



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA EMPRESA
LA GOLOSINA DE LA DIETA EN LA CIUDAD DE CUENCA**

**Tesis previa a la obtención del título de:
Ingeniería Comercial**

**Autores: Viviana Cabrera Romero
Ximena Carpio Cordero**

Director: Econ. Luis Tonón

Cuenca, Ecuador

2008

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a Dios quien me ha dado la sabiduría y la fe para seguir adelante, a mi compañera y amiga Ximena quien me a apoyado en la realización de este trabajo, a mi hijo, Nicolás, a quien dedico no solo esta tesis sino mi vida entera, a mi esposo, Stalin, quien es mi apoyo y pilar para forjar un futuro mejor para nuestro hogar y a mi madre quien ha sido mi ejemplo durante toda la vida para ser lo que hoy en día soy.

Viviana Cabrera Romero.

La realización de esta tesis quiero dedicar en primer lugar a Dios por guiar mi camino, a mis padres, quienes me han dado la fuerza y el apoyo incondicional para conseguir mis metas, a mis hermanos, por enseñarme con su ejemplo a esforzarme por un objetivo, y finalmente a mi compañera de tesis Viviana por todo el apoyo y toda la dedicación puesta en este trabajo

Ximena Carpio Cordero.

AGRADECIMIENTO

Agradecemos a directivos y profesores de la “Universidad del Azuay” por su valioso aporte al mejoramiento profesional de los ingenieros comerciales en nuestra provincia.

Al Econ. Luis Tonón Ordoñez, por habernos dirigido con paciencia y dedicación el desarrollo de la tesis.

A la Ing. Araceli Medina, por haber servido de apoyo en la elaboración de nuestra tesis de graduación.

INDICE DE CONTENIDOS.

Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento.....	iii
Índice de contenidos.....	iv
Índice de anexos.....	vii
Resumen.....	viii
Abstract.....	ix
Introducción.....	1
Introducción al capítulo I.....	3
Capítulo I: La empresa.....	4
1.1 Estudio técnico.....	4
1.1.1 Descripción del negocio.....	4
1.1.2 Localización óptima.....	6
1.1.3 Ingeniería del proyecto.....	9
1.1.4 Distribución de la planta.....	10
1.1.5 Evaluación externa, social y ambiental.....	13
1.1.6 Manual de funciones.....	14
1.2 Planificación estratégica.....	16
1.2.1 Etapa analítica.....	16
1.2.2 Etapa filosófica.....	20
1.2.3 Etapa de diseño y formulación.....	21
1.2.4 Etapa de implementación.....	21
1.2.5 Etapa de control.....	23
Conclusiones.....	25
Introducción al capítulo II.....	27
Capítulo II: El mercado.....	28
2.1 Investigación de mercado.....	28
2.1.1 Tamaño del mercado.....	29
2.1.2 Encuestas.....	31

2.1.3	Demanda actual y proyectada.....	34
2.1.4	Análisis de precios.....	36
2.1.5	Competencia ((Michael Porter).....	39
2.2	Marketing estratégico.....	45
3.1.4	Marca.....	45
2.2.2	Empaque.....	47
2.2.3	Comercialización.....	49
2.2.4	Canales de distribución.....	51
2.2.5	Publicidad.....	53
2.2.6	Promoción.....	54
2.2.7	Capacitación.....	55
	Conclusiones.....	56
	Introducción al capítulo III.....	58
	Capítulo III: Análisis económico – financiero.....	59
3.1.	Etapa económica.....	59
3.1.1	Inversión total.....	61
3.1.2	Financiamiento de la inversión.....	62
3.1.3	Costos y gastos.....	66
3.1.4	Flujo de fondos.....	72
3.1.5	Punto de equilibrio.....	86
3.1.5	Balance general.....	88
3.1.6	Estado de resultados.....	89
3.1.7	Tasa de descuento.....	94
3.2	Etapa de evaluación.....	94
3.2.1	Tasa interna de retorno.....	95
3.2.2	Valor actual neto.....	96
3.2.3	Análisis de rentabilidad.....	97
3.2.4	Análisis costo beneficio.....	98
3.2.5	Análisis de sensibilidad.....	100
	Conclusiones.....	103
	Referencias.....	106

Bibliografía.....106

INDICE DE ANEXOS

Anexo # 1: Reglamento sobre valores nutricionales.....	108
Anexo # 2: Tabla porcentual de componentes necesarios para la producción de galletas <i>light</i>	110
Anexo # 3: Reglamento sanitario.....	111
Anexo # 4: Ponderación de factores.....	113
Anexo # 5: Listado de trámites para la constitución de una compañía de responsabilidad limitada	114
Anexo # 6: Muestra por rango de edad.....	117
Anexo # 7: Encuesta piloto.....	118
Anexo # 8: Cuestionario final.....	120
Anexo # 9: Resultado de las encuestas.....	122
Anexo # 10: Demanda del proyecto.....	133
Anexo # 11: Cuentas a los que se incurre para determinar el costo.....	134
Anexo # 12: Costo final.....	137
Anexo # 13: Cálculo de los escenarios.....	138
Anexo # 14: Reglamento para las instalaciones fabriles por parte de los Bomberos y del Instituto de Higiene y Salud Pública del Ecuador	140
Anexo # 15: Requisitos para el CREDIPYME	144
Anexo # 16: Costos variables (escenario normal).	145
Anexo # 17: Costos variables (escenario optimista).....	148
Anexo # 18: Costos variables (escenario pesimista).....	151
Anexo # 19: Tasa libre de riesgo y prima de riesgo.	154
Anexo # 20: Análisis de sensibilidad en ventas.....	155
Anexo # 21: Análisis de sensibilidad en precios.....	156
Anexo # 22: Análisis de sensibilidad en bidimensional.....	157

RESUMEN

El presente trabajo muestra la posible implementación de una empresa que industrializa y comercializa galletas dietéticas, producto el cual garantizará a los consumidores satisfacción en cuanto a salud y a estética.

El nombre que se eligió para la identificación de la empresa es “La Golosina de la Dieta” Cía. Ltda., las galletas a elaborar son de avena y chocolate, la maquinaria básica a utilizar son los hornos y las batidoras, la ubicación será la Av. De las Américas y calle del Arrayán.

El producto del proyecto estará dirigido a mujeres del área urbana de la ciudad de Cuenca, comprendidas entre las edades de 15 a 38 años de edad, donde está el mercado potencial del proyecto. Se elaboró encuestas que facilitaron información sobre la cuantificación de la demanda y las estrategias a emplear en el mercado local.

Finalmente elaborando un análisis económico – financiero se llegó a determinar la total viabilidad del proyecto en el medio.

ABSTRACT

This thesis demonstrates the possible implementation of a business that makes and sells diet cookies, a product that will guarantee consumer satisfaction in relation to health and beauty.

The name that has been selected to identify the company is “La Golosina de la Dieta” Cía. Ltda. (“Diet Sweet” Limited Company), the cookies to be made are chocolate and oats, the Basic machinery to be used are ovens and mixers, the location will be Americas Avenue and del Arrayán Street.

The product will be aimed at urban women in Cuenca between the ages of 15 and 38, which is the potential market for this product. Surveys were done which provided information about the quantification of demand and the strategies to employ in the local market.

Finally, by creating a financial and economic analysis, the overall viability of the project in this area was determined.



INTRODUCCIÓN.

En esta tesis se presenta la elaboración de un plan de negocios para la implementación de una industria en la ciudad de Cuenca.

El trabajo que se efectuará, permitirá conocer si el proyecto es o no viable para la implementación en el mercado local, decisión que se tomará en base a la información expuesta en la tesis.

La empresa denominada “La Golosina de la Dieta” se dedicará a la industrialización y comercialización de galletas dietéticas, cuyo objetivo es proporcionar a las mujeres un producto de origen natural que complemente una adecuada alimentación, régimen que puede ser orientado a mejorar la salud o la estética.

El mercado para el producto del proyecto estará dirigido a las mujeres del área urbana de la ciudad de Cuenca, comprendidas dentro de un rango de edad determinado en el cual la ingesta de este tipo de productos es mayor; para de esta manera buscar la satisfacción de necesidades que aún no han sido cubiertas en la actualidad.

La propuesta para esta empresa permitirá reunir aspectos favorables a su creación tales como sociales, culturales, económicos y de generación de valor, así como también nos orientará al conocimiento de distintas limitaciones para dicha creación.

En el primer capítulo se establecerá los estudios concernientes al aspecto empresarial, esto es el estudio técnico y la planeación estratégica con el que se presentará La Golosina de la Dieta, todo esto abarcando aspectos de tipo estructural tales como localización, distribución, ingeniería del proyecto, tamaño, descripción del producto; y aspectos de tipo analítico, filosófico, de diseño, de implementación y de control.

En el segundo capítulo se establecerá los estudios concernientes al mercado, esto es un sondeo de mercado y la elaboración de un marketing estratégico, que en base a la realización de encuestas, se tratarán temas como la demanda, el establecimiento

de los precios y las fuerzas competitivas de mercado, junto con las estrategias que se tomarán para la correcta introducción del producto en el mercado.

Finalmente con la elaboración del tercer capítulo se efectuará un análisis económico – financiero para el proyecto, donde mediante información numérica y distintas herramientas financieras, se determinará la factibilidad o no de la puesta en marcha del negocio en el medio local.

El tema a desarrollar en la presente tesis está dirigido al ámbito de la proyección empresarial como parte de los conocimientos adquiridos, es fundamental para la carrera que hemos seguido, la Administración de Empresas, poder elaborar un plan de negocios, ya que el principio fundamental impartido académicamente en las aulas universitarias correspondientes a nuestra especialidad, es la creación de una nueva empresa que contribuya personal social y culturalmente al avance del país.

Introducción.

En el primer capítulo se desarrollará la parte técnica y organizacional de la empresa, su descripción, el análisis de su estructura, su tamaño, el producto que se ofrecerá, el flujo de proceso productivo, y toda la planeación estratégica, la cual comprende un análisis completo de la parte analítica, filosófica, de diseño, de formulación, de implementación y de control, así como también realizaremos evaluaciones de la empresa en general.

La empresa “La Golosina de la Dieta” Cia. Ltda., será una empresa que producirá y comercializará exclusivamente galletas dietéticas, la cual se caracterizará por el uso de insumos de procedencia netamente natural, para mujeres que quieran cuidar su estética y también su salud.

CAPITULO 1. LA EMPRESA.

1.1 Estudio técnico.

1.1.1 Descripción del negocio.

La empresa propuesta, ofrecerá un producto orientado al cuidado integral de la salud tanto físico como estético de la sociedad cuencana, contribuyendo de esta manera a la adquisición de buenos hábitos alimenticios y ayudando a prevenir enfermedades crónicas que pueden originar la muerte prematura de cualquier individuo.

Se ha elegido la implementación de este proyecto por cuanto se piensa que en la ciudad de Cuenca no existe empresas que se dediquen exclusivamente a la elaboración y comercialización de galletas *Light* de buen sabor, buscando de esta manera romper paradigmas sobre los productos dietéticos insípidos, logrando así ir más allá de las expectativas de los clientes y alcanzando posicionamiento local.

La empresa estará orientada a la producción y comercialización de galletas dietéticas, cuyos insumos serán de origen natural y de procedencia nacional, ayudando a alcanzar una buena estética, salud y confiabilidad hacia este producto.

1.1.1.1 Nombre de la empresa.

El nombre que se ha seleccionado para la empresa será “La Golosina de la Dieta”, debido a que como se mencionó anteriormente se pretende cambiar la visión que se tiene sobre productos dietéticos insípidos, para de esta manera incluir un toque de sabor en un adecuado régimen dietético; identificando totalmente el propósito del producto ofrecido.

1.1.1.2 Propietarios de la empresa.

La empresa será una compañía de responsabilidad limitada, constituida por dos socios creadores que son:

- Viviana Paola Cabrera Romero.
- Ximena Cristina Carpio Cordero.

1.1.1.3 Descripción del producto.

Se considera que el producto se diferencia de las galletas normales debido a sus componentes basados en productos naturales y en edulcorantes que contienen la mitad de calorías que el azúcar normal; este producto se ofrece en distintos sabores (avena, chocolate), los cuales contendrán distintos valores nutricionales expresados en fibra dietética, grasa saturada, carbohidratos, entre otros; basados en una dieta diaria de 1600 calorías.

Según el Ministerio de Salud Pública del Ecuador, todo producto que lleve en su etiqueta algún contenido de nutriente o afirmación de salud, deberá contar con un cuadro nutricional que mostrará específicamente los componentes que el consumidor va a ingerir, el mismo que debe ser elaborado por un especialista en nutrición o bioquímica, para de esta manera disponer de la aprobación del Ministerio de Salud. El reglamento y el cuadro nutricional (elaborado por la Dra. Sara Cantos Guamán) para el producto se encuentran expuestos en el anexo # 1.

1.1.1.4 Tamaño de la empresa.

El tamaño óptimo para la producción de galletas dietéticas dependerá de la demanda que la empresa tenga, de las características de la maquinaria que se utilizará, tales como: hornos, mezcladoras o batidoras, y por otro lado del capital intelectual con el que opere, el grado de preparación, capacitación y del rendimiento alcanzado por los mismos.

El horno con el que se pretende contar, es un horno multipropósito industrial a gas marca GPANIZ, cuya capacidad es de 6,4 Kg. equivalente a 20 latas que pueden contener hasta 40 galletas cada uno, cuyo tiempo de cocción es de 10 minutos aproximadamente; también se contará con una batidora industrial cuya marca es GPANIZ, una capacidad de 4 Kg. y un tiempo aproximado de mezclado de 15 minutos, y finalmente los implementos utilizados tales como latas, moldes cortadores, empaques entre otros implementos, serán adquiridos bajo la marca MATHFER.

Las marcas mencionadas de las maquinarias en línea de panificación planteada para el negocio son provenientes de la comercializadora Equindeca de la ciudad de Cuenca, ubicada en la Mariscal Lamar 24-205 y Av. De las Américas.

La empresa estará conformada por personal con conocimientos básicos sobre la panificación, sin embargo será de vital importancia ofrecerles una adecuada capacitación y motivación. Se señala además que la materia prima utilizada en un principio representará un 67% del producto terminado, y el restante 33% será el resultado de la etapa de leudado que interviene en el proceso productivo, como lo muestra la tabla en el anexo # 2.

Por último, el espacio con el que se espera contar requerirá del tamaño necesario para la colocación de las maquinarias, para una adecuada circulación de los operarios, servicios básicos exigidos por el Instituto de higiene para elaboración de productos alimenticios y una correcta ventilación para la elaboración de este producto de acuerdo al reglamento sanitario, expresado en el anexo # 3.

1.1.2 Localización óptima.

1.1.2.1 Macrolocalización.

En cuanto a la macro localización, el proyecto va a ser implementado en el Ecuador, debido a que presenta un considerable porcentaje de personas que llevan un mal hábito alimenticio, especialmente las mujeres; sin embargo, se realizará un estudio solamente en la Provincia del Azuay, en la ciudad de Cuenca, ya que será

más fácil la recolección de la información que se necesite para el desarrollo de la tesis, sin dejar de ser parte representativa de todo el país; también se anota que la tendencia hacia el crecimiento de la obesidad sigue en aumento¹, es por esto que se considerará que la obesidad crece proporcionalmente al crecimiento de la población.

1.1.2.2 Microlocalización.

Por otro lado, la micro localización estará analizada en distintos sectores de la ciudad citados a continuación:

- Sector Totoracocha.
- Sector Av. De las Américas.

Dicha elección está basada en factores específicos tales como: valor comercial de los arriendos, existencia de locales de arriendo con infraestructura adecuada para el proyecto, facilidades de parqueo para clientes, funcionabilidad para descargar la materia prima (harina, levadura, etc.), existencia de servicios básicos (energía eléctrica, teléfono, agua potable y alcantarillado) y ubicación adecuada por el tránsito; decisión que debe estar evaluada mediante la determinación de un peso asignado a cada factor dependiendo la importancia relativa del mismo para el éxito del sector empresarial, y teniendo en cuenta que 0,01 es sin importancia y 1,00 es muy importante. La sumatoria de todas las ponderaciones nos dará 1,00.

Luego de establecido un peso para cada factor se procede a calificarlas según el sector en estudio, dentro de un rango del 1 al 10. Finalmente se procede a multiplicar el peso asignado por la calificación obtenida de cada factor, que sumados para cada sector en estudio, da un resultado ponderado.

Luego de realizada dicha ponderación, la cual está expresada en el anexo # 4, cuyo análisis fue encaminado hacia distintos sectores de la ciudad de Cuenca (Totoracocha y Av. De las Américas), la ubicación óptima para las instalaciones según la máxima ponderación obtenida anteriormente, se encuentra en las

¹ Artículo del Diario Hoy (Quito, Miércoles 27 de Abril de 2005)

intersecciones de la Avenida de las Américas y Calle del Arrayán, mapa de ubicación reflejada en el siguiente gráfico:

Gráfico # 1.

Plano de ubicación referencial de las instalaciones de Industria “La Golosina de la Dieta Cía. Ltda.”



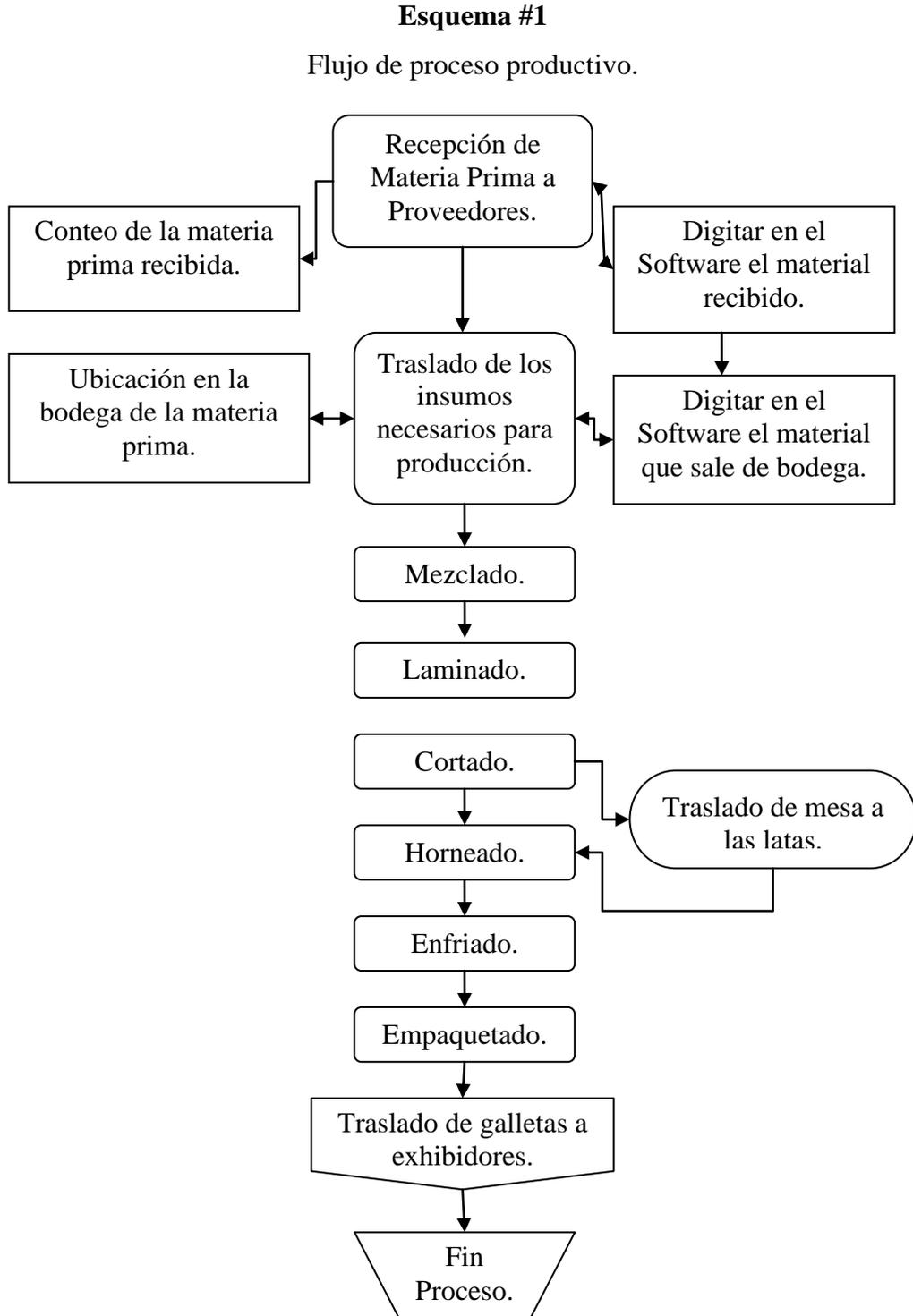
Fuente: Etapa.

