



Universidad de Carabobo
Facultad de Ingeniería
Escuela de Ingeniería Industrial



**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE
PRODUCCIÓN DE CUPCAKES EN NAGUANAGUA, EDO. CARABOBO.**

Tutor: Ing. María Salama

Autor: Br. Milexa Mundaray

Naguanagua, Mayo de 2013



Universidad de Carabobo
Facultad de Ingeniería
Escuela de Ingeniería Industrial



PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE PRODUCCIÓN DE CUPCAKES EN NAGUANAGUA, EDO. CARABOBO.

Trabajo Especial de Grado presentado ante la Ilustre Universidad de Carabobo, para optar al
Título de Ingeniero Industrial

Tutor: Ing. María Salama

Autor: Br. Milexa Mundaray

Naguanagua, Mayo de 2013



Universidad de Carabobo
Facultad de Ingeniería
Escuela de Ingeniería Industrial



CERTIFICADO DE APROBACIÓN

Quienes suscriben, Miembros del Jurado designado por el Consejo de Escuela de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Carabobo, para examinar el Trabajo Especial de Grado titulado “Plan de negocios para la creación de una empresa de producción de cupcakes en Naguanagua Edo. Carabobo”, presentado por la Br. Milexa Mundaray C.I. 20.3158.450, a los fines de cumplir con el requisito académico exigido para optar al Título de Ingeniero Industrial, dejan constancia de lo siguiente:

1. Leído como fue dicho Trabajo Especial de Grado, por cada uno de los Miembros del Jurado, éste fijó el día jueves 23 de mayo de 2013, a las 11:00 am, para que el autor lo defendiera en forma pública, lo que éste hizo, en el Salón SDC, mediante un resumen oral de su contenido, luego de lo cual respondió satisfactoriamente a las preguntas que le fueron formuladas por el Jurado, todo ello conforme a lo dispuesto en el Reglamento del Trabajo Especial de Grado de la Universidad de Carabobo y a las Normas de elaboración de Trabajo Especial de Grado de la Facultad de Ingeniería de la misma Universidad.
2. Finalizada la defensa pública del Trabajo Especial de Grado, el Jurado decidió aprobarlo por considerar que se ajusta a lo dispuesto y exigido en el precitado Reglamento.

En fe de lo cual se levanta la presente acta, el 23 de mayo de 2013, dejándose también constancia de que actuó como Coordinador del Jurado el Tutor, Prof. María Salama.

Firma del Jurado Examinador

Prof. María Salama
Presidente del Jurado

Prof. Marisela Giraldo
Miembro del Jurado

Prof. Teodoro García
Miembro del Jurado

Agradecimientos

Es difícil expresar la inmensa gratitud que tengo hacia la vida que Dios me ha dado, quien me ha permitido evolucionar en todos los aspectos guiándome hacia cada una de las metas que me he trazado y poniendo en mi camino todo lo que necesito para alcanzarlas.

A mis padres a quienes amo con todo el corazón, quienes siempre me han brindado su apoyo incondicional y siempre me ayudaron a seguir cuando el camino se hacía difícil, llevándome hasta el final de mi meta. Significan todo para mí y son mi mayor ejemplo a seguir.

A toda mi familia, mis hermanos, mis sobrinos que durante el desarrollo de mi carrera me brindaron su apoyo y su cariño incondicional.

A la familia que Dios me dejó escoger, los Coquis-Salas, gracias por creer en mí, su apoyo incondicional y su amor.

A la profesora Ma. Angélica Salama, por darme su guía y por ser la mejor de las tutoras, tiene mi admiración personal y profesional.

A Eduardo Evies, gracias por tu amistad incondicional y tu paciencia, te quiero amigo.

A mis amigos, a los que están muy locos y los que no tanto, gracias por todas las experiencias vividas a lo largo de mi carrera.

Por último y no menos importante, a mis profesores a quienes debo mi crecimiento profesional, a Albita, Adriana y a todo el personal de la escuela de ingeniería industrial de la Universidad de Carabobo.

Dedicatoria

A mis padres, mis hermanos y mis sobrinos, este logro es para ustedes.

Los amo.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE TABLAS	9
ÍNDICE DE FIGURAS	12
RESUMEN	13
INTRODUCCIÓN	14
CAPÍTULO I	16
I.1. Planteamiento del problema.	16
I.2. Formulación del problema.	20
I.3. Objetivos de la investigación.	20
I.3.1. Objetivo General.....	20
I.3.2. Objetivos Específicos.	20
I.4. Justificación de la investigación.....	21
I.5 Alcance y limitaciones	22
CAPÍTULO II	23
2.1. Antecedentes de la Investigación.....	23
II.2. Bases Teóricas.....	25
II.3. Definición de términos básicos.	40
CAPÍTULO III	42
III.1. Nivel y diseño de la investigación.....	42
III.2. Población y muestra.	43
III.3. Fuentes y técnicas para la recolección de información.	43
III.4. Operacionalización de variables.....	44
III.5. Fases de la investigación.....	45
CAPÍTULO IV.....	46
IV.1. Direccionamiento Estratégico: Misión, Visión, Valores y Políticas de la empresa.....	46
IV.1.1. Nombre de la empresa.....	46
IV.1.2. Misión.....	46

IV.1.3. Visión.	47
IV.1.4. Valores.	47
IV.1.5. Políticas.	47
IV.2. Diagnóstico de la empresa.	48
IV.2.2. Análisis del entorno.	48
IV.2.3. Matriz DOFA.	57
IV.3. El Mercado.	58
IV.3.1. Definición del mercado: Perfil del cliente.	58
IV.3.2 Estimación de la demanda.	59
IV.3.3. Identificación de empresas competidoras.	61
VI.3.4. Factores claves del éxito.	62
IV.4. Las 4 P del mercado.	63
IV.4.1 Definición del producto que realizará la empresa.	63
IV.4.2. Precio del producto.	65
IV.4.3. Promoción.	66
IV.4.4. Distribución.	67
IV.5. Estudio técnico.	68
IV.5.1. Especificaciones técnicas del producto.	68
IV.5.2. Equipos y herramientas	68
IV.5.3. Materiales e insumos necesarios	73
IV.5.4. Recursos Humanos.	75
IV.5.5. Organigrama de la empresa.	77
IV.5.6. Descripción del proceso.	78
IV.5.7. Capacidad Instalada.	78
IV.5.8. Distribución en planta.	81
IV.5.9. Localización de la planta.	82
IV.6. MARCO LEGAL	84
IV.6.1. Ley orgánica del trabajo para trabajadores y trabajadoras.	84

IV.6.2. Ley de alimentación	87
IV.6.3. Registro de información fiscal.....	88
IV.6.4. Ley del Seguro social obligatorio	89
IV.6.5. Ordenanzas municipales.....	92
IV. 7. Estudio Económico.....	97
IV.7.1. Periodo de estudio.	97
IV.7.2. Estimación de flujos monetarios.....	97
IV.7.3. Rentabilidad del proyecto.....	122
IV.7.4. Recuperación de la inversión.....	124
IV.7.5. Análisis de sensibilidad.	125
IV.8. Estudio Financiero.....	129
IV.8.1. Balance general.....	129
IV.8.2. Flujo de Caja.....	130
CONCLUSIONES.	131
RECOMENDACIONES	133
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	134
ANEXOS.....	140

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1. Operacionalización de variables.....	38
Tabla N° 2. Matriz DOFA.....	52
Tabla N° 3. Tipos de eventos en el mercado de cupcakes.....	54
Tabla N° 4. Demanda anual de cupcakes.....	56
Tabla N° 5. Porcentaje de ventas de cupcakes.....	60
Tabla N° 6. Precio de venta de cupcakes.....	61
Tabla N° 7. Tarifas de distribución.....	62
Tabla N° 8. Equipos y herramientas necesarios en el área de producción.....	64
Tabla N° 9. Equipos y herramientas necesarios en el área de administración y ventas.....	68
Tabla N° 10. Materiales necesarios para la producción.....	70
Tabla N° 11. Materia prima necesaria para producir.....	70
Tabla N° 12. Materiales de oficina.....	71
Tabla N° 13. Puesto de trabajo y perfil de empleados.....	72
Tabla N° 14. Plan de producción de cupcakes.....	76
Tabla N° 15. Plan de producción vs. Demanda insatisfecha.....	76
Tabla N° 16. Plan de producción detallado según tipo de producto....	77
Tabla N° 17. Ponderación por puntos a nivel nacional.....	78
Tabla N° 18. Ponderación por puntos a nivel regional.....	79
Tabla N° 19. Clasificador de actividades económicas.....	91
Tabla N° 20. Capital fijo.....	93
Tabla N° 21. Costos materia prima.....	97

Tabla N° 22. Costos totales materia prima.....	98
Tabla N° 23. Aporte patronal.....	99
Tabla N° 24. Costos de personal.....	99
Tabla N° 25. Costos de servicios.....	101
Tabla N° 26. Costos por póliza de seguros.....	102
Tabla N° 27. Alquiler.....	103
Tabla N° 28. Promoción y publicidad.....	103
Tabla N° 29. Pago de impuestos.....	104
Tabla N° 30. Costos por uniformes.....	105
Tabla N° 31. Costos operacionales.....	106
Tabla N° 32. Costos unitarios y precio de venta de cupcakes.....	107
Tabla N° 33. Flete por entregas a domicilio.....	108
Tabla N° 34. Ingresos brutos para el 1er año.....	108
Tabla N° 35. Ingresos brutos para el periodo de estudio.....	109
Tabla N° 36. Cuadro de amortización de deuda en Bs.....	110
Tabla N° 37. Depreciación de activos fijos.....	111
Tabla N° 38. Depreciación para el periodo de estudio.....	113
Tabla N° 39. Amortización del capital fijo intangible.....	114
Tabla N° 40. Ingreso neto gravable en Bs.....	114
Tabla N° 41. Ingreso neto variable en U.T.....	115
Tabla N° 42. Tarifa de impuesto.....	116
Tabla N° 43. Impuesto sobre la renta.....	116

Tabla N° 44. Flujos monetarios en forma implícita.....	117
Tabla N° 45. Flujos monetarios en forma explícita.....	117
Tabla N° 46. Valor actual del capital total.....	119
Tabla N° 47. Valor actual del capital propio.....	120
Tabla N° 48. Rentabilidad del proyecto.....	121
Tabla N° 49. Variaciones de Ingresos Brutos, Costos operacionales e Imin y Valores actuales.....	123
Tabla N° 50. Balance general.....	125
Tabla N° 51. Flujo de caja.....	126
Tabla N° 52. Lista de materiales.....	136
Tabla N° 53 Sueldos y beneficios de los empleados.....	138

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 1. Organigrama de la empresa.....	73
Figura N° 2. Diagrama hombre-máquina.....	75
Figura N° 3 Distribución en planta.....	77
Figura N° 4. Gráfica de variables críticas.....	124



Universidad de Carabobo

Facultad de Ingeniería

Escuela de Ingeniería Industrial



Plan de Negocios para la creación de una empresa de producción de cupcakes en Naguanagua, Edo Carabobo.

RESUMEN

Tutor: Ing. María A. Salama

Autor: Milexa Mundaray

RESUMEN

El presente trabajo especial de grado es un plan de negocios para la creación de una empresa de producción de cupcakes en Naguanagua Edo. Carabobo, investigación que surge de la necesidad de implantar un negocio en un sector altamente demandado y con un bajo factor de riesgo, donde se realiza un estudio profundo con la finalidad de penetrar en el mercado. Para tal fin se explora los factores de mercado que influyen directamente en la empresa por medio de revisión documental, revisión bibliográfica y entrevistas no estructuradas, observándose la posibilidad de triunfar en un mercado al existir una demanda insatisfecha. Luego se realiza un plan operativo donde se determina la estructura organizacional, los materiales, equipos y personal necesario para la implantación de la empresa y por último llevar a términos económicos y financieros los resultados obtenidos, dando como resultado un valor actual del capital total de 4.124.144 Bs. con una tasa mínima de rendimiento de 25,9% y TIR = 244%, el valor actual del capital propio es 3.150.360, $I_{min} = 20,8\%$ Bs. Y TIR = 123%, siendo este un proyecto rentable, ambos con un tiempo de pago menor a un año. En cuanto a la sensibilidad del proyecto presento como resultado no ser sensible a variaciones menores o iguales al 30% en ninguna de sus variables críticas (ingresos brutos, costos operacionales y tasa mínima de rendimiento).

Palabras claves: Cupcakes, demanda insatisfecha, rentabilidad, sensibilidad.

INTRODUCCIÓN

En el mundo de los emprendedores, la puesta en marcha de la idea de negocios es uno de los objetivos, y para ello es necesario una guía práctica que permita decidir cómo y cuándo invertir, cuales son los recursos necesarios y los costos que esto ocasiona; es decir, se necesita un instrumento de control que permita seguir una metodología para la planificación del negocio, para pensar a través de estrategias, definir acciones y pronosticar el futuro.

Un plan de negocio, es un instrumento de planificación que contiene los lineamientos a seguir para ejecutar una idea de negocio, va desde la descripción de objetivos a alcanzar hasta estudios detallados de mercado, técnicos y financieros.

El punto de partida de un plan de negocios es estudiar el análisis del entorno de la empresa, aceptación del producto a nivel del consumidor y también la demanda potencial.

Toda organización realiza estudios de mercado para comprender los factores que influyen para que el producto se mantenga en el mercado y sea competitivo lo que ayuda al negocio a vender más y crear oportunidades que permitan desarrollar nuevos productos y así poder satisfacer los gustos y necesidades de los consumidores, teniendo mayores utilidades.

El estudio técnico aporta la información respecto a los factores productivos que deberá tener la empresa, cuáles y cuantos equipos, herramientas, materiales e insumos son necesarios para el normal funcionamiento de la planta y así establecer su capacidad, además de estudiar detalladamente la localización de la empresa.

El estudio económico es la interpretación de los estudios de mercado y técnico en términos monetarios, para así determinar la factibilidad y rentabilidad del proyecto.

La investigación está estructurada en cuatro (4) capítulos. El Capítulo I plantea la problemática existente y los objetivos para poder solucionar dicha problemática, así como también la justificación, alcance y limitaciones, el Capítulo II detalla los antecedentes y las bases teóricas en las que se fundamentó la investigación, el Capítulo III muestra la metodología a seguir y el Capítulo IV muestra la estructura del plan de negocios ya mencionadas.

Por último se presentan las conclusiones y recomendaciones del proyecto.

El presente trabajo especial de grado presenta los lineamientos y resultados obtenidos de los estudios señalados anteriormente, para la creación de una empresa de producción exclusiva de cupcakes.

CAPÍTULO I

I.1. Planteamiento del problema.

Un emprendedor es una persona que crea una idea, desarrolla un concepto y decide llevarlo a cabo. Según el Reporte Mundial de Global Entrepreneurship Monitor (GEM, 2009), la actividad emprendedora a nivel mundial ha decaído, en el 2003 el porcentaje de empresas nacientes era de 27% y en el 2009 se ubicaba en 18,7% debido a la crisis económica.

En la actualidad el Reporte Global (GEM, 2011) indica que Venezuela es uno de los países con mayor actividad emprendedora del mundo, según el índice de actividad emprendedora total (TEA, por su siglas en inglés) 15,4 % de la población está emprendiendo en nuevas iniciativas, esto ubica al país en el puesto número 12 de 55 países analizados.

Adicionalmente, un estudio realizado por el Instituto de Estudios Superiores de Administración (IESA, 2012), señala el emprendedor venezolano generalmente es una persona entre 35 y 44 años de edad perteneciente a las clases C, D y E ubicados en el distrito capital, centro y occidente del país. Las estadísticas revelan que el 40% de los venezolanos que asume iniciar una empresa lo hace por necesidad.

Por otra parte, es importante señalar que el gran reto de un emprendedor no es concebir una idea, sino que logre materializarla, las dificultades varían dependiendo de que se quiera lograr y el principal obstáculo es el económico y este se puede combatir con la obtención de un financiamiento de la banca pública o privada.

Así mismo, para que un emprendedor tenga éxito, es necesario que cuente con educación empresarial o asesorías en este ámbito, posiblemente, esta ha sido la razón de que muchas empresas no se mantengan a través del tiempo. Por lo que se considera que una de las herramientas disponibles para crear cultura empresarial es la realización de un plan de negocios, ya que brinda información necesaria para evaluar un negocio y establecer lineamientos para ponerlo en marcha.

Es importante resaltar, que actualmente el gobierno nacional y gobernaciones regionales apoyan al venezolano emprendedor en el aspecto económico otorgando créditos y microcréditos a aquellas personas con nuevas iniciativas siempre y cuando cuenten con ciertos requisitos, uno de ellos es un plan de negocios, además existen instituciones privadas que promueven la educación empresarial, también apoyadas por entes gubernamentales, como lo son: la Asociación de Jóvenes Empresarios de Venezuela, Institución IDEAS, IESA, Fundación Eugenio Mendoza, entre otras.

Por otra parte (GEM, 2011), califica a la cultura empresarial del venezolano como una fortaleza, donde la política y las regulaciones son sus principales retos.

Cabe destacar que la situación económica y política del país, son trabas que el nuevo empresario debe afrontar en su camino a materializar su idea, en estos momentos el país se encuentra en una crisis, debido a que se ha tenido inconvenientes para tener acceso a divisas, el gobierno nacional ha suspendido la licencia de importación lo que hace difícil la adquisición de materias primas y producto terminado, el control de precios y la inflación con una acumulada hasta el mes de noviembre de 2012 en 18% según BCV, (2012).

Adicionalmente Botti (citado por Durand, 2012) presidente de Fedecámaras, aseguró que “se han reducido el número de empresas durante los últimos 10 años, en el 2002 el conteo de empresas era de 614.000 y se redujo hasta inicios de este mismo año en 450.000. Pero en un conteo del INE a finales del mes de noviembre de 2012, la cifra era de 377.000”. Además añadió que decenas de pequeñas y medianas industrias han desaparecido porque no resisten los controles por parte del estado.

Vale la pena señalar, que las micros, pequeñas y medianas empresas en Venezuela emplean al 73% de la población activa y estas ocupan el 93% del total de los establecimientos industriales, según Ecarri (citado por Villalobos), PYMES en Carabobo genera fuentes de trabajo para 17mil personas de directamente, en CAPEMIAC (Cámara de Pequeños y Medianos Industriales y Artesanos del Estado Carabobo) están afiliadas 560, pero se estima que existen más de dos mil. Larrazábal (citado por Villalobos, 2012).

En cuanto a capacidad de riesgo en Venezuela, se considera bajo (6,43%) el sector de alimentos: comida rápida, restaurantes, bodegas y reposterías, según el Instituto de Estudios Superiores de Administración (IESA, 2012), el 31% de la población incursiona en esta área.

La pastelería es uno de los sectores de la industria alimenticia que ha crecido desenfrenadamente en los últimos años, como es el caso de Colombia, según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE, 2011), en el 2006 eran 2.330 empresas que trabajaban en la producción de pastelería en bruto y para el 2011 ya era 4.301, es así que ha llegado un punto donde existen empresas que son de dedicación exclusiva en la producción de postres, con éxitos cada vez mayores, siendo este sector de baja inversión y muy alta rentabilidad.

En el mundo versátil de la repostería es muy sencillo ir innovando con respecto a las nuevas tendencias en la producción de postres sin dejar atrás lo tradicional, siempre predominando la calidad del producto. De allí se deriva la variedad de los diferentes tipos de postres, es aquí de donde nace el cupcake.

El cupcake es un pequeño pastel para una persona y la receta es de origen estadounidense, su aparición data del siglo XIX. Estos pastelitos eran los protagonistas en el Día de San Valentín, sus ventas superaban a la de los bombones, pasada la fecha era inusual que los consumidores pidieran un cupcake

Son muchas las pequeñas empresas dedicadas al negocio pastelero en el centro del país, uno de ellos es la sucursal “La Doña” teniendo más de 15 años en el mercado y con cuatro sucursales en el Estado Carabobo, otro muy famoso es “Que Ponque” con 6 sucursales en el mercado, “Berry Cupcakes” el cual, relativamente nuevo en el mercado, y así como ellos las panaderías que también se dedican a la repostería.

Actualmente, en la zona central de Venezuela existen pequeños negocios no registrados que brindan sus productos a contra pedido, muchos de ellos pueden encontrarse en las redes social Facebook y Twitter, los cuales se dedican al negocio del Cupcake, teniendo infinidades de sabores y miles de presentaciones, estos ponquesitos se han hecho indispensables en cualquier fiesta infantil, lo cual hace que este postre sea altamente demandado.

Por lo anteriormente expuesto, se evidencia como una oportunidad de negocio, la apertura de una empresa dedicada a la repostería especialmente a la fabricación de cupcakes a contra pedido, para eventos especiales, fiestas, bautizos y por lo cual se hace necesaria la creación de un plan de

negocios para la creación de una empresa de producción de cupcakes, en el Edo. Carabobo. Si no se realiza dicho plan se perderá una opción para invertir en un sector con bajo riesgos y con altas ganancias y que responde a una alta demanda. Con la implantación del proyecto se podrá alentar a muchos emprendedores a iniciar su propio negocio y así generar fuentes de empleo en la región.

I.2. Formulación del problema.

¿Qué pasos se deben seguir para la realización de un plan de negocios de una empresa de producción de cupcakes en Naguanagua, Estado Carabobo?

I.3. Objetivos de la investigación.

I.3.1. Objetivo General.

Elaborar un plan de negocios para la creación de una de una empresa de producción de cupcakes en Naguanagua, Estado Carabobo.

I.3.2. Objetivos Específicos.

1. Elaborar el diagnóstico estratégico de la empresa (análisis del macro-micro ambiente, oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades DOFA).
2. Determinar el direccionamiento estratégico (misión, visión, políticas, posición estratégica global).
3. Evaluar aspectos de mercado (medición del mercado, segmentación, posicionamiento).
4. Establecer el precio, promoción y distribución del producto.

