



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE
CUPCAKES PERSONALIZADOS EN LA CIUDAD DE IBARRA.

Trabajo de titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos
para optar por el título de Ingeniería en Marketing

Profesor Guía

MSc. Milton Eduardo Gallardo Herrera

Autor:

Andrea Carolina Lara Alvarez

Año

2016

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con los estudiantes, 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”.

MSc. Milton Eduardo Gallardo Herrera

C.I.:0501269922

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 vigente”.

Andrea Carolina Lara Alvarez

C.I.:1003355193

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer a Dios y a mi familia quienes fueron un pilar importante para concluir satisfactoriamente una etapa más en mi vida.

Andrea

DEDICATORIA

A Andrés Sebastián, Nataly, Ana María, Jair, Alisson y Ana, por ser una excelente familia y un apoyo para mi vida.

Andrea

RESUMEN

El plan de negocios propuesto trata sobre la producción y comercialización de cupcakes personalizados en la ciudad de Ibarra.

Mediante el análisis de la industria de la panificación se pudo observar información relevante que mostró una oportunidad de negocio, debido a que existe un crecimiento importante.

En la investigación de mercados se pudo obtener trascendental información acerca del mercado objetivo, como gustos y preferencias que fueron utilizados para la planeación estratégica.

En el plan de marketing se planteó las estrategias más adecuadas para llegar al mercado objetivo, tomando en cuenta las características tanto del mercado como de los competidores.

Se estableció un plan de operaciones específico acorde a las necesidades del negocio y del cliente, tomando en cuenta cada factor para poder servir al cliente eficazmente, cumpliendo las normas de higiene y tiempos establecidos para cada proceso.

Se constituyó un equipo gerencial tomando en cuenta en las actividades necesarias para poner en marcha el negocio, delegando funciones y responsabilidades a cada miembro del staff.

Con la realización del plan financiero se cercioró la viabilidad del negocio propuesto, mediante el análisis de los flujos de efectivo, tasa de retorno, puntos de equilibrio, inversión inicial e índices financieros.

ABSTRACT

The business plan proposed is about the production and commercialization of personalized Cupcakes in Ibarra's city.

Through the analysis of the industry and business plans we could check the relevant information that showed, a business opportunity, due to an important growth in the population.

During the market research, we could get transcendental information, about the market goal, such as tastes and preferences that were used to plan a strategy.

In the marketing plan, was proposed the most adequate strategies to reach the market's objectives, taking into account, the market's characteristics as well as the competition.

We establish a specific operation's plan according to needs of the customers and the business, taking into account each factor to be able to serve the customer in an appropriate way, meeting the hygiene norms as well as the times established for each process.

We formed an administrative team, taking into account the necessary activities to start the business, sharing activities and responsibilities for each staff member.

With the financial plan we realized the viability of the proposed business, through the cash flow, business returns, the equilibrium point, the initial investment and financial indexes.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	1
1.1. RESUMEN EJECUTIVO	1
1.2. ASPECTOS GENERALES	3
1.2.1. Antecedentes.....	3
1.2.2. Objetivos Generales	4
1.2.3. Objetivos Específicos	4
1.2.4. Hipótesis.....	5
2. LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA Y LOS PRODUCTOS O SERVICIOS	6
2.1. LA INDUSTRIA.....	6
2.1.1. Tendencias	7
2.1.2. Estructura de la industria	9
2.1.3. Factores económicos y regulatorios	12
2.1.4. Fuerzas de Porter	26
2.2. LA COMPAÑÍA Y EL CONCEPTO DEL NEGOCIO.....	31
2.2.1. La idea y el modelo de negocio	31
2.2.2. Estructura legal de la empresa	31
2.2.3. Misión, Visión y Objetivos	32
2.3. EL PRODUCTO	33
2.4. ESTRATEGIA DE INGRESO AL MERCADO Y CRECIMIENTO	35
2.5. AMENAZAS Y OPORTUNIDADES	36
3. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS Y SU ANÁLISIS....	37
3.1. MERCADOS RELEVANTES Y CLIENTE POTENCIAL.....	44
3.1.1. Mercado Objetivo.....	44

3.1.2. Segmentación de mercado.....	44
3.2. TAMAÑO DEL MERCADO Y TENDENCIAS.....	48
3.3. LA COMPETENCIA Y SUS VENTAJAS.....	51
3.4. PARTICIPACIÓN DE MERCADOS Y VENTAS.....	58
3.5. EVALUACIÓN DEL MERCADO DURANTE LA IMPLEMENTACIÓN	59
4. PLAN DE MARKETING.....	61
4.1. ESTRATEGIA GENERAL DE MARKETING.....	61
4.2. POLÍTICA DE PRECIOS	67
4.3. TÁCTICA DE VENTAS.....	72
4.4. POLÍTICA DE SERVICIO AL CLIENTE Y GARANTÍAS	73
4.5. PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD	74
4.6. DISTRIBUCIÓN.....	80
5. PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN.....	84
5.1. ESTRATEGIA DE OPERACIONES.....	84
5.2. CICLO DE OPERACIONES	86
5.3. REQUERIMIENTOS DE EQUIPOS Y HERRAMIENTAS ...	91
5.4. INSTALACIONES Y MEJORAS	95
5.5. LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA Y REQUERIMIENTOS DE ESPACIO FÍSICO.....	97
5.6. CAPACIDAD DE ALMACENAMIENTO Y MANEJO DE INVENTARIOS	100
5.7. ASPECTOS REGULATORIOS Y LEGALES	101

6. EQUIPO GERENCIAL.....	102
6.1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	102
6.1.1. Organigrama.....	102
6.2. PERSONAL ADMINISTRATIVO CLAVE Y SUS RESPONSABILIDADES	103
6.2.1. Descripción de funciones.....	103
6.2.2. Equipo de trabajo.....	110
6.3. COMPENSACIÓN A ADMINISTRADORES, INVERSIONISTAS Y ACCIONISTAS	113
6.4. POLÍTICAS DE EMPLEO Y BENEFICIOS	113
6.5. DERECHOS Y RESTRICCIONES DE ACCIONISTAS E INVERSORES	115
6.6. EQUIPO DE ASESORES Y SERVICIOS	115
7. CRONOGRAMA GENERAL.....	117
7.1. ACTIVIDADES NECESARIAS PARA PONER EL NEGOCIO EN MARCHA	117
7.2. DIAGRAMA DE GANTT	118
7.3. RIESGOS E IMPREVISTOS	118
8. RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS .	121
8.1. SUPUESTOS Y CRITERIOS UTILIZADOS.....	121
8.2. RIESGOS Y PROBLEMAS PRINCIPALES	122
9. PLAN FINANCIERO	124
9.1. INVERSIÓN INICIAL	124
9.2. FUENTES DE INGRESOS.....	127

9.3. COSTOS FIJOS, VARIABLES Y SEMIVARIABLES.....	130
9.3.1. Costos Variables.....	130
9.3.2. Costos Fijos.....	130
9.4. MARGEN BRUTO Y MARGEN OPERATIVO.....	132
9.5. ESTADO DE RESULTADOS ACTUAL Y PROYECTADO	136
9.6. BALANCE GENERAL ACTUAL Y PROYECTADO.....	137
9.7. FLUJO DE EFECTIVO ACTUAL Y PROYECTADO	140
9.8. PUNTO DE EQUILIBRIO	142
9.9. CONTROL DE COSTOS IMPORTANTES	144
9.9.1. Escenarios.....	144
9.9.2. Índices Financieros.....	147
9.10. VALUACIÓN	150
10.PROPUUESTA DE NEGOCIO	151
10.1.FINANCIAMIENTO DESEADO	151
10.2. ESTRUCTURA DE CAPITAL Y DEUDA	151
10.3. CAPITALIZACIÓN.....	152
10.4. USO DE FONDOS	152
10.5. RETORNO PARA EL INVERSIONISTA	153
11. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	155
11.1. CONCLUSIONES.....	155
11.2. RECOMENDACIONES	156
Referencias.....	157
Anexos	164

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 – Segmentación demográfica – ciclo de vida familiar.....	19
Tabla 2 – Artículos con porcentaje de salvaguardia.....	21
Tabla 3 – Artículos con porcentaje de salvaguardia.....	28
Tabla 4 - Matriz EFE	30
Tabla 5 – El Producto.....	34
Tabla 6 – Amenazas y Oportunidades	36
Tabla 7 - Segmentación Demográfica – Género	44
Tabla 8 – Segmentación Demográfica – Edad.....	45
Tabla 9 - Demanda.....	48
Tabla 10 - Demanda Insatisfecha.....	49
Tabla 11 - Frecuencia de consumo	49
Tabla 12 - Escenarios Participación de mercado en unidades.....	50
Tabla 13 - Escenarios Participación de mercado en dinero	50
Tabla 14 - Participación de mercado y ventas de la competencia.....	56
Tabla 15 - Productos sustitutos	57
Tabla 16 - Demanda estimada de cupcakes	58
Tabla 17 - Demanda estimada de bebidas.....	59
Tabla 18 - Precio cupcake a 5 años	70
Tabla 19 - Precio bebidas a 5 años.....	70
Tabla 20 - Fijación de precios cupcakes	71
Tabla 21 - Fijación de precios bebidas.....	72
Tabla 22 - Estrategias de publicidad etapa de introducción	75
Tabla 23 - Patrocinios Sociales	78
Tabla 24 - Promoción de lunes a jueves	79
Tabla 25 - Promoción Martes loco.....	80

Tabla 26 - Materia Prima	85
Tabla 27 - Procesos para la fabricación de un cupcake	86
Tabla 28 - Inversión Mobiliario	92
Tabla 29 - Equipo de Preparación.....	92
Tabla 30 - Equipo de Cocción y refrigeración.....	93
Tabla 31 - Utiles de Trabajo, pesaje y medición y montaje y decoración	94
Tabla 32 - Equipos de Oficina	94
Tabla 33 - Horario de los empleados semanalmente	109
Tabla 34 - Hoja de Vida Gerente General	110
Tabla 35 – Hoja de Vida Jefe Pastelero	110
Tabla 36 - Hoja de Vida Vendedor Asesor	111
Tabla 37 - Hoja de Vida Jefe Pastelero.....	111
Tabla 38 - Hoja de Vida Asistente Pastelero	112
Tabla 39 - Hoja de Vida Salonero	112
Tabla 40 - Rol de pagos	113
Tabla 41 - Rol de pagos	115
Tabla 42 - Tasas de interés y años para el financiamiento	119
Tabla 43 - Inversiones.....	124
Tabla 44 - Clasificación contable y cálculo de depreciaciones.....	126
Tabla 45 - Capital de trabajo	127
Tabla 46 - Ingresos proyectados de cupcakes primer año.....	128
Tabla 47 - Ingresos proyectados de cupcakes años 1,2,3,4,5	128
Tabla 48 - Proyección de Ingresos por venta de bebidas primer año	129
Tabla 49 - Proyección de Ingresos por venta de bebidas Año 1,2,3,4,5	129
Tabla 50 - Costos Variables	130
Tabla 51 - Costos Fijos	130

Tabla 52 - Total costos fijos y variables	131
Tabla 53 - Porcentaje de costos fijos y variables	131
Tabla 54 - Margen Bruto mensual primer año	133
Tabla 55 - Margen Bruto año 1,2,3,4,5.....	133
Tabla 56 - Margen Operativo mensual primer año	134
Tabla 57 - Margen Operativo año 1,2,3,4,5.....	135
Tabla 58 - Estado de resultados actual y proyectado primer año.....	136
Tabla 59 - Estado de resultados actual y proyectado a cinco años.....	137
Tabla 60 – Balance General.....	138
Tabla 61 - Balance General Proyectado anual.....	139
Tabla 62 - Flujo de Efectivo actual y proyectado – primer año mensual	140
Tabla 63 - Flujo de efectivo anual proyectado.....	141
Tabla 64 - Punto de Equilibrio venta de cupcakes	142
Tabla 65 - Punto de equilibrio por venta de bebidas	143
Tabla 66 – Escenarios.....	144
Tabla 67 - Flujo de fondos proyectado escenario pesimista	145
Tabla 68 - Flujo de fondos proyectado escenario optimista	146
Tabla 69 - Liquidez.....	147
Tabla 70 - Rentabilidad	148
Tabla 71 - Rendimiento sobre inversión (ROI)	148
Tabla 72 - Rendimiento sobre activo (ROA).....	149
Tabla 73 - Rendimiento sobre patrimonio (ROE)	149
Tabla 74 - Flujos de efectivo	150
Tabla 75 - Financiamiento deseado	151
Tabla 76 - Financiamiento	151
Tabla 77 - Tabla de amortización.....	151

Tabla 78 - Activos Fijos	153
Tabla 79 - Flujo de fondos proyectado	154
Tabla 80 - Cálculo de la TIR.....	154

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Análisis del sector	6
Figura 2 – Productos de panadería	7
Figura 3 - Ciclo de vida de la industria	8
Figura 4 – Cadena de valor	10
Figura 5 – PIB sector alimentos y bebidas no alcohólicas	16
Figura 6 – PIB de la industria panificación	17
Figura 7 – PIB anual.....	18
Figura 8 – Canales de distribución – harina	24
Figura 9 – Canales de distribución – huevos	24
Figura 10 – Canales de distribución – mantequilla.....	25
Figura 11 – Índice de precio al productor	25
Figura 12 - Fuerzas de Porter	26
Figura 13 – Fuerzas de Porter.....	26
Figura 14 – Fotos de cupcakes	35
Figura 15 – Cálculo de la muestra.....	43
Figura 16 - Tamizado Mercado Objetivo	45
Figura 17 – Venta en el local y a domicilio	51
Figura 18 - Competencia directa – Sweet Sensation Cake	52
Figura 19 – Competencia directa – Cupcakes y postres	53
Figura 20 – Competencia directa – Cupcakes Dulce Rocío	54
Figura 21 – Competencia directa – De Gloria	55
Figura 22 - Ciclo de Vida del mercado	60
Figura 23 – Segmento de mercado, Mercado Meta y Posicionamiento	61
Figura 24 - Presentación para llevar (4 unidades).....	63
Figura 25 - Presentación para llevar (6 unidades).....	64

Figura 26 – Etiqueta	65
Figura 27 – Pantones	65
Figura 28 - Logo de la marca	66
Figura 29 – Ciclo de vida del producto	67
Figura 30 – Margen de Utilidad en cupcakes	68
Figura 31 – Margen de Utilidad en bebidas.....	69
Figura 32 - Vista mapa Centro de la ciudad	81
Figura 33 - Canal de distribución – compra en la tienda de cupcakes	82
Figura 34 - Canal de distribución – compra por internet.....	82
Figura 35 – Flujograma de masa.....	89
Figura 36 – Flujograma de la decoración del cupcake	90
Figura 37 – Esquema de la planta.....	96
Figura 38 – Esquema de la planta.....	99
Figura 39 - Vista mapa Centro de la ciudad	100
Figura 40 - Organigrama	102

1. INTRODUCCIÓN

1.1. RESUMEN EJECUTIVO

CuteCakes & CuteMoments es una propuesta de negocio innovadora dirigida a personas que buscan deleitar su paladar con un postre exclusivo y personalizado realizado con harina sin gluten endulzado con stevia a su gusto acompañado de un ambiente tranquilo y servicio diferente a las cafeterías tradicionales, donde propios y extraños de la ciudad de Ibarra puedan sentirse como en casa. También está dirigido a eventos corporativos, familiares, etc., ya que el decorado se adapta a cualquier necesidad y precio conservando siempre la calidad y frescura que los ibarreños se merecen.

Inicialmente se colocará una tienda en un lugar estratégico de la ciudad de Ibarra, el cliente podrá encontrar un catálogo de colores, sabores y texturas de decorados dejando volar su imaginación y pedir la decoración que desee aplicar a su cupcake, el mismo que podrá acompañarlo de cualquiera de las bebidas (jugos naturales con frutas mixtas, aguas aromáticas, leche, helado de paila, café, té, etc.) que también el cliente encontrará en el menú.

CuteCakes & CuteMoments está dirigido a personas de 15 a 29 años de edad, de nivel socioeconómico B y C+ que habiten en la ciudad de Ibarra y gusten de cupcakes al igual que de productos innovadores, exclusivos y personalizados realizados con ingredientes que brinden beneficios a la salud, de buena calidad y frescura, en función de esto se ha estimado una venta de cupcakes y bebidas

de \$ 105.534,77 primer año obteniendo - \$ 2.994,44 dólares de pérdida, y el segundo \$ 7.187,20 con un punto de equilibrio a los \$ \$26.790,11 dólares anuales.

En cuanto a la fijación de precios se realizó mediante una investigación de mercado al mercado objetivo y mediante encuestas tomando en cuenta quién tiene el poder de compra y cuánto está dispuesto a pagar el mismo. La publicidad será básicamente en redes sociales y página web propia del negocio.

La inversión inicial que se requerirá para este proyecto es de \$19.954,16 el mismo que estará constituido el 60% aporte personal y el 40% mediante crédito a una entidad financiera, la utilidad que aporta el negocio desde el primer año permitirá cumplir con las obligaciones financieras.

CuteCakes & CuteMoments inicialmente contará con una estructura pequeña que con el tiempo se irá ampliando, los colaboradores serán: un Gerente General, un Jefe Financiero, un Jefe pastelero, un asistente pastelero, dos vendedores asesores, dos saloneros, estas personas estarán frecuentemente capacitándose en su área al igual que cumplirán con el perfil establecido y requerido por el negocio.

1.2. ASPECTOS GENERALES

1.2.1. Antecedentes

“Sin pastel no hay fiesta”, es uno de los dichos que trasciende por muchos años en la ciudad de Ibarra cuando es el momento de festejar cumpleaños, bodas, aniversarios o tan solo pasar un momento en familia o amigos; hace menos de un año un nuevo competidor ha llegado al mercado, se trata de un innovador cupcake hecho de masa pastelera con decorados llamativos que se adaptan a la necesidad y capricho de cada consumidor. (Gómez, Leonardo, 2013).

En la ciudad de Ibarra la oferta de cupcakes es limitada debido a que existen 3 lugares físicos donde se venden este postre. La gastronomía es un aspecto que caracterizan a Ibarra, ya que existe un sin número de sitios donde propios y extraños pueden degustar los más sabrosos platos típicos y postres como los deliciosos helados de paila, el arropo de mora, las nogadas que por su sabor es imposible dejar de consumirlos. (Ecos Travel, 2014).

Por esta razón, el afán de crear un plan de producción y comercialización de cupcakes en la ciudad de Ibarra, y así también crear el deseo de degustar este postre que es totalmente exclusivo y personalizado por el cliente en ese momento; además de asistir a la demanda de diseños únicos, sabores diferentes, hechos con harina sin gluten endulzado con stevia a costo razonable y de buena calidad con recetas exclusivas de pasteleros reconocidos

que lograrán que el cliente aprecie una experiencia nueva e innovadora tanto para él como para su paladar.

Se instalará un local que ofrezca más que un producto, una experiencia, dejando a un lado los tradicionales postres que se ofrecen en la ciudad y brindando así una idea innovadora de calidad y fresca, atendiendo a un mercado de 48.302 personas (INEC, 2010) que es el mercado objetivo y a la vez demanda insatisfecha; es decir, personas de 15 a 29 años de edad de nivel socio económico medio, medio-alto que habiten en la ciudad de Ibarra y gusten de postres dulces.

1.2.2. Objetivos Generales

Análisis de la factibilidad comercial y financiera de la producción y comercialización de cupcakes exclusivos y personalizados hechos con harina sin gluten endulzado con stevia en la ciudad de Ibarra.

1.2.3. Objetivos Específicos

- Conocer e investigar la Industria a la que corresponde el proyecto con el fin de determinar una oportunidad de negocio.
- Determinar los diferentes segmentos mediante la investigación de mercados.

- Determinar las debilidades y amenazas del negocio al igual que las fortalezas y oportunidades del mismo con el fin de aprovechar o contrarrestarlas.
- Elaborar un plan de marketing para hacer conocer el producto y a la vez posicionarse en el mercado Ibarreño.
- Elaborar un plan de operaciones y producción donde se detalle los procesos técnicos y administrativos de la producción del bien.
- Definir un perfil gerencial apto para que las funciones del negocio sean ejecutadas de manera eficiente y eficaz.
- Elaborar un cronograma donde se detalle las distintas actividades desde el inicio del proyecto hasta el final.
- Elaborar el plan financiero con el objetivo de mantener un equilibrio económico.

1.2.4. Hipótesis

Viabilidad técnica y financiera de la realización de un Plan de Negocios para la producción y comercialización de cupcakes exclusivos y personalizados hechos con harina sin gluten endulzado con stevia en la ciudad de Ibarra.

2. LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA Y LOS PRODUCTOS O SERVICIOS

2.1. LA INDUSTRIA

A continuación, se detallará el análisis de la Industria en la cual se desenvuelve el negocio según el CIIU y el CPC

Análisis del sector

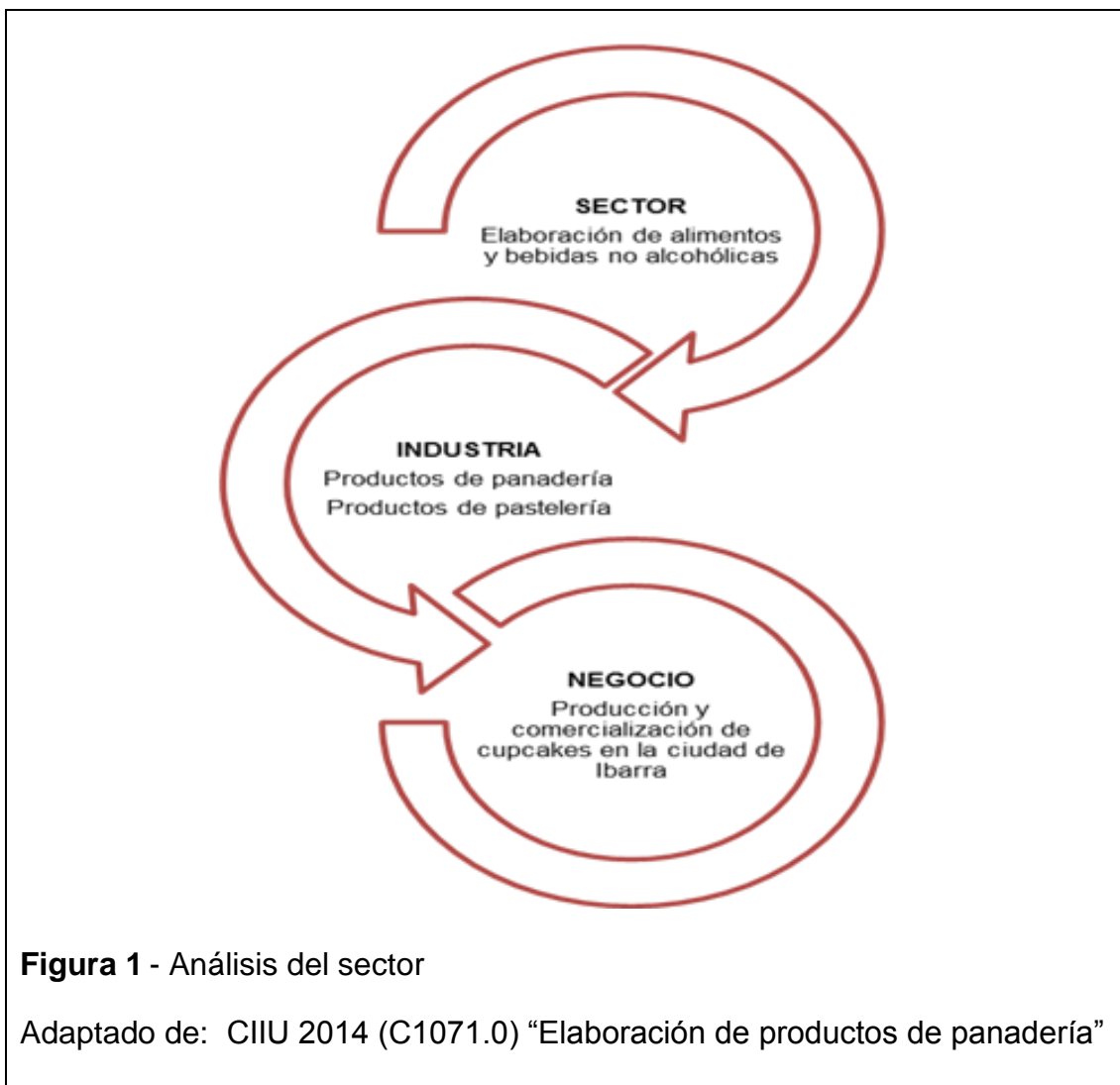


Figura 1 - Análisis del sector

Adaptado de: CIIU 2014 (C1071.0) "Elaboración de productos de panadería"

Según la Clasificación Central Producto CPC (CPC, 2014) el proyecto pertenece a:

234 Productos de panadería

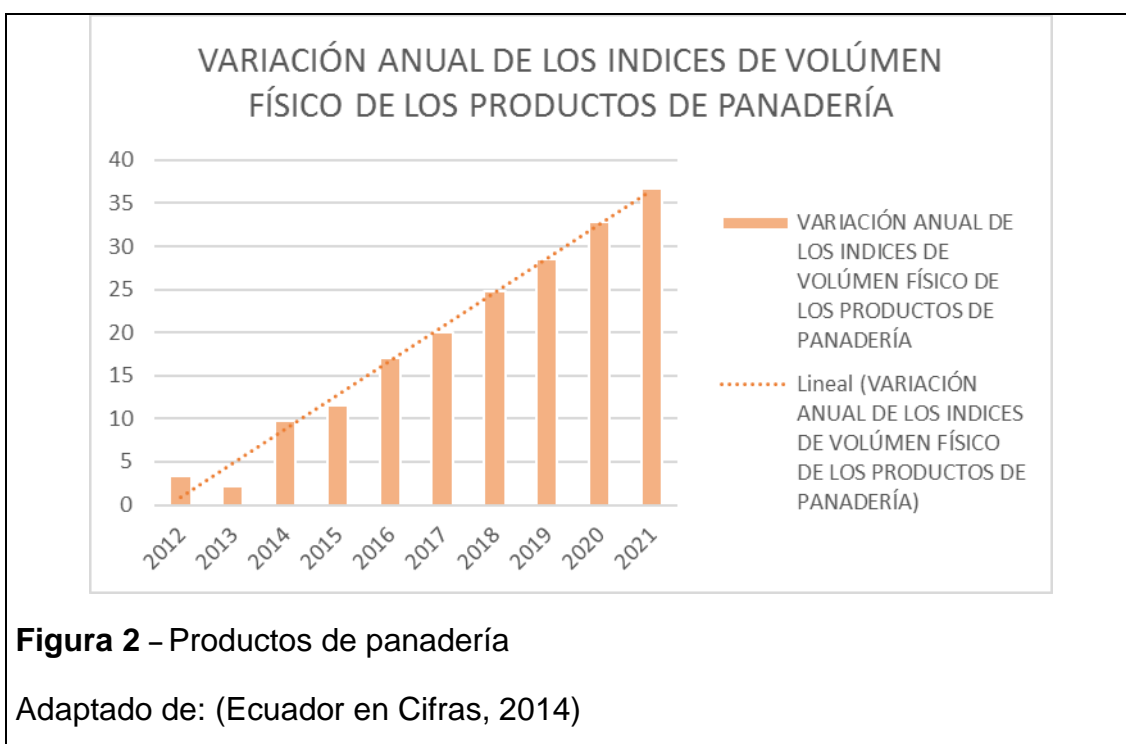
23430 -Otros tipos de pan y otros productos de panadería

2342 -Pan de jengibre y productos análogos; bizcochos dulces; waffles y obleas

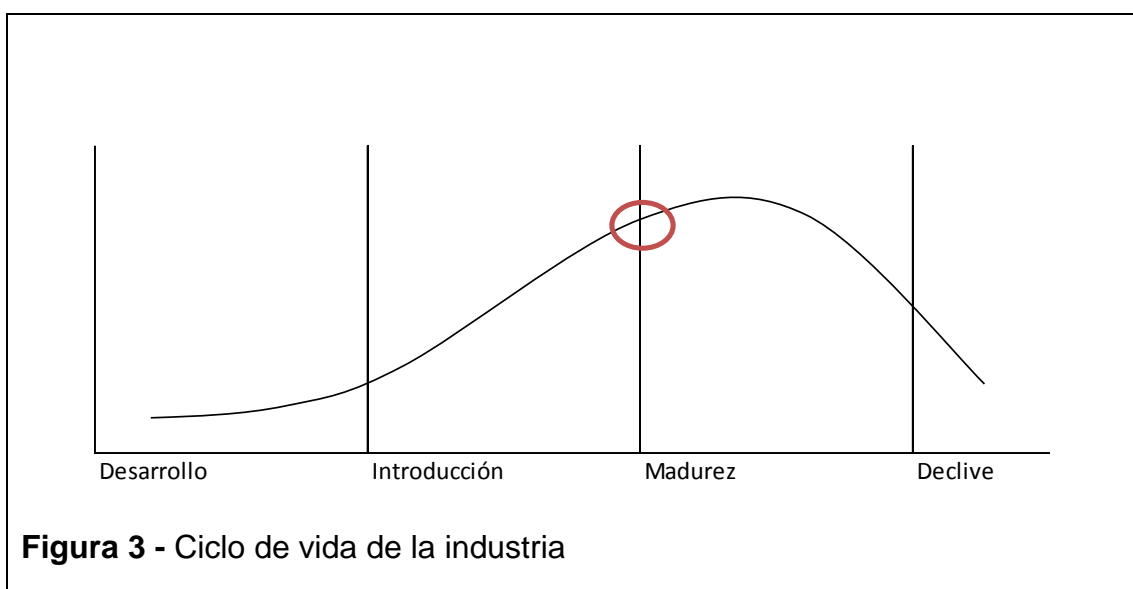
23420.00 -Tortas, pastas, pasteles de frutas, bizcochos dulces, waffles, hostias (obleas), etc.

2.1.1. Tendencias

Índice de volumen físico de la producción industrial



A través los últimos años los productos de panadería no cuenta con un volumen físico estable ya que tiene una considerable variación cada año, además cuenta con un promedio del 50,85% lo que indica que a pesar de tener porcentajes de variación altos y bajos el volumen físico lo cual beneficia al negocio de panadería, en el año 2014 se muestra una alza en relación a años anteriores debido a ya que el Gobierno lanzó conjuntamente con Pro-Ecuador para mejorar las panaderías tanto en infraestructura como en calidad.



En cuanto al ciclo de vida de la Industria, la panificación se encuentra en una etapa de cambio de introducción a madurez ya que continuamente se innovan los diferentes productos que se ofrecen tanto en tamaño, presentación, sabores en lo que se refiere a postres en general ya que al público que se dirigen es bastante exigente.

Según el análisis de las tendencias del mercado hacia esta industria es atractivo ya que existe un sin número de personas a quien atender al ser una industria que ofrece productos de consumo masivo y no ocasional, la industria como la parte tecnológica está avanzando gracias al incentivo del gobierno con su campaña RENOVA-PANADERÍA la cual “se trata de un programa de tecnificación de la cadena del sector panificador, que convierte a las panaderías populares en microempresas de excelencia, gracias a la posibilidad de acceder a créditos proporcionados por el Banco Nacional de Fomento”, “RENOVA capacitó a 600 panificadores a nivel nacional, en temas relacionados con buenas prácticas de manufactura, mejoramiento de canales de comercialización y un taller de panificación con harinas alternativas, que permiten aprovechar las bondades productivas de cada región y/o provincia, a fin de reducir las importaciones de trigo e incrementar la producción nacional”. (Banco Nacional de Fomento, 2014).

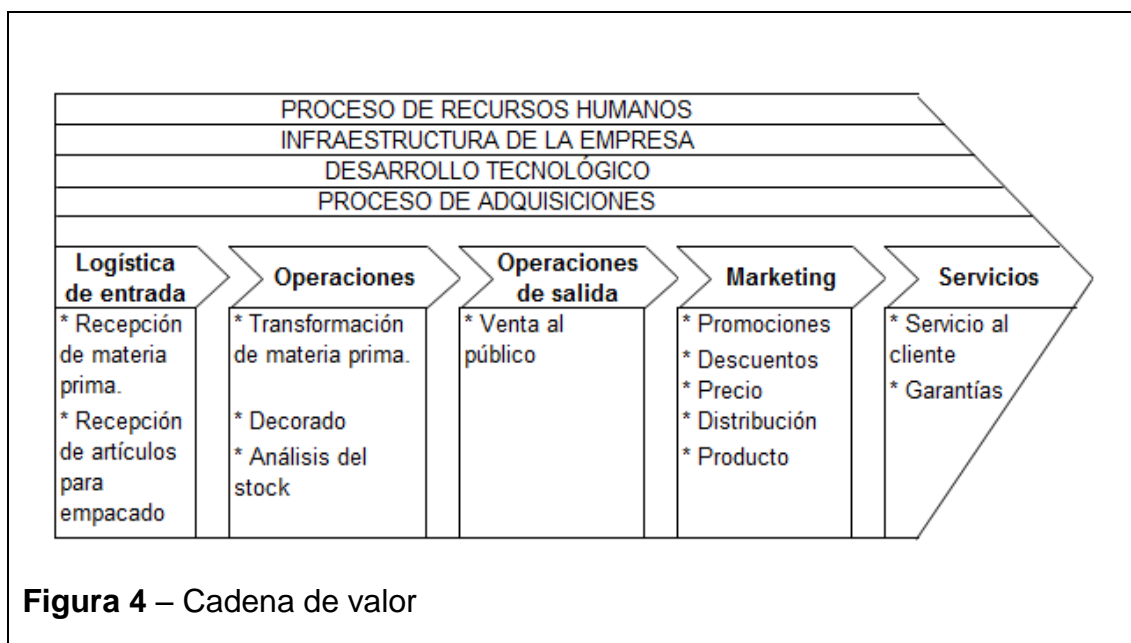
2.1.2. Estructura de la industria

Actualmente en la ciudad de Ibarra existen alrededor de 80 panaderías-pastelerías que funcionan legalmente, por lo tanto, la industria es fragmentada por existir gran cantidad de negocios que se dedican a la pastelería como a la panadería.

En la ciudad de Ibarra existen tan solo tres lugares físicos donde se comercializan cupcakes los cuales son: “Le Chocolat”, Panadería Tío Sam y De

Gloria Cafetería las cuales se sitúan en el centro de la ciudad, mientras Sweet Sensation Cake, Cupcakes y Postres, Cupcakes Dulce Rocío comercializan cupcakes en páginas web mediante pedido y solamente al por mayor para eventos sociales, el negocio de producción y comercialización de cupcakes es concentrada en pocos actores.

Cadena de valor



La cadena de valor de la industria de panadería se solidifica gracias al apoyo que tienen los procesos de entrada con los de salida.

Procesos de entrada (misionales)

La logística de entrada se basa en la recepción de materia prima y de artículos de empacado proveniente de los diversos proveedores, para a continuación

pasar al proceso de operaciones en donde se transforma la materia prima en productos elaborados mediante los siguientes pasos:

- Mezcla de ingredientes,
- Amasado de la mezcla de ingredientes,
- Colocación en moldes,
- Horneado,
- Enfriamiento de la masa,
- Decoración,
- Empacado,
- Análisis del stock.

En el proceso de operaciones de salida, una vez listo el producto se realiza el proceso de operaciones de salida que corresponde a la venta al público por medio de los diferentes canales de distribución.

En el proceso de marketing se asigna un precio a cada producto, una plaza de donde va a ser puesto a la venta el producto, una promoción para incentivar la compra y se asigna un canal o varios canales de distribución.

Procesos de salida (apoyo)

En el proceso de Recursos Humanos se contrata personal de acuerdo con las diferentes áreas de la empresa el mismo que debe estar capacitado y preparado para realizar las actividades asignadas a cada puesto.

La infraestructura de la empresa la cual mediante actividades se presta apoyo a la empresa en conjunto, como planificación, finanzas, etc.

Desarrollo tecnológico la empresa va a incurrir en inversiones en maquinaria y tecnología para poder contar con un sistema integrado de procesos con la finalidad de optimizar tiempos y mejorar el producto final.

En el proceso de adquisiciones de tecnología, equipos, tecnología; mediante la contratación de empresas que abastezcan de insumos, materiales, mercadería, etc.

La cadena de valor de la industria de la panadería es fácil de manejar y se adapta a cualquier tamaño de empresa, el volumen de ventas y costos de producción.