Para el proyecto, conjuntamente con la ubicación de las instalaciones, se ha analizado el factor temperatura para la ciudad de Cuenca el cual presenta rangos de temperaturas comprendidos entre 20 y 22 grados centígrados (C°)², la cual hace que el horneado sea efectuado en un tiempo superior al que se lo efectuaría en la Costa con temperaturas más elevadas, sin embargo el período de conservación en la Sierra es más extenso que en la Costa.

² <http://digital.cuenca.gov.ec>

1.1.3 Ingeniería del proyecto.

El flujo de proceso óptimo para la elaboración de galletas *light* es el siguiente:



Realizado por: Viviana Cabrera y Ximena Carpio.

- a) Recepción de la materia prima a los Proveedores en la planta la cual consta de un conteo, control de calidad, ubicación y firmas.
- b) Traslado de la materia prima desde la bodega a la planta de producción en la cual se mide y registra los insumos entregados a dicho departamento.
- c) Proceso de Elaboración la cual consta de mezcla, amasado, laminado, cortado, horneado, enfriado y empaquetado.

1.1.4 Distribución de la planta.

Se resume que la distribución de la planta para elaborar productos de consumo humano debe estar conformada según las obligaciones sanitarias de cumplimiento³, y ateniéndose a las disposiciones generales para la infraestructura de locales comerciales, disposiciones que ordenan establecer lo siguiente:

- Áreas acordes a la actividad desempeñada por la organización.
- Contar con los servicios básicos necesarios no solo para la elaboración de distintos bienes sino también para obtener un ambiente laboral adecuado.
- Poseer por lo menos con 1 extintor de incendios, número el cual puede variar según el tamaño y actividad de la empresa.
- En caso de poseer instrumentos inflamables para el proceso de producción (hornos y gases), contar con 1 salida de emergencia.
- En el lugar de elaboración del producto, contar con el servicio de agua potable proveniente de llaves fuera de las existentes en los servicios sanitarios.
- El servicio sanitario debe estar apartado del área donde se almacenan materias primas o productos terminados.

³ Buenas prácticas de manufactura. www.msp.gov.ec

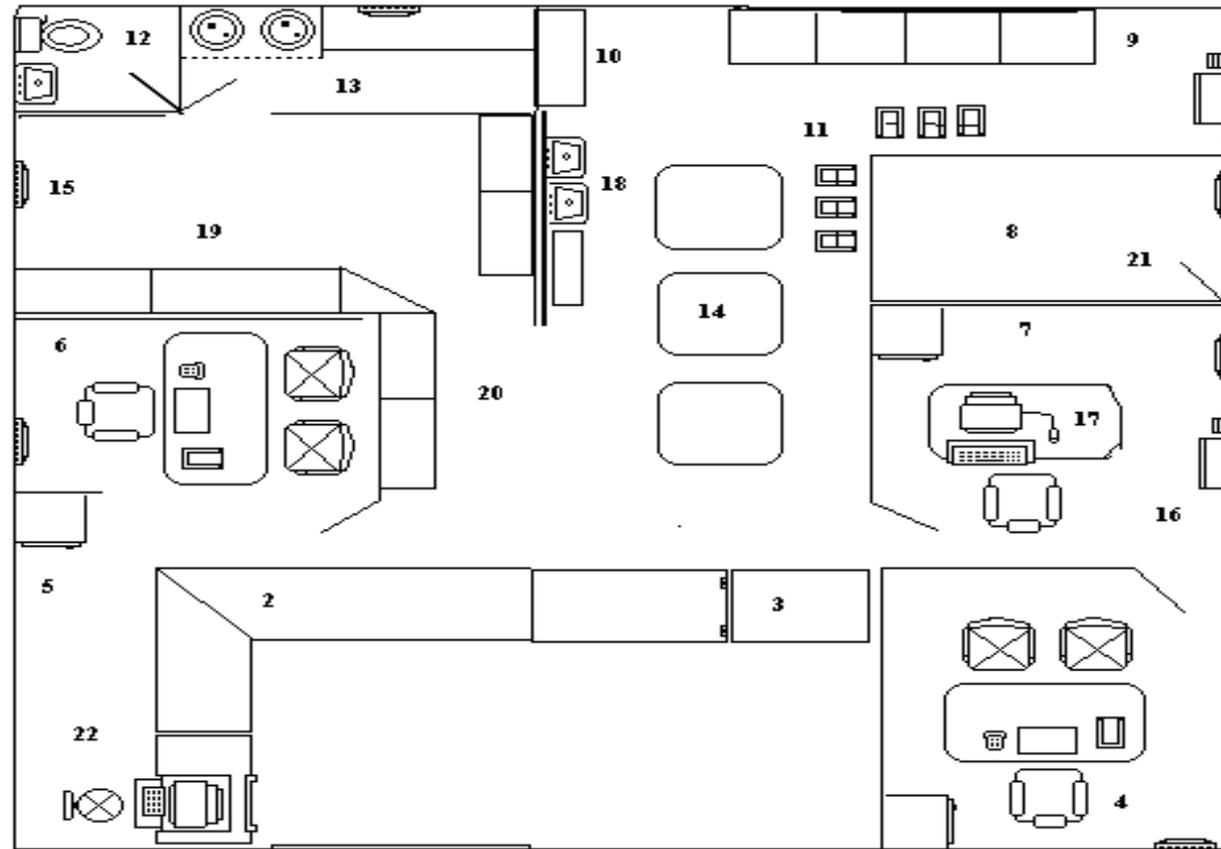
- Poseer con los debidos sistemas de ventilación, especialmente en el área de producción.

El esquema de distribución de las diferentes áreas según las disposiciones anteriormente mencionadas, es la siguiente:

.

Gráfica # 2
Distribución esquemática de la planta.

1. Acceso principal.
2. Mostrador.
3. Ingreso de personal.
4. Oficina de gerencia administrativa.
5. Archivador.
6. Oficina de secretaria.
7. Oficina de gerencia financiera.
8. Bodega.
9. Hornos.
10. Estante de utensilios varios.
11. Batidoras.
12. Baño.
13. Cuarto de desechos.
14. Mesas de producción.
15. Sistema de Ventilación.
16. Extintor y botiquín.
17. Equipo de Computación.
18. Lavaderos.
19. Estantes de enfriamiento.
20. Empaquetadoras.
21. Salida de emergencia.
22. Caja.



1

Realizado por: Viviana Cabrera y Ximena Carpio.

1.1.5 Evaluación externa, social y ambiental.

- Externa:

Este proyecto contribuirá a crear nuevas fuentes de empleo en nuestro medio, tanto a nivel personal como de la sociedad en general, colaborando así al crecimiento de la economía nacional para de esta manera ser un ejemplo práctico de desarrollo económico-cultural.

- Social:

Se considera que el impacto social será estrictamente de carácter positivo y conveniente para el entorno debido a que brindará a los consumidores la seguridad total de consumo de un producto de procedencia natural.

- Ambiental:

De acuerdo a los distintos pasos requeridos para generar el proyecto, se determinan a continuación los principales impactos producidos al ambiente y analizados en las etapas de diseño y producción:

Diseño.- Las adecuaciones requeridas para las instalaciones de la industria no representan bajo ningún modo modificación alguna de los estándares de ruido y/o contaminación.

Aire.- No habrá afectación alguna tanto para el personal de producción como para los sectores circundantes debido a que se ha planificado sistemas apropiados de ventilación.

Uso del Suelo.- No habrá bajo ningún motivo modificaciones en las composiciones actuales del suelo debido a que los procesos productivos serán realizados en instalaciones adecuadas y no al aire libre.

Ruido y Vibraciones.- Los procesos de producción mediante la mezcladora y los hornos que son los únicos equipos de carácter industrial, no afectan los niveles normales de ruido en la zona, generando perturbaciones similares a las producidas por motores de vehículos livianos en estado de funcionamiento normal.

Estética.- El entorno tampoco se verá afectado por las instalaciones debido a que las adecuaciones a realizarse no implican cambio en la vegetación ni en el entorno de las construcciones, sin embargo se requiere constatación y permisos por parte del Cuerpo de Bomberos.

Aspectos Socioeconómicos.- La instalación de empresas crean pequeños negocios aledaños, factor que podría darse una vez se ponga en marcha el proyecto analizado.⁴

1.1.6 Manual de funciones.

Para comenzar a realizar un breve análisis de funciones es necesario señalar los pasos para la constitución legal de la empresa, descritos más ampliamente en el anexo # 5.

Nombre de la Empresa: “La Golosina de la Dieta”.

Constitución: Cía. Ltda.

Ubicación: Avenida de las Américas y Calle del Arrayán.

Lugar de Constitución: Cuenca.

Producto: Galletas Dietéticas.

Unidad de Medida: Kilogramo.

La Junta de socios irá en completa concordancia con la Ley de Compañías en lo referente a su constitución.

Para un correcto funcionamiento y consecución de objetivos, el proyecto presenta un diagrama orgánico circular y una descripción breve de cada cargo.

⁴ NORMAS ISO concernientes a evaluación, control y mitigación de impactos ambientales

Esquema #2.

Organigrama circular.



Realizado por: Viviana Cabrera y Ximena Carpio.

Se utilizará el diagrama orgánico circular debido a que todas y cada una de las funciones realizadas por los miembros de la organización son imprescindibles y funcionan en concordancia a la labor realizada por todos ellos, es decir, todos tienen el mismo grado de importancia para la producción y comercialización del bien ofrecido y trabajan totalmente en función de la organización.

- Personal administrativo:

Descripción del cargo: En esta función el gerente es responsable de todas las decisiones de la empresa en donde junto con los socios va a elegir sobre opciones óptimas para un mejor rendimiento, apoyado de una asistente que se encargará de servir de complemento para las actividades administrativas.

- Personal financiero:

Descripción del cargo: Es el encargado de revisar la parte contable y financiera de la empresa para que mediante estos análisis el gerente pueda tomar decisiones acertadas en problemas que se presenten.

- Personal de ventas:

Descripción del cargo: Es el encargado de promocionar y dar a conocer las bondades del producto al mercado consumidor, su trabajo es exclusivamente interno, por cuanto tiene que estar en contacto directo con el cliente y presentar a la empresa las exigencias que el mercado presente en un momento determinado.

- Personal operativo:

Descripción del cargo: Organizar la materia prima que se requerirá para la producción establecida para la jornada de trabajo, para después iniciar el proceso productivo, esto es mezclar y laminar toda la materia prima, para que después se proceda a efectuar su correspondiente operación, también es el encargado en cortar la masa laminada por el primer operario, hornear y empaquetar el producto, para que el mismo esté listo para la venta.

1.2 Planificación estratégica.

1.2.1 Etapa analítica.

Ante distintas circunstancias, principalmente la falta de empleo, alto costo para los bienes de primera necesidad, la falta de recursos que ayuden a solventar necesidades básicas de las personas (salud, educación), han presionado para que lo ecuatorianos busquen fuentes de sustento a través de actividades productivas, y concretamente mediante la formación de pequeñas empresas familiares, microempresas, destinadas a la producción de bienes y servicios.

La creación de nuevas empresas en el ámbito nacional, que ofrecen una variedad de productos, a los que se suman los productos que ingresan del exterior en condiciones más ventajosas de calidad y menor costo, motiva para que nuestro medio empresarial y concretamente el mercado se torne cada vez más competitivo.

Consciente de la situación actual, se ha proyectado crear una empresa para la elaboración de galletas dietéticas, en un ambiente competitivo en el que se espera aplicar estrategias para enfrentar con productos de buena calidad, y a menor costo, de manera que tengamos aceptación en el mercado.

No es suficiente la voluntad del emprendedor para crear la empresa, sino que existen factores (ciertas tendencias, acciones, circunstancias cuantificables), que se presentan en los mercados y que influyen directamente en la decisión del emprendedor de ingresar o salir de un mercado de competencia.

Por lo tanto, no es suficiente la voluntad de crear la empresa sino analizar los factores que afectan al mercado, estudiados por medio de un análisis FODA citado a continuación:

- Factores externos:

Oportunidades:

- El dólar contribuye a la reducción de la inflación y elimina el riesgo cambiario, ya que es una moneda estable y tiene una tendencia fija, permitiendo el intercambio comercial entre países de manera segura.
- El aumento de los intercambios comerciales impulsa el crecimiento de la industria ya que conocer otra cultura organizacional, nos va a permitir hacer un *benchmarking* a nuestro proceso productivo.
- Es una oportunidad para la empresa que el gobierno nacional negocie con otros países la eliminación o la minimización de aranceles hacia productos que ingresen en dichos países, impulsando a empresas de países en vías de desarrollo como el Ecuador a introducir productos en esos mercados, tornándonos más competitivos.

- Grandes cantidades de remesas de los emigrantes que agiliza la economía productiva para la pequeña y mediana empresa convirtiéndose en una oportunidad para el negocio a emprender.
- El crecimiento de la demanda para este tipo de productos crece proporcionalmente al crecimiento de la población tornándose como una oportunidad para aumentar nuestra demanda.

Amenazas:

- La inestabilidad política en el Ecuador es un factor que incide directamente a la empresa por cuanto no brinda la suficiente confianza a inversores extranjeros que deseen comprar nuestras acciones.
- Bajos estándares de calidad en comparación con otros países se convierte en una amenaza por cuanto los otros países cuentan con mejor tecnología en su proceso productivo, y mayor poder adquisitivo que influye directamente en la calidad del producto.
- La brecha de productividad laboral en relación con los demás países es una amenaza para el negocio ya que ellos producen mayores volúmenes a menores costos, poniéndonos en desventaja por las bajas producciones nacionales.
- Los altos costos de financiamiento y la inflación que no permite la evolución o crecimiento fácil de la empresa; sin embargo, también se la puede ver como una oportunidad ya que no permite el fácil ingreso de nuevos competidores al mercado.
- El cambio en el precio del trigo a nivel mundial, ocasionando de esta manera que el gobierno nacional a 2 de Diciembre de 2008, tome la decisión de eliminar el subsidio a la harina.
- Alto costo de la energía eléctrica por el uso de la maquinaria a utilizar en nuestra empresa.

- Factores internos:

Fortalezas:

- Ética profesional, en la administración, servicio y producto.
- El proceso, infraestructura, y bien ofrecido como tal, no requieren sofisticación alguna, haciendo menos complejo la obtención de objetivos.
- Se pagará por jornadas ordinarias y extraordinarias de trabajo.
- Se necesita infraestructura de sencilla construcción.
- Poca inversión por unidad de producto debido a que se puede utilizar materia prima más barata porque hay insumos en el propio país.
- No se necesita tecnología sofisticada para estos productos.

Debilidades:

- Nuestra debilidad es que al ser empresa no posicionada todavía, tendremos que probar tácticas para procesos de producción que efectivicen el bien a ofrecer, tomando como riesgo las falencias del mismo.
- Falta de experiencia en la elaboración de este tipo de producto ya que los sistemas de trabajo que tienen algunos obreros para la línea de panificación se encuentran deficientes y obsoletos frente a las innovaciones presentadas en la actualidad.
- Resistencia a trabajo en horas extras y trabajos por horas.
- Falta de financiamiento en el país para empresas que recién se inician.

- Las maquinarias que fabrican este tipo de productos no dan apertura a volúmenes bajos de producción.

1.2.2 Etapa filosófica.

Misión:

El producto contribuirá a una mejor salud física y mental de la población a través de precios competitivos y un producto de mejor calidad, promoviendo buenos hábitos alimenticios.

Visión:

La empresa espera que el producto sea uno de los mejores y más aceptados en el mercado de los productos dietéticos, que sea líder en precio y calidad del mercado cuencano y que se expanda su producción a nivel nacional e internacional.

Principios y valores:

- Sociales: Disminuir la obesidad de la población.
Crear fuentes de trabajo.
- Organizativos: Honradez.
Solidaridad.
Equidad.
Ética.
Calidad.
Innovación.
Compromiso.
Respeto.

Objetivo estratégico:

La empresa tiene por objeto lograr la satisfacción del cliente mediante un producto dietético líder en precio y calidad, y por consecuencia generar ganancia a los propietarios del negocio.

Objetivos operacionales:

- Buscar una óptima utilización de los recursos que se posee, buena publicidad y alto grado de innovación.
- Seleccionar personal adecuado para aumentar la calidad del producto ofertado.
- Encontrar proveedores de calidad que suministren la materia prima en términos de buena calidad, buen costo y en el tiempo solicitado.
- Mantenimiento o innovación constante de la tecnología de la empresa, destinando un porcentaje de las utilidades en este tipo de inversión.

1.2.3 Etapa de diseño y formulación.

- Estrategia de enfoque.

Se toma esta estrategia porque el producto va a estar dirigido básicamente a mujeres del área urbana de la ciudad de Cuenca, enfocadas a un rango de edad específico, que deseen mantener su estética y salud física en buen estado.

1.2.4 Etapa de implementación.

Para la etapa de implementación es necesario conocer los objetivos, tareas, actividades específicas, responsables y fecha límite para una adecuada ejecución; aspectos que se resumen en la siguiente matriz de responsabilidades:

Tabla # 1

Matriz de responsabilidades.

Objetivos	Tareas	Actividades Específicas	Responsables	Duración.
Lograr una eficiente selección de proveedores.	Mantener un sistema de control de calidad de materia prima.	Evaluar los resultados obtenidos con la materia prima recibida en relación a anteriores resultados.	Jefe administrativo.	Constante.
Dar a conocer nuestro producto dietético en el mercado, sustituyendo a los productos de consumo normal.	Ofrecer el exquisito sabor de un producto saludable.	No utilizar materia prima rica en calorías. Mantener la forma de preparación que garantice un producto saludable. Adquirir siempre materia prima de calidad.	Jefe de ventas.	Constante.
	Brindar una atención al cliente especializado y personalizado.	Capacitar al personal para la atención al cliente.	Jefe administrativo.	Constante.
Alcanzar las metas propuestas dentro del mercado local.	Realizar una campaña publicitaria que dé a conocer los atributos del producto.	Mostrar el producto en hojas volantes, degustaciones, vallas publicitarias y propagandas radiales.	Jefe de ventas y jefe financiero.	Constante.
	Implementar promociones por apertura y en fechas especiales.	Entregar un paquete adicional de galletas gratis por la compra de cierta cantidad del producto.	Jefe financiero.	1 año.

Realizado por: Viviana Cabrera y Ximena Carpio.

1.2.5 Etapa de control.

Esta fase está encargada del establecimiento de ciertos ratios que nos servirán para un constante control de nuestros objetivos.