5. Estudiar los aspectos técnicos de la empresa para así establecer la capacidad, localización, requerimientos de insumos, materiales y personal.
6. Determinar los aspectos políticos-legales.
7. Evaluar la factibilidad económica y financiera del proyecto

I.4. Justificación de la investigación.

Con la creación y puesta en marcha de este proyecto, se busca consolidar un pequeña empresa que contribuya con el desarrollo económico y cultural de la región, pudiendo ser un ejemplo de nuevos emprendedores, además se logra generar fuentes de empleo, lo cual mejora la calidad de vida de los venezolanos.

De igual manera la realización del presente trabajo, permitirá aplicar todos los conocimientos adquiridos en las diferentes cátedras de la Escuela de Ingeniería Industrial de la Universidad de Carabobo, para así ponerlos en práctica en el campo laboral, y servirá como proyecto personal para establecer mi propia empresa, debido a que actualmente me dedico a la producción de cupcakes.

Además al analizar el entorno donde se desarrollará el proyecto, se podrán estudiar y realizar estrategias en tiempos difíciles, lo cual ayuda a estar firme en cualquier situación.

Por otra parte el estudio técnico y el estudio económico financiero de esta investigación, determinara el nivel atractivo y sustento económico, siendo este un incentivo para futuros inversionistas

I.5 Alcance y limitaciones

La investigación abarca el estudio completo para poner en marcha una nueva fuente de inversión, siendo esta una oportunidad para emprender en un sector que tiene excelentes expectativas. La implementación del mismo quedará en quien lo quiera llevar a cabo, siendo esta una fuente confiable para cualquier toma de decisión con respecto al proyecto.

Entre las limitaciones de este proyecto cabe resaltar que en Venezuela no se cuenta con suficiente información estadística confiable a cerca del sector repostero nacional y regional, lo que ocasiona que se deba recurrir a encuestas, entrevistas, pronósticos, entre otros, que permitan realizar la investigación.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la Investigación.

Flete e Hidalgo (2012). Realizaron un abordaje general de la cultura organizacional y de procesos, proyecto que se tituló, “Diseño de plan estratégico para la mejora del departamento de materias primas de Corimon C.A.” , además, se efectuaron un análisis interno y externo del Departamento, esencial para la formulación de estrategias, las cuales fueron transformadas en propuestas mediante el diseño de un plan de acción que permitirá la mejora del desempeño de los procesos y, a su vez, proporcionará control a los mismos sin dejar a un lado la comunicación de resultados. El proyecto se utilizó como base para la elaboración de la matriz DOFA.

Bic Galicia (2009). El documento está basado en un contenido específico sobre los elementos fundamentales que debe recoger el plan de la empresa, específicamente describe un modelo de plan de negocio para la creación de un despacho de pan y bollería artesanal.

El presente modelo, sirvió una guía durante la realización del actual trabajo especial de grado y aportó un conocimiento práctico sobre cómo se estructura y como se elabora un plan de negocio.

Centeno y Parra (2009), en su trabajo especial de grado desarrollaron una investigación tipo descriptiva, basada en un propuesta de Plan de negocio para la creación de una Facultad de turismo y recreación en una universidad privada en el Edo. Carabobo.

El proyecto de investigación se llevo a cabo a través de diferentes etapas, estudios de mercado y análisis del entorno, estudio técnico, estudio económico financiero y el marco legal.

Para el análisis del mercado utilizaron fuentes primarias y secundarias, que permitieron identificar la oferta y la demanda, también fueron establecidos los lineamientos estratégicos para dar valor a las variables de mercadotecnia: servicio, precio, distribución y promoción, se determinaron las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas expresándolas en una matriz DOFA.

Se realizó un estudio técnico para determinar la capacidad instalada de la facultad y el requerimiento de recursos materiales y humanos, finalmente un estudio económico refleja la rentabilidad de proyecto utilizando el VA (valor actual) y TIR (tasa interna de retorno).

Se usó como guía para la recolección de fuentes directas, así como en la determinación de la oferta y la demanda, asimismo conocer las preferencias de los consumidores y los aspectos negativos y positivos de la competencia y para eso es necesario la realización e interpretación de encuestas o entrevistas informales.

Lomer y Reveron (2009). Su investigación se basó en la propuesta de un plan de negocio para la creación de una empresa dedicada al agroturismo en el Estado Mérida.

Para la realización del trabajo especial de grado se realizó una exploración de los factores influyentes, a través de técnicas de recolección de información como entrevistas, encuestas, visitas, siendo posteriormente analizadas, con el fin de introducirse en el mercado, luego se determinó la estructura organizacional, los materiales, distribución y equipos necesarios para la implementación de la empresa y por último se lleva a cabo el estudio financiero obteniéndose como resultado por medio de el valor actual, que el proyecto es factible.

Para la creación de un plan de negocios de una pastelería en el Estado Carabobo, la investigación expuesta anteriormente se utilizó de apoyo para realizar paso a paso los objetivos del presente proyecto, es decir, los aspectos metodológicos de la investigación.

Paredes y Velazco (2005), su investigación se basó en un plan de negocio para la adaptación de una línea de producción de bebidas pasteurizadas, igualmente el estudio desarrolló tres áreas que fueron, estudio de mercado, estudio técnico y estudio financiero, donde se comprobó que el proyecto es rentable, debido a que el valor actual es mayor a cero, convirtiéndose en una oportunidad de negocios.

La investigación proporcionó las bases para la realización del presente proyecto, ya que se tomarán pautas para el manejo de alimentos y todo lo que esto conlleva al momento de legalizar la empresa.

II.2. Bases Teóricas.

Plan de negocios.

Según Viniegra (2007), el Plan de Negocio es la planeación de una empresa o negocio en su conjunto, considerando cada una de sus partes o áreas esenciales (administración, finanzas, mercadotecnia, operaciones, etc.) y la interacción de cada una de estas con las demás.

El Plan de Negocio nos ayuda a visualizar como deben operar las distintas áreas de la empresa para que de manera conjunta y sinérgica permitan alcanzar los objetivos deseados de la manera más eficiente posible; esto es, producir el máximo de resultados con el mínimo de recursos y a observar a la empresa desde arriba, viendo con mayor claridad nuestro mercado y todos aquellos aspectos (internos y externos) que tienen injerencia sobre nuestro desenvolvimiento en él, el plan de negocios nos

obliga entender el entorno en cual estamos participando, fijar nuestras metas de una manera clara y precisa.

El proceso de planear es indispensable para cualquier empresa, hoy en día generalmente se pide a cada una de las áreas que desarrolle su propia planeación de manera individual y así, contar con una estrategia para cumplir los objetivos. El plan de negocios busca documentar y comunicar la implementación de estas estrategias y la forma en que deben desarrollarse de manera integral, con el fin de poder alcanzar los objetivos finales esperados por la empresa.

Estructura de un Plan de Negocio.

Según Viniegra (2007), las áreas que esenciales de un plan de negocio son aquellas que determinan en gran medida su contenido y generalmente son las de mayor importancia en un negocio o empresa independientemente de su naturaleza.

El plan de negocios se resume en dos puntos: el primero está relacionado con la descripción del producto y/o servicio que gira en torno a éste desde el punto de vista conceptual, el segundo punto tiene que ver con la propia empresa, con su entorno, su industria y parte de la planeación estratégica.

Conforme a lo anteriormente señalado, el plan de negocios está estructurado en una serie de planes individuales que hacen referencia a todos estos aspectos:

- Descripción general de la empresa.
- Plan del producto y/o servicio.
- Plan de mercadotecnia y ventas.

- Plan administrativo.
- Plan operativo.
- Plan financiero.
- Plan legal.

Estudio de Mercado.

Según Orjuela y Sandoval (2002), el estudio de mercado, es uno de los estudios más importantes y complejos que deben realizarse para la evaluación de proyectos, ya que, define el medio en el que habrá de llevarse a cabo el proyecto. En este estudio se realiza el mercado o entorno del proyecto, la demanda, la oferta y la mezcla de mercadotecnia o estrategia comercial, dentro del cual se estudia el producto, precio, canales de distribución y la promoción o publicidad. Pero siempre desde el punto de vista evaluador, es decir, en cuanto al beneficio/costo de cada una de estas variables pudiesen tener sobre la rentabilidad del proyecto. Este estudio generalmente es el punto de partida para la evaluación de proyectos, ya que, detectan condiciones que afectan a los demás estudios.

Análisis de la demanda: Se conoce como demanda a la cantidad de bienes y servicios que el mercado requiere o solicita para buscar satisfacción de una necesidad específica a un precio determinado.

El objetivo del análisis de la demanda es determinar y medir cuales son los factores que afectan los requerimientos del mercado con respecto a un bien o servicio, así como determinar la posibilidad de participación de un producto del proyecto en la satisfacción de dicha demanda.

Para poder examinar los cambios futuros de la demanda y ofertan se utilizan técnicas estadísticas adecuadas para analizar el presente. Para ello

se utilizan las series de tiempo, con las cuales podemos observar el comportamiento de un fenómeno a través del tiempo.

Se pueden observar cuatro patrones de tendencia del mismo:

- Tendencia secular, surge cuando el fenómeno tiene poca variación en largos periodos.
- Variación estacional, surge por hábitos o tradiciones de la gente.
- Fluctuaciones cíclicas, surgen por razones de tipo económico.
- Movimientos irregulares, surgen por cualquier causa aleatoria que afecta al sistema.

Análisis de la oferta: Se conoce como oferta a la cantidad de bienes o servicios que un cierto número de productores está dispuesto a poner a disposición en el mercado a un precio determinado.

El objetivo que tiene el análisis de la oferta es determinar o medir las cantidades y las condiciones en que una economía puede y quiere poner a disposición del mercado un bien o un servicio.

Para determinar los cambios en la oferta se utilizará el análisis de regresión, para el cual se tomarán en cuenta tres variables, PIB, la inflación o el índice de precios.

Análisis de precios: Se define como precio a la cantidad monetaria a la que están dispuestos a vender, y los consumidores a comprar un bien o un servicio, cuando la oferta y la demanda están en equilibrio.

Para determinar el precio de un producto se deben tomar en cuenta las siguientes consideraciones:

- La base de todo precio es el costo de producción, administración y ventas más una ganancia.
- Se debe considerar la demanda del producto y las condiciones económicas de un país.
- La reacción de la competencia ante la aparición de un nuevo producto.
- La estrategia de mercadeo la cual debe ser introducida al mercado.

Matriz DOFA.

Según David (1988), la etapa de formulación de estrategias está enfocada en la generación de alternativas factibles. A esta etapa se le denomina comparativa, pues en ella se cortejan los factores internos y externos, una de las técnicas más usadas es la matriz DOFA, donde se evalúan los factores internos, los factores externos y las estrategias.

La matriz de evaluación de factor interno.

Es una herramienta que resume las fortalezas y debilidades de una organización en los aspectos claves de gerencia, mercadeo, finanzas, producción, investigación y desarrollo. Los factores internos claves deben formularse en términos objetivos.

Los factores particulares seleccionados para la inclusión son fundamentales porque representan las bases internas sobre las cuales se determinaran los objetivos y estrategias de una organización.

La matriz de evaluación de factor externo.

Esta técnica es similar a la de factor interno, con la diferencia de que enfoca las oportunidades y amenazas económicas, sociales, culturales,

demográficas, geográficas, políticas, gubernamentales, jurídicas, tecnológicas y competitivas, en vez de las fortalezas y amenazas internas.

La matriz debilidades-oportunidades-fortalezas-amenazas.

Toda organización posee fortalezas y debilidades internas, así como amenazas y oportunidades externas. Se pueden usar las fortalezas internas para aprovecharse de las oportunidades externas y para anular las amenazas externas. Por el contrario, una empresa podría ejecutar estrategias defensivas encaminadas a contrarrestar debilidades y eludir amenazas externas.

La matriz DOFA es una importante herramienta de formulación de estrategias que conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias: FO, DO, FA y DA. Las letras F, D, O y A representan fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Las estrategias FO se basan en el uso de fortalezas internas con el objeto de aprovechar las oportunidades externas.

Las estrategias DO tienen como objetivo la mejora de debilidades internas valiéndose de oportunidades externas, a veces una empresa disfruta de oportunidades externas decisivas, pero presentan debilidades internas que permiten explotar dichas oportunidades.

Las estrategias FA se basan en la utilización de fortalezas de una empresa para reducir el impacto de las amenazas externas. Este objetivo consiste en aprovechar las fortalezas de la empresa reduciendo a un mínimo las amenazas externas.

Las estrategias DA tienen como objetivo derrotar las debilidades internas y eludir las amenazas ambientales. Se intenta minimizar

debilidades y amenazas, mediante estrategias de carácter defensivo, pues un gran número de amenazas y debilidades pueden llevar a una empresa a una posición inestable.

Los pasos para construir una matriz DOFA son los siguientes:

1. Hacer una lista de las fortalezas internas claves.
2. Hacer una lista de las debilidades internas decisivas.
3. Hacer una lista de las oportunidades externas importantes.
4. Hacer una lista de las amenazas externas claves.
5. Comparar las fortalezas con las oportunidades y registrar estrategias FO resultantes en la casilla apropiada.
6. Cortejar las debilidades con las oportunidades y registrar las estrategias DO resultantes.
7. Comparar las fortalezas internas con las amenazas externas y registrar las estrategias DA resultantes
8. Hacer la comparación de las debilidades internas con las amenazas externas y registrar las estrategias DA resultantes.

La parte más complicada de una matriz DOFA es la comparación de los factores internos y externos claves. Dicho proceso requiere de un buen juicio y no existe una respuesta óptima.

Estudio Técnico.

Según Orjuela y Sandoval (2002), el estudio técnico entrega la información necesaria para determinar cuánto hay que invertir y los costos de operación asociados al llevar a cabo el proyecto.

Este estudio responde a las preguntas cuánto, cómo y cuándo y con qué producir el bien o servicio del proyecto.

Además el estudio técnico permite definir el tamaño y localización del proyecto, la tecnología que se usará y la función de producción óptima para la utilización eficiente de recursos disponibles.

La elección de un lugar determinado dependerá de diversos factores como disponibilidad y costo de mano de obra, factores del medio ambiente, medios y costo de transporte, cercanía del mercado y de las fuentes de abastecimiento, disponibilidad de insumos etc.

También es posible determinar la estructura organizacional de la empresa y los recursos a utilizar en la operación del proyecto.

Tamaño de la planta: Nuñez y Gómez (2002), señalan que el tamaño de un proyecto es su capacidad instalada y se expresa en unidades de producción al año. La capacidad de una planta es un análisis limitado a las relaciones que existen entre el tamaño y la demanda, la disponibilidad de las materias primas, la tecnología, los equipos y el financiamiento.

Localización de la planta: Según Nuñez y Gómez (2002), la localización de una planta industriales la determinación del sitio donde va a estar ubicada geográficamente la misma. Los sistemas de producción están influenciados por la localización de los recursos de producción. Esta influencia se manifiesta en dos aspectos:

- Directamente sobre los costos de las operaciones de producción sobre eficiente servicio al mercado.
- Una vez que una planta ha sido localizada en un sitio en particular, está obligada a continuar las actividades en ese sitio durante un largo periodo o la vida entera del proyecto, debido a los costos de instalación y relocalización que incurre.

Para los estudios de la localización de plantas existen varios métodos, los cuales son:

- Método de asociación aparente.
- Método del factor dominante.
- Método del factor preferencial.
- Método de comparación por puntos.

Estudio Económico-Financiero.

Giugni, Etedgui, Gonzalez y Guerra (2009), señalan que, un estudio económico es aquel cuyo objetivo es determinar la factibilidad económica de los proyectos de esta manera poder seleccionar la mejor alternativa de inversión.

Para realizar este estudio la mayoría de los autores coinciden en señalar los siguientes pasos:

- *Identificar y definir problemas y/o necesidades:* Este primer paso consiste en el reconocimiento de situaciones anormales, lo cual significa el incumplimiento de patrones o estándares previamente establecidos. De la misma manera, este paso se asocia con la identificación de necesidades aún no satisfechas de un mercad, lo cual determina la posibilidad de producir nuevos bienes o servicios.
- *Establecimiento de restricciones:* Este paso implica el establecimiento de las restricciones o limitaciones existentes ya sean de orden técnico, social o económico. Las restricciones suelen referirse a niveles de calidad, contaminación, de empleo, de seguridad en el trabajo, de producción, de beneficio mínimo

exigido, lo cual se traduce en una delimitación de las soluciones posibles del problema planteado.

- *Generar las ideas o los proyectos de inversión:* La generación de proyectos surge de la necesidad de alcanzar el objetivo que se ha fijado en la primera etapa o de identificación de problema y, consiste en la propuesta o planteamiento de las soluciones técnicas al problema en concordancia con las restricciones establecidas.
- *Estimar flujos monetarios de los proyectos:* Una vez que se finaliza el estudio de mercado y los aspectos técnicos, el siguiente paso es estimar los costos y los ingresos que ocurrirán como consecuencia de implementación y operación del proyecto.
- *Determinar la factibilidad económica del proyecto:* La factibilidad económica o la rentabilidad, es un modelo o indicador que permite conocer de manera anticipada el resultado global de la operación de un proyecto, desde el punto de vista económico.
- *Toma de decisiones:* La toma de decisiones consiste en seleccionar una, entre todas las alternativas planteadas y evaluadas, sobre la base de un criterio de decisión.

Proyectos de Inversión.

Para Giugni, Ettetdgui, Gonzalez y Guerra (2009), un proyecto de inversión se puede definir como una actividad técnica cuya puesta en operación requiere una inversión a largo plazo que se realiza con expectativas de obtener beneficios futuros.

Adicionalmente, Giugni, Etedgui, Gonzalez y Guerra (2009), indican que los flujos monetarios son todos los costos e ingresos que se espera que ocurran por implantación y operación del proyecto. En consecuencia, desde el punto de vista operacional, un proyecto de inversión está definido por una serie de flujos monetarios que ocurren durante el transcurso de la vida del proyecto. Entre los principales flujos monetarios asociados a un proyecto se indican los siguientes:

- *Inversión inicial*: se define como el conjunto de desembolsos necesarios para la adquisición y adecuación de las facilidades de producción y ello incluye, los activos fijos y los activos circulantes que se requieren para que el proyecto inicie normalmente. La inversión inicial tiene dos componentes importantes que son:
 - ◆ *Capital Fijo (CF)*: comprende aquella porción de la inversión inicial destinada a la compra de los activos fijos tangibles y a la compensación de los activos fijos intangibles. En forma general la ecuación usada para el Capital Fijo es:
$$CF = \sum(\text{Gastos de adquisición de activos fijos}) \quad (1)$$
 - ◆ *Capital de trabajo (CT)*: es la cantidad de dinero necesaria para cubrir los requerimientos mínimos de activos circulantes. La expresión usada para cualquier año para el Capital de trabajo es:
$$CT = \sum(\text{Gastos de activos circulantes}) \quad (2)$$
- *Ingresos Brutos*: representan el producto de las ventas de los bienes producidos y/o servicios prestados. Para su determinación es necesario conocer tanto el precio de venta

como el volumen de los mismos vendidos cada año. En forma general para cualquier año se usa la siguiente expresión:

$$IB = pv(Q) \quad (3)$$

Siendo:

Pv= precio de venta del bien producido y/o servicio prestado.

Q= volumen de ventas correspondientes al año.

- *Costos Operacionales:* incluyen todos los desembolsos que se requieren para que el proyecto una vez puesto en marcha continúe operando normalmente. La ecuación general usada para cualquier año para los Costos Operacionales es:

$$Cop = \sum(Gastos\ de\ operación) \quad (4)$$

- *Valor Residual:* es la remuneración neta obtenida por la venta de los activos fijos tangibles. Para el Valor Residual la ecuación que se aplica es:

$$VR = Pv - Cr \quad (5)$$

- *Impuesto sobre la renta:* es el costo que se incurre por la obtención de beneficios. Desde el punto de vista legal, el impuesto sobre la renta, se define como la remuneración que recibe el Estado y se deriva de la obligación que tienen las personas naturales y jurídicas de retribuirle un porcentaje de las ganancias. Por lo tanto para su determinación es necesario conocer el monto total de los beneficios anuales o ingreso neto gravable (ING) y la tarifa o tasa positiva (T) fijada por la ley. El

impuesto sobre la renta se puede determinar mediante la siguiente expresión:

$$ISR = T(ING) \quad (6)$$

$$ISR = T(\text{ingresos} - \text{costos})$$

- *Préstamos y cuotas de amortización*: el préstamo y sus cuotas de amortización representan flujos monetarios asociados con el proyecto por concepto del financiamiento con capital de deuda. Para la determinación de estos flujos monetarios, es necesario conocer las condiciones acordadas por las partes entre las cuales se realiza la transacción.

Modelos de rentabilidad.

Según Giugni, Ettetdgui, Gonzalez y Guerra (2009), la rentabilidad de un proyecto es una medida que permite conocer de una manera anticipada el resultado global de una operación de un proyecto desde el punto de vista económico. La rentabilidad se determina a través de un modelo que se denomina Modelo de Rentabilidad o Base de Comparación o Modelo de Evaluación. La Ingeniería Económica utiliza, para determinar la rentabilidad de los proyectos de inversión, los siguientes modelos:

- *Valor Actual (VA)*: expresa la rentabilidad de un proyecto de inversión en forma de una cantidad de dinero en el presente, que es equivalente a los flujos monetarios netos del proyecto a una determinada tasa mínima de rendimiento. En otras palabras, el valor actual representa el beneficio o pérdida en el punto cero en la escala de tiempo. De acuerdo con la definición anterior, el valor actual se calcula actualizando todos los flujos monetarios netos del proyecto, por lo que:

$$VA(i) = \sum_{t=0}^n Ft(P/ Si, t) \quad (7)$$

De acuerdo al resultado obtenido, el VA quiere decir que si:
 $VA(i) > 0$ Los ingresos del proyecto superan a los costos. Este proyecto genera un beneficio superior al mínimo exigido.

$VA(i) = 0$ Los ingresos y los costos del proyecto son iguales, el proyecto genera un beneficio igual al mínimo exigido.

