



fondatti

¡El Arte hecho Postre!

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO
CENTRO UNIVERSITARIO UAEM TENANCINGO

MODELO DE NEGOCIOS CANVAS
DE LA PASTELERÍA FONDATTI EN METEPEC, 2017.

TESINA

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIADA
EN GASTRONOMÍA

PRESENTA:
KARLA GARDUÑO ARGUELLES

DIRECTOR DE TESINA:
M. en A. de N. ELIZABETH GETSEMANÍ CRUZ JOUHÁYERK

ASESOR DE TESINA:
Lic. en C. RICARDO REYES GONZALEZ

TENANCINGO, MÉXICO.
Octubre 2017



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO
CENTRO UNIVERSITARIO UAEM TENANCINGO

MODELO DE NEGOCIOS CANVAS
DE LA PASTELERÍA FONDATTI EN METEPEC, 2017.

TESINA

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIADA
EN GASTRONOMÍA

PRESENTA:

KARLA GARDUÑO ARGUELLES

DIRECTOR DE TESINA:

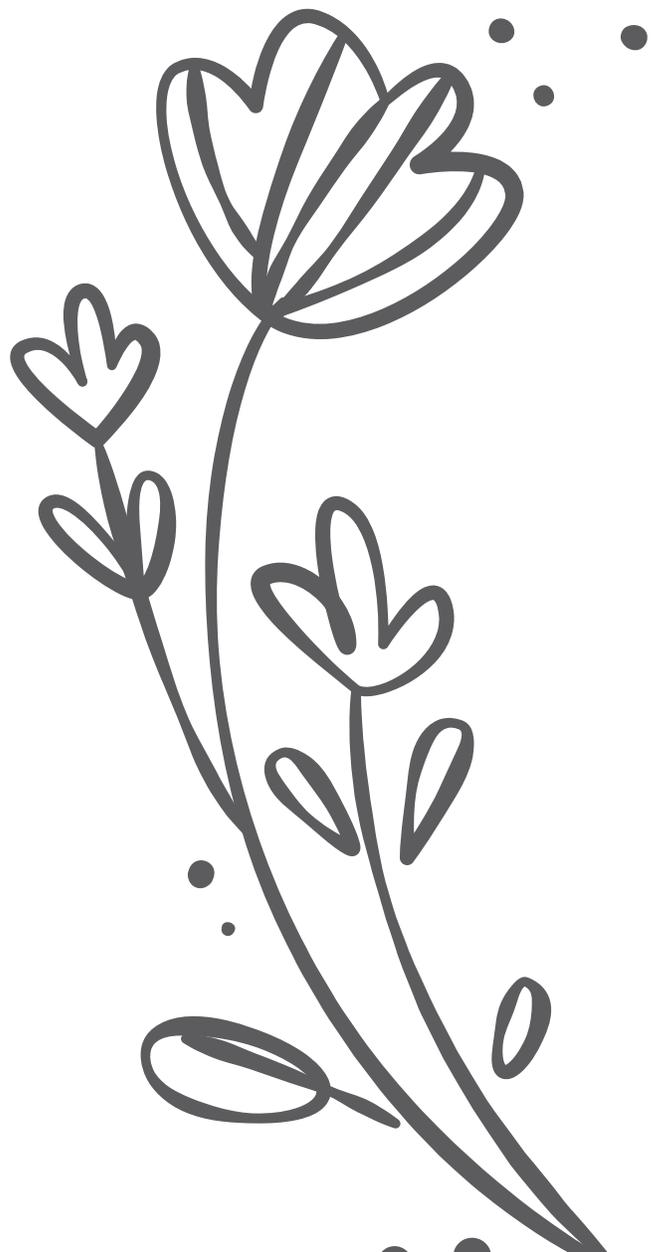
M. en A. de N. ELIZABETH GETSEMANÍ CRUZ JOUHÁYERK

ASESOR DE TESINA:

Lic. en C: RICARDO REYES GONZALEZ

TENANCINGO, MÉXICO.
Octubre 2017





DEDICATORIAS Y AGRADECIMIENTOS

"La constancia y la perseverancia, son dos actitudes que marcan la diferencia entre lograr el éxito y no hacerlo; luchar, caer y levantarse son parte del proceso y solo los fuertes de corazón y espíritu pueden lograrlo."
KARLA GARDUÑO

Agradezco a **Dios**, un ser supremo lleno de amor, por poner en mi camino los elementos necesarios, para llegar hasta este momento.

A mi papá **Enrique Garduño** y a mi mamá **Ocelia Martínez**, por todo su esfuerzo, dedicación y apoyo incondicional, por heredarme las armas que me permitirán enfrentarme a la vida.

A **Alejandra Garduño**, mi hermana, por ser una muestra de fortaleza y éxito, por sus consejos y su apoyo durante este proceso, por creer en mí y en este proyecto.

A la persona que ha logrado enamorar mi corazón y mi alma **Daniel Romero**, por permanecer siempre a mi lado incondicionalmente, por involucrarse tanto en este proyecto y alentarme a seguir adelante.

A **Azucena Sánchez**, por ser un gran apoyo y pilar en mi vida, por su interés y entrega en este modelo de negocio, por ser muestra y guía de valentía y perseverancia.

A **Nuria y Gerardo**, por todos sus consejos, su apoyo incondicional y todo el cariño que he recibido.

Agradezco a la **Chef Ana Ruiz** y a su asistente **Karina Osiris**, quienes me mostraron la grandeza del fondant y me enseñaron cada una de las técnicas para obtener resultados elegantes y casi perfectos.

A mi directora de tesina, **Elizabeth Getsemaní Cruz Jouháyerk**, por todo el tiempo dedicado a esta tesina, por sus sabios consejos y por poner en mis manos los libros indicados para conducir este proyecto.

Agradezco infinitamente a mis mejores amigas **Xilonene y Lilibeth**, por confiar en mí y en el proyecto, por permanecer a mi lado y brindarme su apoyo incondicional.

A mí gran amiga y colega **Celeste**, por formar parte de mi trayectoria terrenal, por su compañía, su interés en este proyecto y su apoyo incondicional.

Agradezco a la vida por darme una familia maravillosa, incondicional y sincera, extendiendo mi agradecimiento a todos, por estar siempre ahí, por apoyarme y brindarme su mano para seguir adelante.

Agradezco a todas las personas que se han ido sumando a mi vida, que me han dado sabios consejos y que me han brindado su apoyo sin esperar recibir nada a cambio.

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO 1

MARCO METODOLÓGICO

1.1	Planteamiento del problema	15
1.1.1	Justificación	16
1.1.2	Objetivo general	18
1.1.3	Preguntas de investigación	20
1.2	Tipo de investigación	21
1.3	Población y muestra	22
1.4	Recolección de datos primarios	23
1.5	Instrumentos de medición	24
1.6	Análisis de datos	25

CAPÍTULO 2

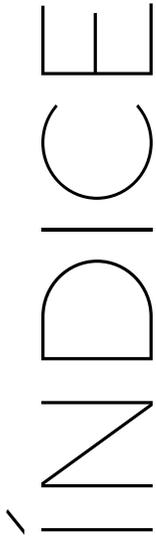
MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

2.1	Aspectos generales de la gastronomía	29
2.2	Pastelería	30
2.2.1.	Productos de pastelería	31
2.2.2.	Evolución de la pastelería	34
2.2.3.	Tipos de pasteles	36
2.2.4.	Generalidades de los pasteles de fondant	37
2.3.	Empresas Gastronómicas	39
2.4.	Plan de negocios	41
2.5.	Modelo de Negocio	43
2.5.1.	Modelo de Negocio CANVAS	45
2.5.1.1.	Segmento de mercado	48
2.5.1.2.	Propuesta de valor	49
2.5.1.3.	Canales de distribución	50
2.5.1.4.	Relaciones con los clientes	50
2.5.1.5.	Fuentes de ingreso	51
2.5.1.6.	Recursos clave	51
2.5.1.7.	Actividades clave	52
2.5.1.8.	Asociaciones clave	52
2.5.1.9.	Estructura de costo	53

CAPÍTULO 3

CONSIDERACIONES GENERALES DE METEPEC

3.1	Historia de Metepec	57
3.2	Ubicación geográfica y demográfica	58
3.3	División territorial	60
3.4	Pastelerías en Metepec	61
3.5	Impacto económico del municipio	62



CAPÍTULO 4	67
MODELO DE NEGOCIOS CANVAS DE LA PASTELERÍA	
4.1 Modelo CANVAS de la pastelería Fondatti	68
4.2 Segmento de mercado	69
4.3 Propuesta de valor	69
4.4 Canales de comunicación y distribución	77
4.5 Relación con los clientes	79
4.6 Fuentes de ingreso	79
4.7 Recursos clave	80
4.8 Actividades clave	80
4.8 Asociaciones clave	81
4.9 Estructura de costos	81
4.10 Evaluación del modelo de negocio	95
CONCLUSIONES	108
ANEXOS	112
FUENTES DE CONSULTA	148

INTRODUCCIÓN

En la presente tesina se desarrolla el modelo de negocio CANVAS para la pastelería "Fondatti" en Metepec; este modelo de negocio consta de nueve módulos que ayudan a conocer dónde se encuentra la empresa, y a partir de ahí encaminarla a un objetivo tomando en cuenta las cuatro áreas de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica.

La importancia de desarrollar este modelo de negocios es la creación de autoempleo y empleo de terceros, porque los Licenciados en Gastronomía son profesionales aptos para ocupar puestos gerenciales de su ramo y cuentan con las herramientas necesarias para emprender y operar un negocio relacionado con alimentos y bebidas con la finalidad de contribuir al desarrollo socioeconómico de la población en la que se encuentran inmersos, a través de las micro, pequeñas y medianas empresas.

El campo laboral actual no es tan amigable para los recién egresados de la Licenciatura en Gastronomía, debido a la poca confianza, por la falta de experiencia y el desconocimiento para buscar ofertas de trabajo favorables, lo que se ve reflejado en un nivel de ingresos poco satisfactorio, es por ello que ser emprendedor es de suma importancia para tener otras fuentes de ingresos.

Se opta por desarrollar un modelo de negocios CANVAS porque es flexible y cuenta con una ventaja muy importante llamada feedback (retroalimentación), que nos permite saber si el rumbo de la empresa es el adecuado o no y con base a ello tomar decisiones.

Esta investigación se desarrolló en cuatro capítulos. En el capítulo I, se expone el marco metodológico donde se analiza y desarrolla el planteamiento del problema, y se plantean el objetivo general y los objetivos específicos, dando pauta a la elaboración de las preguntas de investigación. El tipo de investigación que se llevó a cabo es mixta ya que se abordan aspectos cualitativos y cuantitativos. El diseño de investigación es no experimental, al no presentarse una manipulación deliberada de las variables y solo hacer uso de la observación de los fenómenos en su ambiente natural; del mismo modo es transaccional- descriptiva porque la recolección de datos se hizo en un único momento. Se recurre a la recolección de datos primarios a partir de una entrevista semi-estructurada, generada con base a un mapa de empatía. Se presentan los resultados y se hacen las observaciones pertinentes.

En el capítulo II, se presenta el marco teórico conceptual, basado en temas como generalidades de la gastronomía y las tendencias gastronómicas que se encuentran en auge en México; se conceptualiza el término pastelería, la evolución de este tipo de empresa gastronómica, los tipos de pasteles y las generalidades del fondant, como técnica de decoración principal a emplear. En

este mismo capítulo encontramos la clasificación de las empresas gastronómicas, la definición y diferencias entre un plan de negocio y un modelo de negocio, así como la conceptualización del modelo de negocio CANVAS.

El capítulo III, está constituido con base a las generalidades del pueblo mágico de Metepec, donde se implementará este modelo de negocios. En este apartado se encuentra la historia del lugar, su ubicación geográfica y demográfica, la división territorial, el análisis de las pastelerías y el impacto económico del municipio de éstas en el municipio.

En el capítulo IV, se presenta la propuesta del modelo de negocio CANVAS de la pastelería "Fondatti" en Metepec; donde se desarrollan los nueve módulos del lienzo de este modelo: segmento de mercado, propuesta de valor, canales de distribución, relación con los clientes, fuentes de ingreso, recursos clave, actividades clave, asociaciones clave y la estructura de costos, durante este apartado también se desarrolla la evaluación del modelo.

Finalmente se exponen las conclusiones del trabajo de investigación.



The background of the entire page is a repeating pattern of light pink flowers and leaves on a white background. The flowers are stylized with multiple layers of petals, and the leaves are simple, pointed shapes. The pattern is dense and covers the entire area.

CAPÍTULO 1

MARCO METODOLÓGICO

1.1 Planteamiento del problema

Las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPYMES) son actualmente el mejor distribuidor de ingresos entre la población, basado en la Encuesta Nacional Sobre Productividad y Competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas (ENAPROCE), el 97.6% son microempresas y concentran el 75.4% del personal ocupado total, contribuyendo de tal forma con el 23% del PIB del país.

La vida permanece en constante cambio y evolución, por ello es que la gente cada vez exige algo más, algo nuevo, algo que trascienda y que les haga sentir que su dinero es bien invertido o bien gastado a cambio de un producto y/o servicio que para ellos vale la pena. Es por ello que surge la idea de crear una microempresa cuya especialidad es el fondant aplicado a la pastelería y repostería, dicha microempresa llevará por nombre "Fondatti" cuyo objetivo es ser un medio de expresión de emociones a través de un postre o un pastel, en donde las ideas las pone el cliente y nosotros lo hacemos ARTE.

Según datos del periódico "El universal", Metepec es un pueblo mágico con zonas residenciales exclusivas del Estado de México, en los últimos años se ha convertido en un pilar de economía muy importante y es uno de los municipios más ricos del país, su calidad de vida es buena y podemos deducir que la mayoría de las personas que lo habitan satisfacen sus necesidades básicas. Lo cual es favorecedor para "Fondatti", porque es una microempresa que de acuerdo a la pirámide de Maslow cubre necesidades de afiliación y reconocimiento, dichas necesidades son alcanzadas una vez que se hayan satisfecho las básicas.

Por otro lado, el sector de servicios es el sostén de este municipio, y "Fondatti" es una microempresa que pertenece a este sector, convirtiéndose en un punto a favor. De la misma forma la competencia directa que existe, realmente no es excesiva al encontrarse tres empresas, cuya especialidad es similar al trabajar con fondant, el cual tiene muchos años de existencia en la industria pastelera, pero en los últimos años ha llegado a México con gran auge, lo que ha impulsado el desarrollo de la pastelería mexicana y el interés de las pastelerías por tomar esta técnica de decoración que no se encuentra estática y siempre hay mejoras que la mantienen a la vanguardia. Todo en conjunto es una oportunidad para "Fondatti", pues existen muchas ventajas

para poder abrir y posicionar a la microempresa como una excelente opción de pasteles de fondant, elegantes, únicos y vanguardistas, sin dejar de lado el sabor, la calidad y la experiencia. La competencia puede ser nuestra aliada como distribuidora de figuras modeladas para pasteles, a la vez podrían ser otra fuente de ingresos ya que dos de ellas imparten cursos de repostería, a las que se les ofrecerían cursos de decoración vanguardista sin necesidad de crear un espacio propio a corto plazo para el mismo fin.

La actualidad exige desarrollar un modelo de negocios flexible y dinámico, de ahí surge la idea de crear un modelo CANVAS cuyas características es ser innovador por medio de la tecnología y crear una estructura de valor para generar experiencias. Este modelo permite afrontar los cambios constantes del entorno y sumergirse en un mercado nuevo, con poca o nula competencia, que tenga como motor principal un punto diferenciador al que se le conoce como propuesta de valor. La importancia de este modelo radica en no requerir gran capital de inicio para hacer funcionar la empresa y a la vez ir diseñando su estructura.

La peculiaridad del modelo de negocio CANVAS diseñado por el doctor Alexander Osterwalder en 2004, es partir de las cuatro áreas principales que constituyen las cuestiones fundamentales de una compañía, convirtiéndose en pilares del modelo empresarial y son: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica.

1.1.1 Justificación

Los recién egresados de la Licenciatura en Gastronomía, se enfrentan a un campo laboral no tan amigable debido a la poca confianza, por la falta de experiencia, aunado a ello las ofertas de trabajo a las cuales pueden acceder son ayudantes generales de cocina, lava losa, meseros, etc. lo que se ve reflejado en un nivel de ingresos poco satisfactorio.

Los Licenciados en Gastronomía, son profesionales aptos para ocupar puestos gerenciales de su ramo, pero a la vez, cuentan con las herramientas para emprender y operar un negocio relacionado con alimentos y bebidas, la importancia y el beneficio de que un Licenciado en Gastronomía emprenda un proyecto de negocios, se debe a que cuenta con los conocimientos operativos y administrativos dentro del ramo gastronómico, además de contribuir al desarrollo socioeconómico de la población en la que se encuentra inmerso, a través de las micro, pequeñas y medianas empresas.

A partir de 1995 las PyMES, comenzaron una nueva etapa de disponibilidad financiera y estabilidad económica interna (Juan R. Borbón, 2012). Como indica el boletín de prensa número 285/16, elaborado conjuntamente por el INEGI, el INADEM y BANCOMEXT 2016, del total de empresas consideradas en la Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las micro, pequeñas y medianas Empresas (ENAPROCE), el 97.6% son microempresas y concentran el 75.4% del personal ocupado total cuyas características son: tener menos de 10 trabajadores, no sobrepasar 500 salarios mínimos mensuales de activos, la inversión de capital es pequeña, este tipo de empresas generalmente son administradas por sus propios dueños y en algunos casos los trabajadores forman parte del núcleo familiar. Le siguen las empresas pequeñas, que son un 2% y tienen el 13.5% del personal ocupado, cuentan con menos de 250 empleados. Las medianas empresas representan el 0.4% de las unidades económicas y tienen poco más del 11% de los ocupados, laboran para ella entre 250 y 1 000 trabajadores, todas ellas contribuyendo con el 23% del PIB. Con eso podemos decir que las MiPYMES son el mejor distribuidor de ingresos entre la población y entre las regiones, además de ser indispensables para que las grandes empresas existan, pues en muchas ocasiones son distribuidores de sus productos, este es un factor central para el desarrollo social y la movilidad económica de las personas. Las MiPYMES son un eslabón fundamental para el desarrollo nacional.

Existen diferentes opciones para crear una empresa. El modelo de negocio es una de ellas, cuya dinámica es crear y poner en marcha una empresa sin un gran capital de inicio y a la par ir formulando el modelo de negocio. La ventaja de esto es el feedback (retroalimentación) que se obtiene por la constante interacción real entre la empresa y los clientes; eso nos permite ir modificando el modelo de negocio conforme al desarrollo de la empresa. En otras palabras, la empresa está operando y a la vez está planeando en un ambiente realista. Todo esto es un factor de consolidación que nos permite saber si el rumbo que está tomando la empresa es el adecuado para seguir operando, o si por el contrario la empresa no está obteniendo lo deseado y como dice Eric Ries en su libro Método Lean Start up eso exige un pivote (cambio importante, en donde se empieza todo el proceso otra vez, estableciendo un nuevo punto de partida y se prepara el motor desde ahí) para resurgir y evitar gastos innecesarios e invertirlos de forma eficiente (Ries, 2012).

La apertura de la pastelería "Fondatti" en Metepec como micro empresa, cubre necesidades del tercer y cuarto nivel de la pirámide de Maslow¹ que son necesidades de afiliación para sentirse parte del círculo de amigos y sentir afecto; y la necesidad de reconocimiento para sentirse valioso y confiado, para elevar la autoestima. Otro beneficio, es la creación de autoempleo y empleo para otras personas que trabajen directa o indirectamente en la empresa como los colaboradores y proveedores locales.

¹Teoría psicológica sobre la motivación humana, diseñada en 1943 por Abraham Maslow en donde formuló una jerarquía de necesidades humanas que organiza de manera piramidal, colocando las primordiales en la base de la pirámide y las fundamentales en lo alto de la pirámide. A medida que las necesidades son logradas, van surgiendo otras de un nivel superior (Elena, 2017).

1.1.2 Objetivo general

Desarrollar el modelo de negocio CANVAS para la creación de la pastelería Fondatti en Metepec.

Objetivos específicos

- Definir el mercado meta de la pastelería “Fondatti” en Metepec, mediante una investigación de mercado, para conocer y satisfacer las necesidades específicas de éste.
- Identificar la ventaja competitiva de la pastelería “Fondatti” en Metepec, para agregar valor a la empresa y obtener la preferencia del mercado meta.
- Determinar los socios clave de la pastelería “Fondatti” en Metepec, mediante un directorio de proveedores que permita adquirir las mejores materias primas y optimizar recursos.
- Determinar la relación entre los clientes y la empresa, a través de la selección del canal o canales de comunicación, para llegar de forma correcta a los clientes.
- Determinar los costos y las fuentes de ingreso de la pastelería, a través de una estructura de costes y un flujo de ingresos para conocer la factibilidad de la empresa.

1.1.3 Preguntas de investigación

¿Cómo desarrollar el modelo de negocio CANVAS para una pastelería en Metepec?

- ¿Cómo definir el mercado meta de una pastelería en Metepec?
- ¿Cómo identificar la ventaja competitiva de una pastelería en Metepec?
- ¿Cómo determinar los socios clave de una pastelería en Metepec?
- ¿Cómo determinar la relación entre los clientes y la empresa?
- ¿Cómo determinar los costes y las fuentes de ingreso de la empresa?

1.2 Tipo de investigación

Las investigaciones son generadas a partir de ideas, independientemente de los paradigmas en el que se encuentren fundamentados, a esto se les llama ideas de investigación, que son el primer acercamiento a la realidad que se investigará (HERNÁNDEZ, 2010).

Al hacer uso de la investigación y tomando como referente a Hernández, Sampieri Et al, en el libro “Metodología de la investigación”, podemos decir que la investigación, se puede abordar desde tres enfoques diferentes: cualitativo, cuantitativo y mixto. El enfoque cuantitativo es un proceso deductivo que va de lo general a lo particular, usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico para establecer patrones de comportamiento y probar teorías. Nos otorga control sobre los fenómenos. Es un proceso secuencial y cada etapa precede a la siguiente. Es más propio para las ciencias exactas o naturales.

Por otra parte, el enfoque cualitativo se lleva a cabo a través de un proceso inductivo, que va de lo particular a lo general, esto consiste en explorar y describir, posteriormente se generan perspectivas teóricas. Utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación. La acción indagatoria se mueve de manera dinámica en ambos sentidos entre los hechos y su interpretación. Se han utilizado más en disciplinas humanísticas.

Ningún tipo de enfoque es mejor que otro, cada uno constituye una aproximación diferente al estudio de un determinado fenómeno. En el presente trabajo de investigación se hará uso de un enfoque mixto, ya que ciertos datos deben ser analizados desde la perspectiva cuantitativa, que se fundamenta en la realidad objetiva y consiste en conocer datos reales como la medición numérica y el análisis estadístico, con los que podemos realizar interpretaciones y toma de decisiones. Así mismo, se tendrán que analizar datos desde la perspectiva cualitativa que se encuentra fundamentada en la realidad subjetiva al remitir el punto de vista personal sobre cualidades de cada uno de los individuos del mercado meta como: su comportamiento, gustos, preferencias, etc.

El diseño de investigación ha utilizar es de tipo no experimental al no presentarse una manipulación deliberada de las variables y solo hacer uso

de la observación de los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos, del mismo modo es transaccional- descriptiva porque la recolección de datos se hará en un único momento, su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Todo ello con la finalidad de responder las preguntas de investigación y cumplir los objetivos anteriormente mencionados.

1.3 Población y muestra

Se define como población al conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones y de ahí se obtiene una muestra: subgrupo de la población que se utiliza para economizar tiempos y recursos (HERNÁNDEZ, 2010).

Para poder obtener una muestra, lo primero que se tiene que definir es la unidad de análisis, que se centra en qué o quiénes son los participantes del estudio, esto permite generalizar resultados y establecer parámetros. En esta investigación la unidad de análisis son mujeres de entre 23 y 40 años de edad, con nivel adquisitivo medio-alto, alto. Que radiquen en Metepec, Estado de México.

Las muestras pueden estar determinadas de forma probabilística y no probabilística, de acuerdo al planteamiento del problema, el diseño de investigación y el alcance de su contribución. En este trabajo haremos uso de la muestra no probabilística o dirigida que será determinada en base al mapa de empatía², que es un perfilador de clientes que amplía la información demográfica en función al conocimiento profundo de los mismos como: su entorno, comportamientos, inquietudes, aspiraciones, entre otros. Conocer su perfil es una orientación para el diseño de la propuesta de valor, los canales de contacto, la relación más adecuada con los clientes, así como entender mejor por qué está dispuesto a pagar el cliente, todo lo anterior fortalece aún más el modelo de negocio (Pigneur, 2011).

²Herramienta desarrollada por la empresa de pensamiento visual XPLANE.



La importancia de elaborar el mapa de empatía es crear un perfil del cliente que permita responder de forma más acertada a preguntas como las siguientes: 1. ¿La propuesta de valor soluciona algún problema real del cliente?, 2. ¿El cliente está realmente dispuesto a pagar por esto?, 3. ¿Cómo prefiere que se establezca la comunicación?

1.4 Recolección de datos primarios

Para la recolección de datos primarios (se recurrió al tipo de muestra anteriormente expuesta) con el uso del mapa de empatía. Primero se identificó el segmento de mercado al que se dirigirá el modelo de negocio, se eligieron diez candidatos prometedores de total de la población, para el primer ejercicio de creación de perfil al que se le asignó un nombre y una serie de características demográficas como; ingresos, estado civil, etc., posteriormente se respondieron las seis preguntas que muestran en la imagen No.1, a partir de una entrevista semi-estructurada que se realizó a la muestra.

Al realizar la entrevista tuvimos un primer contacto de comunicación formal y directa con el segmento de mercado, que nos permitió obtener información útil para la toma de decisiones en torno al perfil del cliente y sus necesidades, la propuesta de valor y la competencia. Estas entrevistas se realizaron del viernes 28 de abril al jueves 4 de mayo, en un horario de 12pm a 3pm, en Galerías Metepec.



Imagen 1: Mapa de empatía
Fuente: Generación de modelos de negocio, Osterwalder e Yves Pigneur.

Tabla No. 1:
Mapa de empatía
Fuente:
De elaboración propia, basada en artículos de repostería

RUBRO	# PREGUNTA	PREGUNTA
¿Qué piensa y siente el cliente?	1	¿Quién es, a qué se dedica y qué hace en su tiempo libre? (preguntar si es de Metepec)
	2.B	Compra sus pasteles en el mismo lugar ¿Por qué?
	3.A	¿Te gustaría conocer los productos elaborados en Fondatti?, ¿Los comprarías? ¿Por qué?
¿Qué oye el cliente?	2.A	¿Conoce empresas que se dedican a esto?
	2.A.I	¿Cómo se ha enterado de estos lugares?
	2.A.II	¿Cómo prefiere saber acerca de estos lugares?
	2.A.IV	¿Qué pensarían tus amigos si compras un pastel así para algún evento o reunión?
¿Qué ve el cliente?	2.A.V	¿En sus círculos de amigos acostumbran a adquirir este tipo de productos?
	2.A	¿Conoce empresas que se dedican a esto?
	2.A.I	¿Cómo se ha enterado de estos lugares?
¿Qué dice y hace el cliente?	2.A.II	¿Cómo prefiere saber acerca de estos lugares?
	2	¿Ha comprado pasteles de fondant, de ser así con qué problemas se ha enfrentado cuando los compra?
	2.B	Compra sus pasteles en el mismo lugar ¿Por qué?
¿Cuáles son sus miedos, frustraciones u obstáculos?	3.A	¿Te gustaría conocer los productos elaborados en Fondatti?, ¿Los comprarías? ¿Por qué?
	2	¿Ha comprado pasteles de fondant, de ser así con qué problemas se ha enfrentado cuando los compra?
¿Cuáles son sus deseos o necesidades?	3.B	¿Cuál sería tu mayor miedo u obstáculo al adquirir un pastel de fondant?
	2.A.III	¿Los productos que ofrecen cubren sus deseos y necesidades?
	2.B	Compra sus pasteles en el mismo lugar ¿Por qué?

1.5 Instrumentos de medición

Utilizando como referencia el libro “Metodología de la investigación” de Hernández Sampieri Et. Al, podemos definir que un instrumento de medición es una herramienta que vincula los conceptos abstractos con indicadores empíricos a través de un plan organizado que nos permite clasificar y con frecuencia cuantificar los datos tomando en cuenta dos consideraciones: la primera desde el punto de vista empírico cuyo centro de atención es la respuesta observable y, la segunda desde un punto de vista teórico en donde el concepto es no observable y se representa por medio de la respuesta. Cuya función en general es establecer una correspondencia con el mundo real (empírico) y el mundo conceptual (teórico).

Los tipos de instrumentos de medición son: cuestionarios, entrevista, análisis de contenido, observación, por mencionar algunos. Un buen instrumento de medición debe representar las variables de la investigación, cuyos requisitos son: confiabilidad -obtener resultados consistentes y coherentes-, validez -grado en que un instrumento mide la variable que se pretende medir- y

objetividad -grado de permeabilidad del instrumento con las tendencias del investigador que lo administra- (HERNÁNDEZ, 2010). La entrevista no es una ciencia exacta y para medirla se requiere una formulación adecuada de preguntas, que arrojan medidas cuantitativas, válidas y fiables, en otras palabras, medidas de calidad (Rodríguez, 2017).

El instrumento que se utilizó para esta investigación fue un guion de entrevista semi-estructurada (Ver anexo 1), que se elaboró con preguntas guía y mediante este proceso se obtuvo información estructurada sobre una muestra de personas para describir a la población a la que se pertenece (Córdoba, 2002).

1.6 Análisis de datos

Para el análisis de los datos se realizó el siguiente proceso: una vez obtenidos los datos mediante la aplicación de la entrevista semi-estructurada, se colocó la información de cada una, en un mapa de empatía, posteriormente se rescataron los puntos clave de cada mapa de empatía para concentrar todos los datos obtenidos en un solo mapa y así hacer la descripción del perfil psicográfico del nicho de mercado



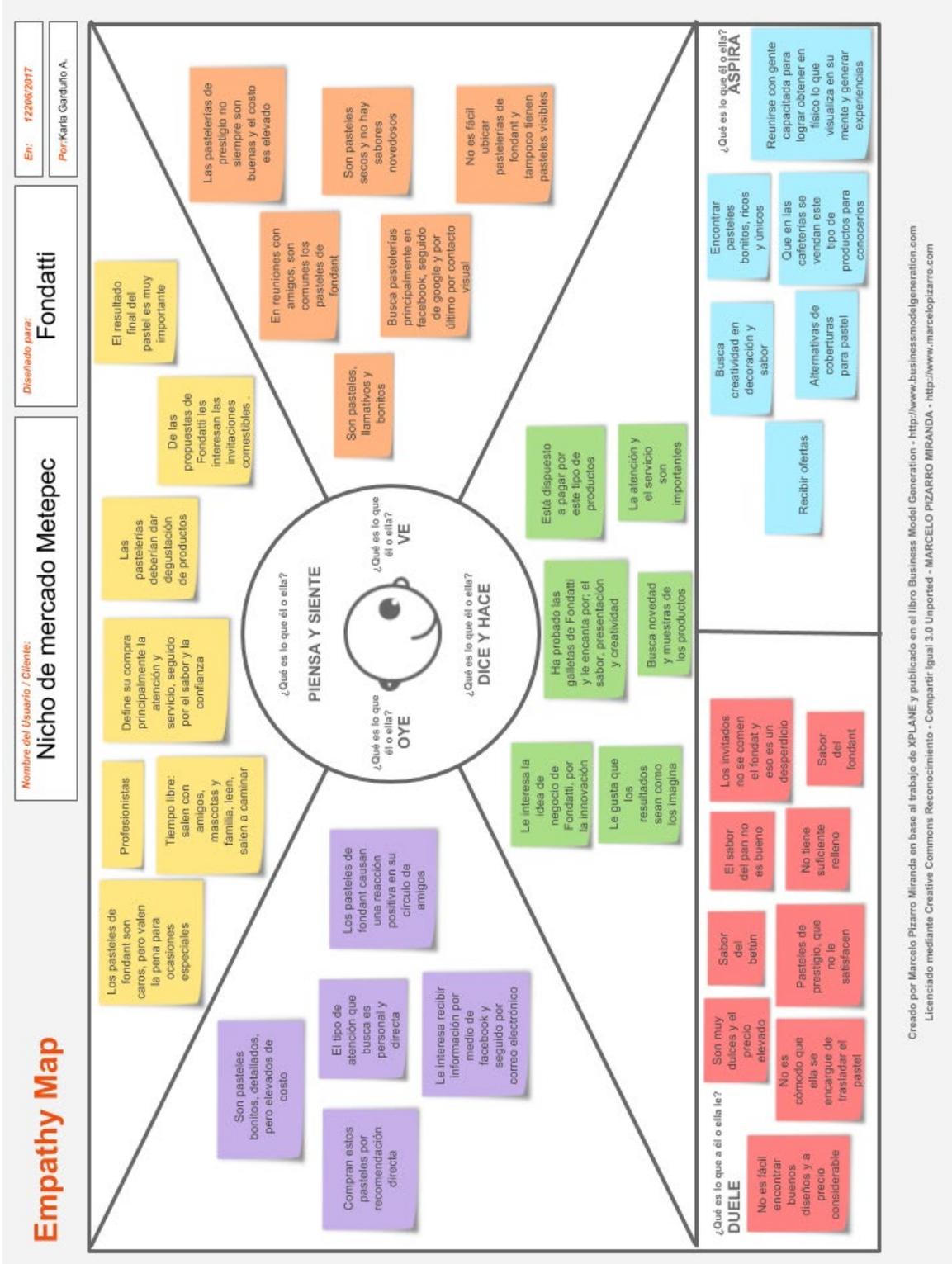
Diagrama:

Análisis de datos

Fuente:

De elaboración propia, basada en el libro Metodología de la investigación.