2.1.3. Factores económicos y regulatorios

Factores Político-Legal

En enero 2015, el presidente del Ecuador Rafael Correa cumplió 8 años de mandato, logrando estabilidad política, Ecuador pasó por inestabilidad política por 14 años en donde presidentes electos no pudieron culminar su periodo presidencial, en el 2007 llega a la presidencia el Eco. Rafael Correa

A partir de que Rafael Correa fue elegido como Presidente del Ecuador, dentro del país se establecieron normas y reglamentos con el objetivo de incentivar la inversión, producción y comercialización de productos y servicios tomando más fuerza a partir del 2015 con la colocación de salvaguardias para productos importados.

En diciembre 2010, se crea el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (COPCI), en el cual se cerciora que “todos los individuos naturales y jurídicos, entre otras formas asociativas que desempeñen cualquier tipo de actividad productiva, en cualquier lugar del país, tendrán que cumplir con estas normas”. (Del Pozo, 2010).

El gobierno con el fin de que la Matriz Productiva mejore mediante el Código COPCI, en el Artículo 4^a. y 4c dice: “la profundización del acceso al financiamiento de todos los actores productivos, a través de adecuados incentivos y regulación al sistema financiero privado, público y solidario, así como del impulso y desarrollo de la banca pública destinada al servicio del desarrollo productivo del país”. (ProEcuador, 2013). “La producción sostenible a través de la implementación de tecnologías y prácticas de producción limpia (ProEcuador, 2013).

Rafael Correa Presidente del Ecuador “señaló que, eliminado el subsidio al gas en el 2016, éste pasará a regirse por precios internacionales. Como referencia, en el Perú cuesta 19,68 dólares, en Colombia 25,87 dólares” (Castro, 2014) por

lo que se crea la campaña de cambio de cocinas a gas a cocinas de inducción las mismas que se pagan en la planilla de luz, el precio varía dependiendo de las características de la cocina.

“El Gobierno pagará a los industriales molineros \$36,30 por el quintal de harina, de esta manera se mantendrá el subsidio, Los panificadores podrán adquirir el saco en \$22.00, así lo ratificó Genaro Baldeón, subsecretario de Comercio e Industrias” (Baldeón G. , 2008) subsidio que aún sigue vigente hasta la fecha, al colocar un subsidio al ingrediente principal de la industria de la panadería, el gobierno logra un precio estable con el fin de que los consumidores no disminuyan su frecuencia de consumo y que la economía continúe en constante crecimiento.

El gobierno incentiva el consumo de productos sanos mediante la campaña “Aliméntate Ecuador” con el fin de reducir las enfermedades como la obesidad y diabetes.

“El Ministerio de Salud ejecutará campañas de información, comunicación y educación para difundir el Reglamento. Con ellos se espera contribuir a lograr hábitos alimentarios saludables entre la población y que la industria alimentaria se dirija hacia la elaboración de productos con un mayor perfil en el contenido de grasa, sal y azúcar”. (Ministerio de Salud Pública, 2013).

“La libertad de producción y comercialización de bienes y servicios lícitos, socialmente deseables y ambientalmente sustentables, así como la libre fijación de precios, a excepción de aquellos bienes y servicios cuya producción y comercialización estén regulados por la Ley” (ProEcuador, 2013).

Para poder comercializar algún producto según los reglamentos y obligaciones se debe realizar los siguientes pasos:

- Se debe sacar un RUC (Registro Único del Contribuyente) emitido por el Servicio de Rentas Internas y el Gobierno Central,
- Sacar una patente en el Gobierno Municipal recibiendo así el derecho exclusivo de la venta de sus productos.
- Sacar el Registro Sanitario en la Agencia de Regulación.

Propiedad Intelectual - IEPI

El Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual (IEPI) “es el ente estatal que regula y controla la aplicación de las leyes de la propiedad intelectual, es decir, las creaciones.” (Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual, 1998)

El Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual es el organismo encargado en registrar mediante patentes de marcas, inventos, productos, procesos, etc., con el fin de proteger y garantizar el único derecho para su uso, imposibilitando que otra persona imite o copie lo patentado.

Constitución de la empresa - superintendencia de compañías

La Superintendencia de Compañías “es la entidad, con autonomía administrativa y económica, que vigila y controla la organización, actividades, funcionamiento, disolución y liquidación de las compañías y otras entidades en las circunstancias y condiciones establecidas por la Ley” (Superintendencia de Compañías, s.a)

Para poder constituir una empresa se debe seguir los siguientes pasos:

- Registro de un nombre, Superintendencia de compañías,
- Elaboración del estatuto social por un Abogado,
- Abrir una cuenta de integración en un Banco,
- Elevar a escritura pública el estatuto social en donde un Notario.

Factores Económicos

PIB del sector alimentos y bebidas

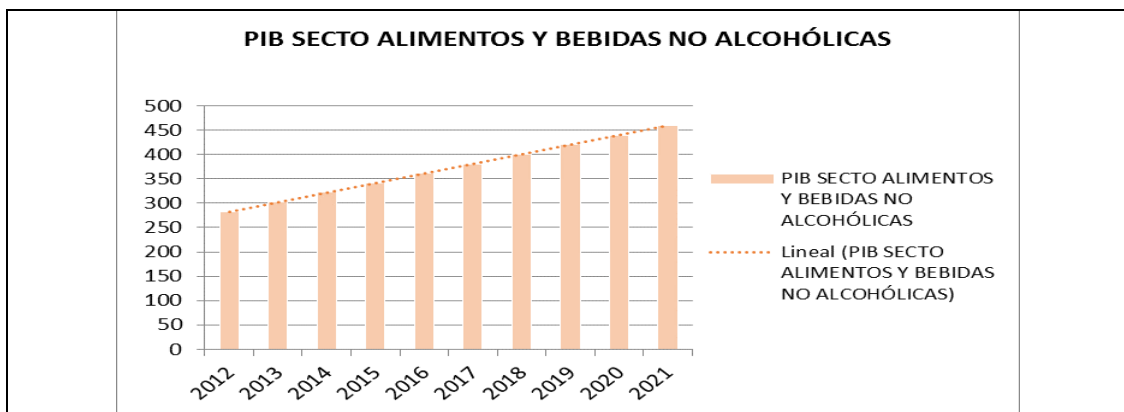
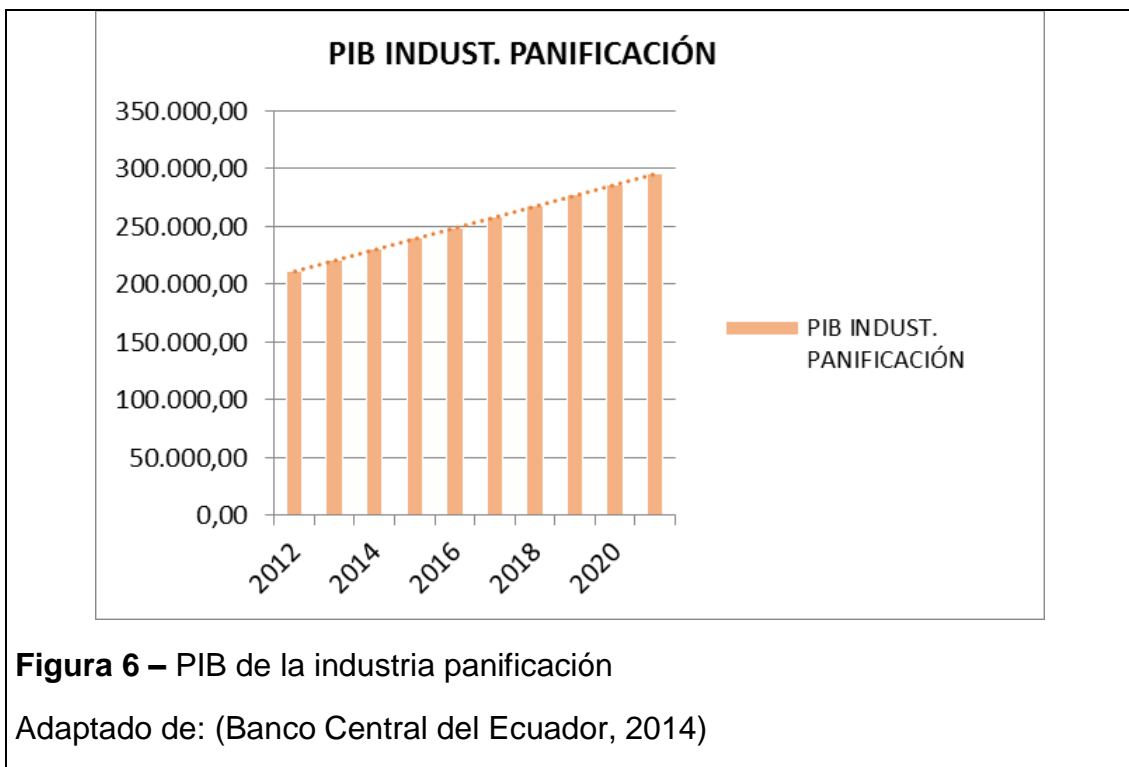


Figura 5 – PIB sector alimentos y bebidas no alcohólicas

Adaptado de: (Banco Central del Ecuador, 2014)

Dentro del sector de Alimentos y Bebidas no Alcohólicas se observa un incremento considerable a través de los años 10 últimos años teniendo un promedio de 5,52% hasta el año 2021, esto beneficia al sector al que pertenece la empresa dotando de reproducción de capital.

PIB de la industria de la panificación



En cuando a la industria panificación existe un incremento del PIB, cuenta con un promedio de 3,9% desde el año 2012 hasta el año 2021; siendo una oportunidad importante para la empresa ya que indicador refleja estabilidad y crecimiento.

Inflación anual

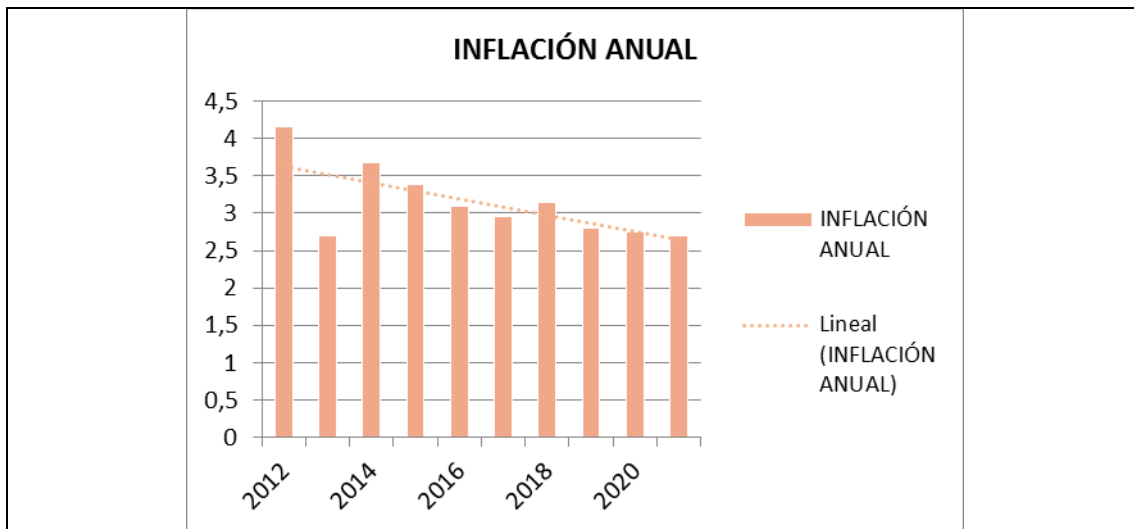


Figura 7 – PIB anual

Adaptado de: (INEC, 2013)

Durante los últimos años la inflación anual a tenido una leve disminución a partir del año 2012 hasta el año 2021, esto beneficia al negocio en poca proporción ya que se sigue manteniendo un crecimiento constante de los precios.

Factores Sociales

“El desempleo en Ecuador se ubicó en 3,84% en marzo 2015, un punto menos respecto a marzo del 2014 cuando llegó a 4,85%, según informó el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) la mañana de este jueves 16 de abril del 2015, con base en la última Encuesta Nacional de Empleo y Desempleo”. (El Comercio, 2015).

“Entre marzo 2014 y marzo 2015, la tasa de desempleo registra una disminución en 1,36 puntos porcentuales en los hombres y de 0,55 puntos porcentuales en las mujeres. Las mujeres tienen un desempleo de 4,89% frente al 3,11% de los hombres. (El Comercio, 2015), beneficiando así a la industria ya que en el país existe más oportunidad de que tanto hombres como mujeres adquieran con mayor frecuencia productos de panadería mejorando los niveles de ingresos a las empresas que se dedican a la producción y venta de estos bienes de consumo masivo.

Tabla 1 – Segmentación demográfica – ciclo de vida familiar

Edad	Porcentaje a 1982	Porcentaje a 2010
0 - 4 años	15%	9,7%
5 - 12 años	14%	10,7%
13 - 20 años	12%	10,5%
21 - 29 años	15%	13,9%
30 - 40 años	15%	17,7%
41 - 50 años	9%	12,3%
51 - 60 años	7%	9,1%
61 - 70 años	6%	7,5%
71 - 80 años	4%	5,2%
80 o más años	3%	3,4%

Adaptado de: (INEC, 2010)

Mediante el cuadro del ciclo de vida familiar podemos observar que existe un incremento en edades a partir de 30 años en adelante, y se muestra una disminución de población desde los 29 años hacia atrás, esto perjudica a los negocios en general ya que existen el 2,6% menos personas en relación del

año 1982 al año 2010 que cumplen la edad para formar parte del mercado objetivo del negocio.

A demás, “el mercado mundial de alimentos y bebidas saludables ha experimentado un crecimiento constante en la última década, impulsada por una serie de factores, como el aumento de la presión a los productores para reducir el contenido de ingredientes nocivos a la salud, cambios de estilo de vida de los consumidores y la necesidad de diferenciación de productos en un entorno altamente competitivo”. (ProEcuador, 2012)

La industria de productos de panadería sigue en aumento a pesar de los problemas que afectaron en años recientes a los precios de sus principales materias primas: el trigo y el aceite. ProEcuador manifiesta que “con un volumen de ventas de US\$ 460 mil millones en el año 2012, este sector se muestra dispuesto a seguir respondiendo al crecimiento de la población en el mundo y a un mayor nivel de ingresos que permite incrementar la capacidad de consumo” (ProEcuador, 2014).

“Según cifras de ProEcuador “En 2012, el consumo de pan en Ecuador se incrementó en 5,7% en relación al año anterior a US\$ 632 millones. Se prevé que en los próximos 5 años esta cifra se incremente hasta alcanzar US\$ 683 millones, lo que representa un incremento de 8%.” (ProEcuador, 2014).

Factores Tecnológicos

El Ecuador con el fin de nivelar la Balanza Comercial decreta la implementación de Salvaguardias a productos importados por un periodo de 15

meses a partir del 11 de marzo 2015; lo cual influye en el proyecto ya que no existe maquinaria de panadería hecha en Ecuador.

El primer artículo de la Resolución N° 001-2015 dice: “Establecer una sobretasa arancelaria, de carácter temporal y no discriminatoria, con el propósito de regular el nivel general de importaciones y, de esta manera, salvaguardar el equilibrio de la balanza de pagos, conforme al porcentaje de valores determinado para las importaciones a consumo de las subpartidas. La sobretasa arancelaria será adicional a los aranceles aplicables vigentes, conforme al Arancel del Ecuador y los acuerdos comerciales bilaterales y regionales de los que el Estado ecuatoriano es Parte contratante.” (El Pleno del comité de Comercio Exterior, 2015)

Los artículos que se utilizan en el negocio que fueron colocados las nuevas salvaguardias son las siguientes:

Tabla 2 – Artículos con porcentaje de salvaguardia

ARTÍCULO	% SALVAGUARDIA
Hornos	45%
Estufas	45%
Para reproducir sonido	45%

Adaptado de: (El Pleno del comité de Comercio Exterior, 2015)

Los altos costos que conlleva adquirir tecnología en la industrias de la panificación crea una amenaza para el negocio ya que el Ecuador no produce hornos, estufas ni aparatos de sonido de calidad que se requiere en la empresa tanto para la producción del cupcake y bebidas como la ambientación del local comercial.

La gran mayoría de empresas cuenta con un sistema de computo que mejoran los procesos tanto de producción como de comercialización el mismo que se ha visto afectado por las barreras de entradas que el Gobierno ha colocado a las importaciones.

Hoy en día el Gobierno ecuatoriano está realizando inversiones significativas para el sector industrial y productivo, así como en sistemas de software con el fin de mejorar la productividad y competitividad empresarial con el fin de mejorar la Matriz Productiva especialmente en los sectores que más aporten a la economía ecuatoriana como lo es la industria de la panificación.

“El Presidente anunció que Ecuador destinará 782 millones de dólares para la inversión en Ciencia y Tecnología” (Correa, 2012).

Las empresas con el fin de mantener informados a sus clientes utilizan TIC'S que en Ecuador se ha visto un avance significativo desde el año 2008 al 2010 “en el sector urbano el uso de Internet subió de 34% a 37,7%, mientras que en el sector rural pasó del 9% al 12%” (Villacis, 2010), principalmente las empresas implementan redes sociales y páginas web para mejorar la información acerca de la empresa y la comercialización de sus productos.

Factores Ambientales

El Gobierno en conjunto con el Ministerio del Ambiente mediante la Cámara de Industria y Productividad regulariza a las diferentes industrias para que estén

en armonía con el medio ambiente haciendo cumplir las leyes vigentes que amparan al medio ecológico.

El reglamento primordial que se establece en el Ministerio del Ambiente se basa en el almacenamiento adecuado de la materia terminada para que no sufra deterioros, es significativo que las industrias cumplan con estos reglamentos para poder reducir al máximo los daños al entorno.

Los negocios que se dedican a la producción de alimentos deben regirse a las normas estipuladas con el fin de asegurar de que los productos no causen daño a los clientes, por lo tanto, las fábricas se deben amparar a los estímulos de la Cámara de Industria y Productividad los mismos que son:

- Disminución de gases contaminantes al medio ambiente,
- Desecho de aguas residuales,
- Control de desechos sólidos,
- Seguridad en el manejo de la maquinaria, con el fin de reducir ruidos,
- Control de horarios de funcionamiento de la maquinaria. (CIP, 2011).

Canales de distribución

En cuanto a canales de distribución, en la industria panificadora el fabricante envía sus productos a un mayorista, el cual se encarga de hacer llegar el producto al consumidor final, beneficiando así a la industria ya que no debe pagar un sobre precio y la materia prima llega fresca y en buen estado.

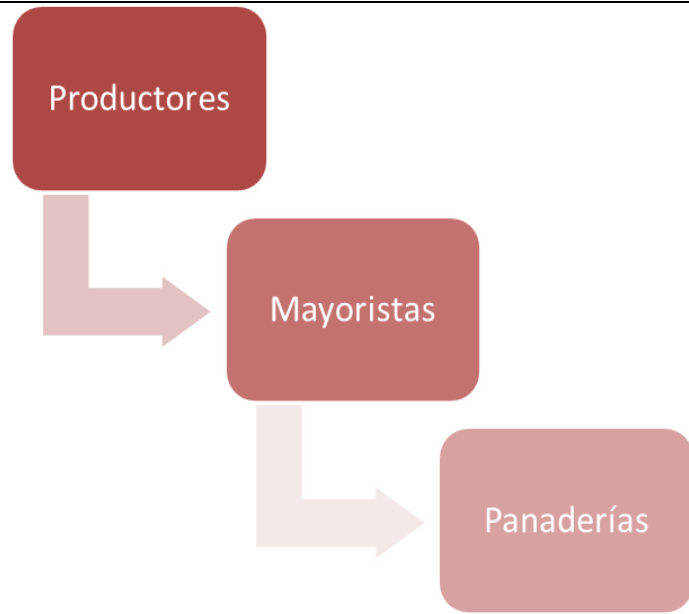


Figura 8 – Canales de distribución – harina

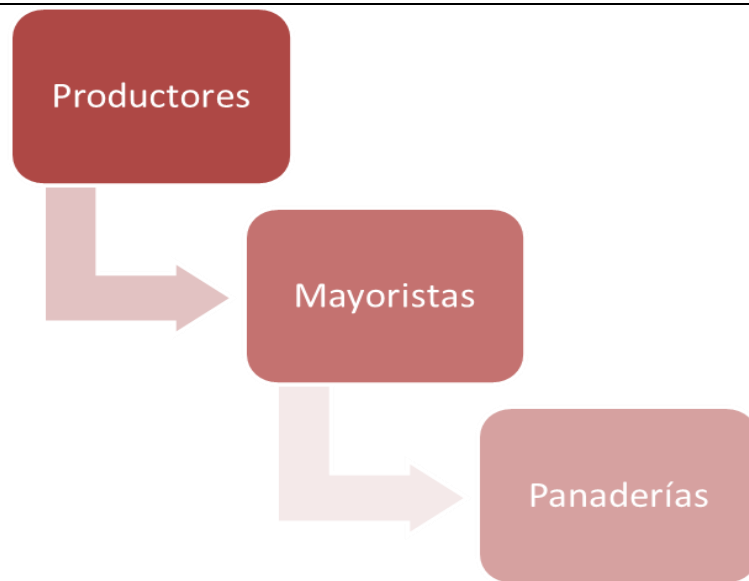
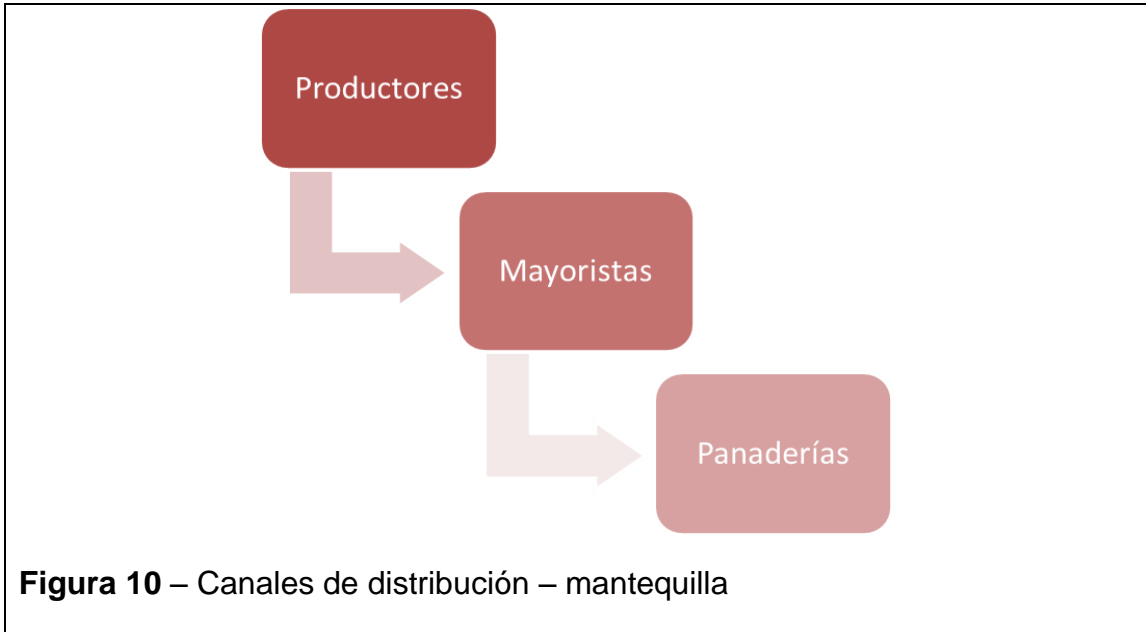


Figura 9 – Canales de distribución – huevos



Índice de precio al Productor

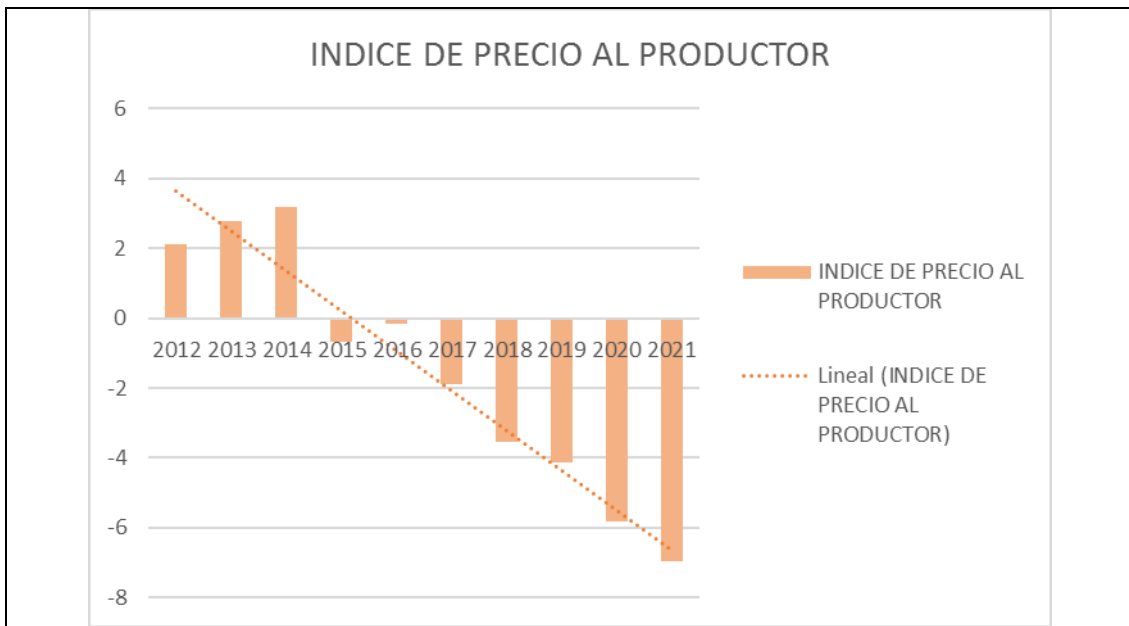


Figura 11 – Índice de precio al productor

Adaptado de: (INEC, 2013)

El índice de precio al productor se refiere al incremento general y sostenible del nivel de precios lo que produce pérdida de dinero. En este caso existe

porcentajes negativos de índices de precios al productor lo que beneficia significativamente al negocio ya que a partir del 2016 existe negatividad en los precios.

2.1.4. Fuerzas de Porter

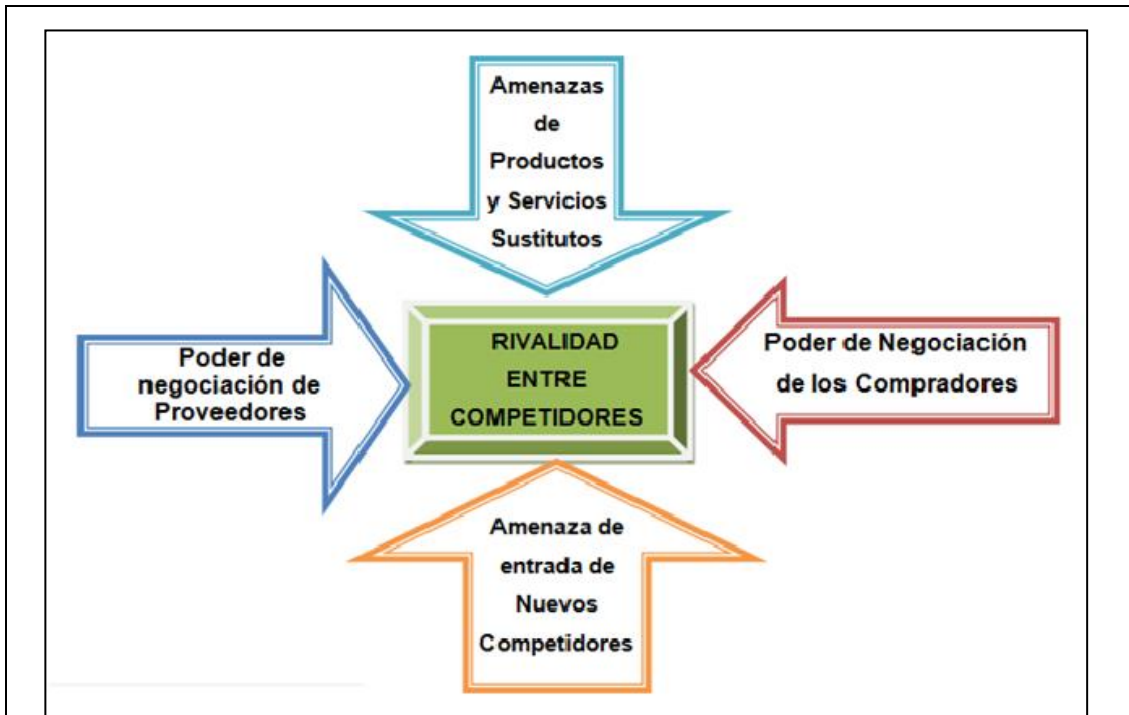


Figura 12 - Fuerzas de Porter
Adaptado de: (Fred, 2003)

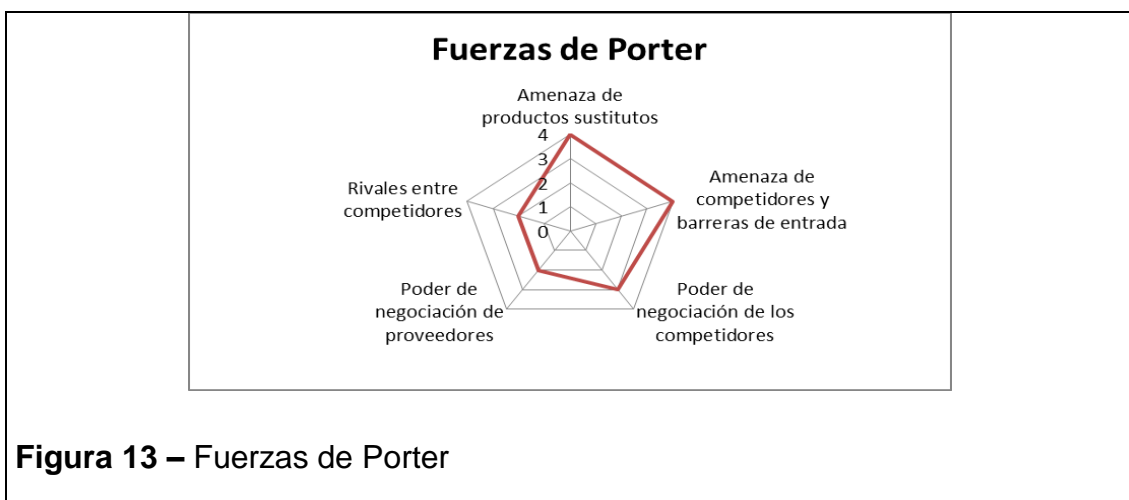


Figura 13 – Fuerzas de Porter

Según el análisis de la figura 8, las amenazas de productos sustitutos y amenazas de competidores y barreras de entrada son lo más relevante al momento de analizar las 5 fuerzas de Porter ya que se encuentran con un gran valor de afectividad, con el fin de contrarrestar estas amenazas la industria de la panificación debe centrarse en poner más énfasis en el poder de negociación tanto con proveedores como competidores.

NUEVOS PARTICIPANTES (BARRERAS DE ENTRADA) (4 alta)

El negocio de la panadería es muy atractivo en el mercado ecuatoriano como en el Ibarra, además de ser fácil de realizar y de bajo costo, existe mayor probabilidad de que se creen nuevos negocios donde comercialicen postres tanto en panaderías como en pastelerías. Entrar a la industria es muy fácil ya que el Banco Nacional de Fomento invierte 24 millones de dólares en el programa RENOVA-PANADERÍA (BNF, 2014), permitiendo así el mejoramiento de 3000 panificadores y por ende las panaderías que obtienen este beneficio adquieren mejor conocimiento ofreciendo a su clientela mejor producto y servicio, acortando tiempos de producción logrando una mayor satisfacción y fidelidad de parte del cliente.

Pero a partir del 11 de marzo 2015 por 15 meses el Gobierno del Ecuador coloca salvaguardias con el fin de reducir importaciones colocando hasta el 75% de valor adicional según el producto; lo cual afecta a la industria temporalmente por el precio excesivo de la maquinaria que se emplea.

A continuación, se presenta las salvaguardias que afectan al negocio:

Tabla 3 – Artículos con porcentaje de salvaguardia

ARTÍCULO	% SALVAGUARDIA
Preparaciones edulcorantes a base de sustancias sintéticas o artificiales	45%
Hornos	45%
Estufas	45%
Para reproducir sonido	45%

Adaptado de: (El Pleno del comité de Comercio Exterior, 2015)

AMENAZA DE LOS SUSTITUTOS (Y COMPLEMENTOS) (4 alta)

Al pertenecer este negocio a la industria de panadería y pastelería tiene muchos productos sustitutos como pasteles, donas, postres, entre otros. En la ciudad de Ibarra se encuentran en funcionamiento alrededor de 81 panaderías que operan legalmente, lo cual es una considerable amenaza para el negocio.

PODER DE NEGOCIACION DE LOS COMPRADORES (3 media)

El poder de negociación de los compradores es medio ya que en la ciudad de Ibarra cuenta con una cantidad considerable de ofertantes de diversos productos lo cuales toman en cuenta la calidad, beneficios del mismo ofrecido a los compradores por lo cual existe una preferencia muy estrecha para realizar la compra.

PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES (2 baja)

Entre los principales proveedores están:

- Huevos: Pronaca, Huevos Oro, Avitalisa, Andy, otros.
- Harina: Ya, Santa Lucía, Oriental, Levapan, otros.
- Mantequilla: Margarina, Girasol, Levapan, Imperial, Bonella, Klar, Gonzalez, Regia, otros.
- Azucar: Levapan, Pronaca, Valdez, Asucena, San Carlos, La Troncal,

Existen muchos proveedores que ofrecen el mismo producto, de similar calidad y precio por lo cual existe mayor competencia entre los mismos. Esto beneficia a la empresa ya que los proveedores tratarán de incentivar la compra mediante promociones, regalos en compra, mayor crédito, entre otros.

RIVALES ENTRE COMPETIDORES (3 media)

La rivalidad entre competidores es media ya que existe gran cantidad de panaderías en el medio, pero no de tiendas de cupcakes, actualmente en Ibarra la venta de cupcakes no es muy explotada, por lo que se introducirá un nuevo concepto de postre en este mercado por lo tanto no existe alta rivalidad en el negocio, pero si en la industria. Esto ayuda a fomentar el nombre de la marca diferenciándose de los futuros competidores.

Las Fuerzas de Porter tienen impacto positivo lo cual indica que la industria de la panificación se encuentra muy copada; por lo tanto, el negocio de producción

y comercialización de panecillos es atractivo para el mercado Ibarreño ya que no es un producto común.

MATRIZ EFE

Tabla 4 - Matriz EFE

AMENAZAS	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
Salvaguardas a productos importados	0,10	3	0,3
Muchos sustitutos en la industria	0,08	1	0,08
Empresa nueva en el mercado	0,05	1	0,05
Eliminación del subsidio a la harina	0,09	3	0,27
OPORTUNIDADES			0
Crecimiento de la industria panificación	0,19	4	0,76
Incentivo a la industria panadera por parte del Gobierno	0,18	4	0,72
Gran cantidad de proveedores ofreciendo lo mismo	0,08	2	0,16
Bajo nivel de competencia	0,10	3	0,3
Tendencia por de consumo postres light.	0,13	3	0,39
TOTAL	1.0		3,03

Siendo el peso ponderado de 3,03 y mayor que la media (2,5) se puede concluir que el negocio puede optar por estrategias que capitalicen las oportunidades contrarrestando las amenazas.

2.2. LA COMPAÑÍA Y EL CONCEPTO DEL NEGOCIO

2.2.1. La idea y el modelo de negocio

CUTECAKES AND CUTEMOMENTS es el nombre comercial de un local que se situará en la ciudad de Ibarra, donde el cliente puede encontrar cupcakes de sabores y colores variados, en los cuales el cliente podrá personalizar el decorado a su gusto y su deseo; escogiendo sabores, texturas, colores y aditivos a su postre posicionándose como un producto innovador y diferenciado ya que en el mercado ibarreño no se ha explotado este negocio.

El cliente al momento de realizar su pedido podrá contar con la asesoría de un experto, en cuanto a sabores y texturas para que así su cupcake no sea empalagoso ni sobrecargado de un mismo sabor, el asesor se asegurará de que el cliente se sienta satisfecho de su pedido y tenga la mejor experiencia de sabor.

2.2.2. Estructura legal de la empresa

Nombre legal y comercial: *CUTECAKES AND CUTEMOMENTS*

Empresa de tipo: Sociedad Anónima.

Representante legal: Andrea Carolina Lara Alvarez.