$VA(i) < 0$ Los costos del proyecto son superiores a los ingresos, el proyecto reporta pérdida, es decir, no se logran cubrir todos los costos.

Por lo tanto un proyecto es rentable si $VA(i) > 0$.

- *Equivalente Anual:* Es un modelo de características muy similares al valor actual por cuanto expresa la rentabilidad de un proyecto en forma de una serie anual uniforme (Bs/año), que es equivalente a los flujos monetarios netos del proyecto a una determinada tasa mínima de rendimiento. En consecuencia, el equivalente anual representa el beneficio o la pérdida equivalente en forma de serie anual uniforme. El equivalente anual se determina así:

$$EA(i) = \sum_{t=0}^n Ft(P/ Si, t)(R/Pi, n) \quad (8)$$

Por lo tanto, de una manera similar al valor actual; el equivalente anual de un proyecto puede resultar:

$EA(i) > 0$ Los ingresos del proyecto superan a los costos, incluyendo la tasa mínima de rendimiento. En este caso, el proyecto genera una ganancia superior a la mínima exigida.

$EA(i) = 0$ Los costos y los ingresos del proyecto son iguales y en consecuencia el proyecto genera un beneficio al mínimo exigido.

$EA(i) < 0$ Los ingresos del proyecto no son suficientes para cubrir los costos, por lo que genera pérdida igual al equivalente anual.

De acuerdo con esta interpretación un proyecto de inversión es rentable si $EA(i) > 0$.

- *Tasa Interna de Retorno (TIR o i^*)*: expresa el beneficio neto anual que se obtiene en relación con la inversión pendiente por recuperar al comienzo de cada año. Esta relación, beneficio neto anual sobre inversión pendiente, se suele expresar en tanto por ciento y representa el interés anual que genera la inversión.

Análisis de sensibilidad.

Según Giugni, Etedgui, Gonzalez y Guerra (2009), el análisis de sensibilidad determina la influencia de un parámetro o variable en la medida del rendimiento económico. Consiste en introducir cambios o variaciones en la variable (inversión inicial, ingresos brutos, costos operacionales, valor residual, vida o tasa mínima de rendimiento) que se considera crítica dentro de un intervalo de interés, manteniendo el resto de las variables en su valor más probable o su valor promedio con el fin de observar el efecto que producen tales cambios en la rentabilidad del proyecto de inversión.

Cabe destacar, que si hay más de una variable crítica los cambios en las variables se hacen por suposición de independencia entre las mismas, es decir, los cambios se realizan por separado en cada variable.

Se dice que una decisión particular es sensible a la variación, respecto del valor más probable, de un determinado elemento o variable, si un cambio dado en el valor de esta variable dentro del intervalo, hace que la decisión cambie. Por otra parte, si las variaciones con respecto al valor más probable de la variable considerada no afectan la decisión, se dice que la decisión no es sensible al cambio en esa variable.

II.3. Definición de términos básicos.

Capital Fijo: es parte de la inversión inicial destinada a la compra de los equipos fijos tangibles de la empresa.

Capital de trabajo: es el dinero necesario para cubrir los requerimientos de los activos circulantes.

Costos operacionales: son aquellos costos necesarios para que el proyecto ya puesto en marcha continúe con sus operaciones normales.

Cupcakes: es una pequeña tarta para una persona, frecuentemente cocinada en un molde similar al empleado para hacer magdalenas o muffins. Es una receta de origen estadounidense, e incluye añadidos como glaseados y virutas.

Equivalente anual: expresa rentabilidad en función de flujos monetarios en forma de una serie anual a una tasa mínima de rendimiento.

Ingresos brutos: son los ingresos totales provenientes de las ventas del producto y/o servicio producido.

Repostería: el término repostería es el que se utiliza para denominar al tipo de gastronomía que se basa en la preparación, cocción y decoración de platos y piezas dulces tales como tortas, pasteles, galletas, budines y muchos más. La repostería también puede ser conocida como pastelería y dentro de ella encontramos un sinnúmero de áreas específicas de acuerdo al tipo de preparación que se haga.

Tasa interna de retorno: es una relación que expresa el beneficio neto sobre la inversión pendiente por recuperar cada año, representa el interés anual que representa la inversión.

Valor actual: expresa la rentabilidad de un proyecto, en términos de los flujos monetarios en el presente a una tasa mínima de rendimiento.

Valor residual: es la remuneración de la venta de todos los activos fijos.

CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO.

III.1. Nivel y diseño de la investigación.

Para Arias (2012), el nivel de investigación se refiere al grado de profundidad con que se elabora un fenómeno u objeto de estudio.

La presente investigación se ubica de acuerdo con el grado de profundidad en una investigación descriptiva, que según Arias (2012), consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere.

Además este proyecto entra en la clasificación de estudios de medición de variables que Arias (2012) señala que en este tipo de investigación se observa y se cuantifica la modificación de una o más características de un grupo, sin establecer relaciones entre ellas.

Específicamente en esta investigación, que se caracteriza en describir los aspectos del mercado de los cupcakes y se apoya en informaciones que provienen de entrevistas, observaciones y cuestionarios, los cuales fueron utilizados para la elaboración de este proyecto.

Adicionalmente el Proyecto debe tener apoyo en una investigación de tipo documental, de campo o un diseño que incluya ambas modalidades”.

III.2. Población y muestra.

En cuanto a este aspecto, la población tomada es el mercado potencial, qué determinó en cierta forma la demanda del bien a producir, en este caso se partió del número de habitantes de los municipios Naguanagua y Valencia del Edo. Carabobo, lo cual corresponde a 988.128 personas (INE, 2011), las cuales se segmentaron según estrato social y edad.

Para conocer el comportamiento de la población se realizaron entrevistas no estructuradas o informales a empresarios del gremio, como los dueños de empresas dedicadas a la producción de cupcakes (Berry Cupcakes C.A. y Koppcakes C.A), así como también agencias de festejos que ofrecen el servicio de cupcakes a sus clientes.

III.3. Fuentes y técnicas para la recolección de información.

Según Méndez (2008), las fuentes de recolección de información son hechos o documentos que acude el investigador y que le permite obtener información. Las técnicas son los medios empleados para recolectar la información.

En esta investigación se consultó con fuentes secundarias, las cuales tienen información escrita que ha sido recopilada y transcrita por personas que han recibido tal información, para este proyecto se consideraron textos, revistas, trabajos de grado, artículos de prensa, artículos de internet, entre otros.

Posteriormente en el desarrollo de esta investigación se usaron fuentes primarias o directas, las cuales implican técnicas y procedimientos que suministren la información ya sea oral o escrita, recopilada directamente por el investigador como lo son encuestas, cuestionarios y entrevistas.

III.4. Operacionalización de variables.

Tabla Nº 1. Operacionalización de variables.

Operacionalización de variables		
Variab les	Indicador	Herramientas
Factibilidad estratégica y de mercado	Fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, Matriz DOFA.	Revisión bibliográfica y documental, tormenta de ideas.
	Direccionamiento estratégico: Misión, visión, valores y políticas.	Revisión bibliográfica y documental.
	Medición del mercado, segmentación y posicionamiento.	Revisión documental, entrevistas no estructuradas.
	Producto	Observación directa, revisión documental.
	Precio	Estructura de costos, factores externos (competencia)
	Plaza/Distribución	Factores internos y factores externos
	Promoción	Redes sociales.
Estudio técnico	Especificaciones Técnicas del producto	Observación directa.
	Equipos, herramientas, materiales e insumos necesarios	Cotizaciones.
	Recursos humanos	Revisión bibliográfica y documental. Entrevistas estructuradas.
	Descripción del proceso	Observación directa.
	Capacidad instalada	Revisión bibliográfica.
	Distribución en planta	Revisión bibliográfica.
	Localización de la planta	Revisión bibliográfica.
Marco Legal	Leyes que inciden en el cálculo de la rentabilidad y en la puesta en marcha del proyecto	Revisión documental.
Estudio económico y financiero.	Valor actual y tasa mínima de rendimiento.	Revisión bibliográfica y documental.
	Balance general.	
	Flujo de caja	

III.5. Fases de la investigación.

Fase I: se realizó una investigación con el fin de analizar el diagnóstico estratégico de la empresa, es decir, evaluar las oportunidades, amenazas, debilidades y fortaleza con la matriz DOFA.

Fase II: con la información obtenida en la fase anterior, se definió el plan de negocios, empezando por el estudio de mercado y el análisis de la oferta y la demanda, y los aspectos del mercado: precio, promoción y distribución, y establecer la misión, visión, políticas y posición estratégica global.

Fase III: posteriormente se llevó a cabo el estudio técnico donde se determinarán aspectos de capacidad, localización, requerimiento de insumos y materiales etc.

Fase VI: se determinaron los aspectos legales que afectan al proyecto.

Fase V: se hizo el estudio económico financiero para verificar la rentabilidad del proyecto.

CAPÍTULO IV. ESTRUCTURA DEL PLAN DE NEGOCIOS

IV.1. Direccionamiento Estratégico: Misión, Visión, Valores y Políticas de la empresa.

IV.1.1. Nombre de la empresa.

Cupcake´s Factory C.A. es una empresa dedicada a la elaboración de cupcakes y mini cupcakes, cuyo objetivo es producir postre con calidad, gran sabor y frescura. Cupcake´s Factory C.A. será identificado con el siguiente logo:



IV.1.2. Misión.

La misión de la empresa, es elaborar y comercializar cupcakes con alta de calidad, mejorar continuamente la productividad y rentabilidad de la organización y del personal, con el fin de permanecer y crecer, tener una calidad de innovación y a precio competitivo, además de respetar y desarrollar el medio ambiente.

IV.1.3. Visión.

Llegar a ser una empresa reconocida por su excelencia operativa y la calidad de su gente. Sirviendo en beneficio de otros, aspira a la perfección mediante el desarrollo integral de las personas, los procesos y los productos, a través de un esfuerzo constante encaminado al desarrollo, producción y distribución de cupcakes de alta calidad, en beneficio sus trabajadores y de la comunidad.

IV.1.4. Valores.

La empresa está preocupada por satisfacer las necesidades de sus clientes. Es por ello que da prioridad a los siguientes valores.

1. Responsabilidad.
2. Respeto.
3. Limpieza.
4. Atención al cliente.
5. Dedicación.

IV.1.5. Políticas.

Las políticas que aplicamos en la empresa son:

- El personal estará capacitado y con una imagen adecuada para laborar productivamente en el local.
- Nunca faltará la ética, siendo honesto, responsable y amable.
- El personal deberá comportarse de manera adecuada.
- Brindar un servicio de calidad siguiendo normas de higiene atendiendo al cliente y empleados de la mejor manera.
- Mantener higiene y orden en los utensilios de cocina y en el mismo.
- Cuidar el equipo y no desperdiciar el material.
- El personal deberá estar siempre uniformado

IV.2. Diagnóstico de la empresa.

Este diagnóstico refleja los aspectos negativos y positivos del entorno en el que se desarrolla la organización y permite estudiarlos para plantear estrategias de mercado para que puedan ser favorecedoras las fuerzas internas y externas que rodean a la empresa.

IV.2.2. Análisis del entorno.

IV.2.2.1. Análisis externo (Macro-ambiente externo).

Para el análisis externo comienza con la selección de variables claves en el ambiente de una organización, estas pueden clasificarse en cinco grandes categorías:

1. Fuerzas económicas:

Según BCV (citado por Villanueva 2012), la inflación marzo 2013 cerró en 2,8% y con una acumulada de 7,9% la más alta de los últimos 4 años, en el 2012 marzo reportó una variación de 0,9%, adicionalmente el Fondo Monetario Internacional (citado por González 2013) proyecta que la inflación a finales de año será 28%, por otra parte el economista José Manuel Puente del IESA (citado por Carías 2013), pronostica que la inflación en Venezuela cerrará entre 28% y 30% mientras que el ex presidente del BCV Nelson Merentes (citado por Rombiolco, 2013), indicó que es viable estimar una inflación promedio entre 14% y 16% para el cierre de 2013.

Las tasas de interés (anual), activa 15,94% y pasiva con 90 días de ahorro 12,50%, según BCV (2013).

El índice de escasez general del febrero de 2013 fue de 20%, existen 17 rubros afectados por el desabastecimiento, algunos de ellos son: harina de trigo reportó 86% de escasez, azúcar refinada 70,6%, harina de maíz precocida 66,1% y la mantequilla

74,6%. Aunque por rubro el índice de escasez es muy alto este se mantiene en la categoría de desabastecimiento leve (11% a 20%), pero este indicador está a punto de llegar a desabastecimiento significativo (21% a 40%) en marzo 2013, según BCV (citado por Vera 2013).

Factores de importación/exportación: según Salmerón (2013), el BCV ha transferido 41.479 millones de dólares para abastecer a Cadivi y a Sicad, una cifra que se traduce en un descenso del 10% con respecto 2012, un monto prácticamente igual al de 2008, donde la economía funcionaba sin restricciones de divisas. Las estadísticas oficiales revelan que entre 2008 y 2012 las reservas del BCV han tenido un desplome del 76%.

Miguel Pérez Abad presidente de Fedeindustria (citado por Alfonso 2013) afirmó que el 45% de las Pymes afiliadas al gremio requieren comprar materias primos e insumos en el exterior y donde la mayoría acudía a SITME, mecanismo que eliminó el gobierno el pasado 8 de febrero, también agregó que los niveles de inventario están es su nivel más crítico, para no detener las operaciones, las empresas se prestan insumos para continuar el proceso de producción.

Paridad cambiaria (bolívar/dólar), subió de 4,30 a 6,30 en el mes de Febrero 2013 devaluando al bolívar un 46%, adicionalmente Sicad realizó una subasta de dólares en marzo del mismo año para otorgar divisas a las empresas, donde el tipo de cambio de corte fue 10,5 Bs/\$ mientras el promedio de las posturas estuvo en 12,5 Bs/\$, según Marcano (2013).

La tasa de desempleo se ubicó en 7,6% en febrero 2013, lo que evidencia una reducción de 1,6 puntos con respecto a febrero del

año pasado cuando la tasa de desocupación era 9,2%, según INE (citado por Fernández 2013).

2. Fuerzas culturales, sociales, geográficas y demográficas:

Población: La población venezolana según sexo, mujeres 50,24%, hombre 49,76%, según edad: 0-14 años: 27,02%, 15-64 años: 67,03%, más de 65 años: 5,95%, según zona geográfica. 88,8% población urbana, 12,2% población rural, el 26% es considerado como “no pobres” mientras que el 73,4% restante entra en la clasificación de “pobres”. Según INE (2011)

Inseguridad. Según Izquier (citado por la prensa de Alianza Bravo Pueblo, 2013), febrero 2013 fue el más violento en la historia del país registrándose 496 homicidios solo en la Gran Caracas, adicionalmente aseguró que en lo que va de 2013, el gobierno reconoce que van más de 3.400 homicidios y se proyecta un escenario mayor a 15 mil muertes este año.

Servicios públicos (electricidad y agua): En la parte del servicio eléctrico, los cortes que se generan en el país se deben al deterioro del sistema, tanto en las áreas de generación y transmisión como en la distribución por falta de mantenimiento y nuevas inversiones. Venezuela tiene la capacidad para generar 30 mil megavatios de los cuales sólo se producen 16.500 megavatios mientras que el resto está fuera de servicio por falta de reparaciones. Los 16500 MV no son suficientes para cubrir la demanda de la población por lo que Corpoelec tiene que racionar el servicio. Aller (2013).

Por 90 días se declara el estado de emergencia del Sistema y Servicio Eléctrico Nacional, de acuerdo al Decreto N° 09 de la

Presidencia de la República, que fue publicado en la Gaceta Oficial N° 40.151.

La medida implica la declaratoria de zonas de seguridad "a los espacios del territorio nacional que por su importancia estratégica estén constituidos en servicios esenciales y que se encuentren en el sistema eléctrico, así como sus áreas adyacentes y bienes asociados, a los fines de garantizar la protección contra peligros o amenazas internas o externas que pongan en riesgo el funcionamiento de este servicio y, por ende, la vida económica y social de la República, de las venezolanas y los venezolanos". El Universal (2013).

Por otra parte el servicio de agua potable también está pasando por una terrible crisis, ya que el embalse de Pao Cachinche que es el que surte agua a Carabobo y parte de Cojedes y Aragua, tiene una alta contaminación, la cual es originada por desechos provenientes del río Cabriales y el lago de Valencia. La represa no tiene la capacidad para potabilizar el caudal de aguas contaminadas con desechos orgánicos y químicos, lo que ha ocasionado que las aguas sean tratadas con más de 20 mil kg de cloro diario, sustancia que desprende un desecho químico que atenta contra la salud de las personas. Lizarraga (citado por Rodríguez 2012).

3. Fuerzas jurídicas y políticas:

Regulaciones gubernamentales, Venezuela es un país "reprimido" económicamente; según el Índice de libertad económica este se encuentra en el puesto número 174 de un total de 177 países. Según Cordeiro (2013).

Leyes de protección ambiental, leyes federales, estatales o locales, Lopcyamat, Ley orgánica de trabajo, trabajadores y

trabajadoras e ISLR. En el caso del impuesto sobre la renta, la tasa que pagan las empresas públicas y privadas es de 34%, la nueva LOTTT, trae consigo nuevas restricciones que afectan al empleador, como la reducción de horas laborables y la inamovilidad laboral por citar algunos ejemplos.

Según el Ministro de Industria Ricardo Menendez (citado por Cruz 2013), Por lo menos Bs. 11.261 millones tendrá que otorgar la banca en financiamiento para pequeñas y medianas empresas (pymes) manufactureras. Esta nueva medida, podría dificultar aún más el desempeño de esta gaveta obligatoria, la cual es, según gerentes bancarios, una de las carteras dirigidas más complicadas de cumplir.

- Fuerzas tecnológicas: En estos tiempos, la sociedad está ligada a la tecnología, teléfonos inteligentes, redes sociales (facebook, twitter, instagram), en donde se maneja mucha información y las personas pueden estar informadas las 24h del día.
- Fuerzas competitivas: Entre las fuerzas competitivas se encuentra la competencia directa Berry Cupcakes C.A., única empresa registrada en la zona que se dedica a la elaboración de cupcakes, por otra parte se encuentran los productos sustitutos como tortas, galletas, tartaletas o cualquier otro postre, como marca se puede nombrar a la pastelería “La Doña”, “La Patisserie”, Pastelería “Dino”, entre otros.

Oportunidades.

1. Los avances tecnológicos y la popularidad que tienen las redes sociales facilitan la promoción y publicidad del producto.
2. Por ser un país joven, es posible captar ese tipo de segmento, ya que el mismo va dirigido a gente joven y de ciudad.
3. Existe solo una empresa de dedicación exclusiva de este tipo de producto, por lo tanto no se tiene mucha competencia.
4. 5 agencias de festejos en la zona.
5. Decretos gubernamentales que obligan a instituciones bancarias a otorgar financiamientos a pequeñas y medianas industrias manufactureras.
6. Venezuela es un país con un alto índice de desempleo.

Amenazas.

1. La inflación creciente hacen que los precios estén cada vez más elevados y por lo tanto también se incrementa los costos de producción.
2. La escasez de productos, dificultan la adquisición de insumos.
3. Las nuevas leyes que amenazan al empleador brindando el máximo beneficio al subordinado.
4. La caída del poder adquisitivo debido a la devaluación de la moneda.
5. El racionamiento eléctrico.
6. El agua de la represa Pao Cachinche no potabilizada que se surte el Edo. Carabobo.
7. Disminución de las reservas líquidas del BCV.

8. La mayor parte de la población venezolana es considerada como “pobres”, es decir, pertenecen a los estratos sociales más bajos.

IV.2.2.2. Análisis interno (Micro-ambiente interno).

El análisis interno analiza y evalúa las interrelaciones entre las áreas funcionales de una empresa, este análisis se basa en 5 auditorías internas:

- Auditoría gerencial: el control de las tendencias pertinentes a los medios políticos, sociales o tecnológicos, existe sinergia de la organización, la empresa trata de anticiparse a las necesidades de los clientes, se estimula la creatividad de los empleados, se les ofrecen bonos para premiarlos, se tienen buenas condiciones de trabajo para la comodidad de los empleados y se contempla la misión, visión, valores y políticas.
- Auditoría de mercadeo: el precio está definido según el tipo de producto que quiera el cliente y dependerá de sus especificaciones, lo que los hacen más costosos. La promoción será por medios de comunicación masivos y gratuitos y entrega de volantes. La distribución se realizará en la zona metropolitana del Edo. Carabobo.
- Auditoría financiera: el proyecto es un negocio rentable, pero capital de inversión, endeudamiento es alto. El capital de deuda se obtendrá de una de las distintas bancas públicas o privadas del país tomando en cuenta la menor tasa de interés que puedan ofrecer.

- Auditoría de producción: la capacidad de producción es de 600 cupcakes/día, el costo de inventarios será muy bajo ya que se trabajan con productos perecederos, no debe permanecer un tiempo alto en el inventario, el tiempo de producción varía de acuerdo a las especificaciones del cliente, control de calidad se realizarán por el jefe de cocina. Se producen gran variedad de productos que entran en dos clases, tradicionales y no tradicionales con cubiertas de distintos sabores, usando como materia prima frutas, chocolates y varias esencias.
- Auditoría de investigación y desarrollo: eventualmente se estarán haciendo pruebas de nuevos sabores y combinaciones, aprovechando la versatilidad del producto.

Fortalezas.

1. La versatilidad en cuanto a la producción de distintos tipos de cupcakes, al sabor y los diferentes tipos de ingredientes a usar, puede satisfacer los gustos y necesidades de los clientes más exigentes.
2. Facilidad de crear y personalizar cada uno de los cupcakes, lo cual resulta llamativo e interesante a la vista del consumidor.
3. Calidad del producto.
4. Establecimiento de la misión, visión, valores y políticas.
5. La distribución del producto terminado, de acuerdo a las necesidades del cliente.
6. La empresa estimula la creatividad de sus empleados.

Debilidades.

