir el perfil del puesto de acuerdo a lo que se requiere.

El organigrama de la empresa es el siguiente:

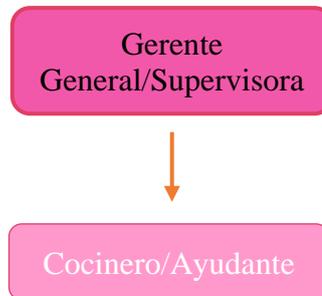


Figura 24: Organigrama

Fuente: Autora

5.2.1. Definición de cargos

Existirán dos cargos al inicio del local, el primero es el cargo de gerente y supervisora el cual lo hará la autora y el segundo cargo es el de cocinero y ayudante.

La gerente general y supervisora se hará cargo de todo lo necesario para producir y de la contabilidad de la empresa, esta supervisará que todo esté en orden y que siempre se entreguen productos de buena calidad al cliente, innovando constantemente para garantizar el éxito de la empresa. A su vez será cocinera ya que elaborará los productos y los decorará.

El cocinero y ayudante será otro empleado, el cual deberá elaborar y decorar los productos que la empresa V cakes ofrecerá en conjunto con la gerente, la cual lo ayudará en sus labores como cocinera. Adicionalmente este deberá hacer la limpieza del local y tanto como la gerente y el cocinero podrán cobrar en la máquina.

5.2.2. Definición de trabajadores

Para cada puesto se describen las funciones y el perfil de competencias laborales de las personas que van a trabajar en el negocio.

Personal

- 1 gerente general/supervisor
- 1 cocinero/ayudante

Gerente general/Supervisor

Las principales responsabilidades abarcan:

- Generar los cierres mensuales y el armado de reportes financieros
- Dar seguimiento y controlar presupuestos
- Análisis de costos diarios y mensuales
- Asegurar el cumplimiento con normas de control interno
- Control presupuestario y la identificación de desvíos
- Supervisar el sector de ventas e impuestos
- Elaborar reportes de gestión mensuales
- Aptitudes y conocimientos deseados

La gerente general tiene conocimiento sobre los postres y su decoración, ella ayudará a su empleada/o a entender el mercado y a capacitarlo constantemente.

Ella deberá llevar una contabilidad buena del negocio para que no existan pérdidas y deberá estar al tanto de todo lo que la empresa requiera.

Resto de personal

Para el resto del personal, es decir el cocinero, lo que se busca es que haya polifuncionalidad, se va a capacitar al cocinero para que puedan desempeñar cualquier actividad dentro del local.

Las principales responsabilidades abarcan:

- Atención al cliente: recepción de pedidos, cobro y despacho.
- Producción y empaquetado de los postres.
- Limpieza del local y maquinaria.

El cocinero y ayudante deberá tener conocimiento sobre postres, en cuanto a sabores y a la elaboración. Este deberá tener experiencia en decoración, ya que las decoraciones que se realizarán deben ser de muy buena calidad, deberá tener gusto y estar actualizado de las tendencias decorativas para que eso sea lo que distinga a V cakes de la competencia. Deberá ser organizado a la hora de la elaboración de los postres y mantener siempre limpio su lugar de trabajo.

5.3. Captación del personal

En esta sección se determinará como se podrá captar al personal que trabajará en la empresa. Para esto se definirán 4 pasos, los cuales son: reclutamiento, selección, contratación, e inducción del personal.

5.3.1. Reclutamiento del personal

La empresa V cakes deberá realizar dos medios para el reclutamiento del personal. El primero será en el periódico, es un medio tradicional y relativamente barato en el cual las personas tienden a buscar empleos. En el anuncio deberá aparecer lo siguiente: “Empresa de repostería solicita un cocinero que tenga experiencia en repostería y decoración. Interesados presentarse con hoja de vida.”. Adicionalmente a eso se pondrá la dirección a la cual deben ir y teléfonos de contacto. El costo total del anuncio es de \$25 por tres días.

El segundo medio será asistir a escuelas de gastronomía y plantearle al director lo que se necesita en un estudiante, para que este pueda trabajar en la empresa. El estudiante que desee aplicar deberá igualmente presentar su hoja de vida y mostrar sus habilidades.

5.3.2. Selección del personal

Lo primero que se deberá hacer es revisar la hoja de vida de las personas interesadas y escoger las más aptas para el empleo, seguido se realizará una entrevista a los potenciales empleados en la cual se les deberá preguntar sobre su experiencia y conocimiento acerca de la repostería y la decoración de esta, se deberá verificar si toda la información dada es verdad.

Como paso final el candidato deberá probar sus habilidades haciendo un postre personalizado, el cual será evaluado en tres aspectos: sabor, calidad de la decoración y orden al momento de trabajar. El candidato que mejor lo haga será el elegido.

5.3.3. Contratación del personal

El tipo de contrato que la empresa utilizará será uno de 3 meses de prueba, si el empleado cumple con todos los requerimientos y es eficiente al trabajar, entonces antes de que termine el contrato de prueba se le realizará el contrato anual, el cual será renovado cada año, hasta que llegue al límite de ser indefinido.

Los aspectos laborales que el contrato deberá considerar son los siguientes:

- El empleado trabajará 8 horas diarias, 5 días a la semana
- El empleado recibirá su salario mensualmente
- El empleado podrá faltar un máximo de una vez al mes por razones de fuerza mayor
- En caso que el empleado falte 3 días seguidos, este será despedido
- El empleado tendrá 7 días de vacaciones anualmente

5.3.4. Inducción del personal

Una vez contratado el personal, este será inducido por la gerente.

El proceso de inducción es el siguiente:

- La gerente le dará la bienvenida y le pondrá al tanto sobre la misión, visión, objetivos, etc. de la empresa.
- Luego se le dará a conocer las labores que deberá realizar dentro de la empresa y como deberá manejar los recursos y maquinaria.
- Se le mostrarán las recetas que la empresa manejará y se le enseñaran técnicas de decoración.
- Se le entregará un uniforme por día, el cual deberá usar siempre en el lugar de trabajo.
- Se le mostrará cómo debe limpiar el área de trabajo, para que el lugar este siempre ordenado.
- Se le capacitará sobre cómo atender al cliente.

5.4. Desarrollo del personal

La empresa contará al inicio con solo dos empleados, de los cuales uno de ellos será la gerente. Se trabajará con pocos empleados porque el primer local que se abrirá será pequeño, y por experiencia de la autora, ella sabe que con dos personas es suficiente y práctico para empezar.

La gerente adiestrará al nuevo empleado de manera que este sepa todas las cosas básicas que debe realizar. Le enseñará a manejar los hornos, le mostrará como almacenar la materia prima y como mantener el lugar de trabajo limpio. Este adiestramiento tomará una semana para que el nuevo empleado pueda adaptarse al funcionamiento de las maquinarias y para que sepa cómo elaborar y manejar los pedidos. A su vez se le mostrará como deberá atender a los clientes.

En cuanto a capacitaciones, todo el personal deberá asistir anualmente a clases de técnicas de decoración en Guayaquil o Quito, que son las ciudades que manejan con más frecuencia ese tipo de cursos y seminarios en el país.

5.5. Evaluación del desempeño del personal

Para evaluar el desempeño del personal se hará énfasis en las dos secciones de la empresa que el personal deberá considerar las más importantes.

A continuación se muestra una tabla sobre como evaluar al personal.

Tabla 24: Evaluación

Sección	Indicador	Objetivos
Producción	Cumplimiento de los pedidos a tiempo y exista eficiencia	Cumplir con la demanda establecida para cada día, cada semana y cada mes.
		Realizar una mejora continua para aumentar la eficiencia de producción
Ventas	Cliente feliz e interesado	Tener buena relación con el cliente para que este confíe en la empresa y realice pedidos
	Cliente satisfecho con el producto	Garantizarle siempre al cliente productos de buena calidad

Fuente: Autora

En la tabla se puede observar los indicadores respectivos para los objetivos más importantes que la empresa tiene, de esa manera los clientes podrán estar satisfechos y el negocio puede crecer.

5.6. Relaciones de trabajo del personal

Para mantener un buena relación de trabajo con el personal, deberá existir principalmente muy buena comunicación, esta se logrará tratando al personal de manera adecuada, es decir de manera respetuosa. Como en la empresa solo existirán dos empleados, uno de ellos será la gerente, entonces la comunicación deberá llevarse

de una manera abierta para que el empleado no vea a la gerente solamente como la propietaria del local, sino también como su compañera de trabajo.

Para motivar al personal se le ofrecerán más cursos de capacitaciones con respecto a la eficiencia de su productividad.

Se deberá trabajar de manera amigable ya que este tipo de trabajo requiere relajación y comodidad, para esto se podrá poner música en las horas de trabajo y conversar con el personal para que el trabajo no se torne tedioso o estresante.

5.7. Gestión de sueldos y salarios

De acuerdo al INEC un pastelero en el Ecuador gana el sueldo básico trabajando jornada completa.

Al ser una empresa de postres personalizados, la autora sabe por experiencia que es un trabajo que requiere más dedicación a la hora de realizar detalles, como el empleado también realizará actividades de cobro y limpieza entonces la empresa le pagará un valor de \$600 mensuales al empleado, contando con las retribuciones y los fines de semana se hace el siguiente calculo:

Tabla 25: Mano de obra

Mano de obra	
	Mensual
Personal	Cocinero/ayudante
Sueldos Mensual	\$ 600
Retribuciones	33,22%
Fines de semana	7%
total	\$ 841,32

Fuente: Autora

Por lo tanto al empleado se le pagara un valor de \$841,32 mensuales.