2.2.3. Misión, Visión y Objetivos

Misión

Ofrecer cupcakes exclusivos y personalizados hechos con harina sin glútenes endulzados con stevia, frescos, novedosos y de buena calidad a los ibarreños que se adapten a los gustos y requerimientos de cada cliente preparado en ese momento, cumpliendo las más altas normas de calidad e higiene.

Visión

Llegar a ser una empresa líder en la producción y venta de cupcakes contando para el 2025 con varios locales en lugares estratégicos de Imbabura conservando la misma calidad y servicio de la tienda principal ubicada en la ciudad de Ibarra

Objetivos

- Investigar las tendencias del mercado, con el fin de aprovechar las oportunidades de brinde el mercado y prepararse para las posibles amenazas del mismo.
- Realizar investigación de mercados permanente para así determinar la aceptación que tiene el producto en el mercado, clientes potenciales, mercado objetivo, tendencias de sabores y texturas de preferencia.
- Posicionar la marca en el mercado Ibarreño mediante la realización de un plan estratégico de mercadeo.

- Crear un sistema integrado de procesos con el fin de minimizar costos y tiempos de preparación.
- Elaborar una estructura organizacional delegando puestos a cada persona del staff de la empresa.
- Determinar la factibilidad financiera del negocio en base a los componentes que determinan la rentabilidad a mediano y largo plazo.
- Crear un plan de contingencia para evitar posibles imprevistos en el negocio.
- Abrir cada 48 meses una tienda en cada una de las 6 ciudades de Imbabura (Ibarra, Pimampiro, Otavalo, Antonio Ante, Urcuquí y Cotacachi).

2.3. EL PRODUCTO

El negocio consiste en la producción y comercialización de cupcakes, los cuales su decoración es totalmente personalizable tanto al por mayor como al detalle según el requerimiento del cliente.

El cliente podrá pedir asesoramiento a un experto para poder elegir el sabor y la textura correcta según sus gustos alimenticios, de esta manera CuteCakes & CuteMoments creará un valor de marca y a la vez fidelidad de parte del cliente.

La masa del cupcake que puede ser de chocolate, vainilla, naranja, fresa, limón, manjar, mixta, etc., estará lista para que el cliente le elija, habrá variedad

de presentaciones y tamaños; una vez que el cliente escoja la masa de su preferencia elije la temática de su cupcake, color del decorado, textura, sabor, aditivos y tamaño del mismo, todo este proceso se demorará alrededor de 15 minutos. Adicionalmente el cliente puede deleitar el cupcake con la bebida que desee las mismas que estarán detalladas en el menú.

Tabla 5 – El Producto

SABOR	TEXTURA	TEMÁTICA	TAMAÑO	ETIQUETA	TIEMPO DE ESPERA	DURABILIDAD
Chocolate Vainilla Naranja Fresa Limón Manjar Mixto	Chocolate Fondant Queso cremoso Buttercream	A escoger	7 cm de ancho, 6 de alto, peso aproximado 120 gr	Lleva el nombre de la marca y la información nutricional.	15 min desde que el mesero toma la orden	5 Días





Figura 14 – Fotos de cupcakes

2.4. ESTRATEGIA DE INGRESO AL MERCADO Y CRECIMIENTO

“De acuerdo con Michael Porter, las organizaciones pueden buscar diferenciación, liderazgo en costos o una estrategia de enfoque de negocios” (Griffin, 2011)

Las estrategias de Porter expuestas anteriormente se adaptan al negocio ya que CuteCakes & CuteMoments entrará al mercado enfocándose a la estrategia de diferenciación al ser una empresa que ofrece al mercado ibarreño un cupcake personalizable en ese momento con el sabor y textura que el cliente escoja mediante la asesoría de expertos.

En cinco años el negocio tendrá una expansión mediante desarrollo de mercado a las principales ciudades de la provincia Imbabureña y consecutivamente al resto de las demás ciudades que conforman a la provincia de Imbabura.

2.5. AMENAZAS Y OPORTUNIDADES

A continuación se detallan las amenazas y las oportunidades que tiene la producción y ventas de cupcakes en la ciudad de Ibarra.

Tabla 6 – Amenazas y Oportunidades

AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<p>Aplicación de salvaguardias a productos importados.</p> <p>Gran cantidad de productos sustitutos.</p> <p>Empresa nueva en el mercado</p> <p>Eliminación del subsidio a la harina.</p>	<p>Crecimiento de la industria de la panificación.</p> <p>Apoyo gubernamental a proyectos de emprendimiento de panadería.</p> <p>Gran cantidad de proveedores ofreciendo los mismos productos. (harina, huevos, leche, etc.).</p> <p>Bajo nivel de competencia de tiendas de cupcakes</p> <p>Tendencia por consumo de postres light.</p>

3. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS Y SU ANÁLISIS

La investigación de Mercados es “La identificación, recopilación, análisis difusión y uso sistemático y objetivo de la información, con el propósito de ayudar a la administración a tomar decisiones relacionadas con la identificación y solución de problemas de marketing” (Malhotra, 2004).

Determinación de la oportunidad de negocio

La producción y comercialización de cupcakes exclusivos y personalizados hechos con harina sin gluten endulzado con stevia en la ciudad de Ibarra debido a una demanda insatisfecha, razón por la cual, el afán de satisfacer el deseo de degustar un postre que es totalmente personalizado por el cliente; porque él decide los sabores, texturas y combinaciones ofreciendo así una idea innovadora de calidad y frescura.

Objetivo General

Determinar la aceptación de una tienda especializada en cupcakes exclusivos y personalizados hechos con harina sin gluten endulzado con stevia y bebidas en la ciudad de Ibarra.

Objetivos específicos de investigación

- Conocer las preferencias de los ibarreños al momento de consumir un postre tanto en sabor, calidad, variedad.
- Determinar la factibilidad de producir y comercializar en una tienda cupcakes exclusivos y personalizados hechos con harina sin gluten endulzado con stevia y bebidas en la ciudad de Ibarra.
- Determinar el lugar donde se encuentra el mercado objetivo o dónde estaría dispuesto a consumir el producto.
- Determinar cuánto está dispuesto a pagar el mercado Ibarreño por un cupcake.
- Analizar cuánto tiempo están dispuestos a esperar los clientes desde que hacen su pedido y es entregado el producto.
- Determinar por qué medio el cliente quiere enterarse acerca del producto y con que desearía consumirlo para así introducir un producto nuevo (cupcake) en el mercado ibarreño adaptando a los deseos de los mismo.
- Determinar el sabor que más acogida tiene en cuanto a postres en el mercado Ibarreño.

Investigación Cualitativa

Entrevistas con los expertos

“Para conocer mejor del mercado que se quiere explotar, es potencialmente beneficioso conversar con expertos en el área. De esta manera, los miembros

del equipo podrán solventar sus inquietudes e incrementar su conocimiento para tomar decisiones a futuro” (Universidad de las Américas, 2013).

Objetivo General

Obtener información de especialistas que nos permita visualizar la viabilidad del negocio.

Objetivos Específicos de la Investigación Cualitativa

- Conocer la aceptación que tienen los cupcakes en la ciudad de Ibarra.
- Determinar la predominancia de sabores de cupcakes que prefieren los ibarreños al momento de consumir uno.
- Analizar la competencia directa que tiene una tienda de cupcakes en la ciudad de Ibarra.
- Determinar que segmento de mercado es el que más consumen cupcakes.
- Establecer el promedio de acompañantes por cada persona que compra cupcakes y que día compran con más frecuencia
- Determinar el precio que está dispuesto a pagar el mercado Ibarreño por un cupcake.
- Analizar los factores básicos de la preparación de la masa, decorado y durabilidad de los cupcakes.

Con el fin de conocer acerca del negocio de la venta de cupcakes se realizó entrevistas a tres personas las cuales cuentan con este negocio en la ciudad de Ibarra, y se llegó a las siguientes conclusiones:

- Existe acogida de cupcakes atractiva en la ciudad de Ibarra.
- El sabor preferido por los clientes es de chocolate.
- La venta de cupcakes no es muy explotada en la ciudad de Ibarra.
- No existe una edad relevante para el consumo y compra de cupcakes.
- El número promedio de acompañantes por cada persona que compran cupcakes es de 3 personas.
- La venta se realiza en mayor cantidad los fines de semana.
- El precio de venta al público depende de tipo de masa y cobertura del que sea hecho el cupcakes, pero oscila de \$1,00 a \$1,50.
- El cupcakes dura de 4 a 5 días para que se mantenga fresco.
- La receta de la masa del cupcakes es fácil de realizar, pero el decorado necesita hacerse por un experto.
- El tiempo de cocción de la masa es de 30 minutos.
- El decorado se le puede realizar con chocolate, fondant o pasta de mantequilla.

Recomendaciones:

- Analizar mejor el mercado Ibarreño para así poder ofrecer un producto que satisfaga de mejor manera los gustos y preferencias de los consumidores.

Investigación Cuantitativa

Encuestas

Según Malhotra la encuesta es la “técnica estructurada para recolección de datos que consiste en una serie de preguntas, orales o escritas, que responden los encuestados” (Malhotra, 2004).

Objetivo General

Analizar gustos, preferencias y acogida que tendría una tienda de cupcakes exclusivos y personalizados hechos con harina sin gluten endulzado con stevia en el mercado Ibarreño.

Objetivos de la Investigación cuantitativa

- Analizar la preferencia de consumo de postres que tienen los Ibarreños.
- Determinar con qué frecuencia los Ibarreños consumen el postre de su preferencia.
- Conocer los sabores más apetecidos por los pobladores de la ciudad de Ibarra en cuanto a postres.
- Analizar si la población Ibarreña ha consumido cupcakes o si estaría dispuesto a consumirlo.
- Determinar el nivel de competencia que tiene una tienda de cupcakes en la ciudad de Ibarra.

- Conocer si la idea de negocio de CuteCakes & CuteMoments sería aceptado en el mercado Ibarreño.
- Determinar la preferencia en cuanto la adquisición de producto y donde debería estar ubicado.
- Conocer el tiempo máximo que está dispuesto a esperar el consumidor hasta que le pasen la orden.
- Determinar la bebida de preferencia para acompañar al consumo del cupcake.
- Conocer cuánto está dispuesto a pagar el mercado Ibarreño por un cupcake.
- Determinar la frecuencia de consumo que tiene el consumo de cupcakes exclusivos y personalizados hechos con harina sin gluten endulzado con stevia.
- Analizar el medio por el cual los Ibarreños quisieran conocer acerca de promociones y nuevos cupcakes.

Problema de Investigación

Determinar la viabilidad de una tienda especializada en la venta de cupcakes exclusivos y personalizados hechos con harina sin gluten endulzado con stevia y bebidas en la ciudad de Ibarra.

Tipo de muestreo

Para poder realizar la encuesta a la población ibarreña se ha elegido el muestreo No probabilístico por conveniencia “Técnica de muestreo no probabilístico que intenta obtener una muestra de elementos convenientes. La selección de las unidades de muestreo se deja principalmente al entrevistador” (Malhotra, 2004)

MUESTRA ESTADÍSTICA

- **n** = tamaño de la muestra.
- **z α /2** = valor para el nivel de confianza.
- **p** = parte conocida.
- **E** = error.

$$n = \frac{\frac{z \alpha}{2}^2 * p(1 - p)}{E^2} 100$$

$$n = \frac{1.96 * 0,5(1 - 0,5)}{0,5^2} 100$$

$$n = 384$$

Figura 15 – Cálculo de la muestra

Para el cálculo de la muestra se eligió el método de Muestreo No probabilístico por conveniencia. Con el nivel de confianza del 95%, se manejó un valor z

asociado con el nivel de confianza de 1.96, con un error máximo del 5% y probabilidades de éxito y fracaso del 50% respectivamente.

3.1. MERCADOS RELEVANTES Y CLIENTE POTENCIAL

3.1.1. Mercado Objetivo

Personas de 15 a 29 años de edad, de nivel socioeconómico medio, medio alto que habiten en la ciudad de Ibarra y gusten de pastelillos al igual que de productos innovadores, exclusivos y personalizados hechos con harina sin gluten endulzado con stevia y de buena calidad y fresca.

3.1.2. Segmentación de mercado

SEGMENTACIÓN GEOGRÁFICAS

- **Región:** Ibarra
- Tamaño del cantón: 181.175 habitantes (INEC, 2010)

SEGMENTACIÓN DEMOGRÁFICA DE IBARRA

- **Género:**

Tabla 7 - Segmentación Demográfica – Género

POBLACION	
MUJERES	93.389
HOMBRES	87.786
TOTAL	181.175

Adaptado de: (INEC, 2010)

Edad:

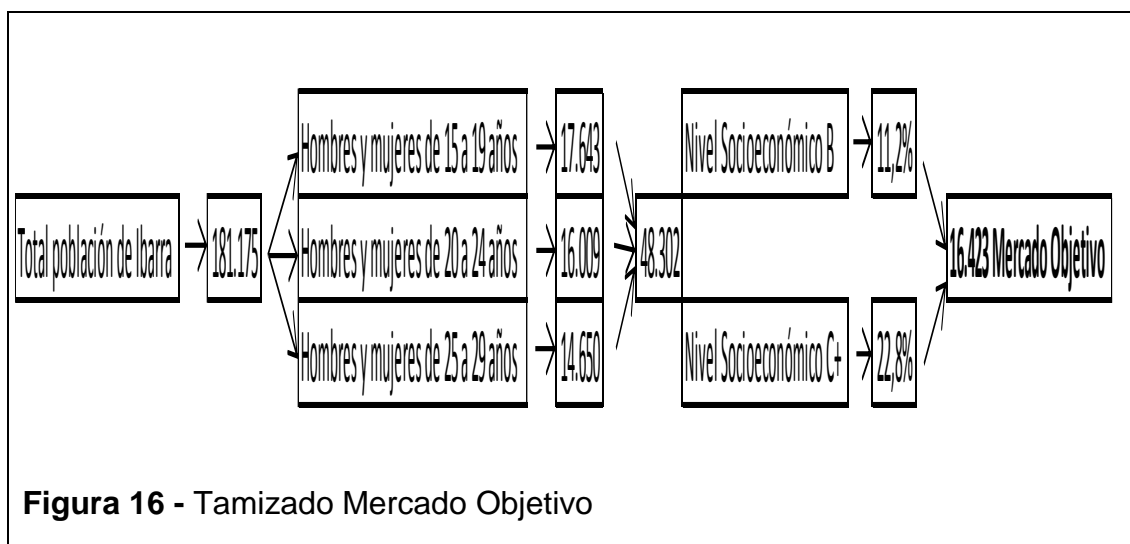
Tabla 8 – Segmentación Demográfica – Edad

POBLACIÓN IBARREÑA POR: GRUPOS DE EDAD	HOMBRE	MUJER	TOTAL
De 15 a 19 años	8.980	8.663	17.643
De 20 a 24 años	7.758	8.251	16.009
De 25 a 29 años	6.922	7.728	14.650
TOTAL	23.660	24.642	48.302

Adaptado de: (INEC, 2010)

– Nivel socioeconómico: B y C+

Según la última encuesta de Estratificación de Nivel Socioeconómico revela que el 11,2% de la población ecuatoriana está en el nivel B y el 22,8% en nivel C+ (INEC, 2013).



Como conclusión, el mercado objetivo al cual se va a dirigir el producto tiene un total de 16.423 hombre y mujeres de 15 a 29 años de edad de nivel socioeconómico medio, medio alto que gusten de cupcakes al igual que de

productos innovadores, exclusivos y personalizados hechos con harina sin gluten endulzado con stevia y de buena calidad y fresca.

Resultados de la encuesta

Ver modelo de encuesta y tabulación en Anexo 1 y 2 respectivamente.

- Los ibarreños consumen el postre que mencionaron en la anterior pregunta el 42% una vez a la semana, el 29% una vez cada 15 días, el 18% consumen el postre antes mencionado dos a cinco veces por semana y ubicándose en último lugar con el 11% consumen tan solo una vez al mes.
- El 29% prefiere el chocolate como sabor para un postre, el 25% prefiere Vainilla, el 20% le gusta el sabor a naranja, el 16% prefiere el sabor a fresa y el 10% el sabor a coco.
- El 83% de los encuestados si estarían dispuestos a comprar y consumir cupcakes hechos con harina sin gluten, endulzados con stevia y el 17% no estarían dispuestos a consumirlo ya que no le gustan los postres.
- El 62% de los encuestados Si quieren personalizar su cupcake al momento de comprarlo, mientras el 38% prefieren no personalizarle. Esto beneficia a la idea de negocio ya que el mercado Ibarreño prefiere personalizar su cupcake antes de que ya venga con un diseño fijo.

- La gran mayoría de los encuestados prefieren comprar un cupcake en un local siendo el 89% del total, mientras el 11% prefiere que sea por internet.
- De acuerdo a cuánto tiempo estarían dispuestos a esperar hasta que les sirvan un cupcake exclusivos y personalizados en ese momento hechos con harina sin gluten endulzado con stevia la mayoría de encuestados respondió que esperaría menos de 15 minutos con un total de 54%, el 37% esperaría de 15 a 30 minutos, el 8% esperaría de 25 a 30% y el 1% esperaría de 35 a 40 minutos.
- Según la tabulación de la encuesta, el 25% de personas prefieren consumir su cupcake con batidos, el 17% con jugos naturales, el 14% acompañado con helado, el 13% con yougurt, el 12% con leche, el 10% con té helado, el 6% con cafes, el 2% con infusiones y tan solo el 1% con Coca-Cola, lo cual beneficia a la idea de negocio de no vender gaseosas u otras bebidas que expanden empresas externas a CuteCakes & CuteMoments.
- La muestra tomada en la ciudad de Ibarra pagaría por el cupcake que está en el Figura \$1,50 el 28%, \$1,75 el 60%, \$2,00 o más el 12%. Esto beneficia al precio que fijaría CuteCakes & CuteMoments ya que un cupcake con esas características costaría entre \$1,50 a \$2,00.
- La mayoría de los encuestados prefieren enterarse de las promociones y nuevos sabores de cupcakes por medio de redes sociales representando el 47%, el 23% les gustaría enterarse mediante volantes,

el 14% por medio de la visita al local, el 8% por medio de mail masivo, el 6% por página web y tan solo el 2% por radio.

- Según la encuesta aplicada en la ciudad de Ibarra, las personas prefieren que la tienda de cupcakes esté ubicada en un Centro Comercial en un 67%, en el centro de la ciudad el 24%, al norte de la ciudad el 8% y tan solo el 1% al sur.

3.2. TAMAÑO DEL MERCADO Y TENDENCIAS

De acuerdo a los datos levantados en la investigación de mercado, se determinó que el mercado objetivo es de 16.423 personas de las cuales el 83% de los encuestados están dispuestos a consumir cupcakes, es decir, 13.631 personas.

Según la investigación de mercado el 11% de la demanda de venta de cupcakes es cubierta por la competencia, los mismos que tienen un precio promedio de cupcakes de \$1,44 y \$1,25 como precio promedio en bebidas.

Tabla 9 - Demanda

DATOS	
N° promedio de acompañantes	3
Participación de mercado de la competencia	11%
Precio promedio del cupcake	\$1,44
Precio promedio de las bebidas	\$1,25

Según el número de personas que consumen postres se realizó el primer cruce de datos de personas que desean personalizar su cupcake al momento de realizar la compra.

Tabla 10 - Demanda Insatisfecha

RANGOS	MERCADO OBJETIVO	% ENCUESTA	DEMANDA INSATISFECHA
Si	13.631	89%	12.132
No	13.631	11%	1.499
		TOTAL	12.132

Una vez obtenida la cantidad de personas que están dispuestos a consumir cupcakes realizamos el primer cruce con el fin de obtener la demanda insatisfecha que es de 12.132 personas.

Tabla 11 - Frecuencia de consumo

Demanda Insatisfecha	Consumo Promedio	% Frecuencia	Total	Unidades
12.132	14	18%	2.184	30.576
12.132	4	42%	5.095	20.380
12.132	2	29%	3.518	7.036
12.132	1	11%	1.335	1.335
		100%	12.132	59.327

El tercer cruce se realiza tomando en cuenta la frecuencia de consumo que manifiestan el mercado objetivo según la encuesta realizada, mediante este

cruce tenemos como resultado que 59.327 unidades de cupcakes al mes se pueden vender en la ciudad de Ibarra.

Escenarios

Basado en la tabla de guía de porcentaje de participación de mercado de la Revista Digital “Entrepreneur” CuteCakes & CuteMoments se va a enfocar al 5% de participación de mercado ya que cuenta con muchos competidores pequeños de productos similares por lo que la empresa puede enfocarse de 5 al 10% de participación de mercado.

Tabla 12 - Escenarios Participación de mercado en unidades

% PART MERCADO	ESCENARIOS	CANTIDAD MENSUAL	CANTIDAD ANUAL
4%	ESCENARIO PESIMISTA	2.373	28.477
5%	ESCENARIO ESPERADO	2.966	35.592
6%	ESCENARIO OPTIMISTA	3.560	42.720

Tabla 13 - Escenarios Participación de mercado en dinero

% PART MERCADO	ESCENARIOS	CANTIDAD MENSUAL	CANTIDAD ANUAL
4%	ESCENARIO PESIMISTA	\$ 4.152,75	\$ 49.833,00
5%	ESCENARIO ESPERADO	\$ 5.190,50	\$ 62.286,00
6%	ESCENARIO OPTIMISTA	\$ 6.230,00	\$ 74.760,00

CuteCakes & CuteMoments se va a enfocar al 5% del mercado obteniendo así ventas de 2.966 cupcakes al mes y 35.592 al año por un valor mensual de \$5.190,50 y \$62.286,00 al año.

Venta en el local	2.640
Venta a domicilio	326
Total	2.966

Figura 17 – Venta en el local y a domicilio

Según la encuesta realizada al mercado objetivo el 89% de personas compraría los cupcakes en el local es decir 2.640, y 326 compraría a domicilio representando el 11%.

3.3. LA COMPETENCIA Y SUS VENTAJAS

Competencia

Competencia directa

En la ciudad de Ibarra se ofrecen cupcakes principalmente mediante redes sociales y páginas web en donde se muestra el producto y un teléfono de contacto.

Entre las “tiendas de pastelillos se encuentran:

Sweet Sensation Cake



Figura 18 - Competencia directa – Sweet Sensation Cake

Adaptado de: (Facebook, 2015)

Sweet Sensation Cake es una empresa que ofrece cupcakes decorados bajo pedido, se promociona únicamente vía Facebook y página web.

Para poder realizar el pedido se debe enviar fotos, sabor de la masa y decorado de preferencia (únicamente fondant o crema chantipack) vía Whatsapp mínimo con 3 días de anticipación a la fecha de entrega, además la empresa cobra 3 dólares por transporte.

En cuanto a precios oscila entre \$1.50 dólares americanos al ser el pedido menor a 50 unidades y \$1.00 dólares americanos a partir de 51 unidades.

Está dirigido para toda clase de eventos

Cupcakes y postres



Cupcakes y postres es una empresa que ofrece tanto cupcakes como postres bajo pedido, esta empresa se promociona únicamente por Facebook.

Para poder realizar el pedido tanto de cupcakes como de postres se debe llamar al teléfono de contacto que se especifica en su página de Facebook y vía mail enviar fotos y sabor del cupcake o postre (fondant o crema), el precio oscila entre \$1,50 y \$1,00 dólares americanos dependiendo de la cantidad que se realice.

La empresa cobra adicionalmente la carrera para la entrega el precio dependiendo de la distancia desde \$1,25 a \$3,00 dólares americanos.

Está dirigido para toda clase de eventos.

Cupcakes Dulce Rocío



Cupcakes Dulce Rocío es una empresa que ofrece cupcakes para toda clase de eventos, esta empresa hace conocer su servicio mediante Facebook. Para realizar el pedido se debe llamar al teléfono de contacto que se muestra en la fanpage solicitando la cantidad, forma y sabor del cupcake, esto se debe realizar una semana antes de la fecha de entrega.

Los precios varían de \$1,25 y \$1,50 dólares americanos según el decorado el mismo que puede ser de cualquier sabor o textura, más el valor de entrega de \$2,00

Está dirigido para toda clase de eventos.

De Gloria Cafetería



Figura 21 – Competencia directa – De Gloria

Adaptado de: (Facebook, 2015)

De Gloria es un local de postres y cafetería situado en el Este de la ciudad de Ibarra, en este lugar se puede encontrar diferentes tipos de postres e incluso cupcakes con un precio que oscila entre \$1,50 y \$2,00.

Tío Sam Panadería

A pesar de ser una panadería en Tío Sam también se encuentran cupcakes los cuales se venden únicamente en el local con diseños básicos realizados con crema chantilly, el precio varía dependiendo de la decoración están entre \$1,50 y \$2,00.

Le Chocolat

Es una isla colocada en la La Laguna Mall donde se vende chocolates artesanales y cupcakes bajo pedido únicamente si es en gran cantidad, y por unidades la venta es limitada y mucho más entre semana, el decorado se lo realiza con fondant o crema chantilly de colores variados con precios de entre \$1,00 a \$1,50 dependiendo de la complejidad del decorado.

Ventas competencia

Tabla 14 - Participación de mercado y ventas de la competencia

EMPRESA	PARTICIPACIÓN DE MERCADO EN UNIDADES	VENTAS MENSUALES	VENTAS ANUALES	PORCENTAJE EN VENTAS
Sweet Sensation Cake	1%	\$ 1.546,83	\$ 18.561,96	17%
Cupcakes y Postres	1%	\$ 1.182,87	\$ 14.194,44	13%
Cupcakes Dulce Rocío	1%	\$ 1.230,18	\$ 14.762,22	14%
De Gloria Cafetería	3%	\$ 2.052,73	\$ 24.632,81	23%
Panadería Tío Sam	2%	\$ 1.368,49	\$ 16.421,88	15%
Le Chocolat	3%	\$ 1.506,79	\$ 18.081,53	17%
TOTAL	11%	\$ 8.887,90		

Mediante la Tabla de Participación de mercado y ventas de la competencia se puede cerciorar que el 11% de la demanda de compra de cupcakes está cubierto por la competencia, por lo cual existe una demanda insatisfecha del 89%, mismos porcentajes que se pudo identificar en la investigación de mercado.

Productos sustitutos

Mediante el análisis de las Fuerzas de Porter se puede definir que la amenaza de productos sustitutos es alta (4) ya que existe un sin número de postres que satisfacen la misma necesidad que los cupcakes.

Entre los productos sustitutos tenemos pastelerías las mismas que ofrecen pasteles y postres de diferentes, sabores, texturas, precio y tamaños.

Entre los principales productos que se ofrecen son:

Tabla 15 - Productos sustitutos

PRODUCTO	PORCENTAJE
Helado	49%
Pastel	34%
Donas	10%
Galletas	4%
Pan dulce y otros	3%
TOTAL	100%

Adaptado de: Investigación de mercados

Las pastelerías que se dirigen al mismo mercado objetivo de CuteCakes & CuteMoments son:

- Panaderías y Pastelería Chantilly,
- Pastelería y Panadería Tulipán

- Panaderías y Pastelería Number One

Su giro de negocio se centra en la venta de tortas, panes y galletas donde el cliente debe realizar el pedido para llevar como se lo realiza en una panadería tradicional.

3.4. PARTICIPACIÓN DE MERCADOS Y VENTAS

Debido a la escasa participación de empresas que se dirigen al mismo público objetivo ofreciendo el mismo producto y servicio no se cuenta con una clara visión de la participación de mercado que tendrá CuteCakes & CuteMoments, por lo que utilizaremos la información que se obtuvo en la investigación de mercados y así obtener un mejor panorama de las posibles ventas que podría tener el negocio.

Tabla 16 - Demanda estimada de cupcakes

	UNIDADES	TOTAL
Demanda Estimada Promedio Mensual	2.966	\$ 5.190,50
Demanda Estimada Promedio Anual	35.592	\$ 62.286,00

Según los datos obtenidos en la investigación de mercados se obtuvo una demanda de 2.966 unidades al mes por un valor de \$5.190,50 y 35.592

unidades en el primer año por un valor de \$62.286,00 tomando en cuenta un precio promedio de \$1.75 y contando con el 5% de participación de mercado.

Tabla 17 - Demanda estimada de bebidas

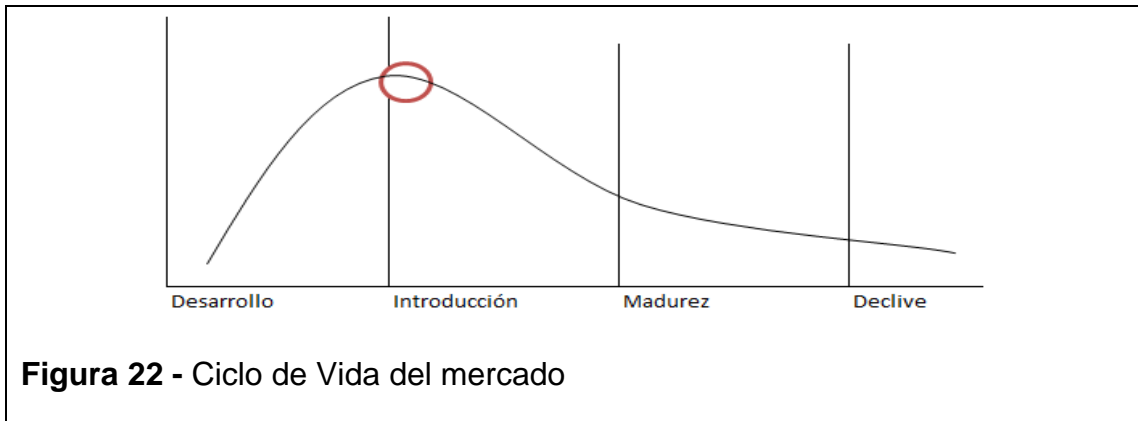
	UNIDADES	TOTAL
Demanda Estimada Promedio Mensual	2.640	\$ 3.643,20
Demanda Estimada Promedio Anual	31.680	\$ 43.718,40

Mientras en bebidas se obtiene una venta en cantidades del 11% menos de la cantidad de cupcakes, debido a que este porcentaje es la venta que se va a realizar a domicilio, es decir, 2.640 unidades al mes y 31.680 al año; en dinero, mensualmente se va a vender \$3.643,20 y \$43.718,40 anualmente debido a que el precio promedio de las bebidas es de \$1,38.

3.5. EVALUACIÓN DEL MERCADO DURANTE LA IMPLEMENTACIÓN

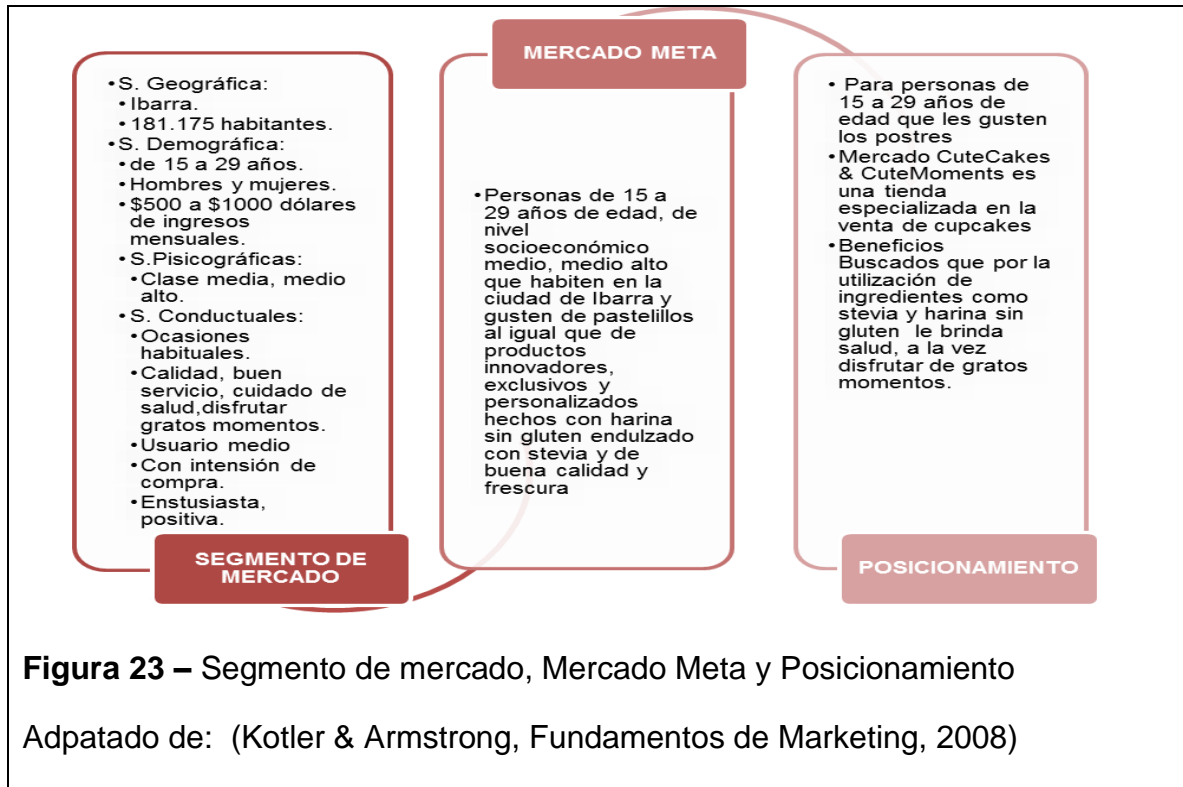
Una vez puesta en marcha el negocio se planea realizar investigaciones periódicas tanto de servicio, de producto y de la competencia en cuanto a nuevas tendencias para así lograr una participación de mercado del 8% en los primeros 18 meses desde que se crea el negocio, mediante campañas de marketing y relaciones públicas obteniendo así un reconocimiento de marca aprovechando que en este momento no existe una marca posicionada en la

mente del consumidor en cuanto a una tienda de cupcakes ya que en la ciudad de Ibarra la venta de este postre se encuentra en introducción.



4. PLAN DE MARKETING

4.1. ESTRATEGIA GENERAL DE MARKETING



Con el afán de crear posicionamiento de marca en la mente de los ciudadanos Ibarreños, se crea la propuesta única de valor en donde CuteCakes & CuteMoments añade al cupcake nuevas características; como es el diseño exclusivo y personalizado, fabricado con harina sin gluten y endulzado con stevia haciendo que éste postres sea más saludable a comparación con el cupcake tradicional, por lo tanto, la estrategia de posicionamiento es precio/calidad.

La estrategia de marketing que se empleará es la diferenciación: “la empresa se concentra en alcanzar mejores resultados con base en alguna ventaja importante que valora la mayor parte del mercado. La empresa debe concentrarse en aquellas fortalezas que contribuyan a la diferenciación. Así, la empresa que busca liderazgo en calidad, por ejemplo, debe fabricar productos con los mejores componentes ensamblarlos profesionalmente, inspeccionarlos con cuidado, y comunicar su calidad de forma eficaz” (Kotler & Keller, 2006), y en un futuro se implementará la estrategia de desarrollo de producto ya que CuteCakes & CuteMoments realizará constantemente investigación de mercados para conocer nuevas tendencias que busca el mercado para adaptarse a ellas.

Producto

El cupcake es una porción personal de un pastel, horneada en un molde que incluye un papel de soporte llamado cápsula. La receta del cupcake se basa en los mismos ingredientes que un pastel: harina, mantequilla, huevos y azúcar; el tamaño personal del cupcake hace que el horneado de la masa sea mucho más rápido que un pastel normal. Generalmente este postre lleva decorado realizado con chocolate, crema chantilly, pasta de mantequilla, etc.; tomando figuras que se vuelven un atractivo al momento de realizar un festejo.

CuteCakes & CuteMoments ofrece cupcakes exclusivos y personalizados realizados con harina sin gluten y endulzados con stevia ofreciendo de esta manera salud a sus clientes.

