



ESCUELA DE NEGOCIOS



PLAN DE NEGOCIOS PARA LA ELABORACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN
DE CUPCAKES A BASE DE FRUTAS, VERDURAS Y HARINA DE
CHOCHO EN LA CIUDAD DE CUENCA.



AUTOR

Grace Susana Jácome Espín

AÑO

2019



ESCUELA DE NEGOCIOS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA ELABORACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE
CUPCAKES A BASE DE FRUTAS, VERDURAS Y HARINA DE CHOCHO EN
LA CIUDAD DE CUENCA.

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos
establecidos para optar por el título de: INGENIERA COMERCIAL CON
MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Profesor guía

Andrea Navas - Recalde

Autor

Grace Susana Jácome Espín

Año

2019

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

"Declaro haber dirigido el trabajo, Plan de Negocios para la Elaboración y Comercialización de Cupcakes a base de frutas, verduras y harina de chocho en la ciudad de Cuenca, a través de reuniones periódicas con el estudiante Grace Susana Jácome Espín en el semestre 2019-1, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".

Ing. Andrea Navas – Recalde
MBA EN NEGOCIOS INTERNACIONALES
CI: 1717878225

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

"Declaro haber revisado este trabajo, Plan de Negocios para la Elaboración y Comercialización de Cupcakes a base de frutas, verduras y harina de chocho en la ciudad de Cuenca, del Grace Susana Jácome Espín en el semestre 2019-1, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".

Ing. Laura Belem Lazo Sandoval Msc.

CI: 1718776147

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.”

Grace Susana Jácome Espín

CI: 1712412392

AGRADECIMIENTO

Gracias a Dios, porque sin él nada es posible; gracias a todas aquellas personas que creyeron y apoyaron de una u otra forma la culminación de esta carrera y del presente trabajo; en especial a mis padres y hermanos por el amor de siempre, mis hijos y esposo por el tiempo que no pude estar con ellos, su comprensión motivó a seguir adelante aún en las adversidades.

DEDICATORIA

A mis hijos, Anthony, Melany y Jorgito, fuente de inspiración, mi motor de vida y ganas de salir adelante, el amor por ustedes es tan grande, que no importa el sacrificio, esto es por y para ustedes, para que con el mismo entusiasmo y ejemplo de mamá, puedan forjarse un mejor futuro y nunca desmayen.

RESUMEN

Carri's cupcakes es una idea de negocio dedicada a la elaboración y comercialización de cupcakes a base de frutas, verduras y harina de chocho en la ciudad de Cuenca, con el firme propósito de entregar a la población cuencana productos que nutran y alimenten a la vez. Esto será posible gracias a la utilización de ingredientes con contenidos proteínicos y vitaminas que ayuden a una alimentación sana. Precisamente la idea de negocio surge ya que en el mercado existen varias ofertas de productos con alto grado de azúcar y calorías en el contenido de sus ingredientes, sin brindar aportes nutricionales a los consumidores.

En primera instancia la distribución se la realizará en la ciudad de Cuenca, conforme se incremente la producción y la marca se impregne en la mente de los clientes, se prevé una expansión a otras ciudades principales del país.

Mediante un análisis cuantitativo y cualitativo, se realizó una entrevista a expertos, se conformó un grupo focal y se realizó una encuesta determinada por el método no probabilístico por conveniencia a una muestra de cincuenta y cinco personas, se determinó un rechazo de la población hacia la comida chatarra, así también se identificó una gran aceptación e inclinación a productos nutritivos, generando así una estrategia de diferenciación de producto.

Finalmente se realizó un plan financiero proyectado a cinco años, donde se concluye que el presente proyecto es viable.

ABSTRACT

Carri's cupcakes is a business idea dedicated to the elaboration and marketing of cupcakes based on fruits, vegetables and lupine flour in the city of Cuenca, with the firm purpose of providing the population of Cuenca with products that nourish and nourish at the same time. This will be possible thanks to the use of ingredients with protein contents and vitamins that help a healthy diet. Precisely the business idea arises because in the market there are several offers of products with high sugar content and calories in the content of their ingredients, without providing nutritional contributions to consumers.

In the first instance the distribution will be made in the city of Cuenca, as production increases and the brand is impregnated in the minds of customers, an expansion is foreseen to other major cities in the country.

Through a quantitative and qualitative analysis, an expert interview was conducted, a focus group was formed and a survey determined by the non-probabilistic method for convenience to a sample of fifty-five people was conducted, a rejection of the population was determined. Junk food, as well as a great acceptance and inclination to nutritious products was identified, thus generating a strategy of product differentiation.

Finally, a financial plan projected for five years was carried out, where it is concluded that the present project is viable.

INDICE

1	INTRODUCCIÓN	1
1.1	Justificación	1
1.1.1	Objetivo General del trabajo	2
1.1.2	Objetivos Específicos del trabajo	2
2	ANÁLISIS ENTORNOS	2
2.1	Análisis del entorno externo	2
2.1.1	Entorno externo PEST	2
2.1.2	Análisis de la industria	9
3.	ANÁLISIS DEL CLIENTE	14
3.1	Investigación Cualitativa y Cuantitativa	14
3.1.1	Análisis Investigación Cualitativa	15
3.1.2	Análisis Investigación Cuantitativa	19
4.	OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	22
4.1	Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis interno, externo y del cliente.	22
5.	PLAN DE MARKETING	26
5.1	Estrategia general de marketing	26
5.1.1	Mercado Objetivo	26
5.1.2	Propuesta de Valor	27
5.1.3	Estrategia de posicionamiento	29
5.2	Mezcla de Marketing	29
5.2.1	Producto	29
5.2.1.1	Variedad	29
5.2.2	Precio	32
5.2.3	Promoción	34
5.2.4	Plaza	35
6.	PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	36
6.1	Misión, Visión y Objetivos de la Organización	36

6.1.1	Misión	36
6.1.2	Visión.....	37
6.1.3	Objetivos de la Organización	37
6.2	Plan de Operaciones	38
6.2.1	Cadena de Valor.....	39
6.2.2	Ciclo de Operaciones	39
6.2.3	Proceso de Producción.....	40
6.3	Estructura Organizacional	43
6.3.1	Diseño Organizacional	43
6.3.2	Sueldos y funciones del Personal.....	44
6.3.3	Estructura Legal	44
6.4	Infraestructura planta y local	45
7.	EVALUACIÓN FINANCIERA	46
7.1	Políticas Financieras	46
7.2	Proyección de ingresos, costos y gastos	46
7.2.1	Proyección Ingresos	46
7.2.2	Proyección Costos.....	47
7.2.3	Proyección Gastos.....	47
7.3	Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital ...	48
7.3.1	Inversión inicial	48
7.3.2	Capital de Trabajo	49
7.3.3	Estructura de capital	49
7.4	Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja	49
7.4.1	Estado de resultados	49
7.4.2	Estado de situación financiera	50
7.4.3	Estado de flujo de efectivo.....	51
7.4.4	Estado de flujo de caja	52
7.5	Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento, y criterios de valoración	52
7.5.1	Proyección de flujo de caja del inversionista	52
7.5.2	Cálculo de la tasa de descuento.....	53

7.5.3 Criterios de valoración	53
7.6 Índices financieros.....	54
8. CONCLUSIÓN GENERAL	55
REFERENCIAS.....	58
ANEXOS	61

INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Inflación Anual del IPC.....	4
Figura 2: Infografía de resultados cuantitativos.....	20
Figura 3: Posibles Propuestas de valor.....	29
Figura 4: Diseños de cupcakes para fechas especiales	30
Figura 5: Diseño de Logotipo.....	31
Figura 6: Diseño de Cápsulas y Cajas	31
Figura 7: Valoración de Alimentos procesados	32
Figura 8: Canales de Distribución	36
Figura 9: Estructura del Mercado.....	38
Figura 10: Cadena de Valor	39
Figura 11: Flujograma de procesos	41
Figura 12: Organigrama Funcional	44
Figura 13: Distribución del local	45

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Censo de Población y Vivienda Año 2010 – 2020.....	8
Tabla 2: Código CIIU Industria Manufacturera	9
Tabla 3: Matriz EFE.....	12
Tabla 4: Mercado Objetivo	27
Tabla 5: Modelo de Negocios Canvas.....	28
Tabla 6: Costo de Materia Prima por unidad producida	33
Tabla 7: Detalle Costos por Publicidad	34
Tabla 8: Proyección Degustaciones	35
Tabla 9: Ciclo de Operaciones	40
Tabla 10: Equipo y Maquinaria.....	42
Tabla 11: Funciones y Cargo del personal.....	44
Tabla 12: Entes Gubernamentales.....	45
Tabla 13: Políticas Financieras	46
Tabla 14: Ingresos Proyectados.....	47
Tabla 15: Costos Proyectados	47
Tabla 16: Proyección de gastos	48
Tabla 17: Inversión Inicial.....	48
Tabla 18: Capital de Trabajo	49
Tabla 19: Estructura de Capital.....	49
Tabla 20: Estado de Resultados Anual	50
Tabla 21: Estado de Situación Financiera Anual.....	51
Tabla 22: Flujo de Caja del Proyecto	52
Tabla 23: Flujo de caja del inversionista	53
Tabla 24: Criterio de Inversión	53
Tabla 25: Indicadores Financieros	55

1 INTRODUCCIÓN

1.1 Justificación

El estudio de la última encuesta de Salud y Nutrición ENSANUT 2012, realizada a nivel Nacional por el Ministerio de Salud Pública del Ecuador concluye: “Muchos de los niños que hoy tienen sobrepeso u obesidad posiblemente también tienen retardo en talla. Este nuevo perfil epidemiológico de la mala nutrición en el país obliga a replantear las políticas públicas existentes”. (MSP M. D., pág. 214).

En Noviembre del 2013, la Organización Mundial de la Salud destaca la noticia, de que el exceso en el consumo de azúcar, grasas y sal, desatan enfermedades como la diabetes, hipertensión y el sobrepeso, así también indica que en el Ecuador en los últimos 10 años, se ha incrementado a un 8% los decesos por enfermedades endocrinas, nutricionales y metabólicas.

Por tal motivo, cada vez es mayor la necesidad de la población de buscar en el mercado nuevas opciones de productos que aporten a una dieta saludable y que ayude a disminuir la obesidad sin dejar de lado la importancia de cada componente necesario para una buena alimentación diaria.

Los cupcakes son postres apetecidos por niños, jóvenes y adultos, por tanto si a estos les añadimos ingredientes como frutas, verduras, y utilizamos harina de chocho, que aportan a la nutrición y alimentación, generaríamos una propuesta diferente y una alternativa que permita cubrir una necesidad de las personas, el alimentarse; todo esto será posible mediante la creación de recetas que incluyan los ingredientes antes mencionados.

En base a lo expuesto, es evidente la oportunidad de ofertar al mercado de la ciudad de Cuenca, cupcakes elaborados a base de frutas, verduras y harina de

chocho, con el enfoque de satisfacer la demanda de un mercado con necesidades latentes y perceptibles.

1.1.1 Objetivo General del trabajo

Realizar el análisis de la viabilidad del Plan de Negocios para la Elaboración y Comercialización de Cupcakes a Base de Frutas, Verduras y Harina de Chocho y su introducción en el mercado de la ciudad de Cuenca.

1.1.2 Objetivos Específicos del trabajo

- Analizar el entorno para identificar las oportunidades y amenazas que permitan plantear las mejores estrategias, considerando el sector económico, político, social, tecnológico y las cinco fuerzas de Porter.
- Examinar la industria para conocer la distribución del mercado entre los competidores, con el fin de generar una diferenciación.
- Realizar un estudio de mercado que permita conocer la aceptación del producto propuesto.
- Desarrollar un plan de marketing con las mejores estrategias que permitan un ingreso favorable al mercado.
- Verificar la viabilidad económica y financiera del proyecto estableciendo el capital inicial requerido.

2 ANÁLISIS ENTORNOS

2.1 Análisis del entorno externo

2.1.1 Entorno externo PEST

Mediante el análisis externo podremos examinar los distintos factores que la empresa no puede controlar, pero que podrían afectar o se podrían aprovechar a través de estrategias.

2.1.1.1 Entorno Político

Factor Gubernamental

Políticas en favor del consumidor.- La Ley Orgánica de Defensa al Consumidor en los artículos 4 y 5, se refieren a los Derechos y Obligaciones del Consumidor respectivamente, así también el Art. 14 de esta Ley, se refiere al Rotulado Mínimo de alimentos y se enuncia los requisitos que deberán exhibirse. (LEY ORGÁNICA DE DEFENSA DEL CONSUMIDOR, 2000).

El Reglamento Sanitario de Etiquetado de Alimentos Procesados para el Consumo Humano (Acuerdo No. 00004522), emitido por el Ministerio de Salud Pública, "...tiene como objeto regular y controlar el etiquetado de los alimentos procesados para el consumo humano, a fin de garantizar el derecho constitucional de las personas a la información oportuna, clara, precisa y no engañosa sobre el contenido y características de estos alimentos, que permita al consumidor la correcta elección para su adquisición y consumo" (MSP, 2014).

La Empresa Pública Municipal de Desarrollo Económico de Cuenca, genera y promueve la creación de políticas públicas y su ejecución, para generar y desarrollar emprendimientos en esta ciudad, mediante alianzas estrategias con distintos actores públicos y privados afines al sector emprendedor; mediante el Proyecto "Impúlsate, el mismo que tiene por objetivo "Fomentar e impulsar los emprendimientos innovadores, generadores de fuentes empleo del Cantón Cuenca" (EDEC, s.f.). Estos datos nos demuestran que el emprendimiento en el país y específicamente en la ciudad de Cuenca, son una amenaza alta de ingreso de nuevos competidores, amenaza que será minimizada por el factor de diferenciación que tendrá el presente plan de negocios.

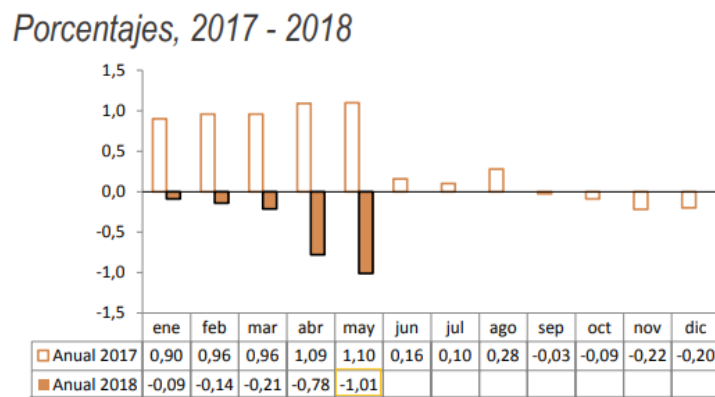
Mediante Decreto Ejecutivo 1438, el Gobierno del Ecuador Decreta Expedir una Política de Precios para el Control de la Especulación de Productos Agroalimentarios, a través de un levantamiento de información histórica de precios a nivel mayorista. (DECRETO 1438, 2013).

El cumplimiento de la Ley es algo fundamental en un plan de negocios, por tanto es importante recalcar que el éxito depende de seguir las reglas y actuar acorde a las normativas legales vigentes; las políticas en favor de los consumidores son consideradas una amenaza ya que puede generar multas y sanciones, el no cumplir con lo establecido en la ley que los protege.

2.1.1.2 Entorno Económico

Inflación.- Según los datos tomados del Banco Central del Ecuador, en el país se registra una tasa de inflación negativa de -0.03% a Septiembre 2017; -0.20 % a diciembre 2017, de -1.01 % a mayo de 2018 (BCE, 2018). La inflación negativa registrada por más de seis meses consecutivos, indica que el Ecuador enfrenta una deflación, es decir una caída de precios. Se puede atribuir la baja de precios a la poca demanda, mostrando un panorama desfavorable para la industria, una baja de precios amenaza a la aplicación del Plan de Negocios.

La Figura 1 nos muestra la evolución de la Inflación.



*Figura 1: Inflación Anual del IPC
Enero 2017 – mayo 2018
Tomado de: Banco Central del Ecuador*

Crecimiento PIB de la Industria.- Según datos tomados del Banco Central del Ecuador, en una publicación de marzo de 2018, la industria manufacturera, registró una tasa de variación positiva de 1.1%, respecto al tercer trimestre 2017;

una tasa de crecimiento de 1.6 %, en relación al cuarto trimestre 2016, teniendo un desempeño anual de 2.1%. (BCE, 2018).

El 6 de febrero de 2018, la revista EKOS realiza un análisis del PIB de la industria manufacturera, resaltando que es uno de los sectores que aportan mayormente al PIB (EKOS, 2018); así también de acuerdo al INEC generó el 11% del empleo total del país a septiembre de 2017; la producción industrial de alimentos y bebidas representó en el año 2016, el 38% del total de la producción de la industria manufacturera (INEC, Presentación de los principales resultados, 2018). Con estos datos se puede intuir que la industria en la cual se incursiona representa un aporte significativo al PIB del país, por tanto el crecimiento registrado simboliza una oportunidad para la aplicación del plan de negocios, ya que nos da una perspectiva positiva de desarrollo y apoyo gubernamental.

Desempleo.- Según la Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo publicada en junio de 2018 se reporta un declive de 0,6 puntos en la tasa de desempleo para diciembre de 2017, ubicándose en esta fecha en 4,6%, en comparación a la tasa de 5,2% registrada en diciembre de 2016; estas cifras denotan una recuperación económica que vive el país, por tanto con la implementación del presente plan de negocios contribuirá a la baja ya que se crearán fuentes de empleo, siendo un factor positivo para el país y una oportunidad para el crecimiento de la industria (INEC, Presentación de los principales resultados, 2018, pág. 12)

Factor Legal

Regulación de precios.- Mediante Decreto Ejecutivo se da la regulación de los precios de los derivados de los hidrocarburos, inscrito en el Registro Oficial N° 73, donde se fija en \$ 2,00 dólares de los Estados Unidos de América incluida el IVA el gas para actividades económicas de manufactura, hoteles y restaurantes, los comedores populares y en general los programas de alimentación escolar regentados por el Ministerio de Inclusión Económica y Social y el Ministerio de Educación, (ARCH, 2005). Teniendo una ley que

regulariza el precio del gas, es una oportunidad para el negocio ya que para la elaboración de los productos se requiere el uso de hornos a gas.