Mapa de empatía



Mapa de empatía

Fuente: De elaboración propia, basada en el libro Generación de modelos de negocio



Con ayuda del mapa de empatía, se determinó que el perfil psicográfico del nicho de mercado son mujeres profesionistas de entre 23 y 40 años, en su tiempo libre le gusta salir y convivir con amigos y familia, compran pasteles de fondant para ocasiones especiales y su compra está definida por el sabor, así como la atención y el servicio recibido. A su círculo social le gusta este tipo de pasteles porque son bonitos y detallados; realizar una compra debe ser por recomendación directa o porque ya conocen el producto, ya que muchas veces este tipo de pastelerías no da degustación de sus productos y eso no les da seguridad, además no es fácil para ellas ubicar este tipo de pastelerías porque no exhiben sus pasteles y ese representa un obstáculo para ellas. Este tipo de mercado busca constantemente productos novedosos y ricos por los que están dispuestas a pagar. Le temen a que el prestigio de la pastelería no coincida con el producto final y el precio sea muy elevado. Les interesa la atención personalizada y con expertos para obtener productos tal y como lo imaginan.



The background of the entire page is a repeating pattern of pink floral motifs. The pattern consists of stylized flowers with multiple petals, interspersed with leaves and delicate, swirling vines. The color is a soft, light pink, and the overall aesthetic is elegant and decorative.

CAPÍTULO 2

MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

2.1 Aspectos generales de la gastronomía

Tratar de comprender a la Gastronomía ha ampliado los estudios que abordan a la alimentación y al fenómeno alimentario desde diversas formas. La presente investigación se encuentra sustentada desde el punto de vista etimológico, axiológico, como arte y disciplina.

La definición etimológica de gastronomía viene del griego *gaster*: estómago y *nomos*: norma o regla (Academia Catalana de Gastronomía y Nutrición, 2010), significa: "En el mundo de los amantes de la buena mesa, el arte del buen comer".

La axiología, -del griego *axia* (valor) y *logos* (discurso de razón de las cosas)- describe a la gastronomía como corpus normativo y valorativo que teje una red de valores sobre lo bueno, malo, delicioso, repugnante, sabroso o insípido; las buenas, malas, distinguidas, vulgares, formales e informarles, maneras de comer (Camiruaga, 2015).

Desde el punto de vista del arte, se ve a la gastronomía como una forma de expresión que involucra a un sujeto creador, un objeto artístico y al público receptor tal como ocurre con una obra artística, aquí se argumenta que no se come únicamente para saciar el hambre, sino para degustar y vivir una experiencia, a través de los 5 sentidos (Hernández Heredia, 2016).

Se define a la gastronomía como disciplina, al considerarse una materia autónoma y autosuficiente que integra un cuerpo de conocimientos y está dotada de fundamentos propios. Su objeto de estudio es la relación del hombre con los alimentos (Hernández Heredia, 2016).

Con esto podemos decir que la Gastronomía es una disciplina que estudia la relación entre el hombre y la alimentación en el contexto espacio-tiempo, donde cobra rumbo y significado. Es una forma de expresión a través de los sentidos donde resalta la creatividad e innovación del chef.

Es así como surgen y se desarrollan las tendencias gastronómicas, que son un cambio o evolución con gustos individuales, se conjuntan para hacer preferencias colectivas y de esta transformación continua depende la supervivencia de los establecimientos de alimentos y bebidas.

Las tendencias que se encuentran en mayor auge en México son: cocina de vanguardia, que consiste en aplicar técnicas y tecnología a la elaboración de los alimentos para ofrecer al comensal una experiencia diferente y que involucra los 5 sentidos (Molina, 2014); cocina de autor en la que el chef demuestra su creatividad e innovación como forma personal de expresión (Toledano, 2015); cocina fusión, cuyo estilo culinario es incorporar, mezclar o fusionar ingredientes o métodos culinarios de dos o más estilos regionales o étnicos diferentes (Black, 2013) y cocina local que recurre a productos de la región.

2.2 Pastelería

En este mundo del azúcar nos hemos encontrado con negocios o empresas que son pastelerías, panaderías, confiterías, reposterías, etc. y cómo determinar si todas ellas se refieren a lo mismo o cada una tiene un sentido diferente. Es por ello que se han recopilado tres definiciones de autores diferentes para obtener una conclusión sobre esto:

Según Tomás Mayordomo, Asier Mazorriaga y Raquel Domenich, autores del libro: "Aprovisionamiento interno en pastelería UF0817", describen como pastelería, repostería o confitería al comercio donde se elaboran y venden pasteles y otros alimentos dulces como bollería, pastas o galletas.

Angélica Jiménez y Kristel Pérez, en su trabajo de tesis para obtener título de químico en alimentos, definen que se le considera como productos de confitería a todos aquellos que se han elaborado con azúcar como ingrediente principal, junto a una serie de productos alimenticios como: harina, huevo, chocolate, grasa, jugos de fruta, etc.

Byron Torres, en su trabajo de tesis para obtener título de Lic. en Gastronomía, dice que la pastelería y la repostería tienen un eje en común que son los postres: preparaciones elaboradas a base de azúcar y otros ingredientes. Con ello podemos definir que la pastelería, la repostería y la confitería son establecimientos que se dedican a la producción y/o venta de productos elaborados a base de azúcar, mejor conocidos como postres.

El postre es el último plato de una comida. Este término genérico engloba el queso, preparaciones dulces (postres emplatados, elaboraciones de pastelería y helados) y las frutas crudas. Como todo, este término ha

evolucionado a través del tiempo, empezando en la edad antigua como frutos secos, productos lácteos y miel. Posteriormente en el siglo XVII pasaron a ser composiciones elaboradas y adornadas con flores y a partir de ahí surgió la evolución gracias a la diversidad de pastas de base como la hojaldre, genovesa, merengue y pasta choux (LAROUSSE cocina , s.f.).

Este giro gastronómico ha cobrado gran importancia en la actualidad y la variedad de productos ofrecidos se ha extendido, es así que se ha hecho una clasificación dependiendo su especialidad y forma de producción. Basado en el libro "Aprovisionamiento interno en pastelería UF0817" la clasificación es la siguiente:

Pastelería tradicional

Se elabora de forma artesanal, en cantidades modestas, siguiendo por lo regular recetas tradicionales, pero a veces llega a incluirse la innovación con el criterio del maestro pastelero y pensada para ser distribuida de forma minorista. Sus características son:

Mecanización: hace uso de maquinaria como batidoras, fermentadoras, amasadoras, etc. La diferencia con la pastelería industrial es que el proceso de fabricación no está automatizado y la mano humana juega un papel fundamental en la calidad del producto final.

Durabilidad: los productos están pensados para venderse en poco tiempo.

Cantidad: se elaboran los productos que se tienen pensados vender en las 24-48 horas posteriores a la producción.

Calidad: son productos que generalmente fidelizan a los clientes por su alta calidad y no por el precio.

Distribución: se realiza en el propio punto de venta, en la misma localidad o municipios vecinos.

Productos: se adaptan a los gustos y tradiciones propias de los clientes de la zona de elaboración.

Precio: es superior al de los producidos en una pastelería industrial.

Podemos mencionar como ventajas de este tipo de pastelería que al ser una producción individual, la calidad y la innovación juegan un papel sumamente importante que permite que sus productos destaquen sobre otros, pero su alto costo y el tiempo de elaboración se convierten en una desventaja.

Pastelería Industrial

Su producción es en grandes cantidades y está pensada para distribuirse en forma mayorista a lo largo de un cierto período de tiempo. Sus características son:

Mecanización: está completamente mecanizada y los procesos de producción son 100% automatizados.

Durabilidad: los productos están pensados para venderse en un período largo por lo que es necesario incorporar aditivos alimentarios como conservadores, emulgentes o estabilizantes.

Cantidad: se elaboran grandes cantidades de producto a diario.

Calidad: se le da prioridad a la estandarización de las elaboraciones y no a la calidad de las mismas.

Distribución: completamente mayorista en ámbito local, nacional e internacional.

Productos: se elaboran productos que tiene una aceptación general por los clientes.

Precio: más económica que la tradicional, por las grandes cantidades de producción y la calidad de la materia prima.

Al hablar de este tipo de pastelería encontramos que su mayor ventaja es el bajo costo y su rápida producción, consecuencia de la automatización de procesos. Pero eso también tiene consecuencias negativas, al bajar considerablemente la calidad del producto y además al estar pensados para soportar una larga durabilidad de vida, termina por afectar las características fisicoquímicas del producto final.

Como se ha observado, hablar de pastelería es un tema muy extenso y también es importante conocer que hay diversas formas de distribución y comercialización de este producto. La siguiente clasificación está basada en el libro "Aprovisionamiento interno en pastelería UF0817":

Venta propia: en el mismo lugar de producción se hace la venta, de forma directa con el cliente.

Venta ajena: tiendas que no tienen área de producción propia.

Distribuidor de Hostelería, Restauración y Catering: los productos

de pastelería se sirven dentro de un menú en una cafetería, bar o restaurante. ***Distribuidor del sector de alimentación:*** (Industrias pasteleras), venden sus productos a supermercados, hipermercados o tiendas de alimentación minorista.

2.2.1. Productos de pastelería

Los establecimientos de pastelería ofrecen diferentes productos de acuerdo a su especialización y se les han adjudicado nombres específicos de acuerdo a los productos en concreto que ofrecen. La siguiente clasificación está basada en el libro "Aprovisionamiento interno en pastelería UF0817":

Panadería- pastelería: estos dos establecimientos están sumamente relacionados, ya que un pastel está hecho a base de pan, por lo que la gente decide llamarlo panadería, pero también ofrecen pasteles a sus clientes.

Despacho de pan: ofrecen productos de panadería y pastelería, pero no tiene un área de producción propia.

Confitería: aquí se venden pasteles, dulces o confituras.

Bombonería: especializado en venta y elaboración de bombones y productos derivados del chocolate.

Tienda de pasteles de fondant: son especializadas normalmente con diseños personalizados e innovadores.

Heladería: son maestros en elaboración y venta de helados.

Crepería: se elaboran y venden crepas dulces y saladas.

Churrería, buñolería o wafflería: donde se elaboran y venden churros, buñuelos o waffles.

Tienda de caramelos: se venden de forma exclusiva caramelos y dulces.

Por otro lado se ha hecho una agrupación de productos que se pueden encontrar en estos lugares y son:

Productos de confitería

Son productos elaborados fundamentalmente con azúcares. Entre los ingredientes más utilizados en su elaboración se encuentra el azúcar

propiamente, huevo, grasas, frutos secos, frutas o zumos de frutas, cacao, coberturas de chocolate, colorantes y aromas.

Los productos más característicos de confitería son: caramelos, mazapanes, turrone, cacao, chocolate y productos derivados.

Productos de bollería y masas fritas

Se elaboran con masas fermentadas y otros ingredientes. Los productos más significativos son: cruasanes, magdalenas, rosquillas y donas.

Se consideran masas fritas a los productos elaborados con agua, harina y sal, con o sin gasificantes y fritos en aceite vegetal como: churros, buñuelos y torrejas.

Productos de pastelería y repostería

Son elaborados con masa de harina, fermentada o no, rellena o no, cuyos ingredientes principales son: harina, aceite o grasa, agua, con o sin levadura, a la que se le pueden agregar otros ingredientes. Existen 5 masas básicas:

Masa de hojaldre: Masa trabajada compuesta por harina, grasa, agua, con o sin sal. Los productos más característicos son: milhojas, cuernitos, pastel de manzana, etc.



Imagen 2: Pastel mil hojas
Fuente: Postres.BZ

Masas azucaradas: Elaboradas con harina, grasas y azúcares. Los productos más característicos son: pasta sablé, pasta brisa, mantecadas, polvorones, etc.



Imagen 3: Polvorones
Fuente: dosconsentidos.com

Masas escaldadas: Son cocidas antes de ser cocinadas, compuestas por harina, sal, agua, leche, grasa y en ocasiones licores. Los productos más característicos son: lionesas o pasta choux, bocados de dama, etc.



Imagen 4: Choux
Fuente: Canal cocina.es

Masas batidas: Son sometidas a un batido, por tanto son de gran volumen, tiernas y suaves, elaboradas con huevos, azúcares y harinas. Los productos más característicos son: bizcochos, mantecadas, magdalenas, merengues, brazos de gitano, etc.



Imagen 5: Brazo gitano
Fuente: Sweet Heart

Masas de repostería: Elaboradas a partir de las anteriores, llevan relleno o guarnición de otros productos. Los productos más característicos son: turrónes, cocadas, alfajores, trufas, etc.



Imagen 6: Alfajores
Fuente: Taringa.net

2.2.2. Evolución de la pastelería

Basado en el libro "Aprovisionamiento interno en pastelería UF0817" encontramos como acervo histórico, que la pastelería ha formado parte de la alimentación desde tiempos remotos, es tan antigua como la misma cocina. Las primeras recetas escritas datan de 5,000 años a.C, proceden de Mesopotamia y el Antiguo Egipto: se trataban de panes de miel redondos. En la antigua Grecia, está documentado el uso de pasteles en la celebración de los nacimientos y en el Imperio Romano la profesión de pastelero estaba reconocida.

La conquista de la península Ibérica por los árabes supuso una fusión de culturas y el acercamiento a ingredientes en ese momento desconocidos, como la almendra y los cítricos. El descubrimiento de América trajo una nueva revolución culinaria en la pastelería con la incorporación del imprescindible cacao.

Posteriormente en el siglo XVII comienza el financiamiento de la pastelería como arte, al descubrirse la levadura biológica y en el siglo XVIII en Francia se desarrolla la masa de hojaldre y eso abrió un nuevo mundo de posibilidades que despertó la inquietud de cocineros y pasteleros por experimentar nuevas técnicas y crear numerosas recetas. Antoine Marie Carême, cocinero y pastelero de origen Francés del siglo XVIII y principios del XIX es el máximo exponente de la época.

En el siglo XX con Gaston Lenôtre comienza la pastelería moderna, al hacerla más ligera, con menos cantidad de azúcar y potenciar el uso de la mantequilla. Aquí aparecen maquinarias novedosas que facilitan las elaboraciones. En este mismo siglo se desarrolla la pastelería y bollería industrial de peor calidad organoléptica y nutricional. Pero con precios más económicos.

En este inicio del siglo XXI se desarrolla un conocimiento profundo de técnicas, aparecen nuevos ingredientes, nueva maquinaria y eso permite nuevas creaciones de productos.

Todo esto nos indica que la pastelería, repostería, confitería y todo aquello dulce y estético que llega a nuestra vista y nuestro paladar se mantiene en un cambio constante, siempre a la vanguardia, innovando en lo ya conocido y plasmando el mundo real en un postre, un pastel o en el tan deseado e incomparable chocolate que enloquece nuestro paladar.

2.2.3. Tipos de pasteles

La palabra pastel hace referencia comúnmente a aquella masa de varios ingredientes mezclados que pueden ser cocidos o no. Los pasteles tradicionalmente son: circulares, rectangulares y cuadrados, pueden llevar o no relleno y son cubiertos con diferentes productos y en algunos casos éstos no se cubren. Actualmente los pasteles han evolucionado, dando apertura a la innovación de sabores, rellenos, coberturas y presentación.

Los pasteles pueden ser clasificados de diversas formas. La siguiente clasificación se obtuvo en base a los conocimientos adquiridos durante mi formación académica profesional y apoyándome en artículos de repostería.

Tipo de pastel	Características						
	Base						
	Pan de mantequilla	Pan esponjoso	Brownie	Galleta	Masa hojaldre	Jarabe o mezcla 3 leches	
Tres leches	x	x				x	
Fondant	x	x	X				
Betún	x	x	X				
Mil hojas					x		
De ensamble	x	x	X	x			
Naked cake	x	x				x	
Chesse cake			X	x			
Braso gitáno		x				x	

Tipo de pastel	Características							
	Cobertura					Tipo de cocción		
	Sin cobertura	Fondant	Crema vegetal/merengue/chantilly	Betún	Ganash	Reducción de frutas	Horno	Sin cocción
Tres leches			x				x	
Fondant		x					x	
Betún				x			x	
Mil hojas			x				x	
De ensamble					X			x
Naked cake	x						x	
Chesse cake						x	x	
Braso gitáno			x				x	

Tipo de pastel	Características							
	Relleno							
	Fruta	Crema vegetal	Mermelada	Ganash	Mousse	Helado	Crema pastelera	Queso
Tres leches	x	x	x					
Fondant				x				
Betún	x	x	x	x	X		x	
Mil hojas							x	
De ensamble					X	x	x	
Naked cake	x	x	x	x			x	
Chesse cake								x
Braso gitáno	x	x	x	x			x	x

Tabla No. 2: Clasificación de pasteles

Fuente: de elaboración propia, basada en artículos de repostería

2.2.4. Generalidades de los pasteles de fondant

En los últimos años el fondant ha adquirido gran importancia y su popularidad se ha incrementado considerablemente por la apariencia que le da a los pasteles y por su gran maleabilidad que ha permitido innovar y hacer hermosas esculturas. Para poder definir qué es el fondant analizaremos tres autores diferentes para obtener una definición propia.

Según Angelica Jiménez y Kristel Pérez en su tesis para obtener el título de químico en alimentos describen que el fondant viene del verbo francés fondre, que quiere decir fundir. Es una pasta laminada, dulce y maleable, que es utilizada para decorar pasteles.

Lesly Astudillo en su tesina “Historia, características y técnicas de pastillaje: propuesta de decoraciones innovadoras” para la obtención del Título de Licenciada en Gastronomía, define al fondant como un almíbar al que se le añade glucosa, cocido a punto de bola fuerte (130°C) y se trabaja en mármol con una espátula hasta que se vuelve una pasta, esta pasta elástica sirve para forrar pasteles y da el efecto de una superficie perfectamente lisa.

María Angelica Calderón y Max René León, en su trabajo de graduación “Innovación de la técnica de fondant en tortas para eventos a través del sabor, producto y decoración” definen al fondant como una pasta blanca, versátil y elástica utilizada para cubrir y decorar pasteles, cup cakes, etc. Con la información recopilada podemos definir al fondant como una pasta laminada, elaborada a base de azúcar, cuyas características más importantes son su maleabilidad y elasticidad, que permite forrar y decorar pasteles. El fondant permite dar un aspecto terso y aporcelanado, para proveerles a los pasteles elegancia y pulcritud.

La historia del fondant no es muy clara, pero se puede decir, que es una evolución del famoso icing o glacé, que son preparaciones hechas a base de azúcar impalpable y que con ellas se cubrían las tartas y dulces en general, desde la época del renacimiento.

Como la azúcar pura en la antigüedad no estaba al alcance de todos los bolsillos. Se inventaron hacer pastas con azúcar que en sus principios se mezclaban con almendra y dieron como origen al fondant (Palomeque, 2012).

Existen muchas formas de hacer fondant, pero los ingredientes básicos son azúcar impalpable, glucosa, glicerina, grenetina y agua. Puede llevar algún saborizante y alguna fuente de grasa como manteca vegetal (Vallejo, 2012).

Es importante mencionar que dentro de la decoración de pasteles con fondant, nos encontramos con variantes del mismo, que nos permiten hacer decoraciones, que parecieran imposibles lograrlas como es el caso de zapatillas o las asas de las bolsas que necesitan estabilidad, misma que el fondant por sí solo no tiene. Basado en el trabajo de graduación "Innovación de la técnica de fondant en tortas para eventos a través del sabor, producto y decoración" de María Angelica Calderón y Max René León, nos encontramos con estas tres variantes, cada una ideal para el modelado y decoración de pasteles:

Fondant: Pasta blanca, elaborada a base de azúcar impalpable, agua, glucosa y grenetina. Su consistencia es elástica y es ideal para cubrir o forrar pasteles.



Imagen 7: Pastel forrado de fondant
Fuente: María Lunarillos

Pasta de goma: Pasta blanca elaborada a base de azúcar impalpable, agua, glucosa y goma de tragacanto o CMC (Carboximetil celulosa, es un hidrato de carbono, que brinda a la masa cuerpo, firmeza y elasticidad para modelar figuras) (Vallejo, 2012). Su consistencia es muy elástica, pero al secar su consistencia se vuelve dura.



Imagen 8: Elefante modelado
Fuente: MABES pastelería

Tiene dos usos muy importantes: cuando está recién preparada es ideal para figuras macizas y cuando ha reposado por las menos 24 horas su consistencia es más elástica y por ello es ideal para elaborar finas telas.



Imagen 9: Pastel con finas telas
Fuente: Cori's Sweet Temptations

Pastillaje: Proviene de la palabra "pastilla gigante", es una masa elaborada con agua, grenetina y azúcar impalpable. Cuando seca es una masa extremadamente dura. No sirve para modelar porque seca muy rápido, generalmente es utilizada para la elaboración de flores.



Imagen 2: Pastel mil hojas
Fuente: Postres.BZ

2.3. Empresas Gastronómicas

Una empresa y un negocio son dos conceptos similares ya que ambos obtienen dinero a cambio de un bien o un servicio. Un negocio al adquirir volumen, estabilidad y tener de por medio una organización se convierte en una entidad independiente llamada empresa.

Las empresas o negocios gastronómicos son clasificados de diversas formas. De acuerdo con la Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados (CANIRAC, 2011) maneja la siguiente clasificación para las empresas gastronómicas:

Restaurantes con servicio completo: Ofrece una amplia variedad de platillos en su menú, además cuentan con personal para recibir a los comensales y llevarlos a su mesa, así como capitanes, meseros y sommelier o especialista en vinos.

Restaurantes de autoservicio o también conocido como buffet o tenedor libre: El cliente encuentra una variedad de platillos que combina y se sirve a su gusto. Los precios son bajos por el poco personal.

Restaurantes de comida para llevar: La persona compra la comida en el local pero no la consume ahí.

Restaurantes con servicio limitado o de comida rápida: Se caracterizan por el servicio rápido y precios económicos, pueden ofrecer servicios adicionales como entregas a domicilio o servicio al automóvil.

Servicio de comedor para empresas e instituciones: El servicio se brinda a los empleados que trabajan para la empresa a donde se sirven los alimentos. Los horarios de servicio están preestablecidos y se conoce con certeza qué número de comensales se va a tener.

Servicio de preparación de alimentos para ocasiones especiales: La producción es servida en gran cantidad y en poco tiempo.

Torterías: La venta de sus productos es especializado en una gran variedad de tortas, en donde incluyen diferentes tipos de panes, proteína, chiles y acompañantes o verdura.

Loncherías: Venden productos de elaboraciones sencillas como tacos dorados, enchiladas, pambazos, tortas, hamburguesas, etc.

Juguerías: Especializados en la elaboración de una gran variedad de jugos naturales de frutas y/o verduras.

Taquerías: Venta de carne preparada que se come con tortilla y se acompaña con cilantro, cebolla, limón y salsa.

Antojerías: Restaurante en donde se vende comida mexicana no muy elaborada como: huaraches, chilaquiles, sopes, etc.

Cafeterías: Se ofrece café, infusiones y bebidas, en algunos casos ciertos tipos de alimentos dulce y/o salado.

La siguiente clasificación está dada de acuerdo a los procesos involucrados y el volumen de materias primas procesadas:

Restaurantes: Generalmente son a la carta, realiza la producción de los alimentos al momento y el servicio es directamente en el local.

Pizzería: Su oferta principal son las pizzas y en algunos casos se agregan pastas y empanadas, debido a que las preparaciones no son muy diferentes en elaboración y servicio.

Étnicos: En su carta se encuentran platos característicos de una región, nación o cultura. El servicio y las instalaciones están determinados por la etnia a la que pertenece el negocio.

Parrillas: Es un exponente de la cocina tradicional Argentina, la característica es que las preparaciones son cocinadas a la parrilla, con combustión de carbón o leña. El principal atractivo es la cocina de carnes.

Autoservicios/bufetes: Se elabora la producción y se exponen para ser mantenidos en caliente o frío y la diferencia radica en el servicio,

porque el mismo comensal es quien se sirve los platillos que desee, en la cantidad que él quiera a un precio fijo.

Fast food: Generalmente son cadenas, que elaboran comida en poco tiempo, la estandarización de producción es crucial y cuentan con equipamientos aplicados a funciones específicas.

Servicios de catering: Servicio de suministro de comidas preparadas para colectivos, en especial para los pasajeros y tripulantes de un avión o para grupos de personas que trabajan en un mismo lugar.

Casa de lunch: Se elaboran preparaciones a base de masas y confituras son comunes los sándwiches, panes, masas y tortas.

Comedores para empresas: El servicio se brinda a los empleados que trabajan para la empresa a donde se sirven los alimentos, los horarios de servicio están preestablecidos y conocen con certeza que número de comensales van atender.

Comedores para organizaciones: Provee alimentos a escuelas, hospitales, hogares para ancianos, etc. En este sector se privilegia la seguridad alimentaria.

Servicios de eventos: La producción es servida en gran cantidad y en poco tiempo.

Hotel: Tiene una extensa gama de servicios; room service, comedor de empleados, restaurant- bar, etc., por ello es importante contar con varias cocinas que satisfagan todas las operaciones de elaboración y servicio de alimentos.

Cafés: Se basa en el servicio de infusiones y tisanas, también de bebidas con o sin alcohol, con acompañamientos básicos; sándwiches y algunos postres.

Confiterías: Ofertan productos de pastelería y repostería acompañados de bebidas, tisanas e infusiones (Miró, 2016).

2.4. Plan de negocios

La gastronomía está apoyada por muchas ciencias y disciplinas, que le permite complementarse entre sí y lograr objetivos, siendo la administración una de ellas.

Podemos entender como administración al proceso de planear, organizar, dirigir, y controlar los esfuerzos de los miembros de la organización para

alcanzar las metas establecidas (Montiel, 2003).

Un plan de negocios y un modelo de negocios son documentos de planificación que comunican una idea de negocio y son elaborados y supervisados por el área administrativa. Estos documentos permiten aterrizar ideas e insertar proyectos gastronómicos en el mundo de los negocios, eliminando los posibles factores de riesgo y aumentando la viabilidad de la inversión.

AUTOR	DEFINICIÓN	ELEMENTOS
INADEM	Documento estratégico y estático, con los pasos que seguirá la empresa en los próximos años. Es una guía para el emprendedor, que le permite tomar decisiones y en base a ellas obtener ganancias. Un plan de negocio se desarrolla en el océano rojo.	<ul style="list-style-type: none"> - Resumen ejecutivo - Descripción de la empresa - Análisis del mercado - Descripción del producto o servicio - Proyecciones financieras
BANCOMEXT	Documento que describe la naturaleza de los productos o servicios, mercado meta, entorno competitivo, estrategias de entrada y de operación y condiciones financieras del negocio. Su objetivo principal es demostrar la viabilidad del proyecto y que es una buena inversión de recursos.	<ul style="list-style-type: none"> - Resumen ejecutivo - Descripción del negocio - Análisis del mercado - Gerencia o cuerpo directivo - Plan de mercadeo o comercialización - Proyecciones financieras
KAREN WEINBERGER VILLARÁN	Documento escrito; claro, sencillo y preciso, como resultado de un proceso de planeación. Sirve para guiar un negocio, porque muestra los objetivos que se quieren lograr, hasta las actividades cotidianas que se desarrollarán para alcanzarlos	<ul style="list-style-type: none"> - Resumen ejecutivo - Análisis del entorno - Planteamiento estratégico - Plan de marketing - Plan de operaciones - Diseño de la estructura y plan de recursos humanos - Plan de operaciones - Proyección de estados financieros - Evaluación financiera - Conclusiones y recomendaciones - Anexos

Tabla No. 3:

Definición Plan de negocios

Fuente: de elaboración propia, basada en artículos y libros de administración.

Con esta recopilación de información podemos definir a un plan de negocios como una herramienta de planificación empresarial; clara, sencilla y precisa, que comunica una idea de negocio para la gestión de financiamiento, cuyo objetivo es demostrar la viabilidad y reducir la incertidumbre y el riesgo. Los elementos en común para poder elaborar un proyecto de negocio, según los autores anteriormente mencionados son:

Resumen ejecutivo

Descripción de negocio

Análisis de mercado

Gerencia o cuerpo directivo

Plan de mercadeo o comercialización

Proyecciones financieras

2.5. Modelo de Negocio

AUTOR	DEFINICIÓN	ELEMENTOS
Rafael Alcaraz Rodríguez	Define la estructura de la cadena de valor y como valor se entiende al conjunto de actividades que realiza la empresa desde la obtención de materias primas hasta el consumidor final (Bueno, 2010).	<ul style="list-style-type: none"> - Segmento de mercado - Propuesta de valor - Estructura de cadena de valor - Generación de ingresos y ganancias - Posición de la compañía en la red de ofertantes - Estrategia competitiva
Osterwalder	Herramienta conceptual que a través de conjunto de elementos y relaciones permite expresar la lógica mediante la que una empresa intenta ganar dinero, generando y ofreciendo valor (García, 2010).	<ul style="list-style-type: none"> - Segmento de mercado - Propuesta de valor - Canales de distribución - Relación de los consumidores - Flujos de efectivo - Recursos clave - Actividades clave - Socios clave - Estructura de costos
INADEM	Es una propuesta innovadora y por lo tanto crea un valor agregado para la empresa que permite ser diferenciados de la competencia. Un modelo de negocio se inserta en el océano azul.	<ul style="list-style-type: none"> - Segmento de mercado - Propuesta de valor - Canales de distribución - Relación con clientes - Flujos de venta - Recursos clave - Actividades clave - Socios clave - Estructura de costos

Tabla No. 4:
Definición Modelo de negocio
Fuente: de elaboración propia, basada en artículos y libros de administración

Herramienta conceptual que describe las bases sobre las que una empresa crea, captura y entrega valor económico o social, cuya lógica es ganar dinero a través de generar y ofrecer valor agregado o los productos o servicios mediante la innovación. Un modelo de negocio define la estructura de cadena de valor y como valor se entiende a todas las actividades que se llevan a cabo desde la obtención de materias primas hasta el consumidor final y eso permite ser diferenciados de la competencia.

Los elementos en común para poder elaborar un modelo de negocio, según los autores anteriormente mencionados son:

Segmento de mercado

Propuesta de valor

Canales de distribución

Relación con clientes

Flujos de venta

Recursos clave

Actividades clave

Socios clave

Estructura de costos

Es importante resaltar el método Lean Startup en los modelos de negocio, el cual fue diseñado por Eric Ries para emprendedores o empresas en funcionamiento y trata sobre cómo crear un negocio exitoso a través del aprendizaje constante del mismo y la mejora continua. Con este método podemos saber rápidamente qué es lo que funciona y descartar lo que no, para generar un aprendizaje validado, a través de las señales del mercado, lo cual nos permite saber si la dirección que está tomando la empresa es la adecuada o la esperada, para perseverar o si por el contrario los resultados no son los esperados se le puede dar un pivote a la empresa, lo cual requiere un cambio significativo, rediseñando el proceso de donde se partirá nuevamente. Este análisis reduce el fracaso empresarial (Ries, 2012).