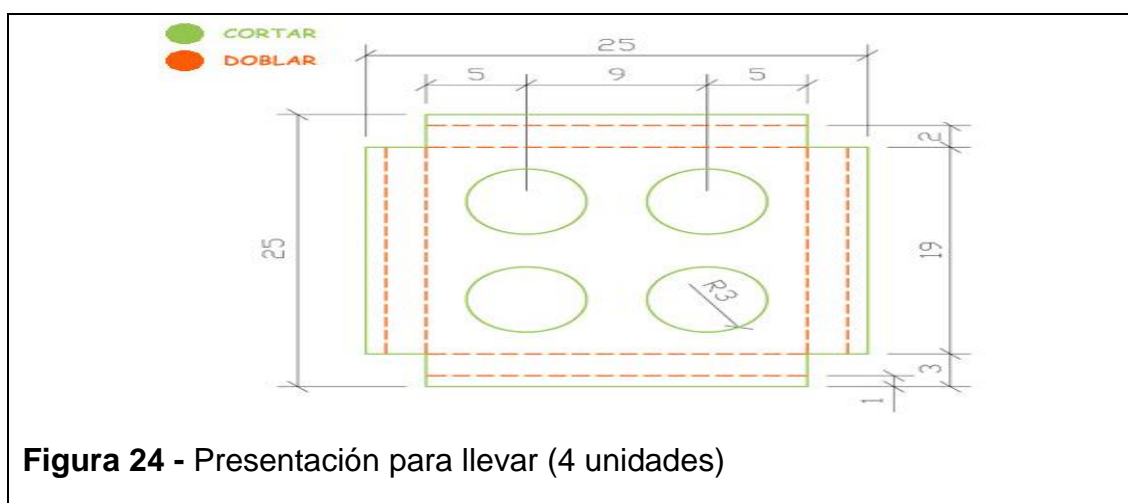
Sabor de la masa del cupcake:

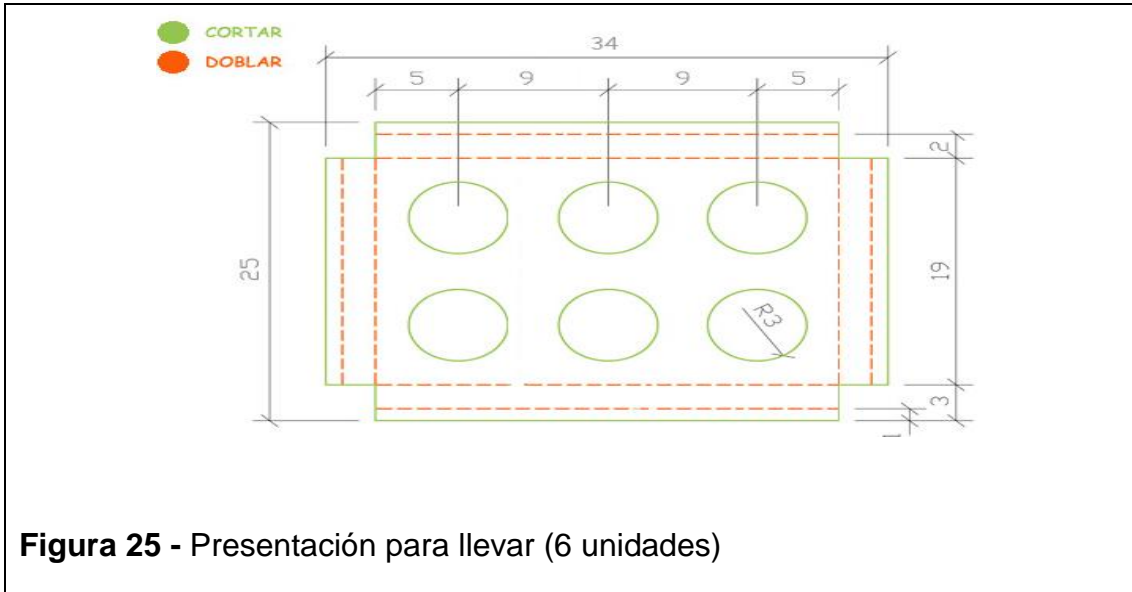
En CuteCakes & CuteMoments se ofrece los siguientes sabores al momento de introducir la marca en el mercado:

- Chocolate
- Vainilla
- Naranja
- Fresa
- Coco
- Mixto

Presentación:

- Normal (7cm ancho, 6cm alto, peso aprox. 120gr.)





Decorado con:

- Chocolate
- Fondant
- Queso cremoso
- Buttercream

Temática:

- A escoger

Etiqueta:

- La etiqueta consta del nombre de la marca.

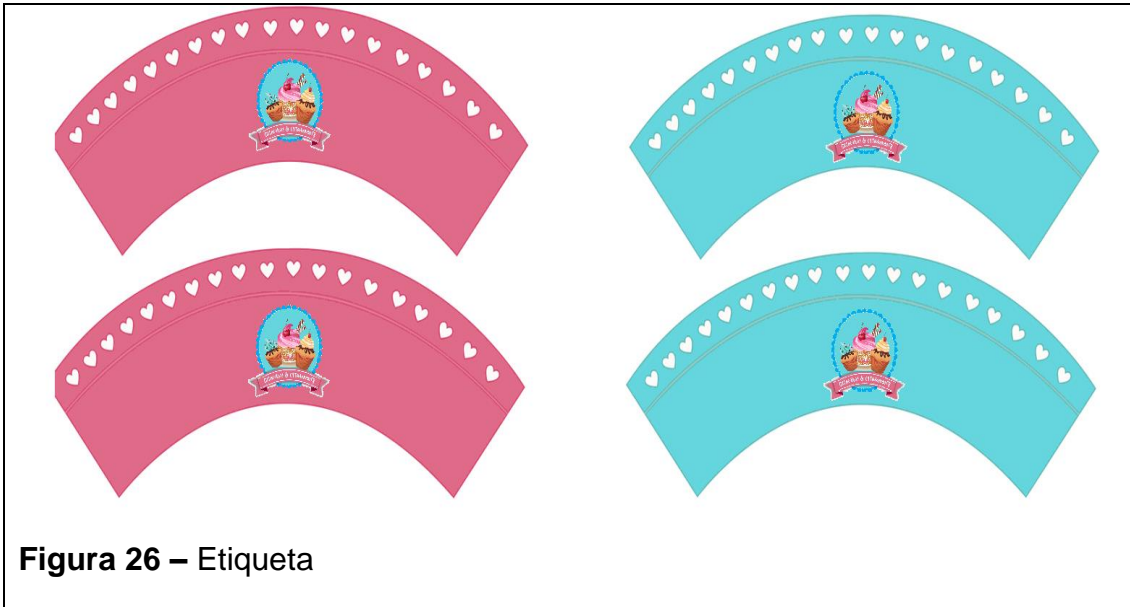


Figura 26 – Etiqueta

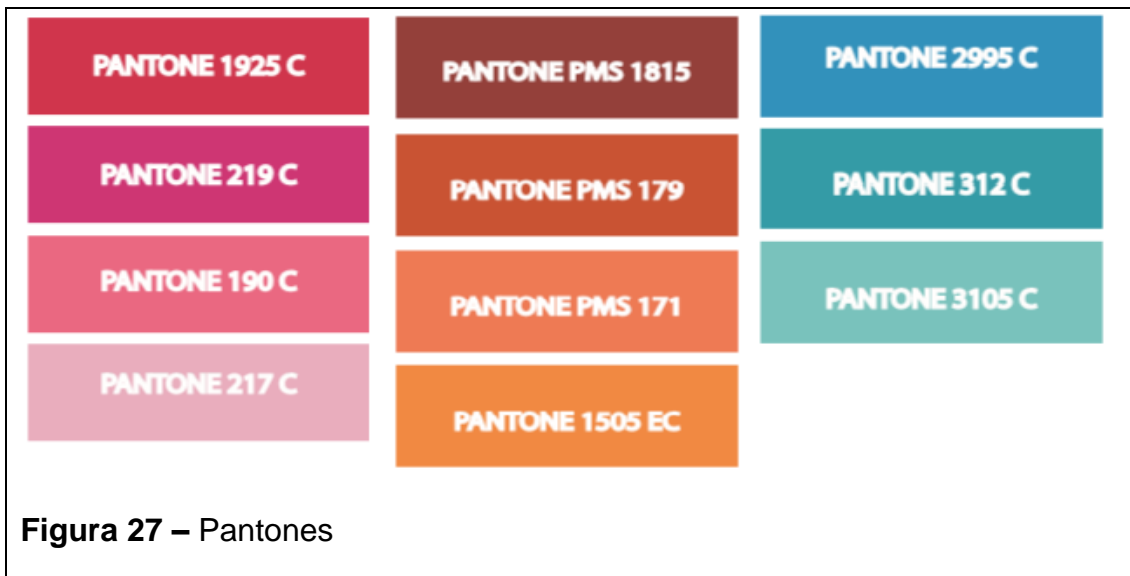


Figura 27 – Pantones

Recientes estudios han logrado demostrar como los colores afectan nuestro comportamiento y las diferentes marcas emplean para reflejar e incentivar la emoción que deseen provocar en el consumidor (Widrich, 2007). Según la teoría del color con el rosado y azul CuteCakes & CuteMoments desea reflejar emoción, relajación y despierta el apetito (gama del rosado), confianza, seguridad (gama del azul) y llama a la acción de comprar (gama del naranja).

Tiempo de espera:

Dependerá del diseño que el cliente requiera, esto varía de 7 minutos a 15 minutos desde que el vendedor asesor toma la orden.

Producto fresco:

El cliente puede consumir el cupcake hasta después de 5 días considerándolo como fresco.

Logo de la marca:



Figura 28 - Logo de la marca

Ciclo de vida del producto:

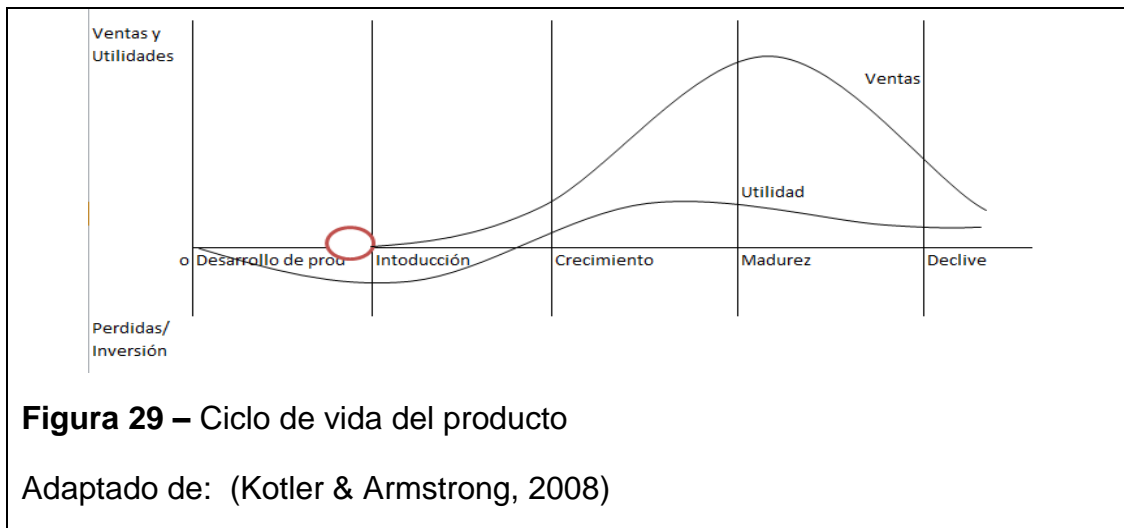


Figura 29 – Ciclo de vida del producto

Adaptado de: (Kotler & Armstrong, 2008)

El producto se encuentra en desarrollo de producto ya que en esta estrategia “se inicia cuando la compañía encuentra y desarrolla una idea de producto nuevo” (Kotler & Arsmtrong, Estrategia de ciclo de vida del producto, 2008), CuteCakes & CuteMoments ofrece cupcakes exclusivos y personalizados hechos con harina sin gluten y endulzado con stevia. “Durante el desarrollo de producto, las ventas son nulas y los costos de inversión de la compañía aumentan”. (Kotler & Arsmtrong, Estrategia de ciclo de vida del producto, 2008).

4.2. POLÍTICA DE PRECIOS

Para poder realizar la fijación de precios se toma en cuenta también los demás factores conformantes del marketing mix (producto, plaza y promoción) con el fin de orientarse a las ventas en dólares ya que el precio de producción es bajo lo que permite tener mayor margen de utilidad, de esta manera el enfoque es

incrementar la utilidad mediante precio alto y menor cantidad de producto vendido.

Mediante la estrategia de fijación de precio por descremado se espera que el cliente perciba los beneficios del producto al pagar más y recibir más.

La fijación del precio es un papel importante ya que de este depende en su mayoría la decisión de efectuar la compra, adicionalmente influye positiva o negativamente a la campaña de marketing. Para poder fijar los precios se toma en cuenta los siguientes factores:

- Costos de producción.
- Precio percibido.
- Precio de la competencia.

Se ha utilizado el precio de cada cupcake, como referencia para poder calcular el margen de utilidad mediante la siguiente fórmula:

	P1	P2	P3
Ventas	\$ 1,50	\$ 1,75	\$ 2,00
(-) Costo	\$ 0,56	\$ 0,60	\$ 0,65
Utilidad Bruta	\$ 0,94	\$ 1,15	\$ 1,35
Porcentaje de ganancia	268%	292%	308%

Figura 30 – Margen de Utilidad en cupcakes

	P1	P2	P3	P4
Ventas	\$ 1,00	\$ 1,25	\$ 1,50	\$ 1,75
(-) Costo	\$ 0,50	\$ 0,63	\$ 0,75	\$ 0,88
Utilidad Bruta	\$ 0,50	\$ 0,62	\$ 0,75	\$ 0,87
Porcentaje de ganancia	100%	98%	100%	99%

Figura 31 – Margen de Utilidad en bebidas

Con los precios fijados se cubrirá los costos y gastos que incurra la empresa durante la realización y venta de los cupcakes, obteniendo así un Margen de Utilidad Bruta \$0,94 ctvs., con la venta de cada cupcake de precio \$1,50, \$1,15 con la venta de cada cupcake de precio \$1,75 y \$1,35 con la venta de cada cupcake de \$2,00; obteniendo así una utilidad en porcentaje de 168%, 192% y 208% respectivamente.

En cuanto a las bebidas, se ganará el 100%, 98%, 100% y 99% en los precios de \$1,00; \$1,25; \$1,50 y \$1,75 respectivamente.

Ver Anexo3 y 4 costo cupcakes y bebidas respectivamente

Se va a mantener un mismo precio de introducción por tres años, a partir del cuarto año se realizará un incremento del 4,15%, mismo valor que refleja la inflación promedio.

Tabla 18 - Precio cupcake a 5 años

	AÑO1	AÑO2	AÑO3	AÑO4	AÑO5
Cantidad de Cupcakes Proyectados	35.592	42.905	44.784	46.746	48.793
Precio unitario	\$ 1,75	\$ 1,75	\$ 1,82	\$ 1,87	\$ 1,98
TOTAL INGRESOS ANUALES CUPCAKES Proyectados	\$ 62.286,00	\$ 75.083,84	\$ 81.507,41	\$ 87.544,76	\$ 96.609,86

Tabla 19 - Precio bebidas a 5 años

	AÑO1	AÑO2	AÑO3	AÑO4	AÑO5
Cantidad de bebidas Proyectadas	31.677	38.185	39.858	41.603	43.426
Precio Unitario Proyectado	\$ 1,38	\$ 1,38	\$ 1,44	\$ 1,48	\$ 1,52
Ingresos por ventas de bebidas anual Proyectados	\$ 43.714,09	\$ 52.695,87	\$ 57.395,16	\$ 61.646,25	\$ 66.213,57

La estrategia que se va a realizar para la fijación de precios para nuevos productos será por descremado “fijar un precio alto para un producto nuevo con el fin de obtener los máximos ingresos, capa por capa, de los segmentos dispuestos a pagar el precio alto, la compañía vende menos pero con un margen mayor” (Kotler & Armstrong, 2008), esta estrategia se puede llevar a cabo gracias a los resultados de la encuesta descrita anteriormente, ya que el precio percibido por el mercado meta es de \$1,50 el 28%, \$1,75 el 60%, \$2,00 o más el 12%.

Por ser una empresa nueva no cuenta con poder de fijación de precios por lo que se ha tomado como dato importante el p.v.p. de la competencia más cercana.

Se toma en cuenta que los clientes son sensibles al precio y se desea atraer gran cantidad de compradores del producto al mercado; de la misma manera se realizarán constantes encuestas de los precios que están dispuestos a pagar los clientes, los precios de la competencia y de los productos sustitutos.

El precio de venta de los cupcakes depende del decorado que el cliente elija, a continuación, se detallan los precios:

Tabla 20 - Fijación de precios cupcakes




MODELO	NORMAL (7CM ANCHO, 6CM ALTO, PESO APROX. 120GR.)
	\$1,50
	\$1,75
	\$2,00

Tabla 21 - Fijación de precios bebidas

BEBIDAS	PRECIO UN SABOR	PRECIO DOS SABORES
Batidos de frutas	\$ 1,75	
Jugos naturales	\$ 1,50	
Helado	\$ 1,25	\$ 1,50
Yogurt	\$ 1,75	
Leche	\$ 1,25	
Té helado	\$ 1,25	
Cafés	\$ 1,00	
Infusiones	\$ 1,00	

4.3. TÁCTICA DE VENTAS

CuteCakes & CuteMoments ofrecerá cupcakes mediante venta directa en una tienda ubicada en el centro de Ibarra en un local en la Calle Simón Bolívar y Calle Miguel Oviedo y mediante la página web del negocio, con el fin de que el cliente pueda consumir los cupcakes frescos y no se dañe el decorado a la tercia rizar.

La venta de cupcakes será tanto al detalle como al mayoreo, el cliente podrá escoger mediante la asesoría de un experto en sabores y texturas el decorado del cupcake.

Ya que las ventas serán estáticas, la tienda contará con dos vendedores y dos asesores los mismos que deben cumplir con el siguiente perfil:

VENDEDOR ASESOR

- Disponibilidad para trabajar 40 horas semanales con horarios rotativos.
- Experiencia comprobable en cargos de ventas preferiblemente el panadería o afines.
- Ser polifuncional.
- Habilidad de crear y mantener buena relación con el cliente.
- Saber sobre cierre de caja.
- Experiencia comprobable en cargos de ventas preferiblemente el panadería o afines.
- Saber de combinación de sabores.
- Disponibilidad para trabajar 40 horas a la semana en turnos rotativos.
- Ser polifuncional.
- Habilidad de crear y mantener buena relación con el cliente.

El salario fijado para vendedores asesores será de \$ 354,00 dólares más un bono anual de \$200 dólares que serán entregados en diciembre.

4.4. POLÍTICA DE SERVICIO AL CLIENTE Y GARANTÍAS

Con el fin de crear y mantener relaciones redituables con los clientes se debe cumplir con las siguientes políticas de calidad:

- Cumplir con el sistema integrado de procesos.

- Contar con cada uno de los certificados de calidad.
- Cumplir con los tiempos estimados en cada proceso para no retrasar la venta ni la entrega del producto.
- Asesoría especializada al cliente para que tome la mejor decisión al momento de elegir su cupcake.
- Despacho adecuado de los productos.
- Mantener informado a los clientes de promociones, nuevos sabores, etc.
- Se garantizará contar con personal operativo capacitado en cupcakes.
- Solución inmediata a cualquier inconveniente que se le presente al cliente.
- Higiene y limpieza del local.

Se realizará devoluciones o cambios en los siguientes casos:

- El pedido no es el correcto.
- Las cajas de entrega se encuentran abiertas o maltratadas
- El cupcake no se encuentra fresco.

4.5. PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD

Al ser un producto que no es muy conocido en el mercado Ibarreño la mezcla promocional se va a enfocar en la etapa de introducción principalmente a dar a conocer el producto y a posicionar la marca en la mente de los consumidores mediante la estrategia atracción lo cual implica realizar campañas

promocionales dirigidas directamente al consumidor final para que este demande el producto, entre las acciones promocionales que se van a implementar están: combos (pareja, familia, amigos, padre/madre – hijo, etc.), estableciendo días específicos con el fin de que la tienda de cupcakes se mantenga todos los días de la semana con afluencia de clientes principalmente de lunes a viernes que hay menos demanda.

Desde la etapa de crecimiento la publicidad se va a enfocar informar acerca de la diversificación de los productos como sabores, decorado, etc.

Publicidad

Las estrategias detalladas a continuación serán ejecutadas por CuteCakes & CuteMoments en etapa de introducción:

Tabla 22 - Estrategias de publicidad etapa de introducción

ACCIONES	PRECIO MENSUAL	PRECIO ANUAL
Creación de página web	\$ 350,00	\$ 350,00
Posicionamiento página web	\$ 150,00	\$ 600,00
Creación de cuenta en Facebook e Instagram	\$ -	\$ -
Promocionar productos en Facebook	\$ 120,00	\$ 1.440,00
Impresión y diseño volantes * 10 000	\$ 441,00	\$ 1.764,00
Cuña de radio por 6 meses	\$ 200,00	\$ 1.200,00
TOTAL	\$ 1.061,00	\$ 4.154,00

Redes Sociales

Una de las conclusiones más relevantes que se obtuvo en la investigación de mercados es que los clientes requieren encontrar información acerca de los cupcakes mediante redes sociales como Facebook e Instagram, lo cual publicitar principalmente en Facebook es económico y se puede llegar al mercado objetivo.

En **Facebook** se creará una “Fan Page” como negocio local donde el cliente podrá encontrar toda la información que requiera, interactuar con la página y encontrar el top 10 diarios de cupcakes con los mejores decorados.

En **Instagram** se creará una cuenta llamada CuteCakes & CuteMoments donde de igual manera se subirán las fotos diariamente del top 10 de cupcakes con los mejores decorados.

Página Web

En la página web el cliente podrá encontrar toda la información de la empresa con paneles como: Quienes somos, Top 10 de cupcakes con el mejor personalizado del mes, Personaliza tu cupcakes, Contáctanos, Chat en línea.

- Quienes somos

Constará de una pequeña historia de cómo nació la idea de crear una tienda de cupcakes en la ciudad de Ibarra

- Top 10 de Cupcakes

Se publicará mensualmente los 10 cupcakes con el mejor personalizado, las personas pueden entrar a la página web a botar por su favorito, el mismo que obtendrá un premio principalmente una orden de compra por \$20,00 en el local. Con el fin de que cada vez más personas interactúen con la página y conozcan la marca.

- Personaliza tu cupcake

En esta pestaña el cliente podrá hacer su pedido usando las diferentes herramientas con las que va a contar la página web para personalizar los cupcakes y seleccionar el carrito de compras, el pago se realizará con todas las tarjetas y como mínimo la compra debe ser de 4 unidades de cupcakes, el envío tendrá precio de 1,50, esto únicamente aplica para envíos dentro de la ciudad de Ibarra.

- Contáctanos

En esta pestaña el cliente podrá encontrar la dirección de la tienda y los números de teléfonos de contactos.

- Chat en línea

A pesar de que la página web va a ser fácil de usar va a contar con chat en línea por si el cliente tiene algún inconveniente con la compra, alguna queja, etc., su requerimiento será atendido de inmediato.

Volanteo

La repartición de flyers será por lo menos dos veces por semana en lugares estratégicos, estos volantes tendrán información acerca del producto, dirección

e invitación a que participe en la votación para el mejor cupcake decorado del mes.

Relaciones Públicas

Con el fin de involucrarse la marca en la población Ibarreña, se realizará un plan anual de relaciones públicas en patrocinios sociales conjuntamente con la Reina de Ibarra, las fechas programadas para realizar los patrocinios son:

Tabla 23 - Patrocinios Sociales

EVENTO	PATROCINIO
Día del amor y la amistad	\$125,00
Día de la Madre	\$125,00
Día del Niño	\$125,00
Navidad	\$125,00

Adicionalmente la empresa a medida que obtiene más cliente contará con un sistema de CRM con el cual se podrá realizar varias acciones con el fin de fidelizar al cliente, entre las acciones más relevantes están:

- Envío de mailing a los clientes que cumplan años cada mes dando a conocer la promoción que tendrá por ir el día de su cumpleaños

- Recordar vía mailing las promociones de la semana a toda la base de clientes.
- Informar vía mailing, whatsapp o mensajes de textos los nuevos sabores que se implementarán periódicamente.

Promoción de Ventas

Con el fin de incentivar la venta se realizarán las siguientes promociones de ventas en la etapa de introducción del producto.

- De lunes a jueves: por la compra de tres cupcakes el cuarto es a mitad de precio.

Tabla 24 - Promoción de lunes a jueves

PRECIO DEL CUPCAKE	POR 3 UNIDADES	+ 1 CUPCAKE MITAD DE PRECIO	PRECIO REGULAR POR 4 CUPCAKES
P1 (1,50)	\$4,50	\$5,25	\$6,00
P2 (1,75)	\$5,25	\$6,13	\$7,00
P3 (2,00)	\$6,00	\$7,00	\$8,00

- Martes loco: Por la compra de 6 o más cupcakes una bebida es gratis, lo cual para la empresa.

Tabla 25 - Promoción Martes loco

PRECIO DEL CUPCAKE	BEBIDA GRATIS	PRECIO DE LA BEBIDA
P1 (1,50)	Cafés o Infusiones	\$1,00
P2 (1,75)	Helado, té helado o leche	\$1,25
P3 (2,00)	Jugos Naturales	\$1,50

4.6. DISTRIBUCIÓN

La estrategia a utilizarse en la distribución es selectiva, es decir la empresa acepta limitar la disponibilidad de producto con el fin de reducir los costos de distribución tanto en locales y en franquicias ya que el negocio se va a expandir en años posteriores a la apertura del primer local con el fin de ubicarse en cada provincia de Imbabura.

Con el fin de poner a disposición los productos a los consumidores, se determinará el canal de distribución más adecuado, igualmente el inventario adecuado para satisfacer la demanda de los consumidores.

Mediante la investigación de mercado se pudo determinar que los clientes prefieren comprar los cupcakes por internet y en la una tienda especializada en estos postres en mayor escala, por lo cual CuteCakes & CuteMoments utilizará el canal de distribución directo es decir sin intermediarios, se situará en la Calle Simón Bolívar y Calle Miguel Oviedo en el centro de la Ciudad.



Figura 32 - Vista mapa Centro de la ciudad

Adaptado de: (Google Maps: Centro de la ciudad de Ibarra, 2015)

El canal de distribución que empleará la empresa es directo ya que el cliente debe acudir a la tienda para poder comprar el cupcake, pedirlo por internet.

En cuanto a los canales de distribución CuteCakes & CuteMoments ha elegido la estrategia pull lo cual implica que el cliente exige el producto en el punto de venta, consiste en que el consumidor toman la decisión voluntaria de comprar el producto en la tienda, por lo tanto la estrategia de promoción se va a centrar en brindar información necesaria de los beneficios que tiene el comprar un cupcake hecho con harina sin gluten y endulzado con stevia y a su vez que puede experimentar la personalización exclusiva de su postre, logrando así que el cliente elija a la marca por los beneficios que le brinda en comparación con otras marcas.

A continuación, se detallará los canales de distribuciones que la empresa tendrá, tanto cuando el cliente acude a la tienda de cupcakes que según la investigación de mercado realizada representan el 89% de las personas, como

el canal de distribución cuando el cliente hace su pedido por internet lo cual tiene lugar al 11% de las personas.

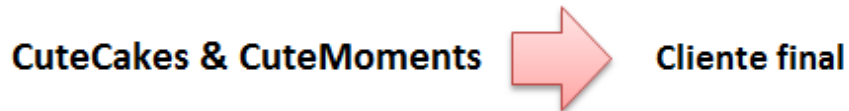


Figura 33 - Canal de distribución – compra en la tienda de cupcakes

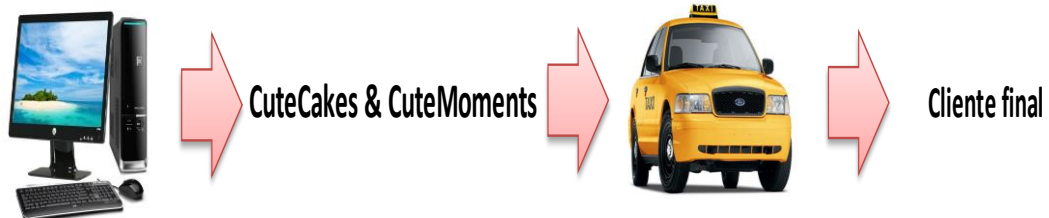


Figura 34 - Canal de distribución – compra por internet

La entrega a domicilio se realizará mediante un contrato con la empresa G&T Servicio Puerta a Puerta, la cual prestará el servicio de entrega de pedidos, CuteCakes & CuteMoments pagará mensualmente \$1,50 por cada envío a la empresa G&T Servicio Puerta a Puerta mismo valor que se facturará al cliente en cada orden de compra por internet.

El total de ventas a domicilio será del 11% de las ventas, es decir, 3.168 cupcakes al mes dato obtenido en la investigación de mercados.

Esto se podrá hacer factible mediante un seguimiento de cada cliente para obtener un feedback de sus deseos y preferencias ampliando así la línea de productos como: sabores, canales de distribución, servicio, ambiente, etc.

5. PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN

5.1. ESTRATEGIA DE OPERACIONES

Para la producción y comercialización de los cupcakes es posible mediante procesos que inician desde la obtención de materia prima, la producción del cupcake y la comercialización del mismo, para este proceso utilizan dos tipos de materia prima una para la masa y otra para la decoración de cada cupcake, la masa para los cupcakes serán producidos por la empresa al igual que el decorado y las bebidas que se venderán dentro del local. Los pedidos a domicilio que se reciban vía telefónica o página web de la empresa será tercerizado con la empresa G&T servicio puerta a puerta por el valor de \$1,50 por pedido.

Tanto las características técnicas como funcionales cuentan con procesos sistemáticos que permitirán que el producto llegue a las manos del cliente en 15 minutos máximo en el local, desde que se hace el pedido en el caso de venta en el local y máximo 50 minutos si la venta es a domicilio.

Para hacerse efectivo los procesos en la producción y comercialización de los cupcakes existen empresas que dotan de materia prima a CuteCakes & CuteMoments, entre las cuales están:

- Docevia
- Pronaca

- Chantilly
- Ecuasal
- Floralp
- Molinos Santa Marta
- Industrias Ales

Como se mencionó anteriormente para realizar la producción de los cupcakes se requiere de la siguiente materia prima y las cantidades mínimas de compra, para planificar la logística de compra.

Tabla 26 - Materia Prima

MATERIA PRIMA PARA LA MASA					
INGREDIENTES	CANTIDAD	PROVEEDOR	COSTOS UNI	ENTREGA	CANT. MIN.
Harina sin gluten	quintal	Molinos Sta Marta	\$ 22,00	Semanal	220 quintales
Stevia	kilo	Docevia	\$ 7,00	Semanal	2 kilos
Huevos	cubeta x30	Pronaca	\$ 2,45	Semanal	1 cubeta
Mantequilla	1 qm	Industrias Ales		Semanal	1 quintal
Sal	1 qm	Ecuasal	\$ 4,50	Semanal	3 quintal
Esencias	1 litro	Chantilly	\$ 5,50	Semanal	5 litros
Leche	1 litro	Floralp	\$ 0,45	Semanal	50 litros
Colorantes	1 litro	Chantilly	\$ 5,50	Semanal	5 litros
MATERIA PRIMA PARA EL DECORADO					
Stevia	kilo	Docevia	\$ 7,00	Semanal	2 kilos
Huevos	cubeta x30	Pronaca	\$ 2,45	Semanal	1 cubeta
Leche	1 litro	Floralp	\$ 0,45	Semanal	50 litros
Esencias	1 litro	Chantilly	\$ 5,50	Semanal	5 litros
Colorantes	1 litro	Chantilly	\$ 5,50	Semanal	5 litros
Topping	500 g.	Chantilly	\$ 4,80	Semanal	5.000 g.
Crema Chantilly	500 g.	Chantilly	\$ 2,59	Semanal	5.000 g.
Pasta de decoración	500 g.	Chantilly	\$ 5,30	Semanal	5.000 g.

En cuanto a las políticas de envío, tiempos y cantidades mínimas, todos los proveedores cuentan con entrega de inmediato al local, a excepción de Molinos Santa Marta que la entrega es en una semana a partir del día que se realiza el pedido ya que es una empresa argentina.




5.2. CICLO DE OPERACIONES

El ciclo de operaciones son sistemas estructurados ordenadamente mediante un conjunto de actividades y procesos relacionados necesarios para obtener el bien desde el momento que se toma la orden del cliente hasta que se entrega el bien con los requerimientos de la empresa y del comprador.

En el siguiente cuadro se detalla los procesos detallados especificados con tiempos estimados para conseguir la producción de los cupcakes.

Tabla 27 - Procesos para la fabricación de un cupcake

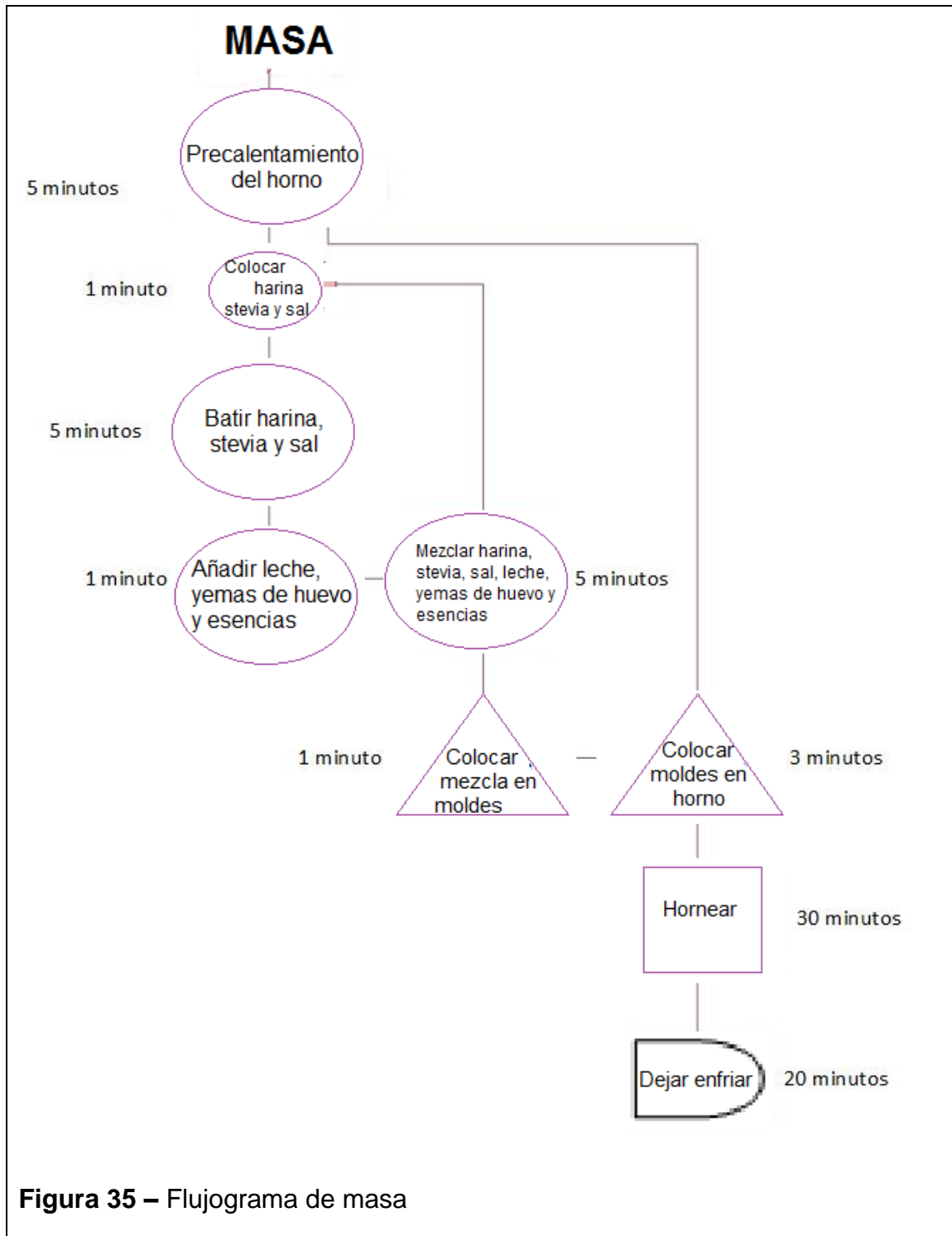
PASO	DETALLE DEL PROCESO	OPERACIÓN	CONTROL	DEMORA	ALMACENAMIENTO	TRANSPORTE	DISTRIBUCIÓN	TIEMPO EN
1	Revisar orden de producción		<input type="checkbox"/>					1
2	Toma materia prima de bodega	○						2
3	Pesar materia prima	○						5

4	Pre calentamiento del horno							5
5	Abastecimiento de materia prima en la batidora	<input type="radio"/>						1
6	Mezclar harina, stevia y sal	<input type="radio"/>						5
7	Abastecer con leche, yemas de huevo y esencias en la batidora	<input type="radio"/>						1
8	Mezclar materia prima	<input type="radio"/>						5
9	Colocar en moldes la mezcla de la materia prima							1
10	Inspeccionar que la masa este de acuerdo con las exigencias de la empresa		<input type="checkbox"/>					0,5
11	Colocar moldes en el horno	<input type="radio"/>						3
12	Hornear		<input type="checkbox"/>					30 min
13	Dejar enfriar la masa							20
14	Abastecer de mantequilla a la batidora	<input type="radio"/>						1
15	Mezclar mantequilla	<input type="radio"/>						5
16	Abastecer a la mezcla anterior de stevia	<input type="radio"/>						1
17	Mezclar la materia prima	<input type="radio"/>						5
18	Abastecer a la mezcla de leche	<input type="radio"/>						1

19	Mezclar materia prima	<input type="radio"/>						5
20	Abastecer a la mezcla de esencias y colorantes	<input type="radio"/>						1
21	Mezclar la materia prima	<input type="radio"/>						5
22	Colocar mezcla en mangas de decoración				△			1
23	Colocar la masa en forma de cupcake al mesón	<input type="radio"/>						1
24	Decorar el cupcake	<input type="radio"/>						10
25	Servir el cupcake al cliente						↔	15

Flujograma

A continuación, se detalla el flujograma de procesos que CuteCakes & CuteMoments va a utilizar para producir y comercializar cupcakes mediante una cadena de suministros.