5.8. Marco legal del emprendimiento

Se hablará de las áreas del marco legal que aplican para el emprendimiento, establecido en los reglamentos legales, el uso de suelo, la constitución de la República, la ley orgánica de salud, el reglamento de seguridad y salud de los trabajadores y mejoramiento del medio ambiente de trabajo, el código orgánico de la producción, comercio e inversiones – resolución 116 del Consejo Mexicano de Asuntos Internacionales (COMEXI), el cambio en la matriz productiva y la reducción de importaciones y aumento de producción nacional.

Los documentos que se deben tramitar según los reglamentos legales para el emprendimiento son:

- Licencia de uso de suelo en la Oficina de Control Municipal.
- Permiso de Funcionamiento – Cuerpo de Bomberos.
- Ministerio de Turismo.
- Permiso de Funcionamiento de la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA).
- Patente Municipal

Para el tener licencia sobre el uso de suelos del emprendimiento todos los establecimientos que operen en la ciudad de Cuenca y que no se encuentren en un Centro Comercial, deben tener el certificado de Uso de Suelo.

La Constitución de la República en lo pertinente al emprendimiento establece lo siguiente:

- Art 275 establece que todos los sistemas que conforman el régimen de desarrollo (económicos, políticos, socioculturales y ambientales) garantizan el desarrollo del buen vivir, y que toda organización del Estado y la actuación de los poderes públicos están al servicio de los ciudadanos y ciudadanas que habitan el Ecuador.

- Artículo 276 numeral 2 establece que el régimen de desarrollo, tiene entre sus objetivos el de construir un sistema económico justo, democrático, productivo, solidario y sostenible, basado en la distribución equitativa de los beneficios del desarrollo, de los medios de producción y en la generación de trabajo digno y estable.
- Artículo 319 de la Carta Magna reconoce diversas formas de organización de la producción en la economía, entre otras las comunitarias, cooperativas, empresariales públicas o privadas, asociativas, familiares, domésticas, autónomas y mixtas, en tal virtud alentará la producción que satisfaga la demanda interna y garantice una activa participación del Ecuador en el contexto internacional.
- Artículo 320 de nuestra Constitución establece que la producción, en cualquiera de sus formas, se sujetará a principios y normas de calidad; sostenibilidad; productividad sistémica; valoración del trabajo; y eficiencia económica y social.
- Artículo 304 numeral 6, de la Carta Fundamental establece que la política comercial tendrá como objetivo evitar las prácticas monopólicas y oligopólicas, particularmente en el sector privado, y otras que afecten el funcionamiento de los mercados.
- Objetivo número 11 del Plan Nacional para el Buen Vivir, publicado en el Suplemento del Registro Oficial No. 144 de 5 de marzo de 2010 es, "Establecer un sistema económico social, solidario y sostenible“.

La LEY ORGÁNICA DE SALUD para el emprendimiento establece los siguientes artículos:

- Art.37: Plan de emergencias, mitigación y atención en casos de desastres.
- Art.95: Normas básicas para la preservación del ambiente en materia relacionada con la salud humana.
- Art.97: La autoridad sanitaria nacional dictará las normas para el manejo de todo tipo de desechos y residuos que afecten la salud humana.
- Art.98: Promover programas y campañas de información y educación para el manejo de desechos y residuos.

- Art.100: La recolección, transporte, tratamiento y disposición final de desechos es responsabilidad de los municipios.
- Art.102: Dotación a la población de sistemas de alcantarillado, pluvial y otros de disposición de excretas y aguas servidas que no afecten a la salud humana.
- Art.103: Tratamiento de aguas servidas.
- Art.104: Todo establecimiento industrial, comercial o de servicios, tiene la obligación de instalar sistemas de tratamiento de aguas contaminadas y de residuos tóxicos.
- Art.113: Toda actividad laboral, productiva, industrial, comercial, recreativa y de diversión, debe cumplir con las normas y reglamentos sobre prevención y control, a fin de evitar contaminación por ruido.
- Art.118: Los empleadores protegerán la salud de sus trabajadores, dotándoles de información suficiente, equipos de protección, vestimenta apropiada, ambientes seguros de trabajo, a fin de prevenir, disminuir o eliminar los riesgos, accidentes y aparición de enfermedades laborales.
- Art.119: Notificación de accidentes de trabajo y enfermedades laborales.

EL REGLAMENTO DE SEGURIDAD Y SALUD DE LOS TRABAJADORES Y MEJORAMIENTO DEL MEDIO AMBIENTE DE TRABAJO que aplica para el emprendimiento establece los siguientes artículos:

- Art.13: Obligaciones de los trabajadores. Establece que se debe:
 1. Participar en el control de desastres, prevención de riesgos y mantenimiento de la higiene en los locales de trabajo cumpliendo las normas vigentes.
 2. Asistir a los cursos sobre control de desastres, prevención de riesgos, salvamento y socorrismo programados por la empresa u organismos especializados del sector público.
 3. Usar correctamente los medios de protección personal y colectiva proporcionados por la empresa y cuidar de su conservación.
 4. Informar al empleador de las averías y riesgos que puedan ocasionar accidentes de trabajo. Si éste no adoptase las medidas pertinentes,

comunicar a la Autoridad Laboral competente a fin de que adopte las medidas adecuadas y oportunas.

5. Cuidar de su higiene personal, para prevenir al contagio de enfermedades y someterse a los reconocimientos médicos periódicos programados por la empresa.
 6. No introducir bebidas alcohólicas ni otras sustancias tóxicas a los centros de trabajo, ni presentarse o permanecer en los mismos en estado de embriaguez o bajo los efectos de dichas sustancias.
 7. Colaborar en la investigación de los accidentes que hayan presenciado o de los que tengan conocimiento.
- Art.14: Comités de seguridad e higiene del trabajo. Establece que:
 1. En todo centro de trabajo en que laboren más de quince trabajadores deberá organizarse un Comité de Seguridad e Higiene del Trabajo integrado en forma paritaria por tres representantes de los trabajadores y tres representantes de los empleadores, quienes de entre sus miembros designarán un Presidente y Secretario que durarán un año en sus funciones pudiendo ser reelegidos indefinidamente. Si el Presidente representa al empleador, el Secretario representará a los trabajadores y viceversa. Cada representante tendrá un suplente elegido de la misma forma que el titular y que será principalizado en caso de falta o impedimento de éste. Concluido el período para el que fueron elegidos deberá designarse al Presidente y Secretario.
 2. Las empresas que dispongan de más de un centro de trabajo, conformarán subcomités de Seguridad e Higiene a más del Comité, en cada uno de los centros que superen la cifra de diez trabajadores, sin perjuicio de nominar un comité central o coordinador.
 3. Para ser miembro del Comité se requiere trabajar en la empresa, ser mayor de edad, saber leer y escribir y tener conocimientos básicos de seguridad e higiene industrial.
 4. Los representantes de los trabajadores serán elegidos por el Comité de Empresa, donde lo hubiere; o, por las organizaciones laborales legalmente reconocidas, existentes en la empresa, en proporción al número de afiliados. Cuando no exista organización laboral en la empresa, la elección

se realizará por mayoría simple de los trabajadores, con presencia del Inspector del Trabajo.

5. Los titulares del Servicio Médico de Empresa y del Departamento de Seguridad, serán componentes del Comité, actuando con voz y sin voto.
- Art.39: Abastecimiento de agua. Establece que:
 1. En todo establecimiento o lugar de trabajo, deberá proveerse en forma suficiente, de agua fresca y potable para consumo de los trabajadores.
 2. Debe disponerse, cuando menos, de una llave por cada 50 trabajadores, recomendándose especialmente para la bebida las de tipo surtidor.
 3. Queda expresamente prohibido beber aplicando directamente los labios a los grifos.
 4. No existirán conexiones entre el sistema de abastecimiento de agua potable y el de agua que no sea apropiada para beber, tomándose las medidas necesarias para evitar su contaminación.
 5. En los casos en que por la ubicación especial de los centros de trabajo, el agua de que se disponga no sea potable, se recurrirá a su tratamiento, practicándose los controles físicos, químicos y bacteriológicos convenientes.
 6. (Reformado por el Art. 24 del D.E. 4217, R.O. 997, 10-VIII-88) Si por razones análogas a las expresadas en el párrafo anterior, tiene que usarse forzosamente agua potable llevada al centro de trabajo en tanques o cisternas, será obligatorio que éstos reúnan suficientes condiciones de hermeticidad, limpieza y asepsia, garantizado por la autoridad competente.
 7. Cuando para determinados procesos de fabricación o para la lucha contra posibles incendios se utilice una fuente de agua impropia para beber, se debe advertir, claramente, por señales fijas, que tal agua no es potable.
 8. En todo caso, el agua potable no procedente de una red ordinaria de abastecimiento, deberá ser controlada adecuadamente mediante análisis periódicos, cada tres meses.
 - Art.40: Vestuarios. Establece que:
 1. Todos los centros de trabajo dispondrán de cuartos vestuarios para uso del personal debidamente separados para los trabajadores de uno u otro sexo y

en una superficie adecuada al número de trabajadores que deben usarlos en forma simultánea.

2. Estarán provistos de asientos y de armarios individuales, con llave, para guardar la ropa y el calzado.
3. Cuando se trate de establecimientos industriales insalubres en los que manipulen o se esté expuestos a productos tóxicos o infecciosos, los trabajadores dispondrán de armario doble, uno para la ropa de trabajo y otro para la ropa de calle.
4. En oficinas y comercios los cuartos vestuarios podrán ser sustituidos por colgadores o armarios que permitan guardar la ropa.