Después de este análisis entre un plan de negocio y un modelo de negocio podemos determinar que cada uno tiene ventajas y desventajas. Las ventajas de un plan de negocio son: facilita la interpretación del proyecto para los inversionistas, sirve como guía para el logro de objetivos mediante un plan estratégico y de acción a corto, mediano y largo plazo, lo que permite tener

una referencia para la evaluación de desempeño, este tipo de documento determina la probabilidad de éxito y reduce la incertidumbre y el riesgo. Entre sus desventajas encontramos que es un documento estático y pertenece al océano rojo³.

Las ventajas de los modelos de negocio son: la estructura de valor, la innovación que permite la diferenciación en el mercado, la flexibilidad, y el uso del método lean startup, los modelos de negocio se insertan en el océano azul. Por otra parte las desventajas en estos, es que se trabaja a ensayo y error lo que aumenta su riesgo, pero eso no quiere decir que la empresa no va a funcionar, al contrario siempre es importante superar los obstáculos y afrontar todos los cambios del entorno.

Después de toda la información recabada y analizada, se determinó utilizar un modelo de negocio, la razón principal para hacer esta elección se reduce a la clasificación de océano rojo y océano azul⁴ que hace W. Chan Kim y Reneé Mauborgne en su libro “La estrategia del océano azul”.

En este libro encontramos que las empresas generalmente buscan insertarse en los océanos rojos, en donde hay muchas empresas compitiendo entre sí para repartirse a la cantidad total de los que demandan ese tipo de producto y/o servicio y eso ha hecho que las industrias sean cada vez mayores y superen a la demanda, sumergiéndose en el sangriento océano rojo en donde aprenden a competir hábilmente con estrategias como los bajos costos en producción para ganarle clientes a la competencia.

El océano azul, se considera un proyecto con gran riesgo, muchas empresas le temen porque aquí no hay reglas de juego aun, se experimentan nuevos mercados, donde la competencia es casi nula, no existen fronteras, ni

³Es una clasificación de mercado, hecha por W. Chan Kim y Reneé Mauborgne. El océano rojo se refiere a una economía de mercado basado en la competencia en donde hay depredación de competidores y repartición de la demanda existente, el crecimiento es limitado y todas las estrategias están basadas en la competencia. Este tipo de mercado no genera valor en los productos y/o servicios y se mantiene comparándose con la competencia.

⁴Es una clasificación de mercado, hecha por W. Chan Kim y Reneé Mauborgne. El océano azul se refiere al desarrollo de un nuevo mercado no aprovechado donde la competencia pierde su validez. Existe nueva demanda y las oportunidades de crecimiento son altamente rentables.

límites y da paso a nuevos paradigmas. La piedra angular del océano azul es “la innovación en valor”: en donde las estrategias no giran en torno a la competencia, sino en la innovación (tecnología) y el valor (nuevas experiencias).

La clasificación antes mencionada es muy sencilla e importante para definir el rumbo de la empresa Fondatti. La siguiente frase dicha por Kim y Mauborgne autores de este libro, es la forma simplificada, que justifica por qué es tan importante introducir a las empresas en un océano azul. La frase dice lo siguiente: “Las empresas en el futuro inmediato no podrán tener éxito con estrategias basadas en la competencia sino en la innovación en valor” (Kim & Mauborgne, 2005).

La frase anterior, expresa la importancia de mantenerse actualizado y a la vanguardia de lo que los consumidores demandan y no de lo que las empresas están acostumbradas a ofertar y por ello es importante elaborar un modelo de negocio que se base en la innovación, la diferenciación y la cadena de valor.

2.5.1. Modelo de Negocio CANVAS

Alexander Osterwalder es doctor en sistemas de gestión de la información (MIS) por la Universidad de Lausana, Suiza, donde trabajó como investigador y profesor, previamente fue un activo emprendedor en el sector bancario y colaboró como periodista de negocios para la versión online de la revista Bilanz (Fano, 2012).

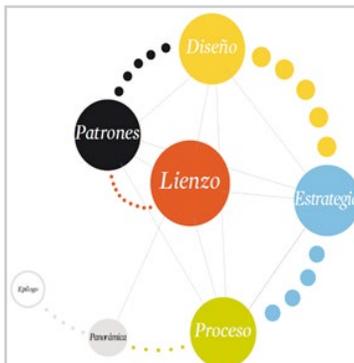


Imagen 11:

Generación de modelos de negocio

Fuente:

Generación de modelos de negocio

El modelo CANVAS tiene origen en la Tesis Doctoral de Alexander Osterwalder en 2004, su principal contribución es la conceptualización de los principales elementos que forman parte del modelo de negocio. Osterwalder parte de cuatro áreas principales (pilares) para describir el modelo de negocio; clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica.

El libro “Generación de modelos de negocio” escrito por Osterwalder e Yves Pigneur, se encuentra dividido en cinco apartados: 1) El lienzo es una herramienta para describir, analizar y diseñar modelos de negocio, se compone de nueve módulos básicos, que refleja la lógica que sigue

una empresa, para conseguir ingresos, estos nueve módulos, cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica. 2) Los patrones de modelo de negocio se basan en conceptos de grandes pensadores empresariales. 3) El diseño de negocio habla sobre técnicas para el diseño del mismo. 4) La estrategia vista a través del modelo de negocio, en donde se analiza el entorno, se evalúan y se habla sobre la estrategia del océano azul desde la perspectiva de los modelos de negocio. 5) El proceso es el último apartado en donde se hace el diseño del modelo de negocio innovador que reúne todos los conceptos técnicas y herramientas. La panorámica es la visión general de los cinco temas y el epilogo describe en donde surgió el libro y anexa las referencias.

Osterwalder describe los nueve elementos fundamentales a fin de obtener un nivel mayor de detalle e interrelación de las áreas que forman el modelo de negocio, esto también nos permite describir, visualizar y modificar los mismos.

2.5.1.1. Segmento de mercado

Es una estrategia para dividir al mercado en grupos homogéneos con necesidades, comportamientos y atributos comunes, que permite evaluar aspectos importantes de las prácticas de compra, entre más pequeño y vertical mejor, porque así se resuelve la necesidad de un grupo concreto, no satisfecho completamente hasta el momento.

Una empresa puede atender uno o varios segmentos de mercado, a continuación, se presentan algunos ejemplos:

Mercado de masas: Se centran en el público en general, no distinguen segmentos de mercado, es bastante habitual en el sector de la electrónica de gran consumo.

Nicho de mercado: Atienden segmentos específicos y especializados, se adaptan a los requisitos específicos de una fracción del mercado.

Mercado segmentado: Se compone de varios segmentos de mercado con necesidades y problemas ligeramente diferentes, lo que implica una propuesta de valor diferente.

Mercado diversificado: Atiende dos segmentos de mercado que no están relacionados, presentan necesidades y problemas diferentes.

Plataformas multilaterales: Se dirigen a dos o más segmentos de mercado independientes, pero necesarios para que el modelo de negocio funcione.

2.5.1.2. Propuesta de valor

Es el conjunto de productos y servicios que crean valor para un segmento de mercado específico, que diferencia a una empresa de la competencia para acercarlos a clientes potenciales. Puede ser cuantitativa como el precio o la rapidez, o cualitativa como el diseño innovador del producto, la envoltura, el uso, experiencia del cliente, etc. Es importante que sea una idea de negocio, por la que el cliente esté dispuesto a pagar.

2.5.1.3. Canales de distribución

Es la forma en que la empresa se comunica con los diferentes segmentos de mercado dando a conocer sus productos y servicios, así como proporcionarles una propuesta de valor para posteriormente ayudarlos a evaluar la misma, creando en el cliente una experiencia y así aumentar los ingresos. Todo esto se realiza a través de los canales de comunicación, distribución y estrategia publicitaria que permite realizar una venta y una posventa. Los canales de distribución tienen cinco fases distintas, aunque no siempre las abarcan todas, pueden ser directos e indirectos, propios o de socios comerciales, así como se muestra el siguiente cuadro.

Tipos de canal		Fases del canal					
Propio	Directo	Equipo comercial					
		Ventas en internet	1. Información	2. Evaluación	3. Compra	4. Entrega	5. Posventa
Socios	Indirecto	Tiendas propias	Cómo la empresa da a conocer sus productos y servicios	Cómo se ayuda a los clientes para evaluar la propuesta de valor	Cómo pueden comprar los clientes los productos o servicios	Cómo se entrega al cliente la propuesta de valor	Qué servicio de atención posventa se ofrece.
		Mayoristas					

Tabla No. 5:
Canales de distribución
Fuente:
Generación de modelos
de negocio

2.5.1.4. Relaciones con los clientes

Es la forma de interacción entre la empresa y el cliente, lo indispensable es cómo conectar la propuesta de valor con el cliente, para producir la sensación adecuada en su mente y obtener lo deseado: captar clientes, fidelizarlos o estimular las ventas. El tipo de relación que exige el modelo de negocio de una empresa repercute en gran medida en la experiencia global del cliente, este tipo de relación puede ser de forma personal (cara a cara), exclusiva (se presta atención a un cliente determinado), autoservicio (no hay relación directa entre la empresa y el cliente), servicios automáticos (forma sofisticada de un autoservicio mediante procesos automáticos), comunidades (a través del contacto de un grupo o comunidad en línea), por medio de terceros como la creación colectiva (colaboración de los clientes para crear valor a otros posibles clientes), entre otras.

2.5.1.5. Fuentes de ingreso

Los clientes constituyen el centro de un modelo de negocio y las fuentes de ingreso son sus arterias, por ello es determinante conocer ¿por qué valor está dispuesto a pagar cada segmento de mercado?, responder correctamente a esa pregunta ayuda a crear una o varias fuentes de ingreso en cada segmento de mercado. Es indispensable que la empresa conozca cuánto es lo máximo que un consumidor de su segmento puede o está dispuesto a pagar por su producto, para poder elegir una estrategia de precio. También se deben contemplar otras formas de generar ingresos independientemente de la venta del producto como:

Venta de activos: venta de los derechos de propiedad sobre un producto físico.

Cuota por uso: cuanto más se utiliza un servicio, más paga por él.

Cuota por suscripción: es utilizado cuando el acceso a un servicio es interrumpido.

Préstamo/ alquiler/ leasing: concesión temporal de un activo a cambio de una tarifa.

Concesión de licencias: permiso para utilizar una propiedad intelectual a cambio de un pago.

Gastos de corretaje: comisión recibida porque un tercero haga uso

de nuestros servicios a través de forma indirecta.

Cada fuente de ingresos puede tener un mecanismo de fijación de precios diferente, lo que puede determinar cuantitativamente los ingresos generados. Existen dos mecanismos de fijación de precios principales: fijo y dinámico como se muestra a continuación.

Tabla No. 6:
Mecanismo de fijación de precios
Fuente:
de elaboración propia, basada en el libro Generación de modelos de negocios

Mecanismo de fijación de precios			
Fijo		Dinámico	
Los precios predefinidos se basan en variables estáticas		Los precios cambian en función del mercado	
Lista de precios fija	Precios fijos para productos, servicios y otras propuestas de valor individuales.	Negociación	El precio se negocia entre dos o más socios y depende de la habilidad o poder de la negociación.
Según características del producto	El precio depende de la cantidad o calidad de la propuesta de valor.	Gestión de la rentabilidad	El precio depende del inventario y del momento de la compra (suele utilizarse en recursos perecederos).
Según segmento del mercado	El precio depende del tipo y las características de un segmento de mercado	Mercado en tiempo real	El precio se establece dinámicamente en función de la oferta y la demanda.
Según volumen	El precio depende de la cantidad adquirida.	Subastas	El precio se determina en una licitación.

2.5.1.6. Recursos clave

Son los activos más importantes para que un modelo de negocio funcione, permiten a la empresa crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relación con los segmentos de mercado y percibir ingresos. Cada modelo de negocio requiere recursos clave diferentes, algunos requieren capital elevado y otros dependen más de los recursos humanos.

Los recursos clave pueden ser físicos, económicos, intelectuales o humanos. La empresa puede tenerlos en propiedad, alquilarlos u obtenerlos de socios clave.

2.5.1.7. Actividades clave

Acciones más relevantes para que el modelo de negocio funcione y tenga éxito, dan valor a la marca y permiten a la empresa tener en claro qué son

y qué quieren ser. Igual que los recursos clave, las actividades clave son necesarias para crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relación con los segmentos de mercado y percibir ingresos. Estas actividades se pueden dividir en; producción, es predominante en los modelos de negocio de las empresas de fabricación, se relacionan con el diseño, la fabricación y la entrega de un producto con calidad superior; resolución de problemas, implica la búsqueda de soluciones nuevas a los problemas individuales de cada cliente, este modelo de negocios exige actividades como gestión de la información y gestión continua; y plataforma/red, este tipo de modelo está subordinado a las actividades clave relacionadas con la plataforma o la red, entre sus actividades clave se encuentra la gestión y promoción de plataformas y la prestación de servicios. Cabe mencionar que todas las actividades clave varían de acuerdo a la función del modelo de negocio.

2.5.1.8. Asociaciones clave

Red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento del modelo de negocio, puede haber alianzas entre competidores, no competidores, distribuidores, proveedores, para tener un abastecimiento confiable. Es importante tomar en cuenta las motivaciones, para establecer asociaciones como las que se muestran a continuación:

Optimización y economía de escala: se establecen para reducir costos, su objetivo es optimizar la asignación de recursos y actividades.

Reducción de riesgo e incertidumbre: esto sucede en un entorno competitivo, crean alianzas estratégicas en un área y a la vez compiten en otra.

Compra de determinados recursos y actividades: se realiza para aumentar así su capacidad y evita realizar uno propio que genere mayores gastos y tiempo.

2.5.1.9. Estructura de costos

Son los costos en los que incurre la empresa para ponerse en marcha, para crear y entregar el valor ofertado, para mantener la relación con el

consumidor y generar ingresos. Se calculan una vez que se definen recursos clave, actividades clave y asociaciones clave. Los costos deben minimizarse en todos los modelos de negocio, sin embargo para algunos modelos de negocio es más importante que para otros, por lo que resulta útil distinguir dos clases de estructuras de costos, que se muestra en el siguiente esquema:



Diagrama:
Estructura de costos

Fuente:
de elaboración propia, basada en el libro "Generación de modelos de negocio"

Todos los elementos anteriormente descritos, se representan visualmente en un lienzo que facilita su uso como herramienta de gestión estratégica, dando así una visión global e interrelacionada de la empresa. Los nueve bloques se pueden agrupar según Osterwalder en cuatro grandes categorías como se muestra en la imagen.

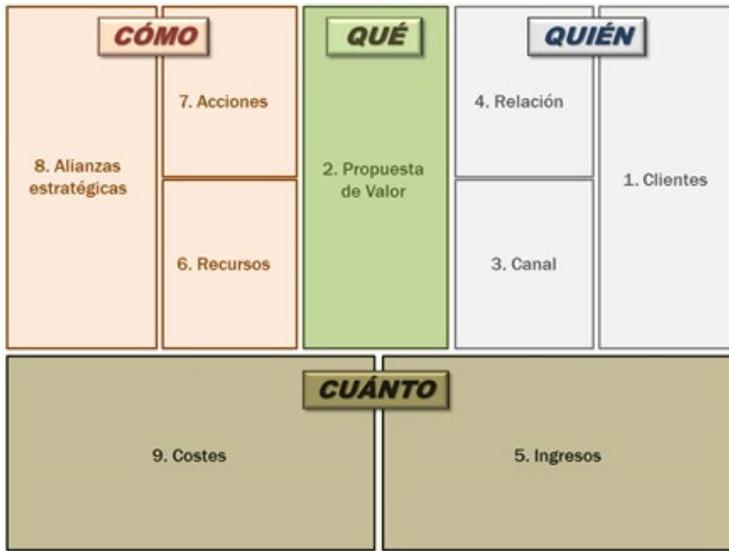
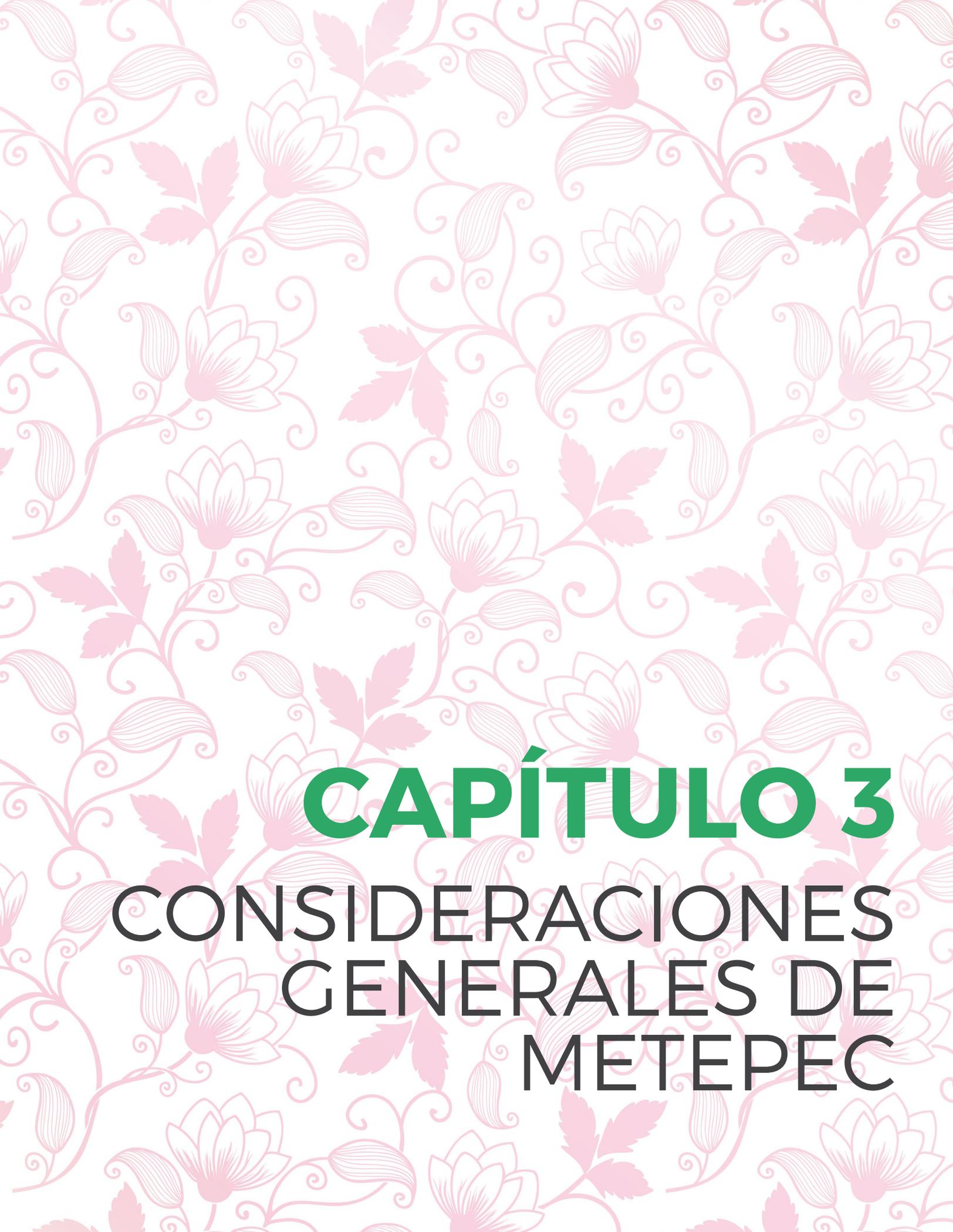


Imagen 12:
Lienzo CANVAS
Fuente:
EmpregaT

Los modelos de negocio ayudan a capturar, visualizar, entender, comunicar y compartir la lógica del negocio, generan conocimiento, lo que facilita la toma de decisiones, dicha generación interna de conocimiento, puede convertirse en una de las competencias fundamentales para las empresas en el futuro.



The background of the entire page is a repeating pattern of pink floral and vine motifs. The pattern consists of stylized flowers with multiple petals, some in full bloom and others as buds, connected by delicate, swirling vines and leaves. The color is a soft, light pink.

CAPÍTULO 3

CONSIDERACIONES GENERALES DE METEPEC

3.1 Historia de Metepec

Conocer el mercado en el que se va a desarrollar la empresa, es una de las numerosas claves para garantizar el éxito empresarial, por esta razón se desarrolla la presente investigación de Metepec y su entorno, el cual será el mercado en el que se desarrollará la empresa Fondatti.



Imagen 13:
Glifo de Metepec
Fuente:
Monografía de
Metepec

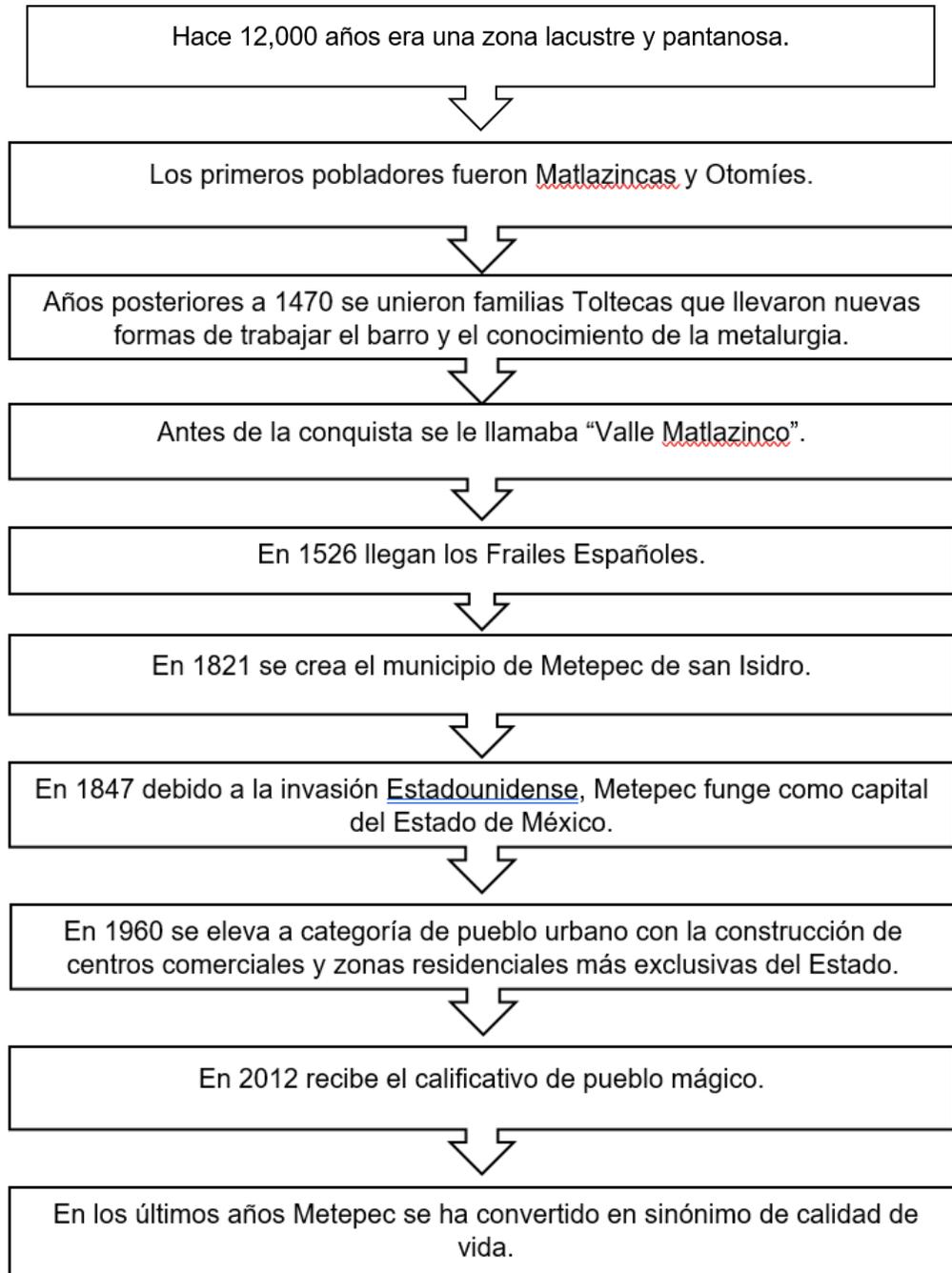
Glifo

La representación gráfica de Metepec fue tomada del Códice de Mendoza, y representa un cerro (tepetl), en cuya parte superior se ubica un maguey (metl) que corresponde a la etimología del nombre.

Escudo

Se conforma por un contorno heráldico igual al escudo del Estado de México; en la parte superior y al centro se encuentra un círculo dentro del cual está el escudo nacional que representa a la Patria. Del lado izquierdo las palabras "Un camino" de abajo hacia arriba. En el lado superior, ángulo izquierdo, "1985". La palabra "Con" en la parte central, y "1987" en el ángulo derecho. Del mismo lado se ubica la palabra "Destino" de arriba hacia abajo. En el lado inferior, las palabras "Metepec, Mex.", formándose así el lema del actual Ayuntamiento "Un camino con destino". En el centro del campo aparece la figura compuesta y representativa de un sol al estilo de artesanía metepequense (Orozco, 2010).

Línea del tiempo historia de Metepec



Línea del tiempo: Historia de Metepec

Fuente: de elaboración propia, basada en la monografía de Metepec

3.2 Ubicación geográfica y demográfica

Metepec se ubica en el valle del Matlazinco, a 6 km al sur de la capital del Estado y a 55 km al suroeste de la Ciudad de México, a una altitud sobre el nivel del mar de 140 mts, su localización geográfica es por el norte latitud $21^{\circ} 08' 34''$ y por el oeste longitud $98^{\circ} 25' 11''$.

Limita con los municipios de San Mateo Atenco, Santiago Tianguistenco, Toluca, Chapultepec, Mexicaltzinco y Calimaya. Los centros poblados del municipio son la cabecera municipal y 15 localidades menores de las cuales destacan; Ignacio Zaragoza, Tortugas, Ferrería de Apulco, Estación de Apulco Temaxcalillos, Peña Colorada, San Salvador, San José Palmillas, San Antonio la Palma y Hacienda Apulco. El Municipio de Metepec se encuentra ocupando una superficie de 192.7 Km², lo cual representa el 0.9% de la superficie del Estado.

Su clima es templado-semifrío, registrando una temperatura media anual de 15°C a 16°C , y se presenta una precipitación pluvial de 950 mm por año, siendo los meses de abril y junio los periodos de lluvia.

El suelo pertenece al periodo primario, es de tipo rocoso semidesértico, son considerados suelos de buena calidad, por sus características y su ubicación geográfica en una zona agrícola, con una superficie arable de 50 a 40 cm y con importantes cuencas hidrológicas, destaca el



Imagen 15: Localización de Metepec
Fuente: Monografía de Metepec

aprovechamiento de los suelos en la actividad agrícola, es utilizado en otras actividades, entre ellas, la ganadería: esta actividad se cuenta con grandes extensiones de pastizal para su pastoreo. Las zonas boscosas, compuestas por árboles y arbustos son caracterizados al igual que la tierra por su color rojizo, negro y pardoso (Enciclopedia de los Municipios de México, 2012).

En la siguiente tabla se muestra la población total de Metepec, y se observa que el rango en el que se encuentra nuestro nicho de mercado (mujeres de 23-40 años) son números positivos de los posibles clientes potenciales para la empresa.

Población total

Metepec	Edades	2010	2015	2020	2025	2030
Total	10-14 años	51,344	47,657	44,369	42,000	39,787
	15-64 años	157,029	167,939	175,844	179,957	181,042
	64 años y más	10,284	13,162	16,897	21,804	27,703
Hombres	10-14 años	26,464	24,708	23,088	21,906	20,801
	15-64 años	77,132	82,695	86,829	89,111	89,910
	64 años y más	4,495	5,834	7,559	9,817	12,520
Mujeres	10-14 años	24,880	22,949	21,281	20,094	18,986
	15-64 años	79,897	85,244	89,015	90,846	91,132
	64 años y más	5,789	7,328	9,338	11,987	15,183

Tabla No. 7: Población total de Metepec

Fuente: CONAPO (2010), Población total de Metepec, residentes a mitad de año 2005-2030, México.

3.3 División territorial

La división territorial del municipio está constituida, por: la Ciudad Típica de Metepec (Cabecera del Municipio y sede de su Gobierno); 11 pueblos viejos; 8 colonias agrícolas; 9 colonias urbanas; 25 fraccionamientos; 77 unidades habitacionales y 22 ranchos. Actualmente el crecimiento urbano está dando paso al surgimiento de nuevas zonas de población (Metepec. Info, 2010).

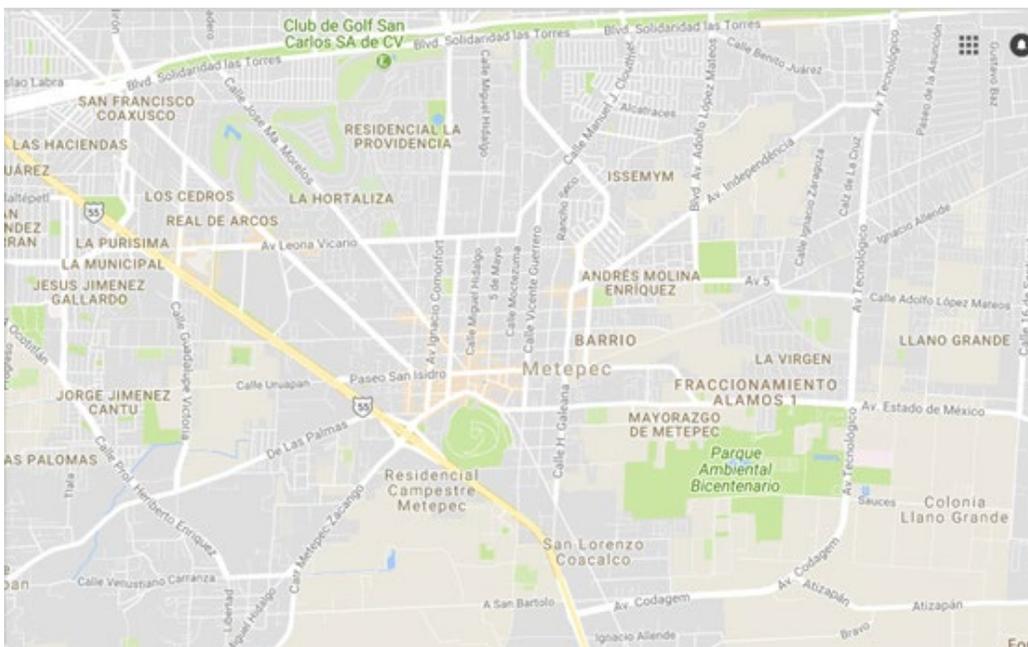


Imagen 16: División territorial de Metepec
Fuente: Google Maps

3.4 Pastelerías en Metepec

Deliformas

Empresa que ofrece la planificación y logística de reuniones sociales y eventos empresariales.

Oferta servicios como; mesa de postres, cursos de fondant, figuras en serie de fondant para empresas, equipo de video, sonido e iluminación, renta de mobiliario y animación. Los productos que oferta son: Pasteles en fondant, Cup cakes, Cake pops, Manzanas decoradas, Galletas decoradas, Bubulubus decorados, Bombones decorados, Fresas con chocolate, Brawnies, Enjambres, Trufas, Tartaletas, entre otros. En su página de Facebook le siguen 328 personas, pero ninguna registró estar ahí o haber realizado alguna compra. Su última publicación fue en el 2014 y la interacción entre los seguidores y las publicaciones es prácticamente nula.

Tiene dos páginas web, una muy sencilla cuya última actualización fue en 2014, la página actual desglosa sus productos y servicios, pero no indica la dirección ni cómo llegar.