Como se muestra en el anterior flujograma, la realización de la masa se demora aproximadamente 30 minutos en hornear, debido a esto la masa del

cupcake ya va a estar preparada con anterioridad y así evitar que el cliente espere mucho tiempo.

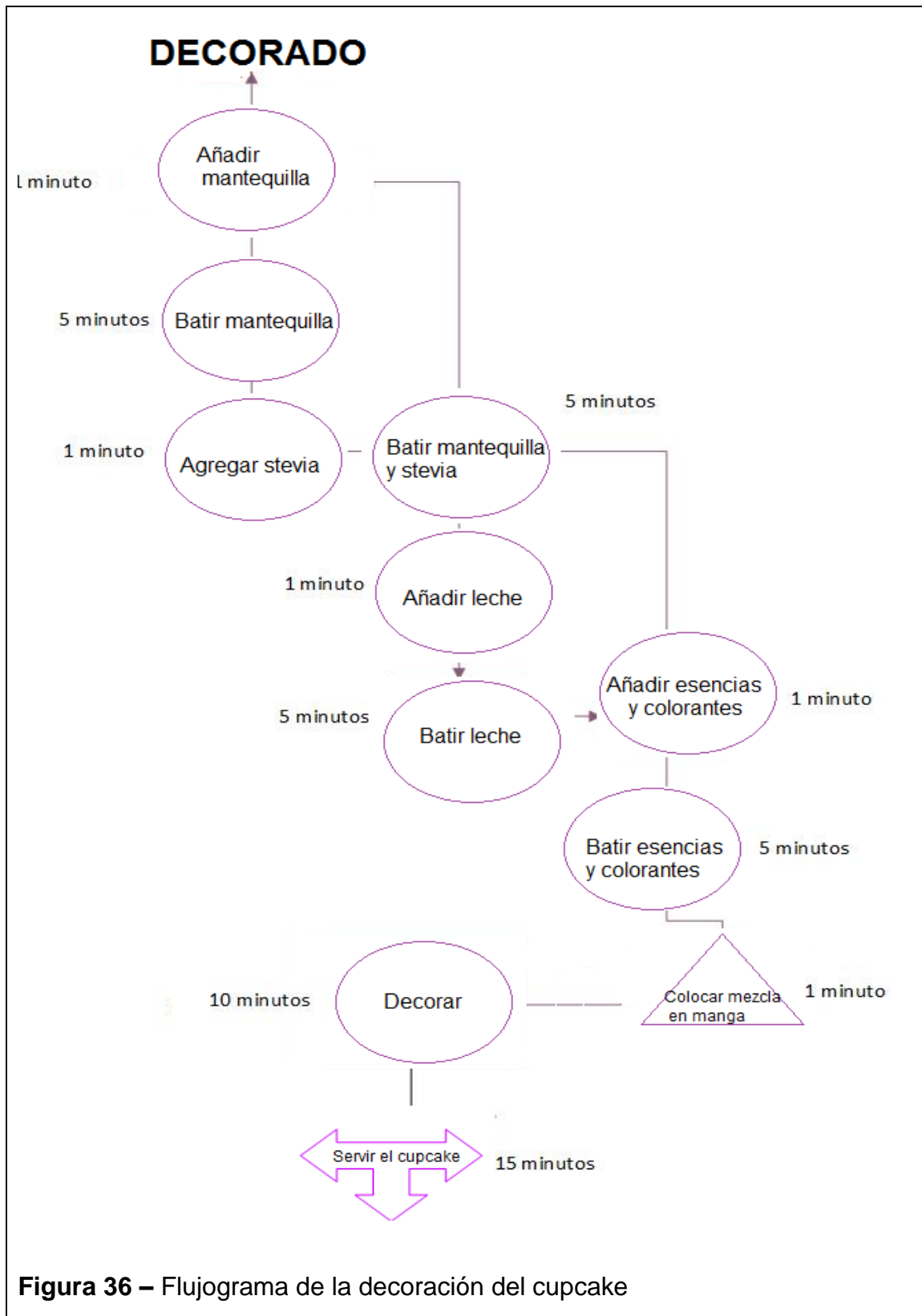


Figura 36 – Flujograma de la decoración del cupcake

En el flujograma de procesos del decorado del cupcake se muestra claramente los tiempos que se va a emplear en cada uno de los pasos para la preparación y realización del decorado del cupcake.

El tiempo variará dependiendo de la complejidad del decorado, la tabla 38 y 39 muestra el máximo tiempo que se va a emplear en el cupcake que tiene un precio de \$2.00 dólares.

5.3. REQUERIMIENTOS DE EQUIPOS Y HERRAMIENTAS

Para poder producir y comercializar cupcakes es necesario contar con equipos y herramientas con características específicas que satisfagan las necesidades y faciliten los procesos de producción.

Estos equipos y herramientas se dividen en: “Mobiliario, Equipo de preparación, Equipo de Cocción, Equipo de Refrigeración, Batería de Pastelería, Herramientas y Utensilios, Moldes, Placas y Bandejas de Servicio, Equipo de Pesaje y Medición,

Útiles para Montajes y Decoración” (Alarcón & Ramírez, 2013).

- **Mobiliario:** constituyen las herramientas necesarias para producir, almacenar y servir como mesas, mesones donde se preparan estos los

cupcakes, vitrinas y mostradores donde se muestra el producto al cliente y mesas, sillas y sofás donde el cliente se sirve los cupcakes.

Tabla 28 - Inversión Mobiliario

DETALLE	VALOR UNITARIO	CANTIDAD	VALOR TOTAL	DEPRECIACIÓN
Mesa Metálica	\$ 300,00	1	\$ 300,00	\$ 30,00
Gabinete	\$ 127,80	2	\$ 255,60	\$ 25,56
Vitrina para toppings	\$ 1.800,00	1	\$ 1.800,00	\$ 180,00
Vitrina Fría	\$ 900,00	1	\$ 900,00	\$ 90,00
Mesas cuadradas y sillas	\$ 3.000,00	1	\$ 3.000,00	\$ 300,00
Juego de Sofá	\$ 139,99	3	\$ 419,97	\$ 42,00
TOTAL	\$ 6.267,79	9	\$ 6.675,57	\$ 667,56

- Equipo de preparación: variedad de utensilios principalmente electrónicos que facilitan la preparación como batidora, licuadora, exprimidor de frutas, máquina de café, etc.

Tabla 29 - Equipo de Preparación

DETALLE	VALOR UNITARIO	CANTIDAD	VALOR TOTAL	DEPRECIACIÓN
Batidora	\$ 950,00	1	\$ 950,00	\$ 95,00
Licuadora	\$ 161,00	2	\$ 322,00	\$ 32,20
Exprimidor de frutas	\$ 100,00	1	\$ 100,00	\$ 10,00
Dispensador de café	\$ 154,00	1	\$ 154,00	\$ 15,40
TOTAL	\$ 1.365,00	5	\$ 1.526,00	\$ 152,60

- Equipo de cocción: sirve para calentar u hornear los postres y su decorado como cocinas y hornos.
- Equipo de refrigeración: son utilizados para refrigerar o mantener frescos los postres como refrigeradores, neveras, congeladores.

Tabla 30 - Equipo de Cocción y refrigeración

DETALLE	VALOR UNITARIO	CANTIDAD	VALOR TOTAL	DEPRECIACIÓN
Refrigeradora	\$ 660,00	1	\$ 660,00	\$ 66,00
Horno a gas	\$ 500,00	1	\$ 500,00	\$ 50,00
Cocina	\$ 500,00	1	\$ 500,00	\$ 50,00
TOTAL	\$ 1.660,00	4	\$ 1.660,00	\$ 166,00

- Útiles de trabajo: recipientes de diferentes tamaños y usos como cacerolas, ollas, sartén, cuchillos, espátulas, cucharas, cucharones, bandejas, brochas, etc.
- Equipo de Pesaje y Medición: estos equipos sirven para colocar cantidades exactas en cada mezcla para que los cupcakes tengan la misma consistencia de materia prima, entre estos equipos están: pesas, balanzas, termómetros, etc.
- Útiles para montaje y decoración: herramientas para dar forma al decorado de cada cupcake y al gusto de cada cliente como mangas de decoración, dispensador de crema, moldes de diferentes diseños.

Tabla 31 - Utiles de Trabajo, pesaje y medición y montaje y decoración

DETALLE	VALOR UNITARIO	CANTIDAD	VALOR TOTAL	DEPRECIACIÓN
Set de Ollas	\$ 94,90	2	\$ 189,80	\$ 18,98
Rodillos	\$ 2,50	3	\$ 7,50	\$ 0,75
Cortadores	\$ 2,24	3	\$ 6,72	\$ 0,67
Espátulas	\$ 6,40	3	\$ 19,20	\$ 6,40
Mangas	\$ 1,20	12	\$ 14,40	\$ 14,48
Balanzas	\$ 80,00	1	\$ 80,00	\$ 8,00
Bandejas	\$ 24,99	5	\$ 124,95	\$ 12,50
Moldes	\$ 6,11	10	\$ 61,10	\$ 6,11
Set de vasos	\$ 129,60	2	\$ 259,20	\$ 89,40
Set de platos	\$ 23,99	18	\$ 431,82	\$ 143,94
Set de cucharas	\$ 38,96	3	\$ 116,88	\$ 11,69
Set de decoración	\$ 11,76	2	\$ 23,52	\$ 2,35
TOTAL	\$ 422,65	64	\$1.335,09	\$ 326,96

- Equipos de oficina: equipos que sirven para llevar a cabo las actividades administrativas como teléfonos, computadoras, impresoras, muebles y encerres, etc.

Tabla 32 - Equipos de Oficina

DETALLE	VALOR UNITARIO	CANTIDAD	VALOR TOTAL	DEPRECIACIÓN
Computadora	\$ 500,00	4	\$ 2.000,00	\$ 666,67
Impresora	\$ 500,00	1	\$ 500,00	\$ 166,67
Caja Registradora	\$ 400,00	1	\$ 400,00	\$ 80,00
Silla de oficina	\$ 22,50	3	\$ 67,50	\$ 6,75
Escritorios	\$ 145,00	3	\$ 435,00	\$ 43,50
Datafast	\$ 380,00	1	\$ 380,00	\$ 76,00
Equipo de sonido	\$ 800,00	1	\$ 800,00	\$ 266,67
Teléfono	\$ 75,00	5	\$ 375,00	\$ 75,00
TOTAL	\$ 2.822,50	19	\$ 4.957,50	\$ 1.381,26

La cantidad de herramientas y equipos estimadas anteriormente se basan en función de la demanda esperada que se va a cubrir es decir: 3.560 mensual y 42.720 anual en cupcakes y 3.168 mensual y 38.016 anual en bebidas.

5.4. INSTALACIONES Y MEJORAS

Para poder hacer factible la creación del negocio se debe realizar las siguientes instalaciones:

- Instalaciones Eléctricas, estas instalaciones se hará en función de brindar un buen alumbrado tanto en el local como en las oficinas, también se realizará un cambio de voltaje para que la maquinaria funcione de mejor manera.
- Instalaciones sanitarias, una de las características relevante del producto es la higiene que se va a tener en cuanto al producto y al servicio para lo cual se debe realizar una correcta instalación sanitaria.
- Instalaciones de internet y teléfono, con el fin de obtener mejor y oportuna comunicación con proveedores y clientes.
- Instalación de pisos antideslizantes, con el fin de reducir accidentes laborales, estos pisos se van a instalar tanto en la cocina como en el local comercial.

A continuación se detalla mediante una ilustración el esquema de la planta.

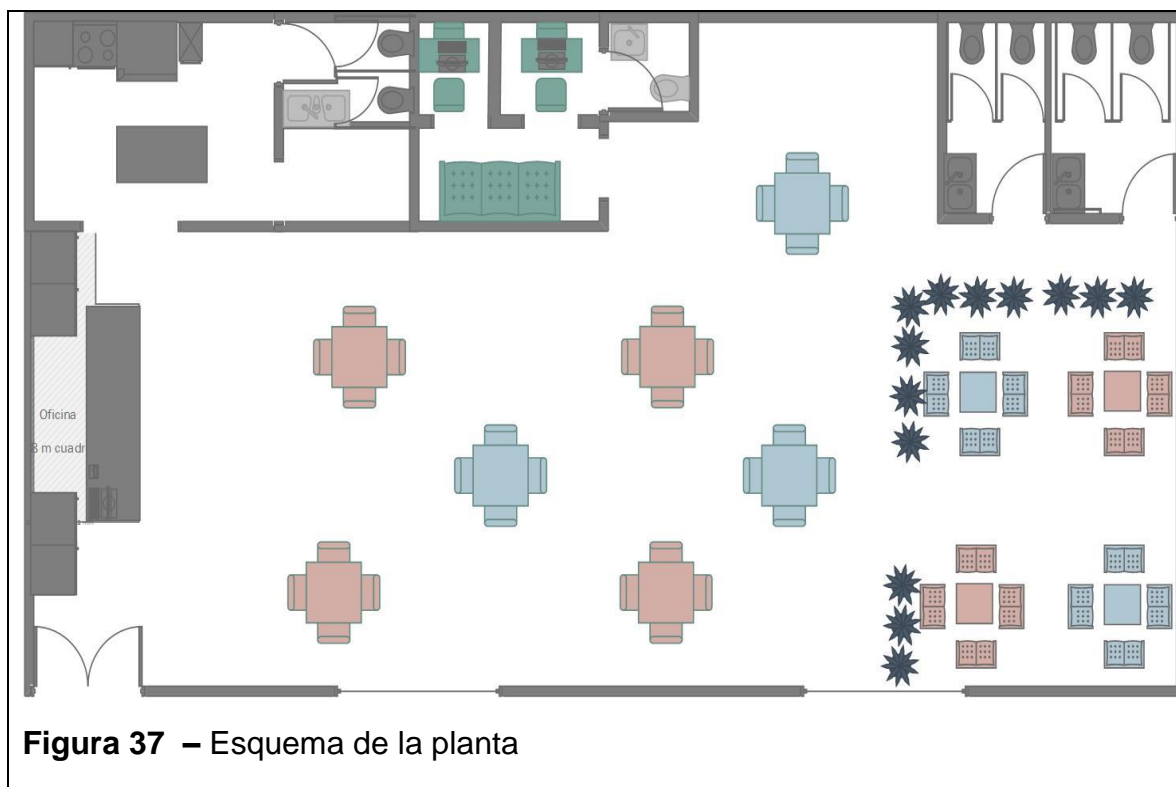


Figura 37 – Esquema de la planta

Capacidad Instalada

$$D = ((\text{Capacidad utilizada} - \text{tiempo asignado}) / \text{capacidad instalada}) * 100$$

Capacidad instalada 168

Capacidad utilizada 77

tiempo asignado 8

D= 41%

Ver Anexo5 despeje de la fórmula de capacidad instalada

El 41% de la capacidad instalada se emplea para producción, mientras que el 59% se emplea para administrar la producción, mantenimiento y óseo, etc.

Capacidad del horno

Q	Cantidad de cupcakes a vender al diarios	118,00
t	Etapas de horneado por hora	2,00
q	Capacidad del horno	160,00
h	Horas trabajadas	8,00
	Capacidad por hora= $q*t$	320,00
	El horno cuenta con capacidad de hornear 320 cupcakes por hora	
	Capacidad del horno al día= capacidad por hora x horas	2.560,00

Para hornear 118 cupcakes diarios la maquinaria será utilizada únicamente el 5%, mientras que el 95% se emplea para administrar la producción, mantenimiento, óseo, etc.

5.5. LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA Y REQUERIMIENTOS DE ESPACIO

FÍSICO

CuteCakes & CuteMoments contará con un espacio físico de 19 mts largo por 10 metros de ancho en donde se situarán las oficinas, bodega, planta de producción de cupcakes y la tienda de cupcakes.

Cada uno de los espacios que conforman la empresa van a contar con herramientas y equipos necesarios para ofrecer mejor servicio a los clientes, CuteCakes & CuteMoments S.A.

Contará con 2 oficinas cada una de 2 metros cuadrados donde estará Gerencia General y Departamento Financiero una cerca de la otra para que la información fluya con rapidez y los procesos sean más rápidos.

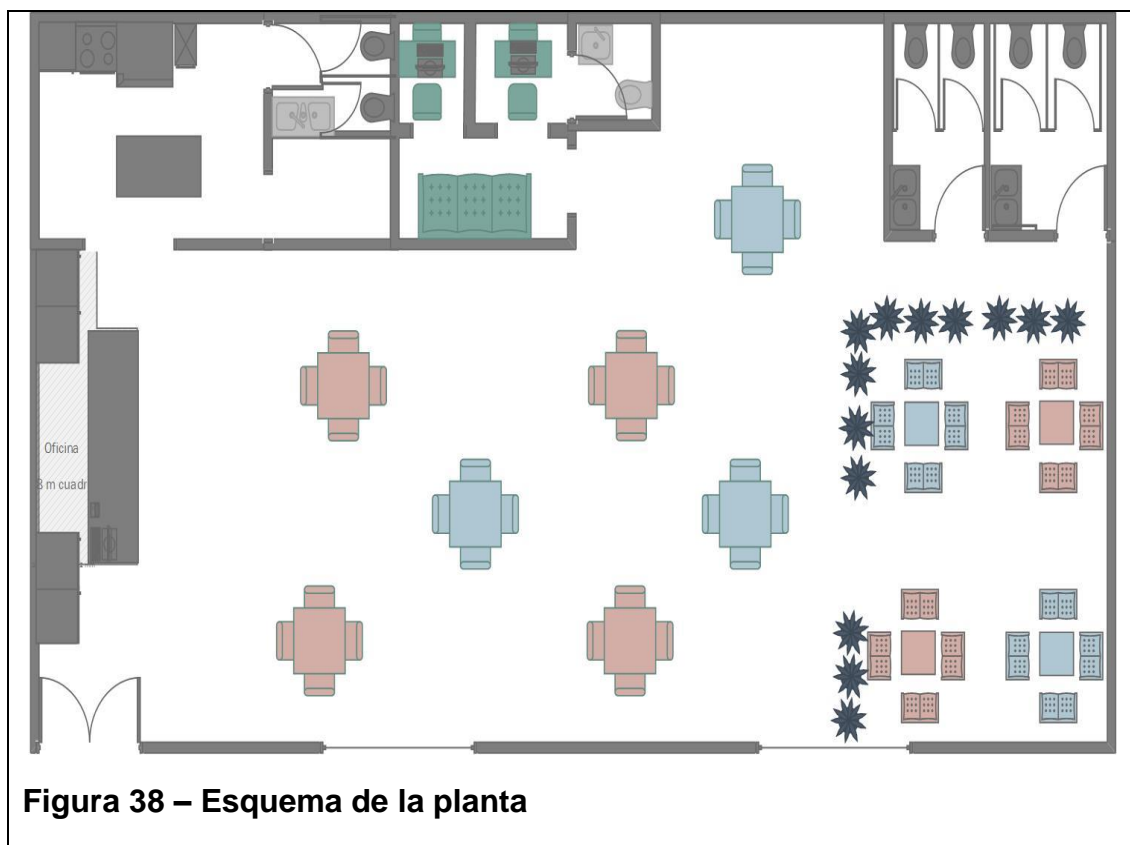
La bodega donde se albergará cada una de la materia prima tendrá 1,5 metros de ancho por 3 metros de largo y se encontrará cerca de la planta de producción para evitar derrames por la transportación y pérdida de tiempo por movilización. El jefe de producción será en encargado de realizar el pedido a cada proveedor según una evaluación de falta de materia prima, el mismo que será el encargado de seleccionar cada producto y almenar en la bodega de correcta manera para que no exista trasmisión de olores de un producto a otro.

La planta de producción será de 4 metros de largo por 4 metros de ancho.

Existirán 4 baños los cuales estarán distribuidos de la siguiente manera:

- Baño para personal operativo de 1,5 de ancho por 3 de largo.
- Baño para personal administrativo de 1,5 de ancho por 3 de largo.
- 2 baños para clientes uno para mujeres y otro para hombres de 1,5 metros de ancho por 3 metros de largo cada uno.

A continuación, se detalla mediante una ilustración la utilización del requerimiento de espacio físico que se va a requerir para la instalación del negocio.



La empresa se va a ubicar en la Calle Simón Bolívar y Calle Miguel Oviedo en el centro de la ciudad de Ibarra con el fin de acercarse al mercado objetivo. Según la investigación de mercados los clientes prefieren consumir un cupcake en un Centro Comercial, pero debido a los altos costos que implica tener esta ubicación y el tamaño reducido se considera la segunda opción, Su ubicación es el centro de la ciudad donde existe más frecuencia de personas debido a que hay gran cantidad de locales comerciales lo que beneficiará al ser un lugar de concentración y cuenta con mejor posibilidad de movilización.

En la siguiente ilustración se muestra la ubicación de CuteCakes & CuteMoments.



Figura 39 - Vista mapa Centro de la ciudad

Adaptado de: (Google Maps: Centro de la ciudad de Ibarra, 2015)

5.6. CAPACIDAD DE ALMACENAMIENTO Y MANEJO DE INVENTARIOS

Se implementará un modelo de producción lineal debido a que los procesos productivos siguen una secuencia lógica de operaciones para la transformación de la materia prima.

Se aplicará el método contable First In, First Out (FIFO) es decir, primer producto que se realiza será el primero que se venda para así también asegurar que se venda productos frescos.

5.7. ASPECTOS REGULATORIOS Y LEGALES

Según el SRI los requisitos legales para el funcionamiento de panaderías y afines son los siguientes:

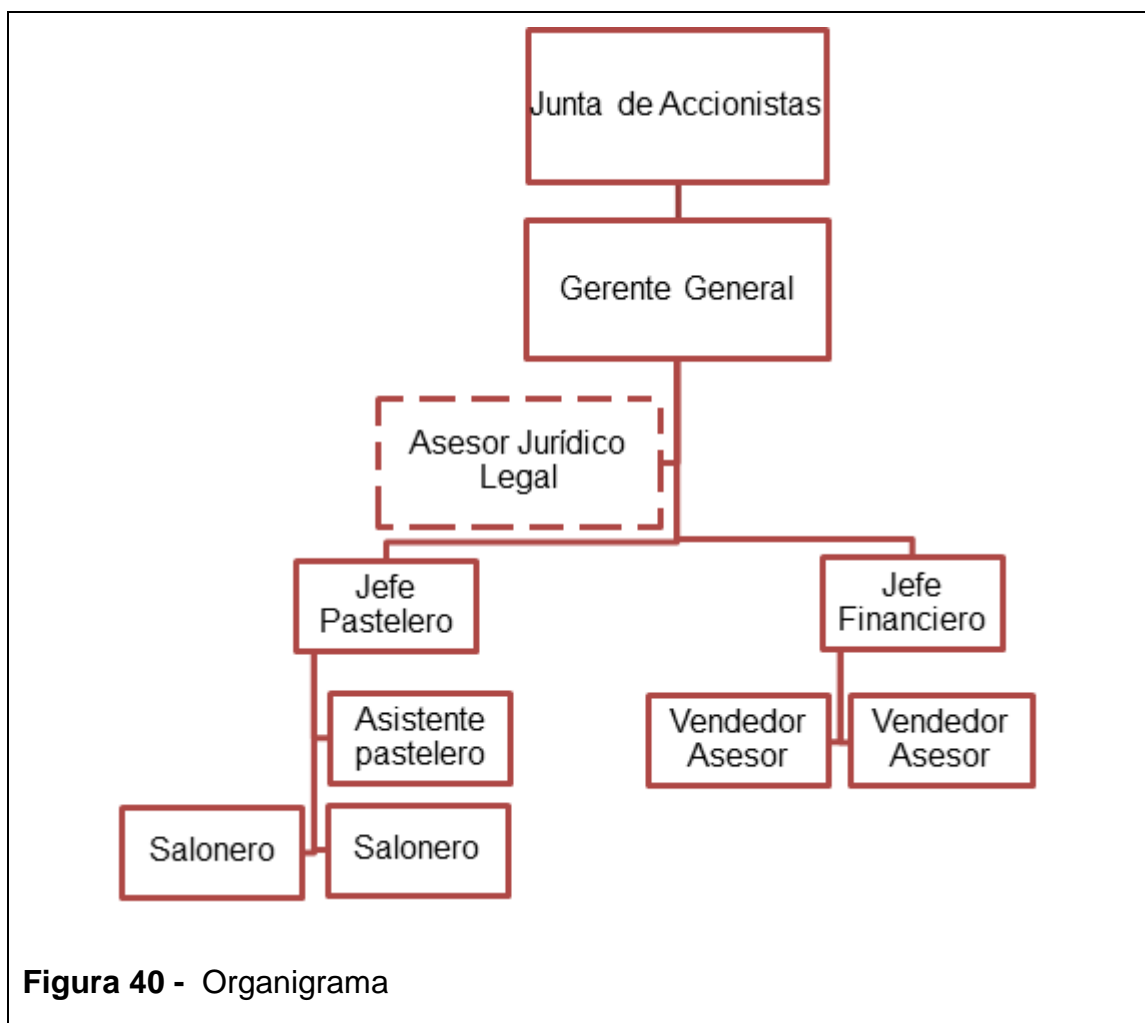
- Registro único de contribuyentes,
- Permiso de funcionamiento,
- Inspección y Certificación del establecimiento,
- Patente municipal,
- Registro de funcionamiento,
- Número patronal,
- Normas de control sanitario de establecimiento y preparación de alimentos.
- Permiso de bomberos,
- Permiso Ambiental.

Anexo6 detalle de los requisitos legales para el funcionamiento de panaderías y afines.

6. EQUIPO GERENCIAL

6.1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1.1. Organigrama



La estructura organizacional es un pilar fundamental para poner en marcha el negocio debido a que se dividen actividades y procesos para hacer efectivo el giro del negocio. Una estructura adecuada hará que se realicen todas las actividades correctamente cumpliendo las cuotas propuestas para alcanzar los objetivos de ventas, la estructura propuesta para este negocio es vertical con el fin de que exista mayor control entre jefes y subordinados logrando así mayor eficiencia en las operaciones asignadas.

6.2. PERSONAL ADMINISTRATIVO CLAVE Y SUS RESPONSABILIDADES

6.2.1. Descripción de funciones

GERENTE:

CARGO: Gerente General

JEFE INMEDIATO: N/A

PERSONAS A CARGO: 2 (Jefe Pastelero y Jefe Financiero)

FUNCIONES PRINCIPALES:

Está a cargo de la dirección de la empresa, toma de decisiones y planeación del control interno de los empleados, analizar la liquidez de la empresa y brindar soporte a los departamentos de Finanzas y Producción.

Desarrollar estrategias orientadas al producto para satisfacer la demanda y necesidades del mercado meta, obtención de utilidades mediante la colocación adecuada de precios, incentivar la compra mediante promociones.

RESPONSABILIDADES PRINCIPALES:

- Representante legal de la empresa.
- Realizar negociaciones y firmas de contratos con proveedores.
- Determinación de objetivos para cada puesto.
- Elaboración de estrategias.
- Control de ejecución de planes estratégicos.
- Asignación de funciones.

- Verificar inventarios
- Toma de decisiones en bases a aspectos financieros.
- Liderar y guiar a cada miembro de la empresa para que lleven a cabo sus funciones.
- Realización de estrategias promocionales
- Análisis y control de las ventas
- Realización de pronóstico de ventas
- Verificación del servicio al cliente
- Poner en marcha el plan estratégico de marketing mensual.
- Analizar rentabilidad de cada producto.
- Realización de inteligencia de mercado.
- Elaboración de estrategias de mercadeo y publicidad

JEFE FINANCIERO:

CARGO: Jefe Financiero

JEFE INMEDIATO: Gerente General

PERSONAS A CARGO: 2 (Vendedores Asesores)

FUNCIONES PRINCIPALES:

Persona encargada de registrar los ingresos y egresos de la empresa. Poner al día a la empresa tanto en pagos como en cobros.

Persona encargada de guiar, establecer y controlar a los vendedores asesores mediante la toma de decisiones, creación de estrategias para cumplir la cuota de ventas asignada por su superior.

RESPONSABILIDADES PRINCIPALES:

- Conseguir el financiamiento necesario para las diferentes necesidades de la empresa.
- Asignar recursos para cada departamento de la empresa.
- Mantener actualizado el presupuesto de compras de materiales e insumos.
- Mantener equilibrio entre los ingresos y egresos.
- Realizar pagos oportunos tanto a empleados como a proveedores y accionistas.
- Cumplir con los pagos oportunos como impuestos y tasas para el adecuado funcionamiento de la empresa.
- Cumplir con la meta mensual de ventas
- Establecer metas y objetivos a sus subordinados.
- Calcular la demanda y pronosticar ventas tanto mensuales como anuales.
- Reclutar personal competente y realizar capacitación a vendedores y asesores.
- Motivar con compensaciones a la fuerza de ventas.
- Realizar planes de compensaciones a subordinados al cumplir la cuota de ventas.

VENDEDOR ASESOR

CARGO: Vendedor Asesor

JEFE INMEDIATO: Jefe Financiero

PERSONAS A CARGO: N/A

FUNCIONES PRINCIPALES:

Persona encargada de vender y realizar un buen servicio al cliente, establecer vínculos entre la empresa y el cliente, cumplir la cuota de ventas.

Asesorar al cliente de manera eficaz a los clientes para que tomen la mejor decisión al momento de elegir el sabor, textura, etc. del cupcake y la bebida.

RESPONSABILIDADES PRINCIPALES:

- Establecer nexos entre la empresa y el cliente.
- Tomar el pedido de correcta manera.
- Despejar inquietudes al cliente.
- Recibir quejas y resolverlas.
- Cumplir con la cuota mensual de ventas.
- Acercamiento con el cliente para conocer su preferencia en sabores.
- Conocer sobre combinaciones de sabores.
- Asesorar al cliente para que tome la mejor decisión de postre.

JEFE PASTELERO:

CARGO: Jefe Pastelero

JEFE INMEDIATO: Gerente General

PERSONAS A CARGO: 3 personas (Asistente Pastelero, Saloneros)

FUNCIONES PRINCIPALES:

Persona encargada en supervisar la producción mediante todo su proceso, evaluar desempeño de cumplimiento de tiempos y procesos para la fabricación del bien terminado.

Realizar las masas de cupcakes necesarias para que no exista faltante ni desperdicio.

RESPONSABILIDADES PRINCIPALES:

- Manejo de Inventario.
- Almacenamiento de materia prima en bodegas.
- Analiza fallos e imprevistos en la maquinaria
- Buena relación con proveedores.
- Delegar funciones a su personal a cargo.
- Realizar compras.
- Cumplir tiempos de preparaciones.
- Estar al día con sabores y texturas de masas.
- Dotar de masas preparadas según los pedidos de ventas.

- Mantener limpio su lugar de trabajo.

ASISTENTE PASTELERO:

CARGO: Asistente de Pastelero

JEFE INMEDIATO: Pastelero

PERSONAS A CARGO: N/A

FUNCIONES PRINCIPALES:

Tomar la orden de ventas y realizar el decorado de los cupcakes y bebidas.

RESPONSABILIDADES PRINCIPALES:

- Realizar decoraciones cumpliendo los estándares de la empresa y requerimientos del cliente.
- Cumplir tiempos asignados para cada proceso..

SALONERO

CARGO: Salonero

JEFE INMEDIATO: Jefe pastelero

PERSONAS A CARGO: N/A

FUNCIONES PRINCIPALES:

Mantener el local limpio

RESPONSABILIDADES PRINCIPALES:

- Aseo del local.

- Lavar vajillas.

Horarios de los empleados semanalmente

A continuación se detalla los horarios que deben cumplir cada empleado a la semana.

Tabla 33 - Horario de los empleados semanalmente

PUESTO	LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VERNES	SABADO	DOMINGO
Gerente General	11:00 a 20:00	11:00 a 20:00	11:00 a 20:00	11:00 a 20:00	11:00 a 20:00		
Jefe Financiero	10:30 a 15:30	10:30 a 15:30	10:30 a 17:30	10:30 a 17:30	10:30 a 17:30		
Jefe Pastelero	09:00 a 12:00	09:00 a 12:00	09:00 a 19:00	09:00 a 19:00	09:00 a 18:00	09:00 a 18:00	09:00 a 18:00
Asistente Pastelero	11:00 a 20:00	11:00 a 20:00			11:00 a 20:00	11:00 a 20:00	11:00 a 20:00
Vendedor Asesor			11:00 a 20:00	11:00 a 20:00	11:00 a 20:00	11:00 a 20:00	11:00 a 20:00
Vendedor Asesor	11:00 a 20:00	11:00 a 20:00			11:00 a 20:00	11:00 a 20:00	11:00 a 20:00
Salonero			11:00 a 20:00	11:00 a 20:00	11:00 a 20:00	11:00 a 20:00	11:00 a 20:00
Salonero	11:00 a 20:00	11:00 a 20:00			11:00 a 20:00	11:00 a 20:00	11:00 a 20:00

Los horarios de cada empleado se adaptan a los horarios donde existe mayor y menor venta. Todos cumplen 40 horas a la semana.

6.2.2. Equipo de trabajo

Tabla 34 - Hoja de Vida Gerente General

Cargo:	Gerente General
Educación:	Estudio mínimo de tercer nivel en Administración de Empresas, Marketing y Publicidad
Experiencia:	Mínimo 2 años en puestos similares.
Habilidades:	Trabajo en equipo, liderazgo, toma de decisiones acertadas, buenas relaciones personales.
Conocimientos:	Financieros, estadísticos, matemáticos, Office, Paquete de Adobe, estrategias de 4'P, conocimientos sólidos en marketing y publicidad, paquete de Office.
Competencias:	Trabajo bajo presión, alto nivel de competitividad, puntual, honesto, responsable.

Tabla 35 – Hoja de Vida Jefe Pastelero

Cargo:	Jefe Financiero
Educación:	Estudios superiores en Finanzas.
Experiencia:	Mínimo 1 años en puestos similares.
Habilidades:	Iniciativa, trabajo en equipo, liderazgo.
Conocimientos:	Financieros, administrativos, estadísticos, matemáticos, paquete Office, programas contables.
Competencias:	Trabajo bajo presión, alto nivel de competitividad, puntual, honesto, responsable.

Tabla 36 - Hoja de Vida Vendedor Asesor

Cargo:	Vendedor Asesor
Educación:	Estudios superiores en pastelería, gastronomía o afines.
Experiencia:	1 años en puestos similares.
Habilidades:	Buenas relaciones personales, trabajo bajo presión, combinación de sabores, buenas relaciones personales.
Conocimientos:	Paquete Office, conocimientos sólidos en ventas.
Competencias:	Trabajo bajo presión, alto nivel de competitividad, puntual, honesto, responsable.

Tabla 37 - Hoja de Vida Jefe Pastelero

Cargo:	Jefe Pastelero
Educación:	Estudios superiores en Alimentos, Gastronomía o afines.
Experiencia:	Mínimo 1 años en puestos similares.
Habilidades:	Iniciativa, trabajo en equipo, manejo de personal
Conocimientos:	Funcionamiento de maquinaria, manejo de inventario, pastelería, decorado de pasteles, preparación de postres.
Competencias:	Trabajo bajo presión, alto nivel de competitividad, puntual, honesto, responsable.

