



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD MONTEÁVILA  
COMITÉ DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**



**ESPECIALIZACIÓN EN PLANIFICACIÓN,  
DESARROLLO Y GESTIÓN DE PROYECTOS**

**PLAN DE IMPLEMENTACION PARA LA CREACION DE UNA EMPRESA  
PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE DONAS Y BAGELS EN EL AREA  
METROPOLITANA DE CARACAS**

**Trabajo Especial de Grado, para optar al Título de Especialista en  
Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos, presentado por:  
Lovaglio Notarfrancesco Stephany Vanessa, CI: V-19.994.404**

**Asesorado por:**

Ávila Dos Ramos, Rafael José  
Sarache Oliveros, Xarifa Margarita

Caracas, Octubre 2018

**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD MONTEÁVILA  
COMITÉ DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
ESPECIALIZACIÓN EN PLANIFICACIÓN,  
DESARROLLO Y GESTIÓN DE PROYECTOS**

**PLAN DE IMPLEMENTACION PARA LA CREACION DE UNA EMPRESA  
PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE DONAS Y BAGELS EN EL AREA  
METROPOLITANA DE CARACAS**

**Trabajo Especial de Grado, para optar al Título de Especialista en  
Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos, presentado por:  
Lovaglio Notarfrancesco Stephany Vanessa, CI: V-19.994.404**

**Asesorado por:**

Ávila Dos Ramos, Rafael José  
Sarache Oliveros, Xarifa Margarita

Caracas, Octubre de 2018

**Comité de Estudios de Postgrado  
Especialización en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos**

Quienes suscriben, profesores evaluadores nombrados por la Coordinación de la Especialización en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos de la Universidad Monteávila, para evaluar el Trabajo Especial de Grado titulado: **"Plan de Implementación para la Creación de una Empresa Productora y Comercializadora de Donas y Bagels en el Area Metropolitana de Caracas"**, presentado por la ciudadana: **STEPHANY VANESSA, LOVAGLIO NOTARFRANCESCO**, cédula de identidad N° **19.994.404**, para optar al título de Especialista en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos, dejan constancia de lo siguiente:

1. Su presentación se realizó, previa convocatoria, en los lapsos establecidos por el Comité de Estudios de Postgrado, el día **30 de octubre de 2018**, en el aula 3, en la sede de la Universidad.
2. La presentación consistió en un resumen oral del Trabajo Especial de Grado por parte de sus autores, en los lapsos señalados al efecto por el Comité de Estudios de Postgrado; seguido de una discusión de su contenido, a partir de las preguntas y observaciones formuladas por los profesores evaluadores, una vez finalizada la exposición.
3. Concluida la presentación del citado trabajo los profesores decidieron otorgar la calificación de Aprobado "A" por considerar que reúne todos los requisitos formales y de fondo exigidos para un Trabajo Especial de Grado, sin que ello signifique solidaridad con las ideas y conclusiones expuestas.

En Caracas, el día **30 de octubre de 2018**.

Prof. Jorge Luis Velazco Osteicoechea

C.I. 3.683.290



Prof. Mariela Del Valle Martellacci Trujillo

C.I. 11.312.269

Prof. Meléndez Gómez Nelly Coromoto

C.I 7.835.301

Señores:

**Universidad Monteávila**

**Comité de Estudios de Postgrado**

**Especialización en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos**

Atención: Profesora Mariela Martelacci.

Referencia: **Aceptación de Asesoría**

Por medio de la presente le informo que hemos revisado el borrador final del Proyecto de Trabajo Especial de Grado de (los) Ciudadano (s): **Lovaglio Notarfrancesco Stephany Vanessa**, titular de la Cédula de Identidad N° **19.994.404**; cuyo título tentativo es: **Plan de Implementación para la Creación de una Empresa Productora y Comercializadora de Donas y Bagels en el Área Metropolitana de Caracas**, la cual cumple con los requisitos vigentes de esta casa de estudio para asignarles jurado y su respectiva presentación.

A los **22** días del mes de **Octubre** del 2018

Sarache Oliveros, Xarifa Margarita

Asesor de Seminario de Trabajo Especial de Grado III

Ávila Dos Ramos, Rafael José

Asesor Académico

## **DEDICATORIA**

A mi madre, por creer en mí y darme a entender que por más difícil se presenten las circunstancias, se debe confiar en que todo toma su curso. Por hacerme entender y ver que en este país aún podemos apostar pese a las circunstancias ajenas a nuestra voluntad.

Me dedico este proyecto, que deseo ejecutar personalmente y seguir aportando a la sociedad venezolana, la cual está pasando por momentos arduos.

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios principalmente por ser en quien toda mi vida me he encomendado para no desmayar en todas mis decisiones y acciones.

A mi mamá, mi papá y mis abuelos por ofrecerme su apoyo incondicional, guiarme y enseñarme durante toda mi vida y motivarme en todo momento.

A mis compañeros de clase por brindarme su apoyo y compañerismo en los momentos más importantes.

A la Universidad Monte Ávila y a todos los profesores que durante mi estadía me guiaron para seguirme desarrollando profesionalmente.

Un agradecimiento muy especial a mis tutores Xarifa Sarache y Rafael Ávila por aportar, inspirar y motivar la ardua labor que representa la realización de un Trabajo Especial de Grado.

A todos gracias por dejar una huella imborrable en mi vida.

ESPECIALIZACIÓN EN PLANIFICACIÓN,  
DESARROLLO Y GESTIÓN DE PROYECTOS

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

**Plan de Implementación para la Creación de una Empresa Productora y Comercializadora de Donas y Bagels en el Área Metropolitana de Caracas**

**Autores:** Stephany Vanessa Lovaglio Notarfrancesco

**Asesores:** Ávila Dos Ramos, Rafael José – Sarache Oliveros, Xarifa Margarita

**Año:** 2018

**RESUMEN**

En el presente trabajo se desarrolla un Plan de Negocio conocido como Donuts & Bagels Factory, un local estilo cafetería capaz de brindar a los consumidores una experiencia de compra y de consumo tanto de Donas y *Bagels* en combos, disfrutando de conocer además el proceso productivo de los mismos en el Área Metropolitana de Caracas y ofreciendo un valor agregado aceptado por el consumidor encuestado no existente en la zona. El mismo se desarrolla bajo premisas financieras donde se demuestra que el proyecto es 100% factible aplicando estrategias de *Trade Marketing* a fin de llegar a la meta de ventas proyectadas.

**Línea de Trabajo:** Factibilidad Financiera y Social.

**Palabras clave:** Plan de Negocio, Donas, *Bagels*, Consumidores, Premisas Financieras, Factibilidad.

**Nomenclatura UNESCO:** (1203.05) Sistemas Automatizados de Producción, (1203.06) Sistemas Automatizados de Control de Calidad, (1209.03) Análisis de Datos, (5206.10) Características Socioeconómicas, (5304.01) Consumo, Ahorro, Inversión, (5311.02) Gestión Financiera, (5311.05) Marketing (Comercialización), (5311.06) Estudio de Mercado, (5602.06) Legislación, (6114.06) Comportamiento del Consumidor, (6309.07) Estratificación Social, Ciencias Económicas, Organización y Dirección de Empresas, Mercadeo Empresarial, Finanza Empresarial.

## ÍNDICE GENERAL

AGRADECIMIENTOS .....	5
INDICE DE FIGURAS .....	14
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	17
INTRODUCCIÓN .....	19
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN .....	21
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	21
1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	22
1.2.1 Objetivo General .....	22
1.2.2 Objetivos Específicos.....	22
1.3 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA .....	23
1.4 ALCANCE Y DELIMITACIÓN.....	23
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	25
2.1 ANTECEDENTES .....	25
2.1.1 Antecedentes de las Donas .....	25
2.1.2 Antecedentes de los Bagels .....	26
2.2 BASES TEÓRICAS .....	27
2.2.1 Estudio de Mercado.....	27
2.2.2 El Producto .....	27
2.2.3 La Oferta .....	28
2.2.4 La Demanda .....	28

2.2.5 El Precio .....	28
2.2.6 La Competencia .....	28
2.2.7 Proveedores .....	29
2.2.8 El Consumidor .....	29
2.2.9 Costos .....	29
2.2.10 Costos Mano de Obra .....	29
2.2.11 Costos de Materiales .....	29
2.2.12 Gasto .....	30
2.2.13 Ingresos.....	30
2.2.14 Materia Prima .....	30
2.2.15 Capital .....	30
2.2.16 Socio.....	30
2.2.17 Rentabilidad.....	30
2.2.18 Proceso de Producción.....	30
2.2.19 Modelo de negocio .....	31
2.2.20 Plan de negocios .....	31
2.2.21 Tasa Interna de Retorno (TIR) .....	31
2.2.22 Valor Presente Neto (VPN) .....	31
2.2.23 Tasa de Descuento .....	32
2.2.24 Flujo de Caja .....	32

2.2.25 Punto de Equilibrio Financiero .....	32
2.2.26 Modelo de Negocio Canvas .....	32
2.3 BASES LEGALES .....	33
2.3.1 Constitución Bolivariana de Venezuela .....	33
2.3.2 Código de Comercio.....	35
2.3.3 Código Orgánico Tributario .....	36
2.3.4 Ley Orgánica del Trabajo, Trabajadores y Trabajadoras (LOTTT) .....	36
2.3.5 Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente del Trabajo (LOPCYMAT) .....	37
2.3.6 Ley Orgánica de Aduanas .....	38
2.3.7 Decreto Ley para la Promoción y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria.....	39
2.3.8 Ordenanzas Municipales .....	40
CAPÍTULO III. MARCO ORGANIZACIONAL .....	41
3.1 SECTOR PRODUCTIVO .....	41
3.1.2 Secundario .....	41
3.1.3 Terciario.....	41
3.2 MARCO FILOSÓFICO PROPUESTO .....	41
3.2.1 Misión.....	41
3.2.2 Visión .....	42
3.2.3 Valores.....	42

3.3 PRODUCTO O SERVICIO.....	42
3.4 AUDIENCIA O PÚBLICO CONSUMIDOR .....	43
3.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PREVISTA.....	43
3.6 PERSONAL PREVISTO.....	44
3.6.1 Director General.....	44
3.6.2 Analista Contable.....	45
3.6.3 Planificador de Producción.....	45
3.6.4 Planificador Comercial .....	46
3.7 IDENTIDAD GRÁFICA .....	46
3.8 CONTEXTO ÉTICO .....	47
CAPÍTULO IV. MARCO METODOLÓGICO .....	49
4.1 LINEA DE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN.....	49
4.2 CUADRO DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	50
4.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	50
4.4 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....	51
4.5 UNIDAD DE ANÁLISIS .....	53
4.5.1 Población.....	53
4.5.2 Muestra.....	54
4.6 TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS DE RECOLECCIÓN E INTERPRETACION DE DATOS .....	55
4.7 FASES DE LA INVESTIGACIÓN.....	55

4.8 ASPECTOS ÉTICOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	56
4.9 FORMULACIÓN DEL CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN DEL PROYECTO. .....	56
5.1 ANÁLISIS DE MERCADO .....	58
5.1.1 El Producto .....	58
5.1.2 Mercado.....	58
5.1.3 Mercadeo .....	58
5.1.4 Demanda.....	58
5.1.5 Oferta .....	58
5.1.6 Respecto a los Consumidores de Servicio .....	59
5.1.7 Respecto a la Competencia .....	59
5.1.8 Respecto a los Proveedores .....	60
5.1.9 Matriz DOFA .....	60
5.1.10 Análisis de la Matriz DOFA .....	61
5.1.11 Entrevista .....	63
5.2 ESTUDIO TECNICO Y OPERATIVO .....	69
5.2.1 Ubicación.....	69
5.2.2 Tecnología .....	69
5.3 MODELO DE NEGOCIO CANVAS .....	73
5.3.1 Propuesta de Valor .....	74
5.3.2 Segmento de Clientes.....	74

5.3.3 Relación con el Cliente .....	74
5.3.4 Canales .....	75
5.3.5 Actividades Claves .....	75
5.3.6 Recursos Claves .....	76
5.3.7 Aliados Claves .....	76
5.3.8 Estructura de Costos .....	76
5.3.9 Estructura de Ingresos .....	76
CAPÍTULO VI. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS .....	77
6.1 ANÁLISIS DE RESULTADOS DESDE EL PUNTO DE VISTA DE MERCADO .....	77
6.2 ANÁLISIS DE RESULTADOS DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LOS COMPETIDORES .....	78
6.3 ANALISIS DE RESULTADOS DESDE EL PUNTO DE VISTA TECNICO Y OPERATIVO .....	80
6.4 ANÁLISIS DE RESULTADOS DESDE EL PUNTO DE VISTA FINANCIERO .....	81
6.4.1 Estado de Resultados .....	81
6.4.2 Flujo de Caja .....	83
6.4.3 Rentabilidad de la Inversión.....	84
6.4.4 Punto de Equilibrio para cada Proyección.....	85
6.5 ANÁLISIS DE RESULTADOS SENSIBILIDAD FINANCIERA .....	85
CAPÍTULO VII LECCIONES APRENDIDAS .....	89

CAPÍTULO VIII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	90
REFERENCIAS .....	94
ANEXOS.....	102
ENCUESTA.....	102
IMAGENES .....	105

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1. PIRAMIDE DE KELSEN	33
Figura 2. ORGANIGRAMA DE LA ORGANIZACIÓN	44
Figura 3. IDENTIDAD GRAFICA	47
Figura 4. ESTRUCTURA DESAGREGADA DE TRABAJO (EDT)	57

## INDICE DE TABLAS

TABLA	CONTENIDO	PAG
1.	OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	50
2.	MATRIZ DOFA	61
3.	MODELO DE NEGOCIO CANVAS	74
4.	COMPETIDORES	79
5.	LINEAS DE PRODUCCION	80
6.	OTROS EQUIPOS	81
7.	ESTADO DE RESULTADOS	82
8.	FLUJO DE CAJA LIBRE	83
9.	FLUJO DE CAJA LIBRE DE LOS SOCIOS	83
10.	RENTABILIDAD DE LA INVERSION	84
11.	RAZON VPN / INVERSION	84
12.	RENTABILIDAD DE LA INVERSION DE LOS SOCIOS	84
13.	PUNTO DE EQUILIBRIO PARA CADA PROYECCION	85
14.	EVALUACION DEL NEGOCIO ESCENARIO PESIMISTA	86
15.	EVALUACION DEL NEGOCIO ESCENARIO PESIMISTA PARA SOCIOS	86
16.	PERIODO DE RETORNO DE LA INVERSION	86
17.	EVALUACION DEL NEGOCIO ESCENARIO OPTIMISTA	87

18.	EVALUACION DEL NEGOCIO ESCENARIO OPTIMISTA PARA SOCIOS	87
19.	VENTAS TOTALES DE LOS PRODUCTOS.	87

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Consumo de Dulce	64
Gráfico 2. Consumidores de Donas	64
Gráfico 3. Conocimiento de Bagels	64
Gráfico 4. Consumidores de Bagels	65
Gráfico 5. Preferencia de Visita	65
Gráfico 6. Preferencia de Sabores en Donas	66
Gráfico 7. Combinación de Bebidas con Donas	66
Gráfico 8. Combinación de Bebidas con Bagels	67
Gráfico 9. Preferencia Horaria para Comer Donas	67
Gráfico 10. Preferencia Horaria para Comer Bagels	68
Gráfico 11. Preferencia de Presentaciones	68
Gráfico 12. Atracción de Oferta para Combos	69
Gráfico 13. Preferencia de Armado de Donas	69

## **LISTA DE ACRÓNIMOS Y SIGLAS**

LOTTT. LEY ORGANICA DEL TRABAJO, LOS TRABAJADORES Y TRABAJADORAS

LOPCYMAT. LEY ORGANICA DE PREVENCION CONDICIONES Y MEDIO AMBIENTE DE TRABAJO

PT. PRODUCTO TERMINADO

CPA. COSTE POR ACCION

MP. MATERIA PRIMA

PMI. PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE

FODA. FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES, AMENAZAS

EDT. ESTRUCTURA DESAGREGADA DE TRABAJO

TIR. TASA INTERNA DE RETORNO

VPN. VALOR PRESENTE NETO

NSF. NIVEL SOCIO ECONOMICO

ISLR. IMPUESTO SOBRE LA RENTA

## INTRODUCCIÓN

La necesidad de seguir desarrollando la productividad de un país viene dada por la competencia entre las empresas en una economía tanto estable como inestable. De éste último punto la productividad puede verse afectada entre la relación de resultados así como el tiempo en que puede lograrse tal productividad. La creciente inestabilidad internacional de los mercados, además del creciente número de empresas multinacionales que se están abriendo paso en los mercados internos y externos, también constituye oportunidades y amenazas para las empresas, que tienen que ser obligatoriamente más productivas y eficientes en el manejo de sus recursos a fin de mantenerse competitivas.

En Venezuela, la inestabilidad económica ha traído como consecuencia una disminución en el rendimiento tanto en la productividad y competitividad en empresas públicas y privadas, impactando directamente al sector trabajador. Las diferentes industrias, de alimentos, farmacéuticas, automotriz, entre otras, se han visto en la necesidad de reducir sus recursos afectando el desempeño de su gestión además de generar desempleo. Para otros, la presente inestabilidad ha sido producto de nuevas oportunidades de negocio, respondiendo a nuevos conceptos, innovación y ocupando ese servicio que se encuentra escaso, potenciando y desarrollando la economía nacional dando como resultado “el emprendimiento” en una situación de incertidumbre.

Para Joseph Alois Schumpeter (1966) “...la función de los emprendedores es la de reformar o revolucionar las formas de producir poniendo en uso una invención o, más en general, una posibilidad tecnológica aún no probada de producir una mercancía nueva o de producir una ya conocida”. En consecuencia, se modernizan las fuentes abastecimiento de materias primas a un actual mercado, reorganizando las empresas. Actuar con confianza más allá del horizonte de lo conocido y vencer la resistencia del medio requiere aptitudes que solo están

presentes en una pequeña fracción de la población y que definen tanto el tipo como la función del emprendedor.

De lo anteriormente expuesto y con el presente trabajo de grado se requiere analizar la factibilidad de mercado, financiera y operacional en la creación de una empresa productora y comercializadora de Donas y *Bagels* en el Área Metropolitana de Caracas, única en la región, brindando a los consumidores una experiencia innovadora a la hora de adquirir los dos productos terminados antes identificados, bajo los estándares de calidad exigidos en el país y generando oportunidades de empleo, desarrollando y potenciando las habilidades de los trabajadores así como aportando en la construcción de la economía nacional.

# **CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN**

## **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Tanto en países desarrollados como en vías de desarrollo existe desde hace 10 años una tendencia de emprendimiento, una alternativa a la incertidumbre laboral de nuestra época.

Hace 10 años atrás, un joven graduado podría esperar que trabajando en una empresa y desarrollándose y creciendo profesionalmente en la misma pudiera abarcar sus necesidades primarias sin preocuparse en su futuro. En la actualidad este panorama ha variado. Muchos jóvenes han adoptado la modalidad de trabajar en una empresa y emprender paralelamente, o en su defecto, solo emprender y salir de su zona de confort para poder tener una seguridad económica convirtiéndose así en la opción para el crecimiento profesional.

Consecuencia de ello, la sociedad a nivel mundial, admite la necesidad de fomentar y apoyar las actividades de emprendimiento en todos los niveles, articulando y vinculando instituciones y programas que conforman el llamado “Ecosistema Emprendedor”.

En Venezuela, territorio de nuestro caso de estudio, debido al entorno socio-económico que se ha venido presentando durante los últimos años ha traído como consecuencia notables carencias por lo cual, han surgido proyectos innovadores para el consumidor y un crecimiento de nuevas ideas dando como resultado más personas que han querido emprender, viendo necesidades y oportunidades de servicios escasos o inexistentes en el mercado venezolano. Emprendedores que ofrecen toda una gama de versatilidad y creatividad a través de sus marcas, pero sobre todo teniendo como bandera que la construcción de un mejor país es tarea de todos.

En medio de estas oportunidades, el mercado de las donas ha tenido buena aceptación por el consumidor venezolano, siendo ésta opción una de las preferidas a la hora de merendar y siendo una oportunidad rentable ya que está al alcance de todos.