Regulaciones Sanitarias.- La Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria ARCSA, a través de la Resolución ARCSA-DE-067-2015-GGG, la distribución de alimentos procesados en el Ecuador requerirán de una Notificación Sanitaria en lugar de Registro Sanitario.

Esta normativa establece en el país las condiciones higiénico sanitarias y requisitos que deberán cumplir los procesos de fabricación, producción, elaboración, preparación, envasado, empaclado, transporte y comercialización de alimentos para consumo humano, al igual que los requisitos para la obtención de la notificación sanitaria de alimentos procesados nacionales y extranjeros según el perfilador de riesgos, con el objeto de proteger la salud de la población, garantizar el suministro de productos sanos e inocuos. (ARCSA, 2015).

Las normativas que se deben cumplir para el trámite de una Notificación Sanitaria, son un respaldo para los consumidores de que se les entregará productos regulados bajo las normas establecidas por ley, por tanto esta normativa es una oportunidad para el plan de negocios, ya que al cumplir con la misma se tendrá mayor aceptación y confianza por parte de los consumidores.

Según estimaciones del Ministerio de Salud Pública (MSP), el tratamiento de las enfermedades crónicas no transmisibles le cuesta al Estado 7 mil 600 millones de dólares cada año, por tanto el gobierno forma parte de una nueva tendencia de promover la alimentación saludable, mediante la promulgación del Instructivo de Operativización Reglamento Control de Bares Escolares de mayo de 2015, emitido por el MSP, donde en uno de sus párrafos menciona “Las preparaciones que se oferten en el refrigerio o colación escolar deben cubrir el 10% del requerimiento nutricional para los niños de Educación Inicial (3 a 4 años) y el 15% para los estudiantes de Educación Básica y Bachillerato...” (MSP, 2015).

Estos datos otorgan una oportunidad de mercado dentro de las escuelas y colegios de la ciudad de Cuenca, donde se puede ofertar productos nutritivos que aporten con una alimentación saludable a los estudiantes.


2.1.1.3 Entorno Social

El reporte de Global Entrepreneurship Monitor Ecuador (GEM Ecuador), obtiene que el Índice de Actividad Emprendedora Temprana (TEA) para el año 2016 fue de 2,2 veces mayor al promedio de las economías de eficiencia, con un 31,8% Ecuador se convierte en el país con la TEA más alta en toda la región y segundo entre las 66 naciones participantes para el año mencionado. (GEM ECUADOR, 2016)

Factor Cultural.- Según el estudio “Alimentación fuera del hogar, consumo y preferencias de la población de Cuenca sobre la restauración comercial” realizado en el año 2016, indica que la mujer influye en el consumo alimenticio responsable, dando prioridad al aspecto nutricional, es así que la población cuencana en el año 2013 se opuso al ingreso de la Franquicia Mc’ Donals a la ciudad, por estar arraigados a las costumbres ancestrales, demostrando un rechazo a la comida rápida. (Tosi, 2016). Este estudio genera una oportunidad en el mercado de esta ciudad, ya que el producto se enmarca a los requerimientos y necesidades alimenticias de la población.

Factor Demográfico.- Entorno al Censo de Población y Vivienda realizado en el año 2010, se realiza una proyección de crecimiento de la población, donde se prevé para finales del año 2018 una población de 614.539 y para el año 2020 una población de 636.996 en la ciudad de Cuenca, (SNI, 2017). El crecimiento de la población cuencana es una oportunidad para el negocio, ya que crece el mercado y por ende la demanda de productos, por tanto se incrementarán las cifras de aporte a la industria. (Ver evolución de la población figura 2.)

Tabla 1: Censo de Población y Vivienda Año 2010 – 2020

PROYECCIONES REFERENCIALES DE POBLACIÓN CANTONAL SEGÚN AÑOS EN GRUPOS DE EDADES												
PERIODO 2010 - 2020												
Fuente: Censo de Población y Vivienda 2010												
												
Cantón	GRUPOS DE EDADES	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
CUENCA	< 1 año	11.183	11.330	11.392	11.355	11.321	11.295	11.271	11.254	11.243	11.235	11.230
CUENCA	1 - 4	43.355	43.596	43.934	44.284	44.556	44.710	44.693	44.592	44.508	44.444	44.400
CUENCA	5 - 9	52.308	52.604	52.900	53.186	53.457	53.758	54.152	54.555	54.877	55.124	55.259
CUENCA	10 - 14	50.951	51.237	51.509	51.783	52.069	52.368	52.673	52.976	53.273	53.553	53.862
CUENCA	15 - 19	52.169	52.878	53.478	53.970	54.373	54.703	54.987	55.250	55.517	55.796	56.091
CUENCA	20 - 24	51.506	52.832	54.053	55.161	56.146	57.008	57.748	58.364	58.861	59.257	59.570
CUENCA	25 - 29	46.075	47.722	49.353	50.952	52.501	53.972	55.350	56.622	57.775	58.794	59.683
CUENCA	30 - 34	39.007	40.562	42.177	43.839	45.528	47.227	48.915	50.583	52.215	53.796	55.300
CUENCA	35 - 39	32.385	33.505	34.717	36.021	37.415	38.894	40.454	42.073	43.737	45.432	47.135
CUENCA	40 - 44	28.531	29.290	30.106	30.987	31.949	33.003	34.149	35.388	36.722	38.143	39.655
CUENCA	45 - 49	25.266	25.943	26.627	27.321	28.028	28.761	29.532	30.358	31.254	32.232	33.297
CUENCA	50 - 54	21.757	22.454	23.152	23.845	24.532	25.217	25.906	26.599	27.298	28.012	28.755
CUENCA	55 - 59	17.909	18.494	19.110	19.752	20.415	21.091	21.773	22.457	23.138	23.817	24.491
CUENCA	60 - 64	14.593	15.015	15.462	15.938	16.446	16.985	17.551	18.146	18.768	19.408	20.061
CUENCA	65 - 69	11.670	12.009	12.359	12.721	13.096	13.488	13.899	14.331	14.789	15.280	15.798
CUENCA	70 - 74	9.015	9.272	9.547	9.839	10.147	10.463	10.792	11.128	11.478	11.837	12.212
CUENCA	75 - 79	6.870	7.011	7.174	7.357	7.560	7.786	8.031	8.290	8.563	8.847	9.142
CUENCA	80 y Más	10.013	9.868	9.813	9.816	9.877	9.977	10.121	10.303	10.522	10.770	11.056
CUENCA	TOTAL	524.563	535.624	546.864	558.127	569.416	580.706	591.996	603.269	614.539	625.775	636.996

Tomado de: Sistema Nacional de Información SNI

Factor Ambiental.- El reporte del INEC “Módulo de Información Económica Ambiental en Empresas de Abril 2017”, indica que las empresas manufactureras se encuentran en el segundo lugar de mayor impacto ambiental, únicamente el 32,95% de empresas cuentan con licencia ambiental; así también un 57,51% de empresas manufactureras cuentan con personal dedicado a actividades ambientales; las normas ambientales en el Ecuador han logrado que un gran porcentaje de las empresas con mayor impacto ambiental tengan un grado de conciencia alto por el cuidado en sus procesos productivos y la preservación del medio ambiente (INEC, 2017).

Dentro de este factor podemos rescatar que el proyecto tendrá un impacto mínimo al ambiente como tal, ya que las preparaciones se las realizará con ingredientes naturales como las frutas, verduras y la harina de chocho, ya sea en horno a gas o si se llega a una tecnificación que no afecte y contribuya a una producción segura para el medio ambiente.

2.1.1.4 Entorno Tecnológico

Acorde a una publicación de enero 2015 realizada por Marketing Gastronómico, se recalca que en la actualidad existe un auge impresionante por el mundo de las nuevas tecnologías para gastronomía, por tanto para el año 2020 se espera que se supere los 40 mil millones de dispositivos conectados a internet, dejando claro que su potencial es muy grande. (GASTRONÓMICO, 2015).

En el mes de octubre del 2018 se llevará a cabo EXPO SWEET 2018 Feria de Panificación, Pastelería, Chocolatería y Heladería en la cual participarán entre otros, proveedores de equipos y máquinas que contribuyen a la tecnificación de negocios de esta área, los cuales cumplen con normas que permiten mantener la higiene adecuada en la elaboración de productos su material corresponde a acero inoxidable y desarrollar alta eficiencia en el área de producción del producto (EXPO SWEET, 2018)

El poder tecnificar los procesos con equipos de última generación y que estos puedan ser adquiridos dentro del país, es una oportunidad para el negocio ya que se abre una puerta hacia la aplicación de economías de escala.

2.1.2 Análisis de la industria

2.1.2.1 Análisis CIIU

Tabla 2: Código CIIU Industria Manufacturera

C	C - INDUSTRIAS MANUFACTURERAS.
C10	C10 - ELABORACIÓN DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS.
C107	C107 - ELABORACIÓN DE OTROS PRODUCTOS ALIMENTICIOS.
C1071	C1071 - ELABORACIÓN DE PRODUCTOS DE PANADERÍA.
C1071.0	C1071.0 - ELABORACIÓN DE PRODUCTOS DE PANADERÍA.
C1071.02	C1071.02 - ELABORACIÓN DE PASTELES Y OTROS PRODUCTOS DE PASTELERÍA: PASTELES DE FRUTAS, TORTAS, PASTELES, TARTAS, ETCÉTERA, CHURROS, BUÑUELOS, APERITIVOS (BOCADILLOS), ETCÉTERA.

2.1.2.2 Análisis Porter

2.1.2.2.1 Amenaza de nuevos competidores: ALTA

En la ciudad de Cuenca se impulsa el emprendimiento mediante la Empresa Pública Municipal de Desarrollo Económico de Cuenca, así también la Industria permite la producción de economías a escala, por lo que se determina una amenaza de ingreso de nuevos competidores alta.

2.1.2.2.2 Rivalidad entre competidores: MEDIA

“La Alimentación nos permite tomar del medio que nos rodea, los alimentos de la dieta (de la boca para fuera) y La Nutrición es el conjunto de procesos que permiten que nuestro organismo utilice los nutrientes que contienen los alimentos para realizar sus funciones (de la boca para adentro)” (BENGOA). Con estos conceptos claros podremos determinar los competidores que elaboran productos distintos o similares acorde a los ingredientes que utilizan. Se han identificado varios competidores siendo cuatro los más fuertes en el mercado de la ciudad de Cuenca: Sweet Moments Dulces & Cupcakes, ubicado en Paseo de los Cañaris 8-28, ofrece una gama de productos en los que incluyen tortas decoradas, dulces internacionales, galletas decoradas y cupcakes, estos últimos de sabores y decoraciones especiales. (SWEET MOMENTS, 2018). Apple cupcake, es una pastelería café tienda de repostería. Oferta varios productos que incluyen pasteles, postres y cupcakes, elaborados con ingredientes tradicionales. (APLLE, 2018). Dulce Cielo “cupcakes y popcakes”, ubicado en la Borrero 12-08 y Sangurima, oferta cupcakes para todo evento social, decorados acorde a la ocasión. (DULCE CIELO, 2018). Candy Rock City, oferta pasteles y repostería no convencional, sus diseño son extravagantes utilizando varias temáticas de películas de terror y música rock. (CANDY ROCK CITY, 2018).

Como se puede ver los competidores directos tienen productos que difieren en su presentación y forma de distribución, las empresas tienen locales y presentan información en las redes sociales (Facebook, mercado libre, OLX), el precio

difiere dependiendo del producto, existen productos gourmet y tradicionales. De este modo se deja la propuesta del presente plan de negocios con una amenaza media ya que la diferenciación se encuentra en la creación de recetas a base de frutas, verduras y harina de chocho, dándole a los productos mayores propiedades nutricionales donde se destaca la proteína proporcionada por la harina.

2.1.2.2.3 Poder de negociación de los compradores: ALTO

En el mercado varias empresas formales e informales ofertan productos similares, por tanto se determina un poder de negociación de los clientes Alto, ya que pueden elegir entre varias propuestas que se encuentran en el mercado dentro de la ciudad de Cuenca, la diferenciación que se va a entregar en los productos nutritivos es prioritaria, ya que se hace hincapié en la utilización de ingredientes saludables y la decisión final es del consumidor quien elige entre las alternativas propuestas, entre ellas productos tradicionales sin aporte nutricional, o un cupcake que alimente y nutra a la vez.

2.1.2.2.4 Poder de negociación de los proveedores: BAJO

Los insumos que se requieren para la elaboración de los productos se pueden obtener de varios proveedores, como García Reinoso S.A. Industria Harinera S.A., Industria Prodemsá Cía. Ltda., entre otros, la lista de los proveedores de harina en el Ecuador es extensa; Se debe considerar a la harina como el insumo base para la elaboración de los productos, así también las frutas y verduras como un insumo importante en la producción, a pesar que existe por parte del gobierno un control de precios de estos insumos, se ha dado ocasiones que los precios entran en un período de especulación, con estos parámetros de control se considera un poder de negociación de los proveedores Bajo, ya que con los precios regulados no pueden excederse del precio fijado, se podría acceder a pagar un mayor precio a un proveedor que brinde productos de mejor calidad o con alguna diferenciación.

2.1.2.2.5 Amenaza de productos sustitutos: ALTA

La revista Líderes en la publicación “El cupcake da paso a nuevas microempresas”, menciona que los cupcakes son productos apetecidos, se dice que están en auge, son solicitados como bocadillos en las fiestas, ideales para la lonchera de los niños, etc. Pero así también, existen en el mercado varios productos que pueden sustituirlos, como por ejemplo las galletas, pasteles, tortas, etc. (LÍDERES). En este punto debemos prevalecer en mantener la diferenciación de los productos propuestos en este plan de negocios, como lo es la parte nutritiva, que a pesar de tener una amenaza de Productos Sustitutos Alta, los consumidores lleguen a preferir los productos ofertados en esta propuesta.

En la matriz de Evaluación de Factores Externos EFE, vamos a analizar las oportunidades y amenazas de la industria.

Tabla 3: Matriz EFE

MATRIZ EFE					
	FACTORES EXTERNOS CLAVE	IMPACTO	PESO	PONDERACIÓN	TOTAL PONDERADO
OPORTUNIDADES	1 Declive en la Tasa de Desempleo (Estabilidad económica del país)	4	0,10	2	0,20
	2 Regulación del precio del gas, frutas, verduras, harina	4	0,10	4	0,40
	3 Ingreso del hogar en áreas urbanas de la ciudad de Cuenca	1	0,03	3	0,08
	4 Tendencia al consumo de alimentos nutritivos	3	0,08	3	0,23
	5 Proyección de incremento en la población de la ciudad de Cuenca	2	0,05	2	0,10
	6 Notificación Sanitaria (Confianza por parte de los consumidores)	2	0,05	4	0,20
	7 Rechazo a comidas rápidas por la población cuencana	3	0,08	3	0,23
	8 Control de Bares Escolares	4	0,10	3	0,30
	9 Posibilidad Tecnificación dentro del país (no es necesario importar)	2	0,05	1	0,05

AMENAZAS	1	Inflación negativa	3	0,08	1	0,08
	2	Crecimiento en el aporte al PIB de la Industria Manufacturera, mayores competidores	2	0,05	2	0,10
	3	Políticas en favor del consumidor (Multas y sanciones)	2	0,05	4	0,20
	4	Nuevos emprendimientos (Existencia EDEC)	3	0,08	2	0,15
	5	Empresas informales	3	0,08	2	0,15
	6	Productos sustitutos	2	0,05	2	0,10
			40	1,00		2,55

El total ponderado obtenido de la matriz EFE es de 2.55, valor que está por encima de la media que es 2.5; por tanto determina que el proyecto reacciona de forma favorable ante las oportunidades y amenazas presentadas en el estudio, demostrando factibilidad del Plan de Negocios, sin embargo al estar por encima de la media se cree que se debe considerar y tomar en cuenta las amenazas para minimizar el impacto en la aplicación del Proyecto.

CONCLUSIONES:

- Se han analizado los distintos factores externos que pueden afectar o se pueden aprovechar en la creación del plan de negocios para la elaboración de cupcakes a base de frutas, verduras y harina de chocho en la ciudad de Cuenca.
- La inflación en un porcentaje negativo por más de seis meses consecutivos representa una amenaza al proyecto, ya que hablamos de una deflación que enfrenta en el país, esta caída de precios afecta al presente proyecto.
- El PIB de la industria manufacturera ha incrementado dejando un ambiente favorable a los emprendimientos, la tasa de desempleo se puede reducir con la creación de nuevos empleos mediante la aplicación de este proyecto.
- Las leyes normas y reglamentos que se han generado por parte del gobierno, protege a las empresas y a los consumidores y es favorable por cuanto genera confianza en estos últimos, así también el cumplimiento de los requisitos legales son importantes para evitar posibles sanciones y multas.

- Los factores demográficos presentan un crecimiento de la población cuencana, por tanto la demanda será cada vez mayor, no obstante con este crecimiento también se incrementa la competencia.
- Existe una tendencia apoyada por el estado a una alimentación saludable en los bares de las escuelas y colegios, lo cual se torna en una oportunidad para el negocio que no debe ser desaprovechada.
- El uso de la tecnología para la distribución de los productos es favorable, ya que está al alcance de todos o por lo menos la mayoría de los consumidores.
- Los emprendimientos en el país son una amenaza que debe ser minimizada por el factor de diferenciación de los productos ofertados ya que los consumidores prefieren productos con mayores propiedades nutritivas.
- Los gustos y preferencias de la gente actualmente se da para otros productos, pero se puede fomentar el consumo de productos nutritivos y se tiene la ventaja del apoyo del gobierno local, incentivo dado a los emprendimientos por parte de la Empresa Pública Municipal de Desarrollo Económico de Cuenca.

3. ANALISIS DEL CLIENTE

3.1 Investigación Cualitativa y Cuantitativa

La población cuencana para el año 2018 tendrá alrededor de 614.539 habitantes según los datos proyectados en el Censo de Población y Vivienda realizado por el Sistema Nacional de Información; para incursionar con los productos, se deberá investigar el comportamiento de consumo de alimentos nutritivos, de tal modo que permita determinar la aceptación del postre nutritivo propuesto, en la población cuencana.

3.1.1 Preguntas de investigación de mercados

- ¿Los consumidores están cambiando sus hábitos alimenticios?
- ¿Tendría aceptación en el mercado, el ofertar una nueva propuesta nutritiva?