El CÓDIGO ORGÁNICO DE LA PRODUCCIÓN, comercio e inversiones – resolución 116 COMEXI que aplica para el emprendimiento establece lo siguiente:

- Que la Ley Orgánica de Defensa del consumidor, dispone en su Ar.64 sobre los “Bienes y Servicios Controlados” que le corresponde al Instituto Ecuatoriano de Normalización (INEN) determinar la lista de bienes y servicios, tanto nacionales como importados , que se deben al control de calidad y al cumplimiento de normas técnicas, códigos de práctica, regulaciones, acuerdos, instructivos o resoluciones.
- Que la Resolución 450 del Comexi, publicada en Edición Especial del Registro Oficial N° 492 de 19 de Diciembre de 2008, contiene anexo I la Nómina de productos sujetos a controles previos a la Importación.
- Que mediante Acuerdo Ministerial No. 11 446 del 25 de Noviembre de 2011, publicado en el Registro Oficial No. 599 del 19 de Diciembre de 2011,m el Ministerio de Industrias y Productividad delega a la Subsecretaria de la Calidad la facultad de aprobar y oficializar los proyectos de normas o reglamentos técnicos y procedimientos de evaluación de la conformidad propuestos por el INEN en el ámbito de su competencia de conformidad con lo previsto en la Ley del Sistema Ecuatoriano de la Calidad y en su Reglamento General.

- Que es necesario establecer como documento de control a las importaciones, los Certificados de Conformidad, (INEN-1) expedidos por el Instituto Ecuatoriano de Normalización (INEN) para la demostración de la conformidad con RTE INEN en la importación de bienes manufactureros, sujetos a Reglamentos Técnicos Ecuatorianos, como medidas de protección del consumidor ecuatoriano.
- Que el código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (COPCI), publicado en el suplemento del Registro Oficial No.351 de 29 de Diciembre de 2010. Creó el Comité de Comercio Exterior (COMEX), como el órgano encargado de aprobar las políticas públicas nacionales en materia de política comercial.
- Que mediante Decreto Ejecutivo No. 25 de 12 de Junio de 2013, publicado en el Registro Oficial No 19 de 20 de Junio de 2013, se crea el Ministerio de Comercio Exterior y a través de su disposición reformativa tercera se designa a dicho Ministerio para que presida el Comité de Comercio Exterior y conforme al artículo, numeral 2, lo faculta a ejercer la representación y defensa de los intereses y el ejercicio pleno de los derechos del Estado en materia de comercio exterior, ante organismos internacionales de comercio.

El CAMBIO EN LA MATRIZ PRODUCTIVA que aplica para el emprendimiento plantea lo siguiente:

- El gobierno busca generar más riqueza, lograr un desarrollo más sostenible e impulsar actividades ligadas al talento humano, a la tecnología y el conocimiento, a través del cambio de la matriz productiva.
- Este marco impulsa la transformación de la matriz energética para pasar de una energía cara y contaminante, basada en hidrocarburos (centrales térmicas), a una más barata y limpia como la generada por las ocho hidroeléctricas que están en construcción y que empezarán a operar en 2016.

- “El cambio de la matriz productiva no se decreta, no es una ley, el cambio de la matriz productiva se suscita”, afirmó el vicepresidente ecuatoriano Jorge Glas, en la clausura de un seminario para periodistas el pasado viernes en Quito.
- Con una posible recesión del mercado internacional se consumiría menos petróleo y otros productos primarios, con el respectivo impacto para la economía ecuatoriana. Además el costo de esos bienes depende de factores externos y no del país.

En lo que a reducción de importaciones y aumento de producción nacional respecta:

- La clase media ecuatoriana ha pasado del 19% al 35%, dado el crecimiento económico del país. En este sentido, las importaciones de artículos extranjeros han ascendido, dio a conocer el vicepresidente.
- “El crecimiento de la economía no se ha sostenido con un aumento de producción nacional sino con más importaciones. Ese consumo representa mayor salida de dólares y es por eso que tenemos que aumentar la capacidad productiva nacional”, aseveró.
- Desde el año pasado las autoridades buscan sustituir importaciones y aumentar la producción local. Hace pocas semanas, el ministro de Industrias, Ramiro González, detalló que entre enero y septiembre de este año Ecuador ha logrado reducir importaciones por 1.726 millones de dólares, superando ampliamente la meta prevista para 2014, de unos 300 millones menos. Además, se han firmado convenios con 905 empresas para aumentar la producción nacional.

5.9. Conclusiones

Al definir la estructura organizacional se puede tener una idea clara de los mandos que la empresa tendrá, para que de esta manera el personal sepa que actividades deberá realizar.

Se deberá realizar una buena captación del personal para poder contratar a una persona apta para el desarrollo de los productos que la empresa ofrecerá. A este se le deberá adiestrar y capacitar para poder garantizar la mejor calidad en los productos, teniendo siempre un buen clima laboral y una buena relación con el personal para que la producción pueda ser eficiente.

Al gestionar los sueldos y salarios se tendrá claro cuál es el valor total que el empleado deberá adquirir cada mes, esto hace más fácil el manejo de los sueldos sin tener complicaciones mientras este trabaje en la empresa.

Se deberá tener muy en cuenta todo el aspecto del marco legal ya que es un proceso que se deberá seguir al pie de la letra para que no existan complicaciones con el municipio a la hora de implementar el negocio.

CAPÍTULO 6

ECONOMÍA Y FINANZAS

En este capítulo se desarrollará todo el análisis económico financiero necesario como inversión inicial, costos, ingresos, capital de trabajo, financiamiento, estado de resultados, estado de flujo de efectivo y balance general inicial para saber detalladamente cuanto va a costar todo al implementar un local de postres personalizados de la empresa V cakes en Cuenca.

A su vez se evaluará la rentabilidad económica-financiera de la empresa, analizando indicadores, costo de capital, el tiempo de recuperación de la inversión, el valor actual neto, la tasa interna de rendimiento y el análisis de sensibilidad. Estos análisis se realizarán para determinar los recursos económicos con sus principales flujos y la inversión.

6.1. Objetivos

Los objetivos planeados son:

- Determinar el valor de la inversión inicial que se necesitará para poder poner en marcha el proyecto
- Establecer los costos y gastos que se necesitarán para el funcionamiento de la empresa V cakes
- Determinar los ingresos que se obtendrán
- Realizar el estado de flujo de efectivo, estado de resultados, balance general y calcular los indicadores financieros
- Analizar el financiamiento para poder realizar los estados financieros

6.2. Cuentas de los estados financieros básicos

En esta sección se establecerán las cuentas de los estados financieros básicos para el estado de flujo de efectivo, estado de resultados y balance general, que se deberán calcular para poder tener una contabilidad en orden de la empresa.

Los estados financieros básicos son los siguientes:

Tabla 26: Estados financieros

ESTADO DE RESULTADOS
VENTAS
COSTO DE VENTAS
MARGEN BRUTO
GASTOS GENERALES
TOTAL DE GASTOS DE EXPLOTACIÓN
BENEFICIO OPERATIVO (BAI)
INTERESES
BENEFICIO ANTES DE IMPUESTOS (BAI)
IMPUESTOS + UTILIDADES DE TRABAJADORES
BENEFICIO DESPUÉS DE IMPUESTOS (BDI)
DIVIDENDOS
UTILIDAD NETA

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO
A) FLUJO GENERADO POR LA OPERACIÓN
INGRESOS
INGRESO DE EFECTIVO DE CLIENTES
EGRESOS
EFFECTIVO PAGADO A PROVEEDORES Y OTROS
COMPRA DE INVENTARIOS
INTERESES PAGADOS
B) FLUJO GENERADO POR LAS INVERSIONES
INGRESOS
EGRESOS
COMPRA DE ACTIVOS FIJOS
C) FLUJO GENERADO POR EL FINANCIAMIENTO
INGRESOS
PROVEEDORES NO PAGADOS
DEUDAS FISCALES NO PAGADAS
PRÉSTAMOS RECIBIDOS A CORTO PLAZO
PRÉSTAMOS RECIBIDOS A LARGO PLAZO
EGRESOS
PAGO DE DIVIDENDOS Y OBLIGACIONES
DEPRECIACIÓN

BALANCE GENERAL
ACTIVO
ACTIVO CORRIENTE
CAJA Y BANCOS
CUENTAS POR COBRAR
INVENTARIOS
ACTIVO NO CORRIENTE
INMOVILIZADO NETO (INVERSIONES DEPRECIADAS)
PASIVO
PASIVO CORRIENTE
PROVEEDORES
DEUDAS FISCALES
CRÉDITOS A CORTO PLAZO
PROPORCIÓN DE DEUDA A LARGO PLAZO
PASIVO NO CORRIENTE
DEUDA A LARGO PLAZO
PATRIMONIO
CAPITAL PAGADO
UTILIDADES ACUMULADAS

Fuente: Iván Coronel

6.3. Inversiones

A continuación se detallará la inversión monetaria que la empresa V cakes deberá realizar para poder implementar un local de venta.

En la siguiente tabla se muestran los recursos iniciales necesarios:

Tabla 27: Inversiones

Detalle	Valor unitario	Valor total
2 hornos	\$ 8.000,00	\$ 16.000,00
1 refrigerador	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00
3 batidoras	\$ 400,00	\$ 1.200,00
1 estufa	\$ 300,00	\$ 300,00
1 frigorífico	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00
Caja registradora	\$ 900,00	\$ 900,00
Mostrador/Meson	\$ 500,00	\$ 500,00
Logo	\$ 200,00	\$ 200,00
1 mesa de trabajo	\$ 300,00	\$ 300,00
2 sillas	\$ 50,00	\$ 100,00
2 juegos de mesas para clientes	\$ 120,00	\$ 240,00
1 estante	\$ 100,00	\$ 100,00
Total	\$ 15.170,00	\$ 24.140,00

Fuente: Autora

Una vez establecidos los costos por unidad, se procede a sacar el valor total de la inversión de acuerdo a lo requerido. Como se puede observar se necesitarán \$24.140,00 como inversión inicial para poder establecer un local de venta de la empresa.

6.4. Costos y gastos

A continuación se procede a calcular todos los costos que se tendrán en la empresa V cakes cuando ya esté establecida y lista para producir.