En el presente trabajo se desarrolla un nuevo concepto de negocio tipo cafetería que le brinde a los consumidores de donas una experiencia única y diversa al estilo americano. Los venezolanos podrán apreciar el proceso de elaboración de las mismas, teniendo acceso visual a las máquinas dedicadas a su fabricación, así como tener la opción de elaborar las rosquillas a su gusto, ofreciendo “*toppings*<sup>1</sup>” tanto dulces como salados. Así mismo, podrán encontrar en el mismo local productos netamente salados como los *Bagels*<sup>2</sup> tanto tradicionales como rellenos, los cuales actualmente tienen una oferta escasa en el mercado, sin embargo, la poca oferta es aceptada por los consumidores, siendo incluso ésta ofrecida en restaurantes. El concepto de negocio será diseñado a nivel nacional.

## **1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.2.1 Objetivo General**

Presentar el plan de negocio y factibilidad financiera en la creación de una empresa productora y comercializadora de Donas y *Bagels* en el área Metropolitana de Caracas.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- Realizar el análisis de mercado de Donas y *Bagels* en el área metropolitana de Caracas.
- Realizar el análisis de competidores en el área metropolitana de Caracas.

---

<sup>1</sup> *Toppings*: “sustancia, especialmente una salsa que es colocada de cubierta en otra comida para dar un sabor extra y para hacerla más atractiva”. Cambridge Dictionary obtenido de <https://dictionary.cambridge.org/es/diccionario/ingles-espanol/topping>

<sup>2</sup> *Bagel*: “Tipo de pan para una persona que se come con forma a un anillo. Cambridge Dictionary obtenido de <https://dictionary.cambridge.org/es/diccionario/ingles-espanol/bagel>

- Elaborar el análisis técnico y operativo para la producción y comercialización.
- Determinar factibilidad financiera de una Empresa productora y comercializadora de Donas y *Bagels* en el área metropolitana de Caracas.

### **1.3 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA**

Por la situación económica que atraviesa actualmente el país, muchos hogares se han visto en la necesidad de emprender su propio negocio buscando nuevas oportunidades económicas, y una estabilidad emocional saliendo de su zona de confort y logrando así nuevas expectativas. Los emprendedores actuales ven oportunidades de negocio no sólo en una economía escasa de productos sino en la necesidad de ofrecer a las familias venezolanas nuevas y gratas experiencias para el paladar.

La presente Especialización brinda la oportunidad de desarrollar un proyecto basado en los conocimientos y herramientas dadas, en consecuencia, se genera la idea de crear de una empresa capaz de producir a gran escala Donas y *Bagels*, como es el caso de estudio, de manera que pueda satisfacer el mercado caraqueño además de ofrecerle al consumidor un producto que pueda escoger con gran variedad de opciones y *toppings*, observar el proceso productivo tanto de las Donas como de los *Bagels* y crearle una experiencia totalmente nueva y un servicio único en el país.

La Especialización le brinda al emprendedor las herramientas necesarias a fin de poder crear nuevas oportunidades de negocios y las habilidades para captar aquellos productos que se pueden desarrollar en una economía escasa de oferta.

### **1.4 ALCANCE Y DELIMITACIÓN**

El estudio técnico y operativo se apoyará en proyectos basados en planes de negocios de empresas productoras de Donas.

El estudio de mercado sólo abarcará el área metropolitana de Caracas por lo que los resultados y datos generados serán dependientes a este único factor.

El presente proyecto se enfocará en el estudio de factibilidad financiera, técnica y operacional que permita determinar cuán rentable es la creación de la empresa productora y comercializadora de Donas y *Bagels*.

Desde el punto de vista legal, la empresa supone estar dentro del margen legal que rige el país, por lo que no será impedimento en la implementación del proyecto en pie.

## CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

### 2.1 ANTECEDENTES

#### 2.1.1 Antecedentes de las Donas

El origen de las donas aunque es incierto, existen algunos acontecimientos en la historia que dan un poco de orientación a saber en dónde fue que empezó a estar presente en las mesas de las familias. La masa frita, de la cual está compuesta la Dona, no es exclusiva de un país o cultura, sin embargo, en la actualidad se pueden encontrar en todo el mundo.

“El registro muestra que los holandeses estaban haciendo *olykoeks*, o "tortas de aceite", ya a mediados del siglo XIX. Estas primeras rosquillas eran simplemente bolas de masa frita en grasa de cerdo hasta que se doraban. Debido a que el centro de la torta no se cocinaba tan rápido como el exterior, las tortas eran a veces rellenas de frutas, nueces, u otros rellenos que no requirieran cocción.

Cuando los inmigrantes holandeses comenzaron a establecerse en los Estados Unidos, continuaron haciendo sus *olykoeks*, donde fueron influenciados por otras culturas para transformarse en lo que hoy llamamos donas”. (Guerrero, A. s/p)

La solución ante la cocción de las primeras rosquillas fue resuelta por un marinero llamado Hanson Gregory en el año de 1847, perforando un agujero en el centro de la masa. El orificio aumenta el área de superficie en exposición al aceite caliente, y por lo tanto elimina el centro sin cocer.

A nivel mundial existen cadenas de fabricación y comercialización de Donas a siendo las cuatro (4) las siguientes:

1. Krispy Kreme
2. Dunkin' Donuts

3. Mister Donuts
4. Tim Hortons

En Venezuela estas pequeñas rosquillas están al alcance de los consumidores caraqueños siendo los principales cinco (5) productores y comercializadores los siguientes:

1. “Maxi Donas
2. Big Donuts
3. Snappy Donuts
4. Krispy Donuts”

### **2.1.2 Antecedentes de los Bagels**

Existen dos corrientes que se disputan la creación de uno de los panes más consumidos a nivel mundial. La primera corriente asegura que “este tipo de pan llegó tras el exilio de la comunidad polaca judía durante la Segunda Guerra Mundial, principalmente a las ciudades de Nueva York y Boston, en donde esta simpática rosquilla comenzó a tomarse las panaderías en varias cuerdas de la ciudad. De hecho, su antepasado es el *bagel* israelita”. (Oropeza, s/p)

La segunda corriente asegura que “su origen nos remonta a 1863 cuando un panadero austriaco quiso agradecerle al rey Juan de Polonia haber derrotado al ejército turco (otomano). En señal de ofrenda, diseñó especialmente para él un pan en forma circular que asemejaba un estribo de una silla para montar a caballo, ya que el rey adoraba este *hobbie*<sup>3</sup>.

Sin embargo, Maria Balinska, autora de *The Bagel*, “*The surprising history of a modest bread*” asegura que la conexión del *bagel* no es judía sino polaca. Según

---

<sup>3</sup> *Hobbie*: pasatiempo. Diccionario inglés – español. (2009). Madrid.

Balinska existen manuscritos que hablan de un pan polaco llamado Ovsyanic<sup>4</sup> que data de 1395, más duro y más delgado que el *bagel* que conocemos hoy en día.

Esta teoría se complementa con la que asegura que los *bagels* nacieron en Cracovia, Polonia en la casa de aquellas familias judías que una vez terminaba el *Sabbath*<sup>5</sup>, solían prepararlos”. (Oropeza, s/p).

En Venezuela, actualmente existe escasa oferta del *bagel* por lo que se empleará un estudio de mercado que permita conocer si le es conocido para la sociedad y su preferencia, por lo que se estaría implementando en Caracas como una idea novedosa.

## **2.2 BASES TEÓRICAS**

Dentro de los conceptos a distinguir para establecer una base teórica necesaria podemos encontrar:

### **2.2.1 Estudio de Mercado**

“El estudio de mercado es más que el análisis y determinación de la oferta y demanda o de los precios del proyecto.” (Sapag, p.22)

### **2.2.2 El Producto**

“El producto es cualquier bien, servicio o idea que posea valor para el consumidor o usuario y sea susceptible de satisfacer una necesidad o deseo”. (Rivera, p.268)

---

<sup>4</sup> También conocido como *Obwarzanek* es una rosquilla de pan típica de Polonia Menor (Małopolska) y en particular de la ciudad de Cracovia. (<https://es.wikipedia.org/wiki/Obwarzanek>)

<sup>5</sup> *Sabbath*: en la ley mosaica, día de descanso semanal, desde el viernes noche al sábado noche, consagrado a Dios, que obliga a los judíos de una manera estricta. El Pequeño Larousse (1996).

### **2.2.3 La Oferta**

“El término oferta se puede definir con el número de unidades de un terminado bien o servicio que los vendedores están dispuestos a vender a determinados precios”. (Sapag, p.45)

### **2.2.4 La Demanda**

El análisis de la demanda constituye uno de los aspectos centrales del estudio de proyectos por la incidencia de ella en los resultados del negocio que se implementará con la aceptación del proyecto.

“De acuerdo con la teoría de la demanda del consumidor, la cantidad demandada de un producto o servicio depende del precio que se le asigne, del ingreso de los consumidores, del precio de los bienes sustitutos o complementarios y de las preferencias del consumidor” (Sapag, p.36)

“El objetivo principal que se pretende alcanzar con el análisis de la demanda es determinar los factores que afectan el comportamiento del mercado y las posibilidades reales de que el producto o servicio resultante del proyecto pueda participar efectivamente en ese mercado” (Sapag, p.73)

### **2.2.5 El Precio**

“El precio...se define como la suma de dinero que un comprador paga por un bien a un vendedor en una transacción consensual entre partes independientes entre sí, que efectúan el intercambio por motivos puramente comerciales”. (Fondo Monetario Internacional. p.26)

### **2.2.6 La Competencia**

“El estudio de la competencia es fundamental por varias razones. Por ejemplo, la estrategia comercial que se defina para el proyecto no puede ser indiferente a ella. Es preciso conocer las estrategias que sigue la competencia para aprovechar sus ventajas y evitar sus desventajas; al mismo tiempo, se constituye en una buena

fuerza de información para calcular las posibilidades de captar el mercado y también para el cálculo de los costos probables involucrados”. (Sapag, p.23)

### **2.2.7 Proveedores**

“Persona que tiene a su cargo proveer o abastecer de todo lo necesario”. (Diccionario de las Américas, s/p).

### **2.2.8 El Consumidor**

“El análisis del consumidor tiene por objeto caracterizar a los consumidores actuales y potenciales, identificando sus preferencias, hábitos de consumo, motivaciones, etcétera, para obtener un perfil sobre el cual pueda basarse la estrategia comercial” (Sapag, p. 23)

### **2.2.9 Costos**

“Son las erogaciones que hace el contratista por los elementos que intervienen directamente en la ejecución de los conceptos de trabajo del proyecto que se esté considerando”. (Trinidad.p.7) Existen varios tipos de costos: de mano de obra, de materiales, de maquinaria y equipo, de herramienta y equipo de seguridad.

### **2.2.10 Costos Mano de Obra**

“El costo directo por mano de obra es el que se deriva de erogaciones que hace el contratista por el pago de salarios reales al personal que interviene directamente en la ejecución del concepto de trabajo de que se trate, incluyendo al primer mando, entendiéndose como tal hasta la categoría de cabo o jefe de una cuadrilla de trabajadores. No se considerarán dentro de este costo, las percepciones del personal técnico, administrativo, de control, supervisión y vigilancia que corresponden a los costos indirectos”. (Trinidad.p.7)

### **2.2.11 Costos de Materiales**

“Constituyen el primer elemento de los costos de producción; se definen como aquellos materiales que se pueden identificar claramente, dentro del producto terminado y cuyo importe sea considerable”. (Rojas, p.34)

### **2.2.12 Gasto**

“Decrementos en el patrimonio neto de la empresa, ya sea en forma de salidas o disminuciones en el valor de los activos, o de reconocimiento o aumentos de pasivos, siempre que no tengan la consideración en distribuciones, monetarias o no, a los socios o propietarios” (elEconomista.es)

### **2.2.13 Ingresos**

“Cantidad de dinero que se percibe regularmente por cualquier concepto”. (El Pequeño Larousse, s/p)

### **2.2.14 Materia Prima**

“Se define como materia prima todos los elementos que se incluyen en la elaboración de un producto. La materia prima es todo aquel elemento que se transforma e incorpora en un producto final. Un producto terminado tiene incluido una serie de elementos y subproductos, que mediante un proceso de transformación permitieron la confección del producto final”. (Gerencie.com, s/p).

### **2.2.15 Capital**

“Valor permanente de lo que de manera periódica o accidental rinde u ocasiona rentas, intereses o frutos”. (Diccionario de las Américas, s/p)

### **2.2.16 Socio**

“Persona asociada con otra u otras para algún fin”. (El Pequeño Larousse, s/p)

### **2.2.17 Rentabilidad**

“Medida del éxito económico desde el punto de vista mercantil”. (Diccionario de las Américas, s/p).

### **2.2.18 Proceso de Producción**

“El proceso de producción es el conjunto de acciones interrelacionadas que al ser ejecutadas permiten transformar materiales en objetos de mayor valor. Es un proceso que opera de forma lineal y sistémica, donde existen unos elementos de

entrada al inicio y otros de salida al final del proceso. Su finalidad es satisfacer las necesidades del mercado”. (Mejía, T. s/p)

### **2.2.19 Modelo de negocio**

“Modelo con el que una empresa crea valor. A través de una estrategia de desarrollo de la actividad principal, el valor debe traducirse en consecuencias financieras para la empresa a la altura de la satisfacción del cliente”. (50Minutos.es, p.1)

### **2.2.20 Plan de negocios**

“Proyección con cifras que a menudo se presenta en papel y que rinde cuentas de esta estrategia basándose en análisis de mercado y en datos rigurosamente recogidos y estudiados”. (50Minutos.es, p.1)

### **2.2.21 Tasa Interna de Retorno (TIR)**

La Tasa Interna de Retorno “de un proyecto de inversión es la tasa de descuento ( $r$ ), que hace que el valor actual de los flujos de beneficio (positivos) sea igual al valor actual de los flujos de inversión negativos”. (Fernández, S. p.132).

### **2.2.22 Valor Presente Neto (VPN)**

“El Valor Presente Neto (VPN) es el método más conocido a la hora de evaluar proyectos de inversión a largo plazo. El Valor Presente Neto permite determinar si una inversión cumple con el objetivo básico financiero: MAXIMIZAR la inversión. El Valor Presente Neto permite determinar si dicha inversión puede incrementar o reducir el valor de las PyMES. Ese cambio en el valor estimado puede ser positivo, negativo o continuar igual. Si es positivo significará que el valor de la firma tendrá un incremento equivalente al monto del Valor Presente Neto. Si es negativo quiere decir que la firma reducirá su riqueza en el valor que arroje el VPN. Si el resultado del VPN es cero, la empresa no modificará el monto de su valor. Es importante tener en cuenta que el valor del Valor Presente Neto depende de las siguientes variables: La inversión inicial previa, las inversiones durante la

operación, los flujos netos de efectivo, la tasa de descuento y el número de periodos que dure el proyecto”. (Váquiro J. s.p)

### **2.2.23 Tasa de Descuento**

“La tasa de descuento es la tasa de retorno requerida sobre una inversión. La tasa de descuento refleja la oportunidad perdida de gastar o invertir en el presente por lo que también se le conoce como costo o tasa de oportunidad”. (Váquiro J. s.p)

### **2.2.24 Flujo de Caja**

El flujo neto de efectivo es la sumatoria entre las utilidades contables con la depreciación y la amortización de activos nominales, partidas que no generan movimiento alguno de efectivo y, que por lo tanto, significa un ahorro por la vía fiscal debido a que son deducibles para propósitos tributarios. (Váquiro J. s.p)

### **2.2.25 Punto de Equilibrio Financiero**

“Se entiende por Punto de Equilibrio aquel nivel de producción y ventas que una empresa o negocio debe alcanzar para lograr cubrir los costos y gastos con sus ingresos obtenidos. En otras palabras, el Punto de Equilibrio es el nivel ingresos que iguala a la sumatoria de costos y gastos operacionales, es decir, donde la utilidad operacional es igual a cero. También el Punto de Equilibrio se considera como una herramienta útil para determinar el apalancamiento operativo que puede tener una empresa en un momento determinado” (Váquiro J. s.p)

### **2.2.26 Modelo de Negocio Canvas**

“Modelo Canvas fue desarrollado en 2011 por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur en el libro Generación de Modelos de Negocio, donde analizan los diferentes tipos de modelos y cuál es mejor utilizar en cada caso. Es una herramienta para definir y crear modelos de negocio innovadores que simplifica 4 grandes áreas: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica en un recuadro con 9 divisiones”. (More, s.f)

## 2.3 BASES LEGALES

El emprendimiento que se pretende desarrollar en el presente trabajo se encuentra enmarcado en la siguiente legislación venezolana:

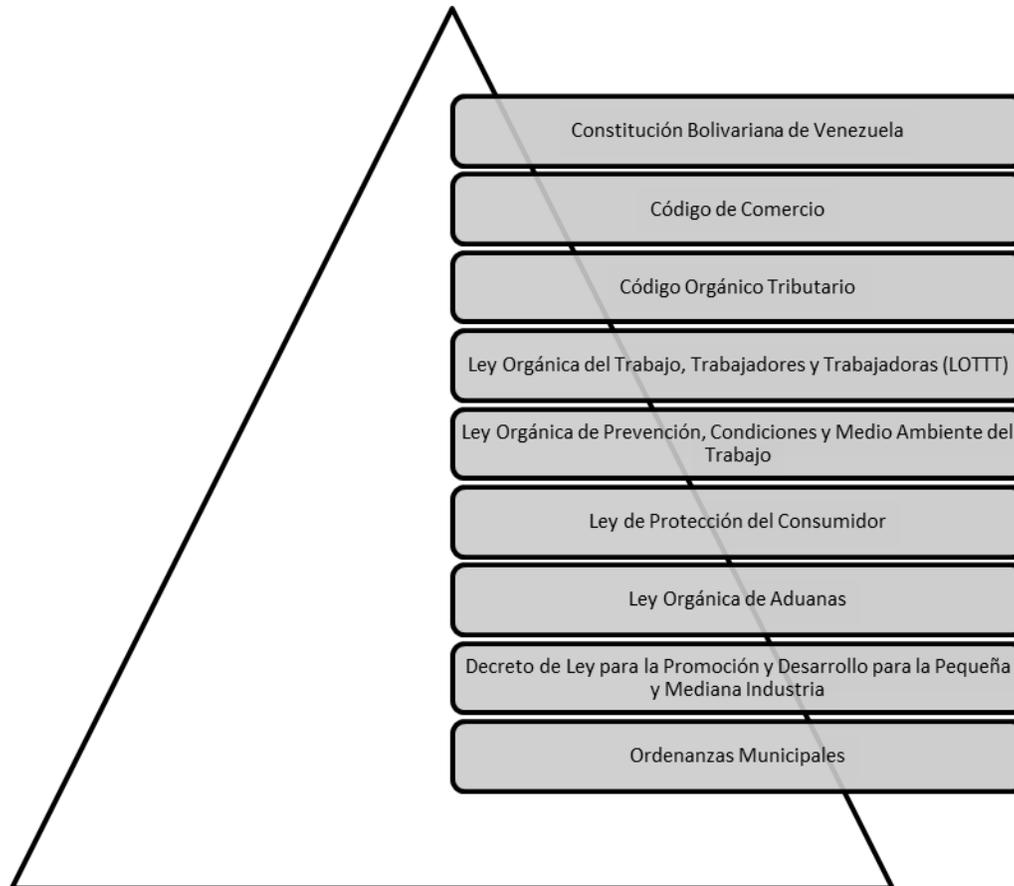


Figura 1. Pirámide de Kelsen

Fuente: Adaptado de Hans Kelsen

### 2.3.1 Constitución Bolivariana de Venezuela

**De los Derechos Sociales y de las Familias. Artículo 87.-** Toda persona tiene derecho al trabajo y el deber de trabajar. El Estado garantizará la adopción de las medidas necesarias a los fines de que toda persona pueda obtener ocupación productiva, que le proporcione una existencia digna y decorosa y le garantice el pleno ejercicio de este derecho. Es fin del Estado fomentar el empleo. La Ley adoptará medidas tendentes a garantizar el ejercicio de los derechos labores de

los trabajadores y trabajadoras no dependientes. La libertad del trabajo no será sometida a otras restricciones que las que la ley establezca.

Todo patrono o patrona garantizará a sus trabajadores y trabajadoras condiciones de seguridad, higiene y ambiente de trabajo adecuado. El Estado adoptará medidas y creará instituciones que permitan el control y la promoción de estas promociones.