1. Usualmente los clientes prefieren las tortas por ser más económicas.
2. El tiempo que se le dedicado a la personalización del producto influye directamente en el precio, los cuales serían más elevados.
3. Es un producto que no suele ser adquirido por persona de cualquier estrato social debido a su costo.
4. La empresa puede ser muy vulnerable en cuanto a las regulaciones políticas y económicas.
5. Necesidad de fuentes de capital de deuda para financiamiento.

IV.2.3. Matriz DOFA.

Tabla Nº 2. Matriz DOFA

<p style="text-align: center;">Matriz DOFA</p>	<p>Fortalezas.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La versatilidad en cuanto a la producción de distintos tipos de cupcakes, al sabor y los diferentes tipos de ingredientes a usar, puede satisfacer los gustos y necesidades de los clientes más exigentes. 2. Facilidad de crear y personalizar cada uno de los cupcakes, lo cual resulta llamativo e interesante a la vista del consumidor. 3. Calidad del producto. 4. Definición de la misión, visión, valores y políticas. 5. Distribución del producto terminado según especificaciones del cliente. 6. La empresa estimula la creatividad de sus empleados. 	<p>Debilidades.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Usualmente los clientes prefieren las tortas por ser más económicas. 2. El tiempo que se le dedicado a la personalización del producto influye directamente en el precio, los cuales serían más elevados. 3. Es un producto que no suele ser adquirido por cualquier persona debido a su costo. 4. La empresa puede ser muy vulnerable en cuanto a las regulaciones políticas y económicas. 5. Necesidad de fuentes de financiamiento para el capital de deuda.
<p>Oportunidades.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Los avances tecnológicos y la popularidad que tienen las redes sociales facilitan la promoción y publicidad del producto. 2. Por ser un país joven, es posible captar ese tipo de segmento, ya que el mismo va dirigido a gente joven y de ciudad. 3. Existe solo una empresa de dedicación exclusiva de este tipo de producto, por lo tanto no se tiene mucha competencia. 4. 5 agencias de festejos en la zona. 5. Decretos gubernamentales obligan a instituciones bancarias a otorgar créditos para financiamiento. 6. Venezuela es un país con alto índice de desempleo. 	<p>Estrategias FO:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Promocionar I+D del producto en las distintas redes sociales. (F3, F1, O1) - Dictar cursos y talleres para jóvenes y adultos de cómo crear y decorar cupcakes. (F3, O2) - Entregas a domicilio del producto según especificaciones del cliente. (F1, F3, F5, O2) - Capacitar a empleados con nuevas técnicas de cocina. (F1, F3, F6, O1) - Instalación de un "buzon de sugerencias" para conocer las opiniones de los clientes. (F1, F3, O1, O2) 	<p>Estrategias DO:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Crear alianzas estratégicas con agencias de festejos para que ofrezcan los cupcakes como complemento de las tortas. (D1, O4) - Realizar descuentos en los días de bajas ventas y sortear cupones para adquirir cupcakes a excelentes precios y publicarlos en las distintas redes sociales. (D3, O3) - Buscar financiamiento en instituciones bancarias, según la tasa preferencial del crédito. (D5, O5)
<p>Amenazas.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La inflación creciente hacen que los precios estén cada vez más elevados y por lo tanto también se incrementa los costos de producción. 2. La escasez de productos, dificultan la adquisición de insumos. 3. Las nuevas leyes que amenazan al empleador brindando el máximo beneficio al subordinado. 4. Disminución del poder adquisitivo debido a la devaluación de la moneda. 5. El racionamiento eléctrico. 6. El agua de la represa Pao Cachinche no potabilizada que surte al Edo. Carabobo. 7. Disminución de las reservas líquidas del BCV. 8. La mayor parte de la población venezolana es considerada como "pobres", es decir, pertenecen a los estratos sociales mas bajos. 	<p>Estrategias FA:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Producir cupcakes con materiales no tradicionales y ofrecer muestras gratis para captar distintos gustos. (F1, A2) - Crear alianzas estratégicas con restaurantes y cafeterías para ofrecer este postre entre sus comidas. (F4, A1) - Instalar una planta de tratamiento de agua por osmosis para garantizar la calidad del producto. (F3, A6) - La fijación del precio estará definida según el tipo de cupcakes ya sea tradicional o no tradicional con las distintas cubiertas. (F1, F2, F3, A1, A2) - Brindar incentivos económicos a el "empleado del mes". (F3, F6, A1, A8) 	<p>Estrategias DA:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vender la empresa. (D1, D2, D3, D4, A1, A3) - Tener un stock de seguridad de 3 meses para así persuadir la escasez. (D3, A2) - Instalar planta eléctrica para conservar la materia prima y mantener funcionando las áreas refrigeradas. (D3, A5)

IV.3. El Mercado.

IV.3.1. Definición del mercado: Perfil del cliente.

El consumo de cupcakes aparece condicionado por las diferentes características que tienen los individuos que realizan su demanda, ya que, es un postre usado comúnmente en celebraciones.

Esto es, el tamaño de la población, ¿cuántas personas realizan celebraciones?, el estrato económico, ¿con qué frecuencia se celebra un cumpleaños, una boda, un baby shower etc.? y ¿en cuántas de estas celebraciones se compra este tipo de producto?, son variables que intervienen significativamente en la decisión de compra de cupcakes.

El tamaño de la población. La población donde va dirigido el mercado meta, los municipios Naguanagua y Valencia, cuentan con 988.128 habitantes en total, según INE (2011).

El venezolano es conocido por su buen sentido del humor y sus festividades, por lo tanto se considera que frecuentemente festeja cumpleaños, bautizos, bodas, etc.

El estrato económico de los consumidores que demandan este tipo de postres usualmente es A, B, C, ó “no pobres” lo que quiere decir estrato alto, medio alto y medio respectivamente, lo cual representan 16,3% de la población. INE (2011)

En una entrevista realizada a tres agencias de festejo de la zona (Cuchitos C.A., Saifer C.A. y Festival), estas señalan que 9 de cada 10 celebraciones solicitan en 40 cupcakes en promedio, semanalmente.

IV.3.2 Estimación de la demanda

Con base en la definición del perfil de cliente, lo primero que se debe tomar en cuenta es la cantidad de habitantes de los municipios Naguanagua y Valencia, que en total serían 988.128 habitantes, según INE (2012).

Adicionalmente, es necesario conocer el número de niños que residen en la zona de estudio, según datos del INE (2012), la cantidad de niños de 0-14 años es de 99.971, por lo tanto el total de personas mayores a 14 años es de 888.157.

El mercado de cupcakes va dirigido especialmente a eventos sociales, por lo tanto se debe conocer cuántos eventos en promedio se realizan mensualmente, en la tabla N° 3, se muestra el tipo de celebración que será captado por el producto.

Tabla N° 3. Tipos de eventos en el mercado de cupcakes.

Fiestas infantiles	Otros eventos
<ul style="list-style-type: none">• Fiestas de cumpleaños de niños de 0-14 años	<ul style="list-style-type: none">• Bodas• 15 años• Bautizos• Primeras comuniones• Fiestas cumpleaños de personas mayores a 15 años

Una vez establecido el número de habitantes, se procede a segmentar por estrato social; el 16,3% de la población (144.770 personas) que

comprende edades entre 15 y 60 años y el 36% de los niños de 0-14 años (35.988 infantes) son “no pobres”, es decir, pertenecen a los estratos A, B y C (alto, medio-alto y medio), según INE(2012).

Por otra parte se debe considerar con qué frecuencia se realizan celebraciones que incluyen cupcakes, según una entrevista no estructurada que se realizó a tres agencias de festejos de la zona, (SaiFer C.A., Cuchitos C.A. y Festival C.A.) semanalmente ofrecen en promedio 50 fiestas semanales de las cuales el 95% incluyen pedidos de cupcakes y del total de eventos el 10% no son fiestas infantiles.

Adicionalmente, se entrevistó a dos empresas dedicadas exclusivamente a la producción cupcakes (Berry Cupcakes C.A y Koppcakes C.A) ubicadas en Valencia y Caracas respectivamente, ambas empresas relevaron que semanalmente despachan en promedio 15 pedidos de 40 cupcakes cada uno, de los cuales 12 son para fiestas infantiles y los demás son de eventos variados como quince años, baby shower, bodas, etc.

Usualmente, las personas pertenecientes a estas clases sociales celebran anualmente el cumpleaños de sus hijos, por eso parte de la demanda anual viene dada por cada niño por el número de cupcakes solicitados en promedio.

Si el número de infantes no pobres es de 35.988, por lo tanto el número anual de fiestas infantiles es de 35.988, al multiplicar el número de eventos por el número de cupcakes por cada pedido (40 u.), se tiene la demanda por este tipo de eventos que sería 1.439.582 cupcakes/año.

Además, si se le adiciona 30% de la demanda de los cumpleaños infantiles para cubrir los demás eventos entonces se tiene la demanda total,

que es 1.871.455 cupcakes/anuales y esta va aumentando un 7% cada año según las empresas entrevistadas.

Por otra parte se debe considerar, la competencia directa e indirecta de la zona, estas captan aproximadamente un 40% de la demanda total del producto, según Berry Cupakes C.A., en la tabla N° 4 se puede ver la demanda anual del producto.

Tabla N° 4. Demanda anual de cupcakes.

Año	Demanda Total	Competencia	Demanda insatisfecha
0	1.871.455	748.582	1.122.873
1	2.002.457	800.983	1.201.474
2	2.142.629	857.052	1.285.577
3	2.292.613	917.045	1.375.568
4	2.453.096	981.238	1.471.857
5	2.624.812	1.049.925	1.574.887
6	2.808.549	1.123.420	1.685.130

IV.3.3. Identificación de empresas competidoras.

A continuación se destaca, las principales pastelerías que trabajan en la zona.

- Repostería “La Doña”. Esta empresa está dedicada a la fabricación de postres, especialmente tortas y también están innovando en la producción de cupcakes. Cuenta con 4 sucursales en el área metropolitana de Carabobo. Esta repostería trabaja en dos modalidades: contra pedido y contra inventario.
- Berry Cupcakes C.A., es un negocio dedicado a la producción de cupcakes y galletas ubicado en uno de los centros comerciales

más importantes de la ciudad. También esta empresa trabaja bajo las dos modalidades de producción, a contra pedido y contra inventario.

VI.3.4. Factores claves del éxito.

Los factores clave del éxito para la empresa están determinados por los siguientes elementos:

- Ubicación de la empresa. el municipio de Naguangua tiene una población suficientemente alta para atender a la oferta, además es una localidad céntrica y muy transitada por las personas pertenecientes al estrato hacia dónde va dirigido el producto.
- Variedad de productos ofrecidos. la capacidad de desarrollo de nuevos sabores de cupcakes, es otro de los valores que se pretende potenciar en la empresa, los gustos son cada vez más cambiantes y la labor de innovación será una prioridad.
- Calidad del producto final y la materia prima. la mejor promoción se hace de boca a oído, por eso la calidad y el sabor del producto que se vendan son fundamentales para el éxito de la empresa y esta calidad se sustenta con la elección correcta de la materia prima.
- La higiene y limpieza. estas dos son sumamente importantes ya que se fabrica y se vende un producto de alimentación y este deberá ser apto para el consumo humano.

IV.4. Las 4 P del mercado.

IV.4.1 Definición del producto que realizará la empresa.

Los productos que serán ofrecidos por la empresa se dividirán en cuatro secciones dependiendo de los gustos del consumidor, éstas se detallan a continuación:

- Tradicionales, estos cupcakes van dirigidos a la personas con gustos clásicos, aquí se ofrecen cupcakes de vainilla con arequipe, vainilla con chocolate, vainilla sencillo y marmoleados.
- Postres de frutas y frutos secos, para aquellos que les gustan aprovechar los beneficios de las frutas, se ofrece una sección dedicada exclusivamente a cupcakes o muffins hechos con estos ingredientes, se pueden encontrar cupcakes de manzana y canela, de frutas tropicales (coco, piña y bananas), de higos y almendras, de zanahorias, de piña y limón, etc.
- Chocolates: para los amantes del chocolate se tiene gran variedad de cupcakes, como, cupcakes de chocolate con chocolate fundido, de doble chocolate, de chocolate blanco y negro, de chocolate con ganache.
- Opciones saludables, en esta sección se ofrecerán postres bajos en grasas, sin gluten o lácteos, se tendrán muffins integrales rellenos de yogurt, de piña y zanahoria, de papas y pasas, de frambuesas sin leche, todas estas recetas serán elaboradas con ingredientes alternativos al trigo y la leche.

Los cupcakes llevarán la decoración y la presentación que solicite el cliente de acuerdo a la ocasión. En la decoración se ofrece cupcakes con crema de mantequilla y queso crema, estos pueden llevar diferentes tipos de frutas, mermeladas y esencias. En la tabla N° 5, se observa los porcentajes de ventas que tienen cada uno de los tipos de cupcakes, según Koppcakes C.A.

Tabla N° 5. Porcentaje de ventas de cupcakes.

Cupcakes	% Ventas	Topping	
Tradicionales	50	50 % crema de mantequilla con distintos sabores	50% queso crema con distintos sabores
Chocolate	30	50 % crema de mantequilla con distintos sabores	50% queso crema con distintos sabores
Frutas y opciones saludables	20	50 % crema de mantequilla con distintos sabores	50% queso crema con distintos sabores

Productos sustitutos

Los principales productos sustitutos son:

- Tortas.
- Galletas.
- Gelatinas.
- Pastelitos.
- Tartaletas.
- Sandwich.
- Snacks, etc

IV.4.2. Precio del producto.

Para fijar el precio, se toman en cuenta el factor interno y el factor externo, el primero se refiere a la competencia y el segundo a la estructura de costo.

El precio de venta de la competencia es de 18 Bs los cupcakes tradicionales, 20 Bs los cupcakes de chocolate y 25 Bs los de frutas, Berry Cupcakes no tiene a la venta opciones saludables.

Al estudiar la estructura de costos (véase sección IV.7.2.3), se observa que el costo unitario de cada tipo de cupcake permite que la empresa iguale el precio de la competencia sin afectar las ganancias, en la tabla N° 6 se muestran el precio del producto según su tipo.

Tabla N° 6. Precio de venta de cupcakes.

Producto		Pv (Bs)
Tradicional	Crema de Mantequilla	20
	Queso Crema	22
Chocolate	Crema de Mantequilla	22
	Queso Crema	24
Otros	Crema de Mantequilla	24
	Queso Crema	26

Adicionalmente, se cuenta con un servicio a domicilio que se realizará según las especificaciones o necesidades del cliente, según Berry Cupcakes C.A. el 30% de sus pedidos son con entregas a domicilio. La empresa solo distribuirá el producto en zonas residenciales de Naguanagua y en la zona norte de Valencia. A continuación, en la tabla N° 7, se muestran las tarifas según la zona de distribución.

Tabla N° 7. Tarifas de distribución.

Zonas	Tarifa Bs.
Naguangua	70
Valencia	100

IV.4.3. Promoción.

La primera de las acciones promocionales de la empresa debe ser la imagen, por ello se debe cuidar especialmente la decoración de la empresa, las vallas publicitarias, el material de empaque y la rotulación del vehículo de reparto.

Las acciones promocionales, los descuentos, los regalos etc, estarán orientadas al objetivo de ganar clientes y será necesario calcular bien su costo.

Se pondrá a disposición de los clientes una página web, además de las páginas en las redes sociales (Facebook, Twitter e Instagram), en ellas podrán ver como es el proceso de producción y el catálogo de productos. En dicha página, los consumidores tendrán la opción de realizar pedidos online y podrán contactar a la empresa ante cualquier duda.

Es importante generar la motivación a entrar a dichas páginas, por ello se dispondrá recetas e ideas, así como también publicar sorteos y promociones para que los usuarios estén atentos a cualquier información.

Se pretende que sea fuente de retroalimentación, por lo tanto los clientes podrán hacer sugerencias con el fin de mejorar, así se podrá conocer mejor sus necesidades y favorece a la fidelidad.

IV.4.4. Distribución.

Para la distribución de producto se contarán con dos modalidades: Despacho a domicilio y despacho directamente en la empresa. El primero tendrá un costo extra dependido de cuán lejos sea el despacho y estará a disposición del cliente.

Las entregas a domicilio se realizarán en horas de la mañana previamente acordadas con el cliente.

Se despacharán los cupcakes en cajas de 10 y 20 unidades.

IV.5. Estudio técnico.

IV.5.1. Especificaciones técnicas del producto

Los cupcakes que se ofrecen son postres variados adaptándose a la exigencia de los consumidores, varían desde los sabores tradicionales hasta las opciones saludables para aquellas personas diabéticas o intolerantes a la lactosa. Miden aproximadamente 8 cm de alto con cremas y 6 cm de alto con fondant y 7 cm de diámetro.

Colocados en capacillos de papel encerado del color que especifique el cliente y en cajas de plástico de 6 unidades.

IV.5.2. Equipos y herramientas

Los equipos y herramientas son todos los recursos necesarios para la fabricación de nuestro producto los cuales conforman la mayoría del capital fijo del proyecto, a continuación, en la tabla N° 8 se especifican las características de cada uno de los recursos a utilizar.

Tabla N° 8. Equipos y herramientas necesarios en el área de producción

Equipos/herramientas	Descripción	
1 Horno industrial	3 bandejas con frente de vidrio refractario, a gas, de acero inoxidable, dimensiones: 0.70 m de ancho, 0.93 de profundidad, 1.25m de alto.	

<p>1 Batidora con pedestal industrial</p>	<p>Marca Cuisinat, 7 quartz, 1000 watts, 12 velocidades, tazón metálico de acero inoxidable con capacidad de 6.6 litros.</p>	
<p>2 Batidoras con pedestal</p>	<p>Marca Oster, 360 watts, 10 velocidades, tazón de acero inoxidable con capacidad de 3 litros.</p>	
<p>1 Tope de cocina</p>	<p>Marca Electrolux, color negro, acero inoxidable, 5 hornillas, 1300 watts.</p>	
<p>2 Neveras industriales</p>	<p>Nevera de acero inoxidable, dimensiones: 1.90m de alto, 0.73m de profundidad, 1.29m de ancho, compresor 1/3 hp.</p>	
<p>10 Estantes metálicos</p>	<p>Acero inoxidable, 5 bandejas, dimensiones: 0.93 m de ancho, 0.4 m de profundidad, 2m de alto.</p>	

<p>1 Planta de tratamiento de agua</p>	<p>Planta de tratamiento de agua por osmosis inversa con 6 etapas de purificación 110-133 L/día.</p>	
<p>Planta eléctrica</p>	<p>Frecuencia: 60 Hz. Voltaje: 110; 120; 220; 110 / 220; 120 / 240. Amperaje: 38.4 A (110V) / 19.2 A (220V). Capacidad Continua: 5.5 KW. Capacidad Emergencia: 6.0. Combustible: Gasolina Sistema de Arranque: Eléctrico. Capacidad Max. Tanque: 16 Litros. Capacidad de Aceite: 1.65 Litros. Peso: 170 Kg. Dimensiones (cm): 91,5 x 54 x 74.</p>	
<p>2 Mesas de trabajo</p>	<p>Mesa de Trabajo en Acero 304 Capa de metal standard con 1 mm de espesor Reforzada con panel aglomerado cubierto con material resistente al agua. Mesas totalmente desarmable para fácil traslado. Dimensiones: 1.6 m largo, 0,70 m ancho y 0,95 m alto y 1.2 largo, 0.70 m de ancho y 0.95 de alto,</p>	
<p>20 Bandejas de metal</p>	<p>Bandeja de acero inoxidable, medidas: 90cm de largo, 45 cm de ancho y 1mm de espesor.</p>	

2 Balanza de cocina	Balanza digital de cocina. De (0-5) kg y (0-70) kg.	
Tazas de medidas	Juego de 4 tazas con distintas medidas en litros.	
1 Lavaplatos	Fregadero de acero inoxidable, medidas: 85 cm de largo y 75 cm de ancho.	
18 Moldes para cupcakes	9 Moldes de aluminio para 24 cupcakes de tamaño estándar y 9 moldes de aluminio para 24 minicupcakes.	
1 Sistema contra incendios	Sistema central contra incendios	
1 Aire acondicionado industrial	Unidad Evaporadora tipo, Consola Piso Techo de 60.000 Btu (5 Ton), completamente nueva, en su caja original. Incluye todos sus accesorios (Control, etc) Marca: StarGreen .Modelo: CFC-60AB. Alimentación: 220 Vac, Bifásica.	

Por otra parte, es necesario señalar los equipos y herramientas que son necesarios en el área administrativa de la planta, los cuales se muestran en la tabla N° 9.

Tabla N° 9. Equipos y herramientas necesarios en el área de administración y ventas.

Equipos y herramientas	Descripción	
1 Computadora portátil.	<p>Marca Lenovo, procesador Intel core i3, memoria ram 4Gb, disco duro de 500Gb, pantalla 15,6" HD led, quemadora de DVD, Wifi 802.11n+B18, cámara web(720p HD).</p>	
1 Tablet	<p>Samsung Galaxy Tab, sistema android, pantalla LCD 7", 1Gb de memoria ram, memoria interna 16 Gb, cámara trasera de 3 megapíxeles y cámara frontal VGA.</p>	
1 Escritorio	<p>Fabricado con madera con forma de L, dimensiones: 1.5 m de ancho, 1 m de largo (del lado de la forma L), 60 cm de ancho, 2 cm de espesor y 80 cm de alto, posee gabinetes de madera.</p>	

3 Sillas	Elaborada de malla mesh de alta calidad, ergonómica, sistema de elevación neumática, estrella de naylon y ruedas de baylon, color negra.	
1 Estante	Hecho con metal y vidrio, dimensiones 1.80m de ancho, 1,60m de alto y 70 cm d profundidad.	
1 Teléfono	Marca Panasonic, teléfono fijo de mesa o pared.	
1 Inodoro	Inodoro de porcelana con tapa hidráulica.	
1 Lavamanos	Hecho de porcelana	

IV.5.3. Materiales e insumos necesarios

Para la elaboración de los cupcakes es necesario contar con los siguientes materiales e insumos, que se presentan en la tabla N° 10 y la tabla N° 11.