En la siguiente tabla se puede observar un resumen de todos los costos anuales y mensuales:

Tabla 28: Rubros de costos

Rubros de costos		
	Anual	Mensual
Costo de instalación	\$ 24.140,00	
Costo de producción	\$ 84.181,63	\$ 7.015,14
Costo de ventas	\$ 500,00	\$ 41,67
Total	\$ 108.821,63	\$ 7.056,80

Fuente: Autora

Se puede observar que la empresa V cakes tendrá un costo total mensual de \$7.056,80. Esta tabla nos muestra el resumen de todos los costos, a continuación se mostrará el detalle de cada uno de ellos.

Para detallar todos los costos necesarios, se procede a calcular el costo de producción, como lo muestra la siguiente tabla:

Tabla 29: Costo de Producción

Costo de producción		
	Mensual	Anual
Materia prima	\$ 4.212,82	\$ 50.553,79
Mano de obra directa/indirecta	\$ 841,32	\$ 10.095,84
Envases primarios/secundarios	\$ 1.195,00	\$ 14.340,00
Energía eléctrica	\$ 80,00	\$ 960,00
Telefonía y comunicaciones	\$ 10,00	\$ 120,00
Agua de proceso y uso humano	\$ 6,00	\$ 72,00
Gestión de la calidad	\$ 50,00	\$ 600,00
Gestión ambiental	\$ 50,00	\$ 600,00
Mantenimiento y servicios	\$ 30,00	\$ 360,00
Local	\$ 500,00	\$ 6.000,00
Gastos generales	\$ 40,00	\$ 480,00
Total	\$ 7.015,14	\$ 84.181,63

Fuente: Autora

Se puede observar que el total mensual de producción es de \$7.105,14 y el total anual es de \$84.181,63

A continuación se detallarán algunos de los costos de producción para poder entender mejor de donde sale cada valor.

En las siguientes tablas se muestra detalladamente todo lo que abarca el costo de la materia prima como parte del costo de producción.

La tabla a continuación muestra la materia prima necesaria para tortas personalizadas de chocolate y sus respectivos costos.

Tabla 30: Materia prima y costos

Materia Prima (torta de chocolate)			
	Unidades	Peso (gramos)	Precio
Mantequilla		5000	\$ 12,25
Azúcar		2000	\$ 1,80
Huevos	12	723	\$ 2,16
Harina		4000	\$ 1,76
Bicarbonato		746,55	\$ 2,00
Sal		2000	\$ 0,49
Leche		1030	\$ 0,79
Extracto de vainilla		50	\$ 1,45
Cocoa		440	\$ 2,33
Manjar		500	\$ 2,41
Fondant		1000	\$ 10,00
Azúcar impalpable		500	\$ 0,95
Base	1		\$ 0,20
Empaque	1		\$ 1,45
Total			\$ 40,04

Fuente: Autora

Se puede observar la materia prima necesaria para una torta personalizada de 20 porciones:

Tabla 31: Materia prima específica

Materia prima para torta de chocolate de 2839,8 g (torta de 20 porciones)			
	Unidades	Peso (gramos)	Precio
Mantequilla		370	\$ 0,91
Azúcar		280	\$ 0,25
Huevos	2	122	\$ 0,36
Harina		140	\$ 0,06
Bicarbonato		4,6	\$ 0,01
Sal		4,6	\$ 0,001
Leche		296	\$ 0,23
Extracto de vainilla		12,6	\$ 0,37
Cocoa		60	\$ 0,32
Manjar		500	\$ 2,41
Fondant		500	\$ 5,00
Azúcar impalpable		550	\$ 1,05
Base	1		\$ 0,20
Empaque	1		\$ 1,45
Total			\$ 12,61

Fuente: Autora

La tabla muestra que el total de una torta personalizada de 20 porciones es de \$12,61.

Tabla 32: Valor mensual de la materia prima de la torta

Tortas	Valor
1	\$ 12,61
60	\$ 756,52

Fuente: Autora

Al hacer una regla de tres se procede a calcular el valor total mensual de la materia prima de las tortas personalizadas de chocolate.

Como se estableció previamente una torta cuesta \$12,61 y al mes se pueden producir 60 tortas, entonces se tendrá un total mensual de \$756,52 para la materia prima de tortas personalizadas de chocolate.

La tabla a continuación muestra la materia prima necesaria para cupcakes personalizados y sus respectivos costos.

Tabla 33: Materia prima cupcakes

Materia Prima (Cupcakes)			
	Unidades	Peso (gramos)	Precio
Mantequilla		5000	\$ 12,25
Azúcar		2000	\$ 1,80
Huevos	12	723	\$ 2,16
Harina		4000	\$ 1,76
Bicarbonato		746,55	\$ 2,00
Sal		2000	\$ 0,49
Leche		1030	\$ 0,79
Extracto de vainilla		50	\$ 1,45
Cocoa		440	\$ 2,33
Manjar		500	\$ 2,41
Fondant		1000	\$ 10,00
Azúcar impalpable		500	\$ 0,95
Empaque de 4 cupcakes	1		\$ 0,40
Total			\$ 38,79

Fuente: Autora

Se puede observar la materia prima necesaria para 20 cupcakes personalizados:

Tabla 34: Materia prima específica de los cupcakes

Materia prima para 20 Cupcakes (2589,8)			
	Unidades	Peso (gramos)	Precio
Mantequilla		370	\$ 0,91
Azúcar		280	\$ 0,25
Huevos	2	122	\$ 0,36
Harina		140	\$ 0,06
Bicarbonato		4,6	\$ 0,01
Sal		4,6	\$ 0,001
Leche		296	\$ 0,23
Extracto de vainilla		12,6	\$ 0,37
Cocoa		60	\$ 0,32
Manjar		500	\$ 2,41
Fondant		250	\$ 2,50
Azúcar impalpable		550	\$ 1,05
Empaque de 4 cupcakes	5		\$ 2,00
Total			\$ 10,46

Fuente: Autora

La tabla muestra que el total de 20 cupcakes personalizados es de \$10,46.

Tabla 35: Valor mensual materia prima de los cupcakes

Cupcakes	Valor
20	\$ 10,46
4980	\$ 2.604,22

Fuente: Autora

Al hacer una regla de tres se procede a calcular el valor total mensual de la materia prima de los cupcakes personalizados.

Como se estableció previamente 20 cupcakes cuestan \$10,46 y al mes se pueden producir 4980 cupcakes, entonces se tendrá un total mensual de \$2.604,22 para la materia prima de cupcakes personalizados.

La tabla a continuación muestra la materia prima necesaria para popcakes personalizados y sus respectivos costos.

Tabla 36: Materia prima popcakes

Materia Prima (Popcakes)			
	Unidades	Peso (gramos)	Precio
Mantequilla		5000	\$ 12,25
Azúcar		2000	\$ 1,80
Huevos	12	723	\$ 2,16
Harina		4000	\$ 1,76
Bicarbonato		746,55	\$ 2,00
Sal		2000	\$ 0,49
Leche		1030	\$ 0,79
Extracto de vainilla		50	\$ 1,45
Cocoa		440	\$ 2,33
Manjar		500	\$ 2,41
Chocolate de cobertura		500	\$ 4,45
Azúcar impalpable		500	\$ 0,95
Palitos	100		\$ 1,20
Bolsitas	100		\$ 2,00
Total			\$ 36,04

Fuente: Autora

Se puede observar la materia prima necesaria para 60 popcakes personalizados:

Tabla 37: Materia prima específica de los popcakes

Materia prima para 60 popcakes (2839,8 g)			
	Unidades	Peso (gramos)	Precio
Mantequilla		370	\$ 0,91
Azúcar		280	\$ 0,25
Huevos	2	122	\$ 0,36
Harina		140	\$ 0,06
Bicarbonato		4,6	\$ 0,01
Sal		4,6	\$ 0,001
Leche		296	\$ 0,23
Extracto de vainilla		12,6	\$ 0,37
Cocoa		60	\$ 0,32
Manjar		500	\$ 2,41
Chocolate de cobertura		500	\$ 4,45
Azúcar impalpable		550	\$ 1,05
Palitos	60		\$ 0,72
Bolsitas	60		\$ 1,20
Total			\$ 12,33

Fuente: Autora

La tabla muestra que el total de 60 popcakes personalizados es de \$12,33.

Tabla 38: Valor mensual materia prima popcakes

Popcakes	Valor
60	\$ 12,33
3360	\$ 690,41

Fuente: Autora

Al hacer una regla de tres se procede a calcular el valor total mensual de la materia prima de los popcakes personalizados.

Como se estableció previamente 60 popcakes cuestan \$12,33 y al mes se pueden producir 3360 popcakes, entonces se tendrá un total mensual de \$690,41 para la materia prima de popcakes personalizados.

La tabla a continuación muestra la materia prima necesaria para galletas personalizadas y sus respectivos costos.

Tabla 39: Materia prima Galletas

Materia Prima (Galletas)			
	Unidades	Peso (gramos)	Precio
Mantequilla		5000	\$ 12,25
Azúcar impalpable		500	\$ 0,95
Huevos	12	723	\$ 2,16
Harina		4000	\$ 1,76
Extracto de vainilla		50	\$ 1,45
Zumo de limón		500	\$ 1,03
Bolsitas	100		\$ 2,00
Total			\$ 21,60

Fuente: Autora

Se puede observar la materia prima necesaria para 60 galletas personalizadas:

Tabla 40: Materia prima específica de las galletas

Galletas (1743 g) 60 galletas			
	Unidades	Peso (gramos)	Precio
Mantequilla		330	\$ 0,81
Azúcar impalpable		650	\$ 1,24
Huevos	4	244	\$ 0,72
Harina		500	\$ 0,22
Extracto de vainilla		4	\$ 0,12
Zumo de limón		15	\$ 0,03
Empaque	60		\$ 1,20
Total			\$ 4,33

Fuente: Autora

La tabla muestra que el total de 60 galletas personalizadas es de \$4,33.