**De los Derechos Económicos. Artículo 112.-** Todas las personas pueden dedicarse libremente a la actividad económica de su preferencia, sin más limitaciones que las previstas en esta Constitución y las que establezcan las leyes, por razones de desarrollo humano, seguridad, sanidad, protección del ambiente u otras de interés social. El Estado promoverá la iniciativa privada, garantizando la creación y justa distribución de la riqueza, así como la producción de bienes y servicios que satisfagan las necesidades de la población, la libertad de trabajo, empresa, comercio, industria, sin perjuicio de su facultad para dictar medidas para planificar, racionalizar y regular la economía e impulsar el desarrollo integral del país.

**Del Sistema Socioeconómico. Artículo 299.-** “El régimen socioeconómico de la República Bolivariana de Venezuela se fundamenta en los principios de Justicia social, democracia, eficiencia, libre competencia, protección del ambiente, productividad y solidaridad, a los fines de asegurar el desarrollo humano integral y una existencia digna y provechosa para la colectividad. El Estado, conjuntamente con la iniciativa privada, promoverá el desarrollo armónico de la economía nacional con el fin de generar fuentes de trabajo, alto valor agregado nacional, elevar el nivel de vida de la población y fortalecer la soberanía económica del país, garantizando la seguridad jurídica, solidez, dinamismo, sustentabilidad, permanencia y equidad del crecimiento de la economía, para lograr una justa distribución de la riqueza mediante una planificación estratégica democrática, participativa y de consulta abierta.

**Del Sistema Socioeconómico. Artículo 301.-** El Estado se reserva el uso de la política comercial para defender las actividades económicas de las empresas nacionales públicas y privadas. No se podrá otorgar a personas, empresas u organismos extranjeros regímenes más beneficiosos que los establecidos para los nacionales. La inversión extranjera está sujeta a las mismas condiciones que la inversión nacional.

**Del Sistema Socioeconómico. Artículo 308.-** El Estado protegerá y promoverá la pequeña y mediana industria, las cooperativas, las cajas de ahorro, así como también la empresa familiar, la microempresa y cualquier otra forma de asociación comunitaria para el trabajo, el ahorro y el consumo, bajo régimen de propiedad colectiva, con el fin de fortalecer el desarrollo económico del país, sustentándolo en la iniciativa popular. Se asegurará la capacitación, la asistencia técnica y el financiamiento oportuno.

### **2.3.2 Código de Comercio**

**Artículo 19.-** Se sustituye el texto del artículo 208, que pasa a ser el artículo 202, por el siguiente Artículo 202. La Compañía anónima y la compañía de responsabilidad limitada deben girar bajo una denominación social, la cual puede referirse a su objeto, o bien formarse con cualquier nombre de fantasía o de persona, pero deberá necesariamente agregarse la mención de “Compañía Anónima” o “Compañía de Responsabilidad Limitada”, escritas en todas sus letras o en la forma que usualmente se abrevian, legibles sin dificultad.

**Artículo 242.-** La compañía anónima es administrada por uno o más administradores temporales, revocables, socios o no socios.

**Artículo 243.-** Los administradores no responden sino de la ejecución del mandato y de las obligaciones que la Ley les impone; y no contraen por razón de su administración ninguna obligación personal por los negocios de la compañía.

No pueden hacer otras operaciones que las expresamente establecidas en el estatuto social; en caso de trasgresión, son responsables personalmente, así para los terceros como para la sociedad.

**Artículo 244.-** Los administradores deben depositar en la caja social un número de acciones determinado por lo estatutos.

Estas acciones queda afectas en totalidad a garantizar todos los actos de la gestión, aún los exclusivamente personales, a uno de los administradores. Serán inalienables y se marcarán con un sello especial que indique su inalienabilidad. Cuando la cuenta de los administradores sea aprobada, se les pondrá una nota suscrita por la Dirección, indicando que ya son enajenables.

### **2.3.3 Código Orgánico Tributario**

#### **2.3.3.1 Obligaciones Fiscales Nacionales**

Deberes formales, impuesto sobre la renta, impuesto al valor agregado, condiciones especiales (Contribuyentes especiales).

Otras obligaciones impositivas, Ley de Ciencia y Tecnología, Oficina Nacional Antidroga, Ley de Deporte.

### **2.3.4 Ley Orgánica del Trabajo, Trabajadores y Trabajadoras (LOTTT)**

**De las Disposiciones Generales. Artículo 1.-** Esta Ley, tiene por objeto proteger al trabajo como hecho social y garantizar los derechos de los trabajadores y de las trabajadoras, creadores de la riqueza socialmente producida y sujetos protagónicos de los procesos de educación y trabajo para alcanzar los fines del Estado democrático y social de derecho y de justicia, de conformidad con la Constitución Bolivariana de Venezuela y el pensamiento de la padre de la patria Simón Bolívar. Regula las situaciones y relaciones jurídicas derivadas del proceso de producción de bienes y servicios, protegiendo el interés supremo del trabajo como proceso liberador, indispensable para materializar los derechos de la persona humana, de las familias y del conjunto de la sociedad, mediante la justa

distribución de la riqueza, para la satisfacción de las necesidades materiales, intelectuales, y espirituales del pueblo.

**Del Derecho al Trabajo y del Deber de Trabajar. Artículo 26.-** Toda persona tiene derecho al trabajo y el deber de trabajar de acuerdo a sus capacidades y aptitudes y obtener una ocupación productiva, debidamente remunerada, que le proporcione una existencia digna y decorosa.

Las personas con discapacidad tienen igual derecho y deber, de conformidad con lo establecido en la Ley que rige la materia.

El Estado fomentará el trabajo liberador, digno, productivo, seguro y creador.

**De las Personas en el Derecho del Trabajo. Artículo 43.-** Todo patrono o patrona garantizará a sus trabajadores o trabajadoras condiciones de seguridad, higiene y ambiente de trabajo adecuado, y son responsables por los accidentes laborales ocurridos y enfermedades ocupacionales acontecidas a los trabajadores, trabajadoras, aprendices, pasantes, becarios y becarias en la entidad de trabajo, o con motivo de causas relacionadas con el trabajo. La responsabilidad del patrono o patrona se establecerá exista o no culpa o negligencia de su parte o de los trabajadores, trabajadores, aprendices, pasantes, becarios y becarias, y se procederá conforme a esta Ley en materia de salud y seguridad laboral.

### **2.3.5 Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente del Trabajo (LOPCYMAT)**

**Artículo 1.-** El objeto de esta Ley es:

- Establecer las instituciones, normas y lineamientos de las políticas, y los órganos y entes que permitan garantizar a los trabajadores y trabajadoras, condiciones de seguridad, salud y bienestar en un ambiente de trabajo adecuado y propicio para el ejercicio pleno de sus facultades físicas y mentales, mediante la promoción del trabajo seguro y saludable, la prevención de los accidentes de trabajo y las enfermedades ocupacionales,

la reparación integral del daño sufrido y la promoción e incentivo al desarrollo de programas para la recreación, utilización del tiempo libre, descanso y turismo social.

- Regular los derechos y deberes de los trabajadores y trabajadoras, y de los empleadores y empleadoras, en relación con la seguridad, salud y ambiente de trabajo; así como lo relativo a la recreación, utilización del tiempo libre, descanso y turismo social.
- Desarrollar lo dispuesto en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y el Régimen Prestacional de Seguridad y Salud en el Trabajo establecido en la Ley Orgánica del Sistema de Seguridad Social.
- Establecer las sanciones por el incumplimiento de la normativa.
- Normar las prestaciones derivadas de la subrogación por el Sistema de Seguridad Social de la responsabilidad material y objetiva de los empleadores y empleadoras ante la ocurrencia de un accidente de trabajo o enfermedad ocupacional.
- Regular la responsabilidad del empleador y de la empleadora, y sus representantes ante la ocurrencia de un accidente de trabajo o enfermedad ocupacional cuando existiere dolo o negligencia de su parte.

### **2.3.6 Ley Orgánica de Aduanas**

Artículo 1.- “Los derechos y obligaciones de carácter aduanero y las relaciones jurídicas derivadas de ellos, se regirán por las disposiciones de esta Ley y su Reglamento, así como por las normas de naturaleza aduanera contenidas en los Tratados y Convenios Internacionales ratificados por la República, en las obligaciones comunitarias y en otros instrumentos jurídicos vigentes, relacionados con la materia.

La Administración Aduanera tendrá por finalidad intervenir, facilitar y controlar la entrada, permanencia y salida del territorio nacional, de mercancías objeto de tráfico internacional y de los medios de transporte que las conduzcan, con el propósito de determinar y aplicar el régimen jurídico al cual dichas mercancías estén sometidas, así como la supervisión de bienes inmuebles cuando razones de interés y control fiscal lo justifiquen”.

### **2.3.7 Decreto Ley para la Promoción y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria**

Según la Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 5.552 del 12 de Noviembre de 2001 Artículo 3°: “A los efectos del presente Decreto Ley se entiende por:

1. Pequeña Industria, la unidad de explotación económica realizada por una persona jurídica que efectúe actividades de producción de bienes industriales y de servicios conexos, comprendidas en los siguientes parámetros:
  - 1.1 Planta de trabajadores con un promedio anual no menor de once (11) trabajadores, ni mayor a cincuenta (50) trabajadores.
  - 1.2 Ventas anuales entre nueve mil una (9.001) Unidades Tributarias y cien mil (100.000) Unidades Tributarias.
  
2. Mediana Industria, la unidad de explotación económica, realizada por una persona jurídica que efectúe actividades de producción de bienes industriales y de servicios conexos, comprendida en los siguientes parámetros:
  - 2.1 Planta de trabajadores con un promedio anual no menor a cincuenta y un (51) trabajadores, ni mayor a cien (100) trabajadores.
  - 2.2 Ventas anuales entre cien mil una (100.001) Unidades Tributarias y doscientos cincuenta mil (250.000) Unidades Tributarias.

3. Emprendedor: Persona interesada y capaz de identificar, evaluar y desarrollar una idea hasta transformarla en un concepto de negocio operativo o en un producto, mediante la obtención de los recursos necesarios para su ejecución y posterior comercialización.

Cuando una industria no cumpla con algunos de los parámetros establecidos en el presente artículo, el Ministerio competente, en materia de la Producción y el Comercio, determinará su clasificación como pequeña o mediana industria, con base a la metodología que establezca el Reglamento del presente Decreto Ley. Adicionalmente, podrán establecerse otros parámetros de clasificación”.

### **2.3.8 Ordenanzas Municipales**

#### **2.3.8.1 Obligaciones Fiscales Municipales**

Patente de industria y comercio: deberes formales, decisión con estrategia.

#### **2.3.8.2 Organismos Parafiscales**

Seguridad Social.

## CAPÍTULO III. MARCO ORGANIZACIONAL

### 3.1 SECTOR PRODUCTIVO

Los sectores productivos son las distintas divisiones de la actividad económica atendiendo al tipo de proceso que se desarrolla. Existen cinco (5) tipos de sectores productivos: 1) el sector primario, conformado por todas aquellas actividades económicas involucradas en la transformación de recursos naturales; 2) sector secundario, donde los bienes obtenidos del sector primario son transformados en nuevos productos; 3) sector terciario, se dedica a ofrecer servicio a la sociedad, personas y empresas; 4) sector cuaternario y el 5) sector quinario.

El plan de negocio que se desarrolla en el presente trabajo, abarca los siguientes sectores:

**3.1.2 Secundario:** siendo éste de mayor importancia ya que la materia prima obtenida del sector primario es transformada bajo un proceso de elaboración y producción obteniendo así un producto final o producto terminado (PT). El mismo emplea mano de obra, conocimiento y desarrollo de recursos (personas).

**3.1.3 Terciario:** una vez obtenido el producto terminado, el mismo es ofrecido a un consumidor final el cual son nuestros clientes. El servicio puede ser ofrecido por el sector privado, como es el caso del presente trabajo de investigación así como del sector público, el cual distingue servicios irrenunciables y servicios que pueden privatizarse.

En consecuencia, son dos los sectores productivos aplicados al presente trabajo.

### 3.2 MARCO FILOSÓFICO PROPUESTO

#### 3.2.1 Misión

Ofrecer innovación, calidad y servicio en la producción y comercialización de Donas y Bagels buscando nuevas experiencias para nuestros clientes y

consumidores del Área Metropolitana de Caracas, así como desarrollar y potenciar a nuestro equipo de trabajo manteniendo una conducta ética y contribuir al desarrollo del país en general y al sector en particular.

### **3.2.2 Visión**

Ser la primera empresa de producción y comercialización de Donas y Bagels de referencia en el país que ofrezca una experiencia innovadora ejemplo a seguir de otros productores de los mismos rubros, además de ser reconocida por su calidad humana, por su equipo de trabajo y profesionalismo en un entorno ético contribuyendo con el bienestar social de Venezuela.

### **3.2.3 Valores**

Calidad

Servicio

Compromiso

Experiencia

Equidad

Pasión

## **3.3 PRODUCTO O SERVICIO**

Donuts & Bagels Factory está enfocado a ofrecer un servicio moderno de consumo a través de un local tipo café productor y comercializador de Donas y *Bagels* orientado a atender a clientes en una edad comprendida desde los ocho (8) años hasta ochenta (80) años no limitante. El consumidor podrá observar todo el proceso de fabricación de las Donas y *Bagels*, así como escoger dentro de los combos ofrecidos su favorito, con *toppings* y sabores adicionales para su relleno. Así mismo, se ofrecerán variedad de bebidas.

Su misión es ofrecer servicio de calidad y comprometido a satisfacer las necesidades de nuestros clientes. De igual forma esta empresa permitirá el desarrollo y mejoramiento de los procesos y procedimientos para un correcto uso de los alimentos, así como el desarrollo y beneficios de su personal.

### **3.4 AUDIENCIA O PÚBLICO CONSUMIDOR**

El público consumidor abarca desde los ocho (8) años no limitante y hasta los ochenta (80) años, que deseen disfrutar de un producto de calidad e innovador en sus presentaciones de Donas y *Bagels*. El target enfocado es de un poder adquisitivo medio alto. El plan de negocio está orientado a brindar el servicio a los consumidores del Área Metropolitana de Caracas.

### **3.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PREVISTA**

La Organización estará compuesta por los siguientes cargos: un (1) Director General, un (1) Analista Contable, un (1) Planificador de Producción, un (1) Planificador Comercial, seis (6) Operarios de Fabricación, un (1) Analista de Control de Calidad, un (1) Analista de Servicios Generales, tres (3) Cajeros/Vendedores, dos (2) Técnicos, dos (2) Mantenimientos y Limpieza.

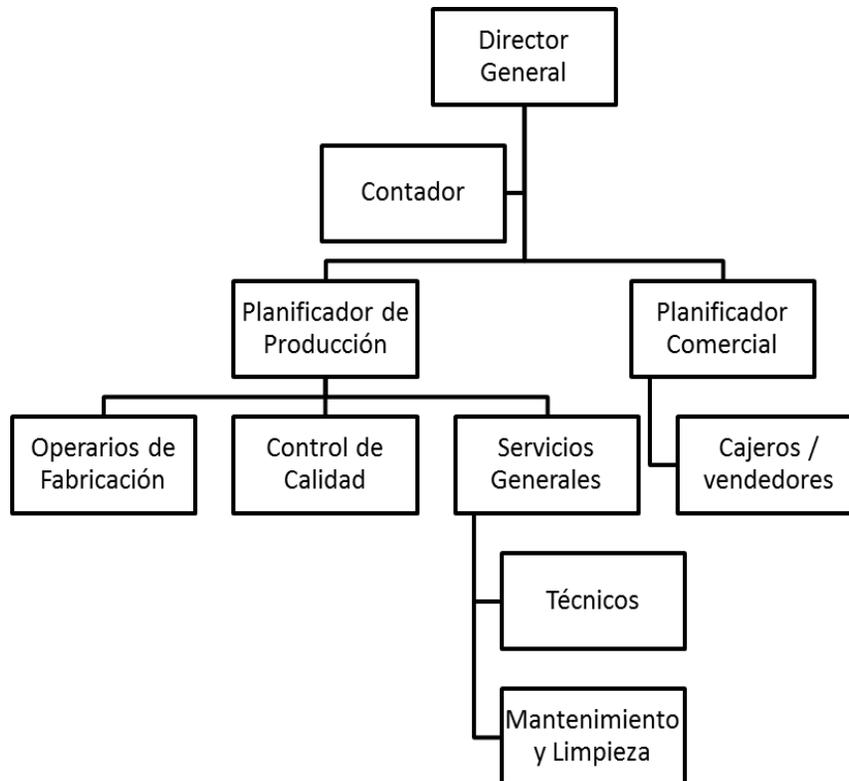


Figura 2: Organigrama de la Organización

### 3.6 PERSONAL PREVISTO

#### 3.6.1 Director General

Máxima autoridad dentro de la Organización, el cual, gestiona los procesos administrativos de la misma. El Director General cuenta con tres (3) gerentes a su cargo los cuales son: Gerente de Finanzas, Gerente de Producción y Gerente Comercial. Dentro de sus funciones se establecen las siguientes:

- Administrar los recursos económicos, materiales y patrimoniales de la asociación, según los criterios aprobados por la Asamblea General.
- Realizar el Programa de actuación, la memoria anual, el presupuesto y el balance correspondiente para su aprobación por la Asamblea General.
- Proponer la creación de comisiones de trabajo en el seno de la asamblea general.

- Crear junto con el Gerente Comercial el plan estratégico de la empresa y hacer cumplir los objetivos propuestos tanto a corto como a mediano y largo plazo.
- Estudiar diferentes alternativas de inversión y su modo de financiación junto con el Gerente de Finanzas.
  - Evaluar la productividad de la organización junto con el Gerente de Producción.
  - Representación de la empresa.

### **3.6.2 Analista Contable**

Es el ayudante principal del Director General. Deberá desempeñar las actividades de carácter financiero y contable de la empresa; definiendo los diferentes procesos financieros y contables. Se requiere un profesional en el área: CPA., Ingeniero Comercial, Economista o Administrador, con experiencia, sus principales funciones serán:

- Analizar los movimientos contables y fiscales de la compañía.
- Programar las compras de insumos del establecimiento.
- Elaborar estudios financieros de diversos tipos: control de gastos, análisis de inversiones, entre otros.
- Administrar los recursos financieros para alcanzar los objetivos de la compañía.
- Remitir informes administrativos, contables y financieros al Gerente General.
- Llevar el control diario de caja chica.
- Estará bajo su control las personas encargadas de la Caja.

### **3.6.3 Planificador de Producción**

Encargado de gestionar todo lo referente a la producción, inventarios, calidad y mantenimiento. Se requiere de un profesional graduado en Ingeniería Industrial,

con experiencia en el manejo de equipos de producción alimentaria. Estará a cargo de las siguientes funciones.

- Supervisar el correcto funcionamiento y mantenimiento de las máquinas y equipos utilizados en el establecimiento.
- Garantizar el plan de producción y fabricación de la mano con el supervisor de fabricación.
- Velar porque la materia prima (MP) se encuentre a total disposición a fin de que el plan de producción no sufra modificaciones y que la misma tenga la aprobación final por el Dpto. de Control de Calidad.
- Supervisar que el área de producción se encuentre en las condiciones óptimas de higiene.

#### **3.6.4 Planificador Comercial**

El encargado del área de Comercial deberá desarrollar un programa de marketing, tal que mantenga vigente y activa la demanda de la población, tanto a corto como a largo plazo. Entre sus principales funciones están:

- Planificar, programar y controlar las gestiones de mercadeo.
- Realizar gestiones de Relaciones Públicas.
- Realizar estudios de mercado y planificar campañas de publicidad.
- Controlar el stock de material promocional.
- Crear tarifas especiales con fines promocionales.
- Buscar mercados potenciales.

#### **3.7 IDENTIDAD GRÁFICA**

La identidad gráfica de la Organización cuyo nombre es “*Donuts & Bagels Factory*” está compuesta por un objeto circular, el cual, proyecta la mitad de una Dona y la otra mitad, un *bagel*. El mismo posee el nombre de la marca en el medio y sus colores principales es el rosado siendo un color Cosmopolitan, expresando

serenidad y, el color naranja expresando felicidad, acción y atracción. A continuación la identidad gráfica de la Organización:



Figura 3. Identidad Gráfica

### 3.8 CONTEXTO ÉTICO

El presente trabajo está basado en el Código de Ética y Conducta Profesional del *Project Management Institute* (PMI) el cual describe las expectativas que depositamos en nosotros mismos y en nuestros colegas profesionales de la comunidad global de la dirección de proyectos. Enuncia con claridad los ideales a los que aspiramos, así como los comportamientos que son obligatorios en nuestro desempeño como profesionales y voluntarios.