Tabla N° 10. Materiales necesarios para la producción.

Materiales
Cortadores de acero inoxidable varios
3 Rodillos
Tazones de plástico varios y de distintos tamaños
6 Delantales
6 Guantes de cocina.
Mangas pasteleras
Boquillas de distintas formas y tamaños.
Gorros de cocina

Tabla N° 11. Materia prima necesaria para producir.

Insumos
Harina de trigo leudante
Harina de trigo integral
Harina sin gluten
Frutas varias
Arequipe
Cacao en polvo
Cacao en barra
Leche
Huevos

Mantequilla
Azúcar
Azúcar Glass
Fondant
Colorantes
Capacillos

También es indispensable contar con materiales de oficina para el área administrativa de la empresa.

Tabla N° 12. Materiales de oficina.

Materiales de oficina
Papel tamaño carta
Papel tamaño oficio
Grapadora
Grapas
Bolígrafos
Resaltadores
Clips
Carpetas

IV.5.4. Recursos Humanos.

Se crearán 6 puestos de trabajo, en los cuales se contratará personal capacitado con experiencia en el área de la repostería, los perfiles que se buscan para los empleados, se detallan a continuación;

Tabla N° 13. Puestos de trabajo y perfil de los empleados.

Cargo	Cantidad	Perfil
Planificador	1	Persona capaz de planificar producción, tomar pedidos, conseguir clientes y llevar los trámites administrativos y contables.
Jefe de cocina	1	Persona encargada hornear los cupcakes y de supervisar la producción.
Ayudantes de cocina	3	Personas encargadas de la producción, decoración y limpieza del local
Repartidor	1	Persona que realiza las entregas de los pedidos.

Todos los trabajadores deberán cumplir con una jornada de trabajo de 8 horas diarias, 5 días a la semana, con excepción del repartidor que solo trabajará medio tiempo ya que las entregas serán realizadas en horario matutino.

Es importante una amplia experiencia en el jefe de cocina en cuanto a la fabricación de los cupcakes, ya que influirá directamente en la calidad, además esta persona será quien guíe y supervise a los ayudantes de cocina.

El planificador de la empresa debe adquirir conocimientos del proceso de producción, de tal manera que pueda sustituir al jefe de cocina en cualquier momento o formar parte del equipo de producción cuando sea necesario.

Es fundamental que el repartidor tenga buena presencia, de manera principal en lo relativo a la limpieza, también sea una persona amable, educada y posea una disposición absoluta hacia el cliente, quien es el centro del negocio y debe ser tratado como tal.

IV.5.5. Organigrama de la empresa.

Dado el reducido tamaño de la empresa, planificador será quien asuma las tareas de dirección, elaboración del producto, gestión de proveedores, control de los inventarios y las ventas. El jefe de cocina será quien este bajo el mando del planificador y este será quien supervisara al resto del personal, el organigrama de la empresa se representa en la figura N° 1,



Figura N° 1. Organigrama de la empresa.

IV.5.6. Descripción del proceso.

El proceso de producción del cupcake cuenta con 3 fases; mezclado, horneado y decorado.

- Mezclado; en esta fase se preparan los ingredientes según el tipo de cupcake que se realice, se pesan y se vierten en la batidora de pedestal, se comienza a mezclar hasta que quede una masa homogénea.
- Horneado; una vez mezclado los ingredientes, estos se sirven en los moldes para cupcakes, colocando previamente el capacillo, para servir la masa se toma una cucharilla de medida para que todos tengan la misma cantidad de mezcla, cuando se termine de llenar el molde se introducen en el horno a 180° C durante 20 minutos y luego se sacan del molde y se dejan enfriar.
- Decorado; Los ponquesitos ya horneados y enfriados a temperatura ambiente se procede con la decoración, dependiendo de la especificaciones del cliente, cada pedido tendrá un diseño distinto.

IV.5.7. Capacidad Instalada.

El tamaño de un proyecto es su capacidad instalada, y se expresa en unidades de producción por año. El factor que se tomó en cuenta para el cálculo, es la capacidad de los equipos y del personal, estos serán quienes van a restringir la producción, y a partir de allí se captará la demanda del producto.

Se espera satisfacer gran parte de la demanda, por ende se debe contar con equipos de alta calidad y personal capacitado para llevar a cabo el proceso y poder ofertar la mayor cantidad posible de cupcakes.

A continuación, en la figura N° 2 se muestra un diagrama hombre-máquina, el cual detalla cada una de las actividades a través del tiempo. El diagrama da como resultado que, para producir 200 cupcakes con crema se necesitan 145 min (2.42h).

DIAGRAMA HOMBRE-MÁQUINA								
Actividad: Elaboración de cupcakes (200 u) decorados con crema								
Tiempo (min)	Operario 1	Operario 2	Operario 3	Operario 4	Máquina 1	Máquina 2		
5	Prepara ingredientes y moldes		Preparar herramientas, materiales e insumos para decorar.		Tiempo de ocio	Tiempo de ocio		
10						Mezclado		
15	Introducir ingredientes en la batidora	Preparando horno						
20		Sirve mezcla en moldes (1)	Preparar cremas		Puesta a punto horneado	Tiempo de ocio		
25	Sirve mezcla en moldes (2)	Introducir moldes al horno						
30								
35	Sirve mezcla en moldes (2)	Sirve mezcla en moldes (3)			Horneado			
40								
45	Tiempo de ocio		Tiempo de ocio					
50	Introducir/extraer moldes al horno				Tiempo de ocio			
55	Limpiar herramientas y equipos usados		Extraer cupcakes de los moldes y enfriar en la nevera		Horneado			
60								
65			Tiempo de ocio					
70	Introducir/extraer moldes al horno		Decorado		Tiempo de ocio			
75	Preparar material de empaque		Extraer cupcakes de los moldes y enfriar en la nevera		Horneado			
80			Decorado					
85								
90	Tiempo de ocio		Decorado					
95	Extraer moldes al horno				Tiempo de ocio			
100	Empacar y almacenar el producto terminado		Extraer cupcakes de los moldes y enfriar en la nevera		Horneado			
105			Decorado					
110								
115					Decorado			
120								
125								
130			Decorado					
135								
140					Tiempo de ocio			
145								

Figura N° 2. Diagrama hombre-máquina

Por lo tanto, en un día se puede repetir 3 veces el proceso, la producción diaria sería de 600 cupcakes.

$$\begin{aligned}
 \text{Capacidad} &= 600 \frac{\text{unidades}}{\text{día}} \times 5 \frac{\text{días}}{\text{semana}} \times 48 \times \frac{\text{semanas}}{\text{año}} \\
 &= 144000 \frac{\text{unidades}}{\text{año}}
 \end{aligned}$$

La capacidad de la planta es de 144.000 unidades/año, la cual se puede aumentar contratando más personal y así atender a una creciente demanda a través del tiempo. Para efectos de este proyecto, la capacidad se mantendrá igual en el periodo de estudio.

Tabla N°14. Plan de Producción de cupcakes.

Año	Capacidad
2014	144.000
2015	144.000
2016	144.000
2017	144.000
2018	144.000
2019	144.000

Tabla N° 15. Plan de producción vs. Demanda insatisfecha.

Año	Capacidad	Demanda insatisfecha	Plan de producción
2014	144.000	1.122.873	144.000
2015	144.000	1.201.474	144.000
2016	144.000	1.285.577	144.000
2017	144.000	1.375.568	144.000
2018	144.000	1.471.857	144.000
2019	144.000	1.574.887	144.000

Tabla N° 16. Plan de producción detallado según el tipo de producto.

Producto		P.P. %	P. P. u.
Tradicional	Crema de mantequilla	50	36.000
	Queso crema		36.000
Chocolate	Crema de mantequilla	30	21.600
	Queso crema		21.600
Otros	Crema de mantequilla	20	14.400
	Queso crema		14.400
Total			144.000

IV.5.8. Distribución en planta

Para realizar la distribución en planta se usará la distribución por el tipo de proceso, por eso se va a disponer un cuarto de horneado y otro de mezclado y decorado, además se tendrá a disposición un lugar para almacenar las materias primas y el producto terminado.

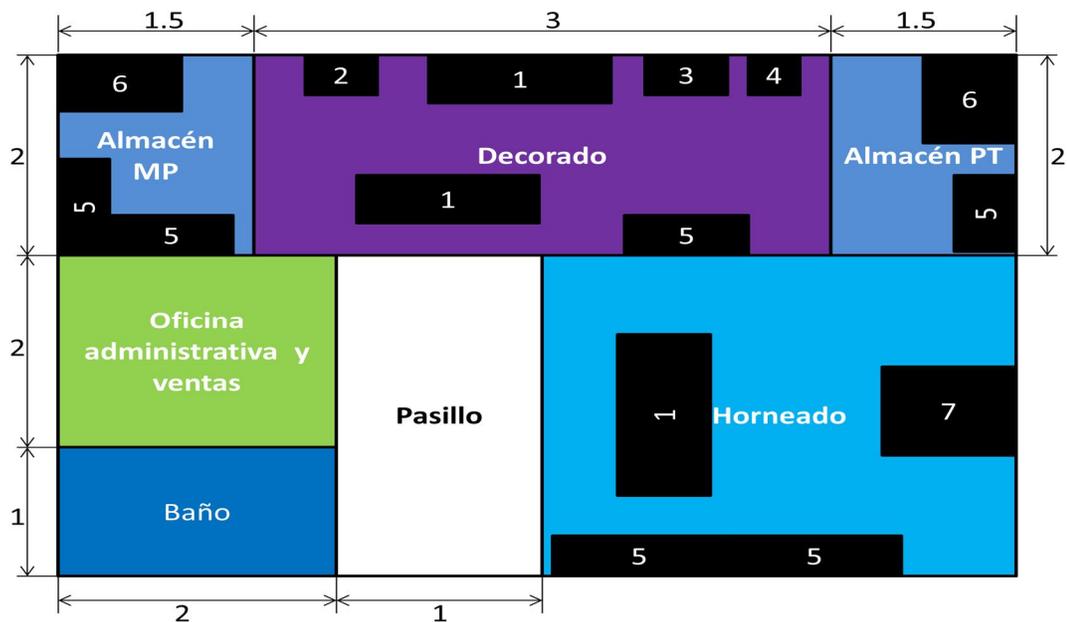


Figura N° 3. Distribución en planta.

1. Mesa de trabajo.
2. Batidora industrial con pedestal.
3. Tope de cocina.
4. Lavaplatos.
5. Estantes.
6. Nevera.
7. Horno.

Nota: Todas las medidas se encuentran expresadas en metros.

IV.5.9. Localización de la planta.

Para el estudio de localización de la planta, se utilizará el método de comparación por puntos, que según Gómez y Nuñez (2002), consiste en determinar los factores que serán usados en la evaluación y definición correcta del cual es el significado y la influencia del mismo en la localización.

A efectos prácticos de este proyecto se realizaran dos comparaciones, una externa a nivel nacional y otra interna a nivel regional donde se tomaran en cuenta los mismos factores: Materias primas, mercado, transporte y mano de obra. Las tablas N° 17 y N° 18 muestran la ponderación de los factores externos e internos respectivamente.

Tabla N° 16. Ponderación por puntos a nivel nacional.

Factor	Ponderación del factor (1)	Carabobo		Aragua		Caracas	
		Ptos (2)	1x2	Ptos (3)	1x3	Ptos (4)	1x4
Materias primas	9	60	540	70	630	50	450
Mercado	9	90	810	65	585	90	810
Transporte	8	90	720	90	720	40	320
Mano de obra	8	80	640	90	720	70	560
Totales			2710		2655		2140

Tabla Nº 17. Ponderación por puntos a nivel regional.

Factor	Ponderación del factor (1)	Valencia		San Diego		Naguanagua	
		Ptos (2)	1x2	Ptos (3)	1x3	Ptos (4)	1x4
Materias primas	9	80	720	80	720	80	720
Mercado	9	90	810	65	585	90	810
Transporte	8	70	560	70	560	90	720
Mano de obra	8	80	640	80	640	80	640
Totales			2730		2505		2890

Factor de ponderación: 0 - poco importante, 10 – importante.

La empresa se situará en el Edo. Carabobo municipio Naguanagua, específicamente en la Urb. Las Quintas en el centro comercial Free Market. Para decidir la ubicación se ha tenido en cuenta los siguientes criterios,

- El mercado que se quiere atacar se encuentra en esta zona, existe cercanía con los clientes.
- Lugar de paso con un tráfico elevado con bastantes retenciones, que permiten observar las tiendas de la zona y por lo tanto se incrementan los clientes potenciales.
- Pocos negocios de esta característica en el área.
- Existe un local adecuado a un precio y condiciones de alquiler que se ajustan al proyecto de negocio.

Además utilizando el método de ponderación por puntos, se puede apreciar más fácilmente los criterios anteriormente mencionados.

El local tiene un tamaño de 30 m², lo cual sirve para una ampliación. Está compuesto por espacios amplios y de fácil acceso.

La ubicación del local permite su acceso caminando, la zona de estacionamiento está asfaltada y contacta con la avenida principal, por lo que resulta cómodo.

IV.6. MARCO LEGAL

IV.6.1. Ley orgánica del trabajo para trabajadores y trabajadoras.

Según lo expresado en la LOTTT (2012), se muestra lo siguiente:

Límites de la jornada de trabajo.

Art. 173. Reducción de la jornada laboral, La jornada de trabajo no podrá exceder de cinco (5) días a la semana y el trabajador tendrá derecho a dos (2) días de descanso, continuos y remunerados.

- Jornada Diurna: entre las 5:00 a.m. y 7:00 p.m. y no podrá exceder las ocho (8) horas diarias, ni de cuarenta (40) horas semanales.
- Jornada Nocturna: entre las 7:00 p.m. y 5:00 a.m. y no podrá exceder las siete (7) horas diarias, ni de treinta y cinco (35) horas semanales. Toda prolongación de la jornada nocturna en horario diurno se considerará como una hora nocturna.
- Jornada Mixta: comprende periodos de trabajo diurno y nocturno, y no puede ser superior a siete horas y medias (7,5) diarias, ni de treinta y siete horas y media (37,5) a la semana. Si el periodo nocturno es mayor de cuatro (4) horas, se considerará jornada nocturna en su totalidad. (p. 27)

Vacaciones, vacaciones colectivas y bono vacacional

Artículo 190: cuando el trabajador cumpla un (1) año de trabajo interrumpido para un patrono, disfrutará de un período de vacaciones remuneradas de quince (15) días hábiles. Los años sucesivos tendrá derecho además a un (1) día adicional

remunerado por cada año de servicio, hasta un máximo de quince (15) días hábiles.

Durante el periodo de vacaciones el trabajador tendrá el derecho a recibir el benéfico de alimentación, conforme a la Ley de Alimentación.

Artículo 191: vacaciones colectivas, si el patrono otorga vacaciones colectivas durante varios días, a cada trabajador se le imputaran esos días a lo que le corresponda por derecho de vacaciones anuales, si para el momento de las vacaciones colectivas el trabajador no hubiere cumplido el tiempo para tener derecho a las vacaciones anuales, los días de las vacaciones colectivas serán de descanso remunerado y se excede al lapso vacacional que le corresponde se le imputarán a sus vacaciones futuras.

Artículo 192: al trabajador le corresponde al momento de disfrutar sus vacaciones, además del salario correspondiente, un bono adicional para su disfrute de quince (15) días de salario normal más un día por cada año de servicio hasta un total de treinta (30) días del salario normal.

Tabla de cálculo del bono vacacional:

1 año corresponden 15 días

2 años corresponden 16 días

3 años corresponden 17 días

Todos los años agregamos un día adicional hasta un máximo de 30 días. (p. 29)

Garantía y cálculo de las prestaciones sociales

Artículo 142. Las prestaciones sociales se protegerán, calcularán y pagarán de la siguiente manera:

a) El patrono depositará a cada trabajador por concepto de prestaciones sociales el equivalente a quince (15) días cada trimestre calculado con el último salario devengado, este derecho se adquiere desde el inicio del trimestre.

b) Después del primer año de servicio, el patrono depositará a cada trabajador dos (2) días de salario por cada año, estos son acumulativos con un máximo de treinta (30) días.

c) Cuando por cualquier causa la relación de trabajo termine, las prestaciones sociales serán calculadas con base a treinta (30) días por cada año o fracción superior a los seis (6) meses calculados con el último salario.

d) El trabajador recibirá por concepto de prestaciones sociales, el monto que sea mayor entre lo depositado según los puntos a y b, y el cálculo efectuado en el punto c.

e) Si por cualquier causa termina la relación de trabajo antes de los tres (3) primeros meses, el trabajador tendrá derecho a cinco (5) días de salario por cada mes trabajado o fracción.

f) El pago de las prestaciones sociales debe hacerse dentro de los cinco (5) días siguientes a la terminación de la relación laboral, de no cumplirse el pago dentro de los cinco (5) días, generará intereses de mora a la tasa activa determinada por el BCV. (p. 23)

Beneficios anuales o utilidades.

Artículo 131. Las entidades de trabajo deberán distribuir entre todos sus trabajadores y trabajadoras, por lo menos, el quince por ciento de los beneficios líquidos que hubieren obtenido al fin de su ejercicio anual. A este fin, se entenderá por beneficios líquidos, la suma de los enriquecimientos netos gravables y de los exonerados conforme a la Ley de Impuesto Sobre la Renta. Esta obligación tendrá, respecto de cada trabajador o trabajadora como límite mínimo, el equivalente al salario de treinta días y como límite máximo el equivalente al salario de cuatro meses. Cuando el trabajador o trabajadora no hubiese laborado todo el año, la bonificación se reducirá a la parte proporcional correspondiente a los meses completos de servicios prestados. Cuando la terminación de la relación de trabajo ocurra antes del cierre del ejercicio, la liquidación de la parte correspondiente a los meses servidos podrá hacerse al vencimiento del ejercicio.

IV.6.2. Ley de alimentación

La Ley de Alimentación para los trabajadores LAT (2011), hace referencia a:

Cálculo del bono de alimentación.

El artículo 5 establece que “el beneficio contemplado en esta Ley no será considerado como salario de conformidad a lo establecido en la Ley Orgánica del Trabajo, salvo que en las convenciones colectivas, acuerdos colectivos o contratos individuales de trabajo se estipule lo contrario”.

En caso de otorgar el Beneficio de Alimentación mediante cupones, tickets o tarjetas electrónicas de alimentación, el empleador deberá suministrar un (1) cupón o ticket, una (1) carga a la tarjeta electrónica, por cada jornada de trabajo, cuyo valor no podrá ser inferior a cero coma veinticinco unidades tributarias (0,25 U.T.) ni superior a cero coma cincuenta unidades tributarias (0,50 U.T.). Esta norma es aplicable así en los supuestos aplicables respecto a la cancelación del beneficio de alimentación en dinero en efectivo o su equivalente. (p. 2)

IV.6.3. Registro de información fiscal.

Según (SENIAT, 2006). En la República Bolivariana de Venezuela, existen normas que establecen la obligatoriedad de inscribirse en el Registro Único de Información Fiscal (RIF). En efecto, de acuerdo a lo dispuesto en el artículo 2 de la Providencia Administrativa No. 0073 (Gaceta Oficial N° 38.389), las personas naturales o jurídicas, las comunidades y entidades con o sin personalidad jurídica que, conforme a las leyes vigentes, resulten sujetos pasivos de tributos administrados por el Servicio Nacional Integrado de Administración Aduanera y Tributaria (SENIAT) o que deban efectuar trámites ante el mismo, deberán inscribirse en el Registro Único de Información Fiscal (RIF).

Igualmente deberán inscribirse en el referido Registro, los sujetos o entidades no residentes o no domiciliadas en la República Bolivariana de Venezuela, que no posean establecimiento permanente o base fija cuando realicen actividades económicas en el país o posean bienes susceptibles de ser gravados en el mismo.

El número de Registro Único de Información Fiscal (RIF) asignado al sujeto pasivo, es único, exclusivo y excluyente, de carácter permanente,

personal y de uso obligatorio en cualquier documento, solicitud, trámite, petición o actuación que se presente o realice ante el Servicio Nacional Integrado de Administración Aduanera y Tributaria (SENIAT), así como en las declaraciones, facturas u otros documentos equivalentes que presente o emita el sujeto pasivo.

IV.6.4. Ley del Seguro social obligatorio

La ley del Seguro Social Obligatorio (2012) señala:

Artículo 1

Inscripción del patrono y tipo de riesgos:

Los patronos deben inscribirse a través la página Web del IVSS. Anteriormente se utilizaba el formulario 14-01, llamado "cédula del patrono o empresa".

Los tipos de riesgos bajo los cuales son clasificadas las empresas por el IVSS están tipificadas en el artículo 192 del Reglamento del Seguro Social:

Riesgo Mínimo:

a) Las empresas que no utilizan fuerza motriz, ni vapor, ni motores de combustión interna, excepto pequeños aparatos.

b) Las instituciones docentes.

c) Las fábricas de helado, de medias, de ropa hecha, de sobros, de velas y las sastrerías.

d) Las empresas de beneficio de café y cacao y las de molienda de café.

Riesgo Medio:

Todas las empresas que no están expresamente incluidas en otra clase.

Riesgo Máximo:

- a) Altos hornos.
- b) Aserraderos.
- c) Asfalto, pavimentación y trabajos en vías urbanas.
- d) Astilleros.
- e) Caleta y estiba.
- f) Canteras, trituración de piedra y saque de tierra.
- g) Construcción y conservación de carreteras y urbanizaciones.
- h) Demoliciones.
- i) Empresas de construcción o reparación de casas y edificios.
- j) Empresas petroleras.
- k) Empresas de autobuses, camiones y de transporte aéreo, marítimo, fluvial o lacustre.
- l) Fábrica de explosivos y sustancias inflamables.
- m) Fundiciones, laminados de metales y herrerías en general.

n) Mataderos o industrialización de los productos de la carne.