Los ratios que se han planteado para nuestro plan de negocios están de acuerdo a los objetivos para controlar la materia prima, capacidad de producción, unidades vendidas y costos de producción. Siendo los siguientes:

- Uno de los objetivos concerniente a proveedores de calidad será el control eficiente en la recepción de la Materia prima mediante el siguiente ratio:

Materia Prima Empleada / Materias Primas Recibidas.

- Se medirá la capacidad de producción que se lleve en la empresa, con el fin de conocer con cuánta eficiencia se está produciendo y en cuanto tiempo se podrá recuperar la inversión inicial.

Capacidad Utilizada / Capacidad Total.

- Seleccionar personal adecuado para así aumentar la calidad del producto ofertado mediante entrevistas personales y pruebas de actitudes / aptitudes que reflejen que los candidatos son los más adecuados para desempeñar las funciones que la empresa le asigna.
- Se llevará un control de las unidades que realmente se vendan y las presupuestadas:

Unidades Vendidas / Unidades Presupuestadas.

- Para aumentar la satisfacción de nuestros clientes, ya que es un requisito indispensable para ganarse un lugar en la mente de los mismos, debemos utilizar los siguientes índices:

- Índices de calidad percibida por nuestros clientes (mediante encuestas).
- Índices de calidad percibida por los clientes de la competencia.
- Número de reclamaciones de clientes.
- Porcentaje de reclamaciones recibidas con relación a la cantidad de producto vendido.

Para aumentar la productividad de los empleados en la empresa se va a tomar en cuenta los siguientes indicadores ya que así podremos aprovechar al máximo nuestra capacidad de producción y ser a la vez más eficientes con nuestros pedidos o entrega inmediata.

- Beneficio por empleado.
- Producción obtenida por empleado.
- Servicios prestados por empleado.
- Clientes captados por empleado.

Conclusión.

En el primer capítulo se determinó la estructura general con la que contará la empresa, estudio que nos permitirá implementar con toda confianza este plan en la práctica.

La empresa elaborará y comercializará galletas dietéticas de avena y chocolate, producto que estará dirigido a la sociedad cuencana, donde se concluye que no existen empresas de índole similar que comercialicen mencionado producto.

El nombre más adecuado para la empresa será “La Golosina de la Dieta”, ya que encierra el propósito por el cual fue creado el negocio, el mismo que a más de contar con dos socios, poseerá con capital intelectual y maquinarias que ayudarán al correcto funcionamiento de la empresa.

El proyecto va a ser implementado en el Ecuador, en la ciudad de Cuenca, Provincia del Azuay; y según estudios de ponderación, se concluyó que la mejor ubicación será en la Av. De las Américas y calle del Arrayán, donde factores de infraestructura y funcionalidad favorecen dicha localización.

Así también, la distribución correcta de la planta dependerá de factores reglamentarios y mayor funcionalidad según la actividad empresarial, es por esto que se elaboró un plano de lo que se espera sea el negocio en su puesta en marcha, por lo tanto se determinó la contribución externa, social y ambiental, para un correcto desenvolvimiento empresarial.

Por otro lado, la constitución más conveniente para la empresa es la de responsabilidad limitada, la misma que contará con personal financiero, operativo, administrativo y de ventas para lograr los objetivos planteados.

Se ven oportunidades de negocio tales como intercambios comerciales, la eliminación o la minimización de aranceles hacia los productos que ingresen en otros países, etc., las cuales favorecen a crear la empresa en este medio, así también

existen amenazas como la inestabilidad política o las altas tasas de interés que influyen en la puesta en marcha o no del proyecto en el Ecuador.

Se determinaron factores internos como fortalezas y debilidades, de las cuales se tendrá que valer e informar para analizar aspectos organizacionales que favorezcan o no al negocio.

Finalmente se determinó la misión y la visión empresarial, las cuales encierran el propósito fundamental de la empresa que ayudarán según parámetros de control a encaminar correctamente el funcionamiento de la empresa, apoyado por un objetivo organizacional.

Por todo lo anteriormente mencionado se concluye que las fortalezas y oportunidades de crear este negocio son mayoritarias y de gran ventaja para la empresa, las bases con las que se pretende crear el negocio están bien fundamentadas y el proceso al cual se va a someter el producto no es de gran sofisticación, afirmando de esta manera que existe una gran posibilidad de la puesta en marcha del negocio como conclusión al primer capítulo.

Introducción.

En el segundo capítulo se va a desarrollar un sondeo de mercado potencial que tiene el proyecto de empresa para de esta manera conocer aspectos de relevancia en cuanto a los clientes y su tendencia hacia el producto.

El segmento de mercado al cual el producto estará dirigido a las mujeres del área urbana de la ciudad de Cuenca de condición económica media - alta, cuyas edades estarán comprendidas entre los 15 a 38 años de edad, elegidas en este género y rango debido a la tendencia masiva de consumo dietético por parte de las mismas, y siendo también un mercado altamente insatisfecho por los productos Light que se ofertan en el medio.

Luego de establecerse una posible demanda por parte de los consumidores, se procederá a determinar un precio de producto, que dependerá de factores tanto internos como externos, para posteriormente analizar el marketing adecuado y las estrategias a utilizar al introducir el producto al mercado.

CAPITULO 2.

EL MERCADO.

2.1 Investigación de mercado.

Para empezar a desarrollar el presente tema cabe destacar que se realizará un sondeo de mercado para observar la posible aceptación del producto en el medio, entendiéndose que dicho estudio “es uno de los factores más críticos en un proyecto, tanto por el hecho de que aquí se define la cuantía de su demanda e ingresos de operación, como por los costos e inversiones implícitos”⁵

Es importante señalar que el mercado comprende vendedores y compradores que realizan actividades económicas con el fin de intercambiar un bien o servicio; por tanto con esta anotación preliminar se identifica como la investigación de mercado “al enfoque sistemático y objetivo para el desarrollo y suministro de información para el proceso de toma de decisiones por la gerencia de marketing”⁶.

Para realizar el sondeo en el mercado de Cuenca acerca del consumo de productos dietéticos, se ha decidido investigar sobre el consumo de galletas dietéticas partiendo de un objetivo de la investigación, el cual es determinar por medio de los métodos investigativos, la información que sea útil para la toma de decisiones que encaminen a la creación de un lugar específico para la venta de galletas dietéticas.

El objetivo del sondeo al mercado es determinar el porcentaje de personas que consumen dichos productos, como también el grado de preferencias que estos poseen en cuanto a la variedad de productos de este tipo, tendencias de consumo por edad, precios que estarían dispuestos a pagar, entre otros.

⁵ SAPAG CHAIN, Nassir, Preparación y Evaluación de Proyectos, cuarta edición, editorial McGraw Hill, México, 2003, página 22.

⁶ KINNEAR Tomas, y, TAYLOR James, Investigación de Mercados, quinta edición, editorial McGraw-Hill, Colombia, 2003, página 8.

El análisis que se efectuará está basado en un sondeo de mercado en el cual se segmentará de modo que adapte su oferta y coincida con las necesidades de uno o más segmentos; por lo tanto la segmentación utilizada será demográfica la cual dividirá al mercado en grupos basados en variables como el sexo y la edad para conocer sus características y evaluar el tamaño de mercado meta para llegar eficientemente a él.

2.1.1 Tamaño del mercado.

Para definir el tamaño de mercado, previamente se señaló que el segmento de mercado al cual el producto del proyecto está dirigido son las mujeres de condición económica media – alta del área urbana de la ciudad de Cuenca, cuyo rango de edad está comprendido entre 15 a 38 años de edad, género y edad seleccionada en base a estudios que admiten que el consumo de este tipo de productos lo encabezan las mujeres; afirmado también en un artículo del diario Hoy⁷.

Tomando en cuenta el segmento de mercado anteriormente mencionado, se determinó que la tendencia al consumo de estos productos los lideran las mujeres, esto basado en publicaciones y en las encuestas piloto analizadas posteriormente. Los datos poblacionales extraídos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos a enero de 2004, no concuerdan con los rangos de edad a los cuales nos vamos a enfocar es por esto que se procedió a realizar un cálculo proporcional según las edades a analizar, brevemente explicado solo con el primer rango de estudio a continuación:

Si el cuadro que presenta el INEC muestra una distribución en edades de la siguiente manera:

⁷ Artículo del Diario Hoy (Quito, Miércoles 27 de Abril de 2005)

Tabla #2

Población de mujeres del área urbana de la ciudad de Cuenca.

Población de mujeres	
De 10 a 17 años	24.274
De 18 a 29 años	36.068
De 30 a 39 años	20.921
Total	81.263

Fuente: Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos

Y para nuestro sondeo necesitamos 4 rangos de edad comprendidos entre los 15 a 20 años, 21 a 26 años, 27 a 32 años y finalmente de 33 a 38 años de edad, se procedió a realizar el cálculo proporcional según cada rango de edad expuesto por la tabla del INEC y adaptado a nuestros rangos mediante reglas de tres simple, explicados así:

Cálculo del primer rango de 15 a 20 años de edad.

Si de 10 a 17 años de edad (8 años) existen 24.274 mujeres, de 15 a 17 años (3 años) ¿cuántas habrá?

$$\begin{array}{r} 8 \qquad 24.274 \\ 3 \qquad \qquad x = 9.103 \text{ mujeres} \end{array}$$

Y, si de 18 a 29 años de edad (12 años) existen 36.068 mujeres, de 18 a 20 años (3 años) ¿cuántas habrá?

$$\begin{array}{r} 12 \qquad 36.068 \\ 3 \qquad \qquad x = 9.017 \text{ mujeres} \end{array}$$

Entonces; para tener el resultado del rango 15 a 20 años de edad, se sumó los 9.103 más los 9.107 lo que nos da como resultado las 18.120 mujeres para el primer rango de estudio. Y así se calculó para todos los demás rangos a los cuales el proyecto está dirigido, teniendo como resultado la siguiente tabla:

Tabla # 3

Población de mujeres por rango de edad de estudio.

Población de Mujeres por rango de edad	Población de estudio	Porcentaje
De 15 a 20 años.	18.120	28,32%
De 21 a 26 años.	18.034	28,18%
De 27 a 32 años.	15.293	23,90%
De 33 a 38 años.	12.553	19,61%
Total:	64.000	100%

Realizado por: Viviana Cabrera y Ximena Carpio.

Luego de determinada la población de mujeres por rango de edades en estudio se procedió a sacar una muestra representativa, con un valor correspondiente a la distribución de Gauss de 1.96 para $\alpha = 0,05$, con una prevalencia esperada del parámetro a evaluar aplicando la opción más desfavorable de $p = 0,5$ el cual hace mayor el tamaño muestral y una probabilidad de que no ocurra equivalente a $q = 0,5$ en una población de estudio igual a 64.000 mujeres y el error que se prevé cometer es del 5%.

La fórmula de muestreo para el tamaño de población finito es la siguiente:

$$n = \frac{Z^2 * N * p * q}{(E)^2 (N-1) + (Z)^2 * p * q}$$

Una vez aplicada la fórmula se obtuvo una muestra equivalente a 383 mujeres, de las cuales se distribuyo porcentualmente para cada uno de los cuatro rangos, tomando en cuenta la proporción de la población de estudio para cada una de ellas, cifras descritas en el anexo # 6; para así ejecutar las encuestas según la muestra calculada, procediendo después a recolectar y tabular la información receptada.

2.1.2 Encuestas.

Luego de haber determinado la población de estudio, entendiéndose como esta al conjunto de elementos de la cual se saca la muestra, procederemos a definir

claramente la muestra como la proporción de esta población que cumple con las características representativas del todo y de la cual se recolectará de manera más breve, información que refleje el comportamiento de todo el conjunto; muestra que para el presente sondeo de mercado se determinó anteriormente en 383 mujeres encuestadas.

El muestreo a utilizarse en el presente plan de negocios es de tipo estratificado debido a que divide la población definida en subgrupos mutuamente excluyentes y colectivamente exhaustivos para seleccionar una muestra independiente de cada estrato.

Para llegar a la encuesta final se procedió primero a realizar encuestas piloto, las mismas que reflejan preguntas basadas en información que se necesita recolectar, dicha información o investigación a realizar tuvo los siguientes objetivos:

- Saber la opinión de consumo de productos dietéticos.
- Conocer los canales de distribución preferenciales de nuestros consumidores.
- Saber cuál es la competencia directa o indirecta.
- Conocer que beneficios busca el consumidor.
- Conocer qué cantidad del producto demandará el mercado.
- Conocer a qué precio estará dispuesto a pagar el mercado.
- Determinar el medio publicitario de mayor aceptación.

Para elaborar el cuestionario se procedió a realizar y evaluar encuestas piloto utilizando el método de investigación concluyente, mediante el modelo descriptivo el cual “determina la percepción del comprador acerca de las características del

producto”⁸, con el fin de recolectar opiniones y comentarios sobre preguntas abiertas, cuyas respuestas guiaron a la estructuración de la encuesta final; logrando de esta manera omitir errores en dicha elaboración.

Las encuestas piloto descritas en el anexo # 7, fueron realizadas a 30 mujeres de la ciudad de Cuenca, divididas en 4 rangos de edad, cuestionario conformado por una serie de preguntas, cuyos hallazgos arrojaron los siguientes aspectos:

- 1) Los datos preliminares del cuestionario no deben ser tan extensos, bastará con conocer su nombre y número telefónico.
- 2) El texto de presentación deberá ser más breve y no contener demasiada explicación para el encuestado.
- 3) Al realizar las encuestas piloto, se observó la exclusión de una porción importante de segmento de mercado, es por esto que se reestructuró los rangos, extendiéndolo hasta las mujeres de 38 años de edad.
- 4) En la pregunta número 7, se presentó 4 tamaños distintos de galletas, y en cuanto a la preferencia encontrada por la mayoría, se definió el tamaño final para el producto del proyecto.
- 5) Se determinó que la tendencia de consumo por parte de los clientes, se inclina más por la adquisición de paquetes individuales de 4 unidades y no de 20 unidades como se estableció inicialmente.

Una vez corregidos estos errores, se procedió a evaluar la encuesta final, expuesta en el anexo # 8, formulando preguntas cerradas o de opción múltiple para la fácil cuantificación de los resultados; y para conocer de esta forma las tendencias y aceptación o no del producto en el mercado a la fecha de Abril de 2008.

⁸ KINNEAR Tomas, y, TAYLOR James, Investigación de Mercados, quinta edición, editorial McGraw-Hill, Colombia, 2003, página 129.

2.1.3 Demanda actual y proyectada.

Para empezar a analizar la demanda del proyecto es fundamental recalcar que el objetivo que se pretende alcanzar con dicho estudio es el de establecer factores que influyen en el comportamiento del mercado y la posibilidad de que el producto del proyecto pueda ser parte de dicho mercado; es por esto que se define a la demanda como “la cantidad de bienes o servicios que el mercado quiere para satisfacer una necesidad o deseo específico a un precio determinado”⁹

Como se citó en el anexo # 9 en cuanto a la pregunta # 8 de la encuesta, ¿Cuántos paquetes de este tipo de galletas estaría usted dispuesto a adquirir semanalmente?, se determinó que para el primer rango de edad estaban dispuestos a consumir 446 paquetes semanalmente, para el segundo rango 429 paquetes, para el tercer rango 416 paquetes y para el cuarto rango 300 paquetes, dando un total de 1.591 paquetes a la semana.

Por otro lado en la misma pregunta está incluido la inclinación de los consumidores hacia nuestro producto, es decir si contestaron positivamente a la pregunta, se asume que podrían ser considerados como clientes potenciales o dicho de otra manera la demanda del proyecto, expresado en el anexo # 9 como conclusión de la demanda.

Por consecuencia se procedió a sacar un promedio de consumo semanal dividiendo los 1.591 paquetes para las 345 personas que asumieron van a consumir el producto, lo que dio como resultado un promedio de consumo de 4,61 paquetes semanales, equivalente a 5 paquetes, sin embargo se vio conveniente bajar a 4 paquetes debido a que es más probable y seguro que se consuman estos y no incurrir en el riesgo por el aumento de los 0,39 puntos que faltan para alcanzar los 5 paquetes, lo que hace más preciso y real el cálculo para la demanda del proyecto.

En tanto, las 345 mujeres determinadas como la demanda del proyecto, han sido distribuidas según el porcentaje de muestra a los diferentes rangos de edad en

⁹ SAPAG CHAIN, Nassir, Preparación y Evaluación de Proyectos, cuarta edición, editorial McGraw Hill, México, 2003, página 73.

estudio; es decir; que para el primer rango de edad comprendido entre 15 a 20 años de edad, le corresponde el porcentaje sobre la muestra del 28,32%, de manera que 345 multiplicado por dicho porcentaje resulte las mujeres que van a demandar el producto para este rango de edad, y así sucesivamente para los demás rangos.

Por lo tanto al número de mujeres que estarán dispuestas a consumir el producto por rango de edad, se le multiplica al promedio de consumo de 4 paquetes, dando como resultado la demanda para el proyecto, cálculos descritos en el anexo # 10.

Con un error estimable para la recolección de datos, se llegó a establecer que la demanda actual para el consumo semanal de galletas dietéticas es de 230.572 paquetes de 45 gramos cada uno, por consecuencia para el 2008 se calcula un consumo aproximado de 11.067.456 paquetes calculados y analizados en el anexo # 10 citado anteriormente.

Una vez determinada la demanda actual se realiza el cálculo de la proyección con un horizonte de 4 años, señalando que la mayor dificultad de pronosticar comportamientos radica en la posibilidad de eventos que no hayan ocurrido anteriormente, es decir, que no se posee con información histórica que permita calcular con mayor certeza un pronóstico en base al crecimiento que la demanda ha tenido en años anteriores, como se observa en nuestro caso; es por esto que debemos anotar que “la validez de los resultados de la proyección está íntimamente relacionada con la calidad de los datos de entrada que sirvieron de base para el pronóstico, las fuentes más frecuentes son las series históricas de organismos públicos o privados”¹⁰; en consecuencia se establece un método de proyección de carácter cualitativo el cual se basa en opiniones de expertos que en el presente caso está determinado por un aumento de la demanda en proporción al crecimiento poblacional, crecimiento reflejado en una tasa del 1,04 anual una vez ya posicionado el producto en el mercado, expuesta por el Banco Central del Ecuador a Mayo de 2008¹¹, en las cuales se basó para el cálculo de la proyección.

¹⁰ SAPAG CHAIN, Nassir, Preparación y Evaluación de Proyectos, cuarta edición, editorial McGraw Hill, México, 2003, página 82.

¹¹www.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/Anuario/80ans4.11.xls.

En la tabla que se presentará a continuación está calculada la demanda actual receptada de la información arrojada por las encuestas para el 2008 y a partir de este valor se calcula la variación por año que sufrirá la demanda en un horizonte de 4 años.

Tabla # 4

Proyección de la demanda.

Años	Cantidad
2008	11.067.456
2009	11.182.558
2010	11.298.856
2011	11.416.364
2012	11.535.094

Realizado por: Viviana Cabrera y Ximena Carpio

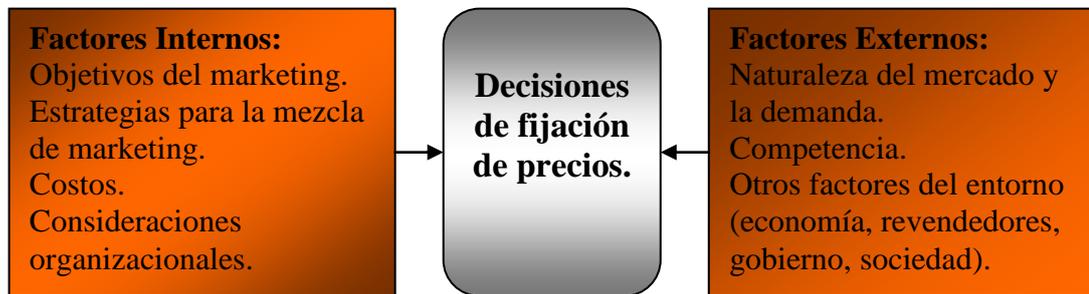
Para concluir se determinó claramente, según los resultados observados, que existe una alta demanda para este tipo de producto, por consecuencia se mostró que según la capacidad instalada del proyecto, es decir produciendo 800 galletas, cada 10 minutos, trabajando 8 horas diarias, 5 días a la semana, con 2 hornos, se va a producir 18.432.000 galletas al año, equivalente a 4.608.000 paquetes.