Tabla 41: Valor mensual de la materia prima de las galletas

Galletas	Valor
60	\$ 4,33
2240	\$ 161,67

Fuente: Autora

Al hacer una regla de tres se procede a calcular el valor total mensual de la materia prima de las galletas personalizadas.

Como se estableció previamente 60 galletas cuestan \$4,33 y al mes se pueden producir 2240 galletas, entonces se tendrá un total mensual de \$161,67 para la materia prima de galletas personalizadas.

El costo total mensual de la materia prima sería la suma de todas las materias primas, el cual da un valor mensual de \$4.212,82.

La siguiente tabla muestra la mano de obra detallada:

Tabla 42: Mano de obra detallada

Mano de obra	
	Mensual
Personal	Cocinero/ayudante
Sueldos Mensual	\$ 600
Retribuciones	33,22%
Fines de semana	7%
Total	\$ 841,32

Fuente: Autora

Como se estableció en los capítulos anteriores, solo se requerirá un cocinero/ayudante, al cual se le pagará \$600, pero con las retribuciones y fines de semana, se le pagará un total de \$841,32 mensuales.

La siguiente tabla muestra el costo mensual de los envases secundarios y primarios:

Tabla 43: Envases

Envases secundarios y primarios				
	Costo	Unidades	Costo unitario	Mensual
Porta torta	\$ 1,45	1	\$ 1,45	\$ 87,00
Porta cupcakes	\$ 0,20	1	\$ 0,20	\$ 996,00
Bolsita de galletas	\$ 2,00	100	\$ 0,02	\$ 67,20
Bolsita de popcakes	\$ 2,00	100	\$ 0,02	\$ 44,80
Total	\$ 5,65	202	\$ 1,69	\$ 1.195,00

Fuente: Autora

Se obtiene un total mensual de \$1.195 para envases primarios y secundarios.

El costo de ventas se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 44: Costo de ventas

Costo de ventas		
	Mensual	anual
Promoción/publicidad	\$ 41,67	\$ 500,00

Fuente: Autora

Se puede observar que el costo de ventas sale de la promoción y publicidad.

En la siguiente tabla se puede observar lo que se utilizó para calcular la depreciación.

Tabla 45: Depreciación

Depreciacion 5 años	
2 hornos	\$ 800,00
1 refrigeradores	\$ 90,00
3 batidoras	\$ 60,00
1 estufa	\$ 15,00
1 frigorífico	\$ 125,00
Caja registradora	\$ 45,00
Mostrador/meson	\$ 25,00
Logo	\$ 10,00
1 mesa de trabajo	\$ 15,00
2 sillas	\$ 5,00
2 juegos de mesas para clientes	\$ 12,00
1 estante	\$ 5,00
Total	\$ 1.207,00

Fuente: Autora

Se obtiene un valor de depreciación en 5 años de \$1.207, con eso se procede a calcular el valor en libros que viene a ser la inversión menos la depreciación calculada, por lo tanto se obtiene:

Valor en libros	\$ 22.933,00
------------------------	--------------

Con esas tablas se concluyen todos los detalles de los valores establecidos en el rubro de costos al inicio de esta sección.

6.5. Ingresos por ventas

En el capítulo 3 se obtuvo que el número de personas que comprarán productos de la empresa V cakes es de 2220 aproximadamente. Con ese dato se procede a calcular los ingresos de cada uno de los 4 productos que la empresa ofrecerá.

Las siguientes cuatro tablas muestran los ingresos unitarios y anuales de cada producto:

Tabla 46: Ingresos por ventas

Ingreso unitario y anual (tortas)			
Clientes	Concepto	Unitario	Anual
2.220	VENTA	\$ 40,00	\$ 88.800,00
	Total	\$ 40,00	\$ 88.800,00

Ingreso unitario y anual (cupcakes)			
Clientes	Concepto	Unitario	Anual
2.220	VENTA	\$ 2,00	\$ 4.440,00
	Total	\$ 2,00	\$ 4.440,00

Ingreso unitario y anual (galletas)			
Clientes	Concepto	Unitario	Anual
2.220	VENTA	\$ 0,90	\$ 1.998,00
	Total	\$ 0,90	\$ 1.998,00

Ingreso unitario y anual (popcakes)			
Clientes	Concepto	Unitario	Anual
2.220	VENTA	\$ 0,90	\$ 1.998,00
	Total	\$ 0,90	\$ 1.998,00

Fuente: Autora

La suma de cada uno de los ingresos nos da un total anual de:

Total de ingresos	\$ 97.236,00
--------------------------	--------------

6.6. Estado de flujo de efectivo

Es este estado contable básico se informa sobre las variaciones y movimientos de efectivo y sus similares en un período determinado, en este caso estos valores se han manejado en un periodo de un año.

Tabla 47: Estado de Flujo de Efectivo

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO	
A) FLUJO GENERADO POR LA OPERACIÓN	
INGRESOS	97.236,00
INGRESO DE EFECTIVO DE CLIENTES	97.236,00
EGRESOS	78.802,30
EFFECTIVO PAGADO A PROVEEDORES	63.652,33
GASTOS GENERALES	480,00
IMPUESTOS Y UTILIDADES	12.118,54
COSTO DE VENTAS	51.053,79
COMPRA DE INVENTARIOS	5.407,82
TOTAL FGO (INGRESOS - EGRESOS)	18.433,70
B) FLUJO GENERADO POR LAS INVERSIONES	
INGRESOS	0,00
EGRESOS	24.140,00
COMPRA DE ACTIVOS FIJOS	24.140,00
TOTAL FGI (INGRESOS - EGRESOS)	-24.140,00
C) FLUJO GENERADO POR EL FINANCIAMIENTO	
INGRESOS	45.792,78
PRÉSTAMOS RECIBIDOS A CORTO PLAZO	20.000,00
PRÉSTAMOS RECIBIDOS A LARGO PLAZO	25.792,78
INTERESES PAGADOS	9.742,15
EGRESOS	-22.933,00
DEPRECIACIÓN	-22.933,00
TOTAL FGF (INGRESOS - EGRESOS)	68.725,78
FLUJO NETO DE EFECTIVO A) + B) + C)	63.019,48
SALDO INICIAL DE CAJA (CAPITAL PAGADO)	16.928,12
SALDO FINAL DE CAJA	79.947,60

Fuente: Autora

La información acerca de los flujos de efectivo que muestra esta tabla, es útil porque provee a los usuarios de los estados financieros las bases para evaluar la capacidad que tiene la empresa para generar efectivo y poder tomar decisiones económicas basándose en los valores obtenidos.

6.7. Estado de resultados

En esta sección se calculará la utilidad neta, para poder analizar la rentabilidad de la empresa con respecto a la inversión.

Tabla 48: Estado de resultados

ESTADO DE RESULTADOS					
	2015	2016	2017	2018	2019
VENTAS	97.236,00	116.683,20	140.019,84	168.023,81	201.628,57
COSTO DE VENTAS	51.053,79	61.264,55	73.517,46	88.220,96	105.865,15
MARGEN BRUTO	46.182,21	55.418,65	66.502,38	79.802,85	95.763,42
GASTOS GENERALES	480,00	576,00	691,20	829,44	995,33
TOTAL GASTOS DE EXPLOTACIÓN	480,00	576,00	691,20	829,44	995,33
BENEFICIO OPERATIVO (BAII)	45.702,21	54.842,65	65.811,18	78.973,41	94.768,09
INTERESES	9.742,15	7.973,32	6.009,57	3.829,40	1.409,45
BENEFICIO ANTES DE IMPUESTOS (BAI)	35.960,06	46.869,32	59.801,61	75.144,01	93.358,64
IMPUESTOS + UTILIDADES DE TRABAJADORES	12.118,54	15.794,96	20.153,14	25.323,53	31.461,86
UTILIDAD NETA	23.841,52	31.074,36	39.648,47	49.820,48	61.896,78

Fuente: Autora

Con este escenario se puede tener una idea clara de lo que podría pasar y a lo que se debe aspirar en el negocio para poder siempre tener un equilibrio que favorezca a la rentabilidad de la empresa.

6.8. Balance general

En este balance general se le realiza como un informe financiero contable que refleja la situación económica y financiera de la empresa en un momento determinado, se estructura a través del activo, el pasivo y el patrimonio, desarrollados cada uno de ellos en grupos de cuentas que representan los valores generados por cada cuenta que pertenece a estos conceptos.

Tabla 49: Balance General

BALANCE GENERAL	
ACTIVO	
ACTIVO CORRIENTE	85.355,42
CAJA Y BANCOS	79.947,60
CUENTAS POR COBRAR	0,00
INVENTARIOS	5.407,82
ACTIVO NO CORRIENTE	1.207,00
INMOVILIZADO NETO (INVERSIONES DEPRECIADAS)	1.207,00
ACTIVO TOTAL	86.562,42
PASIVO	
PASIVO CORRIENTE	25.158,56
CRÉDITOS A CORTO PLAZO	20.000,00
PROPORCIÓN DE DEUDA A LARGO PLAZO	5.158,56
PASIVO NO CORRIENTE	20.634,22
DEUDA A LARGO PLAZO	20.634,22
PATRIMONIO	40.769,64
CAPITAL SOCIAL PAGADO	16.928,12
UTILIDADES ACUMULADAS	23.841,52
PASIVO TOTAL	86.562,42

Fuente: Autora

El activo incluye todas aquellas cuentas que reflejan los valores que se dispondrán, las mismas que traerán dinero a la empresa en el futuro, mediante su venta; el pasivo por el contrario muestra todas las obligaciones que tiene el negocio como préstamos adquiridos. El patrimonio puede calcularse como el activo menos el pasivo y representa los aportes de los accionistas y la capacidad que tiene la empresa de autofinanciarse.