3.1.2 Objetivos de la investigación

- Conocer la importancia de una buena alimentación y las enfermedades que se provocan con la ausencia de alimentos nutritivos.
- Determinar el aporte nutricional de los ingredientes propuestos y su aceptación.
- Conocer la frecuencia de consumo de postres en la población cuencana.
- Identificar el segmento objetivo con el propósito de direccionar de mejor manera las estrategias.
- Establecer las características que debe cumplir el producto conforme a las expectativas de los consumidores.
- Determinar el medio de distribución y promoción más aceptado.
- Lograr la estimación de un precio referencial otorgado por el mercado.

3.1.3 Hipótesis

Al menos el 80% del mercado considera para su alimentación, una nueva propuesta de postre saludable y nutritivo en su dieta diaria.

3.1.1 Análisis Investigación Cualitativa

3.1.1.1 Entrevistas a Profundidad

Se ha realizado las entrevistas a profundidad (Anexo 1), con dos expertos en la rama alimenticia, un Nutricionista y una Ingeniera en Alimentos, a continuación se presenta un extracto de cada profesional:

Roberto Loza.- Se desempeña como Técnico en Espacios Saludables, en la Dirección de Prevención, Promoción y Vigilancia de la Salud de la Secretaria de Salud, es profesional Nutricionista, y Master en Salud Pública; Indica que una alimentación saludable conlleva una dieta adecuada, suficiente, equilibrada y que se adapte a la realidad de la población, refiriéndose a una dieta equilibrada

a que debe contener macronutrientes (carbohidratos, proteínas y grasas) y micronutrientes; adicionalmente una buena alimentación ayuda a prevenir ciertas enfermedades ya que una persona tiene mayor energía y vitalidad.

Considera que en la alimentación influye la cultura, atribuye estos problemas a la falta de costumbre y en general a los malos hábitos que desde pequeños se inculca a los niños, acota también, que la desigualdad que se tiene en la población influencia en los ámbitos alimenticios, ya que una parte de la sociedad puede adquirir productos que beneficien a una buena alimentación y otra parte simplemente no los podría adquirir.

Menciona que la mala alimentación deriva varias enfermedades destacando las más importantes la obesidad y la diabetes tipo 2, generadas por el consumo excesivo de carbohidratos simples como el azúcar, otra enfermedad generada por una mala alimentación es la hipertensión provocada por alimentos que contienen mucha sal o sodio. Afirma que las frutas y las verduras aportan carbohidratos de rápida absorción.

Comenta que no ha escuchado de la harina de chocho, pero afirma que en sí el chocho aporta alta cantidad de proteína y calcio, considera que la harina de chocho debe contener las mismas características del grano. Explica que los postres tienen una buena aceptación en el Ecuador, no conoce que exista en el mercado postres que contengan frutas, verduras y harina de chocho, por lo que le parece interesante la propuesta presentada, recomienda la no utilización de azúcar en la preparación, ya que las fruta la contienen; así también, indica que recomendaría los productos para que los niños lo lleven en la lonchera 2 o 3 veces por semana.

Finalmente, considera que los ingredientes propuestos, sumados a un rico sabor y promocionados como un cupcake nutritivo, pueden tener gran aceptación.

Verónica Velasco. Actualmente labora en la Administración Zonal La Mariscal en el área de Seguridad Alimentaria, es Ingeniera en Alimentos; indica que la elaboración de postres es un proceso de manufactura, que inicia con la recepción y control de calidad de la materia prima, continúa con el proceso de manufactura y producto terminado; el tiempo de la elaboración de los cupcakes depende de los ingredientes contenidos y se encuentra entre 30 y 40 minutos en un horno convencional; afirma que en la elaboración de alimentos en general, se requiere un proceso adecuado desde la recepción de las materias primas, para que su calidad no se afecte en el uso y por ende no se altere el producto terminado.

Verónica revela que para conservar los alimentos se requieren de aditivos como los sorbatos o benzoatos, los mismos que alargan el tiempo de vida útil de los alimentos, en cambio para conservar las propiedades nutricionales de los productos o fortalecerlas se puede añadir vitaminas o proteínas; sin aditivos un producto como el cupcake puede durar de siete a ocho días, ya que la humedad podría generar moho.

Menciona que los permisos para comercializar productos alimenticios en el Ecuador, los otorga la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA), entidad adscrita al Ministerio de Salud Pública, y se denomina Notificación Sanitaria. Afirma que los postres tienen gran aceptación en el Ecuador y en general los productos con alto contenido de azúcar son consumidos por niños y jóvenes. La entrevistada revela que no conoce que en el país se comercialice cupcakes que contengan frutas, verduras y harina de chocho, conoce de la comercialización de productos con alto contenido calórico y grasas. Señala que la propuesta le parece novedosa ya que considera que será un producto nutritivo por sus componentes, conociendo que el chocho es un grano andino con alto contenido proteínico que se puede potencializar en los productos que se lo utiliza.

Conoce que en el mercado se comercializan los cupcakes dependiendo el tamaño y que los precios oscilan entre \$ 1,50 a \$ 2,00; Verónica consumiría el

producto propuesto, así también lo recomendaría para la lonchera de los niños ya que se lo puede sustituir por otros productos con un contenido calórico alto.

Considera que los productos que contienen chocho tienen una buena aceptación en el mercado, y recomienda realizar una prueba sensorial para conocer el grado de aceptación con la mezcla de los ingredientes. La prueba sensorial recomendada a misma que consiste en realizar distintas muestras de cupcakes con varios ingredientes y con diferentes mezclas de cantidades de chochos, frutas y verduras, llevarlo a un mercado segmentado, para conocer a donde se orienta el gusto de los consumidores, de esta forma poder elaborar los productos con mayor aceptación.

Concluye que el producto tendría gran aceptación, ya que en la actualidad muchas personas consumen productos saludables y se lo puede colocar en perchas que contengan productos saludables, las mismas que se encuentran en los supermercados grandes; Verónica recomienda potencializar los productos propuestos ya que será un aporte para personas con obesidad y sobrepeso y ayuda a la vida saludable de la población.

3.1.1.2 Grupo Focal

Debido a que la propuesta del presente plan de negocios se la comercializará en la ciudad de Cuenca, se procedió a realizar un grupo de discusión vía Zoom, con un grupo de personas residentes en dicha ciudad, se contó con la presencia de siete participantes, el desarrollo del grupo de discusión se dio siguiendo la guía de moderación (Anexo 2), siendo los principales hallazgos los siguientes: Los participantes consideran que los encargados de elegir los alimentos que contribuyan a buena alimentación en los hogares, es compartido en los matrimonios y en el caso de los solteros son ellos quienes eligen los productos para alimentarse. Mencionan que conocen que existe una diferencia entre alimentarse y nutrirse, así también mencionan que productos como la granola, la

chía, el maní, las pasas, la cebada, el garbanzo, la nuez, son alimentos que contienen aportes nutricionales.

El grupo comenta su gusto por las frutas y verduras y están conscientes de su aporte nutricional, a pesar que es imposible durante el día consumir las cantidades adecuadas y recomendadas por los profesionales, tratan de consumir frutas y verduras por cuidar su salud. Los participantes indican que han consumido cupcakes tradicionales, sin embargo consideran que es importante que este tipo de postres contengan un aporte nutricional, que contribuya al organismo. Por tanto, mencionan que es un producto novedoso que tendría una gran aceptación. La mayoría de los partícipes no han escuchado sobre la harina de chocho y desconocen su aporte nutricional, la propuesta del producto mencionado les parece interesante para salir de su rutina de alimentación, lo consideran como novedoso.

En cuanto a la presentación del producto consideran que el cuidado ambiental es importante, la presentación debe proteger al producto de tal modo que ayude a que no se contamine; mencionan que es importante el control que realiza el gobierno a los bares de escuelas y colegios para que ofrezcan productos sanos y nutritivos a los estudiantes; un precio entre \$ 2 y \$ 3 dólares estaría bien para un producto nutritivo dependiendo el tamaño, la calidad y la presentación; recomiendan que el producto puede ser entregado a domicilio y comercializarlo en los supermercados y tiendas de la ciudad, la información y publicidad del producto prefieren recibirla por redes sociales.

3.1.2 Análisis Investigación Cuantitativa

El presente trabajo de investigación cuantitativa se lo realiza por el método de muestreo no probabilístico por conveniencia, mediante un cuestionario estructurado con 23 preguntas (Anexo 3), el mismo que fue dirigido a personas mayores de dieciocho años que residen en la ciudad de Cuenca; Se realiza el cálculo de la muestra, con un tamaño de la población (N) de 614.539 habitantes,

un nivel de confianza de 90% ($k = 1,65$), un error de 10%, probabilidad de ocurrencia (p) de 0,5 (donde $q = 1 - p$), dando como resultado un tamaño de la muestra (n) de 61 encuestas; para efectos académicos y requerimientos de la universidad se realizará en una muestra de 55 encuestas, los resultados son los siguientes:

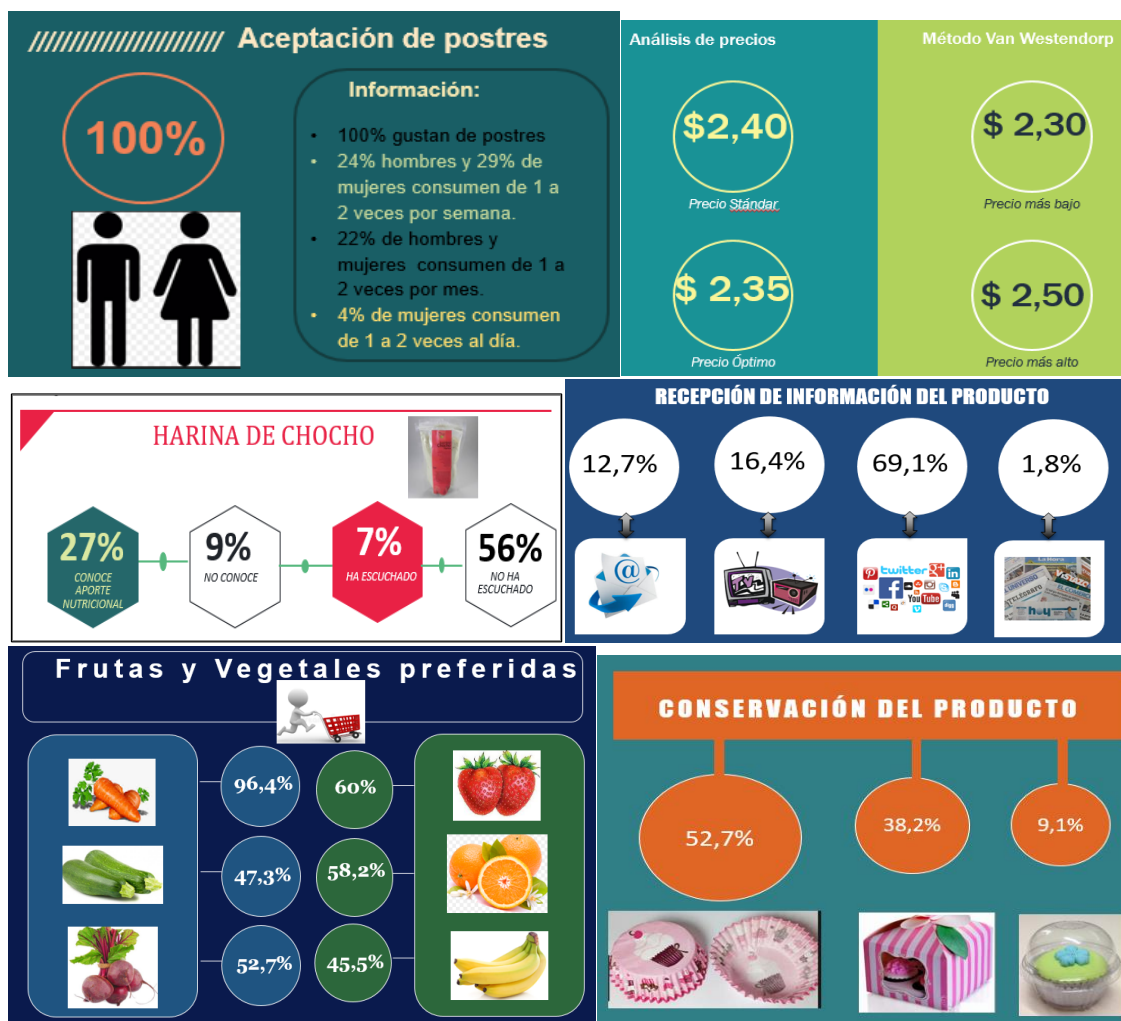


Figura 2: Infografía de resultados cuantitativos.

Se determina que el 43,6% de los encuestados consumen postres 1 o 2 veces al mes; 52,7% 1 o 2 veces a la semana y 3,6% 1 o 2 veces al día; los encuestados consumen postres por gusto en un 61,8%, por el sabor un 36,4% y por tradición un 1,8%; el 100% de los encuestados les gustaría un postre que alimente y nutra

a la vez y estarían dispuestos a incorporarlos a su alimentación; el 76,4 % espera que el producto sea saludable nutritivo y que tenga un buen sabor.

Entre los vegetales de mayor aceptación tenemos la Zanahoria con 96,4%, la Remolacha con 52,7% y el Zuquini con un 47,3%; en tanto las frutas preferidas son la Frutilla 60%, Naranja 58,2%, Plátano 45,5% y Guanábana 43,6%. En cuanto al empaque de mayor aceptación está el papel adecuado con un 52,7%, la caja de cartón 38,2% y el plástico en un 9,1%. El análisis de precios se determinó mediante el método Van Westendorp, determinando el precio estándar, óptimo, más alto y más bajo (ver infografía y Anexo 4 y 5).

Se realiza un análisis en el sistema SPSS donde se determina las variables que tienen correlación, con la pregunta 2. ¿Con que frecuencia los consume? y 21. Registre su género, se determina los resultados sobre la tendencia en la frecuencia de consumo de postres donde las mujeres son quienes más consumen postres con un 29% y una frecuencia de 1 o 2 veces por semana y los hombres con un 24% en una frecuencia de 1 o 2 veces al mes; así también se determina una correlación entre las variables de las preguntas 23. Registre su rango de edad y 10. ¿Qué características le gustaría encontrar en el producto?, donde un 3,64% de los encuestados entre 18 y 25 años prefiere que el producto sea saludable; 1,82% que sea nutritivo y que tenga un buen sabor, y un 18,18% que contenga todas las opciones. Para los rangos de edad entre 26 a 35 años, se da el mayor porcentaje de 18,18%, de que prefieren que los productos contengan todas las opciones, 25% entre las edades de 46 y 55 años, siendo esta opción quien contiene el mayor porcentaje en todas las edades. (Anexo 6 y 7).

Una vez realizado el análisis cualitativo y cuantitativo se puede concluir:

- Los expertos coinciden en que una alimentación saludable es importante para evitar enfermedades y apoyar a la buena nutrición de las personas.

- Se puede determinar mediante el análisis cuantitativo y cualitativo que la población cuencana busca nuevas opciones para consumir productos nutritivos y consideran como una muy buena opción los cupcakes propuestos en el presente plan.
- Los expertos entrevistados y los resultados del focus group, pronostican una respuesta favorable de los productos saludables por parte de los consumidores ya que la tendencia a un consumo nutritivo cada vez es mayor.
- Los estilos de vida deportiva de los encuestados en el focus group han hecho que cambien sus hábitos alimenticios, añadiendo a su dieta diaria frutas y verduras; la aceptación de los cupcakes se da en un 100% de los participantes, en todos los integrantes del grupo de discusión y en opinión de los expertos.
- Los encuestados están conscientes de que es sumamente importante una buena alimentación y nutrición para prevenir enfermedades; el mayor consumo de postres se da en las mujeres con un 29% con una frecuencia de 1 a 2 veces por semana.
- El segmento objetivo se encuentra en las madres de familia, que se preocupan mayormente por una sana alimentación de sus hijos.
- Las redes sociales son el medio aceptado principalmente para la promoción de los productos, así también la distribución preferida es mediante los supermercados y tiendas cercanas. Ver resultados (Anexo 8)

4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

4.1 Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis interno, externo y del cliente.

El incremento de muertes en el Ecuador por enfermedades endócrinas, nutricionales y metabólicas como la diabetes, hipertensión y el sobrepeso, anunciado por la Organización Mundial de la Salud en el año 2013, debido al exceso en el consumo de azúcar, grasas y sal, pone en alerta a las autoridades

ecuatorianas, quienes mediante el Instructivo de Operativización Reglamento Control de Bares Escolares de mayo 2015, controla el expendio de alimentos con aporte nutricional en las escuelas y colegios del país, tornándose en una oportunidad de mercado dentro del segmento educativo.

El PIB de la industria manufacturera según datos del Banco Central es uno de los sectores que mayor aportan a la economía del país, ya que generan fuentes de empleo calificadas y formales, de acuerdo al INEC a septiembre del 2017 la manufactura generó el 11% del empleo total en el país, estas cifras reflejan una oportunidad para el negocio puesto que la industria se encuentra en crecimiento con una evolución constante del mercado interno; dicha evolución se muestra en la población cuencana, quienes según el estudio realizado en el año 2016 denominado “Alimentación fuera del hogar, consumo y preferencias de la población de Cuenca sobre la restauración comercial” la mujer es quien influye e incentiva una alimentación nutritiva y es quien está en la búsqueda de productos de calidad que aporten de buena forma a la alimentación diaria, así también en el año 2013 la población cuencana negaron el ingreso de la Franquicia Mc’ Donals a la ciudad, lo que demuestra que se resiste al ingreso de la comida chatarra, convirtiéndose en una oportunidad el ingreso a este mercado.

Se han generado varias políticas gubernamentales que representan una oportunidad, citando entre otras por parte del gobierno central la regulación del precio del gas, regulación de precios en frutas y verduras para evitar la especulación, y otras por parte del gobierno local como el apoyo al emprendimiento otorgado por la Empresa Pública Municipal de Desarrollo Económico de Cuenca mediante el Proyecto “Impúlsate” (EDEC), medidas que apoyan e incentivan a los proyectos como el presente plan de negocios, y se resumen en que el Ecuador tiene Índice de Actividad Emprendedora Temprana (TEA) más alta de la región, según un reporte de Global Entrepreneurship Monitor (GEM ECUADOR).