El propósito de este Código es infundir confianza en el ámbito de la dirección de proyectos y ayudar a las personas a ser mejores profesionales. Para ello, establecemos el marco para entender los comportamientos apropiados en la profesión. Creemos que la credibilidad y reputación de la dirección de proyectos como profesión se forjan sobre la base de la conducta colectiva de cada profesional.

Creemos que podemos potenciar nuestra profesión, tanto de manera individual como colectiva, mediante la adopción de este Código de Ética y Conducta Profesional. Creemos, asimismo, que este Código nos ayudará a tomar decisiones

sensatas, en particular al enfrentar situaciones difíciles en las que quizás se nos pida que comprometamos nuestra integridad o nuestros valores.

Se hacen mención a continuación de los valores:

- **Responsabilidad:** Por responsabilidad se hace referencia a nuestra obligación de hacernos cargo de las decisiones que tomamos y de las que no tomamos, de las medidas que tomamos y de las que no, y de las consecuencias que resultan.
- **Respeto:** es nuestro deber de demostrar consideración por nosotros mismos, los demás y los recursos que nos fueron confiados. Estos últimos pueden incluir personas, dinero, reputación, seguridad de otras personas y recursos naturales o medioambientales. Un ambiente de respeto genera confianza y excelencia en el desempeño al fomentar la cooperación mutua: un ambiente en el que se promueve y valora la diversidad de perspectivas y opiniones.
- **Equidad:** se refiere a nuestro deber de tomar decisiones y actuar de manera imparcial y objetiva. Nuestra conducta no debe presentar intereses personales en conflicto, prejuicios ni favoritismos.
- **Honestidad:** es nuestro deber comprender la verdad y actuar con sinceridad, tanto en cuanto a nuestras comunicaciones como a nuestra conducta.

## **CAPÍTULO IV. MARCO METODOLÓGICO**

### **4.1 LINEA DE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN**

En esta investigación se requieren establecer los procedimientos metodológicos que garanticen dar respuesta al plan de negocio expuesto en el planteamiento del problema. En tal sentido, se presentan los aspectos necesarios para la recolección, desarrollo y análisis de dicha información.

En vista de que el presente trabajo es la creación de un Modelo de Negocio y por ende abarca el estudio de mercado, financiero, técnico y operacional a fin de determinar cuán factible es el proyecto, así como el estudio de la competencia, conceptualizaremos “Plan Factible”, según la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2004):

“Un estudio que consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales” (p.16). La propuesta que lo define puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos, que solo tienen sentido en el ámbito de sus necesidades.” (p.88)

“Un proyecto factible consiste en un conjunto de actividades vinculadas entre sí, cuya ejecución permitirá el logro de objetivos previamente definidos en atención a las necesidades que pueda tener una institución o un grupo social en un momento determinado. Es decir, la finalidad del proyecto factible radica en el diseño de una propuesta de acción dirigida a resolver un problema o necesidad previamente detectada en el medio.” (p.89)

## 4.2 CUADRO DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

<b>Objetivo General:</b> Presentar el plan de negocio y factibilidad financiera en la creación de una empresa productora y comercializadora de Donas y Bagels en el área Metropolitana de Caracas.						
<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Variables</b>	<b>Definición Conceptual</b>	<b>Definición Operacional</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Técnica de Recolección de Datos</b>	<b>Fuente</b>
Realizar el análisis de mercado de Donas y <i>Bagels</i> en el área metropolitana de Caracas.	El producto La Oferta La Demanda Precio El consumidor	Proceso sistemático de recolección y análisis de datos e información acerca del mercado	Donuts & Bagel Factory realizará un estudio de mercado con el fin de recolectar toda la información necesaria del mercado y los consumidores	El mercado de Donas El mercado de Bagels Preferencias del consumidor Conocimiento Target	Encuesta	Consumidores
Realizar el análisis de competidores en el área metropolitana de Caracas	La Competencia Modelo de Negocio Servicio	Proceso sistemático de recolección y análisis de datos e información acerca de la competencia	Donuts & Bagel Factory realizará un estudi de mercado con el fin de recolectar toda la información necesaria de los competidores	Los competidores Oferta Servicio	Análisis documental Observación directa	Investigación documental. Investigación de campo
Elaborar el análisis técnico y operativo para la producción y comercialización	Proveedores Mano de Obra Materia Prima Equipos	Análisis del proceso de producción de un producto o servicio para la realización de un proyecto de inversión	Donuts & Bagel Factory tiene como finalidad satisfacer las necesidades y preferencias de sus consumidores	Espacio Equipos Cargos Personales	Análisis documental	Investigación documental.
Determinar factibilidad financiera de una Empresa productora y comercializadora de Donas y <i>Bagels</i> en el área metropolitana de Caracas	Costos Gastos Ingresos Capital Nominas Inversión	Disponibilidad de los recursos necesarios para llevar a cabo los objetivos o metas señaladas	Disponibilidad de recursos necesarios para llevar a cabo los objetivos o metas señaladas en el presente plan de negocio	TIR VPN Flujo de Caja Rentabilidad de la Inversión	Premisas financieras Análisis financiero	Investigación documental.

Tabla 1. Operacionalización de Variables

## 4.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El presente estudio presenta un tipo de investigación de tipo “factible”, ya que en ella se deben evaluar y analizar tanto el entorno interno como el externo de una nueva empresa de producción y comercialización de Donas y *Bagels*, con la finalidad de que dicho plan de negocio factible con la aplicación de herramientas y

metodologías necesarias sea productiva, con productos de calidad, servicio y experiencia al consumidor único y garantizando una mejor competitividad en el mercado.

#### **4.4 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

De acuerdo a los objetivos establecidos en la presente investigación, los cuales se orientan a la creación de una empresa productora y comercializadora de Donas y *Bagels*, y tomando en cuenta que el tipo de investigación es de factibilidad, el desarrollo de este plan de negocios se apoyará en la técnica de revisión documental, la cual según Arias, F (2012).

“Es un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresos, audiovisuales o electrónicas. Como en toda investigación, el propósito de este diseño es el aporte de nuevos conocimientos.” (p.27)

Partiendo de este concepto, se hace necesario precisar qué se entiende por dato, fuente y documento según Arias, F (2012)

“Dato: es la unidad de información que se obtiene durante la ejecución de una investigación. Según su procedencia, los datos se clasifican en primarios, cuando son obtenidos originalmente por el investigador; y secundarios, si son extraídos de la obra de otros investigadores.” (p.27)

“Fuente: es todo lo que suministra datos o información. Según su naturaleza, las fuentes de información pueden ser documentales (proporcionan datos secundarios), y vivas (sujetos que aportan datos primarios)” (p.27)

“Documento o fuente documental: es el soporte material (papel, madera, tela, cinta magnética) o formato digital en el que se registra y conserva una información.” (p.28)

Adicional a una investigación de tipo documental, estaremos aplicando una Investigación de Campo o Diseño de Campo que según Arias, F (2012)

“La investigación de campo es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes. De allí su carácter de investigación no experimental.” (p.31)

La investigación de campo que estaremos abarcando será de manera intensiva concentrándonos sólo en el Área Metropolitana de Caracas.

Dentro de los diseños de Campo, el aplicado será la encuesta que según Arias, F (2012) la define como:

“La encuesta por muestreo o simplemente encuesta es una estrategia (oral o escrita) cuyo propósito es obtener información: a) acerca de un grupo o muestra de individuos; b) en relación con la opinión de éstos sobre un tema específico.” (p.32)

Finalmente, la presente investigación se basará en una investigación descriptiva, por cuanto según Sabino (1986) “La investigación de tipo descriptiva trabaja sobre realidades de hechos, y su característica fundamental es la de presentar una interpretación correcta. Para la investigación descriptiva, su preocupación primordial radica en descubrir algunas características fundamentales de conjuntos homogéneos de fenómenos, utilizando criterios sistemáticos que permitan poner de manifiesto su estructura o comportamiento. De esta forma se pueden obtener las notas que caracterizan a la realidad estudiada”. (Pág. 51)

De lo anterior expuesto, el diseño de la investigación se encuentra relacionado con el objeto de estudio del presente trabajo el cual estudiará la factibilidad de mercado, financiera y operacional del plan de negocio propuesto a fin de crear una

empresa comercializadora y productora de Donas y Bagels, en el Área Metropolitana de Caracas.

#### **4.5 UNIDAD DE ANÁLISIS**

“Es el elemento (persona, institución u objeto) del que se obtiene la información fundamental para realizar la investigación.” (Rojas, p.180)

En tal sentido, la unidad de análisis serán los habitantes del Área Metropolitana de Caracas.

##### **4.5.1 Población**

La Población “es el conjunto total de individuos, objetos o medidas que poseen algunas características comunes observables en un lugar y en un momento determinado. Cuando se vaya a llevar a cabo alguna investigación debe de tenerse en cuenta algunas características esenciales al seleccionarse la población bajo estudio. Entre éstas tenemos:

- Homogeneidad - que todos los miembros de la población tengan las mismas características según las variables que se vayan a considerar en el estudio o investigación.
- Tiempo - se refiere al período de tiempo donde se ubicaría la población de interés. Determinar si el estudio es del momento presente o si se va a estudiar a una población de cinco años atrás o si se van a entrevistar personas de diferentes generaciones.
- Espacio - se refiere al lugar donde se ubica la población de interés. Un estudio no puede ser muy abarcador y por falta de tiempo y recursos hay que limitarlo a un área o comunidad en específico.
- Cantidad - se refiere al tamaño de la población. El tamaño de la población es sumamente importante porque ello determina o afecta al tamaño de la muestra que se vaya a seleccionar, además que la falta de recursos y

tiempo también nos limita la extensión de la población que se vaya a investigar”. (Wigodski, p.1)

En este sentido, la población de análisis será una población con característica finita, con características similares como es el caso del target medio-alto a aplicar, en un tiempo presente y personas entre los 20 y 50 años de edad ubicadas en el Área Metropolitana de Caracas y con un tamaño de población de doscientas (200) personas aproximadamente.

#### **4.5.2 Muestra**

Según la misma Wigogdski, p.1, “la muestra es un subconjunto fielmente representativo de la población. Hay diferentes tipos de muestreo. El tipo de muestra que se seleccione dependerá de la calidad y cuán representativo se quiera sea el estudio de la población.

- Aleatoria - cuando se selecciona al azar y cada miembro tiene igual oportunidad de ser incluido.
- Estratificada - cuando se subdivide en estratos o subgrupos según las variables o características que se pretenden investigar. Cada estrato debe corresponder proporcionalmente a la población.
- Sistemática - cuando se establece un patrón o criterio al seleccionar la muestra. Ejemplo: se entrevistará una familia por cada diez que se detecten”.

Dicho lo anterior, en el presente trabajo se estaría aplicando una muestra de tipo “estratificada”, con personas de un nivel adquisitivo medio-alto.

#### **4.6 TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS DE RECOLECCIÓN E INTERPRETACION DE DATOS**

Las técnicas de recolección de datos son: “Las distintas formas o maneras de obtener la información y los instrumentos como los medios que se emplean para recoger la información. (Arias, p.53)

A fin de poder obtener la información para este trabajo de investigación, se utilizará la técnica de La Entrevista, de la cual, se obtiene información de forma directa. De ella se derivan dos tipos de entrevista, las cuales definiremos a continuación:

- Dirigida o Estructurada: la cual se aplica a través de un cuestionario facilitando recabar información relacionada con el objeto de la investigación. Este cuestionario se orienta a indagar sobre las preferencias de los consumidores, el conocimiento que tienen sobre las Donas y *Bagels*, y si están dispuestos a conocer un nuevo concepto de negocio que le brinde experiencias a la hora de su escogencia de los productos a ofrecer.
- No estructurada: la cual puede ser focalizada, libre o cíclica donde permite recabar información acerca de los contenidos prácticos existentes en torno al tema de estudio, a través del contacto directo con la competencia.

#### **4.7 FASES DE LA INVESTIGACIÓN**

**Fase 1:** se procedió a realizar el estudio de mercado dentro del Área Metropolitana de Caracas, donde mediante una matriz FODA se pudo obtener las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de dicho sector. Posteriormente se procedió con el estudio arrojando las preferencias del consumidor, el mercado meta o clientes potenciales, así como la aceptación del consumidor a la nueva propuesta de negocio planteada en el presente trabajo.

**Fase 2:** se procedió a realizar un estudio acerca de los competidores, los servicios ofrecidos, la variedad existente además de la calidad e innovación de sus conceptos de negocio.

**Fase 3:** en la tercera fase, se procedió con la descripción de la organización, su nombre, tipo de empresa, su estructura organizativa, equipos y mobiliarios requeridos para su operatividad, localización y la infraestructura de servicios.

**Fase 4:** en esta última fase se realizó el estudio de factibilidad financiera donde se demuestra si es factible o no la creación de una empresa productora y comercializadora de Donas y *Bagels* en el Área Metropolitana de Caracas.

#### **4.8 ASPECTOS ÉTICOS DE LA INVESTIGACIÓN**

El presente trabajo de investigación estará bajo las premisas de las políticas públicas que rigen al país, las cuales hacen posible el desarrollo de empresas u organizaciones en pro a la economía sustentable del mismo. En consecuencia a ello, se procedió al estudio de las bases legales que enmarcan y rigen al país en materia económica y por lo que se estaría contando para el presente trabajo.

#### **4.9 FORMULACIÓN DEL CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN DEL PROYECTO.**

“Una estructura desagregada de trabajo es una descomposición jerárquica del trabajo a ejecutar por el equipo de proyecto orientada a productos entregables para alcanzar los objetivos de un proyecto, programa o portafolio”. (Oliveros, 2011)

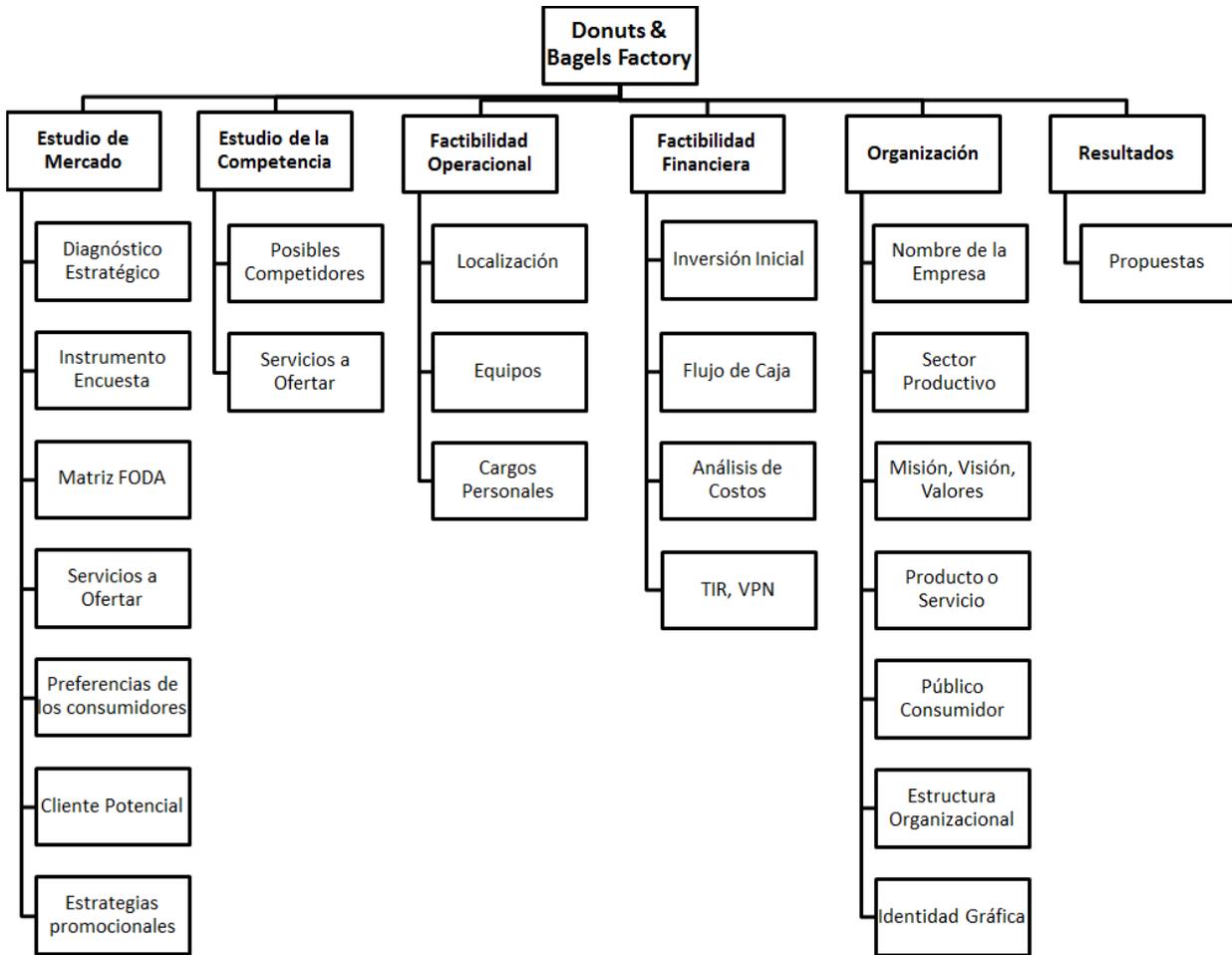


Figura 4. Estructura Desagregada de Trabajo (EDT)

## **CAPÍTULO V. DESARROLLO**

### **5.1 ANÁLISIS DE MERCADO**

#### **5.1.1 El Producto**

El proyecto a desarrollar está enfocado a ofrecer un servicio de esparcimiento a través de un local productor y comercializador de Donas y *Bagels* orientado a atender a clientes en una edad comprendida desde los ocho (8) años y hasta los ochenta (80) años – no limitante.

#### **5.1.2 Mercado**

El servicio será ofrecido para la población del Área Metropolitana de Caracas.

#### **5.1.3 Mercadeo**

El mercadeo a emplear está basado en medios de comunicación como red social Instagram, así como emplear estrategias de *Trade Marketing*.

#### **5.1.4 Demanda**

Los demandantes principales del servicio son las familias y niños que viven en las inmediaciones del lugar donde estará ubicado el local y consumidores de otras zonas del Área Metropolitana de Caracas.

#### **5.1.5 Oferta**

La oferta existente en Caracas está representada en el caso de Donas, por productores y comercializadores a través de cadenas pequeñas exclusivamente. En el caso de *Bagels* la oferta se encuentra escasa, sin embargo, existen en Restaurantes de la zona como por ejemplo: Buono Restaurant, Bagelsmen's, Il Grillo.

La oferta está inexistente en el caso de ofrecerle al consumidor un servicio donde se pueda visualizar la producción tanto de Donas y *Bagels*, así como, un producto

que pueda escoger con gran variedad de opciones y *toppings* al momento, creando así un servicio único en el país.

#### **5.1.6 Respetto a los Consumidores de Servicio**

Personas a partir de los ocho (8) años sin limitación, con necesidades de satisfacer sus preferencias y gustos, mediante un local estilo cafetería ofreciendo Donas y *Bagels*. La oferta del producto es factible ya que el consumidor venezolano en su mayoría es conocedor y consumidor de Donas, disfrutando de las mismas en horas de la tarde como merienda. En el caso de los *Bagels*, aunque no son conocidos por la mayoría de los caraqueños, están dispuestos a conocer de los mismos y visitar el local que les ofrecería ambos insumos. Su preferencia a la hora de disfrutar del *Bagels* es en las mañanas como desayuno. El servicio a ofrecer es atractivo para cualquier tipo de segmento, limitado al poder adquisitivo de los consumidores del mismo, sin embargo la empresa en su afán de ofrecerlo a la mayor cantidad de clientes y sobretodo sus vecinos pudiera estar pensando en planes y promociones que abarquen la mayor cantidad de días del año, así como, combos preparados al momento.

El servicio a ofrecer no tiene una tendencia cíclica marcada por los períodos vacacionales tales como Carnaval, Semana Santa, vacaciones de agosto, vacaciones de diciembre y fines de semana. Sin embargo, se espera mayor afluencia de visitantes durante estos períodos.