Tabla 38 - Hoja de Vida Asistente Pastelero

Cargo:	Asistente Pastelero
Educación:	Estudios superiores en pastelería, gastronomía o afines
Experiencia:	Mínimo 1 años en puestos similares.
Habilidades:	Iniciativa, trabajo en equipo, buenas relaciones personales.
Conocimientos:	Pastelería, decorado de pasteles, preparación de postres y bebidas no alcohólicas.
Competencias:	Trabajo bajo presión, alto nivel de competitividad, puntual, honesto, responsable.

Tabla 39 - Hoja de Vida Salonero

Cargo:	Salonero
Educación:	Estudio primarios
Experiencia:	Mínimo 1 años en puestos similares.
Habilidades:	Iniciativa, trabajo en equipo, buenas relaciones personales.
Conocimientos:	Buenas prácticas de manufactura
Competencias:	Trabajo bajo presión, alto nivel de competitividad, puntual, honesto, responsable.

6.3. COMPENSACIÓN A ADMINISTRADORES, INVERSIONISTAS Y ACCIONISTAS

A continuación se detalla los sueldos estipulados a cada uno de los administradores, inversionistas y accionistas con cada uno de los beneficios de ley.

Tabla 40 - Rol de pagos

CARGO	SUELDO	DECIMO TERCERO	DECIMO CUARTO	VACACIONES	APORTE PATRONAL	COSTO TOTAL MENSUAL	COSTO TOTAL ANUAL
Gerente General	\$ 900,00	\$ 75,00	\$ 31,57	\$ 37,50	\$ 109,35	\$ 1.153,42	\$ 13.840,98
Jefe Financiero	\$ 650,00	\$ 54,17	\$ 31,57	\$ 27,08	\$ 78,98	\$ 841,79	\$ 10.101,48
Jefe Pastelero	\$ 650,00	\$ 54,17	\$ 31,57	\$ 27,08	\$ 78,98	\$ 841,79	\$ 10.101,48

Al ser una empresa de sociedad anónima, se compondrá de 3 accionistas, con un aporte del 40%, 30% y 30% respectivamente, lo mismo que cumplirán cargos de Gerente General el accionista mayoritario, Jefe de Marketing y Publicidad y Jefe Financiero los dos accionistas de menor aportación.

6.4. POLÍTICAS DE EMPLEO Y BENEFICIOS

Las políticas de empleo de CuteCakes & CuteMoments se van a regir estrictamente a las leyes y normativas del Ministerio de Relaciones Laborales.

El contrato que se va a asignar a cada empleado es individual donde se considera un contrato de prueba por tres meses, pasado este tiempo se realiza un contrato por un año, luego de este tiempo el mismo es indefinido.

El empleado deberá cumplir 40 horas semanales como su superior lo requiera, si es necesario en horarios rotativos ya que el negocio se va a abrir los 365 días del año.

El rol de pagos se ajustará según el puesto que cumpla y siguiendo las normas establecidas como salario básico por el Ministerio de Relaciones Laborales es decir \$354,00 dólares mensuales y como salario tope la empresa asigna \$900,00 dólares al Gerente General.

Según la ley de Código Laboral la empresa debe cumplir con las siguientes importes para el cálculo de salarios (Ecuador Legal, 2013).

- Afiliación a la Seguridad Social.
- Pago por Horas extras & Suplementarias
- Pago de la Decimotercera Remuneración (Décimo tercer sueldo) o Bono navideño.
- Pago de la Decimocuarta remuneración (Décimo cuarto Sueldo) o Bono escolar.
- Pago del Fondo de reserva.
- Vacaciones anuales.

- Pago de la Jubilación patronal.
- Licencia por Paternidad.
- Licencia por Maternidad.
- Pago del Subsidio por Maternidad.
- Pago de utilidades.

Tabla 41 - Rol de pagos

CARGO	SUELDO MENSUAL	DÉCIMO TERCER SUELDO	DÉCIMO CUARTO SUELDO	VACACIONES	APORTE PATRONAL 12,15%	COSTO TOTAL MENSUAL	COSTO TOTAL ANUAL
Vendedor Asesor	\$ 354,00	\$ 31,57	\$ 31,57	\$ 15,78	\$ 46,02	\$ 478,93	\$ 5.747,21
Vendedor Asesor	\$ 354,00	\$ 31,57	\$ 31,57	\$ 15,78	\$ 46,02	\$ 478,93	\$ 5.747,21
Asistente pastelero	\$ 354,00	\$ 31,57	\$ 31,57	\$ 15,78	\$ 46,02	\$ 478,93	\$ 5.747,21
Salonero	\$ 354,00	\$ 31,57	\$ 31,57	\$ 15,78	\$ 46,02	\$ 478,93	\$ 5.747,21
Salonero	\$ 354,00	\$ 31,57	\$ 31,57	\$ 15,78	\$ 46,02	\$ 478,93	\$ 5.747,21

6.5. DERECHOS Y RESTRICCIONES DE ACCIONISTAS E INVERSORES

“La sociedad anónima es una compañía cuyo capital, dividido en acciones negociables, está formado por la aportación de los accionistas que responden únicamente hasta el monto de sus acciones” (Dererechosecuador, 2013)

Derechos y restricciones de acciones e inversiones ver anexo7

6.6. EQUIPO DE ASESORES Y SERVICIOS

El negocio requerirá la siguiente asesoría y servicios exteriores:

- Servicio de entrega: se realizará un contrato con la empresa G&T Transporte puerta a puerta para que realice el servicio de entrega a domicilio cuando existan pedidos, se pagará \$1,50 a la empresa por cada carrera que hagan dentro de la ciudad.
- Asesoría Legal: cuando se requiera realización de contratos para empleados, con proveedores, etc. Se realizará el pago según las horas que se requieran para realizar el trabajo.
- Capacitación al personal: la empresa ofrece a sus empleados capacitación constante en el área de trabajo por lo que la empresa requiere contratación externa de capacitadores especializados en cada área a tratar. El pago se realizará según las horas y la cantidad de personas a capacitar.

7. CRONOGRAMA GENERAL

7.1. ACTIVIDADES NECESARIAS PARA PONER EL NEGOCIO EN MARCHA

Entre las actividades necesarias para poner en marcha el negocio de venta de cupcakes están:

1. Junta de accionistas.
2. Constitución legal de la empresa.
 - 2.1. Notariado legal de la constitución de la empresa.
 - 2.2. Registro Mercantil.
 - 2.3. Apertura de una cuenta bancaria empresarial.
 - 2.4. Registro de la marca en el Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual.
3. Obtención del RUC.
4. Búsqueda y obtención de financiamiento.
5. Búsqueda y renta de local comercial.
6. Adquisición de equipos, maquinaria, muebles y enseres.
7. Adecuación del local comercial con maquinaria, equipos y muebles y enseres.
8. Obtención de los diferentes permisos de funcionamiento.
 - 8.1. Permiso de Funcionamiento,
 - 8.2. Permiso de Bomberos,
 - 8.3. Permiso Sanitario,

- 8.4. Patente Municipal.
9. Búsqueda, selección y contratación de empleados.
10. Contrato escrito con proveedores.
11. Adquisición de materia prima.
12. Compra de empaques.
13. Elaboración del producto.
14. Ejecución de campañas publicitarias para el lanzamiento del producto.
15. Ejecución del evento de lanzamiento.

7.2. DIAGRAMA DE GANTT

“El Figura de Gantt, llamado también Diagrama de Gantt, y Figura de barras, permite relacionar, gráficamente, una previsión que se tome en la correspondiente realización” (Ulgalde, 1979).

Diagrama de Gantt, ver Anexo8.

7.3. RIESGOS E IMPREVISTOS

Se debe tener en cuenta los riesgos e imprevistos que se puede tener cuando se va a poner en marcha el negocio, para lo cual es fundamental contar con planes de contingencia y así lograr un menor impacto con el fin de que no afecte al cronograma ya pactado.

- **Demora en la constitución legal de la empresa.**

La constitución legal de la empresa conlleva procesos burocráticos pueden existir demoras debido a falta o errores de documentación, firmas, etc.

En caso de que esto ocurra se contratará un abogado especializado en estos trámites para que agilite el proceso de constitución legal de la empresa.

- **Búsqueda de financiamiento.**

Como primera opción se toma en cuenta la obtención del financiamiento con la CFN (Corporación Financiera Nacional), en caso de que se presentaran inconvenientes con la aprobación de crédito en esa entidad, se tomará la segunda opción, mediante la solicitud de un crédito en el Banco de Loja.

Tabla 42 - Tasas de interés y años para el financiamiento

ENTIDAD FINANCIERA	INTERÉS	TIEMPO
CFN	11%	5 años
Banco de Loja	15,2%	4 años

Se contará previamente con los requisitos y documentos obligatorios de cada uno de los bancos antes mencionados con el fin de que no existan grandes retrasos en el cronograma.

- **Búsqueda y resta del local comercial.**

En el caso de que no existiera locales de arriendo en el lugar previsto, se tomarán en cuenta dos lugares adicionales cercanos en el sector centro de

la ciudad de Ibarra con el fin hacer efectivo la opción de ubicación reflejada en la investigación de mercados.

- **Adquisición de equipos, maquinaria y muebles y enseres.**

Para no tener por el riesgo de que la maquinaria, equipos y muebles y enseres tengan fallas se realizará un estudio minucioso de varios proveedores como Grupo Oro, Pronaca y elegirá el que mejor financiamiento, garantía, etc., tenga.

- **Obtención de los diferentes permisos de funcionamiento.**

Al ser el mismo caso de la constitución legal de la empresa, se requiere la aprobación burocrática y para que no existan demoras significativas se contratará un asesor especializado en permisos de funcionamiento como: permiso de funcionamiento, permiso sanitario, bomberos, patente municipal.

- **Adquisición de materia prima.**

Pueden existir retrasos de entrega de la materia prima, con el fin de que estos retrasos no afecten a la producción de los cupcakes se realizará una firma de contratos con los proveedores con una cláusula donde se asignen los tiempos de entrega. A demás, se contará con dos proveedores adicionales si los principales proveedores no puedan cumplir con los pedidos.

8. RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS

8.1. SUPUESTOS Y CRITERIOS UTILIZADOS

- Para determinar el tamaño del mercado se calculó el número de personas de 15 a 29 años de nivel socioeconómico medio, medio-alto que habiten en la ciudad de Ibarra, a partir de esta información y mediante la investigación de mercado el promedio de consumo de cupcakes es de 59.329 al mes, además el precio promedio que el mercado objetivo está dispuesto a pagar es de \$1,75.
- Para calcular las ventas mensuales y anuales se tomó en cuenta a la demanda insatisfecha, al porcentaje de participación que queremos alcanzar, la capacidad de la maquinaria que se va a adquirir y el precio de venta.
- Basado al precio los costos fijos y costos variables fue calculado el precio de los cupcakes y de las bebidas.
- La contratación de las personas que van a formar parte de la empresa tanto administrativamente como operativa se basó de acuerdo a los procesos necesarios para hacer funcionar correctamente el negocio, la capacidad de producción de la maquinaria y el tiempo de ejecución de cada proceso.
- La aceptación de los cupcakes se basó mediante el resultado obtenido en la investigación de mercados mismo que es el 83% de personas que estarían dispuestas a consumir cupcakes hechos con harina sin gluten endulzado con stevia con decorado exclusivo.

- El canal de distribución se determinó mediante la investigación de mercado, los cliente finales prefieren consumir el producto en una tienda de cupcakes, ubicada como primera opción en un Centro Comercial y como segunda opción en el centro de la ciudad de Ibarra, debido a los altos costos que conlleva el alquiler de un local en un Centro Comercial se tomó en cuenta la segunda opción: una tienda de cupcakes ubicada en el Centro de la Ciudad Blanca.

8.2. RIESGOS Y PROBLEMAS PRINCIPALES

- **Riesgos de liquidez.**

En caso de que la empresa no cuente con liquidez necesaria para pagos al personal, proveedores, etc., se va a realizar un crédito con alguna entidad financiera según la tasa de interés.

- **La reacción de la competencia.**

En el caso de que la competencia cree el mismo producto con las mismas características, debemos buscar nuevos diferenciadores mediante investigación de mercados, también expandirnos a nuevos mercados como ciudades aledañas.

- **Fallas en la maquinaria.**

Para evitar las fallas en la maquinaria se va a contratar una persona capacitada en maquinarias, además al momento de realizar las adquisiciones se va a evaluar los diferentes proveedores, garantías, etc.

- **Cambios de preferencias del mercado.**

Debido a las tendencias de cuidado de salud, bienestar, etc., se ha creado este plan de negocios, en el caso de que las tendencias del mercado cambien se va a realizar estudios de mercados constantes para que estos riesgos no afecten al mercado.

- **Niveles de ventas menores a las proyectadas.**

En caso de no cumplir con las ventas proyectadas verificar que el marketing este puesto en marcha, también se va a incentivar la compra mediante la creación de combos y relaciones públicas, etc., se realizará comercializaciones corporativas estacionales con el fin de no solo alcanzar los niveles de ventas proyectados sino también que la marca sea más conocida.

- **Incremento de costos y gastos clave.**

En caso de que exista un incremento de costos y gastos lo primero que se va realizar es la reducción de gastos innecesarios, además se va a tener dos proveedores adicionales a los proveedores principales.

- **Eliminación de subsidio a la harina.**

Si en un futuro se elimina el subsidio a la harina de trigo se usará harina de soya o de quinua que contienen características nutricionales similares a la harina de trigo.

9. PLAN FINANCIERO

9.1. INVERSIÓN INICIAL

Dentro de la inversión inicial encontramos todos los bienes necesarios para la producción y comercialización de cupcakes, se ha elaborado un cuadro consolidado para posteriormente clasificarlos por su naturaleza contable y proceder con los cálculos de depreciación.

Tabla 43 - Inversiones

DETALLE	VALOR UNITARIO	CANTIDAD	VALOR TOTAL
Mesa Metálica	\$ 300,00	1	\$ 300,00
Gabinete	\$ 127,80	2	\$ 255,60
Vitrina para toppings	\$ 1.800,00	1	\$ 1.800,00
Vitrina Fría	\$ 900,00	1	\$ 900,00
Mesas y sillas	\$ 3.000,00	1	\$ 3.000,00
Juego de Sofás	\$ 139,99	3	\$ 419,97
Batidora	\$ 950,00	1	\$ 950,00
Licuadaora	\$ 161,00	2	\$ 322,00
Exprimidor de frutas	\$ 100,00	1	\$ 100,00
Dispensador de café	\$ 154,00	1	\$ 154,00
Refrigeradora	\$ 660,00	1	\$ 660,00
Horno a gas	\$ 500,00	1	\$ 500,00
Cocina	\$ 500,00	1	\$ 500,00
Set de Ollas	\$ 94,90	2	\$ 189,80

Rodillos	\$ 2,50	3	\$ 7,50
Cortadores	\$ 2,24	3	\$ 6,72
Espátulas	\$ 6,40	3	\$ 19,20
Mangas	\$ 1,20	12	\$ 14,40
Balanzas	\$ 80,00	1	\$ 80,00
Bandejas	\$ 24,99	5	\$ 124,95
Moldes	\$ 6,11	10	\$ 61,10
Set de vasos	\$ 129,60	2	\$ 259,20
Set de platos	\$ 23,99	18	\$ 431,82
Set de cucharas	\$ 38,96	3	\$ 116,88
Set de decoración	\$ 11,76	2	\$ 23,52
INVERSIÓN 2			
Computadora	\$ 500,00	4	\$ 2.000,00
Impresora	\$ 500,00	1	\$ 500,00
Caja Registradora	\$ 400,00	1	\$ 400,00
Silla de oficina	\$ 22,50	3	\$ 67,50
Escritorios	\$ 145,00	3	\$ 435,00
Datafast	\$ 380,00	1	\$ 380,00
Equipo de sonido	\$ 800,00	1	\$ 800,00
Teléfono	\$ 75,00	5	\$ 375,00
	TOTAL		\$ 16.154,16
	INVERSIONES		

Clasificación contable y cálculo de depreciaciones

Tabla 44 - Clasificación contable y cálculo de depreciaciones

Activos fijos	Valor	% depreciación	Valor depreciación anual
Muebles y enseres	\$ 4.478,07	10%	\$ 447,81
Equipos de oficina	\$ 1.955,00	10%	\$ 195,50
Equipo de computación	\$ 2.500,00	33,33%	\$ 833,33
Herramientas	\$ 2.861,09	10%	\$ 286,11
Equipos cocina	\$ 4.360,00	10%	\$ 436,00
TOTAL ACTIVOS FIJOS	\$ 16.154,16		\$ 2.198,75

Se determina que el gasto depreciación para los años del 1 al 3 el valor es de \$2.198,75 dólares; mientras que para los años 4 y 5 dicho valor cambia a \$1365,416; esto es debido a que los equipos de computación se depreciación únicamente a tres años, y no se tiene previsto una nueva inversión en dicho activo.

Capital de trabajo

Tabla 45 - Capital de trabajo

Activo corriente	\$ 13.955,41
Pasivo corriente	\$ 6.627,70
Total capital de trabajo	\$ 7.327,71

El capital del trabajo es igual a \$ 7.327,71, valor que se obtiene de la resta del activo corriente menos el pasivo corriente. El capital del trabajo es la capacidad de una compañía para llevar a cabo sus actividades con normalidad en el corto plazo.

9.2. FUENTES DE INGRESOS

Se tiene previsto para el negocio como principal fuente de ingresos los generados por la venta de cupcakes y como fuente secundaria los generados por la venta de bebidas.

La proyección de ventas se lo ha realizado en base a la tasa de crecimiento de la industria 2,9%, y la inflación promedio 3,9%.

Ingresos proyectados de cupcakes

Tabla 46 - Ingresos proyectados de cupcakes primer año

	AÑO1											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Cantidad de Cupcakes Proyectados	2.949	3.000	2.949	2.949	3.000	3.000	2.949	2.949	2.949	2.949	2.949	3.000
Precio unitario	\$ 1,75	\$ 1,75	\$ 1,75	\$ 1,75	\$ 1,75	\$ 1,75	\$ 1,75	\$ 1,75	\$ 1,75	\$ 1,75	\$ 1,75	\$ 1,75
TOTAL INGRESOS ANUALES CUPCAKES Proyectados	\$ 5.160,75	\$ 5.250,00	\$ 5.160,75	\$ 5.160,75	\$ 5.250,00	\$ 5.250,00	\$ 5.160,75	\$ 5.160,75	\$ 5.160,75	\$ 5.160,75	\$ 5.160,75	\$ 5.250,00

Tabla 47 - Ingresos proyectados de cupcakes años 1,2,3,4,5

	AÑO1	AÑO2	AÑO3	AÑO4	AÑO5
Cantidad de Cupcakes Proyectados	35.592	42.905	44.784	46.746	48.793
Precio unitario	\$ 1,75	\$ 1,75	\$ 1,82	\$ 1,87	\$ 1,98
TOTAL INGRESOS ANUALES CUPCAKES Proyectados	\$ 62.286,00	\$ 75.083,84	\$ 81.507,41	\$ 87.544,76	\$ 96.609,86

En la tabla 46 y 47 se muestra la proyección de venta de cupcakes desde el año inicial hasta el quinto año, tomando en cuenta un precio fijo en los primeros dos años por ser introducción y a partir del tercer año subir el 2

,9%, mismo valor que refleja la inflación promedio. Los ingresos proyectados dependen de la demanda de cupcakes en la ciudad de Ibarra.

Proyección de Ingresos por venta de bebidas

Tabla 48 - Proyección de Ingresos por venta de bebidas primer año

		AÑO1											
	Inicial	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Cantidad de bebidas Proyectadas	2.625	2.670	2.625	2.625	2.670	2.670	2.625	2.625	2.625	2.625	2.625	2.670	2.625
Precio Unitario Proyectado	\$ 1,38	\$ 1,38	\$ 1,38	\$ 1,38	\$ 1,38	\$ 1,38	\$ 1,38	\$ 1,38	\$ 1,38	\$ 1,38	\$ 1,38	\$ 1,38	\$ 1,38
Ingresos por ventas de bebidas anual Proyectados	\$ 3.621,96	\$ 3.684,60	\$ 3.621,96	\$ 3.621,96	\$ 3.684,60	\$ 3.684,60	\$ 3.621,96	\$ 3.621,96	\$ 3.621,96	\$ 3.621,96	\$ 3.621,96	\$ 3.684,60	\$ 3.621,96

Tabla 49 - Proyección de Ingresos por venta de bebidas Año 1,2,3,4,5

	AÑO1	AÑO2	AÑO3	AÑO4	AÑO5
Cantidad de bebidas Proyectadas	31.677	38.185	39.858	41.603	43.426
Precio Unitario Proyectado	\$ 1,38	\$ 1,38	\$ 1,44	\$ 1,48	\$ 1,52
Ingresos por ventas de bebidas anual Proyectados	\$ 43.714,09	\$ 52.695,87	\$ 57.395,16	\$ 61.646,25	\$ 66.213,57

Las ventas de bebidas proyectadas que al igual que el precio del cupcake me va a mantener los primeros dos años de introducción, pero a partir del tercer año se incrementa el 2,9%, valor que refleja la inflación como promedio.

9.3. COSTOS FIJOS, VARIABLES Y SEMIVARIABLES

9.3.1. Costos Variables

“Son aquellos que se incrementan o disminuyen en directa proporción al nivel de ventas en un periodo específico de tiempo” (Universidad de las Américas, 2013).

Tabla 50 - Costos Variables

Años	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Gasto materiales	\$ 17.852,52	\$ 22.144,74	\$ 23.784,96	\$ 25.546,71	\$ 27.438,95
Sueldo vendedor	\$ 5.873,91	\$ 6.655,67	\$ 7.113,12	\$ 7.602,36	\$ 8.125,59
Sueldo vendedor	\$ 5.873,91	\$ 6.655,67	\$ 7.113,12	\$ 7.602,36	\$ 8.125,59

9.3.2. Costos Fijos

“Son aquellos que se mantienen igual independientemente del nivel de ventas alcanzado en un periodo” (Universidad de las Américas, 2013).

Tabla 51 - Costos Fijos

Años	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Arriendo	\$ 9.878,40	\$ 10.164,87	\$ 10.459,65	\$ 10.762,98	\$ 11.075,11
Suministros de limpieza	\$ 3.087,00	\$ 3.176,52	\$ 3.268,64	\$ 3.363,43	\$ 3.460,97
Agua	\$ 123,48	\$ 127,06	\$ 130,75	\$ 134,54	\$ 138,44
Energía eléctrica	\$ 617,40	\$ 635,30	\$ 653,73	\$ 672,69	\$ 692,19
Teléfono internet y tv cable	\$ 679,14	\$ 698,84	\$ 719,10	\$ 739,96	\$ 761,41
Mantenimiento equipos de computación	\$ 463,05	\$ 476,48	\$ 490,30	\$ 504,51	\$ 519,15

Mantenimiento data fast	\$ 493,92	\$ 508,24	\$ 522,98	\$ 538,15	\$ 553,76
Teléfonos	\$ 493,92	\$ 508,24	\$ 522,98	\$ 538,15	\$ 553,76
Sueldo jefe pastelero	\$ 10.101,48	\$ 11.504,08	\$ 12.309,37	\$ 13.171,03	\$ 14.093,00
Sueldo asistente pastelero	\$ 5.673,91	\$ 6.449,87	\$ 6.901,36	\$ 7.384,45	\$ 7.901,36
Sueldo saloneros	\$ 5.673,91	\$ 6.449,87	\$ 6.901,36	\$ 7.384,45	\$ 7.901,36
Sueldo gerente	\$ 13.840,98	\$ 15.772,85	\$ 16.876,95	\$ 18.058,33	\$ 19.322,42
Sueldos jefe financiero	\$ 10.101,48	\$ 11.504,08	\$ 12.309,37	\$ 13.171,03	\$ 14.093,00
Publicidad	\$ 5.297,72	\$ 5.451,35	\$ 5.609,44	\$ 5.772,12	\$ 5.939,51
Patrocinios sociales	\$ 514,50	\$ 529,42	\$ 544,77	\$ 560,57	\$ 576,83
Estrategias publicitarias	\$ 4.274,47	\$ 4.398,43	\$ 4.525,98	\$ 4.657,23	\$ 4.792,29

Tabla 52 - Total costos fijos y variables

Fijo	\$ 71.314,76	\$ 78.355,51	\$ 82.746,73	\$ 87.413,62	\$ 92.374,56
Variable	\$ 29.600,34	\$ 35.456,07	\$ 38.011,21	\$ 40.751,43	\$ 43.690,13
TOTAL	\$ 100.915,10	\$ 113.811,58	\$ 120.757,94	\$ 128.165,05	\$ 136.064,69

Tabla 53 - Porcentaje de costos fijos y variables

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Fijo	70%	68%	67%	67%	66%
Variable	30%	32%	33%	33%	34%
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%

9.4. MARGEN BRUTO Y MARGEN OPERATIVO

Margen Bruto

“Corresponde a los ingresos del negocio menos los costos de ventas correspondientes a dicho ingreso” (Universidad de las Américas, 2013).

Tabla 54 - Margen Bruto mensual primer año

	<u>AÑO 1</u>											
MES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Ingresos	\$ 8.782,71	\$ 8.833,34	\$ 8.934,60	\$ 8.782,71	\$ 8.782,71	\$ 8.934,60	\$ 8.934,60	\$ 8.782,71	\$ 8.782,71	\$ 8.782,71	\$ 8.782,71	\$ 8.782,71
Gastos producción	\$ 3.850,62	\$ 3.850,62	\$ 3.850,62	\$ 3.850,62	\$ 3.850,62	\$ 3.850,62	\$ 3.850,62	\$ 3.850,62	\$ 3.850,62	\$ 3.850,62	\$ 3.850,62	\$ 3.850,62
MARGEN BRUTO	\$ 4.932,09	\$ 4.982,72	\$ 5.083,98	\$ 4.932,09	\$ 4.932,09	\$ 5.083,98	\$ 5.083,98	\$ 4.932,09	\$ 4.932,09	\$ 4.932,09	\$ 4.932,09	\$ 4.932,09

Tabla 55 - Margen Bruto año 1,2,3,4,5

AÑOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos	\$ 105.898,84	\$ 127.779,72	\$ 138.902,56	\$ 149.191,02	\$ 162.823,43
Gastos producción	\$ 46.207,45	\$ 54.265,85	\$ 58.102,59	\$ 62.213,10	\$ 66.616,96
MARGEN BRUTO	\$ 59.691,39	\$ 73.513,86	\$ 80.799,98	\$ 86.977,92	\$ 96.206,47

Como se muestra en la Tabla 55, se obtendrá un margen bruto \$ 59.691,39 el primer año, \$ 73.513,86 el segundo año, \$ 80.799,98 el tercer año, \$ 86.977,92 el cuarto año y \$ 96.206,47 el quinto año, lo que muestra la diferencia entre los ingresos y los costos de producción.

Margen Operativo

“Se obtiene al restar del margen bruto los gastos operacionales” (Universidad de las Américas, 2013).

A continuación se detalla el margen Operacional proyectado a cinco años.

Tabla 56 - Margen Operativo mensual primer año

	AÑO 1											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Ingresos	\$ 8.782,71	\$ 8.833,34	\$ 8.934,60	\$ 8.782,71	\$ 8.782,71	\$ 8.934,60	\$ 8.934,60	\$ 8.782,71	\$ 8.782,71	\$ 8.782,71	\$ 8.782,71	\$ 8.782,71
Gastos producción	\$ 3.850,62	\$ 3.850,62	\$ 3.850,62	\$ 3.850,62	\$ 3.850,62	\$ 3.850,62	\$ 3.850,62	\$ 3.850,62	\$ 3.850,62	\$ 3.850,62	\$ 3.850,62	\$ 3.850,62
MARGEN BRUTO	\$ 4.932,09	\$ 4.982,72	\$ 5.083,98	\$ 4.932,09	\$ 4.932,09	\$ 5.083,98	\$ 5.083,98	\$ 4.932,09	\$ 4.932,09	\$ 4.932,09	\$ 4.932,09	\$ 4.932,09
Gastos administrativos	\$ 2.869,69	\$ 3.314,90	\$ 3.314,90	\$ 3.314,90	\$ 3.314,90	\$ 3.314,90	\$ 3.314,90	\$ 3.314,90	\$ 3.314,90	\$ 3.314,90	\$ 3.314,90	\$ 3.314,90
Gastos ventas	\$ 1.420,46	\$ 1.420,46	\$ 1.420,46	\$ 1.420,46	\$ 1.420,46	\$ 1.420,46	\$ 1.420,46	\$ 1.420,46	\$ 1.420,46	\$ 1.420,46	\$ 1.420,46	\$ 1.420,46
Gasto interés	\$ 71,43	\$ 71,43	\$ 71,43	\$ 71,43	\$ 71,43	\$ 71,43	\$ 71,43	\$ 71,43	\$ 71,43	\$ 71,43	\$ 71,43	\$ 71,43
Depreciación	\$ 183,23	\$ 183,23	\$ 183,23	\$ 183,23	\$ 183,23	\$ 183,23	\$ 183,23	\$ 183,23	\$ 183,23	\$ 183,23	\$ 183,23	\$ 183,23
MARGEN OPERATIVO	\$ 387,28	\$ (7,30)	\$ 93,96	\$ (57,93)	\$ (57,93)	\$ 93,96	\$ 93,96	\$ (57,93)	\$ (57,93)	\$ (57,93)	\$ (57,93)	\$ (57,93)

Tabla 57 - Margen Operativo año 1,2,3,4,5

AÑOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos	\$ 105.898,84	\$ 127.779,72	\$ 138.902,56	\$ 149.191,02	\$ 162.823,43
Gastos producción	\$ 46.207,45	\$ 54.265,85	\$ 58.102,59	\$ 62.213,10	\$ 66.616,96
MARGEN BRUTO	\$ 59.691,39	\$ 73.513,86	\$ 80.799,98	\$ 86.977,92	\$ 96.206,47
Gastos administrativos	\$ 39.778,77	\$ 43.572,50	\$ 45.954,45	\$ 48.483,77	\$ 51.170,20
Gastos ventas	\$ 17.045,54	\$ 18.762,69	\$ 19.835,69	\$ 20.976,84	\$ 22.190,69
Gasto interés	\$ 857,15	\$ 719,11	\$ 566,08	\$ 396,46	\$ 208,43
Depreciación	\$ 2.198,75	\$ 2.198,75	\$ 2.198,75	\$ 1.365,42	\$ 1.365,42
MARGEN OPERATIVO	\$ (188,82)	\$ 8.260,83	\$ 12.245,00	\$ 15.755,44	\$ 21.271,73

Como se muestra en la Tabla 57, se obtendrá un margen operacional de - \$188,82 el primer año, \$8.260,83 el segundo año, \$12.245,00 el tercer año, \$15.755,44 el cuarto año y \$21.271,73 el quinto año, lo que indica que el negocio a partir del segundo año va a ser lucrativo.

9.5. ESTADO DE RESULTADOS ACTUAL Y PROYECTADO

En el estado de resultados se refleja la información correspondiente a las pérdidas y ganancias.

A continuación se detalla el estado de resultados actual y proyectado a cinco años:

Tabla 58 - Estado de resultados actual y proyectado primer año

AÑOS	AÑO 1											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Ingresos	\$ 8.782,71	\$ 8.833,34	\$ 8.934,60	\$ 8.782,71	\$ 8.782,71	\$ 8.934,60	\$ 8.934,60	\$ 8.782,71	\$ 8.782,71	\$ 8.782,71	\$ 8.782,71	\$ 8.782,71
Gastos producción	\$ 3.850,62	\$ 3.850,62	\$ 3.850,62	\$ 3.850,62	\$ 3.850,62	\$ 3.850,62	\$ 3.850,62	\$ 3.850,62	\$ 3.850,62	\$ 3.850,62	\$ 3.850,62	\$ 3.850,62
MARGEN BRUTO	\$ 4.932,09	\$ 4.982,72	\$ 5.083,98	\$ 4.932,09	\$ 4.932,09	\$ 5.083,98	\$ 5.083,98	\$ 4.932,09	\$ 4.932,09	\$ 4.932,09	\$ 4.932,09	\$ 4.932,09
Gastos administrativos	\$ 2.869,69	\$ 3.314,90	\$ 3.314,90	\$ 3.314,90	\$ 3.314,90	\$ 3.314,90	\$ 3.314,90	\$ 3.314,90	\$ 3.314,90	\$ 3.314,90	\$ 3.314,90	\$ 3.314,90
Gastos ventas	\$ 1.420,46	\$ 1.420,46	\$ 1.420,46	\$ 1.420,46	\$ 1.420,46	\$ 1.420,46	\$ 1.420,46	\$ 1.420,46	\$ 1.420,46	\$ 1.420,46	\$ 1.420,46	\$ 1.420,46
Gasto interés	\$ 71,43	\$ 71,43	\$ 71,43	\$ 71,43	\$ 71,43	\$ 71,43	\$ 71,43	\$ 71,43	\$ 71,43	\$ 71,43	\$ 71,43	\$ 71,43
Depreciación	\$ 183,23	\$ 183,23	\$ 183,23	\$ 183,23	\$ 183,23	\$ 183,23	\$ 183,23	\$ 183,23	\$ 183,23	\$ 183,23	\$ 183,23	\$ 183,23
MARGEN OPERATIVO	\$ 387,28	\$ (7,30)	\$ 93,96	\$ (57,93)	\$ (57,93)	\$ 93,96	\$ 93,96	\$ (57,93)	\$ (57,93)	\$ (57,93)	\$ (57,93)	\$ (57,93)
15% participación trabajadores	\$ 58,09	\$ (1,09)	\$ 14,09	\$ (8,69)	\$ (8,69)	\$ 14,09	\$ 14,09	\$ (8,69)	\$ (8,69)	\$ (8,69)	\$ (8,69)	\$ (8,69)
Utilidad antes de impuestos	\$ 329,19	\$ (6,20)	\$ 79,87	\$ (49,24)	\$ (49,24)	\$ 79,87	\$ 79,87	\$ (49,24)	\$ (49,24)	\$ (49,24)	\$ (49,24)	\$ (49,24)
22% impuesto a la renta	\$ 72,42	\$ (1,36)	\$ 17,57	\$ (10,83)	\$ (10,83)	\$ 17,57	\$ 17,57	\$ (10,83)	\$ (10,83)	\$ (10,83)	\$ (10,83)	\$ (10,83)
UTILIDAD NETA	\$ 256,77	\$ (4,84)	\$ 62,30	\$ (38,41)	\$ (38,41)	\$ 62,30	\$ 62,30	\$ (38,41)	\$ (38,41)	\$ (38,41)	\$ (38,41)	\$ (38,41)

Tabla 59 - Estado de resultados actual y proyectado a cinco años

AÑOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos	\$ 105.898,84	\$ 127.779,72	\$ 138.902,56	\$ 149.191,02	\$ 162.823,43
Gastos producción	\$ 46.207,45	\$ 54.265,85	\$ 58.102,59	\$ 62.213,10	\$ 66.616,96
MARGEN BRUTO	\$ 59.691,39	\$ 73.513,86	\$ 80.799,98	\$ 86.977,92	\$ 96.206,47
Gastos administrativos	\$ 39.778,77	\$ 43.572,50	\$ 45.954,45	\$ 48.483,77	\$ 51.170,20
Gastos ventas	\$ 17.045,54	\$ 18.762,69	\$ 19.835,69	\$ 20.976,84	\$ 22.190,69
Gasto interés	\$ 857,15	\$ 719,11	\$ 566,08	\$ 396,46	\$ 208,43
Depreciación	\$ 2.198,75	\$ 2.198,75	\$ 2.198,75	\$ 1.365,42	\$ 1.365,42
MARGEN OPERATIVO	\$ (188,82)	\$ 8.260,83	\$ 12.245,00	\$ 15.755,44	\$ 21.271,73
15% participación trabajadores	\$ (28,32)	\$ 1.239,12	\$ 1.836,75	\$ 2.363,32	\$ 3.190,76
Utilidad antes de impuestos	\$ (160,50)	\$ 7.021,70	\$ 10.408,25	\$ 13.392,12	\$ 18.080,97
22% impuesto a la renta	\$ (35,31)	\$ 1.544,77	\$ 2.289,81	\$ 2.946,27	\$ 3.977,81
UTILIDAD NETA	\$ (125,19)	\$ 5.476,93	\$ 8.118,43	\$ 10.445,85	\$ 14.103,16

Como se muestra en la Tabla 59, CuteCakes & CuteMoments obtendrá una pérdida neta de - \$125,19 el primer año, una utilidad de \$5.476,93 el segundo año, \$8.118,43 el tercer año, \$10.445,85 el cuarto año y \$14.103,16 el quinto año. La utilidad neta es igual a los ingresos totales sobre los gastos totales.