De acuerdo al análisis de la industria se considera la rivalidad entre competidores como media, ya que las empresas estimadas como competencia en la ciudad de Cuenca, ofertan al mercado postres y cupcakes de varios sabores y presentaciones, pero no se enmarcan a la presente propuesta.

Estos resultados también se obtuvieron en el focus group y en las encuestas donde los participantes y encuestados mostraron aceptación a los ingredientes propuestos, ya que consideran a las frutas, verduras y la harina de chocho una excelente opción para que esta propuesta sea diferente y obtenga la aceptación de los consumidores, mostrando su interés por este producto nutritivo, a pesar de ello en el mismo análisis se detectó un poder de negociación bajo en los proveedores, debido a que los ingredientes se los puede conseguir de fácil forma y los precios son regulados mediante Decreto Ejecutivo 1438, el Gobierno del Ecuador Decreta Expedir una Política de Precios para el Control de la Especulación de Productos Agroalimentarios (DECRETO 1438), estos aspectos se convierten en una oportunidad para el negocio tanto el aporte gubernamental a través de sus medidas de control como la competencia al no ofertar productos nutritivos, se puede determinar que los productos ofertados colaborarán en una alimentación nutritiva.

La adquisición de tecnología para implementar en la producción de los productos propuestos se la puede realizar en el país, por lo que la tecnificación en el proceso de producción puede ser un artífice de economías a escala, las mismas que pueden ser impulsadas en la oferta al Ministerio de Educación para implementar la propuesta como parte del desayuno escolar en las instituciones fiscales y fisco misionales de la ciudad de Cuenca y en un futuro del país.

Se puede destacar de la entrevista realizada a los expertos, que concuerdan en que una alimentación saludable ayuda a prevenir enfermedades como la diabetes y la hipertensión, coinciden también en que el consumo de productos que contengan frutas y verduras es beneficioso para una buena nutrición y que aportan a una sana alimentación de los consumidores y que recomendarían un

cupcake a base de frutas, verduras y harina de chocho para la lonchera de los niños al menos dos o tres veces por semana, por lo que exhorta a la potencialización de los productos propuestos, ya que serán un aporte para personas con obesidad y sobrepeso y contribuye a la alimentación saludable de las personas.

Estos resultados se ven reflejados en el focus group, donde los participantes se vieron abiertos a esta nueva propuesta que aporta a una alimentación saludable y consideran que tendrá una gran aceptación, estos datos son una oportunidad ya que el mercado estudiado busca nuevas opciones nutritivas.

En este mismo sentido, en las encuestas realizadas se determina que un 100% de los encuestados les gustaría un postre que alimente y nutra a la vez; el 76,4% sugiere que el producto sea saludable, nutritivo y que tenga un buen sabor, siendo la Zanahoria y la Frutilla el vegetal y fruta de mayor aceptación con un 96,4% y 60% respectivamente, en segundo lugar la Remolacha y la Naranja con un 52,7% y 58,2%; en tercer lugar el Zuquini y el Plátano con un 47,3% y 45,5% de aceptación, con este estudio podemos determinar los sabores preferidos del mercado estudiado y con los que se dará inicio a la presente propuesta.

En conclusión, con estos aspectos examinados la diferenciación es clave en esta propuesta, ya que la nueva tendencia en alimentación se inclina a lo nutritivo, las enfermedades como la obesidad y el sobrepeso por consumo de productos y los decesos por otras enfermedades provocadas por una mala alimentación, incentivan a los consumidores a cambiar sus hábitos alimenticios y propenden a la búsqueda de nuevas opciones que ayuden a enfrentar un mal que aqueja a la población, como lo es la mala alimentación, motivos por los que se encuentra una oportunidad palpable ante la promulgación del plan de negocios motivo de este estudio.

5. PLAN DE MARKETING

5.1 Estrategia general de marketing

Los productos actualmente ofertados en el mercado según los datos obtenidos en el análisis del cliente, no son considerados como productos nutritivos, siendo un sinónimo de azúcar y grasa cualquier tipo de cupcake, su precio oscila entre \$ 1,50 y \$ 2,00

Estrategia de diferenciación

Mediante el análisis cuantitativo y cualitativo logramos definir que los atributos más buscados en los productos son: que sean nutritivos, que sean saludables y que tenga un buen sabor, Carri's Cupcakes cumple con todos los atributos antes señalados y que son preferidos por el mercado, con todas estas cualidades podremos aplicar una estrategia de diferenciación, así también este mismo análisis indica que la propuesta de un cupcake elaborado a base de frutas, verduras y harina de chocho tendrá gran acogida en la población cuencana.

Se puede determinar mediante el análisis de las encuestas que existe una preferencia hacia los empaques de papel y cartón, por lo que, se realizarán diseños acorde a eventos especiales como, cumpleaños, aniversario, halloween, navidad, fin de año, etc. Se pondrá a la disponibilidad de los clientes un cupcake especial para cada ocasión, donde podrá elegir acorde al evento. De los precios definidos por el método Van Westendorp se tomará el precio más bajo de \$ 2,30 que, comparado con el precio tomado de las entrevistas a expertos de \$ 2,00 para productos similares en el mercado, la diferencia es de \$0,30 centavos más que costará cada producto, con la diferencia de que será un cupcake saludable que aportará a la nutrición de las personas.

5.1.1 Mercado Objetivo

Los datos publicados según el Censo de Población y Vivienda realizado en el año 2010, registra una población para el año 2018 en la ciudad de Cuenca de

614.539 habitantes (SNI, 2017), donde el 80,49% se encuentran en edades comprendidas entre los 9 y los 60 años, de este grupo se considera el 66,42% que son las personas que viven en el área urbana de la ciudad, resultados a los que se aplica el 100% de personas que aceptaría un postre que alimente y nutra a la vez y finalmente se considera el 52,7% de personas que consumirían este postre de una a dos veces por semana, da como resultado un mercado objetivo de 173.149 personas.

Tabla 4: Mercado Objetivo

SEGMENTO	Nº PERSONAS
POBLACIÓN ECUADOR	17.023.408
POR PROVINCIA (AZUAY)	853.070
POR CANTÓN (CUENCA)	614.539
POR EDADES (DE 9 A 60 AÑOS)	494.667
POR ÁREA (URBANA) 66,42%	328.557
ACEPTACIÓN DE POSTRE NUTRITIVO 100%	328.557
CONSUMO 1 O 2 VECES POR SEMANA 52,7%	173.149

5.1.2 Propuesta de Valor

La propuesta de valor es el posicionamiento de la marca, es decir una composición de beneficios en los que la marca se diferencia y posiciona ante los clientes, quienes pueden preguntar ¿Por qué debería comprar esta marca? (Kotler, 2017, pág. 186).

Según el análisis del cliente, los cupcakes a base de frutas, verduras y harina de chocho se convierten en una propuesta única en este ámbito, por tanto mediante la oferta de productos con propiedades nutricionales se pretende innovar el

mercado cuencano, de tal modo que sus costumbres se canalicen al consumo de propuestas diferentes con mayor contenido nutricional en los ingredientes.

A través de la herramienta conceptual denominada Canvas, se detalla el modelo de negocio del proyecto, donde se identifica los elementos que generarán ingresos a la empresa, brindando valor a varios segmentos. (Osterwalder, A., Pigneur, Y., pág. 44)

Tabla 5: Modelo de Negocios Canvas

Modelo de Negocios Canvas				
Relaciones Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relaciones con los clientes	Mercado Meta - Clientes
* Proveedor de Frutas y legumbres * Proveedor de harina de chocho * Proveedor de lácteos y aceites * Organismos de control Arcsa * Empresa Pública Municipal de Desarrollo Económico de Cuenca	* Encontrar proveedores responsables * Negociación efectiva con proveedores * Control de calidad de la MP * Producto final de calidad * Servicio post venta	* Cupcakes nutritivos a base de ingredientes saludables y de excelente calidad * Excelente atención al cliente en un local cómodo y con un ambiente agradable. * Visita a domicilio para entrega de productos a distribuidores (escuelas y colegios)	* Servicio de post venta * Mediante la página web y redes sociales se informará sobre promociones y productos en fechas especiales.	* Hombres y Mujeres * Edad entre los 9 y 60 años * Residen en el área urbana * Consumen postres una o dos veces a la semana
	Recursos Clave calificado, chef pastelero * Planta de producción y Local comercial para atención directa al cliente *Capital de trabajo		Canales de Distribución * Local Comercial * Distribución en bares de escuelas y colegios	
Estructura de Costos		Flujos de Ingresos		
Costos Variables: * Materia Prima Directa * Materia Prima Indirecta	Costos Fijos: * Arriendo * Salarios * Servicios Básicos * Transporte de insumos	Venta de Cupcakes a base de frutas, verduras y harina de chocho		

5.1.3 Estrategia de posicionamiento

Una población que se resiste a las comidas rápidas, le dará una excelente acogida a los cupcakes nutritivos, por tanto podemos utilizar una estrategia de Más por lo mismo, donde se pretende entregar al cliente una propuesta diferente a lo que acostumbraba.

Así también, se atacará a la competencia mediante la introducción de nuestra marca, la misma que ofertará productos con aportes nutricionales como diferenciador, añadido a la calidad que sea comparable o superior y lo mejor de todo a un precio menor que sea asequible al mercado objetivo.



Figura 3: Posibles Propuestas de valor
Tomado de: Kotler, P. Fundamentos de Marketing, página 186.

5.2 Mezcla de Marketing

El presente plan de negocios muestra la mezcla de marketing de los siguientes elementos: Producto, Precio, Plaza, Promoción.

5.2.1 Producto

5.2.1.1 Variedad

Los cupcakes serán elaborados a base de ingredientes naturales como lo son las frutas y verduras, así también se integrará la harina de chocho para un mayor

aporte nutricional al producto final, generando una oferta variada de sabores para complacer los distintos gustos de los clientes.

La propuesta inicial será de tres sabores de vegetales Zanahoria, Remolacha y Zucchini; y tres sabores de frutas Frutilla, Naranja y Plátano. Así también, con el propósito de mantener y cuidar que los productos mantengan un aporte nutritivo se prepararán coberturas con ingredientes como queso crema light, chocolate negro, stevia entre otros ingredientes. Para fechas especiales el producto se lo entregará en caja en dos presentaciones para uno y seis cupcakes.

5.2.1.2 Diseño

Una de las estrategias utilizadas será el poder brindar distintos diseños acorde a la ocasión, con llamativas decoraciones tanto en el cupcake, como en el empaque, mismos que representen fechas especiales solicitadas por el cliente. Por ejemplo Día del Amor y la Amistad, Día de la Madre, Día del Niño, etc.



*Figura 4: Diseños de cupcakes para fechas especiales
Tomado de: Imágenes Google*

5.2.1.3 Branding

Logotipo. - Al ser un emprendimiento no se utilizará ninguna marca conocida, se creará la marca “Carri’s Cupcakes”, complementando el nombre en idioma inglés cuyo significado es “magdalena saludable”.

Los colores elegidos para el logotipo son el verde asociado a la naturaleza y a la frescura de sus ingredientes, transmite paz, salud y crecimiento; el color naranja asociado a la creatividad, con el fin de transmitir vitalidad y diversión.



Figura 5: Diseño de Logotipo

Slogan.- “porque comer sano es divertido”, con el propósito de cambiar el pensamiento de la población cuencana, donde un postre es sinónimo de dulce o calorías, con este slogan se enseñará que Carri's Cupcakes son nutritivos, incentivando de este modo su consumo.

5.2.1.4 Empaque

El cupcake se lo entregará en cápsulas de papel y en cajas de cartón decoradas con distintos diseños para ocasiones especiales, su presentación será en una caja individual y en cajas para seis productos.




Figura 6: Diseño de Cápsulas y Cajas
Tomado de: <http://www.cajasmultiusos.com/>

5.2.1.5 Etiquetado

Dentro de este se imprimirá el slogan y la marca de la empresa, los ingredientes, así también, conforme a lo dispuesto por el Ministerio de Salud Pública, el

empaque tendrá todos los lineamientos dictaminados por dicha entidad, por tanto se colocará en la cajita el semáforo nutricional acorde a los siguientes parámetros:

CONCENTRACIONES PERMITIDAS DE GRASAS, AZÚCARES Y SAL			
NIVEL	BAJO	MEDIO	ALTO
Azúcares*	 Menor o igual a 5 g.	Mayor a 5 g. y menor a 15 g.	Igual o mayor a 15 g.
	 Menor o igual a 2,5 ml.	Mayor a 2,5 ml. y menor a 7,5 ml.	Igual o mayor a 7,5 ml.
Grasas totales*	 Menor o igual a 3 g.	Mayor a 3 g. y menor a 20 g.	Igual o mayor a 20 g.
	 Menor o igual a 1,5 ml.	Mayor a 1,5 ml. y menor a 10 ml.	Igual o mayor a 10 ml.
Sal*	 Menor o igual a 0,12 g.	Mayor a 0,12 g. y menor a 0,6 g.	Igual o mayor a 0,6 g.
	 Menor o igual a 0,3 ml.	Mayor a 0,3 ml. y menor a 1,5 ml.	Igual o mayor a 1,5 ml.

* Según una porción de 100 g o 100 ml.

Figura 7: Valoración de Alimentos procesados
Tomado de: Ministerio de Salud Pública

5.2.1.6 Soporte

Los comentarios y sugerencias de los clientes así como las recomendaciones de los distribuidores serán receptados a través de la página web y redes sociales, se llenará una matriz en la que se registrarán para dar un seguimiento eficaz, de tal modo que el servicio post venta sea bien visto y los clientes se sientan atendidos y entendidos.

5.2.2 Precio

El precio es el valor monetario que se recibe a cambio de un producto o servicio. (Kotler, 2017, pág. 257)

5.2.2.1 Costo de Venta

Se estima un costo por Materia Prima, más los CIF y MOD arrojan un costo del producto de \$ 0,85; acorde al estudio realizado mediante las encuestas, se

obtuvo el precio más bajo a través del método van Westendorp el mismo que es de \$ 2,30 cada unidad. (Ver Anexo 5)

Tabla 6: Costo de Materia Prima por unidad producida

INSUMOS			
Materia Prima Directa		Costo Unitario	
harina	10,00	\$	0,367
vegetales o frutas	4,00	\$	0,013
huevos	0,12	\$	0,016
aceite	12,00	\$	0,026
edulcorante	6,00	\$	0,120
queso crema light	4,00	\$	0,100
COSTO MATERIA PRIMA POR UNIDAD PRODUCIDA		\$	0,641

Detalle	Valor Unitario	
Materia Prima	\$	0,64
Mano de Obra directa	\$	0,12
CIF	\$	0,08
Costo del Producto	\$	0,85
Precio de Venta (más bajo Método Van Westendorp)	\$	2,30

5.2.2.2 Estrategia de precios

Una vez definido el costo de producción, se establecerá la estrategia de fijación de precios de penetración de mercado, de tal modo que el producto pueda ser degustado por la mayor cantidad de personas, una vez comprobada su calidad, sabor y beneficios nutritivos, se aplicará el precio real.

5.2.2.3 Estrategia de ajuste - Descuentos

Se incentivar  a los clientes mediante promociones de tiempo limitado en la que por la compra de una docena de cupcakes, obsequiamos dos adicionales. Así también en caso de requerir el producto para fiestas o eventos especiales se aplicará una promoción por la compra de veinte y cinco unidades se le entregarán tres unidades adicionales.

5.2.3 Promoción

5.2.3.1 Publicidad

Se elaborará una página web de la empresa, donde se ofertará el producto en sus distintas presentaciones, se realizarán campañas mediante redes sociales como Facebook donde los clientes podrán expresar sus gustos y necesidades; y mediante campañas de mailing donde se enviar  a los clientes información de la empresa, promociones y descuentos. Los costos se detallan a continuación:

Tabla 7: Detalle Costos por Publicidad

Detalle	Valor Mensual	Año 1
Diseño Página Web		\$ 800,00
Mantenimiento Página web		\$ 80,00
Diseño Empaque		\$ 250,00
Redes Sociales	\$ 100,00	\$ 1.200,00
Degustaciones	\$ 22,95	\$ 275,40
Ferias artesanales	\$ 100,00	\$ 200,00
TOTAL	\$ 215,90	\$ 2.805,40

5.2.3.2 Ventas personales

Inicialmente se contratar  un vendedor quien se encargará de ofertar el producto en bares de escuelas y colegios de la ciudad de Cuenca para que pueda ser

distribuido a los estudiantes, dichas actividades serán compartidas con la Gerencia General de la empresa, quien realizará los contactos necesarios.

5.2.3.3 Promoción de ventas

Se elaborarán productos de degustación en un tamaño pequeño, de tal forma que los clientes puedan degustar y comprobar el sabor y la calidad del producto, el detalle del costo a continuación:

Tabla 8: Proyección Degustaciones

Detalle	Valor Mensual	Año 1
Degustaciones	22,95	\$ 275,40
TOTAL	\$ 22,95	\$ 275,40

5.2.3.4 Relaciones públicas

Se realizarán los contactos necesarios para que revistas de emprendimiento de la ciudad y del país puedan realizar un reportaje de la empresa, con el objetivo de promocionar los productos realzando la principal cualidad que es brindar un postre nutritivo.

5.2.4 Plaza

5.2.4.1 Estrategia de Distribución

La Distribución en bares de escuelas, colegios, tiendas y supermercados de la ciudad de Cuenca la realizará el vendedor, brindando un servicio personalizado, se entregará el producto en las mañanas en escuelas y colegios y al medio día en tiendas y supermercados.

5.2.4.2 Puntos de venta

Según las encuestas el lugar sugerido para establecer el negocio es en el Centro Histórico de la ciudad de Cuenca, por lo que se verificará la disponibilidad de locales en este sector y sus alrededores. El presente plan de negocios inicialmente cubrirá la zona rural de la ciudad de Cuenca.

5.2.4.3 Estructura del canal de distribución

La estructura que se utilizará para la distribución de los productos será a través de un canal directo mediante la atención a los consumidores en el local comercial, así también se maneja un canal indirecto corto donde se distribuirán los productos para la venta, a continuación un gráfico de los canales de distribución.