Hada pastelera

Empresa fundada en 2011, ofrece cup cakes, pasteles de fondant, figuras de fondant o azúcar y cursos. En su página de Facebook el nivel de respuesta es alto, indica cómo llegar al lugar y tienen un número telefónico, le siguen 1066 personas, 4 han registrado una visita y 8 han hablado del lugar. Cuenta con local físico, hacen degustación de sus pasteles con un costo extra si no se adquiere el pedido. Tienen presencia en Google.

Pastelería Du Paradis Pâtissiers

Empresa fundada en 1993 ofrece pasteles artesanales y especiales para boda, xv años y despedida de soltera, así como chocolates, galletas, macarrones y productos salados. Imparten cursos y en Facebook tiene 1210 seguidores, 58 han registrado una visita, y 15 han hablado del lugar, ésta página tiene la historia del lugar, la dirección, cómo llegar, correo electrónico y aceptan pago con tarjetas. Tienen presencia en google.

Deliformas

Ubicación: No se especifica.



Imagen 17: Deliformas
Fuente: Página de facebook

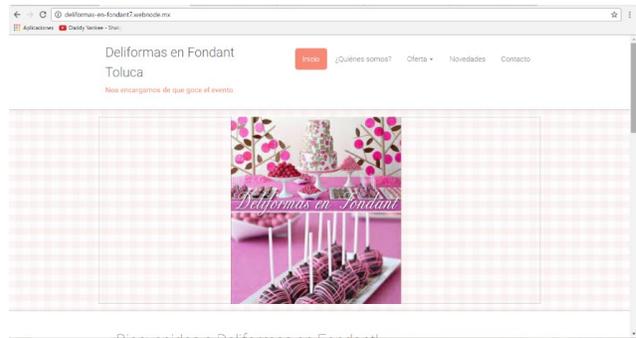


Imagen 18: Deliformas
Fuente: Página web
<http://deliformas-en-fondant7.webnode.mx/>

Hada Pastelera

Ubicación: Josefa Ortiz de Domínguez 3626 Ote. Col. Agrícola Lázaro Cárdenas, Metepec.

Imagen 19: HADA Pastelera
Fuente: Página facebook
www.facebook.com/Haditapastelera/



Pastelería Du Paradis Pâtissiers

Ubicación: Av. Tecnológico #50 Metepec



Imagen 20: Du Paradis Pâtissiers
Fuente: Página facebook
[www.facebook.com/search/top/?q=Du Paradisâtissiers](http://www.facebook.com/search/top/?q=Du+Paradisâtissiers)

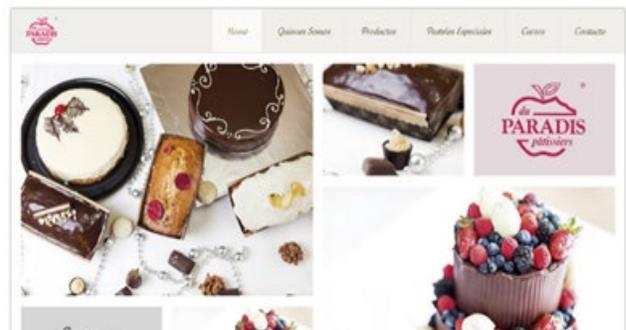


Imagen 21: Du Paradis Pâtissiers
Fuente: Página web
<http://pasteleriasduparadis.com/>

La Fontana

Ubicación: Leona Vicario 331 Barrio de Coaxustenco, Metepec



Imagen 22: La Fontana

Fuente: Página facebook

<https://www.facebook.com/La-Fontana-Pasteler%C3%ADa-604658866257476/>

Tabla de Análisis de Competencia

Empresa	Competencia		Redes sociales						
			Facebook				Página web		
	Directa	Indirecta	Actualizado	Sin actualizar	Ubicación	Correo electrónico	Número telefónico	Actualizado	Sin actualizar
DELIFORMAS		X		X		X	X		X
HADA PASTELERA	X		X		X	X	X	X	
DU PARADIS PÂTISSIER	X		X		X	X		X	
LA FONTANA	X		X		X	X	X	X	

Tabla No. 8: Análisis de competencia

Fuente: de elaboración propia, basada en páginas oficiales de Facebook, páginas web y google.

La Fontana

Empresa fundada en 2009, ofrece pasteles artesanales, personalizados, cursos de pasteles, mesa de postres, cake pops, trufas, pasteles individuales. En su página de Facebook encontramos el horario, la dirección, cómo llegar, número telefónico y correo electrónico.

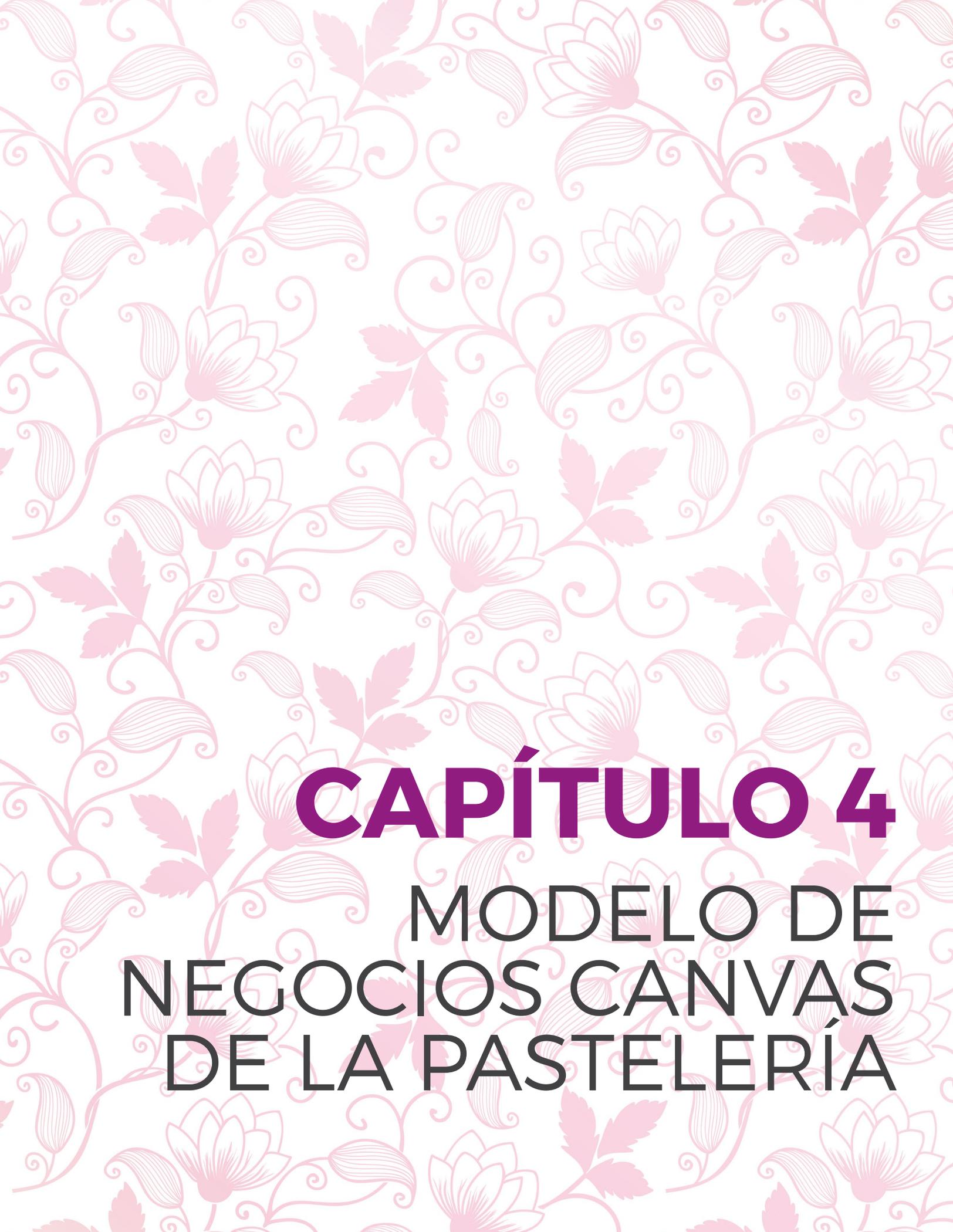
Con toda la información antes mencionada, se hizo un análisis general que se observa en la tabla número 8.

Se observó que de las cuatro empresas una es competencia indirecta y el resto son competencia directa. Posteriormente se hizo un análisis de la página de Facebook de cada empresa, ya que es el medio de comunicación más utilizado en la actualidad y con el cual se llega a los clientes, que sin este medio no se llegaría. La tabla muestra que solo una empresa no tiene actualizada su página de Facebook ni su ubicación, todas proporcionan un correo electrónico y la mayoría un número telefónico. Por último, se analizó si la empresa contaba con sitio o página web y si estaba actualizada y solo una de ellas no la tiene actualizada.

3.5 Impacto económico del municipio

Dentro del municipio la distribución de la Población Económicamente Activa Ocupada (PEA) durante el año 2015, se encontraba distribuida de la siguiente manera: el sector primario contó con un .93% de participación, cuyas actividades se relacionan con la agricultura, ganadería, caza, pesca, entre otras; por su parte, el sector secundario representó el 24.99% de la PEA, lo cual indica que el sector industrial se ha convertido en la segunda actividad económica de Metepec; y por último, el sector terciario, que cuenta con el 71.38% lo que denota que el sector servicios, es el principal sostén económico del municipio (Órgano Oficial del Gobierno Municipal de Metepec, 2016).

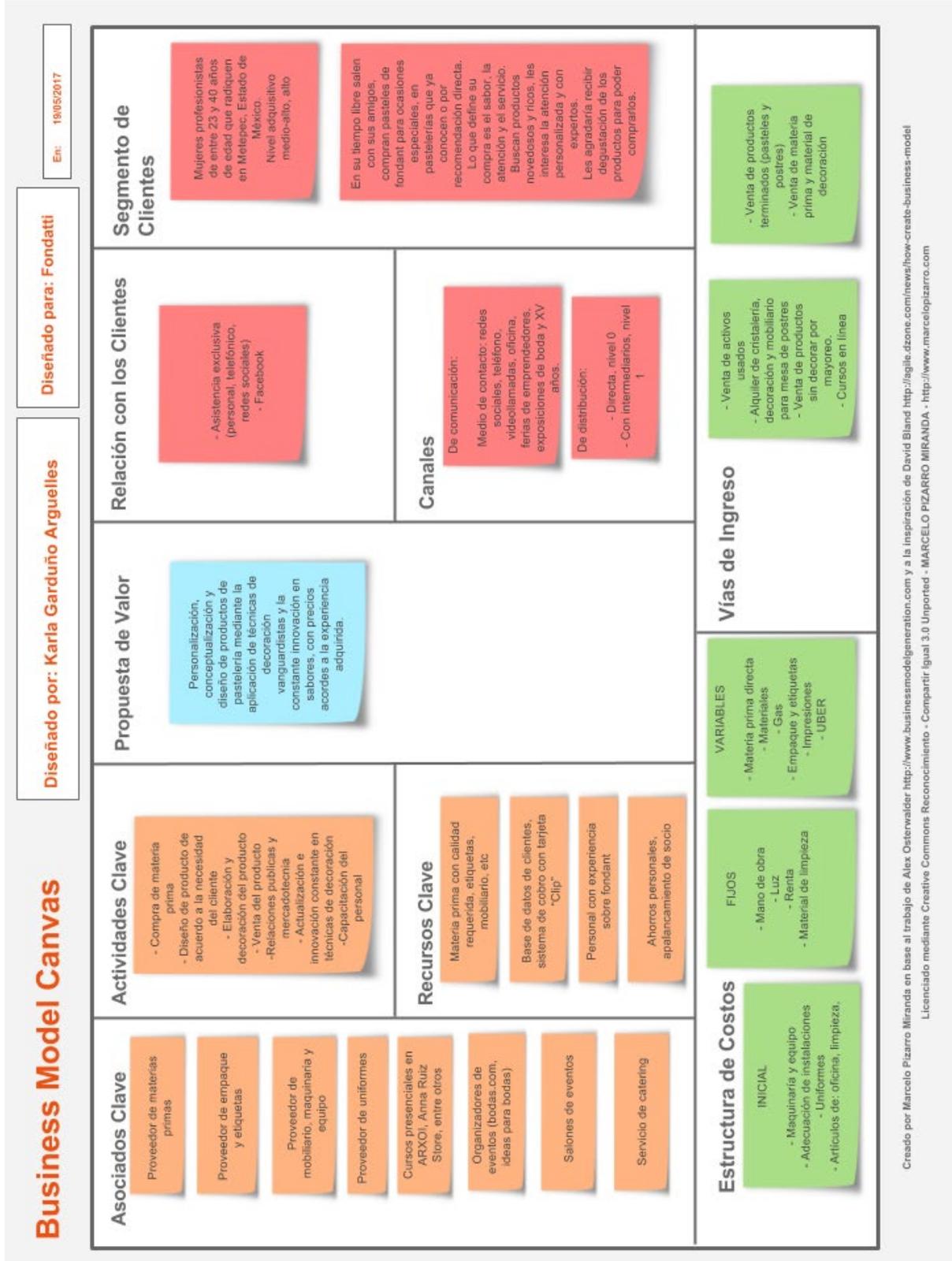


The background of the entire page is a repeating pattern of light pink flowers and leaves on a white background. The flowers are stylized with multiple layers of petals, and the leaves are simple, pointed shapes. The pattern is dense and covers the entire area.

CAPÍTULO 4

MODELO DE NEGOCIOS CANVAS DE LA PASTERERÍA

4.1 Modelo CANVAS de la pastelería Fondatti



4.2 Segmento de mercado

El segmento de mercado, es el conjunto homogéneo de clientes, a los que la empresa desea ofrecer su propuesta de valor, por la que están dispuestos a pagar. Una empresa puede atender uno o varios segmentos de mercado, entre ellos se encuentra el nicho de mercado que atiende segmentos específicos y especializados, se adaptan a los requisitos específicos de una fracción del mercado (Fano, 2012).

El nicho de mercado de la empresa Fondatti, son mujeres profesionistas de entre 23 y 40 años de edad que radiquen en Metepec, Estado de México, con nivel adquisitivo medio-alto, alto. En su tiempo libre les gusta salir y convivir con amigos y familia, compran pasteles de fondant para ocasiones especiales y su compra está definida por el impacto visual generado (decoración), el sabor, así como la atención y el servicio recibido. A su círculo social le gusta este tipo de pasteles porque son bonitos y detallados; realizan una compra por recomendación directa o porque ya conocen el producto, ya que muchas veces este tipo de pastelerías no da degustación de sus productos y eso no les da seguridad, además no es fácil para ellas ubicar este tipo de pastelerías porque no exhiben sus pasteles y eso representa un obstáculo. Este tipo de mercado constantemente busca productos novedosos y ricos por los que están dispuestas a pagar. Le temen a que el prestigio de la pastelería no coincida con el producto final y el precio sea muy elevado. Les interesa la atención personalizada y con expertos (chef pastelero y diseñador) para obtener productos tal y como lo imaginan.

4.3 Propuesta de valor

Es la forma en que la empresa conecta con las necesidades homogéneas de un conjunto de clientes y describe su ventaja competitiva, generando en él, la razón para elegirlos y comprarles su producto (Planas, 2014).

La propuesta de valor de Fondatti, es la personalización, conceptualización y diseño del producto con el uso de técnicas de decoración vanguardistas y la constante innovación en sabores con precios acordes a la experiencia adquirida.

En primera instancia hablamos de la personalización, porque los clientes potenciales, actualmente busca productos especiales, diferentes, que

tengan o demuestren una parte de sus gustos y preferencias, posteriormente se menciona la conceptualización, porque se han puesto en auge las fiestas temáticas y el pastel juega un papel muy importante dentro de estas fiestas, pues es uno de los elementos más representativos y llamativos, por tanto el diseño del mismo es muy importante para aterrizar las ideas del cliente en un pastel y de esta manera cubrir y rebasar su expectativa.

Para lograr todo este concepto, se utilizarán técnicas de decoración vanguardistas y asesoría de expertos en diseño, para obtener una similitud casi perfecta entre artículos de la vida real y productos comestibles, que serán integrados en un pastel, con el objetivo de generar experiencias en el cliente. Un plus para la empresa será la innovación constante en sabores para conseguir que el cliente se mantenga interesado e intrigado por probarlos.

Planeación estratégica

Misión

Somos una pastelería y repostería con técnicas de decoración en fondant vanguardistas cuya ventaja competitiva es la personalización de productos de acuerdo a los gustos y preferencias de nuestros clientes, conceptualizando el postre y/o pastel con el evento, apoyándonos de expertos en diseño para lograr una similitud casi perfecta entre artículos de la vida real y elementos comestibles, que serán incorporados en nuestros productos, generando así más que una compra, una experiencia.

Fondatti es una empresa socialmente responsable, que brinda oportunidades de trabajo y desarrollo dentro de la sociedad, ofrece a su equipo de trabajo un ambiente laboral agradable, promoviendo así eficiencia y eficacia en el desempeño de sus actividades y en la atención directa con el cliente.

Visión

La visión de la empresa a un año, es generar presencia en lugares estratégicos para llegar a clientes potenciales y dar a conocer a la empresa, mediante la atención personalizada y de calidad, ofreciendo siempre productos elegantes, innovadores y deliciosos.

A tres años nuestra visión es Posicionarnos en Metepec, como la mejor opción para generar experiencias inolvidables, en momentos importantes de la vida de nuestros clientes, mediante la actualización de técnicas vanguardistas en

decoración y la innovación en cada postre y pastel.

A cinco años nuestra visión es desarrollar una marca de fondant y productos de decoración vanguardistas.

Objetivos

General

Generar presencia en lugares estratégicos, para llegar a clientes potenciales y dar a conocer a la empresa para posicionarnos en la mente de nuestros clientes y desarrollar nuestra marca de fondant y productos de decoración.

Específicos

Asistir a exposiciones de emprendedores, bodas y XV años.

Ofrecer productos de calidad y experiencias para generar ventas y afianzar a los clientes.

Crear cursos online y subir videos a las redes sociales utilizando fondant, cortadores y moldes, únicos de nuestra marca.

Mantener actualización continua de técnicas de decoración vanguardistas, así como capacitar constantemente al equipo de trabajo.

Organigrama

Al inicio se hará uso del presente organigrama, el cual se puede ver modificado de acuerdo a las condiciones de crecimiento y expansión en las que se encuentre la empresa.



Organigrama del personal de la empresa Fondatti
Fuente: de elaboración propia



Descripción de puestos

72

Puesto	Funciones
Contador	Elaborar estados de resultados y balance general e interpretar en conjunto con el Chef Repostero
	Hacer deducción de impuesto
	Presentar declaraciones bimestrales ante Hacienda y hacer los respectivos pagos
Chef Repostero y Administrador	Cotizar y levantar pedidos de maquinaria, mobiliario y equipo
	Controlar los descansos, vacaciones, ausencias, retardos, permisos, sueldos y reparto de utilidades de cada colaborador
	Designar sueldos
	Elaborar contratos de trabajo
	Agendar y atender citas para pasteles de diseño
	Coordinar juntas mensuales para toma de decisiones o informes
	Mantener actualizado el catálogo de proveedores
	Elaborar cotizaciones y hacer compras de materia prima
	Verificar inventarios
	Dar cotizaciones y atender pedidos de pasteles
	Entrevistar a posibles colaboradores de la empresa
	Dar cursos de actualización al área de producción
	Estandarizar recetas
	Decorar pasteles de diseño
	Diseñar mesa de postres en colaboración con el diseñador y supervisar el montaje
Diseñar plan de limpieza diaria y limpieza profunda mensual	
Verificar el correcto uso en materia prima del método PEPS	
Verificar que todo esté etiquetado correctamente	
Ayudante de Chef	Elaborar requisiciones
	Elaborar inventario de materia prima trimestral
	Organizar y supervisar los posibles cambios o modificaciones del total de los pedidos
	Desglosar la producción diaria de acuerdo a la entrega y saturación de pedidos
	Hornear pasteles, galletas y cup cakes
	Montar pasteles y embetunar
	Apoyar en decoración
	Montar mesa de postres
	Mantener limpia el área de trabajo
	Hacer limpieza profunda de acuerdo a la programación
	Elaborar rellenos de pasteles
Elaborar masa de galletas	
Verificar el estado de descomposición de los productos y etiquetar de ser necesario, cada vez que se haga inventario	
Diseñador	Atender citas de pasteles de diseño en conjunto con el Chef Repostero
	Elaborar boceto del pastel
	Asesorar al Chef Pastelero en cuanto a colorimetría y diseño, de pasteles y productos de temporada

Tabla No. 9:
Descripción de
puestos
Fuente:
de elaboración
propia

Proceso de reclutamiento y selección del personal

En el siguiente diagrama se muestra el proceso que se seguirá cada vez que se requiera un nuevo colaborador en la empresa.



Diagrama: Proceso de reclutamiento y personal
Fuente: de elaboración propia

Contratación y capacitación del personal

Una vez seleccionado el personal idóneo, acorde con los requerimientos del puesto, se elabora un contrato colectivo en donde se establecen los aspectos de la relación laboral, los salarios, jornadas, descansos, vacaciones y condiciones de trabajo.

Posteriormente como parte de la capacitación se realizará una pequeña introducción sobre la empresa, contemplando la misión, visión y objetivos. Después se procederá a la presentación formal del nuevo colaborador ante el equipo de trabajo y su jefe inmediato, quien se encargará de explicarle sus funciones, y los procesos de producción. Durante las primeras dos semanas de trabajo, estará bajo supervisión para asegurar que sus labores sean desarrolladas de manera adecuada y en caso de existir dudas, aclararlas.

Dentro de su capacitación se abordarán las técnicas de repostería y pastelería, sanidad e higiene, así como la importancia del trato con los clientes. Esta capacitación se realizará de manera pertinente cuando el nuevo colaborador ingrese a la empresa o en su defecto y sin excusa se hará dos veces por año o cuando la empresa adquiera maquinaria nueva y de uso exclusivo.

Planeación de los requerimientos del personal y costo

La siguiente tabla muestra lo que el personal requiere individualmente para trabajar. Se darán nuevos uniformes y cofias cada año. Por su lado los trapos de limpieza, manoplas y redes se remplazarán cada vez que se considere necesario.

Producto	Descripción	Precio unitario	Piezas	Total
Uniforme general	Playera de manga corta con el logotipo y el slogan de la empresa	\$ 50.0	2	\$ 100.0
Uniforme producción	Mandil completo con nombre de la empresa, del colaborador y #frase de actitud	\$ 50.0	2	\$ 100.0
Cofia	Color negro, tipo cachucha, en algodón	\$ 45.0	2	\$ 90.0
Red	Color negro, en poliéster, delgada, suave y ligera	\$ 2.0	2	\$ 4.0
Servitoalla	Servitoalla Scott (rollo)	\$ 54.0	1	\$ 54.0
Manopla	Guantes de seguridad para soportar temperaturas altas	\$ 180.0	1	\$ 180.0
TOTAL		\$ 381.0	10	\$ 528.0

Tabla No. 10:
Planeación de requerimientos del personal y costo

Fuente:
de elaboración propia

Nómina general –tabulador de sueldos-

En la siguiente tabla se muestra el tabulador de sueldos, de acuerdo al cargo que se desempeña, esto nos permite generar el presupuesto para el pago de sueldos. La empresa contará con un auxiliar administrativo un día por mes y con un diseñador eventual, al cual se le pagará el 20% del total del precio del pastel.

Tabulador de sueldos			
No.	Cargo	Sueldo mensual por colaborador	Sueldo mensual total
1	Chef repostero	\$ 8,000.00	\$ 8,000.00
1	Ayudante de Chef	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00
1	Auxiliar administrativo (contador)	\$ 250.00	\$ 250.00
1	Diseñador	20%	-
TOTAL			\$ 13,250.00

Tabla No. 11:
Nómina general

Fuente:
de elaboración propia

Atributos

Los atributos que la empresa ofrece son:

Conceptualización del postre con el evento: Se hará mediante la personalización y diseño del mismo.

Calidad: Es indispensable en nuestros productos para obtener la satisfacción total del cliente. Tanto en sabor como en presentación.

Vanguardia: Nos permite elaborar decoraciones sofisticadas e interesantes para el cliente.

Marca

Se hará uso de un logotipo que será registrado ante el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI), para protegerlo contra el plagio.

Logotipo

Un logotipo sirve para crear una primera impresión positiva y es símbolo de identidad para la empresa. La importancia de crear un buen logotipo es transmitir correctamente a los clientes potenciales lo que la empresa ofrece y de esta manera atraer a los clientes correctos, lograr ventas exitosas y convertir al logotipo en un ícono inolvidable para los mismos.



Imagen 24:
Logotipo Fondatti
Fuente:
de elaboración
propia



El logotipo de Fondatti tiene fondo color blanco, porque es el color de la perfección, que representa el objetivo de la empresa al entregar el resultado del producto final. Es un color de connotación positiva, representa honestidad, limpieza y sofisticación, con estos elementos transmitimos confianza, cuya característica es un requerimiento esencial por parte de los clientes.

El nombre de la empresa está escrito con la clasificación de tipografía condensada, que son utilizadas para proyectos con mucha personalidad, con un toque actual, pero que se siguen viendo serios. El color que se utilizó es rosa, porque es un color femenino y nuestro nicho de mercado son principalmente mujeres. Según Jürgen Klaric; considerado entre los 10 mercadólogos más influyentes del mundo y autor del libro "véndele a la mente no a la gente", dice que el rosa es un color que representa delicadeza, ilusión y encanto, lo que será plasmado en todos nuestros productos, para generará experiencias inolvidables en nuestros clientes potenciales.

El óvalo que encierra el nombre de la empresa y la línea fina que se utiliza representa feminidad, simplicidad, delicadeza y protección.

El slogan de la empresa está escrito con la clasificación de la tipografía script, que transmite elegancia, lujo y calidad, el color que se utilizó es negro, porque es distintivo, formal, autoritario y otorga prestigio y poder.

En conjunto lo que se va a transmitir con el logotipo, es que Fondatti es una empresa con mucha personalidad, confiable, honesta; que busca la perfección y la elegancia, mediante la delicadeza puesta, durante todo el proceso, para ganar prestigio.

Recetas estándar

Es una guía escrita, que nos permite saber qué ingredientes se necesitan para elaborar alguna receta, en qué cantidad y cuánto nos cuesta. Además, lleva consigo el procedimiento paso a paso e incluso el montaje del plato. Todo esto con el fin de estandarizar la calidad e incluso la cantidad del producto y ofrecer lo mismo a todos los clientes independientemente de quién haya realizado la receta (Peralta, 2016).

Para la empresa es importante contar con recetas estándar (Ver Anexo 2), porque además de los beneficios que ya se mencionaron, nos permite determinar los precios de venta y dar cotizaciones, fácil y rápido a los

clientes. Así como hacer requisiciones de materia prima y tomar en cuenta el tiempo de elaboración para evitar contratiempos.

4.4 Canales de comunicación y distribución

Son las diferentes vías en las que una empresa se apoya para mantener contacto con los clientes. Estos canales pueden ser de comunicación y distribución (Planas, 2014).

Los canales de comunicación son la forma en la que la empresa da a conocer la propuesta de valor al segmento de mercado y mantiene una comunicación ya sea de forma directa o indirecta. Como se muestra en la imagen de abajo, la empresa se apoyará en los siguientes canales de comunicación:

Redes sociales: nos permite llegar a lugares que de forma directa sería difícil alcanzar.

Teléfono: es un medio de contacto cómodo, personal y directo.

Video llamada: permite que la empresa sea más flexible para las personas que tienen tiempos reducidos, éste medio ayuda a lograr una atención directa, personalizada y comprender de forma real qué es lo que el cliente necesita.

Oficina: este medio de contacto permite al cliente conocer a la empresa de forma directa, conocer el trabajo y los productos que la empresa realiza, es un tipo de atención exclusiva para el cliente que dispone de tiempo para ir a este lugar.

Feria de emprendedores, exposiciones de boda y de XV años: es un medio de contacto informal que nos permite dar a conocer a la empresa y ganar el interés de clientes potenciales y generar en el momento la compra del producto o servicio mediante promociones y/o beneficios.

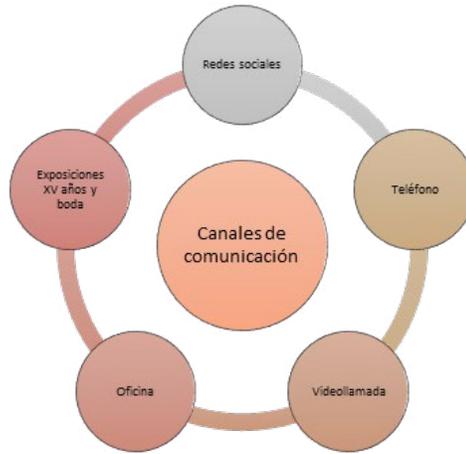


Diagrama: Canales de comunicación
Fuente: de elaboración propia

Los canales de distribución es la forma en la que la empresa entregará el producto al cliente final. La empresa hará uso de dos niveles de distribución; el nivel cero y el nivel uno. Lo que permite tener un contacto directo con la empresa en el nivel cero, pero a la vez el nivel uno llega a clientes potenciales que sin esta alianza no se obtendría.

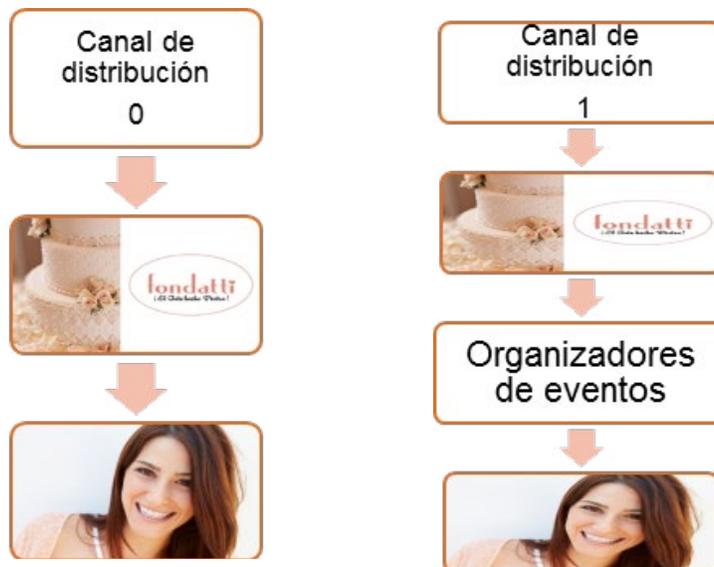


Diagrama: Canales de distribución
Fuente: de elaboración propia.

4.5 Relación con los clientes

El medio de contacto y relación que se mantendrá con el cliente será antes (por medio de redes sociales), durante (mantener contacto con el cliente, para estar al tanto de los posibles cambios) y después de la venta (Realizar una encuesta de nivel de satisfacción). De esta forma podremos comprender qué es lo que necesita el cliente, posteriormente satisfacer su necesidad y al final recibir una retroalimentación del nivel de satisfacción del cliente. La atención será exclusiva ya sea de forma personal (oficina), telefónica, redes sociales y Facebook.

4.6 Fuentes de ingreso

Representan las arterías de un modelo de negocio, aquí se incorporan todas las fuentes de ingresos generadas en los diferentes segmentos de mercado, como consecuencia de la entrega de nuestra propuesta de valor a los clientes y se identifica qué cantidad están dispuestos a pagar los clientes a cambio del valor que reciben (Planas, 2014).



Tabla No. 12: Fuentes de ingreso
Fuente: de elaboración propia.

4.7 Recursos clave

Son imprescindibles para crear valor y engloban cuatro áreas:

Recursos físicos: materias primas específicas con calidad requerida, empaque, etiqueta, mobiliario y equipo.

Intelectuales: Base de datos de clientes, sistema clip para cobro con tarjetas.

Humanos: Personal con experiencia en la elaboración y uso del fondant, diseñador y contador.

Financieros: Ahorros personales y apalancamiento de socio.

4.8 Actividades clave

Es la forma de funcionar de la empresa a través del desarrollo de procesos para llevar a cabo la solución de necesidades y transmitir a los clientes potenciales de modo satisfactorio la propuesta de valor (Planas, 2014).

Las especificaciones de compra (Ver anexo 3) son un elemento clave, para ofrecer siempre al cliente las características organolépticas adecuadas y de esa manera brindarles seguridad y obtener su confianza.