#### **5.1.7 Respetto a la Competencia**

En el caso de las Donas, la posible competencia está representada por varios productores y comercializadores como por ejemplo: 1) Maxi Donas: “empresa 100% Venezolana dedicada a la elaboración y venta de Donas rellenas y rosquillas con gran variedad de sabores” (Maxi Donas, s.f). Actualmente se encuentra presente en doce (12) estados a nivel nacional contando el Área Metropolitana de Caracas, con una variedad de sabores en tres presentaciones: donas, brownies y rosquillas así como a nivel Internacional. 2) Krispy Donuts:

empresa venezolana, ubicada única y exclusivamente en el Área Metropolitana de Caracas, ofreciendo Donas de diferentes sabores y tamaños; 3) Big Donuts: empresa venezolana dedicada a la elaboración de Donas así como “la asesoría en eventos como fiestas, cumpleaños, catering, entre otros” (BigDonuts, s.f). Así mismo cuenta con una gran variedad de sabores. Existen otro productores pequeños de Donas como el caso de Golden Donuts, ubicados en Caracas con una sola sede y, “*The Donuts Lab*” quienes sólo ofrecen compras de donas a través de su página web

Sin embargo, la competencia no presenta el concepto ofrecido en el presente plan de negocio, donde se podrá escoger al momento la combinación perfecta por el consumidor así como tampoco un concepto vanguardista que es mostrarle al caraqueño el proceso productivo de las Donas.

En relación a los *Bagels*, actualmente no existe en el área metropolitana de Caracas productores y comercializadores a escala masiva, sin embargo, existen pocos restaurantes que ofrecen este servicio como por ejemplo Buono Restaurante, ubicado en Los Palos Grandes y *Bagelsmen*’s ubicado en la Feria del C.C Líder ofreciendo variedad de *Bagels* dulces y salados. Así mismo Il Grillo Restaurant con cinco (5) sedes en Caracas. El consumidor caraqueño desconoce en su mayoría el concepto del insumo, por lo que representa una oportunidad de negocio.

#### **5.1.8 Respecto a los Proveedores**

Los Proveedores de servicio, mantenimiento y materia prima para la producción están representados por empresas venezolanas y, el proveedor de las máquinas especializadas para la producción de Donas y *Bagels* será una compañía norteamericana/canadiense por lo que las mismas serán importadas.

#### **5.1.9 Matriz DOFA**

Con el objeto de identificar de manera resumida los aspectos tanto internos como externos más importantes que afectan el mercado y que permitirán desarrollar una

estrategia y una organización que ayude a la toma de decisiones, se elabora una Matriz DOFA que ofrece una visión más clara del mercado en estudio. En el cuadro que se presenta a continuación se describen las distintas debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que influyen en el mercado.

<b>Fortalezas</b>
Plan de negocio novedoso en el área metropolitana de Caracas Flexibilidad en adaptar el servicio a las necesidades del cliente Ubicación geográfica estratégica por estar en el área metropolitana de Caracas sector financiero
<b>Debilidades</b>
Acceso limitado al capital de financiamiento del proyecto Costos del servicio elevados Necesidad de personal especializado en el área de Alimentos
<b>Oportunidades</b>
Escasos competidores en la producción y comercialización de Bagels Generador de fuentes de empleos en la zona Expansión por incremento en la demanda de los productos y servicios Tecnología de primer nivel en cuanto a fabricación de Donas y Bagels
<b>Amenazas</b>
Varios competidores en la producción y comercialización de Donas Pérdida de ventas por preferencias a productos sustitutos Tendencias desfavorables en el segmento del mercado

Tabla 2. Matriz DOFA

## 5.1.10 Análisis de la Matriz DOFA

### 5.1.10.1 Fortalezas

- **Plan de Negocio novedoso en el Área Metropolitana de Caracas:** por lo que los consumidores se mostrarían abiertos a disfrutar de un servicio y un espacio seguro, de calidad y en familia.
- **Flexibilidad en adaptar el servicio a las necesidades del cliente:** en el sector de alimentos, las necesidades de los consumidores son distintas, por lo que adaptarnos es fundamental en este plan de negocio.

- **Ubicación geográfica estratégica por estar en el área metropolitana de Caracas sector financiero:** consumidores con alto poder adquisitivo.

#### 5.1.10.2 Debilidades

- **Acceso limitado al capital financiero del proyecto:** acceso limitado en el capital para ejecutar el plan de negocio representa una debilidad.
- **Costos del servicio elevado:** por lo que el servicio estaría en un segmento de mercado de poder adquisitivo medio y alto.
- **Personal especializado en el área de Alimentos:** formar personal capacitado para atender el proceso productivo y comercial del local, así como estrategias para retener personal de alto nivel.

#### 5.1.10.3 Oportunidades

- **Escasos competidores en la producción y comercialización del *Bagels*:** el cual representa una oportunidad de mercado y mercadeo a fin de desarrollar nuevas tendencias en el sector alimentos.
- **Generador de fuentes de empleo en la zona:** desarrollando y aportando a la sociedad cercana.
- **Expansión por incremento en la demanda de los productos y servicios:** el cual permitiría el desarrollo del negocio.
- **Tecnología de primer nivel en cuanto a fabricación de Donas y Bagels:** nuevas tendencias en máquinas especializadas en la producción de Donas y Bagels, automatizando los procesos y optimizando tiempos de producción.

#### 5.1.10.4 Amenazas

- **Presencia de varios competidores productores y comercializadores de Donas:** la cual pueden presentar nuevas tendencias de negocios e incluso generando nuevas preferencias en los consumidores del área

metropolitana de Caracas, así como el desarrollo de su expansión a nivel nacional.

- **Pérdida de ventas por productos sustitutos:** como es el caso de productos sanos y nutritivos para la salud de los consumidores.
- **Tendencias desfavorables en el segmento del mercado:** crecimiento en el segmento de mercado de Donas y Bagels con capacidades superiores a las planteadas en este trabajo.

### **5.1.11 Entrevista**

La herramienta utilizada fue la entrevista a fin de conocer las preferencias de los posibles clientes potenciales, el conocimiento que poseen de las Donas y *Bagels*, la disposición que tienen los mismos de disfrutar de un local tipo café que ofrezca ambos productos y el porcentaje de atractivo de la oferta ofrecida en el plan de negocio como los combos.

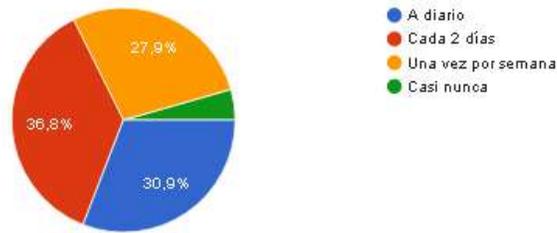
#### **5.1.11.1 Guion de la Entrevista**

El mismo puede ser visto en el Anexo 1.

#### **5.1.11.2 Matriz de Contenido (resultados)**

En una encuesta realizada en el área metropolitana de Caracas a un grupo de aproximadamente 200 personas de varias edades presentó los siguientes resultados:

El consumo de dulces por persona promedio es de dos veces con un porcentaje de 36,8% por semana seguido por una preferencia diaria de un 30,9%. El resto de los resultados están entre las preferencias de consumir dulce una vez por semana con un 27,9% y casi nunca con un resultado del 4.4%. Se pueden demostrar estos resultados en la siguiente gráfica (Gráfica N°1)



G

Gráfica 1. Consumo de dulce

En la población encuestada, tenemos que un 76,5% conocen y son consumidores de Donas (Gráfico N°2), sin embargo, en cuanto al conocimiento del concepto de Bagels, la encuesta arrojó que un 79,4% no lo conocen, por lo que podría representar un potencial mercado y desarrollo de este insumo (Gráfico N°3), por consecuencia, 70,6% no son consumidores (Gráfico N°4)

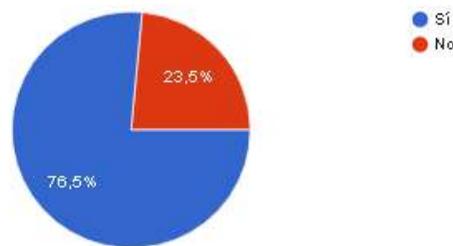


Gráfico 2. Consumidores de Donas

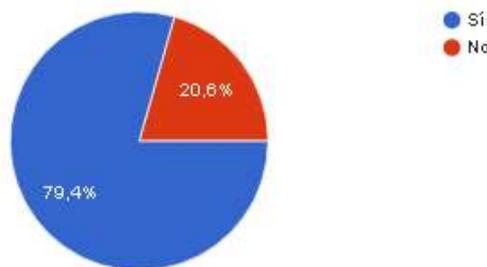


Gráfico 3. Conocimiento del Bagels

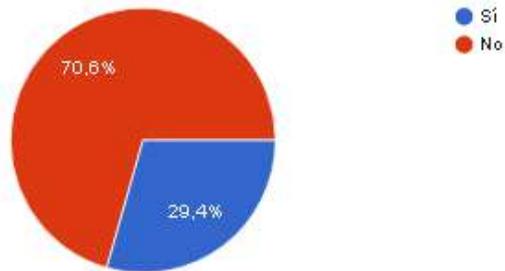


Gráfico 4. Consumidores de Bagels

El plan de negocio en el presente trabajo, consiste en la existencia de un local que preste el servicio tanto de donas como de *Bagels*, por lo que la idea es aceptada y es atractiva para la población encuestada arrojando un resultado de preferencia por visitar el local de 82,4%, un 14,7% de personas que se encuentran dudosas de visitarlo en algún momento y, un 2,9% que no quisiera visitar el local. A continuación en el gráfico N°5 se pueden visualizar los resultados arrojados:

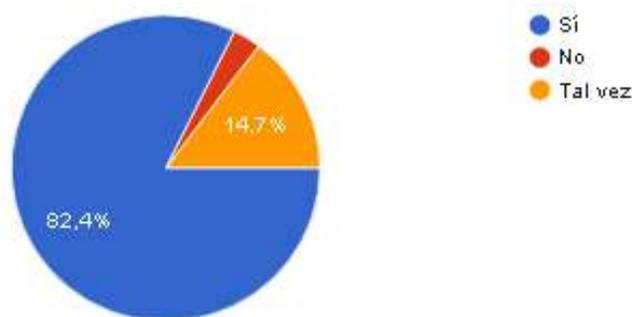


Gráfico 5. Preferencias de visita

Las preferencias de los encuestados en relación a las Donas, arrojó un resultado que la mayoría consumen tanto donas tradicionales como las rellenas con un 52,9%. Un 26,5% sólo prefieren donas rellenas y 20,6% prefieren donas tradicionales. En el gráfico N°6 se muestran los resultados:

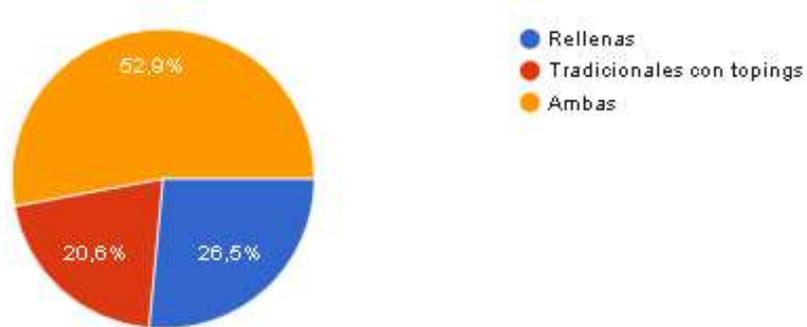


Gráfico 6. Preferencia del consumidor del sabor de Donas

En cuanto a las bebidas con las cuales quisieran acompañar las Donas, en primer lugar, se arroja un resultado del 48,5% con agua y de segundo lugar, sus Donas las acompañarían con café con un 41,4% seguido de refrescos, jugos naturales y helado (Gráfica N°7). En el plan de negocio se tiene estimado ofrecer las Donas principalmente con helados, sin embargo, dentro de los encuestados, es probable que la combinación no sea imaginada, por lo que puede representar una potencial oportunidad de mostrarle al consumidor del área metropolitana de Caracas esta nueva idea.

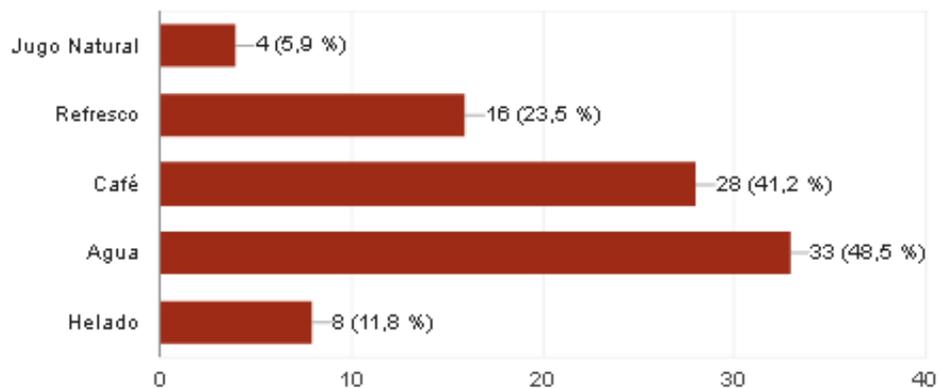


Gráfico 7. Combinación de Bebidas / Donas

En cuanto a los *Bagels*, en los encuestados, prefieren acompañarlos de primer lugar con café con un 39,7%; de segundo lugar con agua 33,8% y de tercer lugar prefieren acompañarlo con jugos naturales arrojando un resultado del 32,4%. El resto de la población prefiere refresco con un 20,6%. (Gráfica N°8)

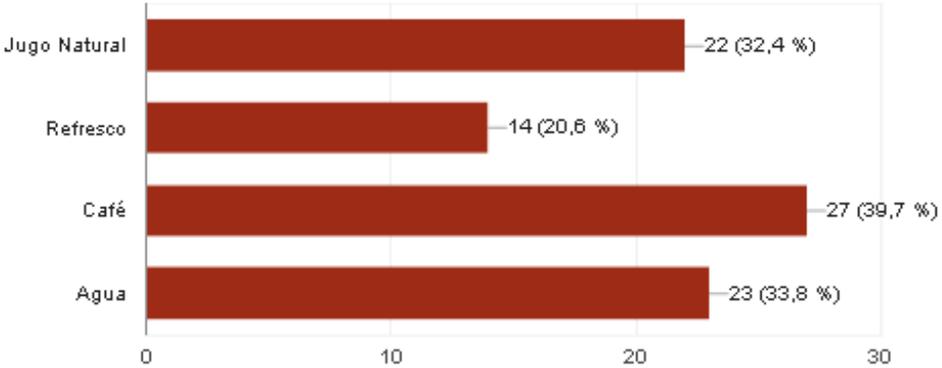


Gráfico 8. Combinación de Bebidas / *Bagels*

El momento ideal para disfrutar de una dona, según los encuestados sería durante la tarde, por lo que sería una merienda con una preferencia del 98,5% (Gráfico N° 9). En cuando a los *Bagels*, los encuestados prefieren disfrutarlos en horas de la mañana como desayuno arrojando un resultado del 61,8%; un 29,4% los prefiere como merienda y un poco porcentaje del 8,8% en la noche como cena (Gráfico N° 10).

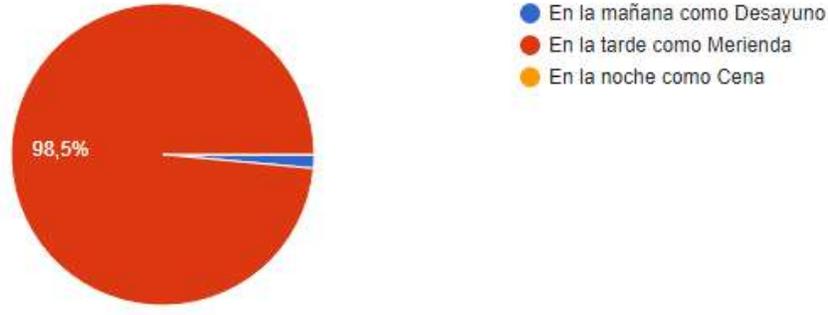


Grafico 9. Preferencia horaria de comer Donas

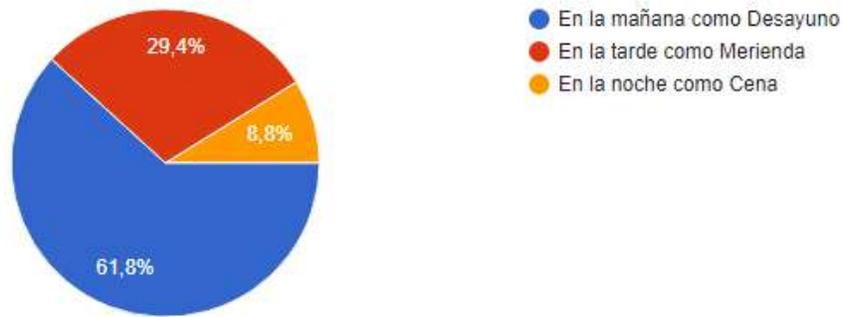


Gráfico 10. Preferencia horaria de comer Bagels

En cuanto a las presentaciones de donas y *Bagels*, la encuesta arrojó que un 73,5% prefiere por unidad y un 20,6% prefiere la presentación en docenas. A continuación el Gráfico N° 11 muestra los resultados.

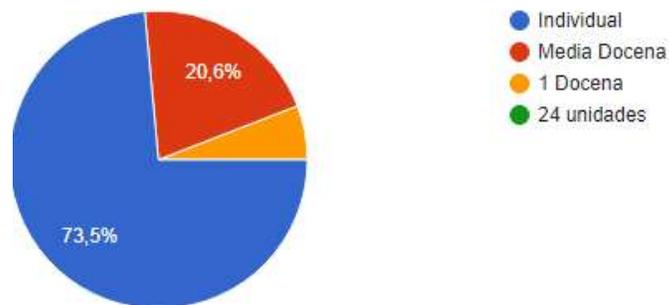


Gráfico 11. Preferencia de presentaciones

En el plan de negocio propuesto, una de las ideas novedosas es ofrecerle al consumidor la alternativa de comprar combos tanto de donas como de *Bagels*, el cual, en la encuesta un 91,2% quisieran que fuese ofertado ya que les parece atractiva y diferenciador el concepto. En contra-posición un 8,8% no estaría de acuerdo en comprar combos. (Gráfico N°12)

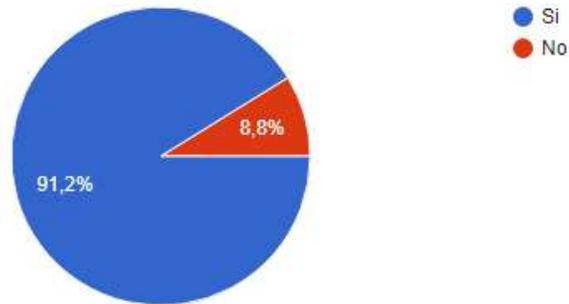


Gráfico 12. Atracción por la oferta de combos.

El 95,6% de los encuestados quisieran poder armar su dona al momento y a su gusto, por lo que la idea principal del plan de negocio representa una gran oportunidad en el mercado del área metropolitana de Caracas (Gráfico N° 13)



Gráfico 13. Preferencia de armado de Donas

## 5.2 ESTUDIO TECNICO Y OPERATIVO

### 5.2.1 Ubicación

El centro de operaciones de *Donuts & Bagels Factory* estará ubicada en el Área Metropolitana de Caracas, C.C Cerro Verde, Los Naranjos. Municipio Baruta.

### 5.2.2 Tecnología

Nuestro concepto de negocio obtendrá la satisfacción de los clientes mediante la prestación de servicio de alta calidad y seguridad, es decir, instalaciones e infraestructura adecuada con alta tecnología para el desarrollo del producto final tanto para Donas como *Bagels*.

La tecnología para la fabricación de donas se encuentra disponible y ubicada con el proveedor seleccionado procedente de Estados Unidos y Canadá cuya empresa es Belshaw Adamatic Bakery Group. “La marca se aplica a todos los equipos de panadería minorista para el mercado de América del Norte, incluidos los equipos de producción de rosquillas, freidoras, hornos de convección y hornos de cubierta”. (Belshaw Adamatic Bakery Group, s.f)

El corazón de nuestro local de producción se encuentra en el Sistema Productor de donas, el cual, estará a la vista de todos los consumidores formado de los distintos sistemas que lo conforman como: la freidora, dispositivo de prueba termomático, depositadores de donas, moldes, extrusor, y máquina de glaseado y enfriamiento.

Se encontrarán además máquina dispensadora de helado nacional marca Vemosa, y una máquina de hacer café, la cual, se obtendrá a través del distribuidor en Venezuela de la Marca Rancilio, Grupo Giorgio.