6.9. Indicadores financieros

En esta sección se procede a calcular índices con base en el balance general y el estado de resultados, de donde se obtuvieron los siguientes valores:

Activo corriente: \$ 85.355,42

Pasivo corriente: \$ 25.158,56

Deuda total: \$ 45.792,78

Activo total: \$ 86.562,42

Utilidad neta: \$ 23.841,52

Ventas netas: \$ 97.236,00

Patrimonio: \$ 40.769,64

Se procede a reemplazar los valores en las fórmulas a continuación, en donde se obtienen los resultados presentados.

Tabla 50: Indicadores

$\text{tasa circulante} = \frac{\text{activo corriente}}{\text{pasivo corriente}} \geq 2$	Tasa circulante	3,392699595
$\text{prueba ácida} = \frac{\text{activo corriente} - \text{inventarios}}{\text{pasivo corriente}} \geq 1$	Prueba ácida	3,18
$\text{tasa de deuda} = \frac{\text{deuda total}}{\text{activo total}} \leq 0,33$	Tasa de deuda	0,53
$\text{rentabilidad sobre ventas} = \frac{\text{utilidad neta}}{\text{ventas netas}} \times 100$	Rentabilidad sobre ventas	24,52%
$\text{rentabilidad económica} = \frac{\text{utilidad neta}}{\text{activo total}} \times 100$	Rentabilidad económica	27,54%
$\text{rentabilidad financiera} = \frac{\text{utilidad neta}}{\text{patrimonio}} \times 100$	Rentabilidad financiera	58,48%

Fuente: Autora

La información que ofrece cada uno de ellos es la siguiente:

- **Tasa circulante:** el negocio tiene una solvencia bastante grande para cubrir a corto plazo las deudas que tiene.
- **Prueba ácida:** esta tasa muestra la solvencia que va a tener la empresa sin contar con los inventarios existentes.

- **Tasa de deuda:** es la tasa de apalancamiento, se obtiene el porcentaje en el que la empresa ha sido financiada por medio de las deudas.
- **Rentabilidad sobre ventas:** el beneficio se da al mismo tiempo que las ventas entonces mide el porcentaje de ventas.
- **Rentabilidad económica:** porcentaje que corresponde a la plata que se retorna vs lo que se tiene instalado en la empresa. Es parte del patrimonio de la empresa.
- **Rentabilidad financiera:** relaciona la inversión de los accionistas, el patrimonio, el capital que metió la gente más propiedades y demás, es un componente adicional de activo.

La tasa mínima aceptable de rendimiento debe calcularse para saber cuánto estaría dispuesta a percibir el retorno de la inversión en porcentaje.

Para obtener los diferentes indicadores se ha tomado en cuenta los siguientes valores:

Capital: \$8.106,49

Número de años (n): 5

Inflación: 4,3%

Tasa de riesgo (restaurantes y cafeterías): 6%

Tabla 51: TMAR

$S=C(1+i)^n$	
C	\$ 8.106,49
tasa de interes	10,5%
(1+i)	1,105
n	2
Monto	\$ 9.898,23

TMAR=i+r+ir	
i	4,30%
r	6%
TMAR	10,56%

TMAR MIXTO	
BANCO	9,65%
ACCIONISTAS	7,78%
NEGOCIO	10,49%
TMAR MIXTO	27,92%

Fuente: Autora

Este proyecto no está financiado solo por los accionistas, sino también por el banco mediante préstamos, por lo tanto se considera una TMAR Mixta. La cual tiene un valor de 27,92% que se la calculo utilizando porcentajes de retorno identificados por cada uno de los componentes del financiamiento del negocio.

El tiempo de recuperación de la inversión (TRI) se calcula para ver en cuanto tiempo se recuperará la inversión.

Para el cálculo se tomó en cuenta los siguientes valores:

Las siglas UN hacen referencia a la utilidad neta.

UN1: \$ 23.841,52

UN2: \$ 31.074,36

UN3: \$39.648,47

UN4: \$49.820,48

UN5: \$61.896,78

TMAR: 27,92%

Número de años(n): 5

Reemplazando los valores en las fórmulas se obtiene:

Tabla 52: TRI

$VAn = UNn / (1 + TMAR)^n$	
VA1	\$ 18.637,71
VA2	\$ 18.989,76
VA3	\$ 18.940,97
VA4	\$ 18.605,54
VA5	\$ 18.070,13
Promedio VAn	\$ 18.648,82

TRI = Inversión inicial / promedio VAn de UN	
Inversión inicial	\$ 24.140,00
Promedio de VAn de Un	\$ 18.648,82
TRI	1,294451725

Fuente: Autora

Donde VA es el valor actual de cada periodo.

Se obtiene que para este proyecto la inversión se recuperará en un plazo de menos de un año y medio aproximadamente. Lo cual está aceptable ya que se tendrá una recuperación rápida.

El valor actual neto (VAN) se calcula para medir el excedente que existe con respecto a la inversión inicial de los valores actuales de las utilidades netas. Y se usa como medida de rentabilidad económica de la inversión.

Para el cálculo del VAN5 se necesitan los siguientes valores:

UN1: \$ 23.841,52

UN2: \$ 31.074,36

UN3: \$39.648,47

UN4: \$49.820,48

UN5: \$61.896,78

TMAR: 27,92%

Número de años(n): 5

Inversión inicial: \$24.140,00

A estos valores se los reemplaza en la fórmula expresada a continuación:

$$VAN_5 = -I + \frac{UN_1}{(1 + TMAR)} + \dots + \frac{UN_n}{(1 + TMAR)^n}$$

En donde se obtiene que:

VA5 en libros	\$ 41.003,13
----------------------	--------------

VAN₅	\$ 110.107,24
------------------------	---------------

Fuente: Autora

Donde el valor actual neto en 5 años (VAN5) muestra el excedente de los valores actuales de las utilidades con respecto a la inversión inicial que se hará, y el valor actual en 5 años en libros (VA5 en libros) muestra los costos históricos de los activos menos la depreciación acumulada que se tendrá.

Se obtiene que el $VAN > 0$ y $TMAR >$ tasa de inflación, por lo tanto se cubre la TMAR y la inversión inicial y hay utilidad neta extra.

La tasa interna de rendimiento (TIR) se calcula para poder medir el porcentaje correspondiente a las utilidades netas, por encima de la inversión inicial. Establece la rentabilidad económica de la inversión.

Para el cálculo de la TIR se toma en cuenta los siguientes valores:

UN1: \$ 23.841,52

UN2: \$ 31.074,36

UN3: \$39.648,47

UN4: \$49.820,48

UN5: \$61.896,78

TMAR: 27,92%

Número de años(n): 5

Inversión inicial: \$24.140,00

$$0 = -I + \frac{UN_1}{(1 + TIR)} + \dots + \frac{UN_n}{(1 + TIR)^n}$$

Tabla 53: TIR

I	2015	2016	2017	2018	2019
-24.140,00	23.841,52	31.074,36	39.648,47	49.820,48	84.829,78

Fuente: Autora

En donde se obtiene un valor de la TIR de:

TIR	123%
------------	------

Fuente: Elaboración propia

Se obtiene una TIR de 123%, la cual es mayor al TMAR, por lo tanto el negocio es rentable y se puede confirmar mediante su viabilidad hecha con el respectivo análisis de la TIR.

6.10. Capital social

En esta sección se procede a calcular los activos corrientes y pasivos corrientes de la empresa para poder determinar el dinero necesario para poder cubrir los costos durante el tiempo del crédito que se pedirá y poder saber cuáles son los créditos a corto plazo.

Tabla 54: Activos

Activo corriente	
Efectivo	\$ 8.103,00
Inventario	\$ 5.407,82
Total	\$ 13.510,82
Pasivo corriente	\$ 5.404,33
Capital de trabajo	\$ 8.106,49

Fuente: Autora

Se puede observar que el activo corriente supera al pasivo corriente, esto quiere decir que se tendrá un capital de trabajo positivo, lo que dice que la empresa posee más activos líquidos que deudas con vencimiento en el tiempo inmediato.

6.11. Financiamiento mediante crédito

Para llevar a cabo la implementación del local de postres personalizados de la empresa V cakes en Cuenca es necesario pedir un financiamiento ya que no se cuenta con toda la plata en este momento. El financiamiento se le pedirá al banco de acuerdo a la tabla de amortizaciones que maneje.

Financiamiento	\$ 116.928,12
-----------------------	----------------------

Fuente: Autora

Mediante el cálculo de capital de trabajo más los costos totales se obtiene un financiamiento de \$116.928,12, obtenido de la suma del capital de trabajo y el total de costos y gastos anuales, para la implementación del negocio, por lo que se ha decidido que se deberá pedir un préstamo de \$100.000 con un plazo de 5 años.

A continuación se mostrará la tabla de amortizaciones de la Corporación Financiera Nacional (CFN), con la ayuda de esta tabla se podrá saber cuáles son los intereses que se deberán pagar y así calcular la deuda total.