De la misma forma, el proceso de venta juega un papel determinante para brindar siempre la misma calidad de servicio, puesto que ésta forma parte de nuestra propuesta de valor y es uno de los elementos diferenciadores de la competencia, se prestará especial atención al proceso de elaboración para que el resultado final sea superior al esperado y en conjunto generar experiencias en el cliente.

Diagrama:
Proceso de venta
Fuente:
de elaboración
propia.



4.8 Asociaciones clave

Son los acuerdos realizados con terceros, para desarrollar las actividades de la empresa de forma más eficiente y entregar valor al cliente (Planas, 2014).

Contar con un catálogo de proveedores (Ver anexo 4) facilita la realización de cotizaciones para hacer compras eficientes, conservando la calidad, el precio y las especificaciones concretas de cada producto, para estandarizar la calidad del mismo.

De la misma forma crear alianzas con intermediarios permitirá que nuestros productos y servicios lleguen a más clientes potenciales, algunos de ellos serán organizadores de eventos por internet y de forma directa como; bodas.com, Ideas para bodas (página de Facebook), salones de eventos y servicios de catering. También tendremos intermediarios en donde impartiremos cursos de repostería como; Anna Ruiz Store y ARXOI.

4.9 Estructura de costos

Son los costos en los que la empresa incurre para el desarrollo de actividades ejecutadas y recursos utilizados en el modelo de negocio (Pigneur, 2011). Esta estructura de costos está dividida en tres partes:

Costo inicial; maquinaria y equipo, adecuación de instalaciones, uniformes, artículos de oficina y limpieza.

Costos fijos; mano de obra, luz, renta, material de limpieza.

Costos variables; materia prima directa, materiales, gas, impresiones, UBER, empaque y etiquetas.

4.9.1 Análisis financiero

4.9.1.1 Inversión inicial

La empresa Fondatti, integra su inversión inicial en activos por un total de \$ 38,125.00 pesos y consta de maquinaria y equipo y equipo de cómputo (Ver anexo 5) para su funcionamiento.

INVERSION INICIAL	
Concepto	Importe
Infraestructura e instalación	5,000.00
Mobiliario y Equipo	15,002.00
Maquinaria y equipo	17,754.00
Equipo de computo	369.00
Total, inversión inicial	\$ 38,125

La empresa Fondatti requiere \$14,598.22 de capital de trabajo para el inicio de sus operaciones considerando las cuentas por cobrar, inventarios, así como también las cuentas por pagar.

CAPITAL DE TRABAJO		14,598.22	
Cuentas por Cobrar:	Plazo promedio de cobro:	30 Días	
Ventas		Ventas	Total
A crédito		de contado	de ventas
15%		85%	100%
Inventarios:			
Inventario requerido para el siguiente periodo de las ventas.		18%	
Cuentas por Pagar:	Plazo promedio de pago	15 Días	
Compras		Compras	Total
A crédito		De contado	De compras
10%		90%	100%

4.9.1.2 Inversión total

La inversión total que requiere la empresa Fondatti, al inicio de sus actividades es de \$52,723.22 pesos y está conformada por la inversión inicial fija en activos y el capital de trabajo.

ESQUEMA DE FINANCIAMIENTO DE LA INVERSIÓN	
Monto de la Inversión Inicial fija	38,125.00
Monto de la Inversión en capital de trabajo	14,598.22
Monto de la Inversión inicial total	52,723.22

4.9.1.3 Pronóstico de ingresos

El presente cuadro representa la cantidad que se pronostica vender en promedio, los productos y servicios, considerando un periodo mensual.

VOLUMEN DE PRODUCTOS MENSUAL	
CONCEPTO	CANTIDAD
Galletas decoradas (pza)	1,216
Cup cakes (pza)	1,216
Pastel (rebanada)	456

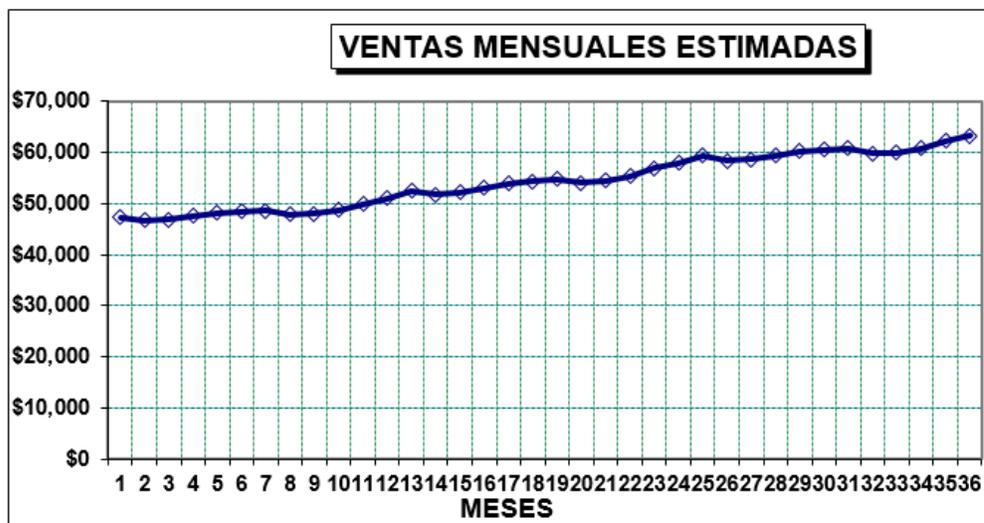
En el presente cuadro representa los precios que tendrán los productos y servicios de la empresa Fondatti, considerando los tres productos principales.

PRECIOS DEL PRODUCTO	
CONCEPTO	PRECIO UNITARIO
Galletas decoradas (pza)	10
Cup cakes (pza)	15
Pastel (rebanada)	35

La empresa Fondatti, pronostica que tendrá ingresos al inicio de sus operaciones por \$47,287 y transcurridos 36 meses se estima llegar a \$63,230 pesos considerando un incremento sostenido del 3.98 % anualizado.

VENTAS MENSUALES ESTIMADAS					
Meses	Monto	Meses	Monto	Meses	Monto
1	\$47,287	13	\$52,473	25	\$59,363
2	\$46,713	14	\$51,801	26	\$58,408
3	\$46,900	15	\$52,181	27	\$58,642
4	\$47,558	16	\$53,089	28	\$59,465
5	\$48,226	17	\$54,013	29	\$60,300
6	\$48,419	18	\$54,409	30	\$60,541
7	\$48,613	19	\$54,808	31	\$60,784
8	\$47,831	20	\$54,106	32	\$59,806
9	\$48,022	21	\$54,503	33	\$60,045
10	\$48,696	22	\$55,451	34	\$60,888
11	\$49,869	23	\$56,975	35	\$62,355
12	\$51,070	24	\$57,967	36	\$63,230

Las ventas mensuales que estima tener la empresa Fondatti, tienden a ser ascendentes desde el inicio de sus operaciones y hasta el mes 36.



4.9.1.4 Análisis del costo

4.9.1.4.1 Mano de obra

La empresa Fondatti, requiere al inicio de sus operaciones de una persona en el área de producción.

MANO DE OBRA AREA DE PRODUCCIÓN Y SERVICIOS					
PUESTO	No. de puesto	Sueldo	Retenciones	Sueldo (mes)	Total nómina (mes)
Ayudante general	1	5,000.00	-	5,000.00	5,000.00

Para el área administrativa la empresa Fondatti requiere al inicio de sus operaciones a una persona considerado como administrador.

MANO DE OBRA AREA DE ADMINISTRACIÓN					
PUESTO	No. de puestos	Sueldo	Prest. Social	Sueldo (mes)	Total, nómina (mes)
Administrador	1	8,000.00	-	8,000.00	8,000.00

4.9.1.4.2 Materia prima

COSTO DE MATERIA PRIMA	
Descripción	Costo unitario
Galletas decoradas (pza)	\$ 3.25
Cup cakes (pza)	\$ 6.98
Pastel (rebanada)	\$ 10.32

El costo de la materia prima fue calculado de forma unitaria considerando que puede ser un costo variable de acuerdo a la cantidad producida.

4.9.1.5 Pronóstico de gastos de operación

4.9.1.5.1 Gastos de producción

Los gastos de producción que tendrá la empresa Fondatti están descritos en el presente cuadro teniendo un total de **\$6,920.00 pesos** mensuales.

GASTOS AREA DE PRODUCCIÓN Y VENTAS	
Luz	1,000.00
Gas	1,200.00
Accesorios	500.00
Agua	20.00
Productos de limpieza	200.00
Renta	4,000.00
Subtotal gastos fijos	6,920.00

4.9.1.5.2 Gastos de administración.

Los gastos de administración que tendrá la empresa Fondatti están descritos en el presente cuadro teniendo un total de **\$8,900.00 pesos** mensuales.

GASTOS AREA DE ADMINISTRACIÓN	
Sueldos	\$ 8,000.00
Papelería	\$ 200.00
Comunicaciones	\$ 500.00
Capacitaciones	\$ 200.00
TOTAL	\$ 8,900.00

4.9.1.6 Estados financieros

4.9.1.6.1 Estado de resultados

ESTADO DE RESULTADOS			
FONDATTI "El Arte Hecho Postre"			
RFC: GAAK930217			
Del 01 enero 2017 al 31 de diciembre 2019			
Concepto	año 1	año 2	año 3
Ingresos por productos	579,204	651,777	723,828
Ventas	579,204	651,777	723,828
Gastos variables			
Gastos fijos	95,932	100,640	105,578
Sueldos y salarios	156,000	156,000	156,000
Gastos Variables	215,620	226,224	235,221
Depreciación y Amortización	3,386	3,386	3,386
Total, costos y gastos	470,938	486,250	500,185
Utilidad (perdida) de Operación	108,266	165,528	223,643
Utilidad antes de impuestos	108,266	165,528	223,643
ISR 35%	37,893	57,935	78,275
PTU 10%	10,827	16,553	22,364
Utilidad (pérdida neta)	59,546	91,040	123,004
Elaboró		Revisó	

4.9.1.6.3 Balance general

88

BALANCE GENERAL			
FONDATTI "El Arte Hecho Postre"			
RFC: GAAK930217			
Del 01 enero 2017 al 31 de diciembre 2019			
CONCEPTO	ANO 1	ANO 2	ANO 3
ACTIVO			
Activo circulante			
Caja y bancos	\$47,119	\$126,128	\$251,071
Clientes	\$7,660	\$8,695	\$9,485
Inventarios.	\$9,445	\$10,685	\$11,381
Total, activo circulante	\$64,225	\$145,508	\$271,936
Activo Fijo			
Gastos de Instalación	\$5,000	\$5,000	\$5,000
Mobiliario y equipo	\$15,002	\$15,002	\$15,002
Dep.Acum. de mobiliario y equipo	-\$1,500	-\$3,000	-\$4,501
Maquinaria y equipo	\$17,754	\$17,754	\$17,754
Dep.Acum. de maquinaria y equipo	-\$1,775	-\$3,551	-\$5,326
Equipo de computo	\$369	\$369	\$369
Dep.Acum. de equipo de computo	-\$111	-\$221	-\$332
Total, activo fijo	\$34,739	\$31,352	\$27,966
Activo total	\$98,964	\$176,860	\$299,903
Pasivo Circulante			
Proveedores	\$930	\$967	\$1,005
Total, pasivo circulante	\$930	\$967	\$1,005
Pasivo largo plazo	\$13,181	\$0	\$0
Pasivo total	\$14,111	\$967	\$1,005
Capital Contable			
Capital social	25,307	25,307	25,307
Resultados de ejercicios anteriores	53,485	141,359	262,122
Resultado del ejercicio	6,061	9,227	11,468
Total, Capital Contable	\$84,853	\$175,894	\$298,897
Pasivo + Capital	\$98,964	\$176,860	\$299,903
Elaboró		Revisó	

4.9.1.6.3 Estado flujo de efectivo

ESTADO FLUJO DE EFECTIVO			
FONDATTI "El Arte Hecho Postre"			
RFC: GAAK930217			
Del 01 enero 2017 al 31 de diciembre 2019			
CONCEPTO	año 1	año 2	año 3
Utilidad neta	59,546	91,040	123,004
+ depreciación y amortización	3,386	3,386	3,386
Generación bruta de efectivo	62,932	94,427	126,390
<u>Usos Operativos</u>			
Financiamiento a cuentas por cobrar	- 7,660	- 1,035	- 789
Financiamiento a inventarios	- 9,445	- 1,240	- 696
Total, usos operativos	- 17,106	- 2,275	- 1,486
<u>Fuentes Operativas</u>			
Financiamiento (amort.) proveedores	930	37	38
Total, fuentes operativas	930	37	38
Generación Neta Operativa	46,757	92,189	124,943
<u>Fuentes de Instituciones de Crédito</u>			
Recursos por financiamiento largo plazo	26,362	-	-
Amortización de créditos bancarios largo plazo	- 13,181	- 13,181	-
Financiamiento neto con costo	13,181	- 13,181	-
<u>Usos no operativos</u>			
Venta (inversión) en activos fijos	- 38,125	-	-
Total, de usos no operativos	- 38,125	-	-
<u>Fuentes no operativas</u>			
Aportaciones (retiros) de capital	25,307	-	-
Total, fuentes no operativas	25,307	-	-
Generación de flujo no operativa	363	- 13,181	-
Generación Neta de Flujo de Efectivo	47,119	79,008	124,943
Caja inicial	-	47,119	126,128
Caja final	47,119	126,128	251,071
Elaboró		Revisó	

4.9.1.7 Análisis de las razones financieras de liquidez

4.9.1.7.1 Capital de trabajo neto

CNT = ACTIVO – PASIVO					
CNT =	98,963.86	-	14,110.62	=	84,853

El resultado nos muestra el excedente del activo sobre el pasivo por **\$84,853** con lo cual se puede decir que la empresa Fondatti tiene capacidad de cubrir sus pasivos a corto plazo.

4.9.1.7.2 Índice de solvencia

IS =	ACTIVO
	PASIVO
IS =	98,964
	14,111
IS =	7.01

La empresa tiene en promedio una solvencia de \$7.01 es decir, que por cada peso que la empresa Fondatti debe a corto plazo, esta tiene \$7.01 pesos en activos para ser frente al pago.

4.9.1.7.3 Prueba del ácido

RAZÓN ACIDA=	ACTIVO	÷ (INVENTARIO)	
		PASIVO	
RAZÓN ACIDA=	98,963.86	-	9,445.19
	14,110.62		
RAZÓN ACIDA=	89,518.67		
	14,110.62		
RAZÓN ACIDA=	6.34		

Significa que, por cada peso de pasivo a corto plazo, la empresa tiene \$6.34 centavos de activo circulante, sin considerar inventarios para hacerle frente. para ser frente al pago.

4.9.1.8 Análisis de las razones financieras de administración de activos

4.9.1.8.1 Rotación de inventario

<u>RI</u> =	COSTO DE VENTAS
	INVENTARIO
<u>RI</u> =	470,938.29
	9,445.19
<u>RI</u> =	49.86

En promedio la empresa Fondatti esta reemplazado sus mercancías en 49.86 veces en el año.

4.9.1.8.2 Días promedio de cobro

<u>RCxC</u> =	CUENTAS POR COBRAR	* 365
	VENTAS NETAS A CREDITO	
<u>RCxC</u> =	7,660.48	* 365
	579,203.92	
<u>RCxC</u> =	0.01	* 365
<u>RCxC</u> =	5	

La empresa en promedio cobra a sus clientes en 5 días promedio.

4.9.1.9 Análisis de las razones financieras de apalancamiento financiero o de endeudamiento

4.9.1.9.1 Razón de endeudamiento

La empresa Fondatti muestra que en promedio el 53.28 de los activos está financiado por recursos de la empresa y el 46.72 han sido financiados con recursos de terceros.

RAZÓN DE LA DEUDA=	DEUDA TOTAL
	ACTIVO TOTAL
RAZÓN DE LA DEUDA=	52,723.22
	98,963.86
RAZÓN DE LA DEUDA=	53.28%
	46.72%

4.9.1.10 Análisis de las razones financieras de rentabilidad

4.9.1.10.1 Razón de margen de utilidad bruta

RMUB =	VENTAS - COSTOS DE VENTAS	
	VENTAS	
RMUB =	579,203.92 -	470,938.29
	579,203.92	
RMUB =	108,265.63	
	579,203.92	
RMUB =	19%	

La empresa Fondatti muestra que, en promedio por cada peso de ventas, genera 19% de utilidad.

4.9.1.10.2 Razón de rendimiento sobre activos totales (ROA)

ROA =	UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTOS
	TOTAL DE ACTIVOS
ROA =	59,546.09
	98,963.86
ROA =	0.60

La empresa Fondatti muestra que por cada peso invertido en activos la empresa genera \$.60 centavos de utilidad en operación.

4.9.1.10.3 Punto de equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO		
PE=	Costos Fijos	
	Ventas totales –	Costos Variables
PE=	255,318.56	
	579,203.92	215,619.74
PE=	255,318.56	
	363,584.18	
PE=	0.70	

Lo anterior representa que se tiene que llegar al 70% en la prestación de productos y servicios para alcanzar el punto de equilibrio entre los ingresos y los gastos.

En términos monetarios se tiene que:

PE=	Costos Fijos
	1 - Costos Variables
PE=	255,318.56
1	215,619.74
	579,203.92
PE=	255,318.56
	0.627730872
PE=	406,732.51

Por lo que se tiene que vender la cantidad de \$ 406,732.51 para alcanzar el punto de equilibrio entre los ingresos y los gastos.

4.9.1.10.4 Periodo de recuperación de la inversión

0	1	2	3
	59,546.09	91,040.33	123,003.72
Saldo	59,546.09	150,586.42	273,590.14

La gráfica del periodo de recuperación de la deuda representa que se estará recuperando la inversión de \$ -52,723.22 en el transcurso del primer año de funcionamiento.

4.9.1.10.5 Valor presente neto (VAN)

Valor Presente Neto (VPN)			
Periodo	Costo de Capital		11.84%
Año	FNE	F. de Desc.	FEN Desc.
0	- 52,723	1.00	- 52,723
1	48,174	0.92	44,092
2	79,008	0.84	66,187
3	124,943	0.77	95,800
		VAN	153,357

El presente análisis representa que al término de cuatro periodos (3 ejercicios contables) la empresa vale \$153,357 pesos en relación a la inversión inicial de \$ -52,723 pesos.

4.9.1.10.6 Tasa interna de rendimiento (TIR)

Tasa Interna de Rendimiento (TIR)			
		TASA (VPN POSITIVO)	
		FACTOR	VPN
AÑO	FEN	0.27	27
0	- 518,977	1.00	- 518,977
1	153,762	0.79	121,072
2	275,956	0.62	171,093
3	637,849	0.49	311,392
		TIR	36%

El presente análisis nos indica que la empresa tiene el 36% de tasa de rendimiento, que es mayor al 27% que se tiene al inicio de la implantación del negocio.

4.10 Evaluación del modelo de negocio

De la misma forma que una revisión anual en el médico, la evaluación frecuente del modelo de negocio, es una actividad de gestión importante, que permite evaluar la posición de la empresa en el mercado y adaptarse en función de los resultados (Pigneur, 2011).

El estudio a detalle del modelo de negocio, puede mostrar vías de innovación y renovación interesantes, obtenidas a partir de la combinación del análisis DAFO, con el lienzo del modelo de negocio que permite realizar una evaluación rigurosa de los puntos débiles y fuertes de la empresa. En las páginas siguientes se muestran una serie de preguntas, que ayudaron a evaluar las fortalezas y debilidades del modelo de negocio de la empresa Fondatti en base al libro Generación de modelos de negocio.

Módulo		Evalución de fortalezas y debilidades						+	-					
Evaluación de la propuesta de valor	Propuesta de valor	Nuestras propuestas de valor están en consonancia con las necesidades de los clientes	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	Nuestras propuestas de valor y las necesidades de los clientes no están en consonancia	
		Nuestras propuestas de valor tienen un potente efecto en red	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	Nuestras propuestas de valor no tienen efectos de red	
		Hay fuertes sinergias entre nuestros productos y servicios	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	No hay sinergia entre nuestros productos y servicios	
		Nuestros clientes están muy satisfechos	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	Recibimos quejas con frecuencia	
Evaluación de costos e ingresos	Fuentes de ingreso	Tenemos márgenes elevados	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	Nuestros márgenes son reducidos	
		Nuestros ingresos son predecibles	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	Nuestros ingresos son impredecibles	
		Tenemos fuentes de ingresos recurrentes y compras repetidas frecuentes	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	Nuestros ingresos son transaccionales y tenemos pocas compras repetidas	
		Tenemos fuentes de ingresos diversificadas	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	Dependemos de una sola fuente de ingresos	
		Nuestras fuentes de ingresos son sostenibles	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	La sostenibilidad de nuestros ingresos es cuestionable	
		Percibimos ingresos antes de incurrir en gastos	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	Tenemos que recurrir en muchos gastos antes de percibir ingresos	
	Estructura de costos	Estructura de costos	Cobramos a nuestros clientes por lo que están dispuestos a pagar	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	No cobramos a nuestros clientes cosas por lo que están dispuestos a pagar
			Nuestros mecanismos de fijación de precios incluyen todas las oportunidades de ingresos	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	Nuestros mecanismos de fijación dejan dinero sobre la mesa
			Nuestros costos son predecibles	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	Nuestros costos son impredecibles
			Nuestra estructura de costos se adecua perfectamente a nuestro modelo de negocio	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	Nuestra estructura de costos y nuestro modelo de negocio no están en consonancia
			Nuestras operaciones son rentables	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	Nuestras operaciones no son rentables
			Aprovechamos las economías de escala	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	No aprovechamos las economías de escala



Evaluación de la infraestructura		Escala de Evaluación (5 a 1)										Observación	
Evaluación de la infraestructura	Recursos clave	La competencia no puede imitar fácilmente nuestros recursos clave	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	Nuestros recursos clave se pueden imitar fácilmente
		Las necesidades de recursos son predecibles	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	Las necesidades de recursos no son predecibles
		Aplicamos los recursos clave en la cantidad adecuada y en el momento adecuado	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	Tenemos problemas para aplicar los recursos adecuados en el momento adecuado
	Actividades clave	Realizamos nuestras actividades clave de forma eficiente	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	Realizamos nuestras actividades clave de forma ineficiente
		Nuestras actividades clave son difíciles de copiar	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	Nuestras actividades clave son fáciles de copiar
		La ejecución es de alta calidad	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	La ejecución es de baja calidad
Evaluación de la infraestructura	El equilibrio entre trabajo interno y colaboración externa es ideal		5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	Realizamos muchas o muy pocas actividades internamente
	Asociaciones												
Evaluación de la interacción con los clientes	Asociaciones	Estamos especializados y trabajamos con socios cuando es necesario	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	No estamos especializados ni colaboramos con socios lo suficiente
		Tenemos buenas relaciones profesionales con los socios clave	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	Las relaciones profesionales con los socios clave son conflictivas
	Segmento de mercado	El índice de migración de clientes es bajo	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	El índice de migración de clientes es elevado
		La cartera de clientes <u>esta</u> bien segmentada	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	La cartera de clientes no está segmentada
		Captamos nuevos clientes constantemente	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	No captamos nuevos clientes constantemente
	Canales	Nuestros canales son muy eficientes	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	Nuestros canales son ineficientes
		Nuestros canales con muy eficaces	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	Nuestros canales son ineficaces
		Los canales establecen un contacto estrecho con los clientes	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	Los canales no establecen un contacto adecuado con los clientes potenciales
		Los clientes pueden acceder fácilmente a nuestros canales	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	Nuestros canales no llegan a los clientes potenciales
		Los canales están perfectamente integrados	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	Los canales no están bien integrados
		Los canales proporcionan economías de campo	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	Los canales no proporcionan economías de campo
	Relación con los clientes	Los canales se adecuan a los segmentos de mercado	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	Los canales no se adecuan a los segmentos de mercado
		Estrecha relación con los clientes	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	Poca relación con los clientes
		La calidad de la relación está en consonancia con los segmentos de mercado	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	La calidad de la relación no está en consonancia con los segmentos de mercado
Las relaciones vinculan a los clientes mediante un elevado costo de cambio		5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	El costo de cambio es bajo	
Evaluación de la interacción con los clientes												Nuestra marca es fuerte	
												Nuestra marca es débil	

La evaluación de las fortalezas y debilidades del modelo de negocio de Fondatti revelan increíbles fortalezas y puntos débiles que representan peligro para la empresa.

Los puntos fuertes de Fondatti son su especialización que a la vez genera productos de alto valor, mediante una relación cercana entre la empresa y el cliente, lo que ha permitido tener un índice de migración bajo.

Por otro lado, los puntos débiles de Fondatti se deben a la falta de aplicación de relaciones públicas y mercadotecnia, lo que evita la captación constante de clientes, por tanto, el margen de las fuentes de ingreso se ve reducido.

Otro punto débil de la empresa es el trabajo reducido con socios y el desaprovechamiento de las economías de escala.

También es importante analizar las fuerzas externas de los modelos de negocio, que pueden representar una amenaza como; la competencia, el entorno legal o la innovación tecnológica, en las páginas siguientes se muestran una serie de preguntas, que ayudaron a evaluar las amenazas del modelo de negocio de la empresa Fondatti

Módulo		Evaluación de amenazas	1	2	3	4	5
Propuesta de valor	Propuesta de valor	¿Hay productos y servicios sustitutos disponibles?	1	2	3	4	5
		¿La competencia amenaza con ofrecer un precio mejor o más valor?	1	2	3	4	5
Amenazas para los costes/ingresos	Fuentes de ingreso	¿La competencia pone en peligro nuestros márgenes de beneficios? ¿Y la tecnología?	1	2	3	4	5
		¿Dependemos excesivamente de una o varias fuentes de ingresos?	1	2	3	4	5
		¿Qué fuentes de ingresos podrían desaparecer en el futuro?	1	2	3	4	5
	Estructura de costos	¿Qué costos amenazan con volverse impredecibles?	1	2	3	4	5
¿Qué costos amenazan con aumentar más rápido que los ingresos que generan?		1	2	3	4	5	
Amenazas para la infraestructura	Recursos clave	¿Podríamos hacer frente a una interrupción en el suministro de determinados recursos?	1	2	3	4	5
		¿La calidad de nuestros recursos se ve amenazada de alguna manera?	1	2	3	4	5
	Actividades clave	¿Qué actividades clave podrían interrumpirse?	1	2	3	4	5
		¿La calidad de nuestras actividades se ve amenazada de alguna manera?	1	2	3	4	5
	Asociaciones clave	¿Corremos el peligro de perder clientes?	1	2	3	4	5
		¿Nuestros socios podrían colaborar con la competencia?	1	2	3	4	5
		¿Dependemos demasiado de determinados socios?	1	2	3	4	5
Amenazas para la interacción con los clientes	Segmento de mercado	¿Nuestro mercado podría saturarse en breve?	1	2	3	4	5
		¿La competencia pone en peligro nuestra cuota de mercado?	1	2	3	4	5
		¿Qué probabilidades hay de que nuestros clientes se vayan?	1	2	3	4	5
		¿A qué velocidad aumentará la competencia en nuestro mercado?	1	2	3	4	5
	Canales	¿La competencia pone en peligro nuestros canales?	1	2	3	4	5
		¿Es posible que los clientes dejen de utilizar nuestros canales?	1	2	3	4	5
	Relación con los clientes	¿Alguna de las relaciones con los clientes corre el peligro de deteriorarse?	1	2	3	4	5

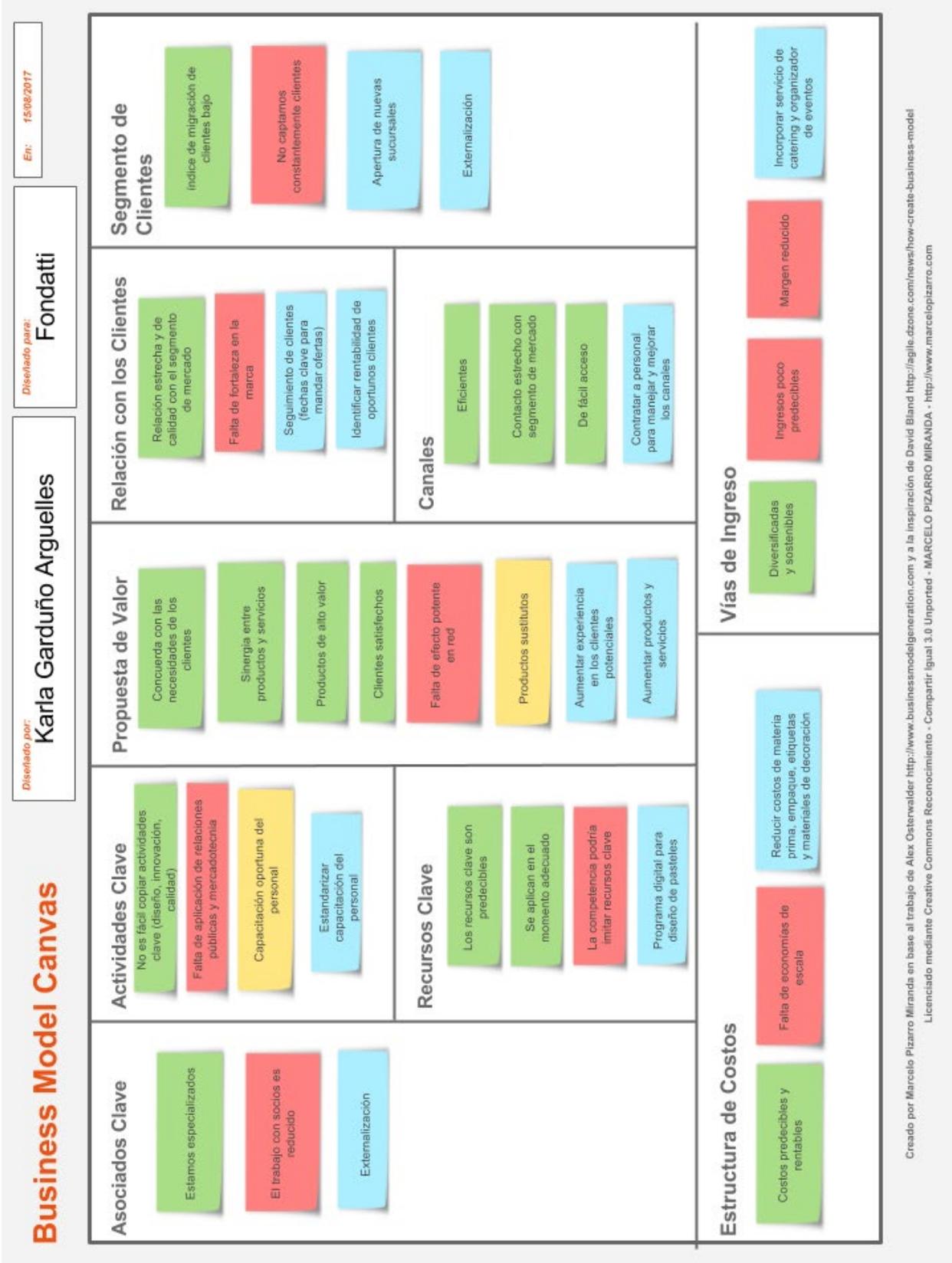
En las páginas siguientes se muestran una serie de preguntas, que ayudaron a evaluar las oportunidades del modelo de negocio de la empresa Fondatti.