2.1.4 Análisis de precios.

Como se mencionó en la introducción del presente capítulo, la fijación de precio es una parte fundamental y compleja para el desarrollo de un proyecto es por esto que se establecen factores internos y factores externos que se consideran para la fijación del precio del bien a ofrecer.

Esquema # 3.

Factores para la fijación de precios.



Fuente: KOTLER, Philip, Fundamentos de la Mercadotecnia, sexta edición, editorial Prentice Hall, México, 2003, página 354.

Realizado por: Viviana Cabrera y Ximena Carpio.

Se puede decir que en cuanto a los factores internos, los objetivos de marketing buscan un punto de fijación de precios directamente en congruencia a lo que predispone al mercado potencial al consumo de un producto o la percepción que tendrán los clientes sobre nuestros precios, ya que el precio que ellos van a pagar debe cubrir las expectativas y requerimientos de los mismos (economía, liderazgo, calidad, etc.); por otro lado las estrategias de marketing toman como herramienta de fijación de precio a la determinación de costos por objetivo, en el cual parte de un precio de venta ideal, que en nuestro caso es de 0,35 centavos el paquete, para luego determinar los costos que aseguren que ese precio se cumpla.

En cuanto a los costos, “estos establecen el límite inferior para el precio que la empresa puede cobrar por su producto”¹², siendo el objetivo primordial de toda empresa tratar de minimizar costos para de esta manera disminuir el precio de venta al público y ser más competitivos en el medio, aspectos y consideraciones tomadas por la gerencia de la organización, con el propósito de obtener ganancia sobre el producto vendido, que para el presente proyecto se determinó en un costo de 0,21 USD por paquete, costo que resulto de cubrir la totalidad de costos de operación (fijos, variables, de administración, fabricación y ventas, etc.), para el número total

¹² KOTLER, Philip, Fundamentos de la Mercadotecnia, sexta edición, México, editorial Prentice Hall, México, 2003, página 359.

de paquetes producidos al año, otorgando la rentabilidad que asegure a que el precio de 0,35 USD se cumpla y recuperar la pérdida de valor de los activos por su uso.

Los costos a los que se incurrieron para determinar el costo se encuentran ampliamente detallados en el anexo # 11, y se los resume en la siguiente tabla:

Tabla # 5
Costos totales anuales.

Costos Anuales	Fijos	Variables
Material Directo	-	896.923,00
Mano de Obra	5.276,56	14.872,20
Gastos de Fabricación	408,00	5.420,00
Gastos de Administración	38.481,76	-
Gastos de Ventas	21.740,10	7.200,00
Total	65.906,42	924.415,20

Fuente: Viviana Cabrera y Ximena Carpio

La fórmula que fue utilizada para determinar el costo, mediante los rubros anotados en el anexo # 12, es la siguiente:

$$C = \frac{CVT + CFT}{Q}$$

Donde:

C: es el Costo por unidad

CVT: es el Costo Variable Total

CFT: es el Costo Fijo Total

Q: es la cantidad producida en paquetes.

Que resulta de:

$$C = \frac{924.415,20 + 65.906,42}{4.608.000}$$

$$C = 0,21 \text{ USD.}$$

Por otro lado los factores externos influyen a la decisión de fijar un precio tal como se refleja en la pregunta 9 del cuestionario “¿Qué precio estaría dispuesto a pagar por el paquete?”, se observo claramente en los resultados de las encuestas que:

- 1) De 64.000 mujeres encuestadas (determinadas como población de estudio en la tabla # 4 anteriormente expuesta), 42.240 mujeres optan por pagar 0,35 cts. el paquete de galletas dietéticas.
- 2) 17.920 mujeres optan por pagar 0,45 cts. el paquete de galletas dietéticas.
- 3) 3.840 mujeres optan por pagar 0,60 cts. el paquete de galletas dietéticas.

Dado esto se demuestra que el comportamiento de la demanda es inverso al comportamiento o a las fluctuaciones que sufren los precios; es decir, en el proyecto si los precios bajan, la demanda sube y viceversa.

También podemos señalar condiciones para la fijación de precios tales como los precios con los que ofertan los competidores que varían según la procedencia del mismo, ya sea extranjera las cuales superan en precio muy por encima al del proyecto, o nacional que poseen un precio semejante al del producto del proyecto, obligándonos a competir con las mismas en cuanto a calidad y beneficio del producto. Finalmente se analiza situaciones de tipo externo que serán de vital importancia para la fijación del producto a ofertar por cuanto el índice de inflación y de alza constante de precios en la economía ecuatoriana, pone en peligro el rendimiento que se pueda esperar del plan de negocio a futuro.

2.1.5 Competencia (Michael Porter).

Para empezar a analizar aspectos de la competencia presentadas por Michael Porter es importante determinar que en su libro denominado Estrategia Competitiva, describió la misma como “las acciones ofensivas o defensivas de una empresa para crear una posición defendible dentro de una industria, acciones que eran la respuesta a las cinco fuerzas competitivas que el autor indicó como determinantes de la

naturaleza y el grado de competencia que rodeaba a una empresa”¹³.

Según el modelo del diamante de la competitividad.- Existen 5 factores que definen el nivel de competitividad dentro de una economía.

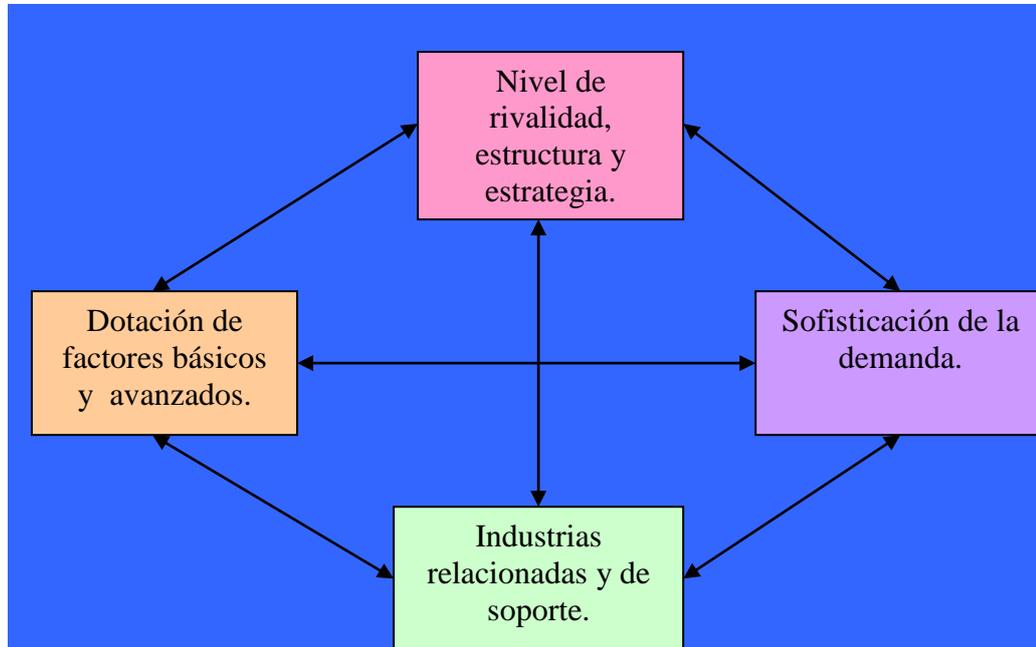
- Dotación de factores básicos y avanzados: el cual se refiere a factores competitivos necesarios para estar en una determinada industria, es decir que para el proyecto es de vital importancia contar con tecnología adecuada y actualizada, altos estándares de calidad y un personal debidamente capacitado para poder formar parte del mercado.
- Sofisticación de la Demanda: la cual impulsa una actividad industrial a niveles más altos de calidad debido a la exigencia que cada mercado presente, que en el caso del proyecto es la exigencia y la poca credibilidad que el mercado posee hacia los productos dietéticos.
- El nivel de rivalidad, estructura y estrategia, de las empresas el cual eleva el nivel de sus competidores, al exigir mayor calidad y capacidad estratégica para enfrentar al entorno y la competencia, esto según un determinado estilo de competencia que se aplica a nivel nacional. Un adecuado intercambio comercial entre el país y el exterior puede ayudar a las industrias del Ecuador a ser más eficaces en los procesos y a competir con economías a escala.
- Industrias relacionadas y de soporte que apoyen el desarrollo de un sector económico, es decir entidades que apoyan y promueven al desarrollo de microempresas, tal como el gobierno nacional que incentiva a los pequeños empresarios mediante créditos a bajo interés brindados por el Banco de Fomento y la Corporación Financiera del Ecuador.
- Política gubernamental el cual apoya o estanca el desarrollo de una actividad; el cual no se encuentra especificado en el diamante, sin embargo está inmerso en cada

¹³ www.ricoverimarketing.es.tripod.com

uno de los cuatro componentes anteriormente mencionados.

Esquema # 4

Diamante de Porter.



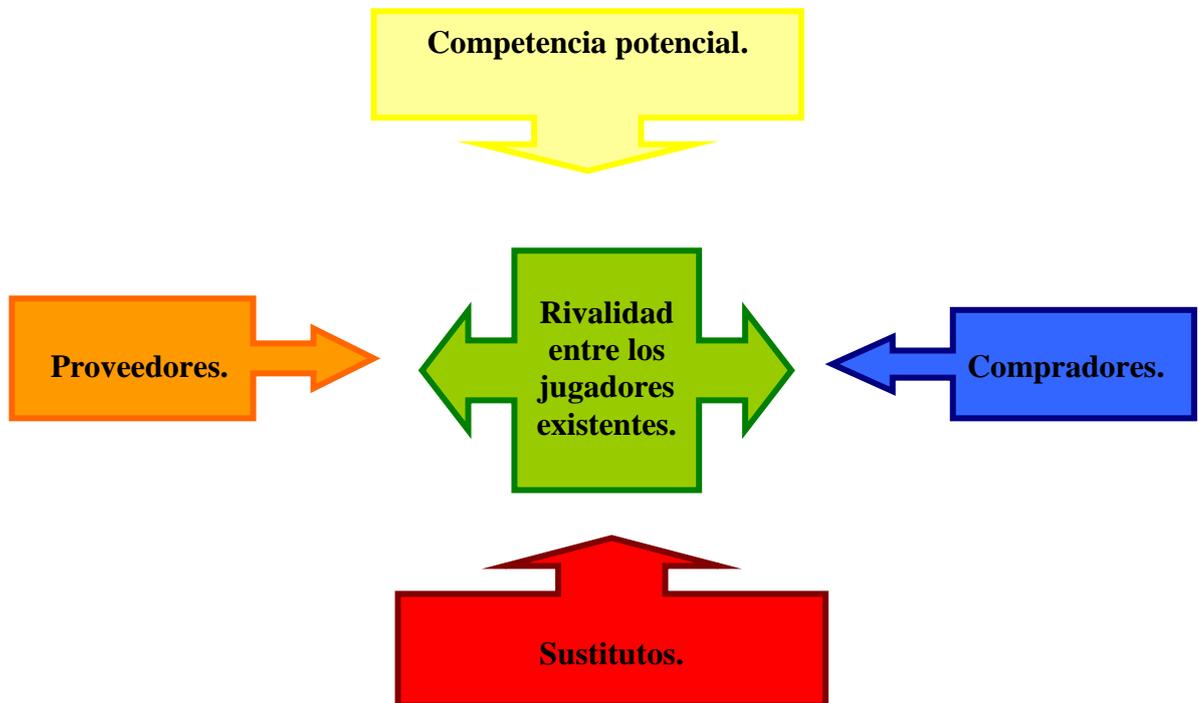
Fuente: PORTER, Michael; Estrategia Competitiva; editorial Harvard Business School Press, página 25.

Realizado por: Viviana Cabrera y Ximena Carpio.

b) Según el modelo de las fuerzas de competitividad.- Las Cinco Fuerzas del modelo de Porter son una herramienta fundamental de la estrategia del negocio, las cuales están expresadas a continuación:

Esquema # 5

Fuerzas competitivas de Porter.



Fuente: PORTER, Michael; Estrategia Competitiva; editorial Harvard Business School Press, página 25.

Realizado por: Viviana Cabrera y Ximena Carpio.

Parte de la importancia estratégica de la competitividad radica en anticiparse y enfrentarse a las reacciones de los competidores y a los cambios en las demandas de los clientes, para lo cual Michael Porter señala que “la estrategia es la capacidad de crear ventajas competitivas”.

a) Competencia potencial.

Al referirse a la primera fuerza que señala Michael Porter, se habla de la facilidad con la que otras empresas de la misma línea de negocio ingresen al mercado, es por esto que se determina que la facilidad de comunicación, tecnología y demás medios que permitirán poseer la comercialización de este producto, hacen más sensible el ingreso de nuevos competidores, aumentando de esta manera la rivalidad entre

productores de este tipo, debido a que la materia prima empleada no es de difícil acceso y no requiere una inversión sumamente alta; también; las grandes remesas que ingresan al país provenientes de extranjeros, incentivan a la creación de negocios de este tipo y por consecuencia la competencia para el producto sube, es por esto que se ve como parte prioritaria, utilizar materia prima óptima y de procedencia netamente natural y nacional, requiriendo a más de esto, diversas estrategias de creación e innovación que permitan al negocio diferenciarse de los demás oferentes.

b) Sustitutos.

Al hablar sobre la segunda fuerza de Porter se explica que amenaza a sustitutos se refiere a otros productos que por ser más económicos y de similares características, los consumidores opten por su compra. En consecuencia se ha encontrado que en el medio si existen productos para los cuales se puede sustituir el consumo del producto del proyecto, teniendo que ser más competitivos y adentrarnos en el mercado por medios publicitarios y por la venta de un producto de total calidad.

c) Compradores.

Aquí se enfoca a los compradores que pueden ejercer cierto poder de negociación para satisfacer una necesidad, por tanto, en este negocio los clientes no tienen un alto poder de negociación ya que ellos se enfocarían solamente en satisfacer la necesidad de consumo y en determinar la futura compra o no del producto dado un gusto o una preferencia, sin embargo si el mercado meta del proyecto fuera de tipo mayorista, los distribuidores se podrían agrupar y lograr un convenio en cuanto a exigencias.

d) Proveedores.

Para esta fuerza competitiva se determina que tan fuerte es la posición de los vendedores de la materia prima en el mercado o si existen muchos proveedores potenciales para el proyecto, dada esta especificación se deduce que existe total apertura hacia diversos proveedores nacionales, a libre elección de cada industria, de tal manera que la misma se convierte en una oportunidad de negocio al ahorrar gastos de transporte o de importación al elegir un proveedor de nuestra conveniencia.

Por otro lado es de gran beneficio la existencia de poca variación de precios en los insumos de proveedores debido a que si entra otro cliente que se remita a sus productos, su mercado sufre un cambio positivo por fabricar mayores volúmenes logrando así equilibrar y estabilizar los costos (economías a escala).

e) Rivalidad entre los jugadores existentes.

En cuanto a la última fuerza señalada por Porter se determina si existe una competencia fuerte entre los jugadores que ya se encuentren en el mercado, o si existe un rival dominante, en tanto se ha llegado a la conclusión que para nuestro plan de negocio la oportunidad de conocer que productores de galletas como la Colmena y Panesa, no producen galletas exclusivamente dirigidas a obtener un beneficio dietético, por consecuencia los mismos no son nuestra competencia potencial.

Por un lado los competidores exteriores (Gullo, Shullo, Kraft Foods, The Quaker Oat Company) juegan un papel muy importante en la rivalidad hacia este negocio debido a que el producto ofertado por ellos es de alta trayectoria y totalmente posicionados en el mercado, sin embargo, son productos de un mayor precio con el cual vamos a poder competir.

Por otro lado existen competidores nacionales (Nestle y Nabisco) que son la competencia predominante para la empresa, dado que las mismas ofrecen galletas dietéticas a un precio muy parecido al del producto del proyecto, enfocándonos básicamente en establecer estrategias competitivas hacia estas dos empresas en especial.

En contraparte a lo anteriormente expuesto, nos vemos en desventaja competitiva debido a que en el mercado local existe una abundante participación de empresas del exterior, principalmente de Colombia, Perú, Chile y de países Asiáticos como Taiwán, China, que ofrecen productos de variadas formas y diseños, y una adecuada

calidad, pero sobre todo a un precio inferior a los establecidos por la competencia local.

2.2 Marketing estratégico.

La palabra marketing nos lleva a definirla como “el proceso social y administrativo por el que individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación y el intercambio de productos y de valor con otros”¹⁴, encontrando de esta manera a la estrategia como una ventaja competitiva que nos ayuda a contar con una mejor posición que los rivales, para asegurar a los clientes y defenderse contra las fuerzas competitivas de mercado.

2.2.1 Marca.

Para comenzar a analizar el presente punto, se establece que la marca es la promesa, la personalidad, la imagen y las cualidades del producto que oferta una empresa y de la cual hace la diferencia con las demás, brindando un estímulo visual al consumidor.

El tipo de marca con la que se identificará el producto del proyecto es una marca figurativa ya que estará formada por figuras, dibujos, representaciones gráficas y palabras por sus formas o colores; también se la elegirá de manera que proporcione al receptor un mayor grado de fantasía, y así será mayor su fortaleza con relación a la asociación que tenga con el producto.

La marca está conformada por:

- El nombre de la marca.

- El distintivo de la marca.

- La protección de la marca.

¹⁴ KOTLER, Philip Fundamentos de la Mercadotecnia, sexta edición, México, editorial Prentice Hall, México, 2003, página 5.

La marca que se establecerá para el proyecto resumirá en una sola palabra, toda la información rescatada de la pregunta #2 de las encuestas, que dice “¿Qué opina usted de los productos dietéticos?”, en la cual el 53% opinó que son saludables, 22% asumió que les ayudan a bajar de peso, y el restante 25% concluyó que les ayuda a mantener su figura, sin embargo se observó también que hay poca credibilidad hacia este tipo de productos, aspecto que será analizado más adelante.

Por ahora es importante rescatar en una sola idea el pensamiento del consumidor frente a galletas dietéticas, y desvirtuar parcialmente la idea de que solo las marcas Nestle, Quaker y Nabisco producen el producto, sin bien es cierto, las marcas antes mencionadas se caracterizan por su trayectoria, pero estableceremos buenas estrategias de mercado, para adentrarnos hacia la preferencia del consumidor.

El producto del proyecto se identificará por las siguientes partes:

- Nombre de la Marca: El producto del proyecto estará identificado con el nombre de “La Golosina de la Dieta” Cía. Ltda.
- Logotipo: El logo con el que contará es el nombre de la marca escrito en tres tipos de colores diferentes, las cuales llamarán la atención de los consumidores; en cuyo contenido se encuentra una galleta, la que simboliza el producto que está representando dicha denominación.

Gráfica # 3.

Logotipo de “La Golosina de la Dieta”



Realizado por: Viviana Cabrera y Ximena Carpio.