9.6. BALANCE GENERAL ACTUAL Y PROYECTADO

“El balance general refleja la situación de la compañía a una fecha de corte específica” (Universidad de las Américas, 2013).

Tabla 60 – Balance General

	ANO 1												
Activos	Inicial	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Caja	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 800,00
Bancos	\$ 2.500,00	\$ 2.833,97	\$ 2.906,34	\$ 3.045,84	\$ 3.084,64	\$ 3.123,44	\$ 3.262,94	\$ 3.402,44	\$ 3.441,24	\$ 3.480,04	\$ 3.518,84	\$ 3.557,64	\$ 3.596,43
Muebles y enseres	\$ 4.478,07	\$ 4.440,75	\$ 4.403,44	\$ 4.366,12	\$ 4.328,80	\$ 4.291,48	\$ 4.254,17	\$ 4.216,85	\$ 4.179,53	\$ 4.142,21	\$ 4.104,90	\$ 4.067,58	\$ 4.030,26
Equipos de oficina	\$ 1.955,00	\$ 1.938,71	\$ 1.922,42	\$ 1.906,13	\$ 1.889,83	\$ 1.873,54	\$ 1.857,25	\$ 1.840,96	\$ 1.824,67	\$ 1.808,38	\$ 1.792,08	\$ 1.775,79	\$ 1.759,50
Equipo de computación	\$ 2.500,00	\$ 2.430,56	\$ 2.361,11	\$ 2.291,67	\$ 2.222,22	\$ 2.152,78	\$ 2.083,33	\$ 2.013,89	\$ 1.944,44	\$ 1.875,00	\$ 1.805,56	\$ 1.736,11	\$ 1.666,67
Herramientas	\$ 2.861,09	\$ 2.837,25	\$ 2.813,41	\$ 2.789,56	\$ 2.765,72	\$ 2.741,88	\$ 2.718,04	\$ 2.694,19	\$ 2.670,35	\$ 2.646,51	\$ 2.622,67	\$ 2.598,82	\$ 2.574,98
Equipos cocina	\$ 4.360,00	\$ 4.323,67	\$ 4.287,33	\$ 4.251,00	\$ 4.214,67	\$ 4.178,33	\$ 4.142,00	\$ 4.105,67	\$ 4.069,33	\$ 4.033,00	\$ 3.996,67	\$ 3.960,33	\$ 3.924,00
TOTAL ACTIVOS	<u>\$ 19.454,16</u>	<u>\$ 19.604,90</u>	<u>\$ 19.494,04</u>	<u>\$ 19.450,31</u>	<u>\$ 19.305,88</u>	<u>\$ 19.161,45</u>	<u>\$ 19.117,72</u>	<u>\$ 19.073,99</u>	<u>\$ 18.929,56</u>	<u>\$ 18.785,13</u>	<u>\$ 18.640,70</u>	<u>\$ 18.496,27</u>	<u>\$ 18.351,84</u>
Pasivo													
Préstamo	\$ 7.900,00	\$ 7.793,98	\$ 7.687,95	\$ 7.581,93	\$ 7.475,90	\$ 7.369,88	\$ 7.263,85	\$ 7.157,83	\$ 7.051,80	\$ 6.945,78	\$ 6.839,75	\$ 6.733,73	\$ 6.627,70
TOTAL PASIVO	\$ 7.900,00	\$ 7.793,98	\$ 7.687,95	\$ 7.581,93	\$ 7.475,90	\$ 7.369,88	\$ 7.263,85	\$ 7.157,83	\$ 7.051,80	\$ 6.945,78	\$ 6.839,75	\$ 6.733,73	\$ 6.627,70
Patrimonio													
Capital	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 800,00
Aporte socios	\$ 10.754,16	\$ 10.754,16	\$ 10.754,16	\$ 10.754,16	\$ 10.754,16	\$ 10.754,16	\$ 10.754,16	\$ 10.754,16	\$ 10.754,16	\$ 10.754,16	\$ 10.754,16	\$ 10.754,16	\$ 10.754,16
Utilidades retenidas		\$ 256,77	\$ 251,93	\$ 314,22	\$ 275,82	\$ 237,41	\$ 299,71	\$ 362,01	\$ 323,60	\$ 285,20	\$ 246,79	\$ 208,39	\$ 169,98
TOTAL PATRIMONIO	\$ 11.554,16	\$ 11.810,93	\$ 11.806,09	\$ 11.868,38	\$ 11.829,98	\$ 11.791,57	\$ 11.853,87	\$ 11.916,17	\$ 11.877,76	\$ 11.839,36	\$ 11.800,95	\$ 11.762,55	\$ 11.724,14
TOTAL PAS + PAT	<u>\$ 19.454,16</u>	<u>\$ 19.604,90</u>	<u>\$ 19.494,04</u>	<u>\$ 19.450,31</u>	<u>\$ 19.305,88</u>	<u>\$ 19.161,45</u>	<u>\$ 19.117,72</u>	<u>\$ 19.073,99</u>	<u>\$ 18.929,56</u>	<u>\$ 18.785,13</u>	<u>\$ 18.640,70</u>	<u>\$ 18.496,27</u>	<u>\$ 18.351,84</u>

Tabla 61 - Balance General Proyectado anual

Activos	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Caja	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 800,00
Bancos	\$ 3.301,26	\$ 9.566,60	\$ 18.320,42	\$ 28.398,70	\$ 41.946,26
Muebles y enseres	\$ 4.030,26	\$ 3.582,46	\$ 3.134,65	\$ 2.686,84	\$ 2.239,04
Equipos de oficina	\$ 1.759,50	\$ 1.564,00	\$ 1.368,50	\$ 1.173,00	\$ 977,50
Equipo de computación	\$ 1.666,67	\$ 833,33	\$ -	\$ -	\$ -
Herramientas	\$ 2.574,98	\$ 2.288,87	\$ 2.002,76	\$ 1.716,65	\$ 1.430,55
Equipos cocina	\$ 3.924,00	\$ 3.488,00	\$ 3.052,00	\$ 2.616,00	\$ 2.180,00
TOTAL ACTIVOS	<u>\$ 18.056,67</u>	<u>\$ 22.123,26</u>	<u>\$ 28.678,33</u>	<u>\$ 37.391,20</u>	<u>\$ 49.573,34</u>
Pasivo					
Préstamo	\$ 6.627,70	\$ 5.217,36	\$ 3.654,00	\$ 1.921,02	
TOTAL PASIVO	\$ 6.627,70	\$ 5.217,36	\$ 3.654,00	\$ 1.921,02	\$ -
Patrimonio					
Capital	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 800,00
Aporte socios	\$ 10.754,16	\$ 10.754,16	\$ 10.754,16	\$ 10.754,16	\$ 10.754,16
Utilidades retenidas	\$ (125,19)	\$ 5.351,74	\$ 13.470,17	\$ 23.916,03	\$ 38.019,18
TOTAL PATRIMONIO	\$ 11.428,97	\$ 16.905,90	\$ 25.024,33	\$ 35.470,19	\$ 49.573,34
TOTAL PAS + PAT	<u>\$ 18.056,67</u>	<u>\$ 22.123,26</u>	<u>\$ 28.678,33</u>	<u>\$ 37.391,20</u>	<u>\$ 49.573,34</u>

En el Balance General actual y proyectado se obtuvo en el primer año \$18.056,67; el segundo año \$22.123,26; el tercer año \$28.678,33; el cuarto año \$37.391,20 y el quinto año \$49.573,34; cuadrando el Total Activos con el Total Pasivo más Patrimonio.

Tabla 63 - Flujo de efectivo anual proyectado



		FLUJO DE EFECTIVO USD				
AÑOS	1	2	3	4	5	
Flujo de efectivo de las actividades de operación:						
Resultado del mes	(125)	5.477	8.118	10.446	14.103	
Más cargos a resultados que no representan movimiento de efectivo:						
Jubilación Patronal y Desahucio	-					
Depreciaciones	2.199	2.199	2.199	1.365	1.365	
	<u>2.074</u>	<u>7.676</u>	<u>10.317</u>	<u>11.811</u>	<u>15.469</u>	
Cambios en activos y pasivos:						
Cuentas por cobrar y otras cuentas por cobrar						
Inventario y eventos en curso						
Cuentas por pagar y otras cuentas por pagar	(1.272)	(1.410)	(1.563)	(1.733)	(1.921)	
Pasivos acumulados						
	<u>801</u>	<u>6.265</u>	<u>8.754</u>	<u>10.078</u>	<u>13.548</u>	
Efectivo neto provisto por las actividades de operación						
Flujo de efectivo de las actividades de inversión:						
Adquisiciones de propiedades, planta y equipo						
Incremento neto de inversiones						
	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	
Efectivo neto utilizado en actividades de inversión						
Decremento neto de efectivo	801	6.265	8.754	10.078	13.548	
Efectivo al principio del año	<u>3.300</u>	<u>4.101</u>	<u>10.367</u>	<u>19.120</u>	<u>29.199</u>	
Efectivo al fin del periodo	<u>4.101,26</u>	<u>10.366,60</u>	<u>19.120,42</u>	<u>29.198,70</u>	<u>42.746,26</u>	
EFFECTIVO SEGUN BALANCE GENERAL	4.101,26	10.366,60	19.120,42	29.198,70	42.746,26	
DIFERENCIA	-	-	-	-	-	

9.8. PUNTO DE EQUILIBRIO

“El punto de equilibrio es la cantidad mínima que se requiere vender para cubrir tanto los costos fijos como los variables” (Universidad de las Américas, 2013).

Punto de Equilibrio venta de cupcakes

Tabla 64 - Punto de Equilibrio venta de cupcakes

<u>CFT</u>	COSTO FIJO TOTAL	\$ 1.008,44
<u>CVU</u>	COSTO VARIABLE UNITARIO	\$ 0,21
<u>CVT</u>	COSTO VARIABLE TOTAL	\$ 622,86
<u>VTS</u>	VENTAS MENSUAL	\$ 5.190,50
<u>P</u>	PRECIO UNITARIO	\$ 1,75

Q.A PRODUCIR

2966

$$PE \$ = \frac{CFT}{1 - \frac{CVT}{VTAS}}$$

$$\begin{array}{r} 1008,44 \\ 1 - \frac{622,86}{5190,5} \\ \hline 1008,44 \\ 1 - 0,12 \\ \hline 1008,44 \\ 0,88 \end{array}$$

$$PE \$ = \begin{array}{l} \$ 1.145,95 \text{ mensual} \\ \$13.751,45 \text{ anual} \end{array}$$

$$PEQ = \frac{CFT}{P - CVU}$$

$$\begin{array}{r} 1008,44 \\ 1,75 - 0,21 \\ \hline 1008,44 \\ 1,54 \end{array}$$

$$PEQ = \begin{array}{l} 655 \text{ mensual} \\ 7.858 \text{ anual} \end{array}$$

El punto de equilibrio de la venta de cupcakes es de 655 unidades mensualmente, y 7.858 unidades anuales, mientras que la venta de cupcakes en dinero se obtuvo el punto de equilibrio en \$1.145,95 mensuales y \$13.751,45 anuales.

Punto de equilibrio por venta de bebidas

Tabla 65 - Punto de equilibrio por venta de bebidas

<u>CFT</u>	COSTO FIJO TOTAL	\$ 618,00
<u>CVU</u>	COSTO VARIABLE UNITARIO	\$ 0,30
<u>CVT</u>	COSTO VARIABLE TOTAL	\$ 792,00
<u>VTS</u>	VENTAS MENSUAL	\$ 3.643,20
<u>P</u>	PRECIO UNITARIO	\$ 1,38

Q, A PRODUCIR 2640

$$PE \$ = \frac{CFT}{1 - \frac{CVU}{VTAS}}$$

$$\begin{array}{r} 618,00 \\ 1 - \frac{792,00}{3.643,20} \\ \hline 618,00 \\ 1 - 0,22 \\ \hline 618,00 \\ 0,78 \end{array}$$

$$PE \$ = \begin{array}{l} \$ 789,67 \\ \$ 9.476,00 \end{array}$$

$$PEQ = \frac{CFT}{P - CVU}$$

$$\begin{array}{r} 618,00 \\ 1,38 - 0,30 \\ \hline 618,00 \\ 1,08 \end{array}$$

$$PEQ = \begin{array}{l} 572 \\ 6.867 \end{array}$$

El punto de equilibrio de la venta de bebidas es de 572 unidades mensualmente, y 6.867 unidades anuales, mientras que la venta de bebidas en

dinero se obtuvo el punto de equilibrio en \$789,67 mensuales y \$9.476,00 anuales.

9.9. CONTROL DE COSTOS IMPORTANTES

En este punto se debe analizar el efecto que sufren los estados financieros por los cambios porcentuales de los ingresos o costos y gastos.

9.9.1. Escenarios

Tabla 66 – Escenarios

% PART MERCADO	ESCENARIOS	CANTIDAD MENSUAL	CANTIDAD ANUAL
0,04	ESCENARIO PESIMISTA	2.373	28.477
0,05	ESCENARIO ESPERADO	2.966	35.592
0,06	ESCENARIO OPTIMISTA	3.560	42.720

A continuación se detalla el flujo de fondos proyectado a cinco años por cada escenario: optimista y pesimista, los porcentajes fueron tomados en cuenta de acuerdo a la participación de la industria.

Escenario Pesimista

Tabla 67 - Flujo de fondos proyectado escenario pesimista

AÑOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS	\$ 84.810,20	\$ 102.235,98	\$ 111.135,32	\$ 119.367,07	\$ 130.274,30
GASTOS PRODUCCION	\$ 42.638,65	\$ 49.839,02	\$ 53.347,87	\$ 57.106,20	\$ 61.131,79
Margen Bruto	\$ 42.171,55	\$ 52.396,96	\$ 57.787,45	\$ 62.260,87	\$ 69.142,51
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 39.778,77	\$ 43.572,50	\$ 45.954,45	\$ 48.483,77	\$ 51.170,20
GASTOS VENTAS	\$ 17.045,54	\$ 18.762,69	\$ 19.835,69	\$ 20.976,84	\$ 22.190,69
GASTO INTERES	\$ 857,15	\$ 719,11	\$ 566,08	\$ 396,46	\$ 208,43
DEPRECIACION	\$ 2.198,75	\$ 2.198,75	\$ 2.198,75	\$ 1.365,42	\$ 1.365,42
Margen Operativo	\$ (17.708,66)	\$ (12.856,08)	\$ (10.767,53)	\$ (8.961,62)	\$ (5.792,24)
15% PARTICIPACION TRABAJADORES	\$ (2.656,30)	\$ (1.928,41)	\$ (1.615,13)	\$ (1.344,24)	\$ (868,84)
UTILIDAD o PERDIDA ANTES DE IMPUESTOS	\$ (15.052,36)	\$ (10.927,67)	\$ (9.152,40)	\$ (7.617,37)	\$ (4.923,40)
22% IMPUESTO A LA RENTA	\$ (3.311,52)	\$ (2.404,09)	\$ (2.013,53)	\$ (1.675,82)	\$ (1.083,15)
UTILIDAD NETA O PERDIDA DEL EJERCICIO	\$ (11.740,84)	\$ (8.523,58)	\$ (7.138,87)	\$ (5.941,55)	\$ (3.840,25)
(+) DEPRECIACION	\$ 2.198,75	\$ 2.198,75	\$ 2.198,75	\$ 1.365,42	\$ 1.365,42
(-) ACTIVOS FIJOS					
(-) CAPITAL DE TRABAJO	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+) RECUPERACION DE CAPITAL DE TRABAJO	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+) PRESTAMO					
(-) AMORTIZACION DE PRESTAMO	\$ 1.272,30	\$ 1.410,34	\$ 1.563,36	\$ 1.732,99	\$ 1.921,02
(=) FLUJO DE FONDOS DEL PROYECTO	\$ 12.572,53	\$ 20.291,43	\$ 24.039,00	\$ 26.495,63	\$ 31.523,75

En el flujo de fondos proyectado se muestra resultados negativos desde el primer año por lo que no se recomienda dirigirse únicamente al 4% del mercado objetivo.

Escenario optimista

Tabla 68 - Flujo de fondos proyectado escenario optimista

ANOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS	\$ 127.228,70	\$ 153.370,12	\$ 166.720,54	\$ 179.069,46	\$ 195.432,03
GASTOS PRODUCCION	\$ 49.782,76	\$ 58.700,77	\$ 62.866,00	\$ 67.329,33	\$ 72.112,15
Margen Bruto	\$ 77.445,94	\$ 94.669,35	\$ 103.854,55	\$ 111.740,13	\$ 123.319,88
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 39.778,77	\$ 43.572,50	\$ 45.954,45	\$ 48.483,77	\$ 51.170,20
GASTOS VENTAS	\$ 17.045,54	\$ 18.762,69	\$ 19.835,69	\$ 20.976,84	\$ 22.190,69
GASTO INTERES	\$ 857,15	\$ 719,11	\$ 566,08	\$ 396,46	\$ 208,43
DEPRECIACION	\$ 2.198,75	\$ 2.198,75	\$ 2.198,75	\$ 1.365,42	\$ 1.365,42
Margen Operativo	\$ 17.565,73	\$ 29.416,32	\$ 35.299,57	\$ 40.517,65	\$ 48.385,14
15% PARTICIPACION TRABAJADORES	\$ 2.634,86	\$ 4.412,45	\$ 5.294,94	\$ 6.077,65	\$ 7.257,77
UTILIDAD o PERDIDA ANTES DE IMPUESTOS	\$ 14.930,87	\$ 25.003,87	\$ 30.004,63	\$ 34.440,00	\$ 41.127,37
22% IMPUESTO A LA RENTA	\$ 3.284,79	\$ 5.500,85	\$ 6.601,02	\$ 7.576,80	\$ 9.048,02
UTILIDAD NETA O PERDIDA DEL EJERCICIO	\$ 11.646,08	\$ 19.503,02	\$ 23.403,61	\$ 26.863,20	\$ 32.079,35
(+) DEPRECIACION	\$ 2.198,75	\$ 2.198,75	\$ 2.198,75	\$ 1.365,42	\$ 1.365,42
(-) ACTIVOS FIJOS					
(-) CAPITAL DE TRABAJO	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+) RECUPERACION DE CAPITAL DE TRABAJO	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+) PRESTAMO					
(-) AMORTIZACION DE PRESTAMO	\$ 1.272,30	\$ 1.410,34	\$ 1.563,36	\$ 1.732,99	\$ 1.921,02
(=) FLUJO DE FONDOS DEL PROYECTO	\$ 12.572,53	\$ 20.291,43	\$ 24.039,00	\$ 26.495,63	\$ 31.523,75

Si se captaría el 6% del mercado objetivo CuteCakes & CuteMoments obtendría en el primer año \$12.572,53 dólares de flujo de fondos, \$20.291,49 el segundo año, \$24.039,00 el tercer año, \$26.495,63 el cuarto año y \$31.523,75 el quinto año.

9.9.2. Índices Financieros

“Los índices financieros indican el desempeño de la compañía en el tiempo”

(Universidad de las Américas, 2013)

Liquidez

Tabla 69 - Liquidez

Años	1	2	3	4	5
ACTIVO CORRIENTE	\$ 4.101,26	\$ 10.366,60	\$ 19.120,42	\$ 29.198,70	\$ 42.746,26
Años	1	2	3	4	5
PASIVO CORRIENTE	\$ 6.627,70	\$ 5.217,36	\$ 3.654,00	\$ 1.921,02	\$ -
LIQUIDEZ					
Años	1	2	3	4	5
LIQUIDEZ	\$ (2.526,44)	\$ 5.149,24	\$ 15.466,42	\$ 27.277,69	\$ 42.746,26

Mediante el cálculo de la liquidez se puede notar que la empresa va a estar en capacidad de hacer frente a sus obligaciones ya que en los cinco años de proyección su liquidez es alta.

Rentabilidad

Tabla 70 - Rentabilidad

Años	1	2	3	4	5
UTILIDAD NETA	\$ (125,19)	\$ 5.476,93	\$ 8.118,43	\$ 10.445,85	\$ 14.103,16
Años	1	2	3	4	5
VENTAS NETAS	\$ 105.898,84	\$ 127.779,72	\$ 138.902,56	\$ 149.191,02	\$ 162.823,43
RENTABILIDAD NETA VENTAS (MARGEN NETO)					
Años	1	2	3	4	5
	\$ (0,00)	\$ 0,04	\$ 0,06	\$ 0,07	\$ 0,09

El margen neto es de - \$0,00 el primer año, \$0,04 el segundo año, 0,06 el tercer año, \$0,07 el cuarto año y \$0,09 el quinto año.

Rendimiento sobre inversión (ROI)

Tabla 71 - Rendimiento sobre inversión (ROI)

Años	1	2	3	4	5
UTILIDAD NETA	\$ (125,19)	\$ 5.476,93	\$ 8.118,43	\$ 10.445,85	\$ 14.103,16
Años	1	2	3	4	5
INVERSION	\$ 19.454,16	\$ 19.454,16	\$ 19.454,16	\$ 19.454,16	\$ 19.454,16
RENTABILIDAD SOBRE INVERSION					
Años	1	2	3	4	5
	\$ (0,01)	\$ 0,28	\$ 0,42	\$ 0,54	\$ 0,72

El rendimiento a la inversión es de - \$0,01 el primer año, \$0,28 el segundo año, \$0,42 el tercer año, \$0,54 el cuarto año y \$0,72 el quinto año.

Rendimiento sobre activo (ROA)

Tabla 72 - Rendimiento sobre activo (ROA)

Años	1	2	3	4	5
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ (188,82)	\$ 8.260,83	\$ 12.245,00	\$ 15.755,44	\$ 21.271,73
Años	1	2	3	4	5
TOTAL ACTIVO	\$ 18.056,67	\$ 22.123,26	\$ 28.678,33	\$ 37.391,20	\$ 49.573,34
RENDIMIENTOS SOBRE ACTIVOS					
Años	1	2	3	4	5
	\$ (0,01)	\$ 0,37	\$ 0,43	\$ 0,42	\$ 0,43

El rendimiento sobre activos es de -\$0,01 el primer año, \$0,37 el segundo año, \$0,43 el tercer año, \$0,42 el cuarto año y \$0,43 el quinto año.

Rendimiento sobre patrimonio (ROE)

Tabla 73 - Rendimiento sobre patrimonio (ROE)

Inicial	1	2	3	4	5
UTILIDAD NETA	\$ (125,19)	\$ 5.476,93	\$ 8.118,43	\$ 10.445,85	\$ 14.103,16
Inicial	1	2	3	4	5
PATRIMONIO	\$ 11.428,97	\$ 16.905,90	\$ 25.024,33	\$ 35.470,19	\$ 49.573,34
RENDIMIENTOS SOBRE PATRIMONIO					
Inicial	1	2	3	4	5
	\$ (0,01)	\$ 0,32	\$ 0,32	\$ 0,29	\$ 0,28

El rendimiento sobre patrimonio es de -\$0,01 el primer año, \$0,32 el segundo año, \$0,32 el tercer año, \$0,29 el cuarto año y \$0,28 el quinto año; lo que quiere decir que tiene una tasa de crecimiento positivo de las ganancias de la empresa a partir del año 2 y a partir del año 3 hay un leve decrecimiento.

9.10. VALUACIÓN

Tabla 74 - Flujos de efectivo

AÑOS	1	2	3	4	5
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS E INTERESES	\$ (188,82)	\$ 8.260,83	\$ 12.245,00	\$ 15.755,44	\$ 21.271,73
	\$ (125,19)	\$ 5.476,93	\$ 8.118,43	\$ 10.445,85	\$ 14.103,16
DEPRECIACION	\$ 2.198,75	\$ 2.198,75	\$ 2.198,75	\$ 1.365,42	\$ 1.365,42
AMORTIZACION	\$ 1.272,30	\$ 1.410,34	\$ 1.563,36	\$ 1.732,99	\$ 1.921,02
	\$ 801,26	\$ 6.265,34	\$ 8.753,82	\$ 10.078,28	\$ 13.547,56
VARIACION EN CAPITAL DE TRABAJO	\$ 7.327,71	\$ 6.539,30	\$ 5.903,91	\$ 6.271,48	\$ 6.827,08
GASTOS DE CAPITAL					
FLUJOS	\$ (6.526,44)	\$ (273,96)	\$ 2.849,91	\$ 3.806,80	\$ 6.720,48

Los flujos de efectivo proyectados son: -\$6.526,44 el primer año, -\$273,96 el segundo año, \$2.849,9 el tercer año, \$3.806,80 el cuarto año y \$6.720,48 el quinto año; lo que quiere decir que el valor de los bienes de la empresa van a aumentar desde el tercer año.

10. PROPUESTA DE NEGOCIO

10.1. FINANCIAMIENTO DESEADO

La inversión deseada para poner en marcha CuteCakes & Cute Moments es de \$19.954,16; que están contemplados como:

Tabla 75 - Financiamiento deseado

Capital S.A.	\$ 800,00
Activos fijos	\$ 16.154,16
Capital de trabajo (caja)	\$ 2.500,00
TOTAL INVERSION	\$ 19.454,16

10.2. ESTRUCTURA DE CAPITAL Y DEUDA

El capital que se requiere será 59% propio y 41% externo, el capital propio será aportado por dos accionistas es decir \$11.554,16 y \$7.900 mediante un crédito.

Tabla 76 - Financiamiento

	% FINANCIAMIENTO	VALOR	% TASA DE OPORTUNIDAD
PROPIO	59%	\$ 11.554,16	5,50%
EXTERNO (PRESTAMO)	41%	\$ 7.900,00	11%

A continuación se detalla la tabla de amortización del crédito que se va a realizar de \$7.900 dólares.

Tabla 77 - Tabla de amortización

AÑO	SALDO INICIAL	CUOTA	INTERES	AMORTIZACION	SALDO FINAL
1	\$ 7.900,00	\$ 2.129,45	\$ 857,15	\$ 1.272,30	\$ 6.627,70
2	\$ 6.627,70	\$ 2.129,45	\$ 719,11	\$ 1.410,34	\$ 5.217,36
3	\$ 5.217,36	\$ 2.129,45	\$ 566,08	\$ 1.563,36	\$ 3.654,00
4	\$ 3.654,00	\$ 2.129,45	\$ 396,46	\$ 1.732,99	\$ 1.921,02
5	\$ 1.921,02	\$ 2.129,45	\$ 208,43	\$ 1.921,02	\$ 0,00

10.3. CAPITALIZACIÓN

El capital accionario que representa el 59% de la inversión será aportado por la dueña del negocio y el 41% se obtendrá mediante un crédito. Como se muestra en la tabla 84.

10.4. USO DE FONDOS

La inversión necesaria para poner en marcha el negocio es de \$19.954,16 dólares, mismos que cubren valores de capital de \$800 dólares por ser sociedad anónima, activos fijos y capital de trabajo que son detallados a continuación:

Activos fijos

Tabla 78 - Activos Fijos

ACTIVOS FIJOS	VALOR
Muebles y enseres	\$ 4.478,07
Equipos de oficina	\$ 1.955,00
Equipo de computación	\$ 2.500,00
Herramientas	\$ 2.861,09
Equipos cocina	\$ 4.360,00
TOTAL ACTIVOS FIJOS	\$ 16.154,16

Capital de trabajo

Activo corriente	\$ 13.955,41
Pasivo corriente	\$ 6.627,70
Total capital de trabajo	\$ 7.327,71

10.5. RETORNO PARA EL INVERSIONISTA

VAN

0.1553 | IOP

Tabla 79 - Flujo de fondos proyectado

	5	4	3	2	1	0
AÑOS	0	1	2	3	4	5
(=) FLUJO DE FONDOS DEL PROYECTO	\$ (11.554,16)	\$ 801,26	\$ 6.265,34	\$ 8.753,82	\$ 10.078,28	\$ 13.547,56

VAN \$ (11.554,16) \$ 693,53 \$ 4.693,81 \$ 5.676,35 \$ 5.656,51 \$ 6.581,33

VAN \$ 11.747,37

Se determina que el proyecto de inversión tiene un VAN positivo por lo cual muestra que el proyecto es rentable.

Tasa interna de retorno

$$TIR = d_2 - VAN_2 \quad [(d_2 - d_1) / ((VAN_{N2} - VAN_1))]$$

Tabla 80 - Cálculo de la TIR

AÑOS	FLUJOS NETOS DEL PROYECTO	TASA 0.1689	TASA 0,1274
0	\$ (11.554,16)	\$ (11.554,16)	\$ (11.554,16)
1	\$ 801,26	\$ 693,53	\$ 710,13
2	\$ 6.265,34	\$ 4.693,81	\$ 4.921,13
3	\$ 8.753,82	\$ 5.676,35	\$ 6.093,67

4	\$ 10.078,28	\$ 5.656,51	\$ 6.217,67
5	\$ 13.547,56	\$ 6.581,33	\$ 7.407,35
	VAN	\$ 11.747,37	\$ 13.795,79

$$0,1553 \quad 11747,37319 \quad \frac{0,0270}{-2048,418413}$$

$$\text{TIR} = -11747,21785 \quad (0,0000131809)$$

$$\text{TIR} = 15\%$$

De acuerdo al cálculo del TIR se determina un 15% para la propuesta, superando así la tasa de descuento a la que fue evaluada 11%; por lo tanto se confirma la rentabilidad del proyecto.

11. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

11.1. CONCLUSIONES

- En el Ecuador la mayor producción se encuentra en el sector de alimentos y bebidas es decir el 6.81% de incremento anual en promedio, el negocio al ser parte de este sector se ve beneficiado ya que cuenta con gran oportunidad de crecimiento.

- Nivel bajo de competencia en el negocio de los cupcakes, y los que se dedican a satisfacer a esta necesidad se enfocan al nivel socioeconómico bajo y medio y no proporcionan los mismos beneficios que CuteCakes & CuteMoments lo hace.
- Mediante el estudio de mercado se pudo cerciorar que en la ciudad de Ibarra existe un porcentaje significativo de personas que consumen frecuentemente postres y existe un mercado potencial para los cupcakes.
- Hoy en día la sociedad tiene tendencia a cuidar de su salud por esta razón consumen alimentos bajos en grasas y calorías, por lo que los cupcakes hechos con harina sin gluten y endulzados con stevia se adaptan a esta tendencia.
- La propuesta de negocio de CuteCake & CuteMoments es viable ya que muestra flujos de efectivo positivos en el escenario ideal y optimista.
- El TIR de 15% es más alto que la tasa de interés del mercado de 11% por lo que es viable invertir en este negocio.

11.2. RECOMENDACIONES

- Se recomienda poner en marcha este negocio ya que se encuentra en el sector de alimentos y bebidas el cual muestra un promedio de 6.81% de incremento anual.
- Se recomienda realizar frecuentemente estudios de mercado ya que el producto es fácil de imitar.

- Aprovechar la especialización de los cupcakes tanto en sabor como en diseño para crear diferenciación entre la competencia.
- Promover la cultura saludable no únicamente al momento de servirse las tres comidas diarias sino también al momento de consumir postres mediante de la realización de campañas publicitarias.
- Poner en marcha cada una de las estrategias de marketing para poder cumplir las cuotas de ventas.
- Invertir en este proyecto de producción y ventas de cupcakes sanos y personalizados ya que TIR es superior a la tasa de interés que proporcionan las entidades financieras que es del 11%

Referencias

Alarcón, J., & Ramírez, L. (2013). *Cupcakes al gourmet*. Colombia: Pereira.

Baldeón, G. (2008). Subsidio a la harina.

Baldeón, G. (09 de Marzo de 2008). Subsidio a la harina vuelve a manejarse con los molineros. *Diario El Universo*, pág. s.p.

Banco Central del Ecuador. (2014). *PIB Sector Alimentos y Bebidas: BCE*.

Recuperado el 2015 de Abril de 14, de sitio web de BCE:

<http://www.bce.fin.ec>

- Banco Central del Ecuador. (2014). *PIB Sector Panificación: BCE*. Recuperado el 15 de Abril de 2014, de sitio web de BCE: <http://www.bce.fin.ec>
- Banco Nacional de Fomento. (2014). *24 millones de dólares, invierte el BNF para promover el programa "RENOVA – PANADERÍA" : BNF*. Recuperado el 15 de 02 de 2015, de sitio web de BNF: www.bnf.fin.ec
- Castro, R. (15 de Abril de 2014). El presidente Rafael Correa ha anunciado que a partir del 2016 se eliminará el subsidio al gas. *El Ecuatoriano*, pág. 15.
- CIP. (2011). *Desempeño ambiental y buenas prácticas ambientales: CIP*. Recuperado el 19 de 09 de 2015, de sitio web de CIP: www.cip.org.ec
- Correa, R. (2012). *Inversión en Ciencia y tecnología*. Quito.
- CPC. (2014). *Clasificación Central de Productos: Compras Públicas*. Recuperado el 2014 de Marzo de 14, de sitio web de Compras Públicas: www.compraspublicas.gob.ec
- Del Pozo, H. (2010). Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversión. *Registro Oficial* (pág. 3). Quito: Asamblea Nacional.
- Dererechosecuador. (2013). *Ley de compañías; Sociedad anónima:Dererechosecuador*. Recuperado el 30 de Noviembre de 2014, de sitio web de Dererechosecuador: www.derechoecuador.com
- Dvoski, R. (2004). Fundamentos de Marketing. En R. Dvoski, *Fundamentos de Marketing: teoría y experiencia* (pág. 180). Argentina.
- Ecos Travel. (2014). *Ibarra-Ecuador: Ecos Travel*. Recuperado el 13 de septiembre de 2015, de sitio web de Ecos Travel: www.ecostravel.com

Ecuador en Cifras. (2014). *Índices de Volumen Físico de los Productos de Panadería: Ecuador en Cifras*. Recuperado el 14 de Marzo de 2014, de sitio web de Ecuador en Cifras: www.ecuadorencifras.gob.ec

Ecuador Legal. (junio de 2013). *Beneficios Sociales del trabajador Ecuatoriano: Ecuador Legal*. Recuperado el 18 de octubre de 2015, de sitio web de Ecuador Legal: www.ecuadorlegalonline.com/

El Comercio. (16 de Marzo de 2015). *Desempleo cayó en Ecuador al 3,84% en marzo: El Comercio*. Recuperado el 12 de Febrero de 2014, de sitio web de El Comercio: <http://www.elcomercio.com/actualidad>

El Pleno del comité de Comercio Exterior. (2015). *Resolución N° 001-2015*. Quito.

Facebook. (2015). *Información: Cupcakes Dulce Rocío*. Recuperado el 10 de Marzo de 2015, de Cupcakes Dulce Rocío: www.facebook.com

Facebook. (2015). *Información: Cupcakes y postres*. Recuperado el 10 de Marzo de 2015, de facebook de Cupcakes y postres: www.facebook.com

Facebook. (2015). *Información: De Gloria*. Recuperado el 10 de Marzo de 2015, de De Gloria: www.facebook.com

Facebook. (2015). *Información: Sweet Sensation Cake*. Recuperado el 10 de Marzo de 2015, de facebook de Sweet Sensation Cake: www.facebook.com

Fred, D. (2003). 5 Fuerzas de Porter. En D. Fred, *Conceptos de Administración Estratégica* (págs. 98-101). Mexico: Person Educación.

Gómez, Leonardo. (2013). El cupcake da paso a nuevas microempresas. *Revista Líderes*, s.n.