#### **5.2.2.1 Línea de Producción Industrial para Donas**

Dentro de la línea que nos ofrece Belshaw, empresa productora de máquinas industriales, se encuentra el modelo Mark VI, el sistema más automatizado, moderno y eficiente en la producción de Donas. El mismo puede producir entre 91 docenas / hora, equipadas de la siguiente manera: (Ver Imagen N°1):

##### **5.2.2.1.1 Freidora**

Proporciona la flexibilidad y durabilidad que se requiere en la producción de donas. Así mismo está configurada para mantener el estado del arte de la figura proporcionada sea, circular u otras dependiendo de los moldes colocados en la misma.

Los modelos disponibles son a gas (Ver Anexo N°2) y eléctrica (Ver Anexo N°3) con capacidad de producción de 140 a 730 unidades de donas / *bagels* por hora.

#### **5.2.2.1.2 Dispositivo de Prueba Termomático**

Los modelos de prueba Thermomatic de Belshaw coinciden con la capacidad y la velocidad de cualquier freidora Century. Numerosas opciones incluyen pruebas sin polvo, una bocina de salida extendida que se puede levantar para dejar espacio para un depositador de rosquillas y control PLC integrado con la freidora. (Ver Imagen N°4)

#### **5.2.2.1.3 Depositadores**

Los exclusivos depositadores de alta velocidad de la marca Belshaw ofrecen velocidades de hasta 100 cortes por minuto para mini donuts. Los depositadores junto con los moldes, ofrecen una gran variedad de formas tanto para las Donas y Bagels. (Ver Imagen N°5)

#### **5.2.2.1.4 Moldes**

Usados con la finalidad de ofrecer variedad de figuras tanto para las Donas y Bagels. (Ver Imagen N°6)

#### **5.2.2.1.5 Extrusor**

Son piezas utilizadas para crear objetos con sección transversal definida y fija a través de un moldeo por inyección. El material se empuja o se extrae a través de un troquel de una sección transversal deseada. (Ver Imagen N°7)

#### **5.2.2.1.6 Máquina de Glaseado y Enfriamiento**

La máquina de glaseado minimiza la labor requerida a través de un proceso automatizado y continuo de glaseado uniforme para las Donas y Bagels. . (Ver Imagen N°8).

Las líneas de glaseado y enfriamiento se pueden ensamblar para adaptarse a cualquier requerimiento de capacidad y espacio – layouts<sup>6</sup> (configuraciones en forma de U, en forma de L, rectas y de 90°). (Ver Imagen N°9). Un cargador de pantalla automatizado está disponible para cargar donas en pantallas de glaseado.

### **5.2.2.2 Línea de Producción Industrial para Bagels**

#### **5.2.2.2.1 Horno Rotatorio**

El horno rotatorio mediano es utilizado para producciones de alto volumen tanto de Bagels, galletas, y tipos de pan. Este horno rotatorio está hecho de acero inoxidable dentro y fuera para una fácil limpieza y durabilidad. Viene estándar con un control digital programable que cuenta con una inyección manual de alto volumen e inyección de vapor de pulso constante sistema. Puede ser a gas o eléctrico. Logra una capacidad de producción de 80Kg/hora de 15 bandejas de 45x70cm, por consiguiente si un *bagel* tiene un diámetro promedio de 15.24cm (6”) equivale a 206 unidades por bandeja (3.090unidades en total). (Ver Imagen N°12)

#### **5.2.2.3 Otros**

##### **5.2.2.3.1 Máquina Dispensadora de Helado Cremoso**

El Dispensador Freddo 30T ofrece helados cremosos de hasta tres sabores, dos individuales y uno combinado. (Ver Imagen N°10)

---

<sup>6</sup> *Layouts*: “es un término de la lengua inglesa que no forma parte del diccionario de la Real Academia Española (RAE). El concepto puede traducirse como “disposición” o “plan” y tiene un uso extendido en el ámbito de la tecnología. La noción de layout suele utilizarse para nombrar al esquema de distribución de los elementos dentro un diseño”. (<https://definicion.de/layout/>)

#### **5.2.2.3.2 Máquina de Café**

Modelo Rancilio Classe 9S3Group. Entre su característica posee “carrocería en Aluminio y cuerpo de acero inoxidable. Capacidad de la caldera: 16 litros. Calienta tazas incluidas. Iluminación decorativa en los laterales del Equipo”. (Ver Imagen N°11). (Distribuidora Giorgio, s.f)

#### **5.2.2.3.3 Máquina Registradora**

La máquina registradora SAM4s ER-520 “dispone de un teclado plano de 160 posiciones de 117 teclas para Plus. Debido a su protección contra líquidos, este teclado es ideal para restaurantes, tiendas de comida rápida o cualquier tipo de negocio en que se sirvan comidas”. (Ver imagen N°13) (Sumiquel, s.f)

#### **5.2.2.3.4 Lavavajilla de Arrastre**

Permite lavar todo tipo de vajilla con cestas universales de 500 x 500 mm, hasta una producción de 90 cestas/hora. (Ver imagen N°14) (TotalChef, s.f).

#### **5.2.2.3.5 Utensilios**

Entre ellos tenemos bandejas, mangas, espátulas y pinceles de silicona, cuberterías, tazones, platos, tazas, contenedores, paneras, expositores de donas.

#### **5.2.2.3.6 Equipos y Mobiliarios**

Microondas, licuadora industrial, nevera para botellas, congelador, extractor de cocina, procesador, horno eléctrico, batidora industrial, pantallas led, carro porta cubiertos, plancha a gas, cámara de refrigeración, aire acondicionado, expositor refrigerado (vitrina), mesas, sillas, taquillas para bolsos.

### **5.3 MODELO DE NEGOCIO CANVAS**

A continuación se presenta el Modelo de Negocio Canvas, herramienta que permite simplificar los pasos para generar el proyecto presentado.

<b>Aliados Claves</b>	<b>Actividades Claves</b>	<b>Propuesta de Valor</b>	<b>Relación con el Cliente</b>	<b>Segmento de Clientes</b>
Proveedores de Suministro	Producción de Donas Producción de Bagels	Productos de Calidad	Relación Personal Relación a través de herramientas web como Instagram	Niños comprendidos entre los 8 años (no excluyente) a 12 años Adolescentes entre los 13 años de edad a 18 años
Entidades Bancarias	<b>Recursos Claves</b> Personal de la Empresa Mobiliario y Equipos Equipos Técnicos Local	Servicio de calidad	<b>Canales</b> Publicidad por redes sociales Instagram Trade Marketing	Adultos entre los 19 años de edad y 80 años (no excluyentes)
Empresas de Publicidad		Experiencia de compra Experiencia de consumo		
<b>Estructura de Ingresos</b> Ingresos por ventas de Donas Ingresos por ventas de Bagels Ingresos por ventas otros servicios		Pago al personal Publicidad Alquiler	<b>Estructura de Costes</b> Pago a Proveedores Mantenimiento de Equipos	

Tabla 3. Modelo de Negocio Canvas

### 5.3.1 Propuesta de Valor

La propuesta de valor descrita por el modelo se basa en cuatro (4) premisas, las cuales son:

- Productos de Calidad
- Servicio de Calidad
- Experiencia a la hora de la compra
- Experiencia de consumo en el local

### 5.3.2 Segmento de Clientes

De manera inicial se tiene previsto que el modelo de negocio de *Donuts & Bagels Factory* se enfoque en el segmento de clientes del Área Metropolitana de Caracas, para consumidores en edades comprendidas desde los ocho (8) años, hasta los 80 años de edad (no excluyente)

### 5.3.3 Relación con el Cliente

Basados en el modelo de negocio, la relación con el cliente será de tipo humano (personal) motivado por la acción de servicio a ofrecer, conocer los gustos del

cliente, sus preferencias y prestarle una experiencia de consumo. Adicional, se contará con una herramienta social como lo es Instagram, a fin de crear “*Engagement*”<sup>7</sup> con el cliente representando una fortaleza.

#### **5.3.4 Canales**

La creación de la comunicación a través de una red social como Instagram, fortalecerá la relación personal con el cliente, tal y como comentamos anteriormente, creando “*Engagement*” e interacción con el público presto a la tecnología. Así mismo se cuenta con estrategias como el *Trade Marketing*<sup>8</sup>.

#### **5.3.5 Actividades Claves**

El producto final entregado al cliente es el resultado de cuidar el proceso de producción tanto de las Donas como de los *Bagels*, teniendo en cuenta conocimientos de manipulación de alimentos, inocuidad de la materia prima, pesajes correctos y la conservación de los productos. En tal sentido al personal se le estará capacitando a través de programas y charlas alineados a las actividades propias del local.

---

<sup>7</sup> *Engagement*: “es un compromiso que crea una marca para con sus seguidores en el mundo digital y viceversa, es decir, es el compromiso, seguimiento y la interacción que tienen los usuarios con sus marcas favoritas”. (Parra, C. s.f)

<sup>8</sup> *Trade Marketing*: “es una rama de la mercadotecnia que busca crear una compatibilidad y sinergia de la estrategia de marca del proveedor con la estrategia de negocio del distribuidor, es decir, desarrollo estratégico del punto de venta. Lo que se desea obtener con la aplicación de esta herramienta es optimizar el nivel de respuesta a los consumidores y generar valor. En trade marketing el propósito o esencia consiste en compatibilizar, sinergizar, la estrategia de marca del proveedor con la estrategia del negocio de su distribuidor, para brindar el mejor nivel de respuesta posible a los consumidores o clientes”. (Haro, M.)

### **5.3.6 Recursos Claves**

Se presentan los recursos claves mencionados en el modelo de negocio, los cuales, son:

- Personal de la empresa: la selección de los colaboradores es el recurso más importante dentro de la propuesta de negocio.
- Mobiliario y Equipos / Local: indispensables para la producción y comercialización de las propuestas planteadas en el presente trabajo.
- Equipos Técnicos: especializados en las máquinas a disponer en el local.

### **5.3.7 Aliados Claves**

Proveedores de suministro de materias primas entre otros, con la finalidad de garantizar la operabilidad del negocio.

Las entidades bancarias con el objetivo de contar con préstamos para la empresa y cualquier otro trámite con la naturaleza que le caracteriza.

Empresas de publicidad, garantes de dar a conocer la propuesta de negocio.

### **5.3.8 Estructura de Costos**

Representados por el pago al personal, publicidad, alquiler del local, pago a los distintos proveedores y mantenimiento de máquinas y equipos.

### **5.3.9 Estructura de Ingresos**

Basados en tres premisas principales: en primer lugar la producción de donas; en segundo lugar la producción de *bagels* y, en tercer lugar, la venta de otros consumos naturales del negocio.

## CAPÍTULO VI. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

### 6.1 ANÁLISIS DE RESULTADOS DESDE EL PUNTO DE VISTA DE MERCADO

El plan de negocio de *Donuts & Bagels Factory*, una propuesta innovadora, fue creada y analizada bajo unos objetivos específicos aplicando los instrumentos de recolección de información, y dándole un tratamiento correspondiente para el análisis de los mismos, los cuales, se describirán a continuación en orden de los objetivos específicos del presente trabajo.

Los resultados de la entrevista estructurada realizada a la población trabajadora de Alfonso Rivas & Compañía, arrojaron los siguientes resultados:

- 1) El 95,6% del consumidor entrevistado es consumidor de dulces, en su mayoría dos veces por semana con un porcentaje del 36,8%. Este análisis se realizó en base a conocer la afluencia de veces que el cliente promedio podría estar visitando el local.
- 2) El 76,5% de los entrevistados, son consumidores de Donas, por lo que es factible poderles ofrecer el insumo tradicional, siendo una oportunidad de negocio aún mayor con un concepto novedoso. Sin embargo, la encuesta arrojó que el 79,4% no conoce el concepto de Bagels por lo que el 70,6% no son consumidores de este insumo.
- 3) Desde el punto de vista de concepto de negocio, un 82,4% de los entrevistados le es atractiva la idea de poder visitar un local que les ofrezca tanto Donas como Bagels. Desde el punto de vista de las Donas, el consumidor actual prefiere tanto Donas tradicionales como rellenas, las cuales les serán ofrecidas en el concepto de negocio propuesto, arrojando así un 52,9% de preferencia.
- 4) En cuanto a las bebidas las cuales, son un factor importante a la hora de poder ofrecer al consumidor los combos, tenemos: desde la perspectiva de las

Donas con un 48,5% con agua y con un 41,2% con café; desde el punto de vista de los Bagels, las dos bebidas preferidas fueron el café (39,7%) y el agua (33,8).

5) Este quinto resultado y análisis se realizó a fin de poder conocer las horas en las que los consumidores encuestados prefieren disfrutar las Donas y los Bagels con la finalidad de saber las horas pico para la fabricación de ambos insumos. Para el caso de las Donas, las prefieren en la tarde como merienda con un 98,5% y en el caso de los Bagels, en la mañana como desayuno arrojando un resultado del 61,8%.

6) El conocimiento de las presentaciones preferidas con el consumidor encuestado nació de conocer el material pop (cajas) en las cuales, se debe invertir para un producto “para llevar”. Un 73,5% de la encuesta arrojó un resultado de presentación individual y un 20,6% prefiere media docena.

7) El plan de negocio es ofrecerle al cliente una experiencia novedosa a la hora de comprar Donas, por lo que se encuestó sobre la posibilidad de que el mismo consumidor pueda armar su Dona al momento y al gusto. En consecuencia la entrevista arrojó un 95,6% de aceptación así como un 91,2% de aceptación en relación a que tanto las Donas como los Bagels puedan ser ofertados en combos.

Es importante destacar que el target a apuntar con este plan de negocio y al que se le aplicó la entrevista, se encuentra entre los estratos A – B, definidos como una población clase media-alta con un nivel socio económico (NSE) cuyos ingresos pueden ser generados por honorarios profesionales, empresas de familiares, ingresos por rentas de alto nivel.

## **6.2 ANÁLISIS DE RESULTADOS DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LOS COMPETIDORES**

El análisis de los competidores se encuentra enmarcado entre los tres (3) productores y comercializadores principales de Donas en Caracas. En primer lugar se encuentra Maxi Donas con presencia en doce (12) estados a nivel nacional

ofreciendo donas rellenas y de varios sabores. El mismo ofrece servicio delivery; en segundo lugar tenemos a Krispy Donuts, empresa ubicada sólo en el Área Metropolitana de Caracas, ofreciendo donas de diferentes sabores y tamaños. El mismo no ofrece servicio delivery; en tercer lugar se encuentra Big Donuts, ofreciendo varios sabores, asesoría de eventos como fiestas, cumpleaños, catering, entre otros. Además de contar con una línea de producción significativa a fin de poder abastecer a mini comerciantes de Donas.

<b>Competidores</b>	
<b>Empresa</b>	<b>Ubicación</b>
<b>Maxi Donas 2016</b>	Av. Sucre de Los Dos Caminos, edificio Quadra Los Chorros PB a 30 mts subiendo por el semáforo del C.C. Millenium. 2da avenida con 1era transversal de Los Palos Grandes, al lado de la Panadería Aida. Avenida Baralt del Centro de Caracas, C.C. Metro Center, nivel Joyero.
<b>Krispy Donas</b>	PB, Local 4 y 5, Av Sta Eduvigis, Caracas, Miranda
<b>Big Donuts</b>	Av. Humboldt c/c 2da Av. de Bello Monte Calle Humbolt, Caracas 1050, Distrito Federal

Tabla 4. Competidores

A pesar de ser nuestros competidores, ninguno de los tres conceptos anteriores de negocio, le ofrece al consumidor una experiencia de compra *in situ* como es el caso planteado en el presente trabajo, teniendo a la vista el proceso de producción de las donas ofreciendo combos así como el armado de las donas con sabores de preferencia al momento, calidad, rapidez y un ambiente acogedor estilo café, siendo éstas característica la propuesta valor para el consumidor / cliente del Área Metropolitana de Caracas.

Desde el punto de vista de los *Bagels*, en el trabajo investigativo, no se encontraron mayores productores de este insumo, ofreciendo los mismos en locales puntuales de targets de alto nivel como en restaurantes identificados como: Buono Restaurant e Il Grillo. En consecuencia, se presenta una oportunidad

de fortalecer el consumo de los *Bagels*, ofreciendo los mismos en combos siendo la propuesta de valor.

### 6.3 ANALISIS DE RESULTADOS DESDE EL PUNTO DE VISTA TECNICO Y OPERATIVO

El análisis técnico y operativo para *Donuts & Bagels Factory*, está determinado principalmente por las líneas de producción de ambos insumos así como las piezas que engranan el sistema operativo de las máquinas. Los mismos son:

<b>Líneas de Producción</b>		
<b>Donas</b>	<b>Bagels</b>	<b>Otros</b>
Máquina Industrial Belshaw	Horno Rotatorio	Dispensador de Helado
Freidora	Moldes	Máquina de Café
Dispositivo de Prueba Termomático	Bandejas	Lavavajilla de Arrastre
Depositadores		Máquina Registradora
Moldes		Utencilios
Extrusor		
Máquina de Glaseado		
Máquina de Enfriamiento		

Tabla 5. Líneas de producción

Además de los equipos mencionados, se consideran para el análisis técnico y operativo lo referente a mobiliarios y equipos de cocina de baja denominación como son los siguientes:

Otros		
Equipos	Utencilios	Mobiliario
Microondas	Bandejas	Mesas de Madera
Licuada Industrial	Mangas	Sillas
Nevera para botellas	Espátulas de Silicona	Taquillas para bolsos
Congelador	Pincel Silicona	
Extractor de cocina	Cuberterías	
Procesador	Tazas/Mug/Platos	
Horno	Contenedores	
Batidora Industrial	Paneras	
Pantallas Led	Expositor de Donas	
Carro porta cubiertos		
Plancha a gas		
Cámara de refrigeración		
Aire Acondicionado		
Expositor Refrigerado (vitrina)		
Hielera		

Tabla 6. Otros equipos

Todos los equipos anteriores tienen un costo, un tiempo de vida útil y un rendimiento que es valorado y analizado dentro de las premisas financieras del presente trabajo.