El producto del proyecto tendrá el nombre de “La Golosina de la Dieta”, debido a que este causará un fuerte impacto en el mercado y por ende en el subconsciente de los consumidores, llevándoles de esta manera a consumir este producto y a vencer el paradigma de que los productos dietéticos son de mal sabor, conociendo mediante nuestro slogan, “un gusto lleno de sabor dentro de un régimen alimenticio”.

El marketing recomienda además reforzar la identidad e imagen de la empresa adicionando a su nombre un logotipo y un slogan que permita al cliente identificar directamente a la empresa y los servicios que esta ofrece.

El slogan a ser incluido para el proyecto informa al cliente la tarea que la empresa efectúa publicitando a la vez la excelencia en el producto final.

2.2.2 Empaque.

Para el producto del proyecto es de vital importancia determinar un adecuado empaque que garantice y salvaguarde la integridad del producto, para que de esta manera llegue al consumidor final en óptimas condiciones, es por esto que se establece como “un material que contiene o guarda a un producto y que forma parte integral del mismo; sirve para proteger la mercancía y distinguirla de otros artículos”¹⁵.

Entre las funciones que debe cumplir el empaque del producto que se va a ofrecer, tenemos las siguientes:

- **Protección física:** El empaque del producto debe poseer todas las garantías que aseguren la integridad total de la galleta hasta que llegue al consumidor final, aspectos que ayuden a evitar daños causados por un golpe o presión, humedad, calor, frío, luz de sol, contaminación o la combinación de los anteriores.

¹⁵ www.arqhys.com

- Protección del polvo y la suciedad: Para el producto que resulte del proceso productivo es importante establecer el ambiente en el cual se va a empaquetar, que en este caso va a realizarse en un habitación posterior al cuarto de producción, en donde contarán con un tiempo de aproximadamente 30 minutos al día para el correcto empaquetamiento de aproximadamente 45.000 paquetes de galletas, teniendo los operarios que vigilar el correcto funcionamiento de las empaquetadoras y así evitando al máximo el deterioro del producto por su alta fragilidad y también su correcto sellamiento para que la suciedad y el polvo no penetre la envoltura, consideración de importancia por ser un producto alimenticio, se debe mantener estos productos debidamente protegidos para que lleguen limpios hasta la vitrina de venta.
- Transmisión de información: La información que transmitirá el empaque del producto del proyecto a más de ser el logotipo de la empresa, deberá contener el cuadro nutricional expuesto en el anexo # 1, que demuestre el contenido de la galleta, para de esta manera brindar al consumidor la seguridad del beneficio que va a obtener. Por otro lado la información será considerada al introducir el producto en cajas grandes que faciliten la transportación de grandes volúmenes, cajas que deberán poseer información de cómo transportar o desechar el producto y si su contenido es de alta fragilidad o no.
- Marketing: El empaque y al etiqueta han sido usados con grandes resultados para promover la compra del producto, es por esto que el diseño será analizado minuciosamente con el apoyo que se tendrá por parte de la estrategia publicitaria a utilizar.

Las clases de empaque a utilizar serán las siguientes:

- Empaque primario.- El cual contendrá la presentación individual dispuesta para la venta de primera mano, estará conformado por una envoltura de celofán, en cuyo contenido estará anotado el nombre del producto, la marca del producto, peso, variedad, productor, cuadro nutricional, ingredientes, tipo de conservación, precio

de venta al público, fecha de elaboración y de vencimiento, número de registro sanitario.

- **Empaque secundario.**- El mismo que será un complemento externo que agrupará características del empaque primario, la función será resguardarlo en cantidades que simplifiquen su distribución, almacenamiento, inventario, deben contener ordenadamente las unidades y ajustarse al producto aprovechando sus dimensiones al máximo. La información que esta contendrá será la cantidad de paquetes que posee y será una caja de cartón que contenga 24 paquetes cada una, también deberá constar su resistencia máxima o tipo de fragilidad, la marca de la galleta y su característica básica.
- **Empaque terciario.**- El cual solamente facilitará el transporte en grandes volúmenes del producto y cuya información contendrá la misma que el empaque secundario; el empaque será una caja mucho más grande y gruesa que la anterior y la cantidad que llevará en su interior será de 10 empaques secundarios.

2.2.3 Comercialización.

Para analizar la comercialización del proyecto, es necesario conocer que la misma brindará orientación precisa para la producción y ayudará a lograr una fabricación adecuada del producto para que llegue a los consumidores. Hay que tener en cuenta que la comercialización es más que vender y hacer publicidad, es un conjunto de actividades realizadas por una empresa a través de un proceso social.

Existen 3 aspectos importantes que se debe abarcar para la comercialización:

- Orientación hacia el cliente.
- Esfuerzo total de la empresa.
- Ganancia como objetivo.

El riesgo que todo proyecto contempla disminuye considerablemente con la implementación de un plan adecuado de comercialización que abarque y afiance el espacio de mercado que el proyecto pretende cubrir.

Según el sondeo de mercado realizado, el resultado que se ha obtenido en la pregunta # 7 “¿Qué sabor de galletas dietéticas preferiría usted consumir?” se concluyó que el 25% del mercado, tiene una mayor inclinación por las galletas de avena, el 35% se inclina hacia el consumo de galleta de chocolate, es por esto que se determinó que el proyecto se enfocará a la elaboración y comercialización de paquetes conformados por galletas de avena y de chocolate.

Teniendo en cuenta que la competencia se encuentra ya establecida, se ha desarrollado un plan con miras de acceder al consumidor y posicionar el nombre de la empresa.

La industria “La Golosina de la Dieta” contará con un servicio directo de comercialización mediante la venta inmediata del producto en su único local, con personal capacitado y adecuado para la atención al público y con dos vendedores que realizarán visitas permanentes a tiendas y supermercados de la localidad para ofrecer y dar a conocer las bondades del producto mediante degustaciones y beneficios a adquirir con el precio más competitivo del mercado local.

Los beneficios con los que contará la empresa al realizar una comercialización directa de venta al público son los siguientes:

- Para la empresa será una fortaleza el poder conocer directamente la satisfacción del cliente hacia el producto del proyecto.
- Conocer las distintas opiniones del consumidor, que permitirán realizar constantes innovaciones y cambios según las necesidades de la demanda.

- Los clientes mayoristas tendrán la facilidad de contar con vendedores que realizarán visitas constantes y personalizadas a su empresa, con el fin de brindarles una excelente atención.
- Para los clientes minoristas, contarán con la satisfacción de ubicarnos en un solo local al alcance de sus necesidades.
- La comercialización directa ayudará a fortalecer íntegramente la imagen de la empresa al mostrar óptimamente el beneficio del producto y lograr la captación mayoritaria del mercado local.

2.2.4 Canales de distribución.

El canal de distribución se lo denomina como “un conjunto de organizaciones que dependen entre sí y que participan en el proceso de poner un producto o servicio a disposición del consumidor o usuario industria”¹⁶.

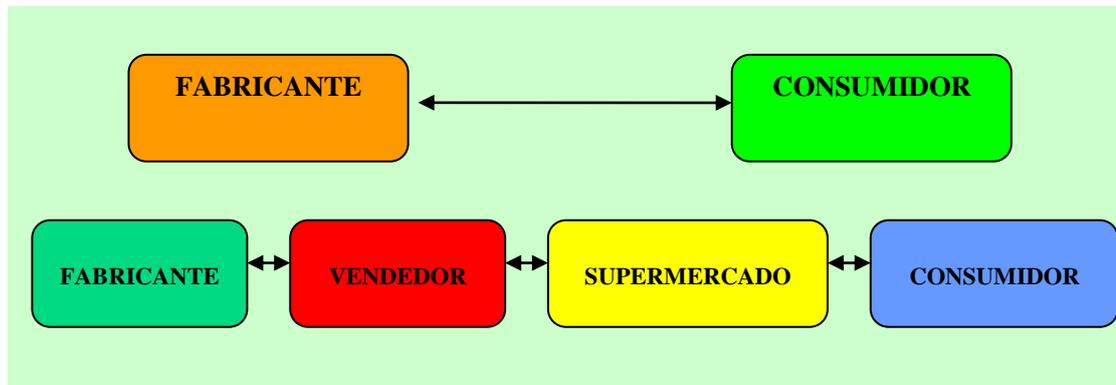
Existen dos tipos de canales de distribución, que son:

- Canal Directo.- No tiene intermediarios, con venta directa al público.
- Canal Indirecto.- Con intermediarios, que necesita la intervención o la ayuda de otro organismo para vender el producto.

Para el producto del proyecto se utilizará canal de distribución tanto directo como indirecto, el primero por poseer un local de venta directa al público sin necesidad de intermediarios, y el segundo porque a más de requerir la visita de un vendedor a un supermercado, se necesitará del supermercado para ofertar el producto.

¹⁶ KOTLER, Philip Fundamentos de la Mercadotecnia, sexta edición, México, editorial Prentice Hall, México, 2003, página 399.

Esquema # 6
Canales de distribución.



Realizado por: Viviana Cabrera y Ximena Carpio.

Como se mencionó anteriormente, el proyecto utilizará como canal de distribución indirecto, locales comerciales como supermercados, farmacias, centros naturistas y tiendas de la localidad, información recolectada de la pregunta # 4 de las encuestas elaboradas, en donde se concluyó que los consumidores acuden mayoritariamente a este tipo de localidades para adquirir productos de dieta.

El objetivo de seleccionar estos tipos de canales, fueron los siguientes:

Canal Directo:

- Facilitar la toma de decisiones básicas de la comercialización.
- Poseer información sobre el producto, competencia y mercado.
- Participar activamente en actividades de promoción.
- Actuar como fuerza de ventas propio de la fábrica.

Canal Indirecto:

- Participar en la financiación de los productos.

- Contribuir a reducir costes en los productos debido a que facilitan almacenaje, transporte.
- Poseer información sobre el producto, competencia y mercado.
- Participar en actividades de promoción.
- Intervenir directa o indirectamente en el servicio pos venta.
- Colaborar en la imagen de la empresa.
- Reducir los gastos de control.

2.2.5 Publicidad.

Definiremos a la publicidad como una “labor específica que se debe realizar con un público meta dentro de un período específico”¹⁷

El mensaje que envía la publicidad a su receptor es de tres tipos:

- Informativa.- Se la usa intensamente cuando se va a introducir un producto nuevo.
- Persuasiva.- Es la que de cierta manera se compara con la competencia.
- Recordatoria.- Es la que genera un pensamiento continuo sobre un producto ya establecido en el mercado.

Para el producto del proyecto se utilizará una publicidad informativa, con el objetivo de mostrar los beneficios del producto nuevo a lanzarse al mercado, más aun cuando

¹⁷ KOTLER, Philip Fundamentos de la Mercadotecnia, sexta edición, México, editorial Prentice Hall, México, 2003, página 479.

el resultado de las encuestas arrojó falta de información acerca de los productos de línea dietética, opiniones enfocadas al escepticismo, desconfianza y falta de credibilidad hacia las bondades del producto.

Entre los tipos de publicidad, se encuentran:

- Por audiencia meta.- La cual será utilizada por el proyecto debido a que la publicidad estará orientada al consumidor y a los beneficios que se obtiene al consumir el producto.
- Por zona geográfica.- La misma que también será utilizada por la empresa debido a que el mercado meta del proyecto está ubicada en una sola área comercial, urbana o local.
- Por medio.- La cual también será utilizada debido a que se va a publicar por medios impresos como revistas y periódicos, medios de preferencia de la demanda establecidos en las encuestas, pregunta # 10, que recogió que la mayoría tiene preferencia por la revista de la Onda y por Hogar, revistas que serán utilizadas como medio publicitario.
- Por propósito.- La cual será implementada por la empresa ya que promoverá la venta de la galleta con el fin de establecer y dar la información al consumidor del buen sabor del producto y las bondades que el mismo posee.

La labor de la publicidad se encaminará directamente a corregir impresiones falsas, cambiar la percepción de producto, reducir los temores de los compradores y crear una buena imagen de la industria.

2.2.6 Promoción.

La promoción es una acción tomada y pagada por el vendedor para incentivar temporalmente la acción de compra por parte del consumidor, cuya finalidad es

complementar la publicidad y facilitar la venta del producto, estando dirigida a más del consumidor, al apoyo de la fuerza de ventas de la empresa.

La promoción a utilizar para “La Golosina de la Dieta” estará visualizada a realizar degustaciones directas hacia el consumidor final, también realizaremos charlas periódicas sobre la importancia de consumo e inclusión de productos de procedencia natural en un régimen alimenticio, y finalmente procederemos permanentemente a realizar descuentos a los clientes mayoristas, dependiendo del volumen de compra, brindando facilidades de pago.

2.2.7 Capacitación.

Teniendo en cuenta que la capacitación está dirigida no solo hacia el personal sino también hacia el cliente, debido a que ambas partes deben saber que venden y que compran respectivamente; se brindará al recurso humano talleres continuos sobre nutrición y panificación, debido a que los trabajadores (sean vendedores o no) tienen que estar convencidos totalmente de la eficacia del producto, para que de esta manera reflejen sus conocimientos hacia el consumidor y empujen hacia una decisión de compra; también; se realizarán charlas por parte de nutricionistas hacia el cliente que demuestre la certeza y confianza de la galleta dietética e informe claramente que el producto por si solo no producirá los resultados deseados, sino como debería actuar el consumidor para alcanzar su más alto grado de satisfacción.

Conclusión.

En el presente capítulo se realizó un sondeo de mercado, con el objetivo de conocer la demanda del proyecto y sus distintas opiniones y tendencias hacia el consumo de galletas de dieta, los sabores hacia los cuales se inclina el mercado, los canales de distribución más opcionados para la comercialización del producto, los precios a los que el consumidor estaría dispuesto a pagar por el producto y los medios publicitarios de los que la demanda recepta mayor información.

Se determinó que el proyecto estará dirigido a las mujeres de condición económica media – alta del área urbana de la ciudad de Cuenca, cuyo rango de edad está comprendido entre 15 a 38 años de edad, selección basada en publicaciones y encuestas piloto que determinan que el consumo de este tipo de productos lo encabezan las mujeres.

Basado en la recolección e interpretación de datos de las encuestas se estableció que de las 383 mujeres encuestadas como la muestra de la población del proyecto, 345 están dispuestas a consumir el producto distribuidas en los 4 rangos de edad en estudio.

Por tanto para la población de estudio del proyecto se estableció una demanda actual para el consumo semanal de galletas dietéticas es de 230.572 paquetes de 45 gramos cada uno, por consecuencia para el 2008 se calcula un consumo aproximado de 11.067.456 paquetes.

Dado que no hay historial sobre el crecimiento del consumo de galletas para poder saber el comportamiento del mismo en un horizonte de 4 años, se determinó el aumento del mismo en proporción al aumento de la población reflejado en una tasa del 1,04 anual.

Para concluir se determinó claramente, según los resultados observados, que existe una alta demanda para este tipo de producto, por consecuencia se mostró que según

la capacidad instalada del proyecto, se va a producir 18.432.000 galletas al año, equivalente a 4.608.000 paquetes, trabajando 5 días a la semana.

Por otro lado para el presente proyecto se determinó un costo de 0,21 USD por paquete, costo que resulto de cubrir la totalidad de costos de operación para el número total de paquetes producidos al año, otorgando la rentabilidad que asegure a que el precio de 0,35 USD se cumpla y recuperar la pérdida de valor de los activos por su uso.

Se determinó que la mayor parte de la demanda se inclina hacia el producto por salud o por estética y que existe un alto porcentaje de escepticismo hacia el mismo es por esto que se eligió utilizar publicidad informativa, con el objetivo de mostrar los beneficios del producto nuevo a lanzarse al mercado.

También se concluyó que el sabor de mayor aceptación en las mujeres encuestadas es de avena y de chocolate, del cual hay que valerse para promocionarlo realizando degustaciones directas hacia el consumidor final.

Para el producto del proyecto se utilizará canales de distribución tanto directo como indirecto, el primero por poseer un local de venta directa al público sin necesidad de intermediarios, y el segundo porque a más de requerir la visita de un vendedor a un supermercado, se necesitará del supermercado para ofertar el producto.

Finalmente se determinó que el mayor medio publicitario en el que se puede mostrar el producto de manera que llegue a conocimiento de las mujeres en la ciudad de Cuenca, es por medio de la revista Hogar; sin embargo se valdrá no solo de este recurso sino de muchos más para dar a conocer el producto ofertado.

Introducción.

En el tercer y último capítulo se determinará un análisis económico – financiero para el proyecto con tres posibles escenarios que se puedan dar en la puesta en marcha del negocio.

En el presente capítulo se realizará un estudio económico y una evaluación del proyecto para conocer de esta manera la factibilidad o no de la puesta en marcha del negocio.

Dentro del aspecto económico se analizarán puntos importantes para el proyecto tales como la inversión que se requerirá, los costos y gastos en los que se incurrirá, el flujo de fondos que se obtendrá al transcurrir un determinado período de permanencia en el mercado, determinación del punto de equilibrio del proyecto, estados financieros y determinación de una correcta tasa de descuento que permita evaluar el proyecto de una manera más adecuada.

Por último dentro del aspecto evaluativo se abarcará estudios del la TIR y de la VAN, análisis de Rentabilidad, de Costo – Beneficio y de Sensibilidad; para de esta manera dar una mayor certeza hacia los resultados obtenidos del proyectos y comprobar su veracidad desde distintos puntos de análisis; mediante lo cual se llegará a una conclusión de factibilidad o no del proyecto.

CAPITULO 3

ANÁLISIS ECONÓMICO - FINANCIERO

3.1. Etapa económica.

En este capítulo se realiza un análisis económico financiero, señalando que la etapa económica es la que mide y compara los recursos que resulten de un proyecto de manera que puedan ser utilizados y ordenados más racionalmente.

Es importante considerar la parte económica de un proyecto antes de su evaluación ya que los factores expuestos en los anteriores capítulos no son lo suficientemente analíticos e impiden la cuantificación correcta de las inversiones y costos de operación que se vayan a originar. De esta manera la estructura correcta dependerá de los egresos de inversión y costos de operación tales que puedan determinar la rentabilidad o no de la inversión.

Para determinar las proyecciones con las que se va a trabajar, es necesario considerar un análisis de escenarios por cuanto esta es una “técnica de análisis de riesgos mediante la cual se comparan los conjuntos malos y buenos de circunstancias financieras con una situación más probable o caso básico.”¹⁸

Los escenarios con los que se contará son los siguientes:

- Escenario normal:

Este análisis es el que muestra los valores más probables de las variables (aceptación del mercado, estabilidad económica, política y social), que se puedan presentar en la puesta en marcha del negocio.

¹⁸ BESLEY, Scott, Fundamentos de Administración Financiera, décima segunda edición, editorial McGraw Hill, 2000, página 440.

Basándonos en la aceptación que el producto pueda tener en el mercado, y considerando que se iniciará con una demanda baja hasta que el producto esté posicionado en el mercado dentro de un período aproximado de 4 años, para este escenario se trabajará solamente con el 35% de la demanda del proyecto, es decir que de 11.067.456 paquetes de galletas demandadas por el mercado al año, se pretende vender 3.873.610 paquetes al año.

- Escenario optimista:

En este análisis se asumen situaciones en donde la totalidad de las variables anteriormente expuestas, se establecen en sus mejores valores razonablemente pronosticados.

En este escenario se trabajará con el 40% de la demanda del proyecto, es decir que de 11.067.456 paquetes de galletas demandadas por el mercado al año, se pretende vender 4.426.982 paquetes al año.

- Escenario pesimista:

En este último análisis se asumen situaciones en donde la totalidad de las variables anteriormente expuestas, se establecen en sus peores valores razonablemente pronosticados.

En este escenario se trabajará con el 30% de la demanda del proyecto, es decir que de 11.067.456 paquetes de galletas demandadas por el mercado al año, se pretende vender 3.320.237 paquetes al año.