- Google Maps: Centro de la ciudad de Ibarra.* (2015). Recuperado el 20 de Junio de 2015, de sitio web de Google Maps: www.maps.google.com.ec
- Griffin, R. (2011). Estrategias Genéricas de Porter. En R. Griffin, *Administración* (pág. 248). Mexico: Cengage Learning Editores .
- INEC. (2010). *Fascículo Provincial Imbabura: Ecuador en Cifras.* Recuperado el 13 de septiembre de 2015, de sitio web de: INEC: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/>
- INEC. (2010). *Segmentación Demográfica por Género.* Recuperado el 2015 de Enero de 28, de sitio web de INEC: www.inec.gob.ec
- INEC. (2013). *Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico: INEC.* Recuperado el 22 de Mayo de 2015, de sitio web de INEC: www.ecuadorencifras.gob.ec
- INEC. (2013). *Inflación al Productor: INEC.* Recuperado el 15 de Abril de 2014, de sitio web de INEC: www.ecuadorencifras.gob.ec
- INEC. (2013). *Inflación Anual: INEC.* Recuperado el 12 de Febrero de 2014, de sitio web de INEC: www.inec.gob.ec/estadisticas
- INEC. (2014). *Clasificación Industrial Internacional Uniforme: INEC.* Recuperado el 14 de Abril de 2014, de sitio web de INEC: www.inec.gob.ec/estadisticas
- Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual. (1998). *Concepto de IEPI: IEPI.* Recuperado el Junio de 13 de 2015, de sitio web de IEPI: www.propiedadintelectual.gob.ec/la-institucion

- Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). Estrategia de Marketing concentrada en el cliente. En P. Kotler, & G. Armstrong, *Fundamentos de Marketing* (pág. 39). Mexico: Pearson Educación.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). Fijación de Precios. En K. Philip, & A. Gary, *Fundamentos de Marketing* (pág. 290). Mexico: Pearson Educación.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). Fijación de precios por descremado. En P. Kotler, & G. Armstrong, *Fundamentos de Marketing* (pág. 275). Mexico: Pearson Educación.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de Marketing*. Mexico: Pearson Educación.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). Ventas y utilidades a lo largo de la vida del producto, desde su concepción hasta su desaparición. En P. Kotler, & G. Armstrong, *Fundamentos de Marketing* (pág. 251). Mexico: Pearson Educación.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). Estrategia de ciclo de vida del producto. En P. Kotler, & G. Armstrong, *Fundamentos de Marketing* (pág. 250). Mexico: Pearson Educación.
- Kotler, P., & Keller, . L. (2006). Estrategia de Diferenciación. En P. Kotler, & . L. Keller, *Dirección de Marketing* (pág. 318). Mexico: Pearson Educación.
- Malhotra, N. (2004). Definición de Investigación de Mercados. En N. Malhotra, *Investigación de mercados* (pág. 6). Mexico: Person Educación.
- Malhotra, N. (2004). Definición de muestreo por conveniencia. En N. Malhotra, *Investigación de Mercados* (pág. 321). Mexico: Person Educación.

- Malhotra, N. (2004). Investigación Cuantitativa. En N. Malhotra, *Investigación de Mercados* (pág. 166). Mexico: Person Educación.
- Ministerio de Salud Pública. (2013). *Reglamento de Etiquetado permitirá seleccionar alimentos saludables: Ministerio de Salud Pública*. Recuperado el 10 de 09 de 2015, de sitio web de Ministerio de Salud Pública: www.salud.gob.ec
- ProEcuador. (2013). *Guía Legal para Inversiones Ecuador: ProEcuador*. Recuperado el 06 de 13 de 2015, de sitio web de ProEcuador: [/www.proecuador.gob.ec/guia-inversiones](http://www.proecuador.gob.ec/guia-inversiones).
- ProEcuador. (28 de Abril de 2012). El movimiento de Tendencias Saludables en Alimentos y Bebidas: ProEcuador. Obtenido de ProEcuador Web site: <http://www.proecuador.gob.ec>
- ProEcuador. (2014). Oportunidades para Invertir. Ecuador: ProEcuador.
- ProEcuador. (28 de Abril de 2012). El movimiento de Tendencias Saludables en Alimentos y Bebidas: ProEcuador. Obtenido de ProEcuador Web site: <http://www.proecuador.gob.ec>
- Superintendencia de Compañías. (s.a). *Constitución de una empresa: Superintendencia de Compañías*. Recuperado el 13 de Junio de 2015, de sitio web de Superintendencia de Compañías: www.supercias.gob.ec
- Ulgalde, J. (1979). Diagrama de Gantt. En J. Ulgalde, *Programación de Operaciones* (pág. 105). San José, Costa Rica: Editorial Universidad Estatal a Distancia.
- Universidad de las Américas. (2013). *Desarrollo guía de negocio*. Quito: Universidad de las Américas.
- Ulgalde, J. (s.f.). Programacion de Programaciones.

Villacis, B. (2010). *3 de cada 10 ecuatorianos utilizan Internet, en dos años la cifra aumento en más de medio millón de personas:Ecuador cuenta con el INEC*. Recuperado el 10 de 09 de 2015, de Ecuador cuenta con el INEC: www.inec.gob.ec

Widrich, L. (2007). *Teoría del color: Geek the Planet* . Recuperado el 04 de 10 de 2015, de sitio web de Geek the Planet : <http://geektheplanet.net>

Anexos

Anexo1- Modelo de encuesta

ENCUESTA

Buenos días soy estudiante de la Universidad de las Américas, me encuentro realizando un estudio de la factibilidad para la introducción de una tienda de cupcakes para lo cual solicito su gentil colaboración llenando la siguiente encuesta.

1. ¿Si hablamos de postres, cuál es el que más consume?

- Helado
- Pastel
- Donas
- Cupcakes
- Otros: _____

2. ¿Con qué frecuencia consume el postre antes mencionado?

- De dos a cinco veces por semana
- Una vez a la semana
- Una vez cada 15 días
- Una vez al mes
- Otros: _____

**3. ¿Qué sabor es de su preferencia al momento de consumir un postre?
Enumere del 1 al 5 siendo el 1 el sabor de su mayor preferencia y 5 de menor preferencia**

- Fresa
- Vainilla
- Chocolate
- Naranja
- Coco

4. ¿Ha probado los cupcakes?

- Si
- No
- Solo he escuchado que existen

5. **¿Estaría dispuesto a comprar y/o consumir cupcakes exclusivos y personalizados con harina sin gluten endulzado con stevia?**

- Si
- No

6. **¿Conoce alguna tienda donde vendan cupcakes?**

- Si
 - No
- Cuál? _____

7. **¿Le gustaría personalizar su cupcake en el momento de comprar?**

- Si
- No

8. **¿Dónde preferiría comprar un cupcake?**

- En un local
- Por internet
- Otros: _____

9. **¿Cuánto tiempo estaría dispuesto a esperar hasta que le sirvan un cupcake exclusivo y personalizado en ese momento hechos con harina sin gluten y endulzado con stevia?**

- Menos de 15 minutos
- De 15 a 20 min
- De 25 a 30 min
- De 35 a 40 min
- Otro: _____

10. **¿Con qué bebida le gustaría acompañar su cupcake?**

- Infusiones
- Cafes
- Helado
- Yogurt
- Leche
- Batidos
- Jugos Naturales
- Té helado
- Otros: _____

11. **¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un cupcake de las**

características que se muestran en la foto



- 1, 50
- 1,75
- 2,00 o

más

12. ¿En qué ocasión compraría o consumiría un cupcake exclusivo y personalizado en ese momento hechos con harina sin gluten y endulzado con stevia?

- Solo en fechas especiales
- En cualquier momento
- Otro:

13. ¿Cómo le gustaría enterarse de las promociones y nuevos sabores de cupcakes?

- Vía mail
- Volantes
- Página Web
- Redes sociales
- Visitando el local
- Radio
- Otros:

14. ¿Le gustaría recibir asesoría de un experto en cupcakes antes de realizar su pedido?

- Si
- No
- Me es indiferente

15. ¿Dónde cree que debería estar ubicado?

- Centro Comercial
- Norte
- Centro
- Sur
- Otros:

Género

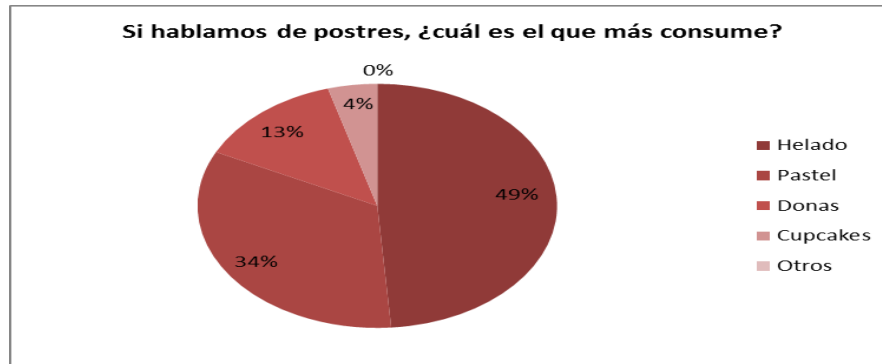
- Masculino
- Femenino

Muchas gracias por su

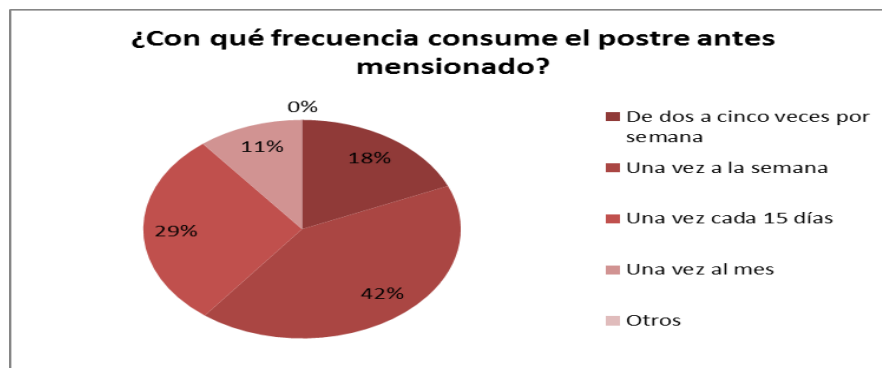
colaboración!

Anexo 2- TABULACIÓN DE PREGUNTAS

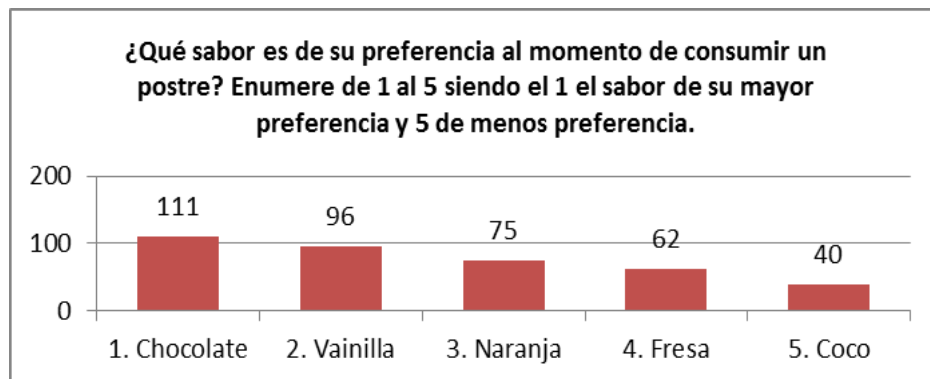
1.- Si hablamos de postres, ¿cuál es el que más consume?



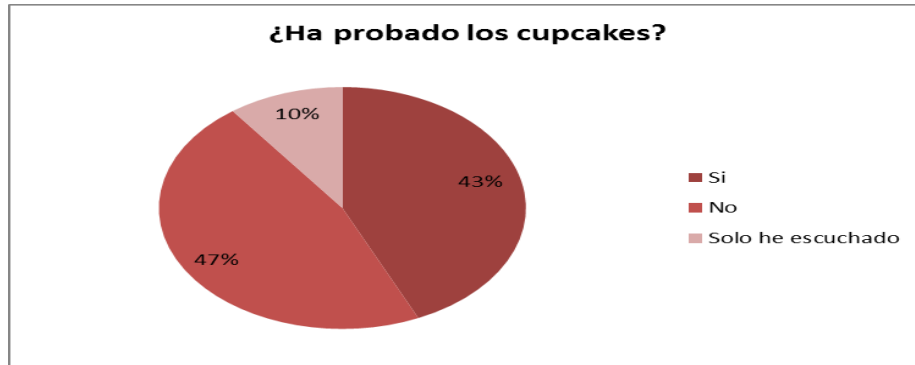
2.- ¿Con qué frecuencia consume el postre antes mencionado?



3.- ¿Qué sabor es de su preferencia al momento de consumir un postre? Enumere de 1 al 5 siendo el 1 el sabor de su mayor preferencia y 5 de menos preferencia.



4.- ¿Ha probado los cupcakes?



5.- ¿Estaría dispuesto a comprar y/o consumir cupcakes exclusivo y personalizados con harina sin gluten endulzado con stevia?

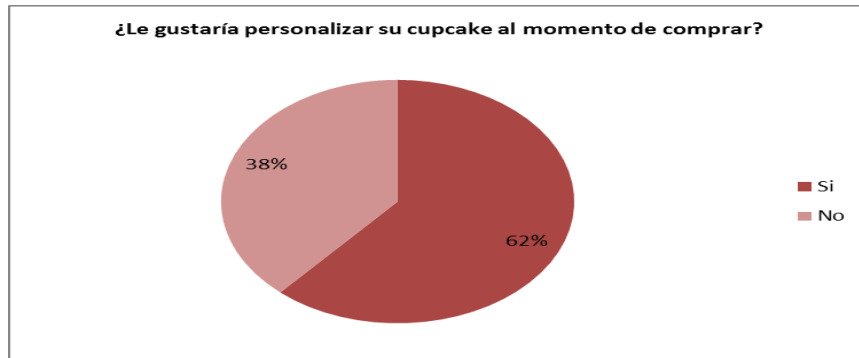


6.- ¿Conoce alguna tienda donde vendan cupcakes?



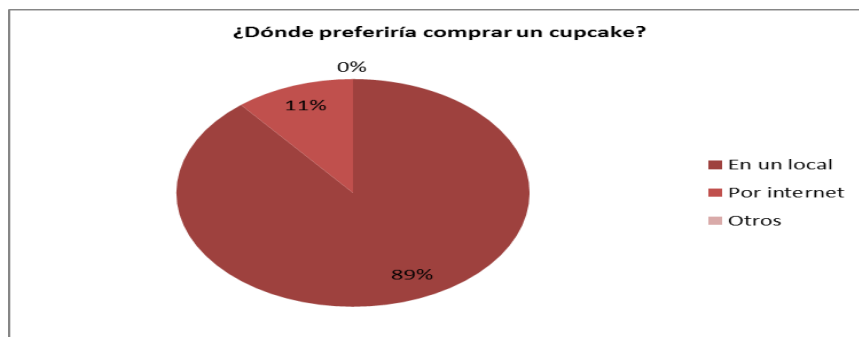
7.- ¿Le

gustaría



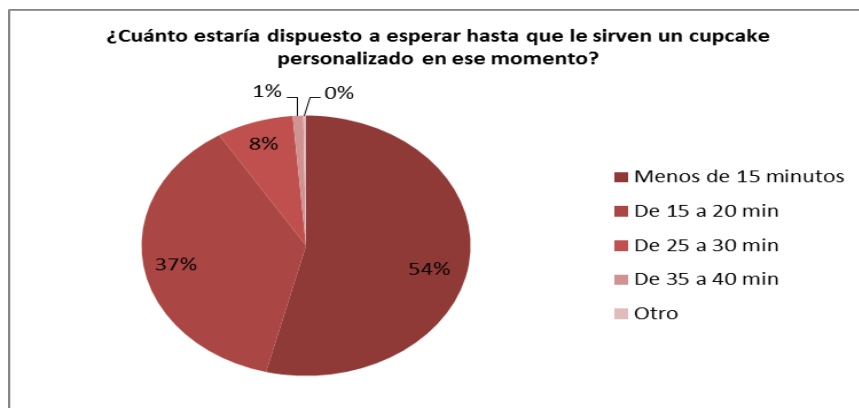
personalizar su cupcake al momento de comprar?

8.- ¿Dónde preferiría comprar un cupcake?



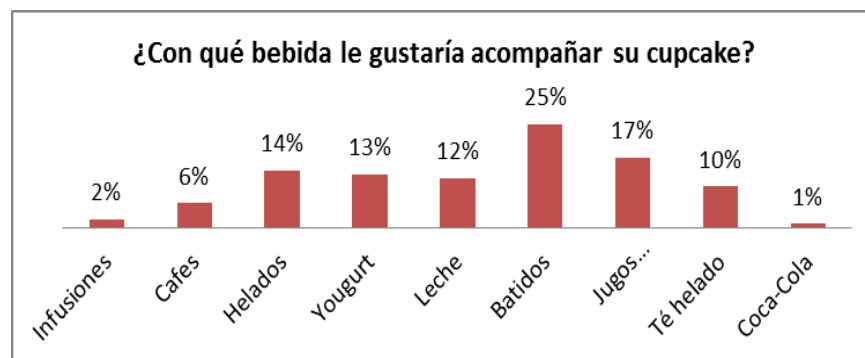
9.-
estaría

¿Cuánto



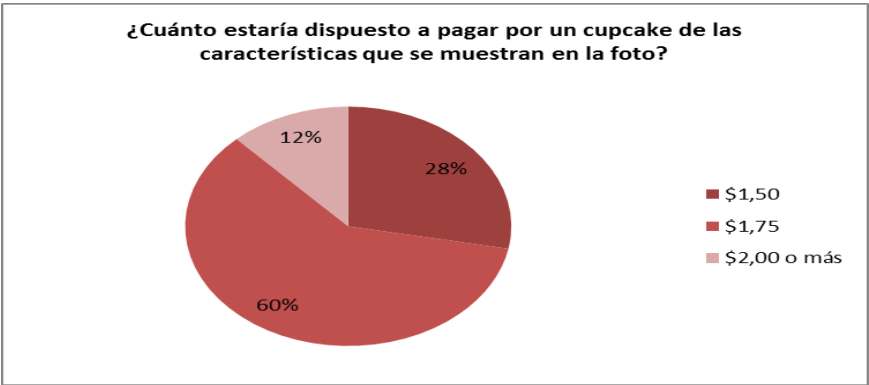
dispuesto a esperar hasta que le sirven un cupcake exclusivo y personalizado en ese momento hechos con harina sin gluten y endulzado con stevia?

10.- ¿Con qué bebida le gustaría acompañar su cupcake?



11.- ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un cupcake de las características que se muestran en la foto?

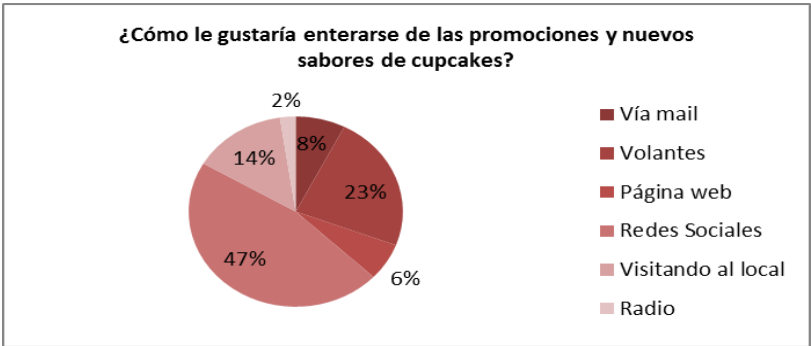




12.- ¿En qué ocasión compraría o consumiría un cupcake exclusivo y personalizado en ese momento hechos con harina sin gluten y endulzado con stevia?



13.- ¿Cómo le gustaría enterarse de las promociones y nuevos sabores de cupcakes?



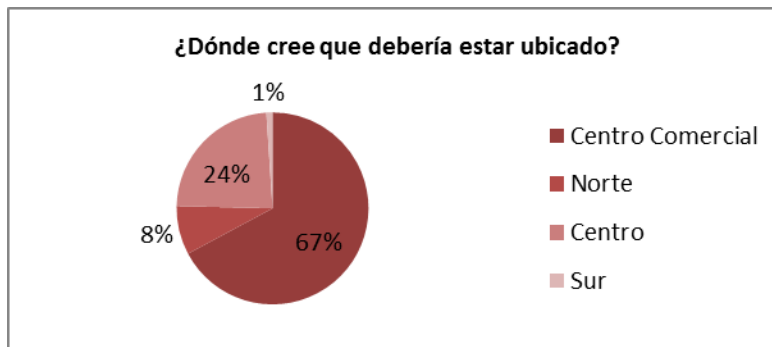
14.- ¿Le gustaría recibir asesoría de un experto en cupcakes antes de realizar su pedido?



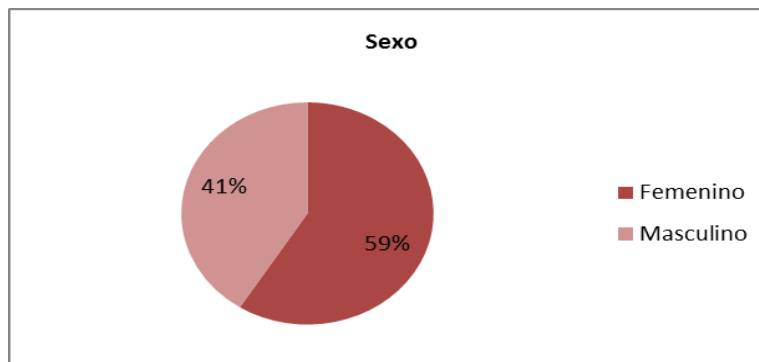
15.-

¿Dónde

creo que debería estar ubicado?



Sexo



Anexo3- Costo cupcakes

		PRESUPUESTO MATERIA PRIMA					
		Cantidad en gramos de la materia	Cantidad Necesaria para producir	Cantidad a comprar en unidades	Cantidad a comprar en unidades	Precio	Total
MP	Harina sin gluten gr	100.000	48.950	0,49	1	\$ 22,00	\$ 11,00
INSUMO	Stevia gr	1.000	48.950	48,95	49	\$ 7,00	\$ 343,00
MP	Huevos	30	890	29,67	30	\$ 2,45	\$ 73,50
MP	Mantequilla gr	100.000	48.950	0,49	1	\$ 3,00	\$ 1,50
INSUMO	Esencias litros	1.000	4.450	4,45	5	\$ 5,50	\$ 27,50
MP	Leche litros	1.000	14.833	14,83	15	\$ 0,45	\$ 6,75
INSUMO	Colorante Vegetal litros	1.000	890	0,89	1	\$ 5,50	\$ 5,50
MP	Sal	100.000	534	0,01	1	\$ 4,50	\$ 2,25
DECORADO							
INSUMO	Topping gramos	500	890	1,78	2	\$ 2,59	\$ 5,18
INSUMO	Pasta de decoración	500	890	1,78	2	\$ 5,30	\$ 10,60
INSUMO	Stevia	1.000	24.327	24,33	25	\$ 7,00	\$ 175,00
INSUMO	Crema Chantilly	500	8.900	17,80	18	\$ 2,59	\$ 46,62
MP	Leche	1.000	17.800	17,80	18	\$ 0,45	\$ 8,10
CIF	Servilletas	100	3.560	35,60	36	\$ 2,00	\$ 72,00
CIF	Moldes Cupcake (pirutina)	1.000	3.560	3,56	4	\$ 29,99	\$ 119,96
CIF	Desechables	1	3.560	3.560,00	3.560	\$ 0,04	\$ 142,40
CIF	Cajas	6	989	164,83	165	\$ 0,15	\$ 24,75
			0				\$ -
							\$ 1.075,61
						Por cupcake	\$ 0,30

CONSUMO			
Cantidad comprada en gramos	Consumo	Excedente de cantidad de materia prima	Valor Excedente en USD
50.000	48.950	1.050	\$ 0,41
49.000	48.950	50	\$ 0,35
900	890	10	\$ 0,80
50.000	48.950	1.050	\$ 4,41
5.000	4.450	550	\$ 3,03
15.000	14.833	167	\$ 0,07
1.000	890	110	\$ 0,61
50.000	534	49.466	\$ 2,23
1.000	890	110	\$ 1,06
1.000	890	110	\$ 1,17
25.000	24.327	673	\$ 4,71
9.000	8.900	100	\$ 0,52
18.000	17.800	200	\$ 0,09
3.600	3.560	40	\$ 0,27
4.000	3.560	440	\$ 13,20
3.560	3.560	0	\$ -
990	989	1	\$ 0,15
0	0	0	\$ -
			\$ 33,06
		DESPERDICIO	3%

Anexo4 – Costo bebidas

3.168	Valor individual	CANTIDAD DE BEBIDA QUE PRODUCE	COSTO UNITARIO MATERIAL	CANTIDAD REQUERIDA PARA PRODUCIR	TOTALCOMPRA
LECHE	0,45	4	0,113	792	\$ 356,40
FRUTA	1,00	6	0,167	528	\$ 528,00
HELADO	1,00	10	0,100	317	\$ 316,80
YUGURTH	1,00	5	0,200	634	\$ 633,60
LECHE	0,45	4	0,113	792	\$ 356,40
TE HELADO	0,85	1	0,850	3168	\$ 2.692,80
CAFÉ	7,00	75	0,093	42	\$ 295,68
AROMATICAS	1,00	30	0,033	106	\$ 105,60
STEVIA	7,00	100	0,070	32	\$ 221,76
				SUMAN	\$ 5.507,04
				PROMEDIO	\$ 612
			CANTIDAD DE BEBIDAS		3.168
				COSTO PROMEDIO MATERIA PARA ELABORACION BEBIDAS	0,19

Anexo5 – Despeje de fórmula capacidad instalada

$D = ((\text{Capacidad utilizada} - \text{tiempo asignado}) / \text{capacidad instalada} * 100)$

Capacidad instalada	168
Capacidad utilizada	77
tiempo asignado	8
D=	41%

Donde

Capacidad instalada= días de la semana*horas diarias

Días= 7

Horas= 24

Capacidad instalada= 168

Capacidad Utilizada=días trabajados*horas trabajadas

Días trabajados= 7

Horas trabajadas= 11

Capacidad Utilizada= 77

Tiempo asignado= horas trabajados por cada empleado

Tiempo asignado= 8

Anexo6- Requisitos según el SRI para el funcionamiento de panaderías y afines.

Registro Único de Contribuyentes

El Registro Único de Contribuyentes (RUC) es el punto de partida para el proceso de administración tributaria. El RUC constituye el número de identificación de todas las personas naturales y sociedades que sean sujetos de obligaciones tributarias, quienes tienen dos obligaciones iniciales con el Servicio de Rentas Internas:

- a. Obtener el Registro Único de Contribuyentes, documento único que le califica para poder efectuar transacciones comerciales en forma legal. Los contribuyentes deben inscribirse en el RUC dentro de los treinta días hábiles siguientes a su inicio de actividades.

- b. Actualizar el RUC por cualquier cambio producido en los datos originales contenidos en éste. El contribuyente deberá realizar esta actualización dentro de los treinta días hábiles siguiente de ocurrido el hecho que produjo el cambio.

Todos los trámites relacionados con el Registro Único de Contribuyentes se realizan en las oficinas del Servicio de Rentas Internas.

Permiso de Funcionamiento

El Permiso de Funcionamiento expide el Ministerio de Salud Pública a través de la Dirección Provincial de Salud y el Departamento de Control Sanitario de Pichincha. Este permiso es otorgado luego de un control previo de los insumos alimenticios utilizados en la elaboración de las comidas y de la planta donde se realiza la preparación de las mismas.

Permiso Sanitario

El Permiso Sanitario es emitido por el Ministerio de Salud Pública por medio de la Dirección General de Salud, en el cual consta el número de registro sanitario.

Inspección y Certificación de Establecimientos

La Inspección y Certificación de Establecimientos es emitida por la Dirección Provincial de Salud en el Departamento de Control Sanitario. Cabe indicar que es indispensable presentar el Permiso de Funcionamiento y el Certificado de Registro Sanitario.

Patente Municipal

El Art. 382 de la Ley de Régimen Municipal establece la obligatoriedad de obtener la patente y por consiguiente, el pago del impuesto (Art. 381), para todos los comerciantes e industriales que funcionan dentro de los límites del Distrito Metropolitano, así como los que ejerzan cualquier actividad económica.

La patente anual se obtendrá dentro de los treinta días siguientes al final del mes en que se inician las actividades y durante enero de cada año.

Por el ejercicio de las actividades se pagará un impuesto mensual, cuya cuantía está determinada en proporción a la naturaleza, valores y ubicación del negocio.

Registro de Funcionamiento

El registro de funcionamiento es otorgado por el Ministerio de Turismo. Los requisitos y formalidades para el registro son las siguientes:

- Copia certificada de la escritura de Constitución, aumento de Capital o reforma de Estatutos, tratándose de personas jurídicas.
- Nombramiento del representante Legal, debidamente inscrito en la Oficina del Registro Mercantil, tratándose de personas jurídicas.
- Copia del Registro Único de Contribuyentes (RUC).
- Fotocopia de cédula de identidad, según sea la Persona Natural Ecuatoriana o extranjera.
- Fotocopia del Contrato de compra venta del establecimiento, en caso de cambio de propietario CON LA AUTORIZACIÓN DE UTILIZAR LA RAZÓN SOCIAL.
- Certificado del Instituto Ecuatoriano del Propiedad Intelectual (IEPPI), de no encontrarse registrada la razón social, Av. República y Av. Diego de Almagro (EDIF. FORUM 1er. Piso).
- Copia del Certificado de votación.
- Fotocopia del título de propiedad o contrato de arrendamiento del local, registrado en un juzgado del Inquilinato.
- Lista de Precios de los servicios ofertados (original y copia)

Número Patronal

El número patronal es otorgado por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS). Los requisitos son los siguientes

- Contratos de Trabajo inscritos en la Inspección de Trabajo.
- Cédula de Identidad del representante de la compañía.
- Registro Único de Contribuyentes (RUC) de la compañía.

Una vez obtenido el número patronal se debe proceder a afiliar a cada uno de los trabajadores.

Normas de control sanitario de establecimientos que preparan alimentos

De acuerdo a la ordenanza 2982, Registro Oficial # 150 de marzo de 1993 de la Dirección de Higiene Municipal, el propósito fundamental del control de los establecimientos que expenden alimentos es prevenir la contaminación y/o alteración de las comidas con agentes tóxicos a través de la práctica de normas de higiene adecuadas y de esta manera conservar su valor nutricional.

Los requisitos sanitarios generales comprende la higiene del personal, planta de la cocina industrial, alimentos, equipos y utensilios.

Anexo7 - Derechos y restricciones de accionistas e inversores

Naturaleza

Para efectos fiscales y tributarios esta compañía es una sociedad de capital

Capacidad

Para intervenir en la formación de una compañía anónima en calidad de promotor o fundador requiere de capacidad civil para contratar. Sin embargo, no podrán hacerlo entre cónyuges ni entre padres e hijos no emancipados.

Socios

La sociedad anónima requiere al menos de dos accionistas al momento de su constitución. En aquellas en que participen instituciones de derecho público o derecho privado con finalidad social, podrán constituirse o subsistir con un solo

accionista. Puede continuar funcionando con un solo accionista, sin que por ello incurra en causal de disolución.

Responsabilidad

Los accionistas responden únicamente por el monto de sus acciones.

Constitución

La compañía se constituirá mediante escritura pública que, previa Resolución aprobatoria de la Superintendencia de Compañías, será inscrita en el Registro Mercantil. La compañía se tendrá como existente y con personería jurídica desde el momento de dicha inscripción.

Capital

Está integrado con los aportes de los accionistas. Debe ser suscrito en su totalidad al momento de la celebración del contrato ante Notario Público y pagado por lo menos el veinte y cinco de cada acción y el saldo pagado en un máximo de dos años.

Capital autorizado

La compañía podrá establecerse con el capital autorizado que determine la escritura de constitución. No podrá exceder del doble del capital suscrito. La compañía podrá aceptar suscripciones y emitir acciones hasta el monto de sus acciones.

Capital mínimo

El monto mínimo de capital, será el que determine la Superintendencia de Compañías. (800,00 USD actualmente). El capital de las compañías debe expresarse en dólares de los Estados Unidos de América.

Aportaciones

Para la constitución del capital suscrito las aportaciones pueden ser en dinero o no, y en éste último caso, consistir en bienes muebles e inmuebles. No se puede aportar cosa mueble o inmueble que no corresponda al género de comercio de la compañía.

Aportaciones en especie

En los casos en que la aportación no fuere en numerario, en la escritura se hará constar el bien en que consista tal aportación, su valor y la transferencia de dominio que del mismo se haga a la compañía, así como las acciones a cambio de las especies aportadas. Los bienes aportados serán valuados y los informes, debidamente fundamentados, se incorporarán al contrato. En la constitución sucesiva los avalúos serán hechos por peritos designados por los promotores. Cuando se decida aceptar aportes en especie será indispensable contar con la mayoría de accionistas. En la constitución simultánea las especies aportadas serán valuadas por los fundadores o por los peritos por ellos designados. Los fundadores responderán solidariamente frente a la compañía y con relación a terceros por el valor asignado a las especies aportadas. En la designación de los

peritos y en la aprobación de los avalúos no podrán tomar parte los aportantes. Estas disposiciones, relativas a la verificación del aporte que no consista en numerario, no son aplicables cuando la compañía esté formada solo por los propietarios de ese aporte.

Percepción de utilidades

El certificado provisional y las acciones darán derecho al titular o accionistas a percibir dividendos en proporción a la parte pagada del capital suscrito a la fecha del balance.

Obligaciones

Las Compañías Anónimas pueden emitir obligaciones, esto es, títulos valor que crean una obligación a cargo de la compañía emisora. Las obligaciones son valores de corto, mediano y largo plazo, emitidas por compañías anónimas que reconocen o crean una deuda a cargo de las mismas; se encuentran inscritas en el Registro del Mercado de Valores y están representadas por títulos impresos en papel de seguridad, en serie, con numeración continua y sucesiva o anotaciones en cuenta.

Administración

Junta General.- La Junta General formada por los accionistas legalmente convocados y reunidos, es el órgano supremo de la compañía.

Junta General de Accionistas.- En nuestra legislación y de conformidad con nuestra Ley de Compañías, Art. 230, la Junta General formada por los accionistas, legalmente convocados y reunidos, es el órgano supremo de la compañía.

Atribuciones de la Junta General de Accionistas.- El Art. 231 de la Ley de Compañías establece que la Junta General tiene poderes para resolver todos los asuntos relativos a los negocios sociales y para tomar las decisiones que juzgue convenientes en defensa de la compañía.

Competencia de la junta general

1. Nombrar y remover a los miembros de los organismos administrativos de la compañía, comisarios, o cualquier otro personero o funcionario cuyo cargo hubiere sido creado por el estatuto, y designar o remover a los administradores, si en el estatuto no se confiere esta facultad a otro organismo.

2. Conocer anualmente las cuentas, el balance, los informes que le presentaren los administradores o directores y los comisarios acerca de los negocios sociales y dictar la resolución correspondiente. Igualmente conocerá los informes de auditoría externa en los casos que proceda. No podrán aprobarse ni el balance ni las cuentas si no hubiesen sido precedidos por el informe de los comisarios.

3. Fijar la retribución de los comisarios, administradores e integrantes de los organismos de administración y fiscalización, cuando no estuviere determinada en los estatutos o su señalamiento no corresponda a otro organismo o funcionario” (Derrechosecuador, 2013).

4. Resolver acerca de la distribución de los beneficios sociales.
5. Resolver acerca de la emisión de las partes beneficiarias y de las obligaciones,
6. Resolver acerca de la amortización de las acciones.
7. Acordar todas las modificaciones al contrato social; y,
8. Resolver acerca de la fusión, transformación, escisión, disolución y liquidación de la compañía, nombrar liquidadores, fijar el procedimiento para la liquidación, la retribución de los liquidadores y considerarlas cuentas de liquidación.

Clases de juntas generales

Las Juntas Generales de Accionistas son ordinarias o extraordinarias; adicionalmente pueden constituirse éstas como universales si concurre la totalidad del capital pagado.

Junta Ordinaria

El Art. 234 de la Ley de Compañías establece que las juntas generales ordinarias se reunirán por lo menos una vez al año, dentro de los tres meses posteriores a la finalización del ejercicio económico de la compañía, para conocer anualmente las cuentas, el balance los informes de administradores, directores y los comisarios, igualmente conocerá de los informes de auditoría externa. Adicionalmente resolverá acerca de la distribución de los beneficios sociales y fijará la retribución de los comisarios, administradores e integrantes de los organismos de administración y fiscalización, cuando no estuviere determinada en los estatutos o

su señalamiento no corresponda a otro organismo, y cualquier otro asunto del día, de acuerdo con la convocatoria. La Junta General Ordinaria podrá deliberar sobre la suspensión y remoción de los administradores y más miembros de los organismos de administración creados por el estatuto, aun cuando el asunto no figure en el orden del día.

Junta Extraordinaria de Accionistas

El Art. 238 de la Ley de Compañías establece como juntas extraordinarias aquellas que se reúnen en cualquier época, en el domicilio principal de la compañía, previa convocatoria para tratar los asuntos puntualizados en la convocatoria.

Junta Universal de Accionistas

El Art. 238 de la Ley de Compañías establece que la junta se entenderá convocada y quedará válidamente constituida en cualquier tiempo y en cualquier lugar, dentro del territorio nacional, para tratar cualquier asunto, siempre que esté presente todo el capital pagado, y los asistentes, quienes deberán suscribir el acta bajo sanción de nulidad, acepten por unanimidad la celebración de la Junta. Este tipo de Junta General es denominada Universal, por contar con la presencia de todo el capital pagado, y no requiere de una convocatoria por la prensa para su validez.