	Módulo	Evaluación de oportunidades	1	2	3	4	5	+
Oportunidades de la propuesta de valor	Propuesta de valor	¿Podríamos generar ingresos recurrentes si convertimos nuestros productos en servicios?	1	2	3	4	5	
		¿Podríamos mejorar la integración de nuestros productos o servicios?	1	2	3	4	5	
		¿Qué otras necesidades de los clientes podríamos satisfacer?	1	2	3	4	5	
		¿Qué complementos o ampliaciones admite nuestra propuesta de valor?	1	2	3	4	5	
		¿Qué tareas adicionales podríamos realizar para nuestros clientes?	1	2	3	4	5	
Oportunidades de costes/ingresos	Fuentes de ingresos	¿Podremos sustituir los ingresos por transacciones por ingresos recurrentes?	1	2	3	4	5	
		¿Por qué otros elementos estarían dispuestos a pagar los clientes?	1	2	3	4	5	
		¿Tenemos oportunidades de venta cruzada con los socios o dentro de la empresa?	1	2	3	4	5	
		¿Qué fuentes de ingresos podríamos añadir o crear?	1	2	3	4	5	
		¿Podríamos elevar los precios?	1	2	3	4	5	
	Estructura de costos	¿Qué costos podemos reducir?	1	2	3	4	5	
Oportunidades de infraestructura	Recursos clave	¿Podríamos utilizar recursos más baratos para obtener los mismos resultados?	1	2	3	4	5	
		¿Qué recursos clave podríamos adquirir a los socios?	1	2	3	4	5	
		¿Qué recursos clave están poco explotados?	1	2	3	4	5	
		¿Tenemos objetos de propiedad intelectual sin utilizar que podrían ser valiosos para terceros?	1	2	3	4	5	
	Actividades clave	¿Podríamos estandarizar algunas actividades clave?	1	2	3	4	5	
		¿Cómo podríamos mejorar la eficiencia en general?	1	2	3	4	5	
		¿El soporte de TI podría aumentar la eficiencia?	1	2	3	4	5	
	Asociaciones clave	¿Hay oportunidades de externalización?	1	2	3	4	5	
		¿Una mayor colaboración con los socios nos permitiría concentrarnos en nuestra actividad empresarial principal?	1	2	3	4	5	
		¿Hay oportunidades de venta cruzada con los socios?	1	2	3	4	5	
		¿Los canales de socios podrían ayudarnos a mejorar el contacto con los clientes?	1	2	3	4	5	
		¿Los socios podrían complementar nuestra propuesta de valor?	1	2	3	4	5	

Oportunidades de interacción con clientes	Segmento de mercado	¿Cómo podríamos beneficiarnos de un mercado creciente?	1	2	3	4	5
		¿Podríamos atender nuevos segmentos de mercado?	1	2	3	4	5
		¿Podríamos atender mejor a nuestros clientes con una segmentación más depurada?	1	2	3	4	5
	Canales	¿Cómo podríamos mejorar la eficiencia o efectividad del canal?	1	2	3	4	5
		¿Podríamos mejorar la integración de nuestros canales?	1	2	3	4	5
		¿Podríamos buscar nuevos canales de socios complementarios?	1	2	3	4	5
		¿Podríamos aumentar el margen si servimos a los clientes directamente?	1	2	3	4	5
		¿Podríamos acompañar mejor los canales con los segmentos de mercado?	1	2	3	4	5
	Relación con los clientes	¿Se puede mejorar el seguimiento de los clientes?	1	2	3	4	5
		¿Podríamos estrechar las relaciones con los clientes?	1	2	3	4	5
		¿Podríamos aumentar la personalización?	1	2	3	4	5
		¿Cómo podríamos aumentar los costos de cambio?	1	2	3	4	5
		¿Hemos identificado y eliminado los clientes que son rentables? Si no es así, ¿Por qué?	1	2	3	4	5
		¿Tenemos que automatizar algunas relaciones?	1	2	3	4	5

El análisis DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades) estructurado del modelo de negocios, genera dos resultados importantes: el estado actual de la empresa (puntos débiles y puntos fuertes) y sugiere trayectorias para el futuro (oportunidades y amenazas). Con esta información se pueden diseñar nuevas opciones de modelo de negocio para la empresa, que se podrían aplicar en el futuro (Pigneur, 2011).

En la página siguiente se muestra el lienzo CANVAS con su respectivo análisis DAFO. El color verde representa las fortalezas de la empresa, el rojo las debilidades, el amarillo las amenazas y el azul las oportunidades de la misa.



Creado por Marcelo Pizarro Miranda en base al trabajo de Alex Osterwalder <http://www.businessmodelgeneration.com> y a la inspiración de David Blank <http://lagile.dzone.com/news/how-to-create-business-model>.
Licenciado mediante Creative Commons Reconocimiento - Compartir Igual 3.0 Unported - MARCELO PIZARRO MIRANDA - <http://www.marcelopizarro.com>



Para complementar esta evaluación utilizaremos la perspectiva de los modelos de negocio sobre la estrategia del océano azul, que permite crear modelos más competitivos y en lugar de enfocarse en estrategias para superar a la competencia, se trabaja en la creación de espacios de mercados nuevos y desatendidos a lo que Kim y Mauborgne llaman "Innovación en valor", para el cual proponen una herramienta analítica denominada esquema de las cuatro acciones que se muestra a continuación.

ELIMINAR	AUMENTAR
De las variables con una gran competencia en el sector ¿Cuáles puedes eliminar?	¿Qué variables se deben aumentar muy por encima de la norma del sector?
REDUCIR	CREAR
¿Qué variables se deben reducir muy por debajo de la norma del sector?	¿Qué variables, que el sector no haya ofrecido nunca, se deben crear?

Esquema de las cuatro acciones

Fuente: Generación de modelos de negocio

Para poder aplicar esta herramienta analizaremos el lienzo, la innovación en valor y al final combinaremos ambos métodos.

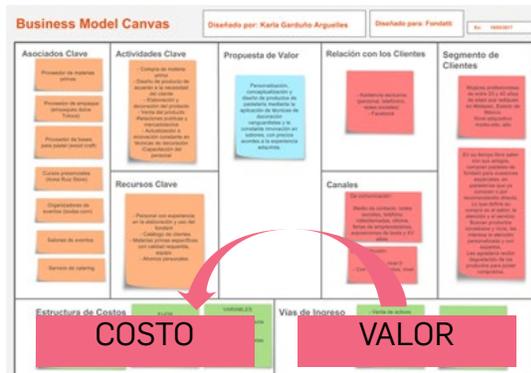
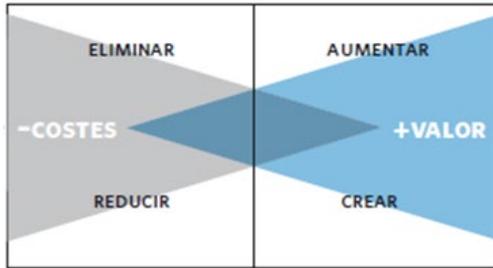


Imagen 24:

Modelo CANVAS de la empresa Fondatti
Fuente: de elaboración propia

En la imagen 24 se observa el lienzo del modelo de negocio que se encuentra dividido en dos partes: la derecha se centra en el valor y los clientes y la izquierda se basa en los costos y la infraestructura, cuando los elementos de la derecha se ven modificados hay implicaciones para los de la izquierda.

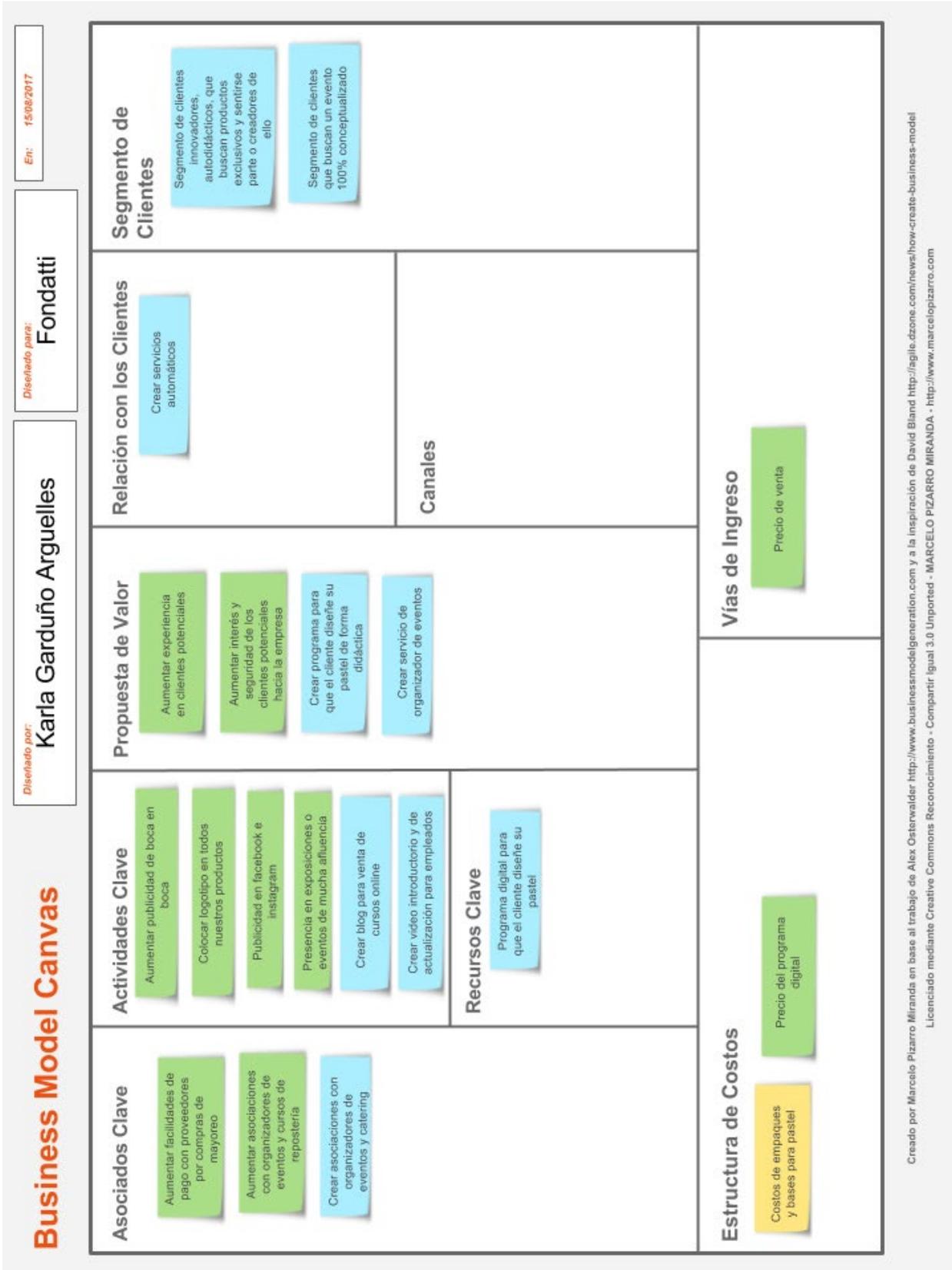


La innovación en valor de la estrategia del océano azul, como se muestra en la imagen 25, consiste en aumentar el valor y reducir los costos de forma simultánea, para ello es necesario identificar los elementos de la propuesta de valor que se pueden eliminar, reducir,

aumentar o crear desde cero.

La combinación de ambos métodos permite analizar el grado de innovación de un modelo de negocio. Para realizar esta evaluación partiremos desde tres puntos clave del modelo de negocio: segmento de mercado, propuesta de valor y costos, a los cuales se les aplicará el esquema de las cuatro acciones y estos cambios permitirán analizar su impacto en las demás áreas del lienzo del modelo de negocio.

En la página siguiente se muestra el lienzo del modelo CANVAS, con la estrategia de innovación en valor del océano azul.



Una vez aplicado el esquema de las cuatro acciones al lienzo del modelo, se observa que las debilidades que arrojó el análisis DAFO, se convierten en oportunidades para la empresa y amplia el panorama de crecimiento e innovación.





CONCLUSIONES

Emprender un negocio no es fácil, pero tampoco imposible cuando cuentas con las herramientas necesarias para hacerlo y los egresados de la Licenciatura en gastronomía contamos con esas herramientas, podemos desarrollarnos profesionalmente en puestos gerenciales de nuestro ramo, así como emprender y operar un establecimiento de alimentos y bebidas, contribuyendo al desarrollo social, que nos brinda la oportunidad de generar autoempleo y empleo de terceros.

La presente tesina desarrolló un modelo de negocio CANVAS porque permite que la empresa pueda empezar a operar con un capital bajo y al mismo tiempo estructurar las bases de la misma, para que, con el tiempo, la empresa se vaya consolidando y eso le permita crecer y generar mayores ganancias. Haciendo referencia Jürgen Klaric, uno de los diez mercadólogos más influyentes del mundo, refiere que una gran cantidad de empresas no están entendiendo la jugada, hoy es más importante ser rápido que grande, el secreto de esto se llamó: "neuromarketing."

Definir el mercado meta de la pastelería "Fondatti" fue elemental para enfocarnos en un mercado específico, conocer y cubrir sus necesidades de forma correcta, por lo que se utilizó una herramienta estratégica: el mapa de empatía, que permitió profundizar la investigación en general. Para el módulo del mercado meta ayudó a determinar el perfil geográfico y psicográfico; que contribuyó a comprender el comportamiento de los clientes potenciales a la hora de comprar, así como sus aspiraciones y miedos.

Identificar y establecer la ventaja competitiva de la empresa, agregó valor a la misma, para obtener la preferencia de los clientes potenciales, que se encuentran interesados por los productos, servicios y experiencias que ofrece la empresa y por lo que están dispuestos a pagar.

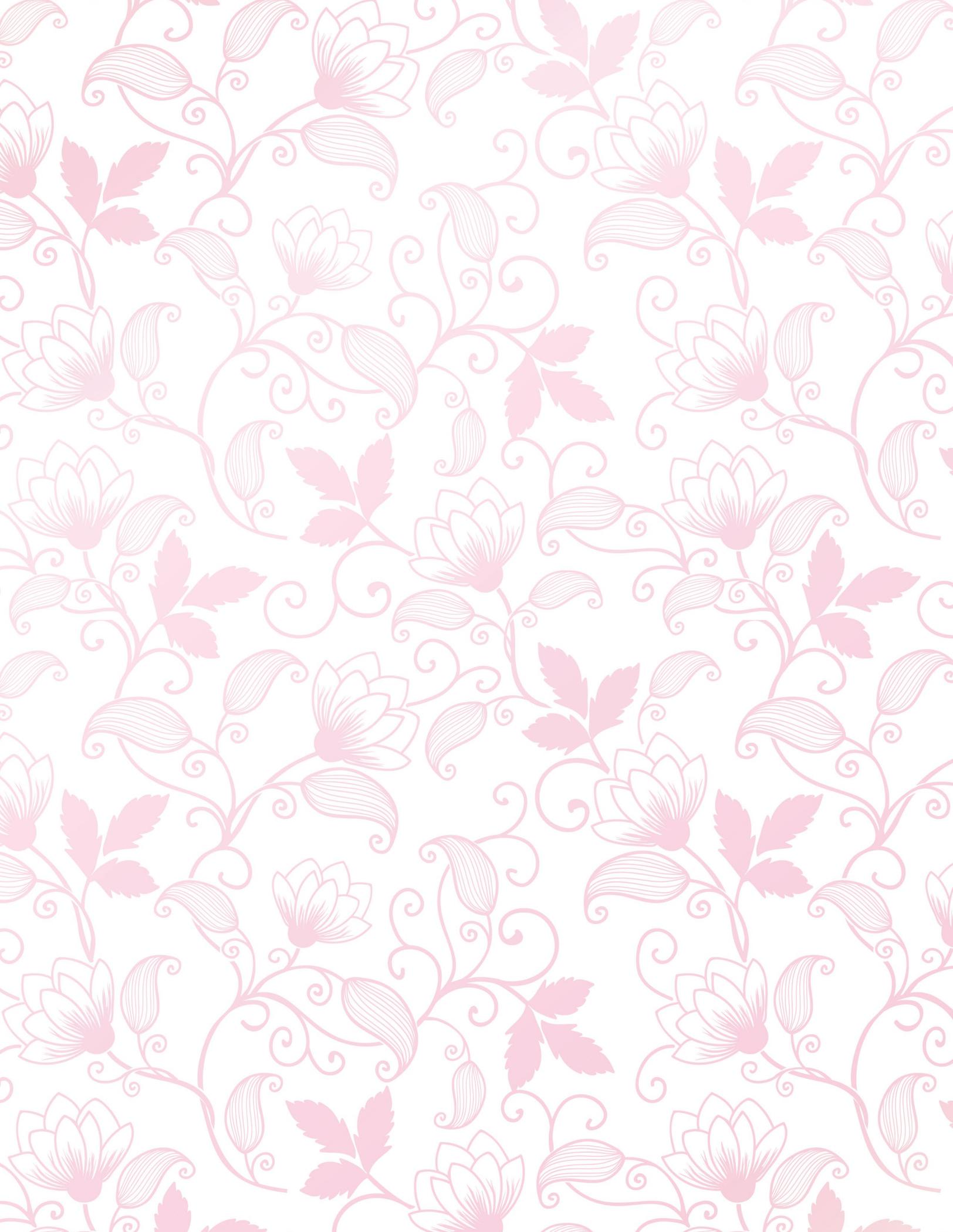
Por otro lado, para determinar los socios claves se creó un directorio de proveedores, que permiten adquirir materias primas de calidad y optimizar recursos, de la misma forma facilita las cotizaciones y por tanto las compras son rápidas y eficientes.

Los canales de comunicación y distribución, analizados mediante la herramienta de apoyo: el mapa de empatía al tener un acercamiento estrecho

con los clientes potenciales permitió conocer de forma directa el tipo de atención que buscan y el medio de contacto de su preferencia, con el fin de satisfacer de manera correcta sus necesidades y brindarles la confianza y seguridad que necesitan.

La estructura de costos y flujo de ingresos, se utilizó en el análisis financiero con el que se determinó la factibilidad de la empresa, mediante el registro de ventas reales con precios y costos registrados en ese momento, esa información ayudó a conocer la situación actual de la empresa y trabajar en estrategias para el logro de dos objetivos primordiales; alcanzar el punto de equilibrio y hacer crecer las ventas para obtener mayor ganancia cada año. Se pudo identificar que las posibilidades de éxito de la empresa, aumentan después de la evaluación DAFO realizada al lienzo del modelo CANVAS, complementándola con la estrategia del océano azul, definiendo así a Fondatti como una microempresa, con grandes ideas y grandes proyecciones de crecimiento para el futuro.

La importancia de desarrollar el modelo de negocio CANVAS para Fondatti, fue benéfica porque contribuyó principalmente a aterrizar la idea de negocio, conocer directa y detalladamente a que segmento de mercado se está dirigiendo y así comprender que es lo que busca, qué necesita y demanda. Este modelo también contribuyó para buscar y crear asociaciones claves que mejoren la propuesta de valor y permitan que llegue fácilmente a los clientes potenciales. De la misma forma el análisis financiero resultó interesante, porque la empresa estableció metas de venta como obtener utilidades anuales de venta, mediante el cumplimiento de objetivos como el punto de equilibrio, a través del logro de ventas por día. Otro meta indispensable para Fondatti es tener un incremento sostenido del 3.98% anual, para el logro de esta se tendrán que buscar más puntos de venta y distribución como cafeterías, restaurantes, hoteles, escuelas, entre otros, lo cual le permitirán a la empresa subsistir, crecer y expandirse, con el paso del tiempo. Aunado a esto la evaluación del modelo de negocio con el análisis DAFO y la estrategia del océano azul, contribuyeron para conocer el interior y el exterior de la empresa y convertir las debilidades en oportunidades de crecimiento a mediano o largo plazo como crear un programa digital para que el cliente diseñe su propio pastel y esto a la vez complementaría la propuesta de valor aumentando la experiencia en los clientes, así como el interés y seguridad con la empresa, diversificando las expectativas y horizontes de oportunidades de crecimiento.





ANEXO 1

CUESTIONARIO SEMI-ESTRUCTURADO

Hola, buena tarde soy Karla Garduño y estoy trabajando en una idea de negocio que pretende darle un giro a la pastelería y repostería y elevarla a un nivel elegante y sofisticado. Tengo una serie de teorías respecto a los problemas a los que te enfrentas cuando adquieres un pastel especialmente de fondant, pero me gustaría contestarlas contigo para verificar si estoy en lo cierto o no. Si estás de acuerdo te hare una serie de preguntas y al finalizar te cuento la idea del proyecto, no me gustaría condicionar tus respuestas contándote primero la idea de negocio.

Cuestionario No. _____

1. Quién es, a qué se dedica y que hace en su tiempo libre (preguntar si es de Metepec)
2. Ha comprado pasteles de fondant, de ser así con qué problemas se ha enfrentado cuando los compra
 - a. ¿Conoce empresas que se dedican a esto? ¿cuáles?
 - i. ¿Cómo se ha enterado de estos lugares?
 - ii. ¿Cómo prefiere saber acerca de estos lugares?
 - iii. ¿Los productos que ofrecen cubren sus deseos y necesidades?
 - iv. ¿Qué pensarían tus amigos si compras un pastel así para algún evento o reunión?
 - v. ¿En sus círculos de amigos acostumbran a adquirir este tipo de productos?
 - b. ¿Compra sus pasteles en el mismo lugar? ¿Por qué?
 - i. Tipo de atención o servicio
 - ii. Presentación (diseñados o personalizados)
 - iii. Sabor (existencia variedad en sabores o rellenos)
 - iv. Consistencia
 - v. Precio
 - vi. Entrega
 - vii. Satisfacción del producto final.
 - viii. Que pasa con la post venta.
3. Platicar sobre la idea de negocio y cerrar con la siguiente pregunta
 - a. ¿Te gustaría conocer los productos elaborados en Fondatti?, ¿Los comprarías? ¿Por qué?
 - b. ¿Cuál sería tu mayor miedo u obstáculo al adquirir un pastel de fondant?

Podrías recomendarme a tres personas más que me podrían contestar esta encuesta.

¡Gracias por su tiempo, atención y colaboración, que pase una linda tarde!!!

ANEXO 2 RECETA ESTANDAR

NOTA: Las recetas estándar se revisarán cada tres meses para verificar el costos unitario de los productos y las posibles variaciones o creaciones de recetas.

		RECETA ESTÁNDAR			Fecha de elaboración: 28/08/17	
				Folio:RP001		
Nombre: Pan de vainilla						
Clasificación: Biscochos						
Línea: Pastelería						
Tiempo de cocción: 45 minutos						
Tiempo de preparación: 30 minutos						
Rendimiento: 100%						
Porciones: 12						
Ingredientes	Unidad	Peso neto	Peso bruto	% Rendimiento	Costo unitario	Costo
Mantequilla	Kg	0.200	0.200	100%	\$ 140.0	\$ 28.0
Huevo	Pza	4.000	4.000	100%	\$ 1.2	\$ 4.8
Leche condensada	Pza	1.000	1.000	100%	\$ 10.0	\$ 10.0
Harina de trigo	Kg	0.300	0.300	100%	\$ 10.0	\$ 3.0
Royal	Kg	0.010	0.010	100%	\$ 77.0	\$ 0.8
Escencia de vainilla	Lt	0.005	0.005	100%	\$ 320.0	\$ 1.6
Ron	Lt	0.010	0.010	100%	\$ 127.2	\$ 1.3
Aceite vegetal	Lt	0.050	0.050	100%	\$ 30.0	\$ 1.5
Método de preparación					Costo total	\$ 50.9
<p>Acremar mantequilla con el aceite vegetal, agregar lechera Incorporar los huevos uno a uno hasta obtener mezcla homogénea Adicionar vainilla y ron sin dejar de mezclar Incorporar los secos previamente tamizados Verter la mezcla en un molde previamente enharinado y hornear a 180°C por 45 minutos aproximadamente Sacar del horno y dejar enfriar Desmoldar y cubrir con papel aluminio y vitafilm hasta ser ocupado.</p>					Margen de error 10%	\$ 0.51
					Costo total de preparación	\$ 51.45
					Costo por porción 35%	\$ 4.29
					Precio de venta 100%	\$ 12.25
					Gastos 30%	\$ 3.68
					Utilidad 35%	\$ 4.29
					Precio de venta con IVA	\$ 14.21
					IVA 16%	\$ 1.96
					Precio por porción	\$ 16.17



RECETA ESTÁNDAR

Fecha de elaboración: 28/08/17

Folio:RP002

Nombre: Pan de chocolate						
Clasificación: Biscochos						
Línea: Pastelería						
Tiempo de cocción: 45 minutos						
Tiempo de preparación: 30 minutos						
Rendimiento: 100%						
Porciones: 12						
Ingredientes	Unidad	Peso neto	Peso bruto	% Rendimiento	Costo unitario	Costo
Mantequilla	Kg	0.250	0.250	100%	\$ 140.0	\$ 35.0
Huevo	Kg	0.325	0.325	100%	\$ 22.0	\$ 7.2
Leche	Lt	0.020	0.020	100%	\$ 15.0	\$ 0.3
Harina de trigo	Kg	0.435	0.435	100%	\$ 10.0	\$ 4.4
Royal	Kg	0.010	0.010	100%	\$ 77.0	\$ 0.8
Azúcar refinada	Kg	0.430	0.430	100%	\$ 22.0	\$ 9.5
Cocoa	Kg	0.050	0.050	100%	\$ 25.0	\$ 1.3
Método de preparación					Costo total	\$ 58.3
<p>Acremar mantequilla con azúcar</p> <p>Incorporar los huevos uno a uno hasta obtener mezcla homogénea</p> <p>Disolver la cocoa en la leche tibia</p> <p>Tamizar los secos y agregar alternando con la cocoa</p> <p>Verter la mezcla en un molde previamente enharinado y hornear a 180°C por 45 minutos aproximadamente</p> <p>Sacar del horno y dejar enfriar</p> <p>Desmoldar y cubrir con papel aluminio y vitafilm hasta ser ocupado.</p>					Margen de error 10%	\$ 0.58
					Costo total de preparación	\$ 58.86
					Costo por porción 35%	\$ 4.91
					Precio de venta 100%	\$ 14.01
					Gastos 30%	\$ 4.20
					Utilidad 35%	\$ 4.91
					Precio de venta con IVA	\$ 16.26
					IVA 16%	\$ 2.24
					Precio por porción	\$ 18.50



RECETA ESTÁNDAR

Fecha de elaboración: 28/08/17

Folio:RP003

Nombre: Pan red velvet
Clasificación: Biscochos
Línea: Pastelería
Tiempo de cocción: 45 minutos
Tiempo de preparación: 30 minutos
Rendimiento: 100%
Porciones: 12



Ingredientes	Unidad	Peso neto	Peso bruto	% Rendimiento	Costo unitario	Costo
Aceite vegetal	Lt	0.375	0.375	100%	\$ 30.0	\$ 11.3
Huevo	Pza	4.000	4.000	100%	\$ 1.2	\$ 4.8
Leche	Lt	0.125	0.125	100%	\$ 15.0	\$ 1.9
Harina de trigo	Kg	0.170	0.170	100%	\$ 10.0	\$ 1.7
Bicarbonato de sodio	Kg	0.002	0.002	100%	\$ 115.0	\$ 0.2
Azúcar refinada	Kg	0.280	0.280	100%	\$ 22.0	\$ 6.2
Harina de chocolate	Kg	0.150	0.150	100%	\$ 32.0	\$ 4.8
Sal	Kg	0.005	0.005	100%	\$ 20.0	\$ 0.1
Colorante rojo	Lt	0.010	0.010	100%	\$ 20.0	\$ 0.2
Escencia de vainilla	Lt	0.005	0.005	100%	\$ 320.0	\$ 1.6
Vinagre	Lt	0.005	0.005	100%	\$ 10.8	\$ 0.1
Yogurt natural	Lt	0.125	0.125	100%	\$ 35.0	\$ 4.4
Cocoa	Kg	0.010	0.010	100%	\$ 25.0	\$ 0.3

Método de preparación	Costo total	
Batir aceite vegetal y azúcar hasta homogeneizar	Margen de error 10%	\$ 0.37
Incorporar los huevos y batir hasta lograr un amarillo paja	Costo total de preparación	\$ 37.77
Por otra parte tamizar los secos y reservar	Costo por porción 35%	\$ 3.15
En un bowl mezclar la leche, el yogurt, el vinagre, vainilla y el colorante	Precio de venta 100%	\$ 8.99
A la mezcla de los huevos incorporar los secos alternando con la mezcla de leche y yogurt	Gastos 30%	\$ 2.70
Verter la ésta en un molde previamente enharinado y hornear a 180°C por 45 minutos aproximadamente	Utilidad 35%	\$ 3.15
Sacar del horno y dejar enfriar	Precio de venta con IVA	\$ 10.43
Desmoldar y cubrir con papel aluminio y vitafilm hasta ser ocupado.	IVA 16%	\$ 1.44
	Precio por porción	\$ 11.87



RECETA ESTÁNDAR

Fecha de elaboración: 28/08/17

Folio: RP004

Nombre: Pan de queso						
Clasificación: Biscochos						
Línea: Pastelería						
Tiempo de cocción: 45 minutos						
Tiempo de preparación: 30 minutos						
Rendimiento: 100%						
Porciones: 12						
Ingredientes	Unidad	Peso neto	Peso bruto	% Rendimiento	Costo unitario	Costo
Mantequilla	Kg	0.200	0.200	100%	\$ 140.0	\$ 28.0
Queso crema	Kg	0.190	0.190	100%	\$ 80.0	\$ 15.2
Huevo	Pza	4.000	4.000	100%	\$ 1.2	\$ 4.8
Leche condensada	Pza	1.000	1.000	100%	\$ 10.0	\$ 10.0
Harina de trigo	Kg	0.320	0.320	100%	\$ 10.0	\$ 3.2
Royal	Kg	0.010	0.010	100%	\$ 77.0	\$ 0.8
Leche evaporada	Pza	1.000	1.000	100%	\$ 15.0	\$ 15.0
Escencia de vainilla	Lt	0.010	0.010	100%	\$ 320.0	\$ 3.2
Método de preparación					Costo total	\$ 80.2
<p>Acremar queso y mantequilla Agrega lechera e incorpora los huevos uno a uno Adiciona vainilla y leche evaporada Incorpora secos, previamente tamizados, de forma envolvente Verter la mezcla en un molde previamente enhariado y hornear a 180°C por 45 minutos aproximadamente Sacar del horno y dejar enfriar Desmoldar y cubrir con papel aluminio y vitafilm hasta ser ocupado.</p>					Margen de error 10%	\$ 0.80
					Costo total de preparación	\$ 80.97
					Costo por porción 35%	\$ 6.75
					Precio de venta 100%	\$ 19.28
					Gastos 30%	\$ 5.78
					Utilidad 35%	\$ 6.75
					Precio de venta con IVA	\$ 22.36
					IVA 16%	\$ 3.08
Precio por porción	\$ 25.45					



RECETA ESTÁNDAR

Fecha de elaboración: 28/08/17

Folio:RP005

Nombre: Pan de zanahoria						
Clasificación: Biscochos						
Línea: Pastelería						
Tiempo de cocción: 45 minutos						
Tiempo de preparación: 30 minutos						
Rendimiento: 100%						
Porciones: 12						
Ingredientes	Unidad	Peso neto	Peso bruto	% Rendimiento	Costo unitario	Costo
Bicarbonato	Kg	0.010	0.010	100%	\$ 115.0	\$ 1.2
Canela molida	Kg	0.010	0.010	100%	\$ 50.0	\$ 0.5
Huevo	Pza	5.000	5.000	100%	\$ 1.2	\$ 6.0
Aceite vegetal	Lt	0.375	0.375	100%	\$ 30.0	\$ 11.3
Harina de trigo	Kg	0.465	0.465	100%	\$ 10.0	\$ 4.7
Royal	Kg	0.010	0.010	100%	\$ 77.0	\$ 0.8
Nuez picada	Kg	0.080	0.080	100%	\$ 320.0	\$ 25.6
Nuez moscada	Kg	0.005	0.005	100%	\$ 1,000.0	\$ 5.0
Zanahoria rallada	Kg	0.450	0.450	100%	\$ 10.0	\$ 4.5
Azúcar refinada	Kg	0.250	0.250	100%	\$ 22.0	\$ 5.5
Escencia de vainilla	Lt	0.010	0.010	100%	\$ 320.0	\$ 3.2
Método de preparación					Costo total	\$ 68.1
<p> Batir huevo, vainilla y azúcar, hasta esponjar. Agregar secos previamente tamizados, (harina, bicarbonato, Polvo para hornear, canela molida) batir 4 minutos a velocidad media. Agregar nuez picada y zanahoria hasta incorporar. Por ultimo agregar aceite batir hasta obtener una mezcla homogénea. Verter la ésta en un molde previamente enharinado y hornear a 180°C por 45 minutos aproximadamente Sacar del horno y dejar enfriar Desmoldar y cubrir con papel aluminio y vitafilm hasta ser ocupado. </p>					Margen de error 10%	\$ 0.68
					Costo total de preparación	\$ 68.80
					Costo por porción 35%	\$ 5.73
					Precio de venta 100%	\$ 16.38
					Gastos 30%	\$ 4.91
					Utilidad 35%	\$ 5.73
					Precio de venta con IVA	\$ 19.00
					IVA 16%	\$ 2.62
Precio por porción	\$ 21.62					