#### 6.4 ANÁLISIS DE RESULTADOS DESDE EL PUNTO DE VISTA FINANCIERO

El estudio de factibilidad financiera proporcionó la información contable partiendo de las premisas necesarias desde el punto de vista de mercado, así como el análisis técnico operativo, los cuales, son determinantes para este análisis. En esta etapa se llevará a cabo la elaboración de:

##### 6.4.1 Estado de Resultados

Se toma como base un costo para los combos de Donas de 3\$ así como para los *Bage/s* de 7\$. Las cantidades a producir para cada una de las presentaciones anteriores son una cantidad promedio a la capacidad de las máquinas no al 100%. En el caso de las Donas se producirían unas 18 docenas (-5 veces a la capacidad

de producción de la máquina) a un turno repartido de 6 horas diarias dando un resultado de producción de 1.296 unidades, lo que representaría para cuatro (4) veces a la semana para misma cantidad por 360 días de 1.866.240 unidades anuales. En el caso de los *Bagels* para comienzo del negocio sólo se estarían usando un estimado de 9 bandejas que equivalen a 13/14 unidades por cada una, la cual, estimamos una producción de 120 unidades entre las 6 horas diarias, por cuatro (4) días a la semana y a 360 días anuales, tendremos un total de 1.036.800 unidades de *Bagels*. Dicho lo anterior, se muestran los resultados:

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Variación anual Precio Donuts			1,00%	1,00%	1,00%	1,00%
Variación anual Cantidad Donuts			5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
Precio Combo Donuts		3,00	3,03	3,06	3,09	3,12
Cantidad Combo Donuts		1.866.240	1.959.552	2.057.530	2.160.406	2.268.426
<b>Ingresos por Ventas Combo Donuts</b>		<b>5.598.720</b>	<b>5.937.443</b>	<b>6.296.658</b>	<b>6.677.606</b>	<b>7.081.601</b>
Variación anual Precio Bagel			1,00%	1,00%	1,00%	1,00%
Variación anual Cantidad Bagel			2,00%	2,00%	2,00%	2,00%
Precio Combo Bagel		7,00	7,07	7,14	7,21	7,28
Cantidad Combo Bagel		1.036.800	1.057.536,00	1.078.686,72	1.100.260,45	1.122.265,66
<b>Ingresos por Ventas Combo Bagel</b>		<b>7.257.600</b>	<b>7.476.780</b>	<b>7.702.578</b>	<b>7.935.196</b>	<b>8.174.839</b>
<b>Ingresos por Ventas Total</b>		<b>12.856.320</b>	<b>13.414.222</b>	<b>13.999.236</b>	<b>14.612.802</b>	<b>15.256.440</b>
Variación anual Costo Variable Donuts			1,00%	1,00%	1,00%	1,00%
Costo variable unitario Donuts		2,00	2,02	2,04	2,06	2,08
Costo variable total Donuts		3.732.480	3.958.295	4.197.772	4.451.737	4.721.067
<b>Margen de Contribución Donuts</b>		<b>1.866.240</b>	<b>1.979.148</b>	<b>2.098.886</b>	<b>2.225.869</b>	<b>2.360.534</b>
Costo variable total Bagel		5.702.400	5.874.612	6.052.026	6.234.797	6.423.088
<b>Margen de Contribución Bagel</b>		<b>1.555.200</b>	<b>1.602.167</b>	<b>1.650.552</b>	<b>1.700.399</b>	<b>1.751.751</b>
<b>Margen de Contribución Total</b>		<b>3.421.440</b>	<b>3.581.315</b>	<b>3.749.438</b>	<b>3.926.268</b>	<b>4.112.285</b>
<b>EBITDA/Ingresos</b>		<b>403.800</b>	<b>407.838,00</b>	<b>411.916,38</b>	<b>416.035,54</b>	<b>420.195,90</b>
<b>24%</b>		<b>3.017.640</b>	<b>3.173.477</b>	<b>3.337.522</b>	<b>3.510.232</b>	<b>3.692.089</b>
Gasto de depreciación		106.293	106.293	106.293	106.293	106.293
<b>EBIT</b>		<b>2.911.347</b>	<b>3.067.184</b>	<b>3.231.229</b>	<b>3.403.939</b>	<b>3.585.796</b>
Gasto de interés		48.000,00	40.444,33	31.981,99	22.504,16	11.888,99
<b>Tasa de ISLR</b>		<b>2.863.347</b>	<b>3.026.739</b>	<b>3.199.247</b>	<b>3.381.435</b>	<b>3.573.907</b>
<b>34%</b>		<b>973.538</b>	<b>1.029.091</b>	<b>1.087.744</b>	<b>1.149.688</b>	<b>1.215.128</b>
<b>Utilidad NETA</b>		<b>1.889.809</b>	<b>1.997.648</b>	<b>2.111.503</b>	<b>2.231.747</b>	<b>2.358.779</b>

Tabla 7. Estado de Resultados

## 6.4.2 Flujo de Caja

El flujo de caja mide el efectivo generado por las operaciones de la empresa. El efectivo generado por cada período es el resultado de las siguientes premisas: ingresos por ventas, costos fijos operativos, depreciación y el impuesto sobre la renta. El flujo de caja se presenta a continuación:

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Utilidad NETA</b>		<b>1.889.809</b>	<b>1.997.648</b>	<b>2.111.503</b>	<b>2.231.747</b>	<b>2.358.779</b>
<b>Tasa de Capital de Trabajo</b> + gasto de depreciación		106.293	106.293	106.293	106.293	106.293
+ Gasto de interés		48.000	40.444	31.982	22.504	11.889
5,00% - Inversión en Capital de Trabajo	494.070	642.816	670.711	699.962	730.640	762.822
- CAPEX	531.464	-	-	-	-	-
<b>Flujo de Caja LIBRE</b>	<b>-1.025.534</b>	<b>1.401.286</b>	<b>1.473.674</b>	<b>1.549.816</b>	<b>1.629.904</b>	<b>1.714.139</b>

Tabla 8. Flujo de Caja Libre

Observando el flujo de caja libre, es necesario conocer cuánto le queda del mismo para los socios. Así mismo, es relevante mencionar es que la idea del proyecto es que genere suficiente efectivo para honrar la deuda, y más para pagar la rentabilidad esperada por los inversionistas. La deuda (privada) antes mencionada es representada por un préstamo de \$400.000 pagaderos a 5 años con una tasa de interés anual del 12%. A continuación el resultado del flujo de caja del socio:

Flujo de Caja SOCIOS	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Capital Pagado	-625.534					
Dividendos / Nuevos aportes		1.290.322	1.362.710	1.438.852	1.518.940	1.603.175
<b>Flujo de Caja SOCIOS</b>	<b>-625.534</b>	<b>1.290.322</b>	<b>1.362.710</b>	<b>1.438.852</b>	<b>1.518.940</b>	<b>1.603.175</b>
<b>Flujo de Caja SOCIOS + perpt</b>	<b>-625.534</b>	<b>1.290.322</b>	<b>1.362.710</b>	<b>1.438.852</b>	<b>1.518.940</b>	<b>6.042.354</b>

Tabla 9. Flujo de Caja de los Socios

### 6.4.3 Rentabilidad de la Inversión

A través de los cálculos realizados y estableciendo una tasa de descuento (tasa máxima de rendimiento que se le puede exigir al proyecto) del 40%, se obtuvieron los siguientes resultados:

<b>Evaluando al negocio:</b>		<b>TIR</b>
tasa de descuento	40%	<b>140%</b>
Valor presente FC Libre	3.060.590	
Inversión inicial	-1.025.534	
<b>VPN</b>	<b>2.035.055,65</b>	

Tabla 10. Rentabilidad de la Inversión

Teniendo como resultado una TIR del 140% y una tasa de descuento exigida del 40%, representa que sí se acepta el proyecto ya que su resultado representa casi cuatro (4) veces más de lo esperado. El valor adicional que genera el proyecto comparado con la inversión, equivale a un 278%. A continuación se muestra el mismo:

<b>Razón VPN/Inversión:</b>	
VPN	2.860.451,91
Inversión inicial	1.025.534
<b>VPN/Inversión</b>	<b>278,92%</b>

Tabla 11. Razón VPN/Inversión

Desde el punto de vista de los socios, se realizan los cálculos.

<b>Evaluando al FC del Socio:</b>		<b>TIR</b>
tasa de descuento	40%	<b>211%</b>
Valor presente FC Libre	2.834.759,94	
Inversión inicial	-625.534	
<b>VPN</b>	<b>2.209.225,94</b>	

Tabla 12. Rentabilidad de la Inversión de los Socios

## 6.4.4 Punto de Equilibrio para cada Proyección

En esta oportunidad se muestra el punto de equilibrio por cada proyección (donas y Bagels) a fin de conocer el mínimo de unidades que debe vender el proyecto, a partir del cual se generan ganancias contables.

Peso de los productos en las ventas totale	Producto Donas	64%
	Producto Bagel	36%

<b>Costo fijo Total</b>	<b>558.093</b>	<b>554.575</b>	<b>550.191</b>	<b>544.833</b>	<b>538.378</b>
Precio Donas	3,00	3,03	3,06	3,09	3,12
Costo Variable unitario Donas	2,00	2,02	2,04	2,06	2,08
Margen de contribución Unitario Donas	1,00	1,01	1,02	1,03	1,04
<b>Pto equilibrio contable Donas</b>	<b>304.414</b>	<b>299.501</b>	<b>294.191</b>	<b>288.441</b>	<b>282.202</b>
en unidades					
<b>Pto equilibrio contable (en moneda)</b>	<b>913.243</b>	<b>907.487</b>	<b>900.313</b>	<b>891.544</b>	<b>880.982</b>
Margen de seguridad (en unidades)	1.561.825,75	1.660.051,48	1.763.338,57	1.871.964,78	1.986.224,36
Margen de seguridad (en moneda)	4.685.477,24	5.029.955,98	5.396.345,02	5.786.061,54	6.200.619,10
<b>Unidades mensuales mínimas a vender</b>	<b>25.368</b>				
Precio Bagel	7,00	7,07	7,14	7,21	7,28
Costo Variable unitario Bagel	5,50	5,56	5,61	5,67	5,72
Margen de contribución Unitario Bagel	1,50	1,52	1,53	1,55	1,56
<b>Pto equilibrio contable Bagels</b>	<b>169.119</b>	<b>166.389</b>	<b>163.439</b>	<b>160.245</b>	<b>156.779</b>
en unidades					
<b>Pto equilibrio contable (en moneda)</b>	<b>1.183.833</b>	<b>1.176.371</b>	<b>1.167.072</b>	<b>1.155.705</b>	<b>1.142.013</b>
Margen de seguridad (en unidades)	867.680,97	891.146,82	915.247,26	940.015,29	965.486,76
Margen de seguridad (en moneda)	6.073.766,79	6.300.408,03	6.535.506,09	6.779.490,82	7.032.825,77
<b>Unidades mensuales mínimas a vender</b>	<b>846</b>				

Tabla 13. Punto de Equilibrio para cada proyección

## 6.5 ANÁLISIS DE RESULTADOS SENSIBILIDAD FINANCIERA

A continuación se presentan los resultados bajo dos escenarios financieros. En primer lugar un escenario pesimista, donde se manejan las mismas variables en cuanto a cantidades a producir, un préstamo de \$400.000 pagaderos a 5 años con una tasa de interés anual del 12%, una tasa de descuento mínimo exigido del 40%, sin embargo, se estima que el precio de cada proyección disminuya. En cuanto a las Donas a \$2,30 y Bagels \$6,50, precios mínimos a exigir. Modificando

estos dos parámetros, obtenemos los siguientes resultados en la evaluación del negocio:

Evaluando al negocio:		TIR
tasa de descuento	40%	16,10%
Valor presente FC Libre	628.160	
Inversión inicial	-1.025.534	
<b>VPN</b>	<b>-397.374,47</b>	

Tabla 14. Evaluación del negocio escenario pesimista

Consecuencia de los resultados anteriores, a los precios establecidos bajo este escenario, no se estaría llevando a cabo el proyecto, ya que el rendimiento esperado es menor a la tasa de descuento mínimo exigido con una TIR del 16%.

Desde el punto de vista de los socios se realizan los cálculos similares y se arrojan los siguientes resultados:

Evaluando al FC del Socio:		TIR
tasa de descuento	40%	19%
Valor presente FC Libre	402.329,82	
Inversión inicial	-625.534	
<b>VPN</b>	<b>-223.204,18</b>	

Tabla 15. Evaluación del negocio escenario pesimista para los socios

Bajo este escenario, y en un período comprendido de cinco (5) años, no se recupera la inversión estimando que la misma pueda ser recuperada en el año ocho (8). Como consecuencia, no se invertiría bajo estas premisas.

Período de retorno descontado:							
Año	0	1	2	3	4	5	
Valor Presente FC	-1.025.534,00	205.841,05	154.491,89	115.881,76	86.867,56	65.077,28	
VP acumulado	-1.025.534	-819.693	-665.201	-549.319	-462.452	-397.374	¿Cuándo recupera? se estima que se recupere en el año 8

Tabla 16. Período de retorno de la inversión

En segundo lugar se presenta el escenario optimista, donde se toma como base un costo para los combos de Donas de 3\$ y para los *Bagels* de 7\$ (como el proyectado en el punto 6.4.1), un préstamo de \$400.000 pagaderos a 5 años con una tasa de interés anual del 12%, una tasa de descuento mínimo exigido del 40%, sin embargo, se estima que las cantidades aumenten en el caso de las Donas un 35% y en el caso de los *Bagels* un 63%. Consecuencia a estos cambios de premisas, se tienen los resultados siguientes:

<b>Evaluando al negocio:</b>		<b>TIR</b>
tasa de descuento	40%	178%
Valor presente FC Libre	4.672.691	
Inversión inicial	-1.228.178	
<b>VPN</b>	<b>3.444.512,74</b>	

Tabla 17. Evaluación del negocio escenario optimista

Desde el punto de vista de los socios se realizan los cálculos similares y se arrojan los siguientes resultados:

<b>Evaluando al FC del Socio:</b>		<b>TIR</b>
tasa de descuento	40%	250%
Valor presente FC Libre	4.446.861,03	
Inversión inicial	-828.178	
<b>VPN</b>	<b>3.618.683,03</b>	

Tabla 18. Evaluación del negocio escenario optimista para los socios

Las ventas totales bajo este escenario, de igual forma las Donas son aquellas que generan más porcentaje vs los bagels, a pesar de que la cantidad de éstos últimos hayan aumentado.

Peso de los productos en las ventas totales:	Producto Donas	60%
	Producto Bagels	40%

Tabla 19. Ventas totales de los productos

Realizado el desarrollo de objetivos previamente analizados, se aplican estrategias de *Trade Marketing* con la finalidad de llegar a la meta de ventas proyectadas. Para el mismo nos planteamos impulsar el negocio a través de las redes sociales como es el caso de Instagram, tal y como se ha mencionado anteriormente en el presente trabajo. Esta herramienta nos permite mostrarle a nuestro posible consumidor / cliente qué se vende, cómo se vende, y la calidad de lo que se vende generando una interacción entre el posible consumidor / cliente “*Engagement*” dando como resultado emociones entre la comunidad participativa de esta red social sin dejar de lado la interacción personal que se estará manejando diariamente en el local y teniendo como premisa nuestra “Misión, Visión y Valores”.

## CAPÍTULO VII LECCIONES APRENDIDAS

Desde el punto de vista académico, antes de aplicar herramientas y técnicas de recolección de datos como el caso del presente trabajo, la entrevista, la misma debe tener resultados concluyentes, además de ser chequeada antes de aplicarla por un experto en la materia. En consecuencia, la entrevista puede ser un elemento débil, pues pudiera tener ítems que no arrojan información de interés, así mismo, otros que no llegan a consolidar lo importante para el estudio.

En todo proyecto de factibilidad se deben realizar estudios de mercado, posibles competidores, estudio operativo y financiero.

El uso del Modelo de Negocios Canvas como una herramienta que permite interpretar de manera simplificada la forma en que las empresas crean valor para los clientes desde el punto de vista de la competitividad.

Consolidación de los conocimientos adquiridos en la Especialización en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos.

Desde el punto de vista del negocio, se deben manejar variables que logren los objetivos planteados como el uso del *Trade Marketing*, conocimiento adquirido personal y laboralmente aplicado al trabajo.

## CAPÍTULO VIII. CONCLUSIONES

Generar un negocio en Venezuela representa un reto para aquellos que quieran tomar nuevos caminos y se atreven a conceptos como el *emprendimiento* con ideas talentosas e innovadoras para una economía precaria de numerosos bienes y servicios. No obstante, el presente trabajo presentó una importante y novedosa propuesta de negocio capaz de producir incentivos económicos y sociales en miras de apoyar al país.

*Donuts & Bagels Factory* es un plan de negocio propuesto en el Área Metropolitana de Caracas, bajo el concepto de cafetería, capaz de ofrecerle al consumidor / cliente combos tanto para donas como *bagels*, la escogencia de los mismos al momento y a su gusto, además de poder visualizar el proceso productivo de ambas líneas representando éstas propuesta de valor vs la competencia además de una experiencia de compra y de consumo única. La propuesta presentada es atractiva para los habitantes encuestados de la zona.

El plan de negocio fue desarrollado bajo cuatro (4) objetivos específicos:

En primer lugar se realizó el análisis de mercado de ambos insumos en la zona identificada previamente, desarrollado el mismo en el “Capítulo V. Desarrollo”. El producto está orientado a atender a clientes desde los ocho (8) años de edad hasta los ochenta (80) – no excluyente –, familias que vivan en las inmediaciones de la ubicación del local. Dar a conocer el producto, el cómo se realiza y dónde se comercializa, se podrá conocer a través de actividades de mercadeo como el uso de herramientas como la red social Instagram a fin de generar empatía “*Engagement*” con clientes que usen la misma, así como el contacto personalizado en el local a fin de orientar al cliente y conocer sus preferencias a la hora de escoger el producto.

Las oportunidades del negocio se visualizan al conocer que actualmente en el área metropolitana de Caracas no existen competidores que ofrezcan el plan propuesto en el presente trabajo en el caso de las donas, sin embargo, la oferta de

las mismas es importante por lo que podría representar una amenaza; tratándose de los *bagels*, la competencia es escasa en cuanto a ofrecer el producto ya que el mismo no es muy conocido para el consumidor caraqueño, sin embargo, existen ofertas puntuales en restaurantes orientados a targets altos. En cuanto a los competidores, segundo objetivo específico estudiado, fue desarrollado en el “Capítulo V. Desarrollo”.

En cuando al análisis técnico y operativo para la producción y comercialización de *Donuts & Bagels Factory* al igual que los anteriores, fue desarrollado en el “Capítulo V. Desarrollo”, del presente trabajo. En el mismo, fueron descritos todos aquellos equipos y máquinas necesarias para la producción de donas y *bagels*. En el caso de las donas, se estará importando la línea de producción marca Belshaw, una máquina diseñada y especializada en este insumo y en cuanto a los *bagels*, el local estará dotado de un horno rotatorio. Resultado de estas importaciones, los empleados operativos y de producción tendrán la preparación necesaria para el uso correcto de las mismas, desarrollando así al personal interno del local.

La factibilidad financiera se encuentra desarrollado en el “Capítulo VI. Análisis de Resultados”. La información para el desarrollo del capítulo estuvo enmarcado en premisas tales como: evaluación de los precios de combos en donas y *bagels*, cantidades a producir, inversión inicial, costos fijos y operativos, una tasa de descuento esperada para el proyecto de un 40%, y préstamo privado solicitado con una tasa de interés anual del 12%. Todas estas premisas se desarrollan en un lapso de cinco (5) años. Para el escenario presentado en el capítulo identificado, el proyecto es factible, y rentable con una TIR del 140% sobre el 40% esperado, con un flujo de caja libre desde el año uno (1) y una TIR del 147% para los socios.

Se realizó además un análisis de sensibilidad financiera, teniendo como base las premisas identificadas en el párrafo anterior. El primer análisis de sensibilidad se presenta el escenario pesimista, el cual sólo variaron los costos de los combos en un porcentaje mínimo esperado. El resultado arrojado dio una TIR del 16% con una tasa de descuento del 40%, por lo que el proyecto no sería factible bajo este

escenario. En segundo lugar se contó con el escenario optimista, con las mismas premisas presentadas variando en esta oportunidad las cantidades a producir anuales en un 35% para la línea de las donas y un 63% para la línea de los *bagels*, arrojando un resultado TIR del 178% así como un TIR del 250% para los socios.

Desde el punto de vista de la factibilidad financiera de Donuts & Bagels Factory, el mismo es factible por lo que nos genera un VPN y una TIR positiva. Se recomienda impulsar desde el punto de vista de mercado los productos a fin de poder llegar a la meta y cumplir con los números proyectados en el presente trabajo.

Realizado el desarrollo de objetivos, se aplicarán estrategias de *Trade Marketing* con la finalidad de llegar a la meta de ventas proyectadas. Para el mismo se planteó impulsar el negocio a través de las redes sociales como es el caso de Instagram permitiendo acercamiento con el consumidor / cliente de qué se vende, cómo se vende, y la calidad de lo que se vende generando interacción con clientes que usen la tecnología, sin dejar de lado el contacto personalizado en el local, conociendo los gustos y preferencias de los consumidores de *Donuts & Bagels Factory* respetando y teniendo siempre presente la “Misión, Visión y Valores” del mismo.

## **CAPITULO IX. RECOMENDACIONES**

### **RECOMENDACIONES ACADEMICAS**

Aplicar la herramienta de investigación, la encuesta, como el aplicado en el trabajo, una vez validada con un experto, en una población mayor a 200 personas a fin de obtener resultados más acertados.

### **RECOMENDACIONES DE NEGOCIO**

Utilizar el Modelo de Negocio Canvas en la evaluación del negocio a fin de obtener resultados simplificados del mismo.

Contar con la mayor información en cuanto a las premisas financieras a fin de obtener resultados acordes a la realidad del negocio.

Investigar con detalle los posibles competidores del negocio a fin de conocer sus estrategias y el valor agregado de cada uno. Esto permitirá una mejor visión para reconocer las ventajas y desventajas de la propuesta a realizar.