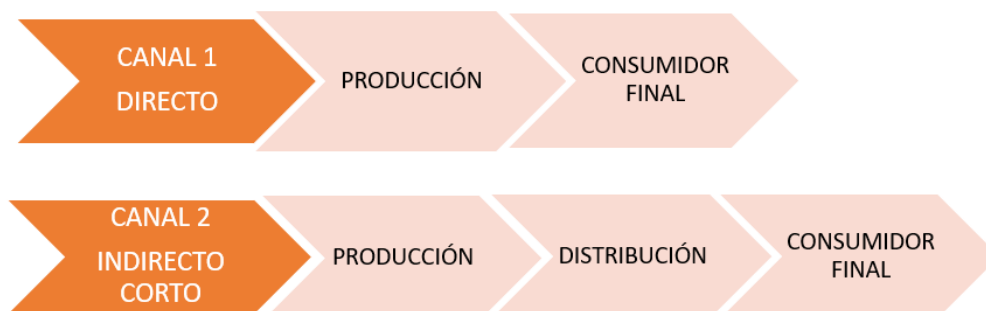


Figura 8: Canales de Distribución

6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1 Misión, Visión y Objetivos de la Organización

6.1.1 Misión

“Carri’s Cupcakes” tiene como misión mejorar la salud de las personas, ofertando cupcakes nutritivos con ingredientes cuidadosamente seleccionados que aportan en la alimentación diaria.

6.1.2 Visión

Para el 2024 “Carri’s Cupcakes” será una empresa reconocida a nivel nacional por la calidad de sus productos, mediante la constante innovación de sus recetas, procesos y servicios, siendo una tendencia en el mercado, con un compromiso de mejora continua, obteniendo un mayor progreso y bienestar para sus colaboradores e inversionistas.

6.1.3 Objetivos de la Organización

6.1.3.1 Objetivos a Corto Plazo

- Producir y vender cupcakes a base de frutas, vegetales y harina de chocho en la zona rural de la ciudad de Cuenca, mediante la producción de 2.700 unidades por mes, al finalizar el primer año de operación.
- Posicionarse en la mente del mercado local de la ciudad de Cuenca.
- Mantener un personal estable por al menos un año, otorgándoles una remuneración con todos los beneficios de ley.

6.1.3.2 Objetivos a Mediano Plazo

- Incrementar a partir del segundo año la producción en un 10%.
- A partir del segundo año mediante encuestas de satisfacción trimestrales identificar las necesidades de los clientes, mantener una aceptación del producto del 90%.
- En el segundo año incrementar al menos en un 10% los ingresos de la empresa.
- En el tercer año, incrementar los salarios del personal en un 5%, para que se sientan comprometidos con la empresa.

6.1.3.3 Objetivos a Largo Plazo

- En el quinto año de operación, incrementar la capacidad de producción a 5.000 unidades por mes.
- Para el año 2023 implementar la estrategia de desarrollo de mercado que permita ofertar el producto en otras ciudades.
- Mantener un crecimiento anual de ventas del 5% con respecto al año anterior.
- Cinco empresas comparten el 74,84% del mercado dentro del CIU en la industria, y el 17,23% lo conforman diecisiete empresas con un porcentaje menor al 2% del mercado, por tanto, se fija como objetivo para el quinto año de operación obtener un porcentaje del 3% de participación del mercado.

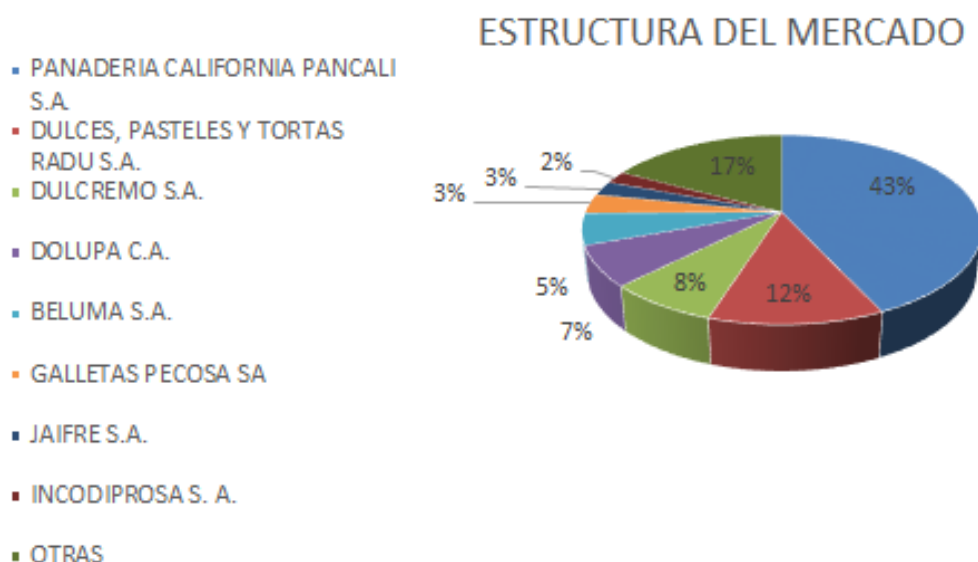


Figura 9: Estructura del Mercado

6.2 Plan de Operaciones

A continuación se resume los aspectos organizativos y técnicos necesarios para la elaboración del producto.

6.2.1 Cadena de Valor

Mediante la descripción gráfica podremos analizar las actividades a desarrollarse en la empresa, a continuación la Cadena de Valor de Carri's Cupcakes, donde se detalla las Actividades Primarias y de Apoyo que se llevarán a cabo en la empresa.

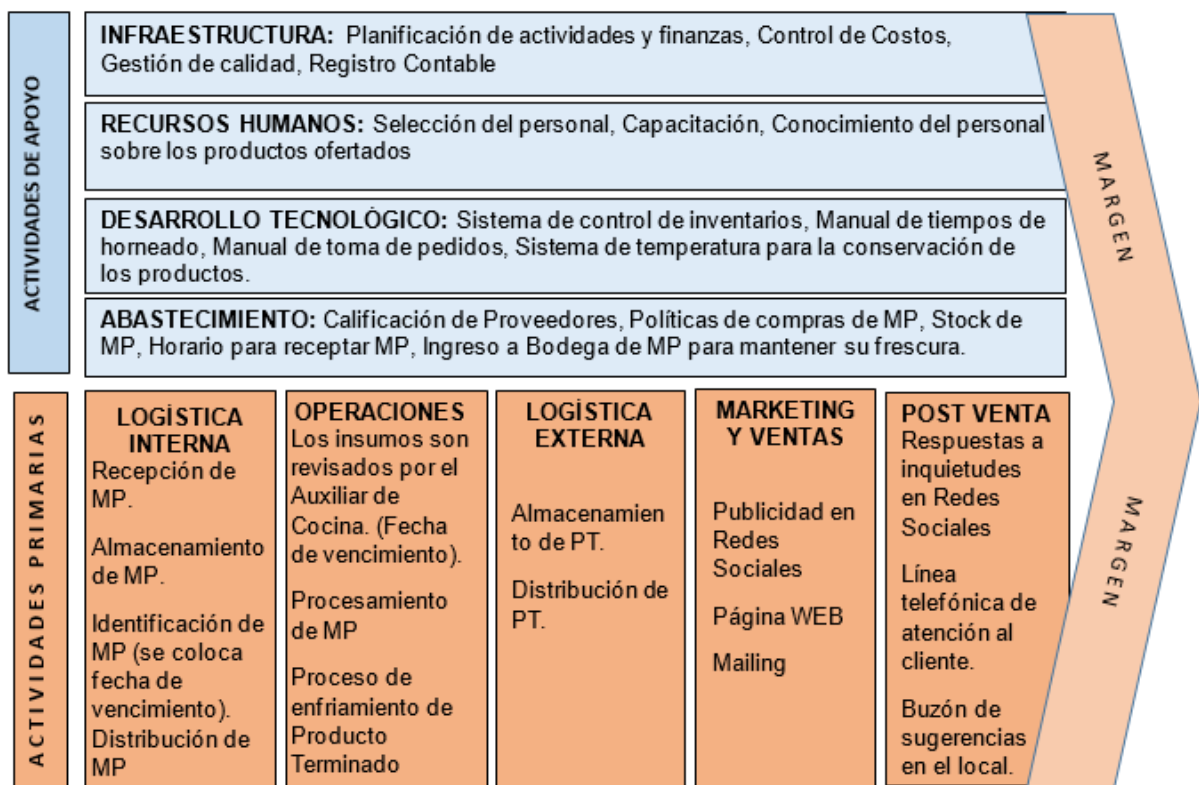


Figura 10: Cadena de Valor

6.2.2 Ciclo de Operaciones

Se describe a continuación el ciclo de operaciones de la empresa, con los procesos, actividades, tiempos y recursos necesarios para la producción.

Tabla 9: Ciclo de Operaciones

Nº	ACTIVIDADES	TIEMPO POR DÍA (en minutos)	RECURSOS NECESARIOS	RESPONSABLE
1	Recepción de Materia Prima	25	-	Auxiliar de cocina
2	Control de calidad de MP	25	-	Auxiliar de cocina
3	Peso de las MP	10	Balanza	Auxiliar de cocina
4	Mezcla de las MP	10	Batidora	Auxiliar de cocina
5	Calentamiento de máquinas	5	Máquina de Cupcakes	Chef Pastelero
6	Colocación de Mezcla en Cápsulas	2	Máquina de Cupcakes Cápsulas de papel paleta	Chef Pastelero
7	Horneo del producto	8	Horno	Chef Pastelero
8	Proceso de enfriamiento	5	-	Chef Pastelero
9	Decoración	5	-	Chef Pastelero
10	Empaquetado	5	Cajas de cartón	Auxiliar de cocina
11	Envío del producto a distribuidor	-		Gerente
TOTAL TIEMPO		100	1,67	1 HORA CON 40 MINUTOS

6.2.3 Proceso de Producción

La producción en un inicio será artesanal para lo cual, una vez receptadas las materias primas, se realiza un control de las mismas, se procede a pesar las medidas exactas con la ayuda de una balanza para una mayor precisión en las recetas; una vez ubicados todos los ingredientes se utilizará una batidora y una paleta para la mezcla homogénea; seguidamente se procede a precalentar el horno; una vez obtenida la mezcla se coloca el producto en las cápsulas de papel y posteriormente en los moldes para colocarlos en los compartimentos del horno, se hornea por 8 minutos y se retira para el enfriamiento, se procede con la decoración respectiva, una vez realizado este proceso se empaqueta en cajas de cartón y se envían a los distintos canales de distribución.

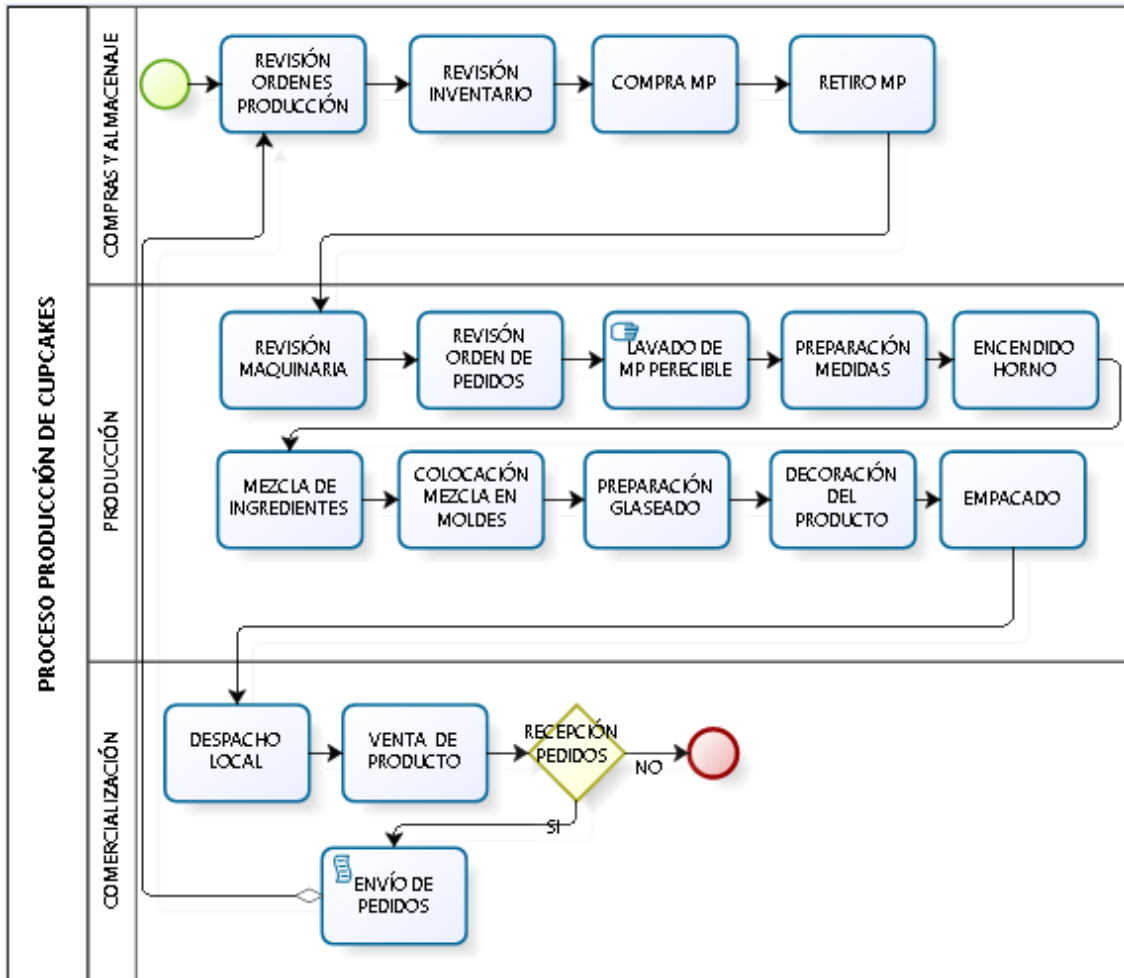


Figura 11: Flujograma de procesos

Se tendrá que manejar y controlar inventarios en toda la cadena productiva, para garantizar el flujo de la operación económica y la satisfacción del cliente, es importante manejar una cantidad de inventario de acuerdo a la demanda proyectada del negocio, logrando un equilibrio permanente entre la oferta y demanda del negocio, considerado que este es un producto perecible. Se tendrán dos tipos de inventario el de la materia prima y el del producto terminado con esto se garantiza la calidad de los insumos y el producto terminado.

Para la preparación y comercialización de los cupcakes, en la parte productiva se requiere de estanterías donde se guardará la materia prima requerida para el proceso; mesas o mesones metálicos donde el chef pastelero realizará los cupcakes; en la parte de comercialización se requiere de vitrinas que servirán de

mostradores del producto; mesas y sillas donde los clientes podrán disfrutar del servicio. Se detalla a continuación los costos de estos equipos.

Tabla 10: Equipo y Maquinaria

ITEM	DETALLE	CANT.	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
1	REFRIGERADORA	1	600,00	600,00
2	BALANZA	1	50,00	50,00
3	BATIDORA INDUSTRIAL	1	500,00	500,00
4	HORNO INDUSTRIAL	1	480,00	480,00
5	ESTANTERÍAS	3	35,00	105,00
6	MESONES METÁLICOS	1	100,00	100,00
7	VITRINAS	2	150,00	300,00
8	JUEGOS DE MESAS Y SILLAS	4	150,00	600,00
9	MENAJE DE COCINA	1	1.200,00	1.200,00
10	COMPUTADOR	1	600,00	1.200,00
11	IMPRESORA	1	100,00	1.200,00
12	CAJA REGISTRADORA	1	300,00	1.200,00
			4.265,00	7.535,00

Manejo de Inventarios.- Carri's Cupcakes tendrá que manejar y controlar inventarios en toda la cadena productiva, para garantizar el flujo de la operación económica y la satisfacción del cliente, es importante manejar una cantidad de inventario de acuerdo a la demanda proyectada del negocio, logrando un equilibrio permanente entre la oferta y demanda del negocio, considerado que este es un producto perecible. Se tendrán dos tipos de inventario el de la materia prima y el del producto terminado con esto se garantiza la calidad de los insumos y el producto terminado.

El inventario de los insumos tendrá una zona de ubicación específica en las estanterías dentro de la cocina garantizando un lugar fresco que permita la conservación de los mismos, para el caso de la materia prima en primera instancia se dividirá la materia prima en dos tipos:

- Perecibles a corto plazo.- las mismas que deberán mantenerse en un almacenamiento frío es decir refrigeración, como: Legumbres, Frutas.
Perecibles a mediano plazo.- Harina de chocho, Levadura, Esencias, Panela, Azúcar morena, Frutos secos, Etc.

6.3 Estructura Organizacional

6.3.1 Diseño Organizacional

Carri's Cupcakes, trabajará bajo el CIU C1071.02 - Elaboración de pasteles y otros productos de pastelería: pasteles de frutas, tortas, pasteles, tartas, etcétera, churros, buñuelos, aperitivos (bocadillos), etcétera; con el fin de realizar una optimización de recursos se inicia la operación con una estructura funcional, quienes llevarán a cabo distintas actividades artesanales. Conforme a la producción requerida se analizará la posibilidad de contratar más personas. Se adoptará dicha estructura ya que la organización es muy pequeña para delegar responsabilidades a otras áreas, pero para conseguir los objetivos de la empresa se involucrará a cada departamento para que contribuya a la obtención de los mismos.

Se ha considerado la contratación de un Vendedor quien colaborará a concretar las ventas conjuntamente con el Gerente General, así también el Vendedor será el encargado de la recepción de pedidos en el local; en cuanto a la elaboración del producto se requiere un chef pastelero y un ayudante quienes serán los encargados de todo el proceso de producción del producto.

Se contratará los Servicios Profesionales de un Contador, quien se encargará del manejo de la parte financiera del negocio, de cumplir con el pago de tributos al fisco, afiliaciones al IESS del personal, roles de pago, etc. La jerarquía de funciones para la empresa se la define en la siguiente figura.