RECETA ESTÁNDAR

Fecha de elaboración: 28/08/17

Folio:RR001

Nombre: Crema de nutella						
Clasificación: Rellenos						
Línea: Pastelería						
Tiempo de cocción: -						
Tiempo de preparación: 30 minutos						
Rendimiento: 100%						
Porciones: 12						
Ingredientes	Unidad	Peso neto	Peso bruto	% Rendimiento	Costo unitario	Costo
Crema para batir vegetal	Lt	0.250	0.250	100%	\$ 40.0	\$ 10.0
Nutella	Kg	0.030	0.030	100%	\$ 146.0	\$ 4.4
Método de preparación					Costo total	\$ 14.4
<p>Batir la crema vegetal a punto suave Agregar la nutella y seguir batiendo hasta obtener punto firme Vaciar en un toper y refrigerar, hasta ocupar.</p>					Margen de error 10%	\$ 0.14
					Costo total de preparación	\$ 14.52
					Costo por porción 35%	\$ 1.21
					Precio de venta 100%	\$ 3.46
					Gastos 30%	\$ 1.04
					Utilidad 35%	\$ 1.21
					Precio de venta con IVA	\$ 4.01
					IVA 16%	\$ 0.55
					Precio por porción	\$ 4.56



RECETA ESTÁNDAR

Fecha de elaboración: 28/08/17

Folio:RR002

Nombre: Crema de zarzamora						
Clasificación: Rellenos						
Línea: Pastelería						
Tiempo de cocción: -						
Tiempo de preparación: 30 minutos						
Rendimiento: 100%						
Porciones: 12						
Ingredientes	Unidad	Peso neto	Peso bruto	% Rendimiento	Costo unitario	Costo
Crema para batir vegetal	Lt	0.250	0.250	100%	\$ 40.0	\$ 10.0
Mermelada de zarzamora	Kg	0.030	0.030	100%	\$ 54.0	\$ 1.6
Método de preparación					Costo total	\$ 11.6
<p>Batir la crema vegetal a punto suave Agregar la zarzamora y seguir batiendo hasta obtener punto firme Vaciar en un toper y refrigerar, hasta ocupar.</p>					Margen de error 10%	\$ 0.12
					Costo total de preparación	\$ 11.74
					Costo por porción 35%	\$ 0.98
					Precio de venta 100%	\$ 2.79
					Gastos 30%	\$ 0.84
					Utilidad 35%	\$ 0.98
					Precio de venta con IVA	\$ 3.24
					IVA 16%	\$ 0.45
					Precio por porción	\$ 3.69



RECETA ESTÁNDAR

Fecha de elaboración: 28/08/17

Folio:RR003

Nombre: Crema de cajeta						
Clasificación: Rellenos						
Línea: Pastelería						
Tiempo de cocción: -						
Tiempo de preparación: 30 minutos						
Rendimiento: 100%						
Porciones: 12						
Ingredientes	Unidad	Peso neto	Peso bruto	% Rendimiento	Costo unitario	Costo
Crema para batir vegetal	Lt	0.250	0.250	100%	\$ 40.0	\$ 10.0
Cajeta	Kg	0.030	0.030	100%	\$ 86.0	\$ 2.6
Método de preparación					Costo total	\$ 12.6
<p>Batir la crema vegetal a punto suave Agregar el dulce de cajeta y seguir batiendo hasta obtener punto firme Vaciar en un toper y refrigerar, hasta ocupar.</p>					Margen de error 10%	\$ 0.13
					Costo total de preparación	\$ 12.71
					Costo por porción 35%	\$ 1.06
					Precio de venta 100%	\$ 3.03
					Gastos 30%	\$ 0.91
					Utilidad 35%	\$ 1.06
					Precio de venta con IVA	\$ 3.51
					IVA 16%	\$ 0.48
Precio por porción	\$ 3.99					



RECETA ESTÁNDAR

Fecha de elaboración: 28/08/17

Folio:RR004

Nombre: Ganache de baileys
Clasificación: Rellenos Especiales
Línea: Pastelería
Tiempo de cocción: -
Tiempo de preparación: 30 minutos
Rendimiento: 100%
Porciones: 36



Ingredientes	Unidad	Peso neto	Peso bruto	% Rendimiento	Costo unitario	Costo
Licor de Baileys	Lt	0.150	0.150	100%	\$ 413.0	\$ 62.0
Leche	Lt	0.150	0.150	100%	\$ 15.0	\$ 2.3
Trimolina	Kg	0.040	0.040	100%	\$ 100.0	\$ 4.0
Mantequilla	Kg	0.040	0.040	100%	\$ 140.0	\$ 5.6
Chocolate oscuro	Kg	0.400	0.400	100%	\$ 140.0	\$ 56.0
Chocolate lácteo	Kg	0.400	0.400	100%	\$ 160.0	\$ 64.0
Método de preparación						Costo total \$ 193.8
<p>Calentar leche y trimolina hasta 70°C Retirar el fuego y agregar el chocolate y la mantequilla Emulsionar y agregar el licor de baileys Dejar reposar de 10 a 12 horas para estabilizar el ganache</p>						Margen de error 10% \$ 1.94
						Costo total de preparación \$ 195.74
						Costo por porción 35% \$ 5.44
						Precio de venta 100% \$ 15.53
						Gastos 30% \$ 4.66
						Utilidad 35% \$ 5.44
						Precio de venta con IVA \$ 18.02
						IVA 16% \$ 2.49
						Precio por porción \$ 20.51



RECETA ESTÁNDAR

Fecha de elaboración: 28/08/17

Folio:RR005

Nombre: Pay de queso						
Clasificación: Rellenos Especiales						
Línea: Pastelería						
Tiempo de cocción: 30 minutos						
Tiempo de preparación: 30 minutos						
Rendimiento: 100%						
Porciones: 24						
Ingredientes	Unidad	Peso neto	Peso bruto	% Rendimiento	Costo unitario	Costo
Queso crema	Kg	0.380	0.380	100%	\$ 80.0	\$ 30.4
Huevo	Pza	5.000	5.000	100%	\$ 1.2	\$ 6.0
Leche condensada	Pza	1.000	1.000	100%	\$ 10.0	\$ 10.0
Leche evaporada	Pza	0.500	0.500	100%	\$ 15.0	\$ 7.5
Harina de trigo	Kg	0.083	0.083	100%	\$ 10.0	\$ 0.8
Jugo de limón	Lt	0.010	0.010	100%	\$ 40.0	\$ 0.4
Método de preparación					Costo total	\$ 55.1
<p>Acremar el queso y adicionar la lechera Agregar los huevos uno a uno Adicionar la leche evaporada y el jugo de limón Incorporar la harina y verter en un molde desmontable con papel encerado Hornear a 180°C por 30 minutos aproximadamente Dejar enfriar y desmoldar para utilizar.</p>					Margen de error 10%	\$ 0.55
					Costo total de preparación	\$ 55.68
					Costo por porción 35%	\$ 2.32
					Precio de venta 100%	\$ 6.63
					Gastos 30%	\$ 1.99
					Utilidad 35%	\$ 2.32
					Precio de venta con IVA	\$ 7.69
					IVA 16%	\$ 1.06
					Precio por porción	\$ 8.75



RECETA ESTÁNDAR

Fecha de elaboración: 28/08/17

Folio:RR006

Nombre: Mousse de zarzamora
Clasificación: Rellenos Especiales
Línea: Pastelería
Tiempo de cocción: 5 minutos
Tiempo de preparación: 30 minutos
Rendimiento: 100%
Porciones: 12



Ingredientes	Unidad	Peso neto	Peso bruto	% Rendimiento	Costo unitario	Costo
Huevo	Pza	1.000	1.000	100%	\$ 1.5	\$ 1.5
Azúcar refinada	Kg	0.100	0.100	100%	\$ 22.0	\$ 2.2
Grenetina natural	Kg	0.015	0.015	100%	\$ 192.0	\$ 2.9
Crema para batir Lyncott	Lt	0.150	0.150	100%	\$ 60.0	\$ 9.0
Mermelada de zarzamora	Kg	0.100	0.100	100%	\$ 40.0	\$ 4.0

Método de preparación	Costo total	
<p>Hacer un aparejo con huevo y azúcar a flama baja Retirar del fuego y agregar la mermelada Adicionar la grenetina previamente hidratada y derretida Incorporar de forma envolvente la crema, previamente batida a punto firme Utilizar inmediatamente.</p>	Costo total	\$ 19.6
	Margen de error 10%	\$ 0.20
	Costo total de preparación	\$ 19.78
	Costo por porción 35%	\$ 1.65
	Precio de venta 100%	\$ 4.71
	Gastos 30%	\$ 1.41
	Utilidad 35%	\$ 1.65
	Precio de venta con IVA	\$ 5.46
	IVA 16%	\$ 0.75
Precio por porción	\$ 6.22	



RECETA ESTÁNDAR

Fecha de elaboración: 28/08/17

Folio:RC001

Nombre: Fondant	
Clasificación: Cobertura	
Línea: Pastelería	
Tiempo de cocción: 15 minutos	
Tiempo de preparación: 30 minutos	
Rendimiento: 100%	
Porciones: 24	

Ingredientes	Unidad	Peso neto	Peso bruto	% Rendimiento	Costo unitario	Costo
Agua	Lt	0.065	0.065	100%	\$ 12.0	\$ 0.8
Grenetina	Kg	0.010	0.010	100%	\$ 192.0	\$ 1.9
Glicerina	Kg	0.010	0.010	100%	\$ 100.0	\$ 1.0
Miel de maíz	Lt	0.125	0.125	100%	\$ 61.5	\$ 7.7
Escencia	Lt	0.010	0.010	100%	\$ 120.0	\$ 1.2
Azúcar glass	Kg	1.000	1.000	100%	\$ 18.0	\$ 18.0

Método de preparación	Costo total	\$ 30.6
<p style="text-align: center;">Hidratar la grenetina con el agua</p> <p>En un recipiente hondo colocar la glicerina, la miel de maíz y la grenetina, hasta disolver y homogeneizar</p> <p style="padding-left: 40px;">Retirar del fuego e incorporar la esencia</p> <p style="padding-left: 40px;">Agregar azúcar poco a poco e ir mezclando</p> <p>Una vez que ya no se pega tanto la mezcla a la cuchara de madera, colocar la mezcla en la mesa y amasar, agregando azúcar glass</p> <p style="padding-left: 40px;">Por ultimo amasar la pasta con un poco de manteca vegetal</p> <p style="padding-left: 40px;">Vitafilear y colocar en una bolsita de ziploc hasta utilizar.</p>	Margen de error 10%	\$ 0.31
	Costo total de preparación	\$ 30.89
	Costo por porción 35%	\$ 1.29
	Precio de venta 100%	\$ 3.68
	Gastos 30%	\$ 1.10
	Utilidad 35%	\$ 1.29
	Precio de venta con IVA	\$ 4.27
	IVA 16%	\$ 0.59
	Precio por porción	\$ 4.85



RECETA ESTÁNDAR

Fecha de elaboración: 28/08/17

Folio:RC002

Nombre: Fondant de chocolate						
Clasificación: Cobertura						
Línea: Pastelería						
Tiempo de cocción: 15 minutos						
Tiempo de preparación: 30 minutos						
Rendimiento: 100%						
Porciones: 24						
Ingredientes	Unidad	Peso neto	Peso bruto	% Rendimiento	Costo unitario	Costo
Chocolate blanco	Lt	0.240	0.240	100%	\$ 200.0	\$ 48.0
Miel de maíz	Kg	0.050	0.050	100%	\$ 61.5	\$ 3.1
Azúcar glass	Kg	0.750	0.750	100%	\$ 18.0	\$ 13.5
Goma Xantana	Lt	0.010	0.010	100%	\$ 340.0	\$ 3.4
Método de preparación					Costo total	\$ 68.0
<p>Fundir chocolate a baño maría Agrega la miel de maíz y fundirla Mezcla goma xantana con azúcar glass Agrega el chocolate fundido en el centro e integra el azúcar de afuera hacia adentro Por último amasa la pasta con un poco de manteca vegetal Vitafilear y colocar en una bolsita de ziploc hasta utilizar.</p>					Margen de error 10%	\$ 0.68
					Costo total de preparación	\$ 68.65
					Costo por porción 35%	\$ 2.86
					Precio de venta 100%	\$ 8.17
					Gastos 30%	\$ 2.45
					Utilidad 35%	\$ 2.86
					Precio de venta con IVA	\$ 9.48
					IVA 16%	\$ 1.31
					Precio por porción	\$ 10.79



RECETA ESTÁNDAR

Fecha de elaboración: 28/08/17

Folio:RG001

Nombre: Galletas de	
Clasificación: Masa	
Línea: Repostería	
Tiempo de cocción: 15 minutos	
Tiempo de preparación: 15	
Rendimiento: 100%	
Porciones: 30	

Ingredientes	Unidad	Peso neto	Peso bruto	% Rendimiento	Costo unitario	Costo
Mantequilla	Kg	0.250	0.250	100%	\$ 140.0	\$ 35.0
Azúcar glass	Kg	0.200	0.200	100%	\$ 18.0	\$ 3.6
Huevo	Pza	2.000	2.000	100%	\$ 1.5	\$ 3.0
Harina de trigo	Kg	0.520	0.520	100%	\$ 10.0	\$ 5.2

Método de preparación		Costo total	\$ 46.8
<p>Acremar mantequilla con azúcar glass, Incorporar el huevo Agregar harina de golpe y mezclar por 2 minutos. Terminar la masa con las manos y reposarla por 8 horas mínimo en el refrigerador. Cuando se vaya a utilizar; amasar, extender y cortar las galletas. Posteriormente hornear a 180°C, por 15 minutos aproximadamente.</p>		Margen de error 10%	\$ 0.47
		Costo total de preparación	\$ 47.27
		Costo por porción 35%	\$ 1.58
		Precio de venta 100%	\$ 4.50
		Gastos 30%	\$ 1.35
		Utilidad 35%	\$ 1.58
		Precio de venta con IVA	\$ 5.22
		IVA 16%	\$ 0.72
		Precio por porción	\$ 5.94



RECETA ESTÁNDAR

Fecha de elaboración: 28/08/17

Folio:RG002

Nombre: Galletas de chocolate						
Clasificación: Masa						
Línea: Repostería						
Tiempo de cocción: 15 minutos						
Tiempo de preparación: 15						
Rendimiento: 100%						
Porciones: 30						
Ingredientes	Unidad	Peso neto	Peso bruto	% Rendimiento	Costo unitario	Costo
Mantequilla	Kg	0.200	0.200	100%	\$ 140.0	\$ 28.0
Azúcar glass	Kg	0.125	0.125	100%	\$ 18.0	\$ 2.3
Huevo	Pza	2.000	2.000	100%	\$ 1.5	\$ 3.0
Nutella	Kg	0.020	0.020	100%	\$ 146.0	\$ 2.9
Harina de trigo	Kg	0.500	0.500	100%	\$ 10.0	\$ 5.0
Método de preparación					Costo total	\$ 41.2
<p>Acremar mantequilla con azúcar glass, Incorporar la nutella y el huevo Agregar harina de golpe y mezclar por 2 minutos. Terminar la masa con las manos y reposarla por 8 horas mínimo en el refrigerador. Cuando se vaya a utilizar; amasar, extender y cortar las galletas. Posteriormente hornear a 180°C, por 15 minutos aproximadamente.</p>					Margen de error 10%	\$ 0.41
					Costo total de preparación	\$ 41.58
					Costo por porción 35%	\$ 1.39
					Precio de venta 100%	\$ 3.96
					Gastos 30%	\$ 1.19
					Utilidad 35%	\$ 1.39
					Precio de venta con IVA	\$ 4.59
					IVA 16%	\$ 0.63
					Precio por porción	\$ 5.23



RECETA ESTÁNDAR

Fecha de elaboración: 28/08/17

Folio:RI001

Nombre: Royal icing						
Clasificación: Cobertura						
Línea: Repostería						
Tiempo de cocción: -						
Tiempo de preparación: 30						
Rendimiento: 100%						
Porciones: 30						
Ingredientes	Unidad	Peso neto	Peso bruto	% Rendimiento	Costo unitario	Costo
Azúcar glass	Kg	0.500	0.500	100%	\$ 18.0	\$ 9.0
Polvo para merengue	Kg	0.030	0.030	100%	\$ 345.0	\$ 10.4
Agua	Lt	0.100	0.100	100%	\$ 12.0	\$ 1.2
Método de preparación					Costo total	\$ 20.6
<p>Cernir y mezclar en seco los ingredientes Batir con globo los secos más el agua, hasta obtener una mezcla completamente blanca. Reservar en un recipiente con tapa, hasta utilizar.</p>					Margen de error 10%	\$ 0.21
					Costo total de preparación	\$ 20.76
					Costo por porción 35%	\$ 0.69
					Precio de venta 100%	\$ 1.98
					Gastos 30%	\$ 0.59
					Utilidad 35%	\$ 0.69
					Precio de venta con IVA	\$ 2.29
					IVA 16%	\$ 0.32
					Precio por porción	\$ 2.61



RECETA ESTÁNDAR

Fecha de elaboración: 28/08/17

Folio:RC003

Nombre: Betún de manteca	
Clasificación: Cobertura	
Línea: Repostería	
Tiempo de cocción: -	
Tiempo de preparación: 30	
Rendimiento: 100%	
Porciones: 24	

Ingredientes	Unidad	Peso neto	Peso bruto	% Rendimiento	Costo unitario	Costo
Azúcar glass	Kg	0.500	0.500	100%	\$ 18.0	\$ 9.0
Polvo para merengue	Kg	0.010	0.010	100%	\$ 345.0	\$ 3.5
Manteca vegetal crisco	Kg	0.225	0.225	100%	\$ 48.0	\$ 10.8
Saborizante	Lt	0.005	0.005	100%	\$ 120.0	\$ 0.6
Agua	Lt	0.050	0.050	100%	\$ 12.0	\$ 0.6

Método de preparación	Costo total	\$ 24.5
<p>Cernir y mezclar en seco los ingredientes Batir con globo los secos más el agua, hasta obtener una mezcla completamente blanca. Reservar en un recipiente con tapa, hasta utilizar.</p>	Margen de error 10%	\$ 0.24
	Costo total de preparación	\$ 24.69
	Costo por porción 35%	\$ 1.03
	Precio de venta 100%	\$ 2.94
	Gastos 30%	\$ 0.88
	Utilidad 35%	\$ 1.03
	Precio de venta con IVA	\$ 3.41
	IVA 16%	\$ 0.47
	Precio por porción	\$ 3.88



RECETA ESTÁNDAR

Fecha de elaboración: 28/08/17

Folio:RC004

Nombre: Ganache de chocolate						
Clasificación: Cobertura						
Línea: Repostería						
Tiempo de cocción: -						
Tiempo de preparación: 30						
Rendimiento: 100%						
Porciones: 24						
Ingredientes	Unidad	Peso neto	Peso bruto	% Rendimiento	Costo unitario	Costo
Pulpa de maracuya	Kg	0.200	0.200	100%	\$ 58.0	\$ 11.6
Chocolate blanco	Kg	0.600	0.600	100%	\$ 200.0	\$ 120.0
Miel de maíz	Kg	0.040	0.040	100%	\$ 61.5	\$ 2.5
Mantequilla	Lt	0.040	0.040	100%	\$ 140.0	\$ 5.6
Método de preparación					Costo total	\$ 139.7
<p>Calentar la pulpa y la miel de maíz a 70°C Retirar del fuego y añadir el chocolate y la mantequilla Dejar reposar de 10 a 12 horas para estabilizar el ganache.</p>					Margen de error 10%	\$ 1.40
					Costo total de preparación	\$ 141.06
					Costo por porción 35%	\$ 4.70
					Precio de venta 100%	\$ 13.43
					Gastos 30%	\$ 4.03
					Utilidad 35%	\$ 4.70
					Precio de venta con IVA	\$ 15.58
					IVA 16%	\$ 2.15
					Precio por porción	\$ 17.73

ANEXO 3 ESPECIFICACIONES DE COMPRA

ESPECIFICACIONES DE COMPRA				EMPRESA: Fondatti	
				Última actualización: 21/05/2017	
NO PERECEDEROS					
Artículo	Descripción	Unidad de com	Marca	Proveedor	Proveedor alternativo
Harinas	Harina de trigo	Costal	Espiga	Materias primas San Pablo	Super abarrotes "ROSY"
	Harina preparada de chocolate	Kilo	Espiga	Materias primas San Pablo	Bodega Aurrera
	Cocoa	Kilo	Comercial	Materias primas San Pablo	Materias primas Castillo
Azúcar	Glass	Bolsa 5kg	Potrero	Super abarrotes "ROSY"	Materias primas San Pablo
	Refinada	Costal	Potrero	Materias primas San Pablo	Garis
Dulce y mermeladas	Crema de avellana	Pieza	Nutella	Garis	Bodega Aurrera
	Mermelada de zarzamora	Pieza de	Great Value	Bodega Aurrera	Garis
	Cajeta	Pieza de	Bodega aurrera	Bodega Aurrera	Garis
Polvo para hornear	Royal	Pieza	Royal	Materias primas San Pablo	Garis
	Bicarbonato de sodio	Bolsa 1/4	N/A	Materias primas San Pablo	Garis
Sal	Sal	Bolsa 1kg	Sal fina	Garis	Bodega Aurrera
Escencias	Vainilla	Pieza de 1lt	ProGourmet	Materias primas San Pablo	Garis
Bebidas alcoholicas	Ron	Pieza de 700m	Baraima Blanco	Garis	El gallito
	Crema de baileys	Pieza	Baileys	Garis	El gallito
Colorantes vegetales	Rojo y otros	Pieza	Arcobaleno	Materias primas castillo	Materias primas San Pablo
Vinagre	Vinagre de manzana	Pieza 1lt	La costeña	Garis	Bodega Aurrera
Canela	Canela molida	Kilo	N/A	Materias primas San Pablo	Materias primas Castillo
Nuez	Nuez en mitades	Kilo	N/A	Super abarrotes Rosy	Materias primas Castillo
	Nuez moscada	Bolsa 1/4	N/A	Materias primas castillo	Materias primas San Pablo
Trimolina	Trimolina	Litro	N/A	Alpina	Casa Ruvalcaba
Chocolate	Semi amargo	Plaqueta	Turín	Garis	Casa Ruvalcaba
	Lácteo	Plaqueta	Turín	Garis	Casa Ruvalcaba
	Blanco	Plaqueta	Turín	Garis	Casa Ruvalcaba
Grenetina	Natural	Kilo	Duche	Materias primas San Pablo	Materias primas Castillo
Glicerina	Glicerina	Kilo	Deiman	Materias primas Castillo	Casa Ruvalcaba
Miel de maíz	Miel de maíz	Caja	Karo	Garis	Bodega Aurrera
Gomas	Goma xantana	Bolsa 1/4	N/A	Materias primas Castillo	Casa Ruvalcaba
Polvo para merengue	Polvo para merengue	Bolsa de 2 kg	Alegría	Materias primas Castillo	Casa Ruvalcaba
PERECEDEROS					
Artículo	Descripción	Unidad de com	Marca	Proveedor	
Grasas	Mantequilla	Kilo	Gloria	Materias primas San Pablo	Materias primas Castillo
	Aceite vegetal	Caja	Capullo	Garis	Bodega Aurrera
	Margarina	Caja	Chantilly Gourmet	Materias primas Castillo	Casa Ruvalcaba
	Manteca vegetal	Pieza 1Kg	Inca	Garis	Materias primas Castillo
Huevo	Huevo	Caja	San juan	Super abarrotes Rosy	Materias primas San Pablo
Lácteos	Leche de vaca	Caja	Nutri leche	Bodega Aurrera	Garis
	Leche condensada	Caja	Pronto	Tiendas 3B	Bodega Aurrera
	Leche evaporada	Tetrapack (1 litro)	Carnetion	Garis	Materias primas San Pablo
	Yogurt	Pieza 1Lt	Nutri leche	Bodega Aurrera	Garis
	Queso crema	Pieza 190gr	Bodega Aurrera	Bodega Aurrera	Materias primas Castillo
	Crema vegetal para bati	Galón	RICH	Materias primas San Pablo	Materias primas Castillo
Verdura	Crema para batir	Galón	Lyncott	Materias primas San Pablo	Materias primas Castillo
	Zanahoria	Kilo	N/A	Productores locales	N/A
	Limón	Kilo	N/A	Productores locales	N/A

ANEXO 4 CATÁLOGO DE PROVEEDORES

		<h2 style="margin: 0;">CATÁLOGO DE PROVEEDORES</h2>						Empresa: Fondatti	
								Última actualización: 29/05/17	
Empresa	Dirección	Giro	Telefonos	ágina web o facebook	E-mail	Mayoreo	Tipo de pago	Tiempo de entrega	Especificaciones de entrega
Materias primas San Pablo	Central de Abastos, Toluca	Materias primas	210 06 40	No hay	disap_cenabasto@hotmail.com	Sí	De contado	2 días	hacen entregas los martes
	Prolongación Moctezuma, Santiago Tianguistenco		7225 6312 52						o adicional de transporte
Super abarrotes Rosy	Prolongación Moctezuma, Santiago Tianguistenco	Materias primas	713 1334965	No hay	No hay	Sí	De contado	El mismo día	hacen entregas a domicilio
Materias primas Castillo	Victoriano Gonzalez No. 213, Santiago Tianguistenco	Materias primas	7135 24 76	No hay	No hay	Sí	De contado	De 2-8 días	hacen entregas a domicilio
Linio	Tienda en línea	Máquinaria y equipo inicial	(55) 8525 1200	https://www.linio.com.mx/	No hay	No	Tarjeta o depósito	De 4-30 días	Se hacen entregas a domicilio y pueden ser gratis o con un costo adicional.
San-Son	N/A	Máquinaria y equipo inicial	(55) 2166 3377	http://www.san-son.com/inicio.aspx	Cocinas.proyectos@san-son-com	No	Tarjeta o depósito	De 2-8 días	Se hacen entregas a domicilio con un costo adicional.
Bathamex	Norte 84 A no. 4543 col. Nueva Tenochtitlán, Ciudad de México	Maquinaria y equipo inicial	(55) 4790 3049	https://www.facebook.com/Bathamex/	No hay	No	Tarjeta o depósito	De 5 a 6 días	El costo de transporte es adicional
Kitchen aid	N/A	Maquinaria y equipo inicial	No hay	http://kitchenaid.com.mx/contacto.php	No hay	No	Tarjeta o depósito	De 2-8 días	Se hacen entregas a domicilio con un costo adicional.
Dulce Toluca by MissiamG	Santa ana tlapatitlán, 50160 Toluca, Mexico	Empaques y etiquetas	No hay	https://www.facebook.com/DulceToluca/	No hay	Sí	De contado	De 3-4 días	Entregas en Toluca y Metepec o a domicilio con un costo adicional.
Fiestas temáticas D&C	Tienda en línea	Empaques y etiquetas	722 114 7636	https://www.facebook.com/fiestastematicasdc/	No hay	Sí	De contado	De 15-30 días	Mayoreo a partir de 30 piezas obteniendo 10% de descuento
									Se hacen entregas con costo adicional
woodcraft	Moctezuma Oriente #703, Tenancingo	Mobiliario y bases de madera	01 714 142 5400	https://www.facebook.com/woodcraftmex/?ref=br_rs	No hay	Sí	De contado	8 días	Medio mayoreo (15pzas) -\$3 en cada pieza, mayoreo (30pzas) -\$5 en cada pieza. No hay entregas
Mobiliario y carretas Celeste	Tienda en línea	Mobiliario y bases de madera	55 68508383	https://www.facebook.com/MobiliarioCarretasMesadeDulces/?ref=br_rs	No hay	Sí	De contado	20 días	A partir de \$3000 se regala otra base de mobiliario
De la cruz bases y accesorios	Tienda en línea	Mobiliario y bases de madera	No hay	https://www.facebook.com/DeLaCruzBasesyAccesorios/	No hay	Sí	De contado	9 días	Cobro por envío \$95, con una compra de \$5,000 se obtienen descuentos posteriores a 30 o 35%
Waldo's	Av. Nicolas Bravo, Tianguistenco de Galeana	Cristalería	713 1339073	No hay	No hay	No	De contado	El mismo día	No cuentan con envíos
Crea tu playera	Tienda en línea	Uniformes	461 129 7771	https://www.facebook.com/creatuplayera/	info@creatuplayera.mx	Sí	Tarjeta	Menos de 7 días hábiles	A partir de 6pzas, el envío es gratis, tienen variedad de playeras y camisas.
Crea.arte	Tienda en línea	Uniformes	722 1512607	https://www.facebook.com/mafejo/	No hay	Sí	Déposito en OXXO	7 días	Hacen entregas en rectoría, Toluca, manejan playeras tipo polo,
Meraki Boutique	Heriberto Enriquez 250, Toluca	Filipinas	(722)6077 510	https://www.facebook.com/MerakiBoutiqueModa/	No hay	No	De contado	7 días	Filipinas de diseño
		UBER							

ANEXO 5 DESCRIPCIÓN DE EQUIPO Y MOBILIARIO

MOBILIARIO Y EQUIPO					
Imagen	Artículo	Descripción	Cantidad requerida	Precio Unitario	Total
	Mesa de trabajo	De acero inoxidable,	1	\$2,136	\$2,136
	Charola para hornear	De acero inoxidable, 45cm por 65cm	2	\$90	\$180
	Colador	De acero inoxidable de 26cm de diámetro	2	\$70	\$140
	Cortador ajustable cuadrado	De acero inoxidable, se adapta a 3 tamaños (15cm, 25cm y 35cm)	1	\$199	\$199
	Cuchillo chef	Hoja de acero inoxidable, 5 pulgadas con mango de madera		\$20	\$0
	Cuchillo de sierra chico	Hoja de acero inoxidable con mango de madera		\$11	\$0
	Cuchillo panadero	Hoja de acero inoxidable, 10 pulgadas con mango de plástico		\$388	\$0
	Lira	De acero inoxidable, color blanco de 40cm	1	\$150	\$150
	Base giratoria	De plástico, color blanco, 30cm de diámetro	1	\$150	\$150
	Cucharas miserables	De silicón, mango de acrílico, resistente		\$54	\$0
	Alizador para fondant	De plástico, recto	1	\$80	\$80
	Espátula de codo	De acero inoxidable, con mango de plástico		\$120	\$0
	Juego de mini espátulas	Hoja de acero inoxidable, mango de plástico. Contiene 3 piezas		\$200	\$0
	Juego de cortadores circulares	De plástico para cortar galletas		\$100	\$0
	Mini palita	Hoja de acero inoxidable flexible y mango de madera	1	\$130	\$130
	Rack	De acero inoxidable para 10 charolas	1	\$1,500	\$1,500

	Estante	De acero inoxidable con 5 secciones	1	\$390	\$390
	Rejilla de enfriamiento	De acero inoxidable, 60cm de largo por 30cm de ancho	2	\$200	\$400
	Tablas para picar	De plástico, 40cm de largo por 25cm de ancho	2	\$150	\$300
	Duyas	De acero inoxidable	4	\$28	\$112
	Jeringas	De plástico, 5ml	10	\$3	\$30
	Pelador	De plástico y con hoja de cerámica	1	\$60	\$60
	Modeladores de fondant	De plástico, con 12 piezas		\$60	\$0
	Juego de carretilla para fondant	De plástico, con 7 carretillas diferentes		\$30	\$0
	Molde para muffins	De teflón, para 24 piezas		\$229	\$0
	Rayador	De acero inoxidable, de 7cm de ancho por 10cm de largo	1	\$50	\$50
	Abre latas	Manual, de acero inoxidable		\$30	\$0
	Rollo de mangas	Mangas desechables de plástico, contiene 100 pzas	1	\$186	\$186
	Rodillo para fondant	De plástico, liso, de 30cm de largo por 3cm de diámetro		\$300	\$0
	Rodillo de aluminio	Rodillo de aluminio giratorio con mangos fijos	1	\$1,699	\$1,699
	Mini rodillo	De acrílico, liso, diámetro 2.5cm, largo 14cm	1	\$125	\$125
	Tapete de silicón	Medidas, 50cm por 40cm, antiderrapante	1	\$299	\$299
	Brocha	De plástico, 15 cm de largo	1	\$39	\$39