ñ) Minas.

o) Montaje y desmontaje de armaduras, torres y tanques metálicos, así como de maquinaria pesada.

p) Movimiento de tierra con máquinas, construcción de vías férreas, puentes, acueductos, represas, canales, puertos, aeropuertos, muelles y otras obras similares.

q) Perforación de pozos.

r) Rayos X, Radioisótopos y en general, material radiactivo.

s) Material bacteriológico, nocivo o peligroso para quienes los manipulan.

t) Empresas que utilizan fuerza motriz, vapor, motores de combustión interna, que, a juicio del Instituto, representen un grado elevado de riesgo.

% de cotización según el riesgo:

Cuando el riesgo se califica como Mínimo, la Tasa correspondiente es del 15,5%, el aporte del Patrono es de 9% + 2% + 2% + 2%= 15% (SSO + PIE + FAOV + LPH).

Cuando el riesgo se califica como Medio, la Tasa correspondiente es del 16,5%, el aporte del Patrono es de 10% + 2% + 2% + 2% = 16% (SSO + PIE+ FAOV + LPH)

Cuando el riesgo se califica como Máximo, la Tasa correspondiente es del 17,5%, el aporte del Patrono es de 11% + 2% + 2% + 2% = 17% (SSO + PIE+ FAOV + LPH).

Cuando el riesgo se califica como Parcial, la Tasa correspondiente es del 8,5%, el aporte del Patrono es de 4% + 2% + 2% + 2% = 10% (SSO + PIE + FAOV + LPH). (p.1)

IV.6.5. Ordenanzas municipales

IV.6.5.1. Impuesto sobre actividades económicas

La Ordenanza de impuestos sobre actividades económicas del municipio Naguanagua (2010), expresa lo siguiente:

Artículo 11.- La base imponible para el cálculo del impuesto será el monto de los ingresos brutos efectivamente percibidos durante el ejercicio fiscal correspondiente por el desarrollo de las actividades económicas de industria, comercio, servicios o de índole similar que se ejerzan o que se consideren ejercidas en o desde la jurisdicción del Municipio Naguanagua, de acuerdo a los criterios establecidos por esta Ordenanza.

Para la determinación de la base imponible y presentar la declaración de los ingresos brutos, se considerarán como tales los siguientes:

1.- Para quienes ejerzan actividades industriales, comerciales o actividades económicas de índole similar, la base imponible se determinará tomando el monto de sus ingresos brutos de las operaciones efectuadas durante el ejercicio anual.

2.- Para quienes realicen operaciones bancarias, de capitalización, de ahorro y préstamo, de financiamiento o

actividades bursátiles, el monto de los ingresos brutos son los provenientes de los intereses, descuentos, operaciones cambiarias, comisiones, servicios por tarjetas de crédito, explotación de servicios y Año MMX. República Bolivariana de Venezuela- Estado Carabobo- Municipio Naguanagua N° 124 De Fecha 17/12/2010. Extraordinario.18 cualesquiera otros ingresos accesorios, incidentales o extraordinarios, provenientes de las actividades realizadas por estas personas jurídicas. No se considerarán como tales, las cantidades que reciban en calidad de depósitos.

3.- Para las empresas de seguros, se consideran ingresos brutos el monto de las primas recaudadas netas de devoluciones, el producto de sus inversiones, la participación en las utilidades de las reaseguradoras, las comisiones pagadas por reaseguradoras, los intereses provenientes de operaciones financieras, los salvamentos de siniestros y otras percepciones por servicios.

4.- Para las empresas reaseguradoras, el monto del ingreso bruto será el resultante de las primas retenidas (primas aceptadas menos primas retrocedidas) netas de anulaciones, salvamento de siniestros, así como, el producto de la explotación de sus servicios.

5.- Para los casinos y salas de juegos de envite y azar, la base imponible está representada por sus ingresos brutos, a los cuales se le deducirá el porcentaje mínimo que según la ley nacional que rige la materia debe ser entregado en premios.

6.- Para los agentes comisionistas, agencias de publicidad, administradoras y corredoras de bienes inmuebles, corredores de

seguro, agencias de viaje, concesionarios de estaciones de servicios de gasolina y demás contribuyentes que perciban comisiones o demás remuneraciones similares, se entenderá como ingreso bruto sólo el monto de los honorarios, comisiones o demás remuneraciones similares que sean percibidas.

A los efectos de determinar su ingreso bruto, se tomará el valor de las facturas respectivas o en los manifiestos de importación o exportación que gestionen o trafiquen dichos agentes, administradoras, corredoras y concesionarios.

7.- Para quienes realicen en forma permanente actividades económicas relacionadas con la distribución y venta de productos de consumo masivo, utilizando transportes automotores para su comercialización, la base imponible se determinará tomando el monto de los ingresos brutos de sus operaciones efectuadas durante el ejercicio anual.

Parágrafo Primero: No se considerarán como parte del ingreso bruto, para la determinación de la base imponible, las que así determine la Ley Orgánica del Poder Público Municipal.

Parágrafo Segundo: El impuesto a pagar según cada actividad, podrá estar constituida por una alícuota o un monto fijo, que estará establecido en el Clasificador de Actividades Económicas de la presente Ordenanza. (p. 13)

Tabla N° 19. Clasificador de actividades económicas.

CLASIFICADOR DE ACTIVIDADES ECONÓMICAS INDUSTRIAL, COMERCIAL, DE SERVICIO O INDOLE SIMILAR MUNICIPIO NAGUANAGUA			
CÓDIGO ACTUAL	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	ALICUOTA 0/00	MÍNIMO TRIBUTARIO (U.T.) Mensual
1	SERVICIOS A LA AGRICULTURA , SILVICULTURA Y PESCA		
111	SERVICIOS AGROPECUARIOS, COMPRENDEN LOS SERVICIOS DE FUMIGACIÓN, ASPERSIÓN, PULVERIZACIÓN, ROTURACIÓN Y SIEMBRA Y DEMÁS SERVICIOS AGROPECUARIOS	2,00	0,50
121	SILVICULTURA COMPRENDE LA EXPLOTACIÓN DE BOSQUES, EXCEPTO PLANTACIÓN, REPOBLACIÓN Y CONSERVACIÓN DE BOSQUES (INCLUYE PRODUCTOS DE CARBÓN VEGETAL, VIVEROS, ETC.)	3,00	0,50
	FORESTACIÓN (PLANTACIÓN, REPOBLACIÓN Y CONSERVACIÓN DE BOSQUES)	3,00	0,50
	SERVICIOS FORESTALES		
	EXTRACCIÓN DE MADERA, COMPRENDE CORTE, DESBASTE DE TRONCO Y MADERA EN BRUTO	3,00	0,50
131	PESCA COMPRENDE LA PESCA DE ALTURA Y COSTERA (MARITIMA, FLUVIALES, ACUSTRE Y EXPLOTACION DE CRIADEROS O VIVEROS DE PECES Y OTROS ACUATICOS	2,00	0,50
2	EXPLOTACIÓN DE MINAS Y CANTERAS		
211	EXPLOTACIÓN DE MINAS Y CANTERAS	4,00	1,00
	COMPRENDE LA EXTRACCIÓN Y EXPLOTACIÓN DE PIEDRAS PARA LA CONSTRUCCIÓN, ARENA, ARCILLA, PIEDRA CALIZA Y DEMÁS MINERALES DESTINADOS A LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCIÓN	4,00	1,00
3	INDUSTRIAS MANUFACTURERAS		
31	PRODUCTOS ALIMENTICIOS, BEBIDAS Y TABACOS	1,40	1,00
311	FABRICACIÓN DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS	1,40	1,00
3111	MATANZA DE GANADO, PREPARACIÓN Y CONSERVACIÓN DE CARNE	1,40	1,00
311101	MATADEROS Y FRIGORÍFICOS, ESTABLECIMIENTOS DEDICADOS A LA MATANZA DE GANADO	1,40	1,00
311102	BENEFICIO DE AVES Y OTROS ANIMALES, EXCEPTO GANADO	1,40	1,00
311103	PREPARACIÓN Y CONSERVACIÓN DE CARNE Y PRODUCTOS A BASE DE CARNE	1,40	1,00
3112	FABRICACIÓN DE PRODUCTOS LÁCTEOS	1,40	1,00
311201	FABRICACIÓN Y ELABORACIÓN DE MANTEQUILLAS Y QUESOS	1,40	1,00
311202	PASTEURIZACION DE LECHE Y DERIVADOS	1,40	1,00
311203	FABRICACIÓN DE LECHE Y DERIVADOS	1,40	1,00
311204	FABRICACIÓN DE HELADOS, CEPILLADOS Y SIMILARES	1,40	1,00
311205	FABRICACIÓN DE POSTRES LÁCTEOS Y OTROS POSTRES LISTOS PARA EL CONSUMO	1,40	1,00

IV.6.5.2. Impuestos sobre propaganda y publicidad comercial

Con respecto a los artículos 38, 39, 40, 41 la ordenanza de impuestos sobre propaganda y actividad comercial (2005), señala:

Artículo 38. Toda publicidad comercial, elaborada en forma de aviso, cartel, mural, sobre vidrio, colocado sobre fachada elaborado en el plástico o metal, vinil, neón o letreros, pagará anualmente, un impuesto de una Unidad Tributaria (1.U.T.) por metro cuadrado (m² o fracción de metro, el cual se obtendrá de medir el alto por largo del espacio publicitario en su conjunto.

Artículo 39: En caso de publicidad realizada a través de folletos, almanaques, mapas, hojas de volantes, tarjetas guías, anuncios, agendas y cualquier otra edición de circulación similar; cada ejemplar deberá llevar su correspondiente pie de imprenta, con la indicación del número total ejemplares impresos. La empresa editora es la responsable de la veracidad de la cifra indicada.

Artículo 40: La Dirección de Hacienda utilizará los medios técnicos adecuados, para hacer pública la autorización otorgada para este tipo de publicidad.

Artículo 41: Los volantes, folletos y demás publicaciones de circulación ocasional, como también los que contengan datos cronológicos o astronómicos y los almanaques, mapas, guías, agendas, anuarios y similares que lleven publicidad comercial e industrial y se ofrezca al público en forma gratuita o a la venta pagarán Media Unidad Tributaria ($\frac{1}{2}$ U.T.) por cada mil (1000) ejemplares o fracción. (p. 24, p. 25)

IV. 7. Estudio Económico.

IV.7.1. Periodo de estudio.

El periodo de estudio serán 6 años tomando como año cero (0) el 2013, todos los precios y cotizaciones serán basadas a este año y el proyecto se estudiará partiendo del año 2014 hasta el 2019.

IV.7.2. Estimación de flujos monetarios.

IV.7.2.1. Inversión inicial.

La inversión inicial es el primer desembolso para la adquisición y adecuación de las facilidades de producción, este incluye los activos fijos y circulantes necesarios para que el proyecto inicie sus operaciones.

La inversión inicial se calcula partiendo de la siguiente ecuación:

$$I = \text{Capital Fijo} + \text{Capital de trabajo}$$

Capital Fijo: A continuación se muestra una tabla con todos los costos fijos en los que se tendrán que incurrir.

Tabla Nº 20. Capital Fijo

Cantidad	Equipos	Fuente	Precio unit. Bs	Total Bs	Vida útil (años)	Valor Residual Bs
1	Horno industrial	Mercado libre	9.500	9.500	10	950
1	Batidora con pedestal industrial	Mercado libre	8.500	8.500	6	1.417
2	Batidoras con pedestal	Mercado libre	1.450	2.900	6	242
1	Tope de cocina	Mercado libre	10.955	10.955	10	1.096

2	Neveras industriales	Mercado libre	22.000	44.000	12	1.833
10	Estantes metálicos	Mercado libre	1.232	12.320	8	154
1	Planta de tratamiento de agua	Mercado libre	5.300	5.300	5	1.060
1	Planta eléctrica	Mercado libre	49.500	49.500	7	7.071
2	Mesas de trabajo	Mercado libre	5.045	10.090	8	631
20	Bandejas de metal	Mercado libre	50	1.000	4	13
2	Balanza de cocina	Mercado libre	297	594	3	99
1	Tazas de medidas	Mercado libre	60	60	3	20
1	Lavaplatos	Mercado libre	1.500	1.500	12	125
18	Moldes para cupcakes	Mercado libre	395	7.110	4	99
1	Sistema contra incendios	Mercado libre	8.725	8.725	3	2.908
1	Aire acondicionado industrial	Mercado libre	20.000	20.000	8	2.500
1	Computadora portátil.	Mercado libre	12.499	12.499	5	2.500
1	Tablet	Mercado libre	7.000	7.000	5	1.400
1	Escritorio	Mercado libre	1.000	1.000	10	100
3	Sillas	Mercado libre	899	2.697	5	180

1	Estante	Mercado libre	1.600	1.600	8	200
1	Teléfono	Mercado libre	349	349	5	70
1	Inodoro	Mercado libre	1.000	1.000	12	83
1	Lavamanos	Mercado libre	700	700	12	58
1	Póliza de seguros	Seguros Caracas	35.000	35.000	-	0
1	Alquiler de local comercial	Tuinmueble	16.000	16.000	-	0
1	Juego de cortadores	Mercado libre	300	300	5	60
3	Rodillos	Mercado libre	50	150	5	10
1	Instalación internet	Cantv	400	400	-	0
1	Mini van	Tucarro	155.000	155.000	10	15.500
				Total	425.749	

El capital fijo está representado en la suma de artículos y bienes en los cuales se invirtió, y además se contará con el 10% del capital fijo para imprevistos, 30.000 Bs para el registro mercantil, estudios de proyectos de ingeniería 60.000 Bs, lo que da un total de 558.324 Bs.

Adicionalmente se puede observar el valor residual (VR) que será usado más adelante para el cálculo de la depreciación, este se calcula con la siguiente fórmula,

$$VR = \frac{\text{Costo Unitario}}{\text{Vida útil}}$$

Capital de Trabajo:

- Efectivo en caja: Se toman (2) meses del total de sueldos y salarios devengados por los empleados, para cualquier imprevisto que se presente.

$$Efectivo = \frac{408001 \text{ Bs/año}}{12 \text{ meses/año}} * 2 \text{ meses} = 68.000,17 \text{ Bs}$$

- Inventario materia prima: Se calcula en base a la cantidad requerida de estos insumos para 3 mes de producción del 1er año, debido a la escasez actual de productos de la cesta básica, los cuales son primordiales para producir, que es igual a 61.011 Bs

En total, el capital de trabajo es igual a la suma del efectivo en caja más en inventario de materia prima, que es igual a 129.011,17 Bs

Finalmente la inversión inicial es;

$$II = 558.324 \text{ Bs} + 129011,17 \text{ Bs} = 687.335,17 \text{ Bs}$$

IV.7.2.2. Costos operacionales.

Son todos aquellos desembolsos que se necesitan para que el proyecto una vez puesto en marcha, continúe operando normalmente.

Cálculos tipo:

Cop = Materia prima + Personal + Servicios públicos + Seguros + Alquileres + Promoción + Impuestos + Distribución + Uniformes

Materias primas y materiales.

Para el cálculo de la materia prima se tendrá en cuenta la explosión de materiales para la producción del mes y de allí parte el cálculo del costo anual de insumos y para lo materiales se estiman aquellos que se deben renovar anualmente, en el anexo 1 se puede muestra la lista de materiales y los cálculos tipo para realizar la explosión. En la tabla N° 21, se puede apreciar los gastos asociados a la adquisición de materia prima para un mes y para un año de estudio.

Tabla N° 21. Costos materia prima.

Material	Cantidad (mes)	Precio (Bs)	Total (anual) Bs
Harina de trigo	192 kg	2.000	24.000
Azúcar	192 kg	1.600	19.200
Margarina c/sal	120 kg	2.200	26.400
Margarina s/sal	60 kg	1.200	14.400
Leche	20 kg	400	4.800
Huevos	6 cajas: 360 u	2.592	31.104
Harina de trigo integral	30 kg	600	7.200
Vainilla	2 L	100	1.200
Arequipe	15 kg	1.500	18.000
Cacao en polvo	15 kg	900	10.800
Esencias	-	50	600
Azúcar fina	120 kg	700	8.400
Manzana	15 u	225	2.700
Zanahoria	6 Kg	60	720
Canela en polvo	1 kg	40	480
Naranja	1 kg	30	360
Oreos	6 caja	400	4.800
Fresas	12 kg	240	2.880
Queso crema	60 kg	4.800	57.600
Colorantes varios	-	100	1.200
Coco rallado	4 kg	200	2.400
Capacillos	12000 u	200	2.400

Delantales	8 u	100	1.200
Boles de plástico	12 u	20	240
Guantes	8 u	50	600
Mangas pasteleras	20 u	30	360

El costo anual de materia prima se puede observar en la tabla N° 22,

Tabla N° 22. Costos totales materia prima

Año	Materia prima
2014	244.044
2015	244.044
2016	244.044
2017	244.044
2018	244.044
2019	244.044

Personal:

Para el cálculo del salario y beneficios del personal se tomo como referencia la Ley Orgánica de Trabajo para Trabajadores y Trabajadoras (LOTTT), específicamente los artículos 190, 192, 131, 142; para el cálculo del bono vacacional, utilidades, prestaciones y bono alimenticio. Véase los cálculos detallados en el anexo 2.

Los aportes por partes del patrono en el caso de la empresa de cupcakes que se considera que el riesgo es mínimo, el artículo 1 de la Ley del Seguro Social Obligatorio establece que se cancelará por parte del patro 15% de sueldo devengado mensual.

Tabla N° 23. Aporte patronal.

Año	Aporte patronal Bs
2014	39.685
2015	39.685
2016	39.685
2017	39.685
2018	39.685
2019	39.685

En la tabla N° 24, se muestran el total de sueldos y beneficios por años para todo el periodo de estudio

Tabla N° 24. Costos de personal.

Año	Sueldos y salarios más beneficios Bs
2014	407.634
2015	424.537
2016	431.151
2017	434.825
2018	441.439
2019	448.053

Los cálculos tipos para la determinación de los sueldos, beneficios y aporte del patrono se detallan en el anexo 3.

Servicios

Para el pago de los servicios, se consideraran teléfono e internet, condominio, agua y luz, los cuales se calcularán de la siguiente forma:

Costo de servicios = Costo Teléfono e internet + Condominio + Agua + Luz.

Costo de teléfono e internet (1er año)= 500 Bs/mes * 12 meses + instalación = 6400 Bs/año

Se pagará 1200 Bs mensuales al condominio del C.C. Free Market, el cual incluye los gastos de vigilancia, aseo urbano y mantenimiento del centro comercial, el costo de condominio para el 1er año será;

Costo de condominio (1er año) = 1200 Bs/mes * 12 meses = 14400Bs/año.

Costo de agua (1er año) = 120 Bs/mes * 12 meses = 1440 Bs/año

Costo de electricidad = 130 Bs/mes * 12 meses = 1560 Bs/año

Finalmente, el costo anual por concepto de servicios se demuestra con el siguiente cálculo:

Costo servicios = 6400 Bs/año + 14400 Bs/año + 1440 Bs/año + 1560 Bs/año = 23800 Bs/año.

En la tabla N° 25, puede apreciarse, cada uno de los costos por servicio y el valor total que deberá cancelarse por año.

Tabla N° 25. Costo de servicios

Año	Teléfono e internet	Condominio	Agua	Luz	Total Bs
2014	6.000	14.400	1.440	1.560	23.400
2015	6.000	14.400	1.440	1.560	23.400
2016	6.000	14.400	1.440	1.560	23.400
2017	6.000	14.400	1.440	1.560	23.400
2018	6.000	14.400	1.440	1.560	23.400
2019	6.000	14.400	1.440	1.560	23.400

Póliza de seguros

Se cancelará una póliza de seguros Caracas “Liberty Empresas” que incluyen:

- Incendio
- Rayo
- Explosión, Caída de Aeronaves
- Humo.
- Remoción de Escombros.
- Honorarios de Topógrafos, Reconstrucción de Archivos y Gastos de extinción de Incendio.
- Gastos Extraordinarios.
- Huracán, Ventarrón, Tempestad e Impacto de Vehículos.
- Pérdidas Indirectas.
- Cobertura Automática hasta 10% de la suma asegurada para los bienes adquiridos o construidos por el asegurado. Dicha cobertura se otorga por un período de 60 días consecutivos.

Su costo anual será de 35000 Bs anuales, en la tabla N° 26 se puede apreciar el gasto anual de la póliza de seguros.

Tabla N° 26. Costos por póliza de seguros

Año	Póliza de seguro Bs
2014	35.000
2015	35.000
2016	35.000
2017	35.000
2018	35.000
2019	35.000

Alquiler

El pago del alquiler del local de 40 m² será de 16000Bs/mes, lo que al año sería de:

$$\text{Alquiler (anual)} = 16000 \text{ Bs/mes} * 12 \text{ meses} = 192000\text{Bs/año}$$

El pago del alquiler incluye; mantenimiento del centro comercial, aseo urbano, vigilancia y el pago al cuerpo de bomberos. A continuación, en la tabla N° 27 se detalla el costo anual por cada año del periodo de estudio.

Tabla N° 27. Alquiler

Año	Alquiler Bs
2014	192.000
2015	192.000
2016	192.000
2017	192.000
2018	192.000
2019	192.000

Promoción y publicidad.

La promoción y la publicidad del producto se hará por medio de las redes sociales: Facebook, twitter e instagram, lo cual es gratis, adicionalmente se contarán con volantes, calcomanías y tarjetas de presentación (1000 u/año), esto se especifica en la tabla N° 28,

Tabla N° 28. Promoción y publicidad.

Año	Tarjetas	Volantes	Calcomanías	Total Bs
2014	650	800	1.200	2.650
2015	650	800	1.200	2.650
2016	650	800	1.200	2.650
2017	650	800	1.200	2.650
2018	650	800	1.200	2.650
2019	650	800	1.200	2.650

Impuestos.

Tal como lo especifica la Ordenanza del impuesto sobre actividades económicas del municipio Naguanagua artículos 55 y 56, el sector alimenticio

debe cancelar 1 U.T. mensual, además de cancelar una alícuota anual de 0,014% de los ingresos brutos.