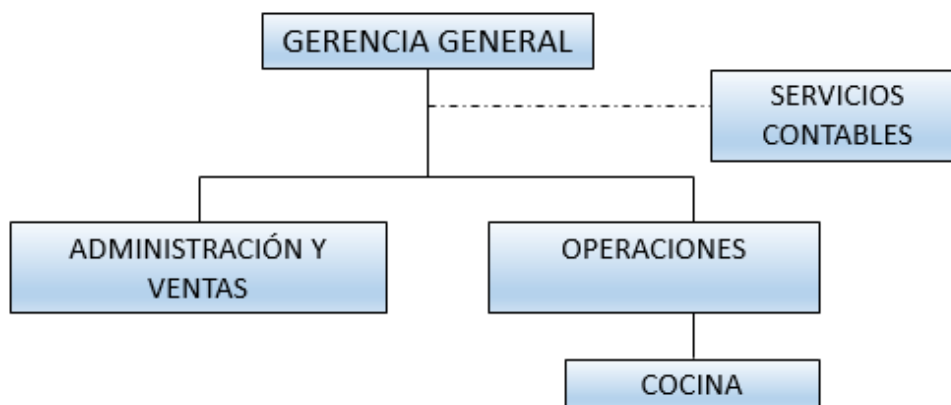


Figura 12: Organigrama Funcional

6.3.2 Sueldos y funciones del Personal

A continuación se detalla el personal con el que se contará para iniciar las operaciones, así también las funciones y el sueldo que percibirán:

Tabla 11: Funciones y Cargo del personal

ITEM	CARGO	FUNCIONES	SUELDO
1	GERENTE GENERAL	Encargado de la Administración y de la toma de decisiones de la empresa	700,00
2	CHEF PASTELERO	Persona encargada de la elaboración de los productos	650,00
3	AYUDANTE DE COCINA	Encargado de la preparación de Materias Primas y ayudante del Chef	394,00
4	ANALISTA ADMINISTRATIVO Y DE VENTAS	Encargado de las ventas y distribución del Producto terminado. Registro de pedidos, llamadas y trabajo administrativo.	394,00

6.3.3 Estructura Legal

Carri's Cupcakes será constituida como una microempresa con responsabilidad limitada, tendrá menos de 10 trabajadores, se estima ventas inferiores a los \$100.000 USD, en los primeros años de operación, inicialmente no se contempla el ingreso de más socios por lo que con un solo socio que invertirá el 50% con capital propio y la diferencia se realizará un crédito, por tanto jurídicamente será

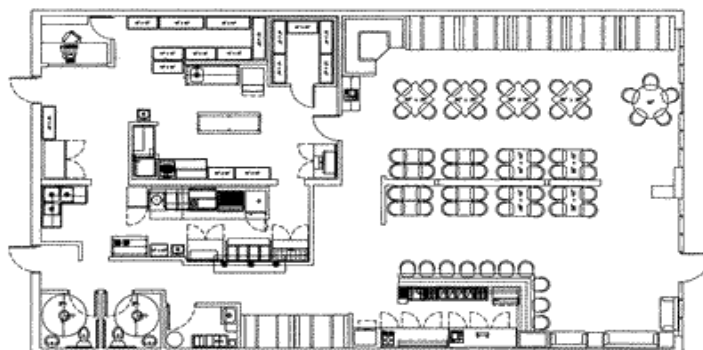
una empresa unipersonal. Para la constitución de la empresa, se deberá realizar previamente los trámites en los entes gubernamentales competentes así:

Tabla 12: Entes Gubernamentales

ORGANISMO DE CONTROL	TRÁMITE
Superintendencia de Compañías	<ul style="list-style-type: none"> • Constitución de la empresa • Registro de estatutos • Registro de reglamento interno
Municipio de Cuenca	<ul style="list-style-type: none"> • Licencia de uso de suelo • Patente municipal • Permiso Cuerpo de Bomberos • Certificado Comisión de Gestión Ambiental • Certificado Jefatura de Salud • Certificado Único de Funcionamiento CUF
Servicio de Rentas Internas SRI	<ul style="list-style-type: none"> • Obtención del RUC
ARCOSA	<ul style="list-style-type: none"> • Registro Sanitario

6.4 Infraestructura planta y local

Se requiere una local el mismo que estará ubicado en el Centro Histórico de la ciudad de Cuenca, en la calle Julio Larrañaga y Jorge Torner, con una superficie de 80 m², el gasto de arriendo mensual es de \$ 250,00 USD. En este local se instalará la planta de producción, se realizará la distribución del producto a los distintos canales y se atenderá al público. A continuación la distribución:



*Figura 13: Distribución del local
Tomado de: Imágenes Google*

7. EVALUACIÓN FINANCIERA

7.1 Políticas Financieras

En cuanto a las políticas financieras que se aplicarán en el presente plan de negocios se tiene las siguientes:

Tabla 13: Políticas Financieras

Política de cuentas por cobrar	
Contado	70%
Cuentas por cobrar	30%

Política de cuentas por pagar	
Contado	50%
30 días	50%

En cuanto a la inversión inicial de insumos para el procesamiento de los productos, la adquisición de las materias primas, la política que se manejará será la adquisición mediante el aporte inicial de capital de trabajo de su socio principal.

7.2 Proyección de ingresos, costos y gastos

7.2.1 Proyección Ingresos

Los ingresos de la empresa provienen de la producción y comercialización de cupcakes a base de frutas, verduras y harina de chocho, para la proyección se considera el número de unidades que se comercializará y el precio de venta. Mediante una consulta a los expertos en el tema, se pudo determinar que las ventas iniciales diarias oscilan en 130 unidades por 20 días laborables, dando una venta mensual de 2.600 unidades al mes. Tomando en cuenta que la distribución directa en el local será de 30 unidades diarias, 50 unidades para entregar a colegios y 50 unidades para las escuelas de la ciudad de Cuenca.

Se estima un crecimiento de las ventas en el primer año de operación acorde al porcentaje de crecimiento de la industria el mismo que oscila en un 6,54%. A partir del segundo año se cumplirá con el objetivo a mediano plazo el mismo que es un crecimiento del 10% de las ventas con respecto al primer año, de ahí en adelante el objetivo propuesto es de un crecimiento del 5% adicional al año anterior.

Tabla 14: Ingresos Proyectados

	AÑOS				
	1	2	3	4	5
Ventas	\$74.955,07	\$84.373,36	\$98.870,54	\$121.746,87	\$157.503,07

7.2.2 Proyección Costos

La proyección de los costos se la realiza en base a una estimación de requerimiento de materia prima, mano de obra y costos indirectos de fabricación, donde se establece el costo unitario de producción.

Como se puede observar en el cuadro siguiente, los costos se incrementan ya que la proyección realizada en ventas demanda un incremento de materias primas para la producción.

Tabla 15: Costos Proyectados

	AÑOS				
	1	2	3	4	5
Costo de los productos vendidos	\$ 40.039,02	\$ 44.193,71	\$ 47.361,55	\$ 54.754,74	\$ 64.886,81

7.2.3 Proyección Gastos

Los gastos proyectados se registran los necesarios para la operación de la empresa, incluye el gasto por sueldos, gastos generales, gastos de depreciación y amortización, rubros que se incrementan conforme se aumenta la demanda y

el cálculo se lo realiza con la tasa de inflación de 3.18%, la misma que es un promedio de la inflación anual de los últimos siete años.

Tabla 16: Proyección de gastos

	AÑOS				
	1	2	3	4	5
Gastos sueldos	\$ 16.605,05	\$ 18.319,69	\$ 19.196,27	\$ 19.871,86	\$ 20.572,23
Gastos generales	\$ 12.336,67	\$ 10.256,05	\$ 10.863,06	\$ 11.735,60	\$ 12.994,17
Gastos de depreciación	\$ 414,33	\$ 414,33	\$ 414,33	\$ 414,33	\$ 414,33
Gastos de amortización	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 60,00

7.3 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

7.3.1 Inversión inicial

La inversión contempla la adquisición de maquinarias como horno industrial, refrigeradora necesaria para la conservación de las materias primas, batidora industrial la misma que servirá para el proceso de las materias primas, otros equipos necesarios para el procesamiento como el menaje de la cocina, mesones metálicos; así también se consideró necesario para un mejor control y registro de las transacciones diarias, una computadora, impresora y caja registradora.

Tabla 17: Inversión Inicial

ITEM	DETALLE	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
1	REFRIGERADORA	1	600,00	600,00
2	BALANZA	1	50,00	50,00
3	BATIDORA INDUSTRIAL	1	500,00	500,00
4	HORNO INDUSTRIAL	1	480,00	480,00
5	ESTANTERÍAS	3	35,00	105,00
6	MESONES METÁLICOS	1	100,00	100,00
7	VITRINAS	2	150,00	300,00
8	JUEGOS DE MESAS Y SILLAS	4	150,00	600,00
9	MENAJE DE COCINA	1	1.200,00	1.200,00
10	COMPUTADOR	1	600,00	1.200,00
11	IMPRESORA	1	100,00	1.200,00
12	CAJA REGISTRADORA	1	300,00	1.200,00
			4.265,00	7.535,00

7.3.2 Capital de Trabajo

El Capital de trabajo es el valor del flujo de efectivo que se requiere para iniciar las actividades de la empresa, es una inversión permanente ya que financia los egresos ocasionados durante la operación de la empresa, se considera como capital de trabajo el valor determinado en el año cero del flujo de efectivo, ya que se requiere para poner en curso las actividades de la empresa.

Tabla 18: Capital de Trabajo

Inventarios	943,56
Gastos efectivos	20.000,00
CAPITAL DE TRABAJO	20.943,56

7.3.3 Estructura de capital

La estructura del capital de trabajo se compone por un 50% financiado mediante un crédito bancario a cinco años con cuotas mensuales de \$ 270.08; y el restante 50% de la inversión inicial será el capital propio del socio.

Tabla 19: Estructura de Capital

	PORCENTAJE	VALOR
Inversión inicial		\$ 24.673,56
Capital Propio	50,00%	\$ 12.336,78
Crédito Bancario	50,00%	\$ 12.336,78

7.4 Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja

7.4.1 Estado de resultados

El Estado de Pérdidas y Ganancias o de Resultados refleja los ingresos, egresos y los resultados de la operación de la empresa en los próximos cinco años. La

utilidad del primer año es de \$ 2.680,47, demostrando un panorama favorable de crecimiento anual.

Tabla 20: Estado de Resultados Anual

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO - ANUAL					
	1	2	3	4	5
Ventas	\$ 74.955,07	\$ 84.373,36	\$ 98.870,54	\$ 121.746,87	\$ 157.503,07
Costo de los productos vendidos	\$ 40.039,02	\$ 44.193,71	\$ 47.361,55	\$ 54.754,74	\$ 64.886,81
UTILIDAD BRUTA	\$ 34.916,05	\$ 40.179,65	\$ 51.508,99	\$ 66.992,13	\$ 92.616,26
Gastos sueldos	\$ 16.605,05	\$ 18.319,69	\$ 19.196,27	\$ 19.871,86	\$ 20.572,23
Gastos generales	\$ 12.336,67	\$ 10.256,05	\$ 10.863,06	\$ 11.735,60	\$ 12.994,17
Gastos de depreciación	\$ 414,33	\$ 414,33	\$ 414,33	\$ 414,33	\$ 414,33
Gastos de amortización	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 60,00
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.	\$ 5.499,99	\$ 11.129,58	\$ 20.975,33	\$ 34.910,34	\$ 58.575,52
Gastos de intereses	\$ 1.295,33	\$ 1.063,73	\$ 804,55	\$ 514,51	\$ 189,96
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	\$ 4.204,65	\$ 10.065,86	\$ 20.170,78	\$ 34.395,82	\$ 58.385,56
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	\$ 630,70	\$ 1.509,88	\$ 3.025,62	\$ 5.159,37	\$ 8.757,83
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 3.573,96	\$ 8.555,98	\$ 17.145,16	\$ 29.236,45	\$ 49.627,73
25% IMPUESTO A LA RENTA	\$ 893,49	\$ 2.138,99	\$ 4.286,29	\$ 7.309,11	\$ 12.406,93
UTILIDAD NETA	\$ 2.680,47	\$ 6.416,98	\$ 12.858,87	\$ 21.927,34	\$ 37.220,80

7.4.2 Estado de situación financiera

El estado de situación financiera o balance general muestra los activos, pasivos y patrimonio proyectado a cinco años de operación de la empresa; la política interna de crédito de cobranzas está dada por el 70% de contado y el 30 % a crédito de corto plazo a treinta días; en cambio la política de las cuentas por pagar a proveedores es de 50% de contado y 50% a crédito de 30 días, la utilidad generada cada año, serán retenidas año a año, con la finalidad de obtener un flujo que aumente las operaciones de la empresa. La política que se llevará para manejo de inventario de productos terminados es del 10% de las ventas del próximo mes; debido al tipo de producto de consumo inmediato que se expondrá, se llevará una política de 0% para el inventario de los productos en

proceso y finalmente con el propósito de mantener un stock constante en materias primas, se mantendrá un inventario de 100% en este concepto.

Tabla 21: Estado de Situación Financiera Anual

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADO						
	0	1	2	3	4	5
ACTIVOS	\$ 25.617,12	\$ 27.232,27	\$ 31.732,51	\$ 28.200,47	\$ 48.240,77	\$ 81.490,73
Corrientes	\$ 21.887,12	\$ 23.976,61	\$ 28.951,17	\$ 24.313,47	\$ 44.828,10	\$ 78.552,40
Efectivo	\$ 20.000,00	\$ 19.388,95	\$ 23.802,97	\$ 18.269,39	\$ 37.356,83	\$ 73.593,06
Cuentas por Cobrar	\$ -	\$ 1.976,26	\$ 2.253,15	\$ 2.699,15	\$ 3.396,76	\$ 4.489,72
Inventarios Prod. Terminados	\$ -	\$ 345,79	\$ 382,94	\$ 418,23	\$ 492,58	\$ -
Inventarios Materia Prima	\$ 1.667,42	\$ 1.794,63	\$ 1.990,74	\$ 2.320,27	\$ 2.840,92	\$ -
Inventarios Sum. Fabricación	\$ 219,70	\$ 470,97	\$ 521,37	\$ 606,43	\$ 741,00	\$ 469,62
No Corrientes	\$ 3.730,00	\$ 3.255,67	\$ 2.781,33	\$ 3.887,00	\$ 3.412,67	\$ 2.938,33
Propiedad, Planta y Equipo	\$ 3.430,00	\$ 3.430,00	\$ 3.430,00	\$ 5.010,00	\$ 5.010,00	\$ 5.010,00
Depreciación acumulada	\$ -	\$ 414,33	\$ 828,67	\$ 1.243,00	\$ 1.657,33	\$ 2.071,67
Intangibles	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00
Amortización acumulada	\$ -	\$ 60,00	\$ 120,00	\$ 180,00	\$ 240,00	\$ 300,00
PASIVOS	\$ 13.280,34	\$ 12.215,03	\$ 10.298,28	\$ 8.427,37	\$ 6.540,33	\$ 2.569,49
Corrientes	\$ 943,56	\$ 1.823,88	\$ 2.084,38	\$ 2.649,90	\$ 3.489,31	\$ 2.569,49
Cuentas por pagar proveedores	\$ 943,56	\$ 1.024,80	\$ 1.136,74	\$ 1.324,86	\$ 1.622,08	\$ 18,53
Sueldos por pagar	\$ -	\$ 525,33	\$ 525,33	\$ 525,33	\$ 525,33	\$ 525,33
Impuestos por pagar	\$ -	\$ 273,75	\$ 422,30	\$ 799,70	\$ 1.341,89	\$ 2.025,63
No Corrientes	\$ 12.336,78	\$ 10.391,14	\$ 8.213,90	\$ 5.777,47	\$ 3.051,02	\$ -
Deuda a largo plazo	\$ 12.336,78	\$ 10.391,14	\$ 8.213,90	\$ 5.777,47	\$ 3.051,02	\$ -
PATRIMONIO	\$ 12.336,78	\$ 15.017,25	\$ 21.434,23	\$ 34.293,10	\$ 56.220,44	\$ 93.441,24
Capital	\$ 12.336,78	\$ 12.336,78	\$ 12.336,78	\$ 12.336,78	\$ 12.336,78	\$ 12.336,78
Utilidades retenidas	\$ -	\$ 2.680,47	\$ 9.097,45	\$ 21.956,32	\$ 43.883,66	\$ 81.104,46

7.4.3 Estado de flujo de efectivo

En el estado de flujo de efectivo demuestra el efectivo con el que se contará durante los próximos cinco años, para que la empresa pueda operar de forma continua y de este modo poder cumplir con las obligaciones contraídas por este período, así también realizar las inversiones necesarios para el crecimiento de

la organización. Se debe considerar que en el tercer año de operación la empresa realizará una reinversión de maquinarias necesarias para incrementar la producción, a su vez se realizará una nueva reinversión en el equipo de computación, impresora y una nueva caja registradora que permita mejorar la operación. (Ver Anexo 9).

7.4.4 Estado de flujo de caja

El flujo de caja presenta un detalle de los flujos de ingresos y egresos de dinero que tendrá la empresa Carri's cupcakes en los próximos cinco años, en el quinto año se considera una recuperación del capital de trabajo que sigue a disposición de la compañía. En el gráfico siguiente se puede observar que la empresa mantiene flujos positivos.

Tabla 22: Flujo de Caja del Proyecto

FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO ANUAL					
0	1	2	3	4	5
\$ (24.673,56)	\$ 3.336,79	\$ 3.383,17	\$ 3.513,52	\$ 3.525,37	\$ 76.106,28
	\$ 3.336,79	\$ 6.719,96	\$ 10.233,48	\$ 13.758,86	\$ 89.865,14

7.5 Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento, y criterios de valoración

7.5.1 Proyección de flujo de caja del inversionista

En el flujo de caja del inversionista se registran las entradas y salidas de dinero considerando el crédito obtenido para la operación de la empresa, al registrar un flujo de caja del proyecto y otro del inversionista se podrá tomar las mejores decisiones con respecto a obtener un crédito u operar sin él. En el cuadro siguiente se presenta un flujo negativo en el cuarto año de operación.

Tabla 23: Flujo de caja del inversionista

FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA ANUAL					
0	1	2	3	4	5
\$ (12.336,78)	\$ 532,35	\$ 500,68	\$ 543,68	\$ 457,79	\$ 72.929,32
	\$ 532,35	\$ 1.033,03	\$ 1.576,71	\$ 2.034,50	\$ 74.963,82

7.5.2 Cálculo de la tasa de descuento

Por medio de la proyección de los flujos del proyecto, se ejecuta el cálculo de la tasa que demanda de capital, la tasa de descuento le presenta al inversionista un panorama para la toma de decisiones, los resultados porcentuales superiores a esta tasa indican que el proyecto genera más recursos que los que se esperaba, por lo que la inversión es aceptable, de lo contrario se deberá rechazar dicha inversión. La tasa CAPM esperada es de 28,05% y el WACC es el 16,05%, por lo que lo mínimo que se espera como rendimiento es esta última tasa.