	Bote de basura	De plástico, color negro	3	\$ 89.00	\$ 267.00
	Computadora	Laptop, marca HP, Windows 10		\$5,000.00	\$ -
	Desengrapador	Marca MAPED	1	\$ 17.00	\$ 17.00
	Engrapadora	Marca Pegaso, modelo 222	1	\$ 69.00	\$ 69.00
	Escritorio	Medidas: 60.2x110x76.4cm, marca MIRA	1	\$2,189.00	\$ 2,189.00
	Sacapuntas	De plástico, color amarillo	1	\$ 5.00	\$ 5.00
	Silla ejecutiva	Marca Red Top, tapizado en imitación piel, base giratoria, peso máximo 110kg	1	\$ 899.00	\$ 899.00
	Silla	Marca MAASmuebles, tapizado en hule espuma, reforzado en la parte media del asiento	2	\$ 250.00	\$ 500.00
	Pizzarón de corcho	Marca: Office Depot, medidas 60x90cm	1	\$ 499.00	\$ 499.00
	Cepillo sanitario	De plástico	1	\$ 45.00	\$ 45.00
	Cubeta	Cubeta de plástico con exprimidor	1	\$ 149.00	\$ 149.00
	Recojedor con escoba	Recojedor lobby con escoba,	1	\$ 311.00	\$ 311.00
	Trapeador	De plástico, con tela absorbente que permite dejar perfectamente seco	1	\$ 50.00	\$ 50.00
	Tarja	De acero inoxidable, 100cm largo x 51cm ancho x 15cm alto, escurridor de 52cm	1	\$1,052	\$1,052
	Extrusora de fondant	De acero inoxidable, con 19 discos con formas dierentes	1	\$595	\$595
	Tijeras	De plástico		\$30	\$0
TOTAL MOBILIARIO Y EQUIPO					\$15,002

EQUIPO DE COMPUTO					
Imagen	Artículo	Descripción	Cantidad	Precio Unitario	Total
	Computadora	Laptop, marca HP, Windows 10		\$5,000.00	\$ -
	Impresora	Marca: Canon PIXMA IP2810, impresión a color	1	\$ 369.00	\$ 369.00
TOTAL EQUIPO DE COMPUTO					\$ 369.00

MAQUINARIA Y EQUIPO					
Imagen	Artículo	Descripción	Cantidad	Precio Unitario	Total
	Báscula	Digital, capacidad 5kg, pantalla LCD		\$149	\$0
	Batidora manual	Marca Osterizer, con 3 aspas diferentes	1	\$355	\$355
	Batidora de pedestal	Marca Hamilton Beach, 12 velocidades, 400W, 3 aspas diferentes	1	\$4,549	\$4,549
	Horno	Horno para pan y pizza, de 8 charolas, fabricado de lámina galvanil, cubierto con fibra de vidrio	1	\$7,000	\$7,000
	Refrigerador	Marca Daewoo, capacidad 11 pies cúbicos	1	\$5,850	\$5,850
	Procesador de alimentos	De 450w, capacidad 8 tazas, cierre de seguridad, con cuchilla para picar		\$699	\$0
	Térmometro	De plástico y la punta de acero inoxidable, mide °C y °F		\$200	\$0
TOTAL MAQUINARIA Y EQUIPO					\$17,754

ANEXO 6 PROYECCIONES

ESTADO DE RESULTADOS FONDATTI "El Arte Hecho Postre" RFC: GAAK930217

Del 01 enero 2017 al 31 de diciembre 2017

Concepto	(AÑO 1)											
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Ingresos por productos	47,287	46,713	46,900	47,558	48,226	48,419	48,613	47,831	48,022	48,696	49,869	51,070
Ventas	47,287	46,713	46,900	47,558	48,226	48,419	48,613	47,831	48,022	48,696	49,869	51,070
%Gastos variables												
Gastos fijos	7,820	7,851	7,883	7,914	7,946	7,978	8,010	8,042	8,074	8,106	8,138	8,171
Sueldos y salarios	13,000	13,000	13,000	13,000	13,000	13,000	13,000	13,000	13,000	13,000	13,000	13,000
Gastos Variables	18,064	17,703	17,703	17,880	18,058	18,058	18,058	17,697	17,697	17,874	18,232	18,596
Depreciación y Amortización	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282
Total costos y gastos	39,166	38,836	38,867	39,076	39,286	39,318	39,350	39,021	39,053	39,262	39,652	40,049
Utilidad (perdida) de Operación	8,121	7,877	8,032	8,482	8,940	9,101	9,262	8,810	8,969	9,434	10,217	11,020
Utilidad antes de impuestos	8,121	7,877	8,032	8,482	8,940	9,101	9,262	8,810	8,969	9,434	10,217	11,020
ISR	2,842	2,757	2,811	2,969	3,129	3,185	3,242	3,083	3,139	3,302	3,576	3,857
PTU	812	788	803	848	894	910	926	881	897	943	1,022	1,102
Utilidad (pérdida neta)	4,467	4,332	4,418	4,665	4,917	5,005	5,094	4,845	4,933	5,189	5,619	6,061

ESTADO DE RESULTADOS
FONDATTI "El Arte Hecho Postre"
RFC: GAAK930217

Del 01 enero 2017 al 31 de diciembre 2017
 (AÑO 2)

Concepto	Mes 13	Mes 14	Mes 15	Mes 16	Mes 17	Mes 18	Mes 19	Mes 20	Mes 21	Mes 22	Mes 23	Mes 24
Ingresos por productos	52,473	51,801	52,181	53,089	54,013	54,409	54,808	54,106	54,503	55,451	56,975	57,967
Ventas	52,473	51,801	52,181	53,089	54,013	54,409	54,808	54,106	54,503	55,451	56,975	57,967
%Gastos variables												
Gastos fijos	8,204	8,237	8,269	8,303	8,336	8,369	8,403	8,436	8,470	8,504	8,538	8,572
Sueldos y salarios	13,000	13,000	13,000	13,000	13,000	13,000	13,000	13,000	13,000	13,000	13,000	13,000
Gastos Variables	18,968	18,589	18,589	18,775	18,962	18,962	18,962	18,583	18,583	18,769	19,144	19,336
Depreciación y Amortización	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282
Total costos y gastos	40,454	40,108	40,141	40,359	40,580	40,614	40,647	40,302	40,335	40,555	40,964	41,190
Utilidad (perdida) de Operación	12,019	11,693	12,040	12,730	13,433	13,796	14,161	13,804	14,167	14,896	16,011	16,777
Utilidad antes de impuestos	12,019	11,693	12,040	12,730	13,433	13,796	14,161	13,804	14,167	14,896	16,011	16,777
ISR	4,207	4,093	4,214	4,455	4,701	4,828	4,956	4,832	4,959	5,214	5,604	5,872
PTU	1,202	1,169	1,204	1,273	1,343	1,380	1,416	1,380	1,417	1,490	1,601	1,678
Utilidad (pérdida neta)	6,611	6,431	6,622	7,001	7,388	7,588	7,789	7,592	7,792	8,193	8,806	9,227

Elaboró

Revisó

ESTADO DE RESULTADOS
FONDATTI "El Arte Hecho Postre"

RFC: GAAK930217

Del 01 enero 2019 al 31 de diciembre 2019

(AÑO 3)

Concepto	Mes 25	Mes 26	Mes 27	Mes 28	Mes 29	Mes 30	Mes 31	Mes 32	Mes 33	Mes 34	Mes 35	Mes 36
Ingresos por productos	59,363	58,408	58,642	59,465	60,300	60,541	60,784	59,806	60,045	60,888	62,355	63,230
Ventas	59,363	58,408	58,642	59,465	60,300	60,541	60,784	59,806	60,045	60,888	62,355	63,230
%Gastos Variables												
Gastos fijos	8,606	8,641	8,675	8,710	8,745	8,780	8,815	8,850	8,886	8,921	8,957	8,993
Sueldos y salarios	13,000	13,000	13,000	13,000	13,000	13,000	13,000	13,000	13,000	13,000	13,000	13,000
Gastos Variables	19,723	19,328	19,328	19,521	19,717	19,717	19,717	19,322	19,322	19,516	19,906	20,105
Depreciación y Amortización	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282
Total costos y gastos	41,611	41,251	41,286	41,514	41,744	41,779	41,814	41,455	41,490	41,719	42,145	42,380
Utilidad (perdida) de Operación	17,752	17,157	17,356	17,952	18,557	18,763	18,970	18,352	18,555	19,170	20,210	20,850
Utilidad antes de impuestos	17,752	17,157	17,356	17,952	18,557	18,763	18,970	18,352	18,555	19,170	20,210	20,850
ISR	6,213	6,005	6,075	6,283	6,495	6,567	6,639	6,423	6,494	6,709	7,073	7,298
PTU	1,775	1,716	1,736	1,795	1,856	1,876	1,897	1,835	1,856	1,917	2,021	2,085
Utilidad (pérdida neta)	9,764	9,437	9,546	9,873	10,206	10,320	10,433	10,093	10,205	10,543	11,115	11,468

Elaboró

Revisó

**BALANCE GENERAL
FONDATTI "El Arte Hecho Postre"**

RFC: GAAK930217

Del 01 enero 2017 al 31 de diciembre 2017

(AÑO 1)

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Activo circulante												
Caja y bancos	2,596	6,147	9,602	13,241	17,215	21,341	25,730	29,824	33,791	37,860	42,289	47,119
Clientes	7,093	7,007	7,035	7,134	7,234	7,263	7,292	7,175	7,203	7,304	7,480	7,660
Inventarios.	8,408	8,442	8,560	8,681	8,715	8,750	8,610	8,644	8,765	8,976	9,193	9,445
Total activo circulante	18,097	21,595	25,197	29,055	33,164	37,354	41,632	45,643	49,760	54,141	58,962	64,225
Activo Fijo												
Gastos de Instalación	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000
Mobiliario y equipo	15,002	15,002	15,002	15,002	15,002	15,002	15,002	15,002	15,002	15,002	15,002	15,002
Dep.Acum. de mobiliario y equipo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Maquinaria y equipo	125	250	375	500	625	750	875	1,000	1,125	1,250	1,375	1,500
Dep.Acum. de maquinaria y equipo	17,754	17,754	17,754	17,754	17,754	17,754	17,754	17,754	17,754	17,754	17,754	17,754
Equipo de computo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Dep.Acum. de equipo de computo	148	296	444	592	740	888	1,036	1,184	1,332	1,480	1,627	1,775
	369	369	369	369	369	369	369	369	369	369	369	369
	9	18	28	37	46	55	65	74	83	92	101	111
Depreciación acumulada:	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total activo fijo	282	564	847	1,129	1,411	1,693	1,975	2,258	2,540	2,822	3,104	3,386
Activo total	37,843	37,561	37,278	36,996	36,714	36,432	36,150	35,867	35,585	35,303	35,021	34,739
Pasivo Circulante												
Proveedores	903	885	885	894	903	903	903	885	885	894	912	930
Total pasivo circulante	903	885	885	894	903	903	903	885	885	894	912	930
Pasivo largo plazo	25,263	24,165	23,066	21,968	20,870	19,771	18,673	17,574	16,476	15,378	14,279	13,181
Pasivo total	26,166	25,050	23,952	22,862	21,773	20,674	19,576	18,459	17,361	16,271	15,191	14,111
Capital Contable												
Capital social	25,307	25,307	25,307	25,307	25,307	25,307	25,307	25,307	25,307	25,307	25,307	25,307
Resultados de ejercicios anteriores	-	4,467	8,799	13,217	17,882	22,799	27,804	32,899	37,744	42,677	47,866	53,485
Resultado del ejercicio	4,467	4,332	4,418	4,665	4,917	5,005	5,094	4,845	4,933	5,189	5,619	6,061
Total Capital Contable	29,774	34,106	38,524	43,189	48,106	53,111	58,206	63,051	67,984	73,173	78,792	84,853
Pasivo + Capital	55,940	59,156	62,475	66,051	69,878	73,785	77,781	81,510	85,345	89,444	93,983	98,964

Elaboró

Revisó

FLUJO DE EFECTIVO
FONDATTI "El Arte Hecho Postre"

RFC: GAAK930217

Del 01 enero 2017 al 31 de diciembre 2017

(AÑO 1)

	Mes 13	Mes 14	Mes 15	Mes 16	Mes 17	Mes 18	Mes 19	Mes 20	Mes 21	Mes 22	Mes 23	Mes 24
Activo circulante												
Caja y bancos	52,843	58,472	64,057	69,949	76,320	82,960	89,999	96,790	103,536	110,505	118,107	126,128
Clientes	7,871	7,770	7,827	7,963	8,102	8,161	8,221	8,116	8,175	8,318	8,546	8,695
Inventarios.	9,324	9,393	9,556	9,722	9,794	9,865	9,739	9,811	9,981	10,256	10,434	10,685
Total activo circulante	70,038	75,634	81,440	87,635	94,216	100,987	107,959	114,717	121,693	129,079	137,087	145,508
Activo Fijo												
Gastos de Instalación	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000
Mobiliario y equipo	15,002	15,002	15,002	15,002	15,002	15,002	15,002	15,002	15,002	15,002	15,002	15,002
Dep.Acum. de mobiliario y equipo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Maquinaria y equipo	1,625	1,750	1,875	2,000	2,125	2,250	2,375	2,500	2,625	2,750	2,875	3,000
Dep.Acum. de maquinaria y equipo	17,754	17,754	17,754	17,754	17,754	17,754	17,754	17,754	17,754	17,754	17,754	17,754
Dep.Acum. de maquinaria y equipo	1,923	2,071	2,219	2,367	2,515	2,663	2,811	2,959	3,107	3,255	3,403	3,551
Equipo de computo	369	369	369	369	369	369	369	369	369	369	369	369
Dep.Acum. de equipo de computo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	120	129	138	148	157	166	175	185	194	203	212	221
Depreciación acumulada:	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	3,668	3,951	4,233	4,515	4,797	5,079	5,362	5,644	5,926	6,208	6,490	6,773
Total activo fijo	34,457	34,174	33,892	33,610	33,328	33,046	32,763	32,481	32,199	31,917	31,635	31,352
Activo total	104,495	109,809	115,332	121,245	127,544	134,033	140,723	147,198	153,892	160,996	168,722	176,860
Pasivo Circulante												
Proveedores	948	929	929	939	948	948	948	929	929	938	957	967
Total pasivo circulante	948	929	929	939	948	948	948	929	929	938	957	967
Pasivo largo plazo	12,082	10,984	9,886	8,787	7,689	6,590	5,492	4,394	3,295	2,197	1,098	-
Pasivo total	13,031	11,913	10,815	9,726	8,637	7,539	6,440	5,323	4,224	3,135	2,056	967
Capital Contable												
Capital social	25,307	25,307	25,307	25,307	25,307	25,307	25,307	25,307	25,307	25,307	25,307	25,307
Resultados de ejercicios anteriores	59,546	66,157	72,588	79,210	86,211	93,599	101,187	108,976	116,568	124,360	132,553	141,359
Resultado del ejercicio	6,611	6,431	6,622	7,001	7,388	7,588	7,789	7,592	7,792	8,193	8,806	9,227
Total Capital Contable	91,464	97,895	104,517	111,519	118,907	126,494	134,283	141,875	149,667	157,860	166,666	175,894
Pasivo + Capital	104,495	109,809	115,332	121,245	127,544	134,033	140,723	147,198	153,892	160,996	168,722	176,860

Elaboró

Revisó

FLUJO DE EFECTIVO

FONDATTI "El Arte Hecho Postre"

Del 01 enero 2019 al 31 de diciembre 2019

(AÑO 3)

	Mes 25	Mes 26	Mes 27	Mes 28	Mes 29	Mes 30	Mes 31	Mes 32	Mes 33	Mes 34	Mes 35	Mes 36
Activo circulante												
Caja y bancos	136,155	145,955	155,600	165,492	175,821	186,343	197,198	207,658	217,958	228,402	239,442	251,071
Clientes	8,904	8,761	8,796	8,920	9,045	9,081	9,118	8,971	9,007	9,133	9,353	9,485
Inventarios	10,514	10,556	10,704	10,854	10,897	10,941	10,765	10,808	10,960	11,224	11,381	11,381
Total activo circulante	155,573	165,272	175,100	185,266	195,764	206,365	217,081	227,437	237,924	248,759	260,177	271,936
Activo Fijo												
Gastos de Instalación	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000
Mobiliario y equipo	15,002	15,002	15,002	15,002	15,002	15,002	15,002	15,002	15,002	15,002	15,002	15,002
Dep.Acum. de mobiliario y equipo	3,125	3,250	3,375	3,500	3,625	3,751	3,876	4,001	4,126	4,251	4,376	4,501
Maquinaria y equipo	17,754	17,754	17,754	17,754	17,754	17,754	17,754	17,754	17,754	17,754	17,754	17,754
Dep.Acum. de maquinaria y equipo	3,699	3,847	3,995	4,143	4,291	4,439	4,586	4,734	4,882	5,030	5,178	5,326
Equipo de computo	369	369	369	369	369	369	369	369	369	369	369	369
Dep.Acum. de equipo de computo	231	240	249	258	268	277	286	295	304	314	323	332
Depreciación acumulada:	7,055	7,337	7,619	7,901	8,184	8,466	8,748	9,030	9,312	9,595	9,877	10,159
Total activo fijo	31,070	30,788	30,506	30,224	29,941	29,659	29,377	29,095	28,813	28,530	28,248	27,966
Activo total	186,643	196,060	205,606	215,489	225,705	236,025	246,458	256,532	266,737	277,290	288,425	299,903
Pasivo Circulante												
Proveedores	986	966	966	976	986	986	986	966	966	976	995	1,005
Total pasivo circulante	986	966	966	976	986	986	986	966	966	976	995	1,005
Pasivo total	986	966	966	976	986	986	986	966	966	976	995	1,005
Capital Contable												
Capital social	25,307	25,307	25,307	25,307	25,307	25,307	25,307	25,307	25,307	25,307	25,307	25,307
Resultados de ejercicios anteriores	150,586	160,350	169,786	179,332	189,206	199,412	209,732	220,165	230,258	240,464	251,007	262,122
Resultado del ejercicio	9,764	9,437	9,546	9,873	10,206	10,320	10,433	10,093	10,205	10,543	11,115	11,468
Total Capital Contable	185,657	195,094	204,640	214,513	224,719	235,039	245,472	255,565	265,771	276,314	287,430	298,897
Pasivo + Capital	186,643	196,060	205,606	215,489	225,705	236,025	246,458	256,532	266,737	277,290	288,425	299,903

Elaboró

Revisó

FLUJO DE EFECTIVO
FONDATTI "El Arte Hecho Postre"

RFC: GAAK930217

Del 01 enero 2017 al 31 de diciembre 2017

	(AÑO 1)											
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Utilidad neta	4,467	4,332	4,418	4,665	4,917	5,005	5,094	4,845	4,933	5,189	5,619	6,061
+ depreciación y amortización	-282	-282	-282	-282	-282	-282	-282	-282	-282	-282	-282	-282
Generación bruta de efectivo	4,749	4,615	4,700	4,947	5,199	5,288	5,377	5,128	5,215	5,471	5,901	6,343
<u>Usos Operativos</u>												
Financiamiento a cuentas por cobrar	-7,093	86	-28	-99	-100	-29	-29	117	-29	-101	-176	-180
Financiamiento a inventarios	-8,408	-34	-119	-120	-35	-35	141	-34	-121	-211	-216	-253
Total usos operativos	-15,501	53	-147	-219	-135	-64	112	83	-150	-312	-392	-433
<u>Fuentes Operativas</u>												
Financiamiento (amort.) proveedores	903	-18	0	9	9	0	0	-18	0	9	18	18
Total fuentes operativas	903	-18	0	9	9	0	0	-18	0	9	18	18
Generación Neta Operativa	-9,849	4,649	4,553	4,737	5,073	5,224	5,488	5,192	5,065	5,168	5,527	5,929
<u>Fuentes de Instituciones de Crédito</u>												
Recursos por financiamiento largo plazo	26,362	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Amortización de créditos bancarios largo plazo	-1,098	-1,098	-1,098	-1,098	-1,098	-1,098	-1,098	-1,098	-1,098	-1,098	-1,098	-1,098
Financiamiento neto con costo	25,263	-1,098										
<u>Usos no operativos</u>												
Venta (inversión) en activos fijos	-38,125	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total de usos no operativos	-38,125	0										
<u>Fuentes no operativas</u>												
Aportaciones (retiros) de capital	25,307	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total fuentes no operativas	25,307	0										
Generación de flujo no operativa	12,445	-1,098	-1,098	-1,098	-1,098	-1,098	-1,098	-1,098	-1,098	-1,098	-1,098	-1,098
Generación Neta de Flujo de Efectivo	2,596	3,551	3,455	3,639	3,975	4,125	4,390	4,094	3,967	4,069	4,429	4,830
Caja inicial	0	2,596	6,147	9,602	13,241	17,215	21,341	25,730	29,824	33,791	37,860	42,289
Caja final	2,596	6,147	9,602	13,241	17,215	21,341	25,730	29,824	33,791	37,860	42,289	47,119

Elaboró

Revisó

FLUJO DE EFECTIVO
FONDATTI "El Arte Hecho Postre"

RFC: GAAK930217

Del 01 enero 2018 al 31 de diciembre 2018

	(AÑO 2)											
	Mes 13	Mes 14	Mes 15	Mes 16	Mes 17	Mes 18	Mes 19	Mes 20	Mes 21	Mes 22	Mes 23	Mes 24
Utilidad neta	6,611	6,431	6,622	7,001	7,388	7,588	7,789	7,592	7,792	8,193	8,806	9,227
+ depreciación y amortización	-282	-282	-282	-282	-282	-282	-282	-282	-282	-282	-282	-282
Generación bruta de efectivo	6,893	6,714	6,904	7,283	7,670	7,870	8,071	7,875	8,074	8,475	9,088	9,510
<u>Usos Operativos</u>												
Financiamiento a cuentas por cobrar	-211	101	-57	-136	-139	-59	-60	105	-60	-142	-229	-149
Financiamiento a inventarios	121	-68	-163	-166	-71	-72	126	-71	-171	-274	-179	-251
Total usos operativos	-89	32	-220	-303	-210	-131	67	34	-230	-417	-407	-400
<u>Fuentes Operativas</u>												
Financiamiento (amort.) proveedores	19	-19	0	9	9	0	0	-19	0	9	19	10
Total fuentes operativas	19	-19	0	9	9	0	0	-19	0	9	19	10
Generación Neta Operativa	6,822	6,727	6,684	6,990	7,470	7,738	8,137	7,890	7,844	8,068	8,700	9,119
<u>Fuentes de Instituciones de Crédito</u>												
Amortización de créditos bancarios largo plazo	-1,098	-1,098	-1,098	-1,098	-1,098	-1,098	-1,098	-1,098	-1,098	-1,098	-1,098	-1,098
Financiamiento neto con costo	-1,098	-1,098	-1,098	-1,098								
<u>Usos no operativos</u>												
Generación de flujo no operativa	-1,098	-1,098	-1,098	-1,098	-1,098	-1,098	-1,098	-1,098	-1,098	-1,098	-1,098	-1,098
Generación Neta de Flujo de Efectivo	5,723	5,629	5,585	5,892	6,371	6,640	7,039	6,791	6,746	6,970	7,601	8,021
Caja inicial	47,119	52,843	58,472	64,057	69,949	76,320	82,960	89,999	96,790	103,536	110,505	118,107
Caja final	52,843	58,472	64,057	69,949	76,320	82,960	89,999	96,790	103,536	110,505	118,107	126,128

Elaboró

Revisó

FLUJO DE EFECTIVO
FONDATTI "El Arte Hecho Postre"

RFC: GAAK930217

Del 01 enero 2019 al 31 de diciembre 2019

(AÑO 3)

	Mes 25	Mes 26	Mes 27	Mes 28	Mes 29	Mes 30	Mes 31	Mes 32	Mes 33	Mes 34	Mes 35	Mes 36
Utilidad neta	9,764	9,437	9,546	9,873	10,206	10,320	10,433	10,093	10,205	10,543	11,115	11,468
+ depreciación y amortización	-282	-282	-282	-282	-282	-282	-282	-282	-282	-282	-282	-282
Generación bruta de efectivo	10,046	9,719	9,828	10,156	10,488	10,602	10,716	10,376	10,488	10,825	11,398	11,750
Usos Operativos												
Financiamiento a cuentas por cobrar	-209	143	-35	-124	-125	-36	-36	147	-36	-126	-220	-131
Financiamiento a inventarios	172	-42	-148	-150	-43	-44	176	-43	-152	-264	-158	0
Total usos operativos	-38	101	-183	-274	-169	-80	140	104	-188	-390	-378	-131
Fuentes Operativas												
Financiamiento (amort.) proveedores	19	-20	0	10	10	0	0	-20	0	10	20	10
Total fuentes operativas	19	-20	0	10	10	0	0	-20	0	10	20	10
Generación Neta Operativa	10,027	9,800	9,645	9,892	10,329	10,522	10,855	10,459	10,300	10,445	11,040	11,629
Generación Neta de Flujo de Efectivo	10,027	9,800	9,645	9,892	10,329	10,522	10,855	10,459	10,300	10,445	11,040	11,629
Caja inicial	126,128	136,155	145,955	155,600	165,492	175,821	186,343	197,198	207,658	217,958	228,402	239,442
Caja final	136,155	145,955	155,600	165,492	175,821	186,343	197,198	207,658	217,958	228,402	239,442	251,071

Elaboró

Revisó

ANEXO 7

ÍNDICE DE TABLAS

ÍNDICE DE TABLAS	
No. De tabla	Descripción
Tabla #1	Mapa de empatía
Tabla #2	Clasificación de pasteles
Tabla #3	Definición Plan de negocios
Tabla #4	Definición Modelo de negocios
Tabla #5	Canales de distribución
Tabla #6	Mecanismo de fijación de precios
Tabla #7	Población total Metepec
Tabla #8	Análisis de competencia
Tabla #9	Descripción de puestos
Tabla #10	Planeación de requerimientos del personal
Tabla #11	Nomina general
Tabla #12	Fuentes de ingreso

FUENTES DE CONSULTA

. Libros

Weinberger, V. K., (2009) PLAN DE NEGOCIOS herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio. Perú: USAID.

Mayordomo, F. T., Mazorriaga, R. A., Y Doménech, G. R., (2016) Aprovisionamiento interno en pastelería UF0817. España: Paraninfo.

Polo, H. D., Y Sastre, M. M., (2013) Aprovisionamiento interno en pastelería H0TR0109. España: ic editorial.

Hernández, S. R., Fernández, C. C., Y Baptista, L. P., (2010) Metodología de la investigación quinta edición. México: Mc Graw Hill.

Ries, E., (2012) El método Lean Startup. Barcelona: DEUSTO.

Osterwalder, A., Y Pigneur, Y., (2011) Generación de modelos de negocio. España: DEUSTO

Montero, M., G., (2003) Apuntes para la asignatura Administracion Básica I. México: FCA

Jesús, M., Y Campa, F., (2014) Guía para autoevaluación de empresas. Claves para mejorar tu negocio. España: ACCID

. Revistas

Hernández, H. C., Tamayo, S. A., Castro, R. D., Y Muñoz, M. I. (2016) Tendencias gastronómicas predominantes en la producción de revistas científicas de iberoamerica. Espacio del divulgador, 23(1), 76-84.

Molina, T. T., Montesinos, R. A., Rodríguez, H. O., Y Pérez, L. J. (2014) Ocho chefs que hacen cocina mexicana de vanguardia. Clastronomía,

Márquez, G. j. (2010) INNOVACIÓN EN MODELOS DE NEGOCIO: La metodología de Osterwalder en la práctica. EAFIT, 30-47.

. Tesis

Bernaldez, C. A. (2015) Gastronomía y estudios gastronómicos: una aproximación conceptual y epistemológica. (Tesis de Maestría). Universidad Autónoma del Estado de México, Toluca.

Calderón, C. M., y León, P. M. (2012). Innovación de la técnica del fondant en tortas para eventos a través del sabor, producto y decoración. (Tesis de Licenciatura). Facultad de Ciencias de la Hospitalidad, Cuenca

Jiménez, O. A., y Pérez, V. K. (2007). Desarrollo de una pasta laminada para recubrir productos de pastelería y repostería. (Tesis de Licenciatura). Instituto de ciencias básicas e ingeniería. Centro de investigaciones químicas.

Astudillo, V. L. (2012). Historia, características y técnicas de pastillaje: propuesta de decoraciones innovadoras. (Tesis de Licenciatura). Facultad de ciencias de la hospitalidad, Licenciatura en gastronomía, Cuenca.

. Páginas de internet

Toledano, M. (2015) La cocina de autor (o cómo educarnos como comensales). Recuperado de <http://www.animalgourmet.com/2015/01/30/la-cocina-de-autor-o-como-educarnos-como-comensales/>

Black, J. (2013) La gastronomía mexicana y tendencias gastronómicas. Recuperado de <http://es.slideshare.net/yizzusfg/la-gastronomia-mexicana-y-tendencias-gastronomicas>

Miró, F. (2016) Clasificación de negocios gastronómicos. Recuperado de http://www.academia.edu/12339874/Clasificaci%C3%B3n_de_negocios_gastron%C3%B3micos

Acosta, J. (2013) Ventajas y desventajas de un plan de negocios. Recuperado de <http://cobaehoriz.blogspot.mx/2013/05/ventajas-y-desventajas-de-un-plan-de.html>

Bancomext. (s/f) Plan de negocios de Bancomext. Recuperado de http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/coll_a_e/capitulo2.pdf

Academia Catalana de Gastronomía y Nutrición (2010) Definición etimológica de gastronomía. Recuperado de <http://www.acgn.cat/sobre-la-etimologia-y-significado-de-la-palabra-gastronomia-del-libro-perlas-gastronomicas-sara-castellvi2010/>

Llorens, B. G (2010) Una perspectiva al concepto de modelo de negocio. Recuperado de <http://mba.americaeconomia.com/sites/mba.americaeconomia.com/files/paperventajacompetitiva.pdf>

Borbón, J. R., Meza, P. M., Y Espinoza, F. (2012) El impacto de la pequeña empresa en el desarrollo de la economía regional. Recuperado de <http://revistainvestigacionacademicasinfrontera.com/files/12-1.pdf>

Elena. (2017) Pirámide de Maslow. Recuperado de <http://depsicologia.com/piramide-de-maslow/>

Fano, F (2012) Alex Osterwalder. Recuperado de <http://www.mejoracompetitiva.es/2012/10/alex-osterwalder/>

Enciclopedia de los Municipios de México. (2012) Metepec. Recuperado de <http://intranet.e-hidalgo.gob.mx/enciclomuni/municipios/13035a.htm>

H. Ayuntamiento de Metepec. (2011) Plan Municipal de Desarrollo Urbano Metepec. Recuperado de http://seduv.edomexico.gob.mx/planes_municipales/metepec/PMDUMetc.pdf

Carmona, R. Y (2012) Principales factores económicos del Municipio de Metepec. Recuperado de <http://sadism-home.blogspot.mx/2012/03/principales-factores-economicos-de.html>

Metepec. Info (2010) Generalidades de Metepec. Recuperado de http://www.metepec.info/kiosco/index.php?option=com_content&view=article&id=73:generalidades&catid=37:metepec&Itemid=189

Meneses, J., Y Rodriguez, D. (2017) El cuestionario y la entrevista. Recuperado de http://femrecerca.cat/meneses/files/pid_00174026.pdf

García, C, F. (2002) Recomendaciones metodológicas para el diseño de cuestionario. Recuperado de <http://www.estadistica.mat.uson.mx/Material/elcuestionario.pdf>

Merca2.0. (2014) Definición de logotipo. Recuperado de <https://www.merca20.com/definicion-de-logotipo/>

CANIRAC (2011) Cifras del sector restaurantero. Recuperado de <http://www.canirac.org.mx/pdf/canirac-20110713-cifras-del-sector-restaurantero.pdf>

“Detrás de cada logro grande o pequeño existió un plan. Si deseas que las cosas sucedan, mientras más pronto aprendas a planear, más pronto sucederán”.

MARY KAY ASH