Tabla 55: Amortización

TABLA DE AMORTIZACION					
	BENEFICIARIO				
	INSTIT. FINANCIERA	CFN			
	MONTO EN USD	100.000,00			
	TASA DE INTERES	10,50%		T. EFECTIVA	11,0203%
	PLAZO	5 años			
	GRACIA	0 años			
	FECHA DE INICIO	18/08/2015			
	MONEDA	DOLARES			
	AMORTIZACION CADA	30 días			
	Número de períodos	60 para amortizar capital			
No.	VENCIMIENTO	SALDO	INTERES	PRINCIPAL	DIVIDENDO
0		100.000,00			
1	17-sep-2015	98.725,61	875,00	1.274,39	2.149,39
2	17-oct-2015	97.440,07	863,85	1.285,54	2.149,39
3	16-nov-2015	96.143,28	852,60	1.296,79	2.149,39
4	16-dic-2015	94.835,14	841,25	1.308,14	2.149,39
5	15-ene-2016	93.515,56	829,81	1.319,58	2.149,39
6	14-feb-2016	92.184,43	818,26	1.331,13	2.149,39
7	15-mar-2016	90.841,66	806,61	1.342,78	2.149,39
8	14-abr-2016	89.487,13	794,86	1.354,53	2.149,39
9	14-may-2016	88.120,75	783,01	1.366,38	2.149,39
10	13-jun-2016	86.742,42	771,06	1.378,33	2.149,39
11	13-jul-2016	85.352,03	759,00	1.390,39	2.149,39
12	12-ago-2016	83.949,47	746,83	1.402,56	2.149,39
13	11-sep-2016	82.534,63	734,56	1.414,83	2.149,39
14	11-oct-2016	81.107,42	722,18	1.427,21	2.149,39
15	10-nov-2016	79.667,72	709,69	1.439,70	2.149,39
16	10-dic-2016	78.215,42	697,09	1.452,30	2.149,39
17	09-ene-2017	76.750,42	684,38	1.465,01	2.149,39
18	08-feb-2017	75.272,59	671,57	1.477,82	2.149,39
19	10-mar-2017	73.781,84	658,64	1.490,75	2.149,39
20	09-abr-2017	72.278,04	645,59	1.503,80	2.149,39
21	09-may-2017	70.761,08	632,43	1.516,96	2.149,39
22	08-jun-2017	69.230,85	619,16	1.530,23	2.149,39
23	08-jul-2017	67.687,23	605,77	1.543,62	2.149,39
24	07-ago-2017	66.130,11	592,26	1.557,13	2.149,39

25	06-sep-2017	64.559,35	578,64	1.570,75	2.149,39
26	06-oct-2017	62.974,86	564,89	1.584,50	2.149,39
27	05-nov-2017	61.376,50	551,03	1.598,36	2.149,39
28	05-dic-2017	59.764,15	537,04	1.612,35	2.149,39
29	04-ene-2018	58.137,70	522,94	1.626,45	2.149,39
30	03-feb-2018	56.497,01	508,70	1.640,69	2.149,39
31	05-mar-2018	54.841,97	494,35	1.655,04	2.149,39
32	04-abr-2018	53.172,45	479,87	1.669,52	2.149,39
33	04-may-2018	51.488,32	465,26	1.684,13	2.149,39
34	03-jun-2018	49.789,45	450,52	1.698,87	2.149,39
35	03-jul-2018	48.075,72	435,66	1.713,73	2.149,39
36	02-ago-2018	46.346,99	420,66	1.728,73	2.149,39
37	01-sep-2018	44.603,14	405,54	1.743,85	2.149,39
38	01-oct-2018	42.844,03	390,28	1.759,11	2.149,39
39	31-oct-2018	41.069,52	374,89	1.774,50	2.149,39
40	30-nov-2018	39.279,49	359,36	1.790,03	2.149,39
41	30-dic-2018	37.473,79	343,70	1.805,69	2.149,39
42	29-ene-2019	35.652,30	327,90	1.821,49	2.149,39
43	28-feb-2019	33.814,87	311,96	1.837,43	2.149,39
44	30-mar-2019	31.961,36	295,88	1.853,51	2.149,39
45	29-abr-2019	30.091,63	279,66	1.869,73	2.149,39
46	29-may-2019	28.205,54	263,30	1.886,09	2.149,39
47	28-jun-2019	26.302,95	246,80	1.902,59	2.149,39
48	28-jul-2019	24.383,71	230,15	1.919,24	2.149,39
49	27-ago-2019	22.447,68	213,36	1.936,03	2.149,39
50	26-sep-2019	20.494,71	196,42	1.952,97	2.149,39
51	26-oct-2019	18.524,64	179,33	1.970,06	2.149,39
52	25-nov-2019	16.537,34	162,09	1.987,30	2.149,39
53	25-dic-2019	14.532,66	144,70	2.004,69	2.149,39
54	24-ene-2020	12.510,43	127,16	2.022,23	2.149,39
55	23-feb-2020	10.470,50	109,47	2.039,92	2.149,39
56	24-mar-2020	8.412,73	91,62	2.057,77	2.149,39
57	23-abr-2020	6.336,95	73,61	2.075,78	2.149,39
58	23-may-2020	4.261,17	55,45	2.093,94	2.149,39
59	22-jun-2020	2.167,23	37,29	2.112,10	2.149,39
60	22-jul-2020	55,13	18,96	2.130,43	2.149,39
	21-ago-2020	(2.075,30)	0,48	2.148,91	2.149,39

Fuente: Corporación financiera nacional

De la tabla podemos obtener los intereses anuales para los 5 años:

Tabla 56: Intereses anuales

Interés 1 año	Interés 2 años	Interés 3 años	Interés 4 años	Interés 5 años
\$ 9.742,15	\$ 7.973,32	\$ 6.009,57	\$ 3.829,40	\$ 1.409,45

Fuente: Autora

El interés total en los 5 años es el siguiente:

Interés Total	\$ 28.963,88
----------------------	--------------

Fuente: Autora

Por lo tanto la deuda total en un plazo de 5 años será la suma del total de intereses más el monto en USD, lo cual será un valor de:

Total Deuda 5 años	\$ 128.963,88
---------------------------	---------------

Fuente: Autora

6.12. Conclusiones

Con el estudio económico financiero se concluyó que el monto de inversión total del proyecto es de \$24.140,00 en donde se manejarán todos los costos involucrados en iniciar el local de postres personalizados de la empresa V cakes como unidad económica.

Los estados financieros mostraron que la situación financiera del proyecto, será estable durante el periodo de planeación (5 años), en virtud de que los ingresos pronosticados solventarán los costos y gastos involucrados.

Además, se estimó que el proyecto generará flujos de efectivo positivos una vez deducido los montos correspondientes al pago de depreciación y amortización de los activos de la empresa, lo que significa que habrá disponibilidad de dinero en efectivo para cubrir los costos y gastos que realice la empresa durante el periodo de planeación considerado.

La evaluación económica y financiera del proyecto del local de postres personalizados de la empresa V cakes, concluye que por los valores calculados en la evaluación económica financiera el proyecto es fiable, ya que en este estudio se utilizaron indicadores como: la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el Valor Actual Neto (VAN), en donde se considera tasa de descuento (TMAR); estas técnicas suponen que las ganancias se reinvertirán, se tiene en cuenta que este estudio al desarrollarse de acuerdo a las proyecciones estimadas la inversión se recuperará en menos de un año y medio aproximadamente lo que da como resultado un negocio en el que se ve la factibilidad de invertir.

CONCLUSIONES GENERALES

- Una vez finalizado los fundamentos del emprendimiento, la obtención información mercadotécnica, la definición del sistema productivo, el establecimiento de la organización del trabajo y la generación de información económica financiera, se obtiene una idea clara de lo necesario para el funcionamiento de un local de postres personalizados en Cuenca, ¿cómo va a funcionar?, ¿cuál será el mercado?, ¿cuál será el sector ideal para la implementación?, ¿si satisface las necesidades de los clientes?, ¿Cuáles son sus ventajas competitivas y comparativas?, etc.
- Con esa información se podrá proceder a implementar un local de la empresa de postres personalizados V cakes, contando con todas las herramientas utilizadas e información recabada para poder garantizar la comodidad, seguridad, economía, satisfacción del cliente y brindarle un producto con excelente calidad.
- Se obtuvo información necesaria para evaluar todos los requerimientos de mercado con la ayuda de métodos de investigación y estadísticos, de esta forma se sabe hacia dónde hay que dirigirse y cuáles son las necesidades del cliente.
- En el estudio económico financiero se concluyó el monto necesario de inversión total del proyecto, en donde se manejaron todos los costos involucrados al iniciar una unidad económica, los estados financieros ayudan a identificar la situación financiera del negocio, se estimó que el proyecto generará flujos de efectivo positivos, lo que significa que habrá disponibilidad de dinero en efectivo para cubrir los costos y gastos que realice la franquicia, esa información decidirá si esta será estable durante el periodo de planeación.
- La evaluación económica y financiera del proyecto de la empresa de postres personalizados “V cakes” concluye que el proyecto es fiable, ya que en este estudio se utilizaron indicadores financieros como: la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el Valor Actual Neto (Van), tasa de descuento (TMAR); en donde se

establece que las ganancias se reinvertirán, lo que da como resultado un negocio en el que se ve la factibilidad de invertir.

RECOMENDACIONES

- Se deberán realizar todos los estudios de manera minuciosa para poder obtener datos reales y cuantitativos, en cuanto a lo necesario para el local de la empresa V cakes.
- Es necesario llevar a cabo todos estos requisitos de información y procesos para lograr tener una buena acogida y aceptación en el mercado.
- Es necesario realizar un buen análisis ya que de este dependerá el éxito o fracaso del proyecto.
- Al finalizar todo el análisis de mercado y técnico, es recomendable seguir con la gestión económica financiera ya que esta determinará si es proyecto es viable o no.
- Se recomienda tener presente el estado actual del lugar donde se implementará el proyecto, para evitar posibles fallas en el futuro. Se debe tener conocimiento de cómo calcular los costos para la rentabilidad del proyecto, ya que esto decidirá si es un caso que valga la pena invertir o no.
- Se deberá tener consideraciones con respecto a la cultura y a las costumbres en las que se desenvolverá el negocio, con el fin de evitar choques que afecten al consumidor.
- Se recomienda seguir con la parte real del proyecto, es decir establecerlo como un negocio real y rentable, ya que según los análisis realizados es un negocio en el cual vale la pena invertir.