7.5.3 Criterios de valoración

La valoración de los criterios muestra según el cuadro que sigue, valores positivos con respecto al valor actual neto, por tanto, se considera que es un proyecto viable y rentable.

Tabla 24: Criterio de Inversión

Criterios de Inversión Con Modelo CAPM			
Criterios de Inversión Proyecto		Criterios de Inversión Inversionista	
VAN	\$20.299,57	VAN	\$9.996,49
IR	\$1,82	IR	\$1,81
TIR	33,83%	TIR	44,82%
Periodo Rec.	4,14	Periodo Rec.	4,14

La tasa interna de retorno TIR del proyecto es superior al retorno mínimo WACC, $33,83\% > 16,05\%$, por lo que se aceptaría el desarrollo del proyecto, con un período de recuperación del proyecto de 4 años 14 días. El Criterio de Inversión del Inversionista nos da un TIR de 42,82% siendo superior al rendimiento mínimo CAPM 28,05%, recuperando la inversión en 4 años 14 días.

7.6 Índices financieros

Bajo los parámetros de proyección realizados para Carri's Cupcakes los Indicadores Financieros de la empresa se calcularon a partir de los estados financieros a cinco años y se analizarán conjuntamente con los ratios de la industria.

Se puede verificar con respecto a la liquidez que es positiva y tiene un incremento desde el primer año al quinto año de la empresa. La razón corriente inicia el primer año con \$ 11,9 de activo para cubrir cada dólar de pasivo, culminado el quinto año con un valor tres veces superior con \$ 36,04 de activo por cada dólar de pasivo; acorde a los cálculos realizados se puede verificar que la empresa cuenta con una liquidez superior a la de la industria la misma que es de \$1,35. Dichos resultados se podrán encaminar para mejorar las operaciones optimizando los procesos de producción.

En cuanto a las medidas de endeudamiento el promedio de los cinco años proyectados es inferior al endeudamiento que posee la industria, podemos notar que a medida que pasa el tiempo a partir del primer año de operación se reduce este porcentaje ya que inicia con 81,34% pero se reduce con el pasar del tiempo llegando al quinto año a un 2,75%, dicha reducción se da por cuanto se paga el préstamo y se fortalece el patrimonio.

La medida de actividad son aquellas que consideran el grado de eficiencia de los activos colocados en la organización en las operaciones realizadas; el resultado obtenido nos indica que la rotación de activos fijos inicia con \$ 23, llegando a un valor superior en el quinto año de operación con \$ 53,60; así también su promedio de \$ 33,61 es superior al de la industria que tiene un valor de \$ 2,61.

En cuanto a la Rentabilidad el margen neto inicia con 3,58% y al quinto año mejora ocho veces con respecto al primer año con un porcentaje de 23,63%, el

margen bruto indica que el nivel bruto de rentabilidad de las ventas será de 52% en promedio de los cinco años siendo un porcentaje superior al de la industria.

Finalmente con los datos expuestos se concluye que el proyecto es viable desde el punto de vista financiero, por lo que se recomienda invertir en el mismo.

Tabla 25: Indicadores Financieros

INDICADORES FINANCIEROS							
LIQUIDEZ	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	INDUSTRIA	PROMEDIO
Razón corriente	11,90	12,68	13,55	15,98	36,04	1,35	18,03
Prueba ácida	11,71	12,50	13,39	15,84	36,04	0,99	17,90
ENDEUDAMIENTO							
Razón deuda / capital	81,34%	48,05%	24,57%	11,63%	2,75%	77%	34%
ACTIVIDAD							
Rotación activos fijos	23,0	30,3	25,4	35,7	53,6	2,61	33,61
RENTABILIDAD							
MARGEN BRUTO	46,58%	47,62%	52,10%	55,03%	58,80%	0,49%	52%
MARGEN OPERACIONAL	7,34%	13,19%	21,21%	28,67%	37,19%	0,03%	22%
MARGEN NETO	3,58%	7,61%	13,01%	18,01%	23,63%	0,03%	13%

8. CONCLUSIÓN GENERAL

Durante la realización del presente proyecto se han analizado distintos factores que pueden afectar la realización del mismo, entre otros una deflación generada por un período de seis meses consecutivos; de igual forma las oportunidades más representativas como el incremento del PIB de la industria manufacturera, el apoyo por parte del gobierno sectorial a los emprendimientos, leyes y normas generadas en el gobierno central que ayudan a generar un ambiente favorable al proyecto, así también una tendencia de cambio en los gustos y preferencias de los consumidores cuencanos en favor del consumo de productos nutritivos y el uso de la tecnología para la producción y distribución de los productos son factores positivos para la realización del proyecto.

Mediante el desarrollo de una investigación de mercado cualitativo y cuantitativo se determina que dicha población cuencana busca nuevas opciones para consumir productos saludables y que aporten a la alimentación diaria,

sobresaliendo la importancia de dicha alimentación como una forma de evitar enfermedades que aquejan a la población como la diabetes y la hipertensión.

Otros resultados de las encuestas realizadas destacan la importancia de la utilización de la tecnología en el plan de negocios, ya que un 69,10% de los encuestados prefiere recibir información a través de redes sociales y de una página web.

Como resultado importante de los análisis del entorno externo y de la investigación cualitativa y cuantitativa se concluye que la diferenciación es la clave de la propuesta presentada, ya que existen muchos productos similares en el mercado pero gracias a que los cupcakes ofertados en sus ingredientes añade frutas, verduras y harina de chocho, ninguno otro producto podrá ayudar a los consumidores a nutrirse y alimentarse a la vez.

Así también se pudo comprobar la hipótesis de que al menos el 80% del mercado considera para su alimentación una nueva propuesta de postre saludable y nutritivo en su dieta diaria.

EL Mercado objetivo que se pudo determinar se encuentra en constante crecimiento según el estudio realizado por el Sistema Nacional de Información, además de que la tendencia al consumo de alimentos sanos es creciente; así también se obtuvo una aceptación del 100% del producto ofertado según la encuesta elaborada, dando un resultado de gran aceptación por tanto un mercado potencial para este proyecto.

La presente propuesta pretende innovar el mercado cuencano de tal forma que se inclinen por un producto saludable, por lo que la estrategia de marketing que se aplicará es la diferenciación añadiendo calidad, sabor y variedad, entregando productos con diseños especiales acorde a la fecha.

El Slogan “porque comer sano es divertido” pretende cambiar el pensamiento de que un postre es sinónimo de dulce o calorías, el mismo que estará en la etiqueta junto con el logotipo de Carri’s cupcakes, productos que se ofertarán mediante la página web, redes sociales y ferias artesanales.

Mediante las proyecciones realizadas se cumplen los objetivos propuestos ya que la operación del primer año mantendrá una venta de 2700 unidades por mes, incrementando la producción al segundo año al 10 %, así también un 5% de crecimiento en ventas a partir del tercer año, adicional al año anterior, con un precio de introducción de \$ 2,30 que dio como resultado del análisis de precios por el método Van Westendorp

Un aspecto importante a destacar es que se pretende entregar estabilidad laboral a los trabajadores manteniéndoles por tiempos estables de al menos un año, con todos los beneficios de ley y como un modo de incentivo a partir del tercer año incrementar los salarios en un 5%.

Se creará una microempresa unipersonal, es decir un solo socio el mismo que invertirá un capital inicial del 50 % del capital necesario para la operación y el 50 % mediante un crédito bancario a cinco años.

Según la proyección de ingresos, gastos y costos se generará utilidad desde el primer año de operación, así también se determina una TIR del proyecto superior al retorno mínimo del WACC; la TIR del inversionista a su vez también resulta superior al CAPM, con una recuperación de 4 años y 18 días tanto del proyecto como del inversionista, datos que indican que se debe aceptar el proyecto.

En conclusión del presente análisis se establece de forma concluyente la viabilidad del Plan de negocios para la elaboración de cupcakes a base de frutas, verduras y harina de chocho.

REFERENCIAS

- APLLE, C. (2018). *VENEC*. Recuperado el 01 de 07 de 2018, de <https://www.facebook.com/AppleCupcakeCue/>
- ARCH. (02 de 08 de 2005). *Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero*. Obtenido de Registro Oficial No. 73: <http://www.controlhidrocarburos.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/04/decreto-ejecutivo-N338.pdf>
- ARCSA. (2015). Obtenido de https://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/12/Resolucion_ARCSA-DE-067-2015-GGG.pdf
- BCE. (Junio de 2017). *Reporte de Pobreza, Ingreso y Desigualdad*. Recuperado el 14 de 06 de 2018, de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/Empleo/PobrezaJun2017.pdf>
- BCE. (Mayo de 2018). Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Notas/Inflacion/inf201805.pdf>
- BENGOA. (s.f.). Recuperado el 16 de 06 de 2018, de FUNDACIÓN BENGOA ALIMENTACIÓN Y NUTRICIÓN: https://www.fundacionbengoa.org/informacion_nutricion/alimentacion_saludable.asp
- CANDY ROCK CITY. (2018). Recuperado el 01 de 07 de 2018, de <https://www.facebook.com/CandyRockCityCuenca/>
- DECRETO 1438. (2013). Obtenido de https://www.industrias.gob.ec/wp-content/uploads/2014/06/pdf-decreto_1438-22-feb-2013.pdf
- DULCE CIELO. (2018). Recuperado el 01 de 07 de 2018, de <https://www.facebook.com/pages/Dulce-Cielo-cupcakes-Y-Popcakes-/195535600803235>
- EDEC. (s.f.). *Empresa Pública Municipal de Desarrollo Económico de Cuenca*. Recuperado el 01 de 07 de 2018, de <http://www.edec.gob.ec/?q=content/plan-de-emprendimiento-de-cuenca>
- EKOS. (2018). Recuperado el 25 de 02 de 2018, de <http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=10182>

- EXPO SWEET. (2018). Recuperado el 01 de 06 de 2018, de <http://www.exposweet.com.ec/>
- FIT, P. (s.f.). Recuperado el 24 de 06 de 2018, de <http://www.planeta.ec/harina-de-chocho-ecuador.html>
- GASTRONÓMICO, M. (2015). Recuperado el 24 de 06 de 2018, de <http://marketinggastronomico.com/las-primeras-grandes-nuevas-tecnologias-aplicadas-a-gastronomia-del-2015/>
- GEM ECUADOR. (2016). Obtenido de <file:///C:/Users/Usser/Downloads/reportegem2016-1498597645.pdf>
- INEC. (2017). *Módulo de Información Económica Ambiental en Empresas – Abril 2017*. Recuperado el 06 de 10 de 2018, de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Encuestas_Ambientales/EMPRESAS/Empresas_2015/Documento_Tecnico_Metod_Modulo_Ambiental_Empresas_2015.pdf
- INEC. (2018). *Presentación de los principales resultados*. Recuperado el 05 de 10 de 2018, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/produccion-industria-manufacturera/>
- Kotler, P. (2017). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson.
- LEY ORGÁNICA DE DEFENSA DEL CONSUMIDOR. (2000). Obtenido de <http://www.wipo.int/edocs/lexdocs/laws/es/ec/ec053es.pdf>
- LÍDERES, R. (s.f.). Recuperado el 25 de 06 de 2018, de <http://www.revistalideres.ec/lideres/cupcake-da-paso-nuevas-microempresas.html>
- LRTI. (Mayo de 2017). Ley de Régimen Tributario Interno.
- MSP. (s.f.). Obtenido de <https://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/08/REGLAMENTO-SANITARIO-DE-ETIQUETADO-DE-ALIMENTOS-PROCESADOS-PARA-EL-CONSUMO-HUMANO-junio-2014.pdf>
- MSP. (2014). *REGLAMENTO SANITARIO DE ETIQUETADO DE ALIMENTOS PROCESADOS PARA EL CONSUMO HUMANO*. Recuperado el 15 de 02 de 2018, de <https://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/08/REGLAMENTO-SANITARIO-DE-ETIQUETADO-DE-ALIMENTOS-PROCESADOS-PARA-EL-CONSUMO-HUMANO-junio-2014.pdf>
- MSP. (2015). *INSTRUCTIVO DE OPERATIVIZACION REGLAMENTO*. Recuperado el 24 de 06 de 2018, de <https://www.controlsanitario.gob.ec/wp->

content/uploads/downloads/2016/12/A-0001-Instructivo-de-Operativizacion-del-Reglamento-de-Control-de-Bares-escolares.pdf

MSP, M. D. (12 de 06 de 2018). *ENCUESTA NACIONAL DE SALUD Y NUTRICION ENSANUT-ECU 2012*. Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/ENSANUT/MSP_ENSANUT-ECU_06-10-2014.pdf

Osterwalder, A., Pigneur, Y. (s.f.). *Generación de Modelos de Negocio*.

RECETAS, C. (s.f.). Recuperado el 24 de 06 de 2018, de <http://www.recetacupcakes.net/>

SNI. (2017). *Proyecciones y Estudios Demográficos*. Obtenido de <http://sni.gob.ec/proyecciones-y-estudios-demograficos>

Sosa, G. (17 de 04 de 2018). *EL CIUDADANO*. Recuperado el 14 de 06 de 2018, de <http://www.elciudadano.gob.ec/el-producto-interno-bruto-de-ecuador-crecera-2-5-por-ciento-en-2018/>

SWEET MOMENTS. (2018). Recuperado el 01 de 07 de 2018, de <https://yellow.place/es/sweet-moments-dulces-cupcakes-cuenca-ecuador>

Tosi, A. (2016). *Alimentación fuera del hogar, consumo y preferencias de la población de Cuenca sobre la restauración comercial*. Recuperado el 01 de 07 de 2018, de <https://publicaciones.ucuenca.edu.ec/ojs/index.php/quimica/article/view/1584>

ANEXOS

Anexo 1
GUÍA DE INDAGACIÓN
ENTREVISTAS A PROFUNDIDAD

DURACIÓN: de 15 a 30 minutos

INTRODUCCIÓN:

Buenas días/ tardes mi nombre es Grace Jácome, soy estudiante de la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad de las Américas, el objetivo de esta entrevista es conocer la opinión de un especialista en el Ámbito alimenticio, de antemano agradezco por el tiempo brindado ya que esta entrevista, será de mucha ayuda para solventar algunas dudas que se han generado en torno a la industria de alimentos. La información obtenida es respetable y no será difundida ya que se la realiza con fines académicos.

Es importante recalcar que todas las opiniones generadas durante la entrevista son totalmente aceptables y valiosas ya que aportan para el éxito de este proyecto.

GUÍA DE PREGUNTAS:
EXPERTO: NUTRICIONISTA

1. ¿Qué significa una alimentación saludable?
2. ¿Cuál es la diferencia entre alimentarse y nutrirse?
3. ¿Los malos hábitos alimenticios son muy comunes en la sociedad?
4. ¿A qué se debe la mala alimentación?
5. ¿Qué enfermedades causa una mala alimentación?
6. ¿Qué aporte nutricional tienen las frutas y verduras?
7. ¿Qué aporte nutricional tiene la harina de chocho?
8. ¿Cuántas calorías al día deben consumir las mujeres y los hombres?
9. ¿Considera usted que los postres tienen mucha aceptación por los consumidores?
10. ¿Existen alimentos quemadores de grasa?
11. ¿Conoce usted que en el mercado se comercialicen cupcakes a base de frutas, verduras y harina de chocho?
12. ¿Conoce en qué precio se comercializan los cupcakes en el mercado?
13. ¿Recomendaría usted estos cupcakes por su valor nutricional?
14. ¿Considera que la mezcla de estos sabores es agradable al gusto?
15. ¿Tendría aceptación o no?

AGRADECIMIENTO Y DESPEDIDA

GUÍA DE PREGUNTAS:
EXPERTO: INGENIERO/A EN ALIMENTOS

1. ¿Qué conocimiento tiene usted sobre la elaboración de postres?
2. ¿Cuánto tiempo dura la elaboración de estos productos?
3. ¿Necesitan algún manejo adecuado?

4. ¿Necesitan cadena de frío?
5. ¿Se requiere de aditivos para conservar las propiedades nutricionales de los ingredientes?
6. ¿Qué permisos se necesitan para la comercialización de estos productos?
7. ¿Considera usted que los postres tienen mucha aceptación por los consumidores?
8. ¿Conoce usted que en el mercado se comercialicen cupcakes a base de frutas, verduras y harina de chocho?
9. ¿Conoce en qué precio se comercializan los cupcakes en el mercado?
10. ¿Recomendaría usted estos cupcakes por su valor nutricional?
11. ¿Considera que la mezcla de estos sabores es agradable al gusto?
12. ¿Tendría aceptación o no?
13. ¿Alguna recomendación final?

AGRADECIMIENTO Y DESPEDIDA

Anexo 2

GUIA PARA EL FOCUS GROUP

FECHA : Domingo 08 de julio de 2018
MODERADOR : Grace Jácome
DURACIÓN : 1 Hora

GUIA DEL MODERADOR

INTRODUCCIÓN (1 minuto)

Buenas tardes mi nombre es Grace Jácome, agradezco de antemano el tiempo de cada uno de ustedes, su presencia es muy valiosa para mí.

Soy estudiante de la Universidad de las Américas, de la carrera Ingeniería Comercial, ustedes han sido seleccionados para participar de un Focus Group que es una técnica de investigación de mercados, el mismo consiste en una entrevista que será guiada por mi persona, necesitamos escuchar sus opiniones sobre los productos nutritivos que aportan a la alimentación de su familia.

INDICACIONES GENERALES (1 minuto)

- Les solicito de manera muy especial mantener en mute los micrófonos.
- La sesión durará aproximadamente de 50 a 60 minutos.
- Solicito registrar su nombre en la sesión para podernos identificar.
- Esta entrevista será grabada con fines de investigación, por lo que, garantizamos la confidencialidad de las opiniones que puedan darse durante la misma.
- En caso de tener una pregunta, por favor no duden en formularla.
- Para mantener el orden solicito su ayuda levantando la mano para no hablar varias personas a la vez, esta opción se encuentra en la lista de participantes.