Los cálculos para la demanda en cada escenario se encuentran demostrados en el anexo # 13.

3.1.1 Inversión total.

Para empezar la inversión total es “el conjunto de recursos empleados, ya sea en bienes físicos o en capital, necesario para la puesta en marcha de un negocio, a una capacidad y tamaño determinado”¹⁹.

Las inversiones en obra física serán destinadas para las edificaciones de oficinas administrativas, productivas y gerenciales, en cuyo caso puedan ser construidas, compradas o arrendadas.

Para el presente caso al arrendar el inmueble, solo se considerará el gasto por acondicionamiento que se vaya a dar a local según las normas establecidas por los bomberos, e Instituto de Higiene y Salud Pública del Ecuador, normas expuestas en el anexo # 14.

Las inversiones en equipamiento para activos fijos tangibles serán en función al tipo de operación de cada negocio para que el mismo pueda producir o funcionar; para “La Golosina de la Dieta” se contará con distintos ítems que permitan la industrialización y comercialización del producto.

Las inversiones en activos fijos intangibles “son todas aquellas que se realizarán sobre los activos constituidos por los derechos adquiridos necesarios para la puesta en marcha del proyecto”²⁰, tales como: gastos de organización y los gastos de constitución entre los cuales están patentes y licencias, capacitación y gastos de puesta en marcha.

Por último la inversión en capital de trabajo es el conjunto de recursos en activos corrientes, necesarios para la operación normal del proyecto durante un ciclo productivo.

¹⁹ SAPAG CHAIN, Nassir, Preparación y Evaluación de Proyectos, cuarta edición, editorial McGraw Hill, México, 2003, página 236.

²⁰ SAPAG CHAIN, Nassir, Preparación y Evaluación de Proyectos, cuarta edición, editorial McGraw Hill, México, 2003, página 234.

Para el presente caso la inversión inicial se basa en la compra de equipos, muebles, maquinarias y un plan de compras necesario para que la empresa pueda empezar a producir. La inversión inicial es la siguiente:

Tabla # 6
Inversión inicial.

Obra física y equipamiento	Cantidad	Valor unitario	Valor total
Mesa	3	120	360
Instrumentos varios	1	150	150
Mostrador	3	1.600	4.800
Estantes de enfriamiento	5	500	2.500
Teléfonos	2	50	100
Escritorio	3	300	900
Archivador	3	400	1.200
Equipo de computación y software	1	1.200	1.200
Maquinaria	1	22.400	22.400
Acondicionamiento	1	900	900
Gastos de organización	1	1.000	1.000
Marca registrada	1	280	280
Permisos y autorizaciones	1	220	220
Gastos de puesta en marcha	1	1.447	1.447
Gastos de capacitación	1	300	300
Imprevistos	1	300	300
Inversión total:			38.057

Realizado por: Viviana Cabrera y Ximena Carpio.

3.1.2 Financiamiento de la inversión.

Para que la empresa pueda empezar a trabajar y a producir es necesario contar con la inversión inicial presentada anteriormente, es por esto que se debe buscar fuentes de financiamiento de las cuales provengan los fondos que se destinen para la puesta en marcha del negocio, las mismas que pueden ser:

- Préstamos bancarios.
- Préstamos a otras instituciones financieras.
- Crédito de Proveedores.

- Aportes de los socios.
- Préstamos de terceros.
- Préstamos de Instituciones Gubernamentales.
- Hipotecas, etc.

Se ha determinado que la forma de financiamiento con la cual se contará es mediante aporte de los socios, préstamos bancarios y crédito de proveedores.

En cuanto a los aportes de los socios, se determina que son de mucha importancia ya que miden el nivel de participación y lo que le corresponde a un socio por parte de la organización a la que representa.

Entre las ventajas que se encuentran para este tipo de financiamiento son:

- La tasa a la que se incurre para el pago a los socios es menor a la de las instituciones financieras.
- La empresa se vuelve más flexible en la toma de decisiones para el desarrollo del mismo.
- El pago de dividendos dependerá de las utilidades que la empresa perciba.

Entre las desventajas que se encuentran para este tipo de financiamiento son:

- Falta de unidad de mando debido a la cantidad de socios que puedan interferir en decisiones.
- Menor participación del volumen de utilidades.

En cuanto a los préstamos bancarios, es un financiamiento que las empresas obtienen de un banco a una tasa y plazo estipulado por el mismo, para que el préstamo permita el funcionamiento de la empresa.

Entre las ventajas que se pueden encontrar, están las siguientes:

- Existe mayor unidad de mando al existir pocos accionistas.
- Permite encontrar un financiamiento rápido y adecuado.

Entre las desventajas se encuentran:

- El alto costo de las tasas de interés en el Ecuador.
- El pago de las obligaciones son más estrictas y son independientes al nivel de utilidad que se obtenga.

Por último el crédito de proveedores es el uso inteligente que se da a las cuentas por pagar de la empresa como fuente de recursos, por ejemplo la cuenta abierta que dan los proveedores, la cual permite a la empresa tomar posesión de la mercancía y pagar por ellas en un plazo corto determinado, por consecuencia dependerá de cada proveedor el plazo que se otorgue a la empresa por la compra de la materia prima y es por esto que no se especificará un rubro fijo de crédito pero se lo tendrá en cuenta al momento de la operatividad del negocio como una cuenta por pagar.

Las ventajas al incurrir a este crédito son las siguientes:

- Es el medio menos costoso de obtener recursos.
- Es un método que agiliza las actividades de la empresa.

Las desventajas son:

- Que el plazo para la cancelación de este tipo de créditos son inferiores a los financiamientos anteriormente mencionados.

Teniendo en cuenta las ventajas y desventajas de los tipos de financiamiento que se va a utilizar, se determina el siguiente plan de financiamiento para “La Golosina de la Dieta”.

Tabla #7

Plan de financiamiento.

Viviana Cabrera	10.000
Ximena Carpio	10.000
Crédito Bancario	30.000
Crédito de Proveedores	-
Total de financiamiento	50.000

Realizado por: Viviana Cabrera y Ximena Carpio.

En cuanto al crédito bancario correspondiente a 30.000 USD, se requerirá financiamiento por parte de la Corporación Financiera Nacional, que al 23 de Septiembre de 2008, brinda el crédito denominado CREDIPYME, con una tasa anual para préstamos comerciales de 9,25%, ya que en las instituciones financieras la tasa es del 17% anual; encontrando como ventaja acceder al crédito que ofrece el CFN, el mismo que financia hasta el 70% del monto total para proyectos nuevos que requiera la empresa para su iniciación, cantidad la cual cubre a totalidad el crédito que se está solicitando.

Los requisitos necesarios para acceder al crédito se encuentran en el anexo # 15.

3.1.3 Costos y gastos.

El costo es el dinero que se desembolsa para adquirir elementos que sirven para la operación productiva en la empresa; el cual se reembolsa mediante la venta del producto terminado.

El costo es un elemento clave para la correcta gestión empresarial ya que estos reflejan el esfuerzo y la energía que se invierte en la empresa, esperando una retribución al término de un período.

Al costo se lo puede clasificar en:

a) Según su función:

- Costos de Producción.
- Costo de Ventas.
- Costos Administrativos.
- Costos de Financiación.

b) Según su grado de variabilidad:

- Fijo.
- Variable.

c) Según su asignación:

- Directos.
- Indirectos.

Por otro lado al gasto se lo denomina como el desembolso de dinero para la adquisición de un bien o servicio que tiene relación con la operación normal de la organización, pero que no se espera un reembolso del mismo o que pueda generar ingresos a futuro.

Para empezar a analizar los costos y los gastos en los que la empresa va a incurrir, es necesario recalcar que con la puesta en marcha del proyecto no se va a tener el nivel óptimo de ventas que alcancen el escenario propuesto, es por esto que se establece un horizonte de 4 años para dar cabida a que el producto se posicione en el mercado y lograr tener las ganancias esperadas. En este período se incurrirán en todos los costos y gastos que se requiere para la marcha del negocio.

El plan de costos y gastos fijos del producto, dentro del horizonte del proyecto, es la siguiente:

Tabla # 8
Costos y gastos Fijos.

Costos y gastos fijos	Costos mensuales	Costos anuales
Costos de producción		
Mano de obra indirecta	439,71	5.276,56
Depreciación maquinaria	186,67	2.240,00
Depreciación muebles y enseres producción	65,08	781,00
Depreciación acondicionamiento	3,75	45,00
Amortización	43,70	524,40
Servicios básicos	240,00	2.880,00
Arriendos	280,00	3.360,00
Gastos administrativos		
Sueldos administrativos	2.037,25	24.447,00
Arriendos	80,00	960,00
Depreciación muebles y enseres administración	9,17	110,00
Depreciación equipo de computación	16,67	199,98
Amortización	43,70	524,40
Servicios básicos	60,00	720,00
Gastos de suministros de oficina	75,00	900,00
Gastos de ventas		
Sueldos de ventas	1.291,68	15.500,10
Publicidad y promoción	270,00	3.240,00
Gastos varios	250,00	3.000,00
Arriendos	40,00	480,00
Depreciación equipo de computación	16,67	199,98
Depreciación muebles y enseres ventas	9,17	110,00
Gastos financieros		
Intereses	231,25	2.775,00
Total:	5.689,45	68.273,42

Realizado por: Viviana Cabrera y Ximena Carpio.

Se señala además que la distribución de costos para distintos rubros, se agrupa de la siguiente manera:

- La mitad de los costos amortizables es por parte de producción y la otra mitad es por parte de administración.
- El 80% de los servicios básicos se consumen en producción y el restante 20% se consume administrativamente.
- El 70% del gasto en arriendo es generado por producción, el 20% generado por administración y el restante 10% generado por ventas.
- El 50% de la depreciación del equipo de computación es generado por administración y el restante 50% generada por ventas.
- El 50% de la depreciación de Muebles y Enseres es generado por administración y el restante 50% generada por ventas.
- El pago de interés mensual del 0,77% financiado por la Corporación financiera nacional.

Se señala además que las ventas irán subiendo paulatinamente, hasta llegar al nivel que demuestra el escenario, crecimiento que se verá reflejado en un horizonte de 4 años, en el cual se incurrirán en costos variables de producción y de ventas, los mismos que lógicamente variarán según la producción que se tenga; para el resto de gastos tanto administrativos, de ventas y financieros permanecerán constantes para todo el período.

El grado de importancia que tenga la mano de obra en una empresa dependerá del grado de automatización, de la especialización del personal, del medio laboral, etc., es por esto que se establece los costos y gastos que se incurrirá en personal según el precio del mercado laboral y demás leyes sociales vigentes en el Ecuador, en la siguiente tabla:

Tabla # 9

Costos y gastos de personal.

Costos y gastos de personal									
Cargo	Sueldo	XIII Sueldo	XIV Sueldo	Fondo de reserva	Vacaciones	11.15% Aporte Patronal	1% Iece - Solca	Total mensual	Total anual
Personal operativo									
Operario 1	300	25,00	14,17	25,00	12,50	33,45	3,00	413,12	4957,4
Operario 2	300	25,00	14,17	25,00	12,50	33,45	3,00	413,12	4957,4
Operario 3	300	25,00	14,17	25,00	12,50	33,45	3,00	413,12	4957,4
Secretaria de producción	320	26,67	14,17	26,67	13,33	35,68	3,20	439,71	5276,56
Personal administrativo									
Gerente administrativo	700	58,33	14,17	58,33	29,17	78,05	7,00	945,05	11340,6
Secretaria administrativa	400	33,33	14,17	33,33	16,67	44,60	4,00	546,10	6553,2
Personal de ventas									
Jefe de ventas	500	41,67	14,17	41,67	20,83	55,75	5,00	679,08	8149
Vendedor	450	37,50	14,17	37,50	18,75	50,18	4,50	612,59	7351,1
Personal financiero									
Contador	400	33,33	14,17	33,33	16,67	44,60	4,00	546,10	6553,2
Total:								5.007,99	60.095,86

Realizado por: Viviana Cabrera y Ximena Carpio.

Los costos variables del producto, para cada año, escenario y dentro del horizonte del proyecto, se encuentran detallados en el anexo # 16, 17 y 18, y se resumen a continuación:

Tabla # 10

Costos variables (escenario normal).

Años	Ventas mensuales	Costo materia prima	Costo mano de obra directa	Gastos de fabricación	Comisión
2009	144.600,00	79.302,78	4.957,40	479,22	636,60
2010	487.800,00	267.523,48	4.957,40	1.616,61	2.147,53
2011	531.000,00	291.215,60	4.957,40	1.759,78	2.337,72
2012	1.355.763,36	743.539,43	11.980,38	4.493,12	5.968,72

Realizado por: Viviana Cabrera y Ximena Carpio.

Tabla # 11

Costos variables (escenario optimista).

Años	Ventas mensuales	Costo materia prima	Costo mano de obra directa	Gastos de fabricación	Comisión
2009	147.060,00	80.651,91	4.957,40	487,37	647,43
2020	506.400,00	277.724,26	4.957,40	1.678,25	2.229,42
2011	564.000,00	309.313,74	4.957,40	1.869,15	2.483,00
2012	1.549.443,84	849.759,35	12.806,62	5.135,00	6.821,40

Realizado por: Viviana Cabrera y Ximena Carpio.

Tabla # 12

Costos variables (escenario pesimista).

Años	Ventas mensuales	Costo materia prima	Costo mano de obra directa	Gastos de fabricación	Comisión
2009	128.940,00	70.714,39	4.957,40	427,32	567,66
2020	468.540,00	256.960,75	4.957,40	1.552,78	2.062,74
2011	495.900,00	271.965,75	4.957,40	1.643,46	2.183,19
2012	1.162.082,88	637.319,52	10.741,03	3.851,25	5.116,05

Realizado por: Viviana Cabrera y Ximena Carpio.

Para concluir con el tema es necesario poner la explicación a detalle de cómo fue depreciado y amortizado los bienes tangible e intangibles de la empresa para justificar los porcentajes de pérdida contable de valor en el tiempo que sufren estos bienes y los cuales fueron introducidos en las tablas de costos y gastos.

Los datos de depreciación y amortización son los siguientes:

Tabla # 13

Depreciaciones y Amortizaciones.

Depreciación	Costo	Mensual	Anual
Costo de producción			
Maquinaria	22.400,00	186,67	2.240,00
Muebles y enseres	7.810,00	65,08	781,00
Acondicionamiento	900,00	3,75	45,00
Gasto de administración			
Equipo de computación	600,00	16,67	199,98
Muebles y enseres	1.100,00	9,17	110,00
Gastos de ventas			
Equipo de computación	600,00	16,67	199,98
Muebles y enseres	1.100,00	30,55	366,63
Total	34.510,00	328,55	3.942,59
Amortización	Costo	Mensual	Anual
Costo de producción			
Gastos de organización	500,00	8,33	100,00
Gastos de constitución	1.273,33	35,37	424,40
Gasto de administración			
Gastos de organización	500,00	8,33	100,00
Gastos de constitución	1.273,33	35,37	424,40
Total	3.546,67	87,40	1.048,80

Realizado por: Viviana Cabrera y Ximena Carpio.

3.1.4 Flujo de fondos.

Se considera que el flujo de efectivo es “el efectivo real, en oposición a la utilidad contable neta, que una empresa recibe o paga durante algún período específico.”²¹

Dentro de este período se analiza la inversión inicial, los ingresos o las ventas que se espera obtener en cada uno de los escenarios y los gastos en los que se incurre para los distintos departamentos de la empresa, dichos gastos pueden ser fijos o variables; todos los rubros anteriormente descritos se presentan en la etapa introductoria y en el resto del período del proyecto.

Cabe señalar que los gastos por depreciación y amortización no son desembolsos reales de dinero, pero se los toma en cuenta en el flujo de fondos debido a que reduce

²¹ BESLEY, Scott, Fundamentos de Administración Financiera, décima segunda edición, editorial McGraw Hill, 2000, página 420.

el efecto tributario y ayudan a recuperar la inversión aumentando los costos; es por esta razón que las depreciaciones y amortizaciones no serán restadas en el flujo de fondos.

Para determinar los costos variables de producción se realizó una regla de tres simple para los rubros de materia prima, mano de obra directa y gastos de fabricación, determinando los costos que se presentan en cada ítem dada la cantidad máxima que la empresa puede producir (capacidad instalada de la empresa) y la cantidad que se pretende vender en cada escenario.

Los Flujos de fondos se presentan en tres escenarios: normal, optimista y pesimista, y para los 4 años en estudio, expuestos a continuación:

Tabla # 14

Flujo de fondos (escenario normal).

		"La Golosina de la Dieta" Cía. Ltda.											
		Flujo de fondos (escenario normal)											
		Año 2009											
	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
	2008												
Ventas		9.000,00	9.400,00	9.800,00	10.200,00	10.600,00	11.000,00	11.400,00	11.800,00	12.200,00	16.000,00	16.400,00	16.800,00
Inversión inicial	-38056,67												
Costo de Producción													
Costo de producción fijo		959,71	959,71	959,71	959,71	959,71	959,71	959,71	959,71	959,71	959,71	959,71	959,71
Costos de producción variables		5.378,80	5.599,50	5.820,20	6.040,89	6.261,59	6.482,29	6.702,98	6.923,68	7.144,38	9.241,00	9.461,70	9.682,39
Depreciación		255,50	255,50	255,50	255,50	255,50	255,50	255,50	255,50	255,50	255,50	255,50	255,50
Amortización		43,70	43,70	43,70	43,70	43,70	43,70	43,70	43,70	43,70	43,70	43,70	43,70
Gastos de administración													
Gastos de administración		2.252,25	2.252,25	2.252,25	2.252,25	2.252,25	2.252,25	2.252,25	2.252,25	2.252,25	2.252,25	2.252,25	2.252,25
Depreciación		25,83	25,83	25,83	25,83	25,83	25,83	25,83	25,83	25,83	25,83	25,83	25,83
Amortización		43,70	43,70	43,70	43,70	43,70	43,70	43,70	43,70	43,70	43,70	43,70	43,70
Gastos de ventas													
Gastos de ventas fijo		1.851,68	1.851,68	1.851,68	1.851,68	1.851,68	1.851,68	1.851,68	1.851,68	1.851,68	1.851,68	1.851,68	1.851,68
Gasto de ventas variable		39,62	41,38	43,14	44,91	46,67	48,43	50,19	51,95	53,71	70,44	72,20	73,96
Depreciación		25,83	25,83	25,83	25,83	25,83	25,83	25,83	25,83	25,83	25,83	25,83	25,83
Gastos financieros													
Intereses		231,25	331,25	331,25	331,25	331,25	331,25	331,25	331,25	331,25	331,25	331,25	331,25
Utilidad bruta		-2.107,88	-2.030,33	-1.852,79	-1.675,25	-1.497,71	-1.320,17	-1.142,62	-965,08	-787,54	899,11	1.076,65	1.254,19
Impuestos tributarios													
15% Trabajadores		-316,18	-304,55	-277,92	-251,29	-224,66	-198,02	-171,39	-144,76	-118,13	134,87	161,50	188,13
25% Impuesto a la renta		-447,92	-431,45	-393,72	-355,99	-318,26	-280,54	-242,81	-205,08	-167,35	191,06	228,79	266,52
Gastos que no repre. desem. de dinero													
Depreciación		307,16	307,16	307,16	307,16	307,16	307,16	307,16	307,16	307,16	307,16	307,16	307,16
Amortización		87,40	87,40	87,40	87,40	87,40	87,40	87,40	87,40	87,40	87,40	87,40	87,40
Flujo de efectivo neto:	-38056,67	-949,21	-899,77	-786,59	-673,41	-560,23	-447,04	-333,86	-220,68	-107,49	967,75	1.080,93	1.194,11