Adicionalmente, la Ordenanza de publicidad y propaganda comercial en sus artículos 38, 39, 40, 41, especifica que deben cancelarse 2 U.T. por m² cada año civil y también que se deben cancelar ½ U.T. por cada 1000 volantes entregados. Los gastos anuales por pago de impuestos se detallan en la tabla N° 29.

Cálculos tipo:

Pagos tributables= 107 Bs/U.T. * 12 U.T. /año = 1.284 Bs/año

Alícuota = 3.317.400*0.0014= 4.644 Bs/año

Publicidad= 2,5 U.T. * 107 Bs/U.T. = 268 Bs/año

Tabla N° 29. Pago de impuestos.

Año	U.T. por pagos tributables	Alícuota	Publicidad	Total
2014	1.284	4.644	268	6.196
2015	1.284	4.644	268	6.196
2016	1.284	4.644	268	6.196
2017	1.284	4.644	268	6.196
2018	1.284	4.644	268	6.196
2019	1.284	4.644	268	6.196

Distribución.

En el caso de la distribución del producto, se incurrirán en costo en el mantenimiento de la camioneta que hará el despacho de pedidos, y esto será:

- Cambios de aceite.

- Cambios de bujías.
- Limpieza de inyectores
- Otros.

El gasto anual por mantenimiento es de 6000 Bs.

En la tabla N° 30 se muestran los costos operacionales que se tomarán en cuenta para la creación de la empresa

Uniformes.

Los empleados en la parte de producción tendrán una franela blanca con el logo de la empresa en el lado superior izquierdo y un mono blanco, lo que caracteriza a una empresa de alimentos.

El repartidor llevara la franela blanca con un jean azul y la parte administrativa una camisa blanca igualmente con el logo y un pantalón negro. A cada uno de los empleados se les entregará 5 franelas/camisas y 5 monos/pantalón jean cada seis meses.

El costo de los uniformes viene dado por una cotización de una empresa textil.

Tabla N° 30. Costo por uniformes

Uniformes	Costo unitario Bs	Costo total anual Bs
Franelas	120	6.000
Camisas	250	1.250
Mono	200	8.000
Pantalón jean	300	3.000
Total		18.250

En la tabla N° 31 se muestran los costos operacionales que se tomarán en cuenta para la creación de la empresa

Tabla N° 31. Costos operacionales.

Año	Materia prima	Personal	Aportes del patrono	Servicios	Póliza de seguros	Aquiler	Impuestos	Promoción	Distribución	Uniformes	Total (Bs)
2014	244.044	407.634	39.685	23.400	35.000	192.000	6.196	2.650	6.000	18.250	974.859
2015	244.044	424.537	39.685	23.400	35.000	192.000	6.196	2.650	6.000	18.250	991.761
2016	244.044	431.151	39.685	23.400	35.000	192.000	6.196	2.650	6.000	18.250	998.375
2017	244.044	434.825	39.685	23.400	35.000	192.000	6.196	2.650	6.000	18.250	1.002.050
2018	244.044	441.439	39.685	23.400	35.000	192.000	6.196	2.650	6.000	18.250	1.008.664
2019	244.044	448.053	39.685	23.400	35.000	192.000	6.196	2.650	6.000	18.250	1.015.278

IV.7.2.3. Ingresos Brutos.

Según Giugni, Ettetdgui, Gonzalez, Guerra (2009), los ingresos brutos representan el producto de las ventas de los bienes producidos. Para su determinación es necesario conocer tanto el precio de venta del bien como el volumen de ventas de los mismos vendidos cada año.

El precio de venta tomando en cuenta la estructura de costos, será el mismo de la competencia, en la tabla N° 32, se aprecia detalladamente el costo de cada tipo de cupcakes que se producirán en la empresa.

Tabla N° 32. Costos unitarios y Precio de venta de cupcakes.

Producto		Cop	P. P.	Cu	Pv (Bs)
Tradicional	CM	388.404	36000	10,789	20
	QC	410.004	36000	11,389	22
Chocolate	CM	235.442	21600	10,9	22
	QC	248.402	21600	11,5	24
Otros	CM	160.131	14400	11,12	24
	QC	168.771	14400	11,72	26

Donde:

CM: Topping de Crema de mantequilla.

QC: Topping de Queso crema.

P.P.: Plan de producción.

Cu: Costo unitario.

Pv: Precio de venta.

Cop: Costos operacionales.

Adicionalmente, se debe considerar el flete por distribución del producto, por cada pedido de 40 unidades.

Tabla N° 33. Flete por entregas a domicilio.

Zona	Número de pedidos 40 unidades	Flete por distribución (Bs/año)
Valencia	540	54.000
Naguanagua	540	37.800
Total		91.800

En conclusión, los ingresos brutos para el 1er año, se muestran en la tabla N° 34.

Tabla N° 34. Ingresos brutos para el 1er año.

	Producto	Cu	Pv (Bs)	Ingresos Brutos
Tradicional	Crema de mantequilla	10,79	20	720.000
	Queso crema	11,39	22	792.000
Chocolate	Crema de mantequilla	10,90	22	475.200
	Queso crema	11,50	24	518.400
Otros	Crema de mantequilla	11,12	24	345.600
	Queso crema	11,72	26	374.400
Distribución				91.800
Total				3.317.400

Tabla Nº 35. Ingresos Brutos para el periodo de estudio.

Año	Ingresos Brutos (Bs)
2014	3.317.400
2015	3.317.400
2016	3.317.400
2017	3.317.400
2018	3.317.400
2019	3.317.400

IV.7.2.4. Financiamiento.

Entre los distintos bancos públicos y privados que ofrecen financiamiento a la pequeña y mediana empresa en Venezuela, está el Banco de Venezuela, el cual se considera como una de las fuentes que ofrece un mayor financiamiento de la inversión inicial total.

Según el Banco de Venezuela (2013), para solicitar el crédito debe hacerse bajo las siguientes condiciones;

- Plazo de financiamiento hasta 10 años.
- Financiamiento hasta el 75% del presupuesto del bien a adquirir.
- Comisión flat hasta 1,5% sobre el monto del crédito aprobado.
- Pago de cuotas mensuales, trimestrales o anuales contentivas de capital e intereses dependiendo del ciclo de producción.
- Tasa de interés fijada de 19% anual.
- Garantía: real o hipoteca sobre el bien a adquirir.
- Póliza de seguro contra incendio y terremoto.

Las condiciones dadas para este proyecto, son:

Préstamo: 515.501,37 Bs

Comisión Flat: 7.732 Bs

Cuotas mensuales a 19% anual:

Cuotas = Préstamo + Comisión(R/P, 19%, 5)

Cuotas = 523.233,98*0,3271= 171.149,83 Bs/año.

Tabla Nº 36. Cuadro de amortización de deuda en Bs

Año	Capital pendiente al inicio	Cuota	Intereses	Amortización	Capital pendiente al final
2014	523.233,98	171.149,83	99.414,5	71.735,37	451.498,61
2015	451.498,61	171.149,83	85.784,7	85.365,09	366.133,51
2016	366.133,51	171.149,83	69.565,4	101.584,46	264.549,05
2017	264.549,05	171.149,83	50.264,3	120.885,51	143.663,54
2018	143.663,54	171.149,83	27.296,1	143.853,76	0,00

IV.7.2.5. Impuesto Sobre la Renta.

El impuesto sobre la renta, se determinará trabajo en base a los ingresos brutos, depreciación de los activos fijos, costos operacionales e intereses por concepto de préstamos.

El cálculo de la depreciación se realizará de acuerdo a la siguiente expresión,

$$Dt = \frac{CF - VR}{n}$$

Donde:

CF = Costo Fijo

VR = Valor residual.

n = Vida útil

Tabla Nº 37. Depreciación de activos fijos.

Cantidad	Equipos	Total Bs	Vida útil (años)	Valor Residual Bs	Depreciación
1	Horno industrial	9.500	10	950	855
1	Batidora con pedestal industrial	8.500	6	1.417	1.181
2	Batidoras con pedestal	2.900	6	242	443
1	Tope de cocina	10.955	10	1.096	986
2	Neveras industriales	44.000	12	1.833	3.514
10	Estantes metálicos	12.320	8	154	1.521
1	Planta de tratamiento de agua	5.300	5	1.060	848
1	Planta eléctrica	49.500	7	7.071	6.061
2	Mesas de trabajo	10.090	8	631	1.182
20	Bandejas de metal	1.000	4	13	247
2	Balanza de cocina	594	3	99	165

1	Tazas de medidas	60	3	20	13
1	Lavaplatos	1.500	12	125	115
18	Moldes para cupcakes	7.110	4	99	1.753
1	Sistema contra incendios	8.725	3	2.908	1.939
1	Aire acondicionado industrial	20.000	8	2.500	2.188
1	Computadora portátil.	12.499	5	2.500	2.000
1	Tablet	7.000	5	1.400	1.120
1	Escritorio	1.000	10	100	90
3	Sillas	2.697	5	180	503
1	Estante	1.600	8	200	175
1	Teléfono	349	5	70	56
1	Inodoro	1.000	12	83	76
1	Lavamanos	700	12	58	53
1	Póliza de seguros	35.000	-	0	0
1	Alquiler de local comercial	16.000	-	0	0
1	Juego de cortadores	300	5	60	48
3	Rodillos	150	5	10	28
1	Instalación internet	400	-	0	0

1	Mini van	155.000	10	15.500	13.950
---	----------	---------	----	--------	--------

El resultado obtenido indica el monto por el que se deprecian todos los equipos de la misma clase, ya que la formula se multiplica por la cantidad de artículos que existe. Como la depreciación es lineal, el monto es el mismo para todos los años y es la sumatoria de todas las depreciaciones de cada uno de los bienes.

Tabla N° 38. Depreciación para el periodo de estudio.

Año	Depreciación
2014	41.110
2015	41.110
2016	41.110
2017	41.110
2018	41.110
2019	41.110

Amortización del capital fijo intangible.

La amortización de los activos intangible vendrá dada por la siguiente expresión,

$$Amortización = \frac{Costo\ fijo}{Vida\ útil}$$

En la tabla N° 39 se muestra, la amortización de los activos intangibles

Tabla N° 39. Amortización de capital fijo intangible.

Activos intangibles	Costo fijo	Amortización Bs
Póliza de seguros	35.000	5.833
Alquiler de local comercial	16.000	2.667
Imprevistos	42.572	7.095
Registro mercantil	30.000	5.000
Estudio de proyectos	60.000	10.000
Total		30.595

El cálculo de los ingresos brutos, costos operacionales e intereses por concepto de préstamos se muestran en las tablas N° 35, N° 31 y N° 36 respectivamente. Por lo tanto el ingreso neto gravable es detallado en la tabla N° 40.

Tabla N° 40. Ingreso Neto Gravable

Año	Ingresos Brutos	Depreciación + Amortización	Cop	Intereses	I.N.G.
2014	3.225.600	-71.705	-957.832	-99.414	2.096.648
2015	3.225.600	-71.705	-957.832	-85.785	2.110.278
2016	3.225.600	-71.705	-957.832	-69.565	2.126.497
2017	3.225.600	-71.705	-957.832	-50.264	2.145.799
2018	3.225.600	-71.705	-957.832	-27.296	2.168.767
2019	3.225.600	-71.705	-957.832	0	2.196.063

Los montos de los ingresos netos gravables deben ser expresados en U.T. para poder calcular el ISLR, dado que la U.T. en el 2013 es de 107 Bs en Gaceta Oficial se tiene que,

$$ING_{2014} = \frac{2.096.648 \text{ Bs}}{107 \frac{\text{Bs}}{\text{U.T.}}} = 19.595 \text{ U.T.}$$

Tabla N° 41. Ingreso neto gravable expresado en U.T.

Año	I.N.G. (Bs)	I.N.G. (U.T.)
2014	2.096.648	19.595
2015	2.110.278	19.722
2016	2.126.497	19.874
2017	2.145.799	20.054
2018	2.168.767	20.269
2019	2.196.063	20.524

Según Guigni, Etedgui, González y Guerra (2009), en la tabla B.4 de el libro “Evaluación de proyectos de inversión”, se puede observar la tarifa de impuesto dependiendo de las unidades tributarias que representan el ingreso neto gravable. Para el caso de estudio se usará la tarifa de 34% con un sustraendo de 500 U.T.

Tabla N° 42. Tarifa de impuesto.

Fracciones de I.N.G. (en U.T.)	Tarifa	Sustraendo (U.T.)
Hasta 2.000	15%	0
De 2.001 hasta 3.000	22%	140
De 3.000 en adelante	34%	500

Fuente: Evaluación de proyectos de inversión. (p. 397)

Para el cálculo del Impuesto Sobre la Renta se tomará la siguiente expresión,

$$\text{ISLR} = \text{ING} * \text{Tarifa} - \text{Sustrando}$$

$$\text{ISLR}_{2014} = 19595 * 0,34 - 500 = 6.612 \text{ U.T.} = 659.360 \text{ Bs}$$

Tabla N° 43. Impuesto Sobre la Renta.

Año	ISLR (Bs)	ISLR (U.T)
2014	659.360	6.162
2015	663.995	6.206
2016	669.509	6.257
2017	676.071	6.318
2018	683.881	6.391
2019	693.161	6.478

A continuación se presentan en la tabla N° 44 y N° 45, los flujos monetarios implícitos y explícitos en Bs. asociados con el proyecto.

Tabla N° 44. Flujos Monetarios en forma implícita.

Año	Ingresos Brutos	Cop	ISLR	Capital Fijo	Capital de Trabajo	Valor Residual	Flujo Monetario
0				-558.324	-129.011		-687.335
1	3.317.400	974.859	659.360				1.683.181
2	3.317.400	991.761	663.995				1.661.644
3	3.317.400	998.375	669.509				1.649.516
4	3.317.400	1.002.050	676.071				1.639.279
5	3.317.400	1.008.664	683.881				1.624.855
6	3.317.400	1.015.278	693.161		129011	40.378	1.778.350

Tabla N° 45. Flujos Monetarios en forma explícita.

Año	Ingresos Brutos	Cop	ISLR	Capital Fijo	Capital de Trabajo	Valor Residual	Préstamo	Cuota	Flujo Monetario
0				-558.324	-129.011		-523.233,98		-1.210.569
1	3.317.400	974.859	659.360					171.149,83	1.512.031
2	3.317.400	991.761	663.995					171.149,83	1.490.494
3	3.317.400	998.375	669.509					171.149,83	1.478.366
4	3.317.400	1.002.050	676.071					171.149,83	1.468.129
5	3.317.400	1.008.664	683.881					171.149,83	1.453.706
6	3.317.400	1.015.278	693.161		129011	40.378			1.778.350

IV.7.3. Rentabilidad del proyecto

IV.7.3.1. Rentabilidad del capital total.

Para la determinación de la rentabilidad del capital total, se considera la deuda en forma implícita.

Cálculo del I_{min} .

$$I_{capital\ total} = \frac{Id * Cd + Ip * Cp}{II}$$

Donde,

Id: interés de deuda.

Cd: capital de deuda.

Ip: interés propio.

Cp: capital propio

II: inversión inicial.

$$\begin{aligned} I_{capital\ total} &= \frac{0,19 * 523.233,98Bs + 0,125 * 171.833,79Bs}{687.335,17Bs} = 0,176 \\ &= 17,6\% \end{aligned}$$

A la tasa mínima de rendimiento se le suma el riesgo de invertir en el país 8,3%, según Fivenca (2013).

Valor actual para I_{min} = 25,9%

Tabla N° 46. Valor actual del capital total.

Año	Flujo Monetario Neto
0	-687.335
1	1.598.005
2	1.618.725
3	1.612.108
4	1.604.443
5	1.595.532
6	1.754.538
VA (25,9%)	4.124.144

$$\text{TIR} = 244\% \geq \text{Imin} = 25.9\%$$

IV.7.3.2. Rentabilidad del capital propio.

La Imin para el cálculo de la rentabilidad del capital propio será la tasa de interés pasiva anual establecida por BCV de 12,5% anual, considerando la deuda de forma explícita, y con el riesgo de invertir la Imin es igual a 20,8%.

Tabla Nº 47. Valor actual del capital propio.

Año	Flujo Monetario Neto
0	-1.210.569
1	1.426.855
2	1.447.575
3	1.440.958
4	1.433.294
5	1.424.382
6	1.754.538
VA (20,8%)	3.150.360

$$\text{TIR} = 123\% \geq \text{Imin} = 25,9\%$$

IV.7.4. Recuperación de la inversión.

IV.7.4.1. Tiempo de pago del capital total.

El tiempo de pago es un modelo de evaluación que mide el tiempo requerido para que los flujos netos implícitos recuperen la inversión inicial a una tasa mínima de rendimiento igual a cero.

$$\text{Para } (t=1) = - 687.335 \text{ Bs} + 1.598.005 \text{ Bs} = 910.670 \text{ Bs}$$

Se logra recuperar el capital total en el año 1.

IV.7.4.2. Tiempo de pago del capital propio.

El tiempo de pago del capital propio mide el tiempo requerido para que los flujos netos explícitos recuperen la inversión inicial a una tasa de rendimiento igual a cero.

$$\text{Para } (t = 1) = -1.210.569 \text{ Bs} + 1.426.855 \text{ Bs} = 216.286 \text{ Bs}$$

Se logra recuperar el capital propio en el año 1.

En resumen, los cálculos de rentabilidad se pueden apreciar en la tabla N°46.

Tabla N° 48. Rentabilidad del proyecto.

	Capital Total	Capital Propio
V.A.	4.124.144	3.150.360
T.I.R.	244%	123%
Tiempo Pago	≤ 1 año	≤ 1 año

IV.7.5. Análisis de sensibilidad.

El análisis de sensibilidad consiste en cambiar todas las variables críticas, aquellas que tengan mayor probabilidad de variar en el futuro y que influya en la rentabilidad del proyecto y estudiarlas cuando estos cambios son favorables o no.

En el caso de este plan de negocios, las variables críticas son aquellas que están estrechamente vinculadas con la situación política y económica del país, estas son, ingresos brutos, que tienen que ver con el comportamiento del mercado, costos operacionales que dependen de la inflación y regulaciones gubernamentales y la tasa mínima de rendimiento, tasas activas y pasivas que imponen los principales bancos del país.

La variación será de 30% por encima y por debajo del valor establecido y este irá disminuyendo/aumentando de 10% en 10%.

En la tabla N° 47 se detallan los cambios favorables y desfavorables de cada una de las variables y el valor actual asociado al cambio.

Tabla Nº 49. Variaciones de Ingresos Brutos, Costos operacionales e Imin y Valores actuales

Porcentaje de Cambio		-30%	-20%	-10%	0%	10%	20%	30%
Ingresos brutos Bs	Años							
	2014	2.322.180	2.653.920	2.985.660	3.317.400	3.649.140	3.980.880	4.312.620
	2015	2.322.180	2.653.920	2.985.660	3.317.400	3.649.140	3.980.880	4.312.620
	2016	2.322.180	2.653.920	2.985.660	3.317.400	3.649.140	3.980.880	4.312.620
	2017	2.322.180	2.653.920	2.985.660	3.317.400	3.649.140	3.980.880	4.312.620
	2018	2.322.180	2.653.920	2.985.660	3.317.400	3.649.140	3.980.880	4.312.620
	2019	2.322.180	2.653.920	2.985.660	3.317.400	3.649.140	3.980.880	4.312.620
Valor actual Bs		1.376.738	2.333.340	3.289.942	4.124.144	5.203.146	6.159.748	7.116.351

Costos operacionales Bs	2014	1.267.316	1.169.830	1.072.344	974.859	877.373	779.887	682.401
	2015	1.289.290	1.190.113	1.090.937	991.761	892.585	793.409	694.233
	2016	1.297.888	1.198.050	1.098.213	998.375	898.538	798.700	698.863
	2017	1.302.665	1.202.460	1.102.255	1.002.050	901.845	801.640	701.435
	2018	1.311.263	1.210.397	1.109.530	1.008.664	907.798	806.931	706.065
	2019	1.319.861	1.218.334	1.116.806	1.015.278	913.750	812.222	710.695
Valor actual Bs		2.969.939	3.256.438	3.542.936	4.124.144	4.115.933	4.402.431	4.688.929

Imin %	33,67	31,08	28,49	25,9	23,31	20,72	18,13
Valor actual Bs	3.398.480	3.621.994	3.867.203	4.124.144	4.435.014	4.764.930	5.131.450

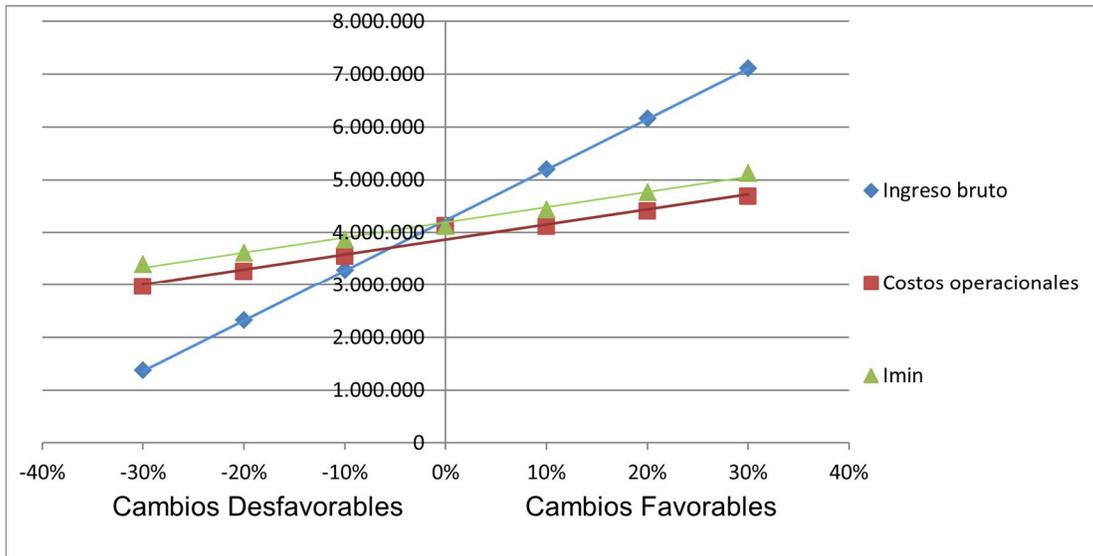


Figura Nº 4. Gráfica de variable críticas

En cuanto al análisis de sensibilidad en general se puede decir que las variables resisten cambios hasta de 30%, puesto que el valor actual genera valores positivos a las distintas variaciones.