DINAMICA PARA ROMPER EL HIELO (5 minutos)

- Primero nos vamos a presentar, solicito me digan su nombre, cuál es su hobby y con cuál animal se identifican.

Ejemplo: Mi nombre es Grace, me gusta que me llamen Greicita, mi Hobby es el fútbol, me identifico con los gatos porque son animales tiernos.

INICIO DE SESIÓN

PREGUNTAS GENERALES O DE APERTURA (10 minutos)

- ¿Quiénes consideran ustedes que en la actualidad se preocupan por la alimentación de la familia?
- ¿Conocen la diferencia entre alimentarse y nutrirse?
- ¿Conocen de productos en el mercado que aporten a la nutrición de las personas?

PREGUNTAS DE TRANSICION (10 minutos)

- ¿Consideran que las personas se preocupen realmente por la salud?
- ¿Usualmente consumen productos a base de frutas verduras?
- ¿Consideran importante los aportes nutricionales que puedan contener?

Se comenta la idea de negocio

PREGUNTAS ESPECÍFICAS (20 minutos)

- ¿Han consumido cupcakes?
- ¿Consideran ustedes importante que los postres contengan un aporte nutricional?
- ¿Conoce el aporte nutricional de la harina de chocho?
- ¿Qué les parece?
- ¿Les gustaría un cupcake que contenga aporte nutricional, con un sabor agradable?
- ¿Qué opinan de cupcakes elaborados a base de frutas, verduras y harina de chocho?
- ¿Cómo les gustaría la presentación de estos productos? (Empaque plástico, cartón, otros)
- ¿Entre un valor de \$ 2 y \$ 5 dólares, que valor estarían dispuestos a pagar por un cupcake nutritivo?
- ¿Para ustedes, qué color representa salud?
- ¿Dónde les gustaría adquirir estos productos?

Anexo 3

Condiciones de los participantes: Mayores de edad

Filtros iniciales: Consumidores de postres

Método de recolección de datos: Encuestas personales por conveniencia

CUESTIONARIO

1. ¿Le gusta los postres?

SI

NO

2. **¿Con que frecuencia los consume?**

- a. 1 o 2 veces al día
- b. 1 o 2 veces a la semana
- c. 1 o 2 veces al mes

3. **¿Cuál es el motivo por el cual los consume?**

- a. Costo
- b. Sabor
- c. Tradición
- d. Gusto

4. **¿Consume usted frutas y verduras?**

SI NO

5. **¿Ha escuchado de la harina de chocho?**

SI NO

6. **¿Conoce su aporte nutricional?**

SI NO

7. **¿Ha escuchado de postres que contengan mayor aporte nutricional?**

SI NO

8. **¿Le gustaría un postre que alimente y nutra a la vez?**

SI NO

9. **En el caso que saliera al mercado cupcakes elaborados a base de frutas, verduras y harina de chocho, ¿Estaría dispuesto a incorporar a su alimentación? ¿Por qué?**

SI NO

10. **¿Qué características le gustaría encontrar en el producto?**

- a. Que sea Saludable
- b. Que sea Nutritivo
- c. Que tenga un buen sabor
- d. Todas las anteriores

11. **Marque 3 de sus vegetales preferidos**

- a. Zanahoria
- b. Zapallo
- c. Remolacha
- d. Zuquini
- e. Calabaza
- f. Berenjena

12. **Marque 3 de sus frutas preferidas**

- a. Guanábana
- b. Plátano

- c. Pitahaya
- d. Naranja
- e. Mandarina
- f. Mango
- g. Frutilla
- h. Piña
- i.

13. ¿Qué empaque preferiría para la conservación del producto?

- a. Plástico
- b. Caja de cartón
- c. Otro especifique

14. ¿Qué precio le resulta tan barato entre \$ 1 a \$ 8 para este producto, que le haría dudar de su calidad? (Demasiado barato)

15. ¿Qué precio considera usted una “oportunidad” entre \$ 1 a \$ 8 para comprar este producto, sin llegar a dudar de su calidad? (Barato)

16. ¿Qué precio le resulta caro entre \$ 1 a \$ 8 para este producto, pero estaría dispuesto a pagar por tenerlo? (Caro)

17. ¿Qué precio le resulta tan caro entre \$ 1 a \$ 8 para este producto, que ni siquiera consideraría su compra? (Demasiado caro)

18. ¿Cuál es el lugar de preferencia para realizar sus compras?

- a. Supermercados
- b. Micro mercados
- c. Tienda del barrio
- d. Bodegas
- e. A domicilio

19. ¿Cómo le gustaría que llegue la información del producto?

- a. Correo personal
- b. Redes sociales
- c. Prensa escrita
- d. Radio y TV

20. ¿En qué sector de la ciudad de Cuenca le gustaría se ubique el local de distribución de los productos? (Cupcakes a base de frutas, verduras y harina de chocho)

- a. Norte
- b. Sur
- c. Centro

21. Registre su género

- a. Masculino
- b. Femenino

22. Registre su estado civil

- a. Casado
- b. Soltero
- c. Divorciado
- d. Unión de hecho

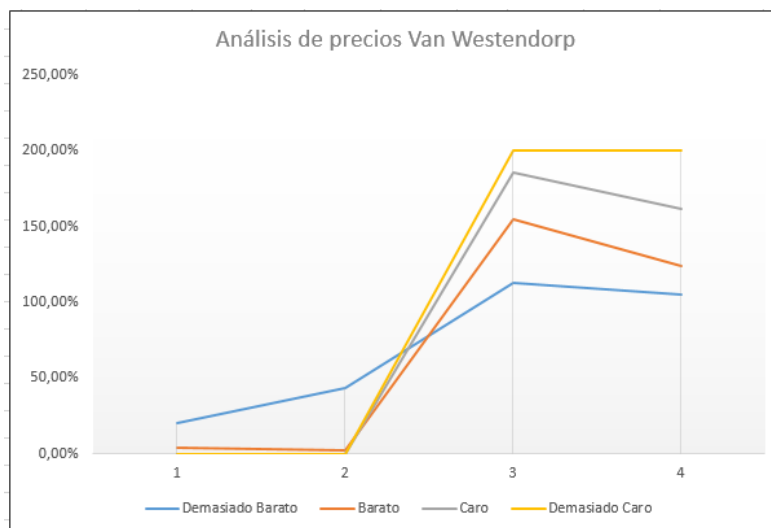
23. Registre su rango de edad

- a. 18 a 25 años
- b. 26 a 35 años
- c. 36 a 45 años
- d. 46 a 55 años
- e. Mayor de 56 años

Anexo 4

RANGOS	Demasiado barato			Barato			Caro			Demasiado Caro		
1 a 2	44	0,80	20,00%	31	0,56	44%	7	0,13	113%	3	0,05	105%
3 a 4	9	0,16	3,64%	23	0,42	2%	23	0,42	155%	10	0,18	124%
5 a 6	2	0,04	0,00%	1	0,02	0%	17	0,31	185%	21	0,38	162%
7 a 8	0	0,00	0,00%	0	0,00	0%	8	0,15	200%	21	0,38	200%
	55,00			55,00			55,00			55,00		

Anexo 5



Anexo 7

Tabla cruzada 2. ¿Con que frecuencia los consume?*21. Registre su género

Recuento

		21. Registre su género		Total
		1	2	
2. ¿Con que frecuencia los consume?	1	0	2	2
	2	13	16	29
	3	12	12	24
Total		25	30	55

Tabla cruzada P 5*P 6

Recuento

		P 6		Total
		1	2	
P 5	1	15	5	20
	2	4	31	35
Total		19	36	55

Tabla cruzada P 10*P 23

Recuento

		P 23					Total
		1	2	3	4	5	
P 10	1	2	1	2	0	0	5
	2	1	2	2	0	1	6
	3	1	2	0	0	0	3
	4	10	16	14	1	0	41
Total		14	21	18	1	1	55

Anexo 8

1. ¿Le gusta los postres?

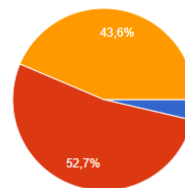
55 respuestas



2. ¿Con que frecuencia los consume?

55 respuestas

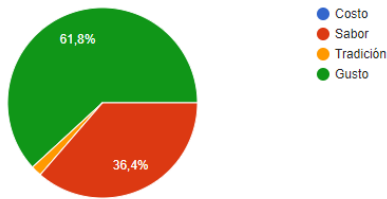
● SI
● No



● 1 o 2 veces al día
● 1 o 2 veces a la semana
● 1 o 2 veces al mes

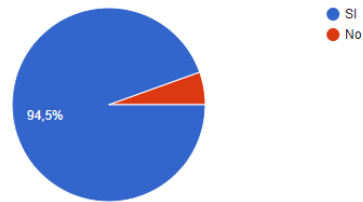
3. ¿Cuál es el motivo por el cual los consume?

55 respuestas



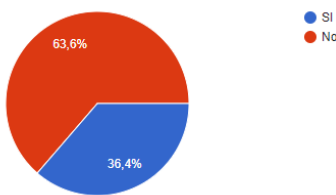
4. ¿Consumen frutas y verduras?

55 respuestas



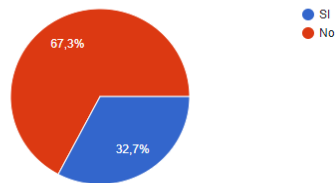
5. ¿Ha escuchado de la harina de chocho?

55 respuestas



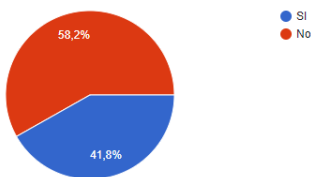
6. ¿Conoce su aporte nutricional?

55 respuestas



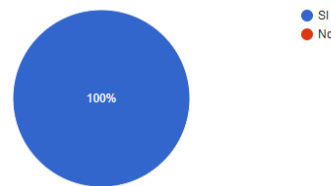
7. ¿Ha escuchado de postres que contengan mayor aporte nutricional?

55 respuestas



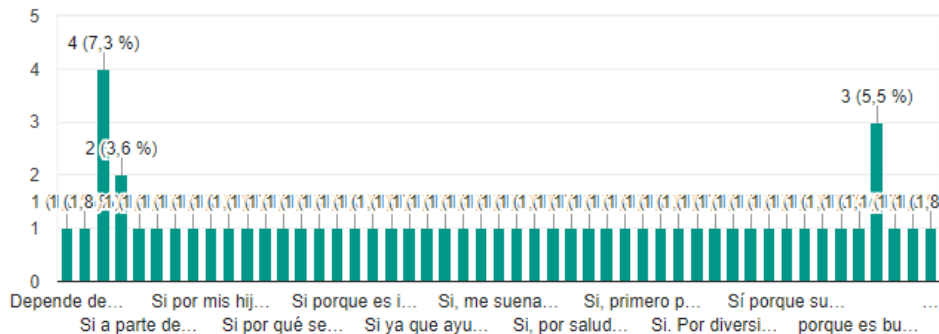
8. ¿Le gustaría un postre que alimente y nutra a la vez?

55 respuestas



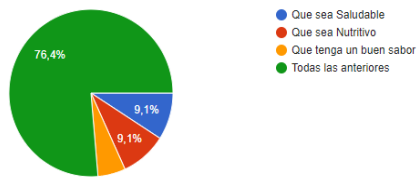
9. En el caso que saliera al mercado cupcakes elaborados a base de frutas, verduras y harina de chocho, ¿Estaría dispuesto a incorporar a su alimentación? Si o No, ¿Por qué?

55 respuestas



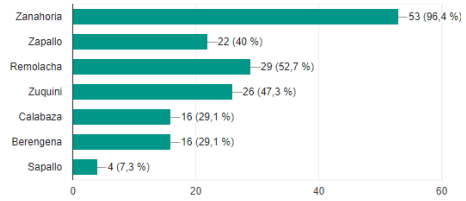
10. ¿Qué características le gustaría encontrar en el producto?

55 respuestas



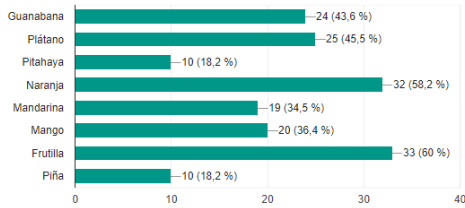
11. Marque 3 de sus vegetales preferidos

55 respuestas



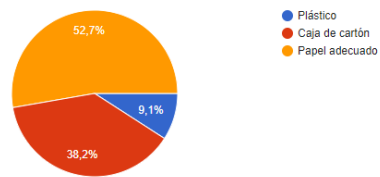
12. Marque 3 de sus frutas preferidas

55 respuestas



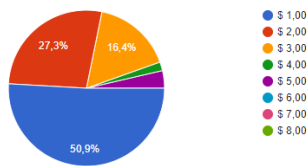
13. ¿Qué empaque preferiría para la conservación del producto?

55 respuestas



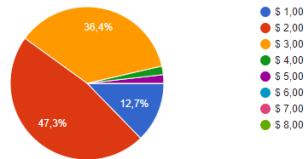
14. ¿Qué precio le resulta tan barato entre \$ 1 a \$ 8 para este producto, que le haría dudar de su calidad? (Demasiado barato)

55 respuestas



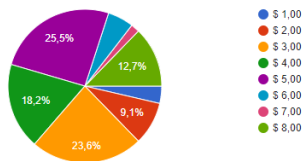
15. ¿Qué precio considera usted una "oportunidad" entre \$ 1 a \$ 8 para comprar este producto, sin llegar a dudar de su calidad? (Barato)

55 respuestas



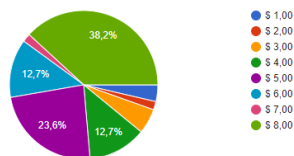
16. ¿Qué precio le resulta caro entre \$ 1 a \$ 8 para este producto, pero estaría dispuesto a pagar por tenerlo? (Caro)

55 respuestas



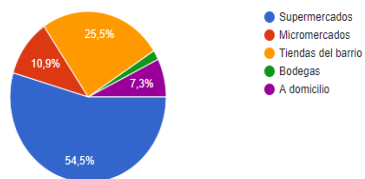
17. ¿Qué precio le resulta tan caro entre \$ 1 a \$ 8 para este producto, que ni siquiera consideraría su compra? (Demasiado caro)

55 respuestas



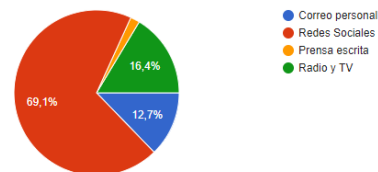
18. ¿Cuál es el lugar de preferencia para realizar sus compras?

55 respuestas



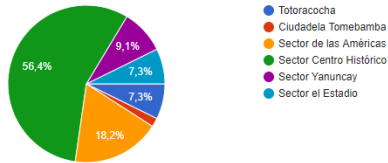
19. ¿Cómo le gustaría que llegue la información del producto?

55 respuestas



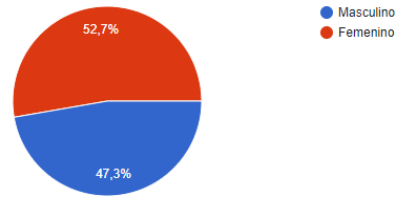
20. ¿En qué sector de la ciudad de Cuenca le gustaría se ubique el local de distribución de los productos? (Cupcakes a base de frutas, verduras y harina de chocho)

55 respuestas



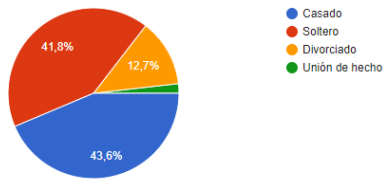
21. Registre su género

55 respuestas



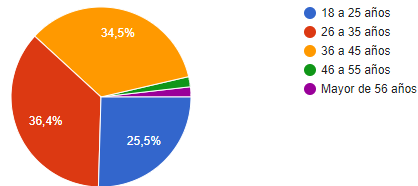
22. Registre su estado civil

55 respuestas



23. Registre su rango de edad

55 respuestas



Anexo 9

ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO ANUAL

	Inicial	AÑO				
	0	1	2	3	4	5
Actividades Operacionales						
Utilidad Neta	\$ (943,56)	\$ 1.334,59	\$ 6.591,26	\$ 13.002,85	\$ 21.813,90	\$ 39.287,24
Depreciaciones y amortización	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
+ Depreciación	\$ -	\$ 414,33	\$ 414,33	\$ 414,33	\$ 414,33	\$ 414,33
+ Amortización	\$ -	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 60,00
- Δ CxC	\$ -	\$ (1.976,26)	\$ (276,89)	\$ (446,00)	\$ (697,62)	\$ (1.092,96)
- Δ Inventario PT	\$ (1.667,42)	\$ (345,79)	\$ (37,15)	\$ (35,29)	\$ (74,36)	\$ 492,58
- Δ Inventario MP	\$ (219,70)	\$ (127,21)	\$ (196,11)	\$ (329,53)	\$ (520,64)	\$ 2.840,92
- Δ Inventario SF	\$ -	\$ (251,27)	\$ (50,40)	\$ (85,06)	\$ (134,57)	\$ 271,38
+ Δ CxP						
PROVEEDORES	\$ 943,56	\$ 81,24	\$ 111,95	\$ 188,12	\$ 297,22	\$ (1.603,56)
+ Δ Sueldos por pagar	\$ -	\$ 525,33	\$ (0,00)	\$ -	\$ -	\$ -
+ Δ Impuestos	\$ -	\$ 273,75	\$ 148,55	\$ 377,40	\$ 542,19	\$ 683,74
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Actividades de Inversión	\$ (3.730,00)	\$ -	\$ -	\$ (16.100,00)	\$ (2.800,00)	\$ -
- Adquisición PPE e intangibles	\$ (3.730,00)	\$ -	\$ -	\$ (16.100,00)	\$ (2.800,00)	\$ -
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Actividades de Financiamiento	\$ 24.673,56	\$ (1.945,64)	\$ (2.177,25)	\$ (2.436,42)	\$ 73,54	\$ (3.051,02)
+ Δ Deuda Largo Plazo	\$ 12.336,78	\$ (1.945,64)	\$ (2.177,25)	\$ (2.436,42)	\$ (2.726,46)	\$ (3.051,02)