Año 2010											
Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
39.000,00	39.300,00	39.600,00	39.900,00	40.200,00	40.500,00	40.800,00	41.100,00	41.400,00	41.700,00	42.000,00	42.300,00
959,71	959,71	959,71	959,71	959,71	959,71	959,71	959,71	959,71	959,71	959,71	959,71
21.931,08	22.096,61	22.262,13	22.427,65	22.593,17	22.758,70	22.924,22	23.089,74	23.255,27	23.420,79	23.586,31	23.751,83
255,50	255,50	255,50	255,50	255,50	255,50	255,50	255,50	255,50	255,50	255,50	255,50
43,70	43,70	43,70	43,70	43,70	43,70	43,70	43,70	43,70	43,70	43,70	43,70
2.252,25	2.252,25	2.252,25	2.252,25	2.252,25	2.252,25	2.252,25	2.252,25	2.252,25	2.252,25	2.252,25	2.252,25
25,83	25,83	25,83	25,83	25,83	25,83	25,83	25,83	25,83	25,83	25,83	25,83
43,70	43,70	43,70	43,70	43,70	43,70	43,70	43,70	43,70	43,70	43,70	43,70
1.851,68	1.851,68	1.851,68	1.851,68	1.851,68	1.851,68	1.851,68	1.851,68	1.851,68	1.851,68	1.851,68	1.851,68
171,70	173,02	174,34	175,66	176,98	178,30	179,62	180,94	182,26	183,58	184,90	186,22
25,83	25,83	25,83	25,83	25,83	25,83	25,83	25,83	25,83	25,83	25,83	25,83
331,25	331,25	331,25	331,25	331,25	331,25	331,25	331,25	331,25	331,25	331,25	331,25
11.107,77	11.240,93	11.374,08	11.507,24	11.640,39	11.773,55	11.906,71	12.039,86	12.173,02	12.306,18	12.439,33	12.572,49
1.666,17	1.686,14	1.706,11	1.726,09	1.746,06	1.766,03	1.786,01	1.805,98	1.825,95	1.845,93	1.865,90	1.885,87
2.360,40	2.388,70	2.416,99	2.445,29	2.473,58	2.501,88	2.530,18	2.558,47	2.586,77	2.615,06	2.643,36	2.671,65
307,16	307,16	307,16	307,16	307,16	307,16	307,16	307,16	307,16	307,16	307,16	307,16
87,40	87,40	87,40	87,40	87,40	87,40	87,40	87,40	87,40	87,40	87,40	87,40
7.475,77	7.560,65	7.645,54	7.730,43	7.815,32	7.900,20	7.985,09	8.069,98	8.154,86	8.239,75	8.324,64	8.409,53

Año 2011											
Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
42.600,00	42.900,00	43.200,00	43.500,00	43.800,00	44.100,00	44.400,00	44.700,00	45.000,00	45.300,00	45.600,00	45.900,00
959,71	959,71	959,71	959,71	959,71	959,71	959,71	959,71	959,71	959,71	959,71	959,71
23.917,36	24.082,88	24.248,40	24.413,92	24.579,45	24.744,97	24.910,49	25.076,02	25.241,54	25.407,06	25.572,58	25.738,11
255,50	255,50	255,50	255,50	255,50	255,50	255,50	255,50	255,50	255,50	255,50	255,50
43,70	43,70	43,70	43,70	43,70	43,70	43,70	43,70	43,70	43,70	43,70	43,70
2.252,25	2.252,25	2.252,25	2.252,25	2.252,25	2.252,25	2.252,25	2.252,25	2.252,25	2.252,25	2.252,25	2.252,25
25,83	25,83	25,83	25,83	25,83	25,83	25,83	25,83	25,83	25,83	25,83	25,83
43,70	43,70	43,70	43,70	43,70	43,70	43,70	43,70	43,70	43,70	43,70	43,70
1.851,68	1.851,68	1.851,68	1.851,68	1.851,68	1.851,68	1.851,68	1.851,68	1.851,68	1.851,68	1.851,68	1.851,68
187,55	188,87	190,19	191,51	192,83	194,15	195,47	196,79	198,11	199,43	200,75	202,07
25,83	25,83	25,83	25,83	25,83	25,83	25,83	25,83	25,83	25,83	25,83	25,83
331,25	331,25	331,25	331,25	331,25	331,25	331,25	331,25	331,25	331,25	331,25	331,25
12.705,65	12.838,80	12.971,96	13.105,12	13.238,27	13.371,43	13.504,58	13.637,74	13.770,90	13.904,05	14.037,21	14.170,37
1.905,85	1.925,82	1.945,79	1.965,77	1.985,74	2.005,71	2.025,69	2.045,66	2.065,63	2.085,61	2.105,58	2.125,56
2.699,95	2.728,25	2.756,54	2.784,84	2.813,13	2.841,43	2.869,72	2.898,02	2.926,32	2.954,61	2.982,91	3.011,20
307,16	307,16	307,16	307,16	307,16	307,16	307,16	307,16	307,16	307,16	307,16	307,16
87,40	87,40	87,40	87,40	87,40	87,40	87,40	87,40	87,40	87,40	87,40	87,40
8.494,41	8.579,30	8.664,19	8.749,07	8.833,96	8.918,85	9.003,74	9.088,62	9.173,51	9.258,40	9.343,29	9.428,17

Año 2012												
Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total 2012
58.749,88	71.009,74	74.945,53	82.187,95	87.606,85	107.098,59	134.033,44	169.911,80	137.527,84	135.501,97	147.700,02	149.489,77	1.355.763,36
959,71	959,71	959,71	959,71	959,71	959,71	959,71	959,71	959,71	959,71	959,71	959,71	11.516,56
32.827,93	40.005,34	248,38	46.172,84	49.162,67	59.917,10	75.191,32	94.986,95	77.119,33	76.001,57	82.731,76	83.719,24	718.084,43
255,50	255,50	255,50	255,50	255,50	255,50	255,50	255,50	255,50	255,50	255,50	255,50	255,50
43,70	43,70	43,70	43,70	43,70	43,70	43,70	43,70	43,70	43,70	43,70	43,70	524,40
2.252,25	2.252,25	2.252,25	2.252,25	2.252,25	2.252,25	2.252,25	2.252,25	2.252,25	2.252,25	2.252,25	2.252,25	27.027,00
25,83	25,83	25,83	25,83	25,83	25,83	25,83	25,83	25,83	25,83	25,83	25,83	309,98
43,70	43,70	43,70	43,70	43,70	43,70	43,70	43,70	43,70	43,70	43,70	43,70	524,40
1.851,68	1.851,68	1.851,68	1.851,68	1.851,68	1.851,68	1.851,68	1.851,68	1.851,68	1.851,68	1.851,68	1.851,68	22.220,10
258,65	312,62	329,95	361,83	385,69	471,50	590,08	748,03	605,46	596,54	650,25	658,13	5.968,72
25,83	25,83	25,83	25,83	25,83	25,83	25,83	25,83	25,83	25,83	25,83	25,83	25,83
331,25	331,25	331,25	331,25	331,25	331,25	331,25	331,25	331,25	331,25	331,25	331,25	331,25
19.873,85	24.902,33	68.577,75	29.863,83	32.269,04	40.920,54	52.462,58	68.387,37	54.013,59	53.114,40	58.528,56	59.322,95	562.236,78
2.981,08	3.735,35	10.286,66	4.479,57	4.840,36	6.138,08	7.869,39	10.258,10	8.102,04	7.967,16	8.779,28	8.898,44	84.335,52
4.223,19	5.291,74	14.572,77	6.346,06	6.857,17	8.695,61	11.148,30	14.532,32	11.477,89	11.286,81	12.437,32	12.606,13	119.475,32
307,16	307,16	307,16	307,16	307,16	307,16	307,16	307,16	307,16	307,16	307,16	307,16	3.685,96
87,40	87,40	87,40	87,40	87,40	87,40	87,40	87,40	87,40	87,40	87,40	87,40	1.048,80
13.064,14	16.269,80	44.112,88	19.432,76	20.966,07	26.481,41	33.839,46	43.991,51	34.828,23	34.254,99	37.706,52	38.212,94	363.160,71

Realizado por: Viviana Cabrera y Ximena Carpio.

Tabla # 15

Flujo de fondos (escenario optimista).

		"La Golosina de la Dieta" Cia. Ltda.											
		Flujo de fondos (escenario optimista)											
	Diciembre	Año 2009											
	2008	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ventas		10.000,00	10.410,00	10.820,00	11.230,00	11.640,00	12.050,00	12.460,00	12.870,00	13.280,00	13.690,00	14.100,00	14.510,00
Inversión inicial	-38056,67												
Costo de Producción													
Costo de producción fijo		959,71	959,71	959,71	959,71	959,71	959,71	959,71	959,71	959,71	959,71	959,71	959,71
Costos de producción variables		5.930,54	5.709,14	6.382,97	6.609,19	6.835,40	7.061,62	7.287,83	7.514,05	7.740,26	7.966,47	8.192,69	8.418,90
Depreciación		255,50	255,50	255,50	255,50	255,50	255,50	255,50	255,50	255,50	255,50	255,50	255,50
Amortización		43,70	43,70	43,70	43,70	43,70	43,70	43,70	43,70	43,70	43,70	43,70	43,70
Gastos de administración													
Gastos de administración		2.252,25	2.252,25	2.252,25	2.252,25	2.252,25	2.252,25	2.252,25	2.252,25	2.252,25	2.252,25	2.252,25	2.252,25
Depreciación		25,83	25,83	25,83	25,83	25,83	25,83	25,83	25,83	25,83	25,83	25,83	25,83
Amortización		43,70	43,70	43,70	43,70	43,70	43,70	43,70	43,70	43,70	43,70	43,70	43,70
Gastos de ventas													
Gastos de ventas fijo		1.851,68	1.851,68	1.851,68	1.851,68	1.851,68	1.851,68	1.851,68	1.851,68	1.851,68	1.851,68	1.851,68	1.851,68
Gasto de ventas variable		44,02	45,83	47,63	49,44	51,24	53,05	54,85	56,66	58,46	60,27	62,07	63,88
Depreciación		25,83	25,83	25,83	25,83	25,83	25,83	25,83	25,83	25,83	25,83	25,83	25,83
Gastos financieros													
Intereses		231,25	331,25	331,25	331,25	331,25	331,25	331,25	331,25	331,25	331,25	331,25	331,25
Utilidad bruta		-1.664,02	-1.134,42	-1.400,06	-1.218,08	-1.036,10	-854,12	-672,14	-490,16	-308,18	-126,20	55,78	237,76
Impuestos tributarios													
15% Trabajadores		-249,60	-170,16	-210,01	-182,71	-155,41	-128,12	-100,82	-73,52	-46,23	-18,93	8,37	35,66
25% Impuesto a la renta		-353,60	-241,07	-297,51	-258,84	-220,17	-181,50	-142,83	-104,16	-65,49	-26,82	11,85	50,52
Gastos que no repre. desem. de dinero													
Depreciación		307,16	307,16	307,16	307,16	307,16	307,16	307,16	307,16	307,16	307,16	307,16	307,16
Amortización		87,40	87,40	87,40	87,40	87,40	87,40	87,40	87,40	87,40	87,40	87,40	87,40
Flujo de efectivo neto:	-38056,67	-666,25	-328,63	-497,97	-381,96	-265,95	-149,94	-33,92	82,09	198,10	314,11	430,13	546,14

Año 2010											
Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
40.000,00	40.400,00	40.800,00	41.200,00	41.600,00	42.000,00	42.400,00	42.800,00	43.200,00	43.600,00	44.000,00	44.400,00
959,71	959,71	959,71	959,71	959,71	959,71	959,71	959,71	959,71	959,71	959,71	959,71
22.482,83	22.703,52	22.924,22	23.144,92	23.365,61	23.586,31	23.807,01	24.027,70	24.248,40	24.469,10	24.689,80	24.910,49
255,50	255,50	255,50	255,50	255,50	255,50	255,50	255,50	255,50	255,50	255,50	255,50
43,70	43,70	43,70	43,70	43,70	43,70	43,70	43,70	43,70	43,70	43,70	43,70
2.252,25	2.252,25	2.252,25	2.252,25	2.252,25	2.252,25	2.252,25	2.252,25	2.252,25	2.252,25	2.252,25	2.252,25
25,83	25,83	25,83	25,83	25,83	25,83	25,83	25,83	25,83	25,83	25,83	25,83
43,70	43,70	43,70	43,70	43,70	43,70	43,70	43,70	43,70	43,70	43,70	43,70
1.851,68	1.851,68	1.851,68	1.851,68	1.851,68	1.851,68	1.851,68	1.851,68	1.851,68	1.851,68	1.851,68	1.851,68
176,10	177,86	179,62	181,38	183,14	184,90	186,67	188,43	190,19	191,95	193,71	195,47
25,83	25,83	25,83	25,83	25,83	25,83	25,83	25,83	25,83	25,83	25,83	25,83
331,25	331,25	331,25	331,25	331,25	331,25	331,25	331,25	331,25	331,25	331,25	331,25
11.551,62	11.729,17	11.906,71	12.084,25	12.261,79	12.439,33	12.616,88	12.794,42	12.971,96	13.149,50	13.327,04	13.504,58
1.732,74	1.759,37	1.786,01	1.812,64	1.839,27	1.865,90	1.892,53	1.919,16	1.945,79	1.972,43	1.999,06	2.025,69
2.454,72	2.492,45	2.530,18	2.567,90	2.605,63	2.643,36	2.681,09	2.718,81	2.756,54	2.794,27	2.832,00	2.869,72
307,16	307,16	307,16	307,16	307,16	307,16	307,16	307,16	307,16	307,16	307,16	307,16
87,40	87,40	87,40	87,40	87,40	87,40	87,40	87,40	87,40	87,40	87,40	87,40
7.758,72	7.871,91	7.985,09	8.098,27	8.211,46	8.324,64	8.437,82	8.551,00	8.664,19	8.777,37	8.890,55	9.003,74

Año 2011											
Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
44.800,00	45.200,00	45.600,00	46.000,00	46.400,00	46.800,00	47.200,00	47.600,00	48.000,00	48.400,00	48.800,00	49.200,00
959,71	959,71	959,71	959,71	959,71	959,71	959,71	959,71	959,71	959,71	959,71	959,71
25.131,19	25.351,89	25.572,58	25.793,28	26.013,98	26.234,68	26.455,37	26.676,07	26.896,77	27.117,46	27.338,16	27.558,86
255,50	255,50	255,50	255,50	255,50	255,50	255,50	255,50	255,50	255,50	255,50	255,50
43,70	43,70	43,70	43,70	43,70	43,70	43,70	43,70	43,70	43,70	43,70	43,70
2.252,25	2.252,25	2.252,25	2.252,25	2.252,25	2.252,25	2.252,25	2.252,25	2.252,25	2.252,25	2.252,25	2.252,25
25,83	25,83	25,83	25,83	25,83	25,83	25,83	25,83	25,83	25,83	25,83	25,83
43,70	43,70	43,70	43,70	43,70	43,70	43,70	43,70	43,70	43,70	43,70	43,70
1.851,68	1.851,68	1.851,68	1.851,68	1.851,68	1.851,68	1.851,68	1.851,68	1.851,68	1.851,68	1.851,68	1.851,68
197,23	198,99	200,75	202,51	204,28	206,04	207,80	209,56	211,32	213,08	214,84	216,60
25,83	25,83	25,83	25,83	25,83	25,83	25,83	25,83	25,83	25,83	25,83	25,83
331,25	331,25	331,25	331,25	331,25	331,25	331,25	331,25	331,25	331,25	331,25	331,25
13.682,13	13.859,67	14.037,21	14.214,75	14.392,29	14.569,84	14.747,38	14.924,92	15.102,46	15.280,00	15.457,55	15.635,09
2.052,32	2.078,95	2.105,58	2.132,21	2.158,84	2.185,48	2.212,11	2.238,74	2.265,37	2.292,00	2.318,63	2.345,26
2.907,45	2.945,18	2.982,91	3.020,63	3.058,36	3.096,09	3.133,82	3.171,55	3.209,27	3.247,00	3.284,73	3.322,46
307,16	307,16	307,16	307,16	307,16	307,16	307,16	307,16	307,16	307,16	307,16	307,16
87,40	87,40	87,40	87,40	87,40	87,40	87,40	87,40	87,40	87,40	87,40	87,40
9.116,92	9.230,10	9.343,29	9.456,47	9.569,65	9.682,83	9.796,02	9.909,20	10.022,38	10.135,57	10.248,75	10.361,93

Año 2012												
Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total 2012
74.889,92	87.149,78	91.085,57	98.327,99	103.746,89	123.238,63	150.173,48	186.051,84	153.667,88	151.642,01	163.840,06	165.629,81	1.549.443,84
959,71	959,71	959,71	959,71	959,71	959,71	959,71	959,71	959,71	959,71	959,71	959,71	11.516,56
42.146,20	48.910,49	51.082,03	55.077,98	58.067,82	69.235,37	84.096,47	103.892,10	86.024,48	84.906,72	91.636,91	92.624,39	867.700,97
255,50	255,50	255,50	255,50	255,50	255,50	255,50	255,50	255,50	255,50	255,50	255,50	255,50
43,70	43,70	43,70	43,70	43,70	43,70	43,70	43,70	43,70	43,70	43,70	43,70	524,40
2.252,25	2.252,25	2.252,25	2.252,25	2.252,25	2.252,25	2.252,25	2.252,25	2.252,25	2.252,25	2.252,25	2.252,25	27.027,00
25,83	25,83	25,83	25,83	25,83	25,83	25,83	25,83	25,83	25,83	25,83	25,83	309,98
43,70	43,70	43,70	43,70	43,70	43,70	43,70	43,70	43,70	43,70	43,70	43,70	524,40
1.851,68	1.851,68	1.851,68	1.851,68	1.851,68	1.851,68	1.851,68	1.851,68	1.851,68	1.851,68	1.851,68	1.851,68	22.220,10
329,70	383,68	401,00	432,89	456,74	542,56	661,14	819,09	676,52	667,60	721,30	729,18	6.821,40
25,83	25,83	25,83	25,83	25,83	25,83	25,83	25,83	25,83	25,83	25,83	25,83	25,83
331,25	331,25	331,25	331,25	331,25	331,25	331,25	331,25	331,25	331,25	331,25	331,25	331,25
26.624,56	32.066,16	33.813,08	37.027,66	39.432,87	47.671,26	59.626,42	75.551,20	61.177,42	60.278,23	65.692,40	66.486,78	605.448,05
3.993,68	4.809,92	5.071,96	5.554,15	5.914,93	7.150,69	8.943,96	11.332,68	9.176,61	9.041,73	9.853,86	9.973,02	90.817,21
5.657,72	6.814,06	7.185,28	7.868,38	8.379,48	10.130,14	12.670,61	16.054,63	13.000,20	12.809,12	13.959,63	14.128,44	128.657,71
307,16	307,16	307,16	307,16	307,16	307,16	307,16	307,16	307,16	307,16	307,16	307,16	3.685,96
87,40	87,40	87,40	87,40	87,40	87,40	87,40	87,40	87,40	87,40	87,40	87,40	1.048,80
17.367,72	20.836,74	21.950,40	23.999,70	25.533,02	30.784,99	38.406,41	48.558,45	39.395,17	38.821,94	42.273,47	42.779,89	390.707,90

Realizado por: Viviana Cabrera y Ximena Carpio.

Tabla # 16

Flujo de fondos (escenario pesimista).