En conclusión, el proyecto no es sensible en cuanto a grandes cambios de sus variables críticas.

IV.8. Estudio Financiero.

IV.8.1. Balance general.

Se presenta a continuación el balance general del proyecto para el periodo de estudio.

Tabla Nº 50. Balance general del proyecto. (Bs/año)

BALANCE GENERAL						
ACTIVOS	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Activos corrientes						
Cajas y bancos	1.965.726	1.965.726	1.965.726	1.965.726	1.965.726	1.965.726
Cuentas por cobrar	410.639	303.737	190.024	58.902	55.114	54.309
Inventarios	61.011	61.011	61.011	61.011	61.011	61.011
Total activos corrientes	2.437.376	2.330.474	2.216.761	2.085.638	2.081.851	2.081.046
Activo no corrientes						
Activo fijo	425.749	425.749	425.749	425.749	425.749	425.749
Depreciación	41.110	41.110	41.110	41.110	41.110	41.110
Total activos no corrientes	384.639	384.639	384.639	384.639	384.639	384.639
TOTAL ACTIVOS	2.822.015	2.715.113	2.601.400	2.470.277	2.466.490	2.465.685
PASIVOS Y PATRIMONIO						
Pasivos corrientes						
Proveedores	0	0	0	0	0	0
Bancos	0	0	0	0	0	0
Empleados	407.634	424.537	431.151	434.825	441.439	448.053
Impuestos	6.196	6.196	6.196	6.196	6.196	6.196
Total pasivos corrientes	413.830	430.733	437.347	441.021	447.635	454.249
Pasivos no corrientes						
Deudas a largo plazo	451.499	366.134	264.549	143.664	0	0
Total pasivos no corrientes	451.499	366.134	264.549	143.664	0	0
Patrimonio						
Capital	687.335	687.335	687.335	687.335	687.335	687.335
Utilidades Acumuladas	1.683.181	1.661.644	1.649.516	1.639.279	1.779.154	1.778.350
Total patrimonio	2.370.516	2.348.979	2.336.851	2.326.614	2.466.489	2.465.685
Total pasivos + patrimonio	2.822.015	2.715.113	2.601.400	2.470.277	2.466.489	2.465.685

IV.8.2. Flujo de Caja.

Tabla Nº 51. Flujo de caja (Bs/año)

FLUJO DE CAJA (6 meses - Año: 2014)						
INGRESO DE EFECTIVO	1	2	3	4	5	6
Ventas	537.600	537.600	537.600	537.600	537.600	537.600
Cuentas por cobrar	0	0	0	0	0	0
Préstamos	0	0	0	0	0	0
TOTAL INGRESO DE EFECTIVO	537.601	537.602	537.603	537.604	537.605	537.606
EGRESO DE EFECTIVO						
Cuentas por pagar	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000
Gastos Administrativos	57.468	57.468	57.468	57.468	57.468	57.468
Gastos producción	20.337	20.337	20.337	20.337	20.337	20.337
Pago de impuestos	0	0	0	0	0	0
TOTAL EGRESO DE EFECTIVO	107.805	107.805	107.805	107.805	107.805	107.805
FLUJO NETO ECONÓMICO	429.796	429.797	429.798	429.799	429.800	429.801
Pago de deuda	34.486	34.486	34.486	34.486	34.486	0
FLUJO NETO FINANCIERO	395.310	395.311	395.312	395.313	395.314	429.801

CONCLUSIONES.

Durante la realización del plan de negocio para la creación de una empresa de producción de cupcakes en el Edo. Carabobo, se pudo conocer las características que influyen directamente en la materialización de la idea de negocio; el mercado que va a captar el producto, el plan operativo para el funcionamiento del mismo y el estudio económico, por lo tanto se puede concluir lo siguiente;

- Se fijaron las estrategias de direccionamiento estratégico para así conocer que somos y a donde se quiere llegar, en bases a políticas y valores.
- Al estudiar el mercado, se logró determinar, a quien va dirigido el producto, la demanda potencial, la demanda insatisfecha, además de estudiar el análisis del entorno donde salió a relucir estrategias de mercado para combatir e impulsar aquellos factores que afectan directamente a la empresa.
- Se demuestra que el producto puede ser versátil y práctico lo cual permite atraer mayor demanda.
- Se establece el precio que igualará al de la competencia, cuáles serán los canales de promoción y la forma de distribución del producto.
- El plan operativo mostró los equipos, herramientas, materiales, insumos y personal necesario para el optimo funcionamiento de la planta
- Al utilizar el método de evaluación por puntos para la localización de la planta se concluye que, la planta será ubicada en el Edo. Carabobo, municipio Naguanagua Centro Comercial Free Market.

- Se realizó una revisión documental de las leyes y ordenanzas a las cuales debe regirse la empresa, donde se tuvo como resultado el conocimiento de las leyes que influyen directamente en el proyecto.
- El análisis económico dio como resultado un proyecto rentable, en la tabla N° 46, se observa que el valor actual de el capital propio y el capital total, es un número positivo, también la tasa interna de retorno (TIR) para ambos capitales es mayor que el I_{min} y el tiempo de mago es menos a un año.
- Para el análisis de sensibilidad se tomó como variables críticas el ingreso bruto, los costos operacionales y la tasa mínima de rendimiento, donde se pudo notar que le proyecto no es sensible a variaciones menores o iguales al -30%, lo que favorece la inversión en el negocio.
- El flujo de caja de los primeros 6 meses del proyecto, permitió observar una salida y entrada de efectivo constante, donde los flujos financieros fueron valores positivos.

RECOMENDACIONES

En la puesta en marcha del proyecto se recomienda lo siguiente:

- Crear nuevas opciones y sabores de cupcakes.
- Brindar capacitación dos veces al año a los empleados, ya que las técnicas de cocina evolucionan constantemente.
- Aumentar la capacidad de la planta invirtiendo en el capital fijo y en la contratación de personal.
- Hacer de que la empresa trabaje en dos modalidades contra pedido y contra inventario para así atraer más clientes.
- Expandirse a otros municipios del Edo. Carabobo donde la oferta de cupcakes sea baja.
- Invertir en publicidad como en vallas publicitarias, televisión y radio.
- Producir otra clase de postres como tortas, galletas, brownies, tartaletas.
- El plan de negocio servirá como guía para los próximos 2 meses, si se quiere implantar el proyecto pasado ese tiempo, deberán actualizarse los datos.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.

Alfonzo, C. (2013). *Inventarios de PYMES no alcanzan por falta de divisas*. [Artículo en línea]. Consultado el 27 de abril de 2013 en: http://www.el-nacional.com/economia/inventarios-pymes-alcanzan-falta-divisas_0_1571845.html

Aller, J. (2013). *Tesis del sabotaje está en cuerda floja*. [Artículo en línea]. Consultado el 27 de abril de 2013 en: <http://www.laverdad.com/economia/24663-tesis-del-sabotaje-esta-floja.html>

Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación* (6ta ed.). Caracas, Venezuela: Episteme.

Banco Central de Venezuela B.C.V. (2013). *Índice Nacional de Precios al Consumidor*. [Archivo en línea]. Consultado el 7 de abril de 2013 en: <http://www.bcv.org.ve/c2/indicadores.asp>

Bic Galicia (2009). *Modelos de plan de negocios. Despacho de pan y bollería artesanal*. Galicia: El autor.

Carias L. (2013). *La devaluación del bolívar pulsará inflación hasta 30%: Economía venezolana variará entre 0% y 2% en 2013*. [Artículo en línea]. Consultado el 27 de abril de 2013 en: <http://www.el-carabobeno.com/impreso/articulo/51334/economia-venezolana-variara-entre-0-y-2-en-2013>

Centeno, C. y Parra, H. (2009). *Plan de negocio para la instalación de la facultad de turismo y recreación de una universidad privada en el Edo. Carabobo*. Trabajo de grado de pregrado no publicado. Universidad de Carabobo, Carabobo.

Cordeiro, J. (2013). Venezuela junto a Zimbabue y Cuba. [Artículo en línea]. Consultado el 07 de abril de 2013 en: <http://www.eluniversal.com/opinion/130121/venezuela-junto-a-zimbabue-y-cuba>.

Cruz, C. (2013). *La banca está obligada a buscar con una lupa a pymes manufactureras*. [Artículo en línea]. Consultado el 27 de abril de 2013 en: <http://www.elmundo.com.ve/noticias/economia/banca/banca-obligada-a-buscar-con-lupa-pymes-manufacture.aspx>

David, F. (1988). *La gerencia estratégica*. (4ta ed.). Bogotá, Colombia: Legis Editores.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2011). [Página web en línea]. Disponible en: <http://www.dane.gov.co/>.

Durand, I. (2012). *Fedecamaras califica como una calamidad el cierre de empresas en el país*. [Artículo en línea]. Consultado el 23 de noviembre de 2012 en: http://www.el-nacional.com/economia/Fedecamaras-califica-calamidad-cierre-empresas_0_92991897.html.

El Universal (2013). *Declaran por 90 días estado de emergencia en el sistema eléctrico*. Artículo en línea]. Consultado el 7 de Abril de 2013 en: <http://www.eluniversal.com/economia/130423/declaran-por-90-dias-estado-de-emergencia-en-el-sistema-electrico>.

Fernández, Y. (2013). *Tasa de desempleo cerró en 7,6% en febrero*. [Artículo en línea]. Consultado el 7 de Abril de 2013 en: <http://www.eluniversal.com/economia/130325/tasa-de-desempleo-cerro-en-76-en-febrero>

Flete, A. e Hidalgo, E. (2012). *Diseño de plan estratégico para la mejora del departamento de materias primas de Corimon C.A.* Trabajo de grado de pregrado no publicado. Universidad de Carabobo, Carabobo.

GEM (2009). Global Report. [Reporte en línea]. Consultado el 20 de noviembre de 2012 en: <http://www.gemconsortium.org/docs/265/gem-2009-global-report>.

GEM (2011). Global Report. [Reporte en línea]. Consultado el 23 de noviembre de 2012 en: <http://www.gemconsortium.org/docs/265/gem-2011-global-report>.

Giugni, L., Etedgui C., Gonzalez, I., y Guerra, V. (2009). *Evaluación de proyectos de inserción*. (6ta ed.). Valencia, Venezuela: Dirección y publicaciones Universidad de Carabobo.

Gonzalez D. (2012). *Inflación venezolana podría cerrar en 28,8% en 2013*. [Artículo en línea]. Consultado el 7 de Abril de 2013 en: <http://revistaeconomicadevenezuela.blogspot.com/2012/10/fmi-inflacion-venezolana-podria-cerrar.html>

Instituto de Estudios Superiores de Administración (2012). *Global Entrepreneurship Monitor, resumen ejecutivo*. Caracas: Autor.

Instituto Nacional de estadística (2011) *Síntesis estadística 2011*. [Archivo en línea]. Consultado el 07 de abril de 2013 en: <http://www.ine.gov.ve/documentos/see/sintesisestadistica2011/index.htm>

Instituto Nacional de estadística (2011) *Monografías por Entidad Federal Y Municipios 2011*. [Archivo en línea]. Consultado el 07 de abril de 2013 en:

http://www.ine.gov.ve/index.php?option=com_content&view=category&id=95&Itemid=9#

Ley de Alimentación para los Trabajadores. (Decreto N° 8.189 del 03 de mayo de 2011). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 39.666 (Extraordinaria), 15-07-2011.

Ley Orgánica de Trabajo, los Trabajadores y los Trabajadores. (Decreto N° 8.938 del 30 de abril de 2012). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 6.076 (Extraordinaria), 07-05-2012.

Ley Orgánica del Seguro Social Obligatorio. (Decreto N° 6.266 del 31 de julio de 2008). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 39.912 (Extraordinaria), 15-10-2008.

Lomer, R y Reveron V. (2009). *Plan de negocio para la creación de una empresa agroturística en el Edo. Mérida, Venezuela*. Trabajo de grado de pregrado no publicado. Universidad de Carabobo, Carabobo.

Marcano, E. (2013). *Sicad entregó divisas a 383 empresas en su primera subasta*. [Artículo en línea]. Consultado el 7 de Abril de 2013 en: <http://www.eluniversal.com/economia/130327/sicad-entrego-divisas-a-383-empresas-en-su-primera-subasta>

Méndez, C. (2008). *Diseño y desarrollo del proceso de investigación*. (3era ed). Bogotá, Colombia: Mc Graw Hill.

Nuñez, F. y Gómez, E. (2002). *Plantas Industriales*. (6ta ed.). Valencia, Venezuela: Dirección y publicaciones Universidad de Carabobo.

Ordenanza de impuesto sobre actividades económicas. (Decreto N° 071 del 23 de octubre de 2009). Gaceta Municipal de Naguanagua, Deposito

oficial N°960251-001). [Documento en línea]. Disponible en: <http://www.alcaldianaguanagua.gov.ve/PDF/Ordenanzas/071-09-10-23.pdf>

Ordenanza sobre la propaganda y publicidad comercial. (Decreto N° 287 del 16 de diciembre de 2005). Gaceta Municipal de Naguanagua, Deposito oficial N°960251-001). [Documento en línea]. Disponible en: <http://www.alcaldianaguanagua.gov.ve/PDF/Ordenanzas/OM0000B8.pdf>

Orjuela, S. y Sandoval, P. (2002). *Guía de estudio de mercado para la evaluación de proyectos*. Seminario de prueba no publicado. Universidad de Chile, Santiago.

Paredes, B y Velazco, C. *Plan de negocio para la adaptación de una línea de producción de bebidas pasteurizadas con nueva presentación en la embotelladora Venezuela S.A.* Trabajo de grado de pregrado no publicado. Universidad de Carabobo, Carabobo.

Prensa Alinza bravo Pueblo (2013). : *El problema de la inseguridad en Venezuela no es territorial sino institucional*. [Artículo en línea]. Consultado el 7 de Abril de 2013 en: <http://www.lapatilla.com/site/2013/04/04/antonio-ledezma-el-problema-de-la-inseguridad-en-venezuela-no-es-territorial-sino-institucional/>

Rodríguez, M. (2012). *Denuncian seria contaminación de la represa Pao-Cachinche*. [Artículo en línea]. Consultado el 07 de abril de 2013 en: http://www.eluniversal.com/2010/05/02/pol_art_denuncian-seria-cont_1883423.shtml

Salmerón, V. (2013). *Las reservas registran caída de \$2 mil millones en el año*. [Artículo en línea]. Consultado el 27 de abril de 2013 en: <http://www.eluniversal.com/economia/130221/las-reservas-registran-caida-de-2-mil-millones-en-el-ano>.

Servicio Nacional Integrado de Administración Aduanera y Tributaria. (2013). [Página web en línea]. Disponible en: http://www.seniat.gob.ve/portal/page/portal/PORTAL_SENIAT

Vera, B. (2013). *17 alimentos registran serios problemas de escasez*. [Artículo en línea]. Consultado el 07 de abril de 2013 en: http://www.el-nacional.com/economia/alimentos-registran-serios-problemas-escasez_0_165583678.html

Villalobos, A. (2012). *LOT causará un aumento de 30% en costo de mano de obra en PYMES*. [Artículo en línea]. Consultado el 2 de noviembre de 2012 en: <http://www.el-carabobeno.com/portada/articulo/33506/lot-causar-aumento-de-30-en-costode-mano-de-obra-en-pymes>.

Villanueva, A. (2013). *Inflación de marzo fue de 2,8%*. [Artículo en línea]. Consultado el 07 de abril de 2013 en: <http://revistaeconomicadevenezuela.blogspot.com/2012/10/fmi-inflacion-venezolana-podria-cerrar.html>

Viniegra, S. (2007). *Entendiendo el Plan de Negocio*. [Libro en línea]. Consultado el 2 de diciembre de 2012 en: http://books.google.co.ve/books?id=cjiNNxwjPI4C&printsec=frontcover&hl=es&source=qbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false.

ANEXOS.

Anexo 1.

Materia prima. La lista de materiales, es una lista que incluye la receta con los insumos necesarios para producir una unidad o unidad técnica. En el caso de este proyecto esta es la lista de materiales para producir 50 cupcakes, este dato se ha obtenido mediante observación directa y tomando en cuenta que el 50% serán tradicionales, 30% de chocolate y 20% de frutas.

Tabla N° 52. Lista de materiales

Lista de materiales 50 unidades		
Material	Cantidad	UM
Harina de trigo	0,8	kg
Azúcar	0,8	kg
Margarina c/sal	0,5	kg
Leche	0,5	L
Huevos	8	u
Vainilla	0,005	L
Cacao	0,05	kg
Arequipe	0,0625	kg
Frutas varias	0,05	kg
Margarina s/sal	0,25	kg
Azúcar Fina	0,5	Kg
Harina de trigo integral	0,125	kg
Queso crema	0,25	kg

Para realizar un batch de producción de 200 cupcakes se multiplica la lista de materiales por 4 para tener la cantidad de insumos necesarias.

Igualmente se repite el procedimiento para la explosión de materiales mensual.

- Harina de trigo:

$$\text{Harina de trigo anual} = 3,2 \frac{\text{kg}}{\text{Batch}} * 3 \frac{\text{Batch}}{\text{día}} * 20 \frac{\text{días}}{\text{mes}} = 192 \text{ kg/mes}$$

Anexo 2.

Personal. Para el cálculo de los sueldos y beneficios se consideró lo establecido en la Ley Orgánica del Trabajo para Trabajadores y Trabajadoras (LOTTT), y se le estableció un sueldo a cada uno de los empleados de acuerdo a las actividades que cada uno realiza, a continuación se muestra detalladamente las cifras en Bs de los sueldos y beneficios para cada uno de los años de estudio.

Tabla N° 53. Sueldos y beneficios de los empleados.

Personal	Sueldo diario (Bs)	Sueldo Mensual (Bs)	Sueldo anual (Bs)	Bono alimenticio anual (Bs)	Bono Vacacional (Bs)	Utilidades (Bs)	Prestaciones (Bs)	Total (Bs)
Administrador	233	7.000	84.000	6.420	0	14.000	14.000	125.653
Jefe de cocina	233	7.000	84.000	6.420	0	14.000	14.000	125.653
Ayudante de cocina	100	3.000	36.000	6.420	0	6.000	6.000	57.520
Ayudante de cocina	100	3.000	36.000	6.420	0	6.000	6.000	57.520
Repartidor	68	2.047	24.564	6.420	0	4.094	4.094	41.287
Total 1er año		22.047						407.634
Administrador	233	7.000	84.000	6.420	3.500	14.000	15.867	131.020
Jefe de cocina	233	7.000	84.000	6.420	3.500	14.000	15.867	131.020
Ayudante de cocina	100	3.000	36.000	6.420	1.500	6.000	6.800	59.820
Ayudante de cocina	100	3.000	36.000	6.420	1.500	6.000	6.800	59.820
Repartidor	68	2.047	24.564	6.420	1.024	4.094	4.640	42.857
Total 2do año		22.047						424.537
Administrador	233	7.000	84.000	6.420	3.733	14.000	17.733	133.120
Jefe de cocina	233	7.000	84.000	6.420	3.733	14.000	17.733	133.120
Ayudante de cocina	100	3.000	36.000	6.420	1.600	6.000	7.600	60.720
Ayudante de cocina	100	3.000	36.000	6.420	1.600	6.000	7.600	60.720
Repartidor	68	2.047	24.564	6.420	1.092	4.094	5.186	43.471
Total 3er año		22.047						431.151
Administrador	233	7.000	84.000	6.420	3.967	14.000	18.667	134.287
Jefe de cocina	233	7.000	84.000	6.420	3.967	14.000	18.667	134.287
Ayudante de cocina	100	3.000	36.000	6.420	1.700	6.000	8.000	61.220
Ayudante de cocina	100	3.000	36.000	6.420	1.700	6.000	8.000	61.220
Repartidor	68	2.047	24.564	6.420	1.160	4.094	5.459	43.812
Total 4to año		22.047						434.825
Administrador	233	7.000	84.000	6.420	4.200	14.000	20.533	136.387
Jefe de cocina	233	7.000	84.000	6.420	4.200	14.000	20.533	136.387
Ayudante de cocina	100	3.000	36.000	6.420	1.800	6.000	8.800	62.120
Ayudante de cocina	100	3.000	36.000	6.420	1.800	6.000	8.800	62.120
Repartidor	68	2.047	24.564	6.420	1.228	4.094	6.005	44.426
Total 5to año		22.047						441.439
Administrador	233	7.000	84.000	6.420	4.433	14.000	22.400	138.487
Jefe de cocina	233	7.000	84.000	6.420	4.433	14.000	22.400	138.487
Ayudante de cocina	100	3.000	36.000	6.420	1.900	6.000	9.600	63.020
Ayudante de cocina	100	3.000	36.000	6.420	1.900	6.000	9.600	63.020
Repartidor	68	2.047	24.564	6.420	1.296	4.094	6.550	45.040
Total 6to año		22.047						448.053

Anexo 3.

Aporte del patrono. Para determinar el pago por parte del patrono se toma en cuenta lo establecido en la Ley del Seguro Social Obligatorio, donde establece que esta clase de empresa tiene un riesgo mínimo y se cancela 9% + 2% + 2% + 2% = 15% (SSO + PIE + FAOV + LPH) del salario mensual cancelado a los empleados. Para el 1er año se tiene,

Aporte de patrono = 22.047 Bs/mes * 15% * 12 meses/año

Aporte del patrono = 39685 Bs/año