## REFERENCIAS

Arias, F. (1999). *El proyecto de Investigación*. 3era Edición. Caracas. Recuperado de <https://es.scribd.com/document/69469387/Arias-Fidias-El-Proyecto-de-Investigacion-1999>

Arias, F. (2012). *El Proyecto de Investigación*. 6ta Edición. Caracas. Recuperado de: <https://books.google.co.ve/books?id=W5n0BgAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=investigacion+documental+upel&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiQINeh3svZAhUNtlkKHfifAcQQ6AEIJTAA#v=onepage&q&f=false>

Ávila, R. (s.f). *Factibilidad Financiera y Social*. Recuperado de <https://sites.google.com/site/gerenciadeprojectouma/semestre-i/factibilidad-financiera-y-social>

Baptista, A. (2008). *Estudio de Factibilidad para la Creación de una Empresa Productora y Comercializadora de Rosquillas Glaseadas en la Región Capital*. Venezuela. Recuperado de <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAR3497.pdf>

Bastidas, F. (2003). *El Marco Jurídicos Regulatorio de las pequeñas y medianas empresas (pymes) en Venezuela*. Caracas. Recuperado de: <file:///C:/Users/HP/Downloads/817-3248-1-PB.pdf>

Belshaw Adamatic. Bakery Group. (s.f). *Belshaw Century Donut System*. Estados Unidos. Recuperado de <http://www.belshaw-adamatic.com/catalog/industrial-equipment/belshaw-century-donut-system>

Big Donuts. (s.f). *Big Donuts*. Recuperado de <http://www.bigdonuts.com.ve/>

Código de Comercio. (1955). *Ley de Reforma Parcial del Código de Comercio*. Gaceta Oficial, Extraordinaria, N° 475.

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (2000). Según la Gaceta Oficial N° 5.453 Extraordinario del 24 de Marzo de 2000.

Controlador Lógico Programable. (s.f). Recuperado de [https://es.wikipedia.org/wiki/Controlador\\_l%C3%B3gico\\_programable](https://es.wikipedia.org/wiki/Controlador_l%C3%B3gico_programable)

Culshaw, F. (2012). *Pymes venezolanas con potencial de punta de lanza*. Recuperado de: <http://virtual.iesa.edu.ve/servicios/wordpress/wp-content/uploads/2013/10/04-12culshaw.pdf>

De Gusto y Disgusto. (2013). *Bagel'mens. Para los Amantes de los Bagels*. Venezuela. Recuperado de <http://degustoydisgusto.blogspot.com/2013/06/bagelmens-para-los-amantes-de-los-bagels.html>

Díaz, E. (s.f.) *Proyecto de Inversión para la Creación de la Empresa Donas MK*. Recuperado de [https://issuu.com/emiliadiaz96/docs/revista.\\_proyecto\\_donas](https://issuu.com/emiliadiaz96/docs/revista._proyecto_donas)

Diccionario de las Américas. (1996). *Capital*. Plaza & Janés Editores. Barcelona, España.

Diccionario de las Américas. (1996). *Proveedor*. Plaza & Janés Editores. Barcelona, España.

Diccionario de las Américas. (1996). *Rentabilidad*. Plaza & Janés Editores. Barcelona, España.

El Economista.es (s.f). *El Gasto*. Recuperado de <http://www.eleconomista.es/diccionario-de-economia/gasto>

El Pequeño Larousse. (1996). *Ingresos*. Primera Edición. Buenos Aires, Argentina.

El Pequeño Larousse. (1996). *Socio*. Primera Edición. Buenos Aires, Argentina.

En50Minutos.es (s.f). *El Modelo Canvas*. Recuperado de [https://books.google.co.ve/books?id=tey7DgAAQBAJ&pg=PT10&dq=concepto+del+canvas&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwizur\\_b-](https://books.google.co.ve/books?id=tey7DgAAQBAJ&pg=PT10&dq=concepto+del+canvas&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwizur_b-)

eTZAhVhkuAKHcYqAscQ6AEIKzAB#v=onepage&q=concepto%20del%20canvas&f=false

Escandon, E. (s.f). *Un negocio Redondo*. Universidad Iberoamérica. Recuperado de <http://www.bib.uia.mx/tesis/pdf/014446/014446.pdf>

Extrusión. Recuperado de <https://es.wikipedia.org/wiki/Extrusi%C3%B3n>

Fernández, S. (2007). *Los Proyectos de Inversión*. Primera Edición. Costa Rica. Recuperado de [https://books.google.co.ve/books?id=erlnsjksoLMC&pg=PA132&dq=tasa+interna+de+retorno&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjuuo\\_a5vTdAhVuneAKHQX9D8cQ6AEIKzAB#v=onepage&q=tasa%20interna%20de%20retorno&f=false](https://books.google.co.ve/books?id=erlnsjksoLMC&pg=PA132&dq=tasa+interna+de+retorno&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjuuo_a5vTdAhVuneAKHQX9D8cQ6AEIKzAB#v=onepage&q=tasa%20interna%20de%20retorno&f=false)

Fondo Monetario Internacional. (1993). *Manual de Balanza de Pagos*. Quinta Edición. Recuperado de [https://books.google.co.ve/books?id=IAvU\\_j0hxdYC&pg=PA26&dq=concepto+de+precio&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiWnc\\_ukejZAhVDj1kKHTqZDw0Q6AEISTAG#v=onepage&q=concepto%20de%20precio&f=false](https://books.google.co.ve/books?id=IAvU_j0hxdYC&pg=PA26&dq=concepto+de+precio&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiWnc_ukejZAhVDj1kKHTqZDw0Q6AEISTAG#v=onepage&q=concepto%20de%20precio&f=false)

Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela. (2001). *Ley para la promoción y desarrollo de la pequeña y mediana industria*. Recuperado de: [http://www.ventanalegal.com/leyes/ley\\_promocion\\_pequena\\_mediana\\_industria.html](http://www.ventanalegal.com/leyes/ley_promocion_pequena_mediana_industria.html)

Gerencie.com (2017). *Materia Prima*. Recuperado de <https://www.gerencie.com/materia-prima.html>

Gerrero, A. (S.F). *¿Cuál es el origen de las donas?* Recuperado de <https://www.vix.com/es/imj/gourmet/145407/cual-es-el-origen-de-las-donas>

Grup Sehrs. Equipment (s.f). Recuperado de <https://www.serhsequipments.com/menaje/utensilios-reposteria.html>

Grupo Giorgio. (s.f). *Classe 9S3Group*. Recuperado de [http://www.distribuidoragiorgio.com/productos\\_detalle.php?producto=71](http://www.distribuidoragiorgio.com/productos_detalle.php?producto=71)

Grupo Giorgio. (s.f). *Productos. Máquinas de Café*. Recuperado de [http://www.distribuidoragiorgio.com/productos\\_interna.php?categoria=1](http://www.distribuidoragiorgio.com/productos_interna.php?categoria=1)

Haro, M. (2017). *Trade Marketing como Estrategia para el Incremento de Ventas*. Recuperado de <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2017/trade-marketing.html>

Layout. (s.f). Recuperado de <https://definicion.de/layout/>

Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT). (2005). Gaceta Oficial N° 38.236. Recuperado de <https://proseguridad.com.ve/seguridad-laboral/lopcymatpdf/>

Ley Orgánica del Trabajo, las Trabajadoras y los Trabajadores. (2012). Copia fiel de la Gaceta Oficial N° 6.076 Extraordinario del 07 de Mayo de 2012.

Maxi Donas. (s.f). *MaxiDonas*. Recuperado de <http://www.maxidonas.com/>

Marketing-Branding. (2013). *Horeca (Catering)*. Recuperado de <https://www.marketing-branding.cl/2013/10/15/horeca-catering/>

Mejía, T. (s.f). *Proceso de Producción: Características, Tipos y Ejemplos*. Recuperado de <https://www.lifeder.com/proceso-de-produccion/>

Mora, F. (2009). *Aportes para una incierta reforma de la Ley Orgánica del Trabajo en Venezuela*. Maracaibo. Recuperado de: [http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1315-85972009000300002](http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-85972009000300002)

More, M. (2015). *Qué es el Modelo Canvas y Cómo Aplicarlo a tu Negocio*. Recuperado de <https://www.iebschool.com/blog/que-es-el-modelo-canvas-y-como-aplicarlo-a-tu-negocio-agile-scrum/>

Morelos, E. (2017). *Qué es una Startup*. Recuperado de <https://www.entrepreneur.com/article/304376>

Morles, A. (1989). *Curso de Derecho Mercantil*. Tomo I. Tercera Edición. Caracas.

Oliveros, E. (2011). *WBS Definiciones y Aplicaciones. Según el Practice Standard for WBS del PMI*. 2da Edición. Recuperado de [http://americalatina.pmi.org/~media/Files/latam/Venezuela-Capitulo/2011\\_VE\\_ErickOliveros](http://americalatina.pmi.org/~media/Files/latam/Venezuela-Capitulo/2011_VE_ErickOliveros)

Oropeza (s.f). *Historia del Bagel*. Recuperado de <https://cheforopeza.com.mx/blog/historia-del-bagel/>

Parra, C. (s.f). *El Engagement es como una Relación Amorosa*. Recuperado de <https://marketingdecontenidos.com/que-es-engagement/>

Pérez, N. (s.f). *Factibilidad Técnica y Operacional*. Recuperado de <https://sites.google.com/site/gerenciaprojectouma/semestre-i/factibilidad-tecnica-y-operacional>

Prensa UAM (2017). *Existe alta tasa de emprendimiento temprano en Venezuela*. Recuperado de <http://www.uam.edu.ve/actualidad/547-existe-alta-tasa-de-emprendimiento-temprano-en-venezuela.html>

Project Management Institute (PMI). *Código de Ética y Conducta Profesional*. Recuperado de [https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/ethics/pmi-code-of-ethics.pdf?sc\\_lang\\_temp=es-ES](https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/ethics/pmi-code-of-ethics.pdf?sc_lang_temp=es-ES)

Rivera, J. (2007). *Dirección de Marketing. Fundamentos y Aplicaciones*. Madrid. Recuperado de [https://books.google.co.ve/books?id=NTR1DkBBIW8C&pg=PA268&dq=concepto+de+producto&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiw\\_rzwkOjZAhXMtlkKHaT6CpsQ6wEIMjAC#v=onepage&q=concepto%20de%20producto&f=false](https://books.google.co.ve/books?id=NTR1DkBBIW8C&pg=PA268&dq=concepto+de+producto&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiw_rzwkOjZAhXMtlkKHaT6CpsQ6wEIMjAC#v=onepage&q=concepto%20de%20producto&f=false)

Rodríguez, A. (2014). *Emprendimiento, una megatendencia a nivel mundial*. Recuperado de <https://www.forbes.com.mx/emprendimiento-una-megatendencia-nivel-mundial/>

Rojas, R. (1988). *Investigación Social: Teoría y Praxis*. Recuperado de [https://books.google.co.ve/books?id=a5A-au7zn7YC&pg=PA180&dq=UNIDAD+DE+ANALISIS&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjA1q3NjzdaAhUMVMKHeGJA\\_cQ6AEIJAA#v=onepage&q=UNIDAD%20DE%20ANALISIS&f=false](https://books.google.co.ve/books?id=a5A-au7zn7YC&pg=PA180&dq=UNIDAD+DE+ANALISIS&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjA1q3NjzdaAhUMVMKHeGJA_cQ6AEIJAA#v=onepage&q=UNIDAD%20DE%20ANALISIS&f=false)

Rojas, R. (2007). *Sistemas de Costos. Un proceso para su implementación*. Colombia. Recuperado de [https://books.google.co.ve/books?id=MtzHx36DeqkC&pg=PA34&dq=costos+de+materiales&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjpx\\_DCw-zZAhVox1kKHWRMDGEQ6AEIODAD#v=onepage&q=costos%20de%20materiales&f=false](https://books.google.co.ve/books?id=MtzHx36DeqkC&pg=PA34&dq=costos+de+materiales&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjpx_DCw-zZAhVox1kKHWRMDGEQ6AEIODAD#v=onepage&q=costos%20de%20materiales&f=false)

Rueda, S. (2015). *Marco Legal de Emprendimiento*. Medellín. Recuperado de <https://es.calameo.com/read/0044209219acf5323a38f>

Sabino, (1986). Metodología de la Investigación. Recuperado de <https://bianneygiraldo77.wordpress.com/category/capitulo-iii/>

Sapag, N; Sapag, R. (s.f). *Preparación y Evaluación de Proyectos*. Cuarta Edición. Chile.

Trinidad, M. (2005). *Precios Unitarios*. Primera Edición. Recuperado de <https://books.google.co.ve/books?id=dOTMvrBUR9gC&pg=PA7&dq=costos+definicion&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjw48GOvuzZAhVJvFMKHWGECOQQ6AEINzAD#v=onepage&q=costos%20definicion&f=false>

Schumpeter, J. (1966). *Joseph Alois Schumpeter*. Recuperado de [https://es.wikipedia.org/wiki/Joseph\\_Alois\\_Schumpeter#Los\\_emprendedores](https://es.wikipedia.org/wiki/Joseph_Alois_Schumpeter#Los_emprendedores).

Sumiquel. (s.f) *Manual de Operación y Programación*. Recuperado de [http://www.sumiquel.com/ftp\\_todotpv/ER52xx.pdf](http://www.sumiquel.com/ftp_todotpv/ER52xx.pdf)

TotalChef. (s.f). *Lavavajilla de Arrastre*. Recuperado de <https://www.totalchef.com.ve/product-page/lavavajillas-de-arrastre>

Tu Zona Caracas (2016). *4 lugares para comer las mejores donas en Caracas*. Recuperado de <https://informe21.com/gastronomia/4-lugares-para-comer-las-mejores-donas-en-caracas>

Váquiro, J. (2013). *Valor Presente Neto*. Recuperado de <https://www.pymesfuturo.com/vpneto.htm>

Vemosa. (s.f). *C723 Congelador de Helados Cremosos*. Recuperado de <http://www.vemosa.com.ve/maquina-de-helados/6-c723-congelador-de-helados-cremosos>

Villarroel, R.A. (1991). *Planificación de Sistemas Educativas*. México; Editorial Trillas.

Wigodski, J. (2010). *Metodología de la Investigación: Población y Muestra*.  
Recuperado de  
<http://metodologiaeninvestigacion.blogspot.com/2010/07/poblacion-y-muestra.html>

## ANEXOS

### ENCUESTA

1. - ¿En cuál rango de edad se encuentra Usted? \*

8 a 12

13 a 17

18 a 25

26 a 30

31 a 40

41 a 50

51 o más

2.- Género \*

Masculino

Femenino

3.- ¿Con que frecuencia disfruta usted de un dulce? \*

A diario

Cada 2 días

Una vez por semana

Casi nunca

4.- ¿Es usted consumidor de Donas? \*

Sí

No

5.- ¿Conoce usted qué es un Bagel? \*

Sí

No

6.- ¿Es usted consumidor de Bagels? \*

Sí

No

7.- De existir un local que ofrezca Donas y Bagels, ¿Estaría dispuesto a visitarlo? \*

Sí

No

Tal vez

8.- ¿Cómo prefiere sus Donas? \*

Rellenas

Tradicionales con topings

Ambas

9.- ¿Con cuál de estas opciones acompaña sus Donas? \*

Jugo Natural

Refresco

Café

Agua

Helado

10.- ¿Con cuál de estas opciones acompaña sus Bagels? \*

Jugo Natural

Refresco

Café

Agua

11.- ¿En qué momento del día usted se comería una Dona? \*

En la mañana como Desayuno

En la tarde como Merienda

En la noche como Cena

12.- ¿En qué momento del día usted se comería un Bagel? \*

En la mañana como Desayuno

En la tarde como Merienda

En la noche como Cena

13.- ¿Cuál presentación prefiere al momento de comprar Donas y/o Bagels? \*

Individual

Media Docena

1 Docena

24 unidades

14.- ¿Compraría combos de Donas y/o Bagels? \*

Si

No

15.- ¿Le gustaría tener la opción de armar su Dona al momento y a su gusto? \*

Si

No

16.- ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una Dona armada al momento y a su gusto? \*

Bs. 500,00

Bs. 800,00

Bs. 1.200.00

17.- ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un Bagel? \*

Bs. 800,00

Bs. 1.500,00

Bs. 1.800,00

# IMAGENES

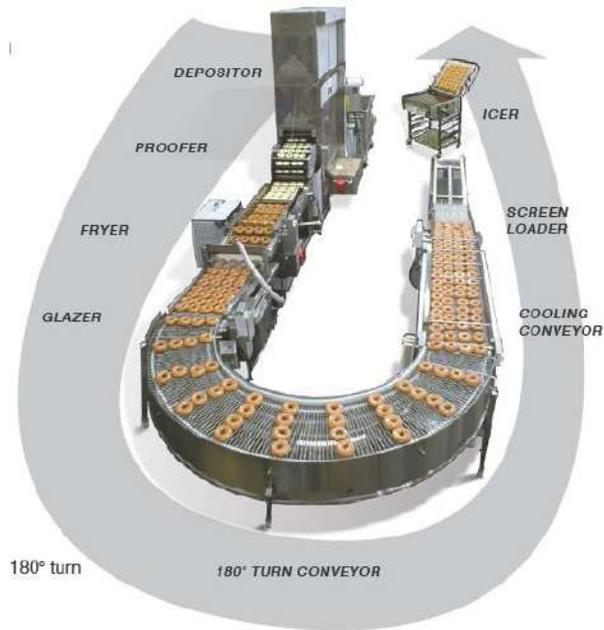


Imagen (1). Sistema Productor de Donas



Imagen (2). Freidora a Gas Modelo Century C14-24G

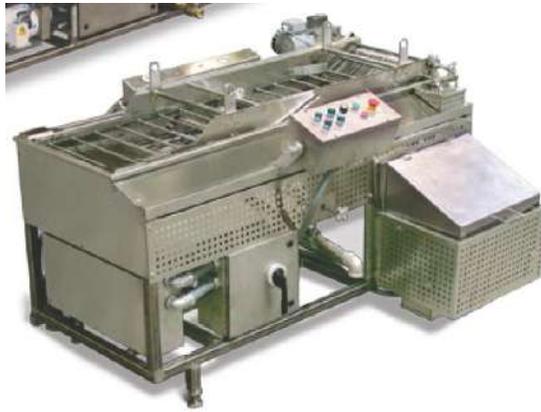


Imagen (3). Freidora Eléctrica Modelo Century C6-16E



Imagen (4). Dispositivo de Prueba Termomático



Imagen (5). Depositadores de Donas y Bagels



Imagen (6). Set de Moldes

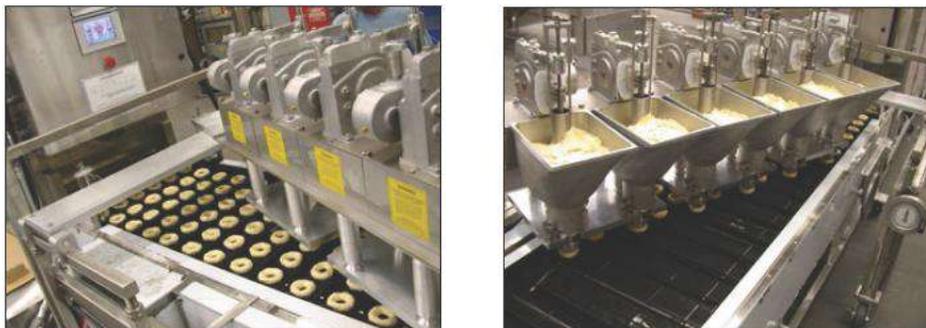


Imagen (7). Extrusor de Donas / Bagels



Imagen (8). Máquina de Glaseado

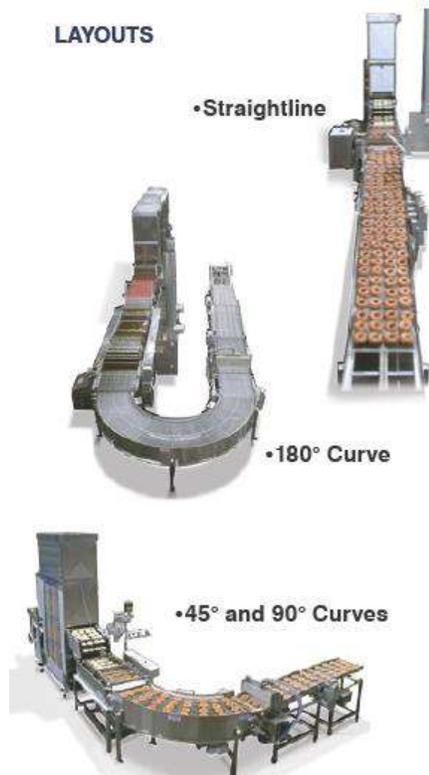


Imagen (9). Layouts



Imagen (10). Dispensador de Helado Cremoso



Imagen (11). Máquina de Café Rancilio Modelo Classe 9S3Group



Imagen (12). Horno Rotativo



Imagen (13). Caja Registradora



Imagen (14). Lavavajillas