BIBLIOGRAFIA

- TAYLOR Alice Kavounas. 2013. "Identificación del mercado objetivo principal." *Strategic Thinking*. Londres: Promopress. 68.
- ARIAS Marco 2013. "Propuestas de valor: ejemplos útiles y cómo crearlas." *Inicianet*. Inicianet. 10/05/2015 <http://inicianet.com/blog/propuestas-de-valor/>.
- DEPARTAMENTO DE PESCA. 2015. "Métodos de recopilación de datos." *Fao*. Fao. 10/05/2015 <http://www.fao.org/docrep/005/x2465s/x2465s08.htm>
- SAINZ DE VICUÑA José María Ancín. 2012. "El proceso de planificación en la práctica: adaptación al tamaño de la empresa." *El plan estratégico en la práctica*. Madrid: ESIC. 53,54,55.
- SAINZ DE VICUÑA José María Sainz Ancín. "El plan estratégico: herramienta de la dirección para plasmar el pensamiento estratégico." 2012. *El plan estratégico en la práctica*. Madrid: ESIC. 30.
- HARDY Len. 1987. "Un método para la formulación de una estrategia de mercadeo." *Estrategias exitosas de mercadeo*. Londres: LEGIS. 13,14.
- KOTLER Philip. 1999. "¿Cuáles son las principales fuentes de oportunidades en el mercado?" *El marketing según Kotler*. Nueva York: Paidós Empresa. 59,60,61,62.
- NEWELL Frederick. 1998. "Tendencia #2: Canales cambiantes de distribución." *Las nuevas reglas del marketing*. México: Mc Graw Hill. 13,14,15.
- NEWELL Frederick. 1998. "La importancia de la segmentación y cómo funciona." *Las nuevas reglas del marketing*. México: Mc Graw Hill. 40,50.
- KOTLER Philip. 1999. "Los cuatro conceptos P actuales" *El marketing según Kotler*. Nueva York: Paidós Empresa. 130,131.
- KOTLER Philip. 1981. "Demandas." *Mercadotecnia*. México: Prentice Hall. 11,12.
- KOTLER Philip. 1999. "Análisis de oportunidad y amenaza." *Mercadotecnia*. México: Prentice Hall, 74, 75,76.
- KOTLER Philip. 1999. "Carpeta del plan de la compañía." *Mercadotecnia*. México: Prentice Hall, 85,86.

PARMERLEE David. 2000. "Plan de precios." *Cómo preparar un plan de marketing*. Chicago: Gestión 2000. 68,69,70,71,72.

RODRÍGUEZ Rafael E. Alcatraz. 2006. "Diagrama de flujo del proceso." *El emprendedor de éxito*. México: Mc Graw Hill. 131,132,133,134

RODRÍGUEZ Rafael E. Alcatraz. 2006. "Diseño y distribución de planta y oficinas." *El emprendedor de éxito*. México: Mc Graw Hill. 148,149

RODRÍGUEZ Rafael E. Alcatraz. 2006. "Procedimiento de mejora continua." *El emprendedor de éxito*. México: Mc Graw Hill. 151,152

RODRÍGUEZ Rafael E. Alcatraz. 2006. "Capacitación de personal." *El emprendedor de éxito*. México: Mc Graw Hill. 176,177,178,179,180,181,182,1823

TENNENT John y FRIEND Graham. 2008. "Identificación del flujo de fondos que deberá financiarse." *Cómo delinear un modelo de negocios*. Buenos Aires: The Economist. 168.

KOTLER Philip. 1999. "Tácticas para la fijación de precios." *Mercadotecnia*. México: Prentice Hall, 441, 441,443.

RODRÍGUEZ Rafael E. Alcatraz. 2006. "Finanzas." *El emprendedor de éxito*. México: Mc Graw Hill. 213-279

SILBINGER Steven. 2013. *MBA en 10 días*. Bogotá: Conecta.

ANONIMO. 2015. "Lluvia de ideas." Anónimo. Hadoc. 10/05/2015
<http://hadoc.azc.uam.mx/tecnicas/lluvia.htm>.

GOBIERNO NACIONAL. 2011. *Reglamento de Seguridad y Salud de los Trabajadores y Mejoramiento del Medio Ambiente de Trabajo*. 27/08/2015, de Gobierno nacional Sitio web: <http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/12/Reglamento-de-Seguridad-y-Salud-de-los-Trabajadores-y-Mejoramiento-del-Medio-Ambiente-de-Trabajo-Decreto-Ejecutivo-2393.pdf>

CORNEL Iván. 2015. *Emprendimiento*. Cuenca, Azuay, Ecuador.

ECUADOR, GOBIERNO NACIONAL. 2015. Corporación Financiera Nacional.

Obtenido de CFN:

http://www.cfn.fin.ec/index.php?option=com_content&id=1088:tabla-de-amortizacion&Itemid=736

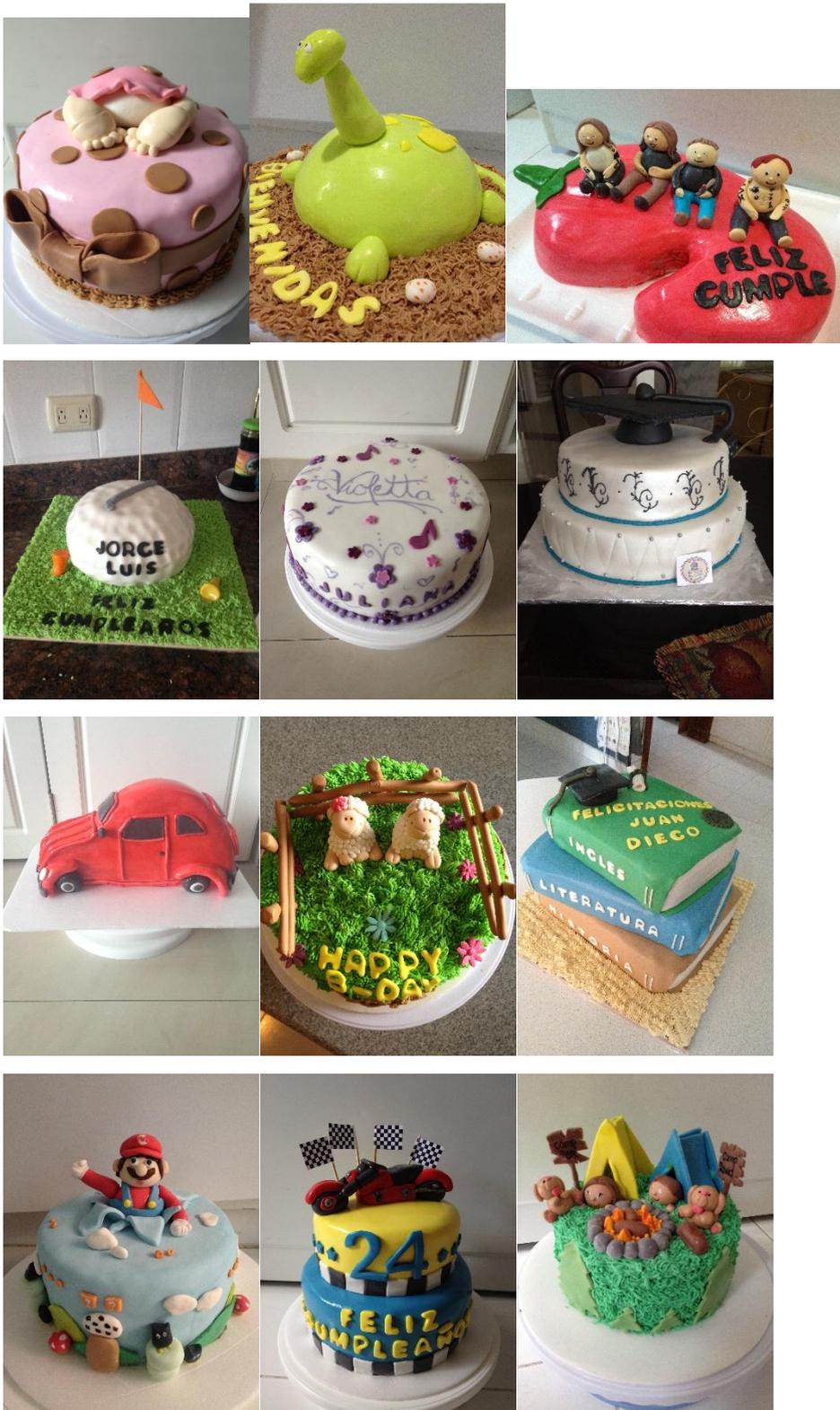
ANEXOS

Tortas









Cupcakes



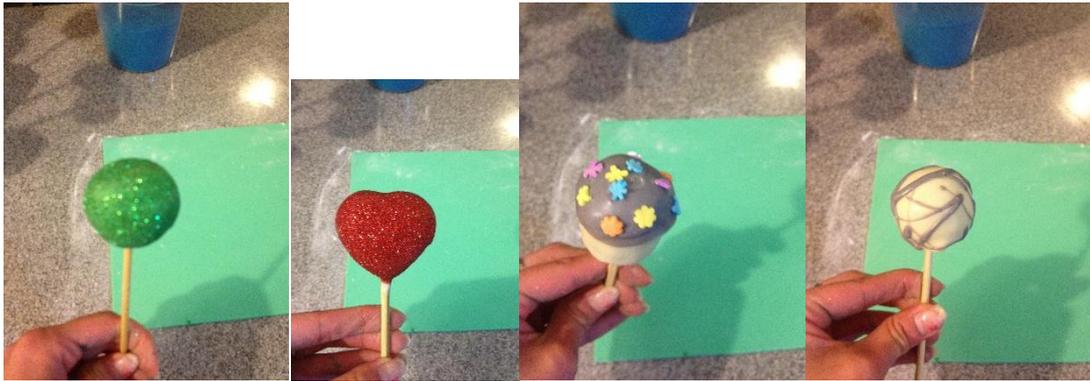






Popcakes





Galletas