		"La Golosina de la Dieta" Cía. Ltda.											
		Flujo de fondos (escenario pesimista)											
		Año 2009											
	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
	2008												
Ventas		8.600,00	8.990,00	9.380,00	9.770,00	10.160,00	10.550,00	10.940,00	11.330,00	11.720,00	12.110,00	12.500,00	12.890,00
Inversión inicial	-38056,67												
Costo de Producción													
Costo de producción fijo		959,71	959,71	959,71	959,71	959,71	959,71	959,71	959,71	959,71	959,71	959,71	959,71
Costos de producción variables		5.158,10	5.373,28	5.588,46	5.803,64	6.018,82	6.234,00	6.449,18	6.664,36	6.879,54	7.094,72	7.309,90	7.525,08
Depreciación		255,50	255,50	255,50	255,50	255,50	255,50	255,50	255,50	255,50	255,50	255,50	255,50
Amortización		43,70	43,70	43,70	43,70	43,70	43,70	43,70	43,70	43,70	43,70	43,70	43,70
Gastos de administración													
Gastos de administración		2.252,25	2.252,25	2.252,25	2.252,25	2.252,25	2.252,25	2.252,25	2.252,25	2.252,25	2.252,25	2.252,25	2.252,25
Depreciación		25,83	25,83	25,83	25,83	25,83	25,83	25,83	25,83	25,83	25,83	25,83	25,83
Amortización		43,70	43,70	43,70	43,70	43,70	43,70	43,70	43,70	43,70	43,70	43,70	43,70
Gastos de ventas													
Gastos de ventas fijo		1.851,68	1.851,68	1.851,68	1.851,68	1.851,68	1.851,68	1.851,68	1.851,68	1.851,68	1.851,68	1.851,68	1.851,68
Gasto de ventas variable		37,86	39,58	41,30	43,01	44,73	46,45	48,16	49,88	51,60	53,31	55,03	56,75
Depreciación		25,83	25,83	25,83	25,83	25,83	25,83	25,83	25,83	25,83	25,83	25,83	25,83
Gastos financieros													
Intereses		231,25	331,25	331,25	331,25	331,25	331,25	331,25	331,25	331,25	331,25	331,25	331,25
Utilidad bruta		-2.285,42	-2.212,31	-2.039,21	-1.866,11	-1.693,00	-1.519,90	-1.346,80	-1.173,69	-1.000,59	-827,49	-654,38	-481,28
Impuestos tributarios													
15% Trabajadores		-342,81	-331,85	-305,88	-279,92	-253,95	-227,99	-202,02	-176,05	-150,09	-124,12	-98,16	-72,19
25% Impuesto a la renta		-485,65	-470,12	-433,33	-396,55	-359,76	-322,98	-286,19	-249,41	-212,63	-175,84	-139,06	-102,27
Gastos que no repre. desem. de dinero													
Depreciación		307,16	307,16	307,16	307,16	307,16	307,16	307,16	307,16	307,16	307,16	307,16	307,16
Amortización		87,40	87,40	87,40	87,40	87,40	87,40	87,40	87,40	87,40	87,40	87,40	87,40
Flujo de efectivo neto:	-38056,67	-1.062,39	-1.015,79	-905,43	-795,08	-684,73	-574,37	-464,02	-353,67	-243,31	-132,96	-22,61	87,75

Año 2010											
Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
38.000,00	38.190,00	38.380,00	38.570,00	38.760,00	38.950,00	39.140,00	39.330,00	39.520,00	39.710,00	39.900,00	40.090,00
959,71	959,71	959,71	959,71	959,71	959,71	959,71	959,71	959,71	959,71	959,71	959,71
21.379,34	21.484,17	21.589,00	21.693,83	21.798,66	21.903,50	22.008,33	22.113,16	22.217,99	22.322,82	22.427,65	22.532,48
255,50	255,50	255,50	255,50	255,50	255,50	255,50	255,50	255,50	255,50	255,50	255,50
43,70	43,70	43,70	43,70	43,70	43,70	43,70	43,70	43,70	43,70	43,70	43,70
2.252,25	2.252,25	2.252,25	2.252,25	2.252,25	2.252,25	2.252,25	2.252,25	2.252,25	2.252,25	2.252,25	2.252,25
25,83	25,83	25,83	25,83	25,83	25,83	25,83	25,83	25,83	25,83	25,83	25,83
43,70	43,70	43,70	43,70	43,70	43,70	43,70	43,70	43,70	43,70	43,70	43,70
1.851,68	1.851,68	1.851,68	1.851,68	1.851,68	1.851,68	1.851,68	1.851,68	1.851,68	1.851,68	1.851,68	1.851,68
167,29	168,13	168,97	169,80	170,64	171,48	172,31	173,15	173,99	174,82	175,66	176,50
25,83	25,83	25,83	25,83	25,83	25,83	25,83	25,83	25,83	25,83	25,83	25,83
331,25	331,25	331,25	331,25	331,25	331,25	331,25	331,25	331,25	331,25	331,25	331,25
10.663,91	10.748,25	10.832,58	10.916,91	11.001,24	11.085,58	11.169,91	11.254,24	11.338,57	11.422,91	11.507,24	11.591,57
1.599,59	1.612,24	1.624,89	1.637,54	1.650,19	1.662,84	1.675,49	1.688,14	1.700,79	1.713,44	1.726,09	1.738,74
2.266,08	2.284,00	2.301,92	2.319,84	2.337,76	2.355,68	2.373,61	2.391,53	2.409,45	2.427,37	2.445,29	2.463,21
307,16	307,16	307,16	307,16	307,16	307,16	307,16	307,16	307,16	307,16	307,16	307,16
87,40	87,40	87,40	87,40	87,40	87,40	87,40	87,40	87,40	87,40	87,40	87,40
7.192,81	7.246,57	7.300,33	7.354,09	7.407,86	7.461,62	7.515,38	7.569,14	7.622,90	7.676,67	7.730,43	7.784,19

Año 2011											
Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
40.280,00	40.470,00	40.660,00	40.850,00	41.040,00	41.230,00	41.420,00	41.610,00	41.800,00	41.990,00	42.180,00	42.370,00
959,71	959,71	959,71	959,71	959,71	959,71	959,71	959,71	959,71	959,71	959,71	959,71
22.637,31	22.742,14	22.846,98	22.951,81	23.056,64	23.161,47	23.266,30	23.371,13	23.475,96	23.580,79	23.685,62	23.790,46
255,50	255,50	255,50	255,50	255,50	255,50	255,50	255,50	255,50	255,50	255,50	255,50
43,70	43,70	43,70	43,70	43,70	43,70	43,70	43,70	43,70	43,70	43,70	43,70
2.252,25	2.252,25	2.252,25	2.252,25	2.252,25	2.252,25	2.252,25	2.252,25	2.252,25	2.252,25	2.252,25	2.252,25
25,83	25,83	25,83	25,83	25,83	25,83	25,83	25,83	25,83	25,83	25,83	25,83
43,70	43,70	43,70	43,70	43,70	43,70	43,70	43,70	43,70	43,70	43,70	43,70
1.851,68	1.851,68	1.851,68	1.851,68	1.851,68	1.851,68	1.851,68	1.851,68	1.851,68	1.851,68	1.851,68	1.851,68
177,33	178,17	179,00	179,84	180,68	181,51	182,35	183,19	184,02	184,86	185,70	186,53
25,83	25,83	25,83	25,83	25,83	25,83	25,83	25,83	25,83	25,83	25,83	25,83
331,25	331,25	331,25	331,25	331,25	331,25	331,25	331,25	331,25	331,25	331,25	331,25
11.675,90	11.760,24	11.844,57	11.928,90	12.013,23	12.097,56	12.181,90	12.266,23	12.350,56	12.434,89	12.519,23	12.603,56
1.751,39	1.764,04	1.776,69	1.789,34	1.801,98	1.814,63	1.827,28	1.839,93	1.852,58	1.865,23	1.877,88	1.890,53
2.481,13	2.499,05	2.516,97	2.534,89	2.552,81	2.570,73	2.588,65	2.606,57	2.624,49	2.642,42	2.660,34	2.678,26
307,16	307,16	307,16	307,16	307,16	307,16	307,16	307,16	307,16	307,16	307,16	307,16
87,40	87,40	87,40	87,40	87,40	87,40	87,40	87,40	87,40	87,40	87,40	87,40
7.837,95	7.891,71	7.945,48	7.999,24	8.053,00	8.106,76	8.160,52	8.214,29	8.268,05	8.321,81	8.375,57	8.429,33

Año 2012												
Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total 2012
42.609,84	54.869,70	58.805,49	66.047,91	71.466,81	90.958,55	117.893,40	153.771,76	121.387,80	119.361,93	131.559,98	133.349,73	1.162.082,88
959,71	959,71	959,71	959,71	959,71	959,71	959,71	959,71	959,71	959,71	959,71	959,71	11.516,56
23.922,78	30.687,07	32.858,62	36.854,57	40.257,52	51.011,95	66.286,17	86.081,80	68.214,18	67.096,42	73.826,61	74.814,09	651.911,80
255,50	255,50	255,50	255,50	255,50	255,50	255,50	255,50	255,50	255,50	255,50	255,50	255,50
43,70	43,70	43,70	43,70	43,70	43,70	43,70	43,70	43,70	43,70	43,70	43,70	524,40
2.252,25	2.252,25	2.252,25	2.252,25	2.252,25	2.252,25	2.252,25	2.252,25	2.252,25	2.252,25	2.252,25	2.252,25	27.027,00
25,83	25,83	25,83	25,83	25,83	25,83	25,83	25,83	25,83	25,83	25,83	25,83	309,98
43,70	43,70	43,70	43,70	43,70	43,70	43,70	43,70	43,70	43,70	43,70	43,70	524,40
1.851,68	1.851,68	1.851,68	1.851,68	1.851,68	1.851,68	1.851,68	1.851,68	1.851,68	1.851,68	1.851,68	1.851,68	22.220,10
187,59	241,56	258,89	290,77	314,63	400,44	519,02	676,98	534,41	525,49	579,19	587,07	5.116,05
25,83	25,83	25,83	25,83	25,83	25,83	25,83	25,83	25,83	25,83	25,83	25,83	25,83
331,25	331,25	331,25	331,25	331,25	331,25	331,25	331,25	331,25	331,25	331,25	331,25	331,25
12.710,01	18.151,61	19.898,53	23.113,11	25.105,20	33.756,70	45.298,75	61.223,53	46.849,76	45.950,56	51.364,73	52.159,12	435.581,61
1.906,50	2.722,74	2.984,78	3.466,97	3.765,78	5.063,51	6.794,81	9.183,53	7.027,46	6.892,58	7.704,71	7.823,87	65.337,24
2.700,88	3.857,22	4.228,44	4.911,54	5.334,86	7.173,30	9.625,98	13.010,00	9.955,57	9.764,49	10.915,00	11.083,81	92.561,09
307,16	307,16	307,16	307,16	307,16	307,16	307,16	307,16	307,16	307,16	307,16	307,16	3.685,96
87,40	87,40	87,40	87,40	87,40	87,40	87,40	87,40	87,40	87,40	87,40	87,40	1.048,80
8.497,20	11.966,22	13.079,88	15.129,17	16.399,13	21.914,46	29.272,52	39.424,57	30.261,28	29.688,05	33.139,58	33.646,00	282.418,04

Realizado por: Viviana Cabrera y Ximena Carpio.

3.1.5 Punto de Equilibrio.

El punto de equilibrio es un instrumento financiero que permite determinar el momento en el cual los ingresos son igual que los costos; es decir que las ventas cubran exactamente los costos, además muestra la utilidad o pérdida que un proyecto pueda tener cuando las ventas excedan o caen por debajo de ese punto.

Su fórmula es:

$$E = \frac{CF}{\text{Ventas} - CV}$$

Es por lo anteriormente mencionado que es importante identificar claramente los costos fijos, costos variables, ventas generadas, el precio de venta del producto y las unidades producidas. Todos estos rubros deberán estar adaptados para cada escenario, de lo cual se desprende lo siguiente:

Tabla # 17

Punto de equilibrio (escenario normal).

"La Golosina de la Dieta" Cía. Ltda.	
Punto de equilibrio (escenario normal)	
Ventas	1.355.763,36
Costos fijos	68.273,42
Costos variables	765.981,66
Cantidad	3.873.610
Punto de equilibrio	11,58%

Realizado por: Viviana Cabrera y Ximena Carpio.

En donde:

$$E = \frac{68.273,42}{1.355.763,36 - 765.981,66} = 11,58\%$$

Entonces:

$$\begin{aligned} \text{Utilidad} &= 1.335.763,36(11,58\%) - 68.273,42 - 765.981,66(11,58\%) \\ \text{Utilidad} &= 0 \end{aligned}$$

Esto quiere decir que si se vende el 11,58% de 1.335.763,36 USD, los costos y gastos serán iguales a los ingresos, por lo que al no haber ni pérdida ni utilidad estaremos en el punto de equilibrio.

Tabla # 18

Punto de equilibrio (escenario optimista).

"La Golosina de la Dieta" Cía. Ltda. Punto de equilibrio (escenario optimista)	
Ventas	1.549.443,84
Costos fijos	68.273,42
Costos variables	874.522,36
Cantidad	4.426.982,40
Punto de equilibrio	10,12%

Realizado por: Viviana Cabrera y Ximena Carpio.

En donde:

$$E = \frac{68.273,42}{1.549.443,84 - 874.522,36} = 10,12\%$$

Entonces:

$$\begin{aligned} \text{Utilidad} &= 1.549.443,84 (10,12\%) - 68.273,42 - 874.522,36(10,12\%) \\ \text{Utilidad} &= 0 \end{aligned}$$

Esto quiere decir que si se vende el 10,12% de los 1.549.443,84 USD, los costos y gastos serán iguales a los ingresos, por lo que al no haber ni pérdida ni utilidad estaremos en el punto de equilibrio.

Tabla # 19

Punto de equilibrio (escenario pesimista).

"La Golosina de la Dieta" Cía. Ltda. Punto de equilibrio (escenario pesimista)	
Ventas	1.162.082,88
Costos fijos	68.273,42
Costos variables	657.027,84
Cantidad	3.320.236,80
Punto de equilibrio	13,52%

Realizado por: Viviana Cabrera y Ximena Carpio.

En donde:

$$E = \frac{68.273,42}{1.162.082,88 - 657.027,84} = 13,52\%$$

Entonces:

$$\begin{aligned} \text{Utilidad} &= 1.162.082,88 (13,52\%) - 68.273,42 - 657.027,84 (13,52\%) \\ \text{Utilidad} &= 0 \end{aligned}$$

Esto quiere decir que si se vende el 13,52% de los 1.162.082,88 USD, los costos y gastos serán iguales a los ingresos, por lo que al no haber ni pérdida ni utilidad estaremos en el punto de equilibrio.

3.1.6 Balance General

El Balance General deberá mostrar adecuada y consistentemente, “la posición de las sociedades de inversión en cuanto a sus activos, pasivos, capital contable y cuentas de orden, de tal forma que se puedan evaluar los recursos económicos con que cuentan dichas entidades, así como el valor neto por acción de las sociedades de inversión”²².

El Balance General es un instrumento financiero que muestra el valor y la naturaleza de los recursos económicos del proyecto, agrupados en activos, pasivos y capital contable a una fecha determinada. Para el presente proyecto se utilizará el balance como un estado de situación inicial, de la siguiente manera:

²² www.cofemermir.gob.mx

Tabla # 20

Balance General.

"La Golosina de la Dieta" Cia. Ltda.		
Estado de situación inicial		
Al 31 de Diciembre de 2008		
Cuenta	Débito	Crédito
Activo		
Corriente	78.233,58	
<u>Disponibles</u>	3.490,00	
Bancos	3.490,00	
<u>Realizables</u>	74.743,58	
Mercadería	74.743,58	
Fijo	38.056,67	
<u>Tangible</u>	34.510,00	
Muebles y enseres	10.010,00	
Equipo de computación y software	1.200,00	
Maquinaria y equipos	22.400,00	
Acondicionamiento	900,00	
<u>Intangible</u>	3.546,67	
Gastos de organización	1.000,00	
Gastos de constitución	2.546,67	
Total activo	116.290,25	
Pasivo		
Corriente		104.743,58
Cuentas por pagar		74.743,58
Documentos por pagar		30.000,00
Total pasivo		104.743,58
Patrimonio		20.000,00
Capital social		20.000,00
Total pasivo y patrimonio		124.743,58

Realizado por: Viviana Cabrera y Ximena Carpio.

Gerente

Contador

3.1.7 Estado de Resultados.

El Estado de Resultados al igual que el balance general, también es una herramienta financiera que muestra información de los rubros que generan un resultado de un período ya sea utilidad o pérdida para luego ser calculado la participación que tienen los trabajadores hacia la misma y el impuesto a la renta.

El Estado de Resultados muestra la capacidad que tiene una empresa para generar utilidades en forma regular o no, por lo tanto permite evaluar la rentabilidad, estimar su potencial de crédito, estimar la cantidad, el tiempo y la certidumbre de flujos de efectivo, evalúa el desempeño, permite medir riesgos y repartir dividendos.

Esta herramienta se presenta en los tres escenarios antes mencionados, de tal manera que se pueda conocer la utilidad o pérdida que cada uno pueda desprender; así:

Tabla # 21

Estado de Resultados (escenario normal).

"La Golosina de la Dieta" Cia. Ltda. Estado de resultado (escenario normal) Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2012		
Ventas		1355763,36
(-) Costo de producción		775.119,90
Materia prima	743.539,43	
Mano de obra directa	11.980,38	
Mano de obra indirecta	5.276,56	
Gastos de fabricación	4.493,12	
Depreciación maquinaria	2.240,00	
Depreciación muebles y enseres producción	781,00	
Depreciación acondicionamiento	45,00	
Amortización	524,40	
Servicios básicos	2.880,00	
Arriendos	3.360,00	
Utilidad bruta en ventas		580.643,46
(-) Gastos operacionales		59.135,18
Gastos de administración		27.861,38
Sueldos administrativos	24.447,00	
Arriendos	960,00	
Depreciación muebles y enseres administración	110,00	
Depreciación equipo de computación	199,98	
Amortización	524,40	
Servicios básicos	720,00	
Gastos de suministros de oficina	900,00	
Gastos de ventas		28.498,80
Sueldos de ventas	15.500,10	
Publicidad y promoción	3.240,00	
Gastos varios	3.000,00	
Arriendos	480,00	
Comisiones	5.968,72	
Depreciación equipo de computación	199,98	
Depreciación muebles y enseres ventas	110,00	
Gastos financieros		2.775,00
Intereses	2.775,00	
Utilidad operacional		521.508,27
-15% participación trabajadores		78.226,24
Utilidad antes de impuesto		443.282,03
-25% Impuesto a la renta		110.820,51
Utilidad neta		332.461,53

Realizado por: Viviana Cabrera y Ximena Carpio.

Gerente

Contador

Tabla # 22

Estado de Resultados (escenario optimista).

"La Golosina de la Dieta" Cia. Ltda. Estado de resultado (escenario optimista) Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2012		
Ventas		1549443,84
(-) Costo de producción		936.793,59
Materia prima	849.759,35	
Mano de obra directa	12.806,62	
Mano de obra indirecta	68.273,42	
Gastos de fabricación	5.135,00	
Depreciación maquinaria	186,67	
Depreciación muebles y enseres producción	65,08	
Depreciación acondicionamiento	3,75	
Amortización	43,70	
Servicios básicos	240,00	
Arriendos	280,00	
Utilidad bruta en ventas		612.650,25
(-) Gastos operacionales		59.987,86
Gastos de administración		27.861,38
Sueldos administrativos	24.447,00	
Arriendos	960,00	
Depreciación muebles y enseres administración	110,00	
Depreciación equipo de computación	199,98	
Amortización	524,40	
Servicios básicos	720,00	
Gastos de suministros de oficina	900,00	
Gastos de ventas		29.351,48
Sueldos de ventas	15.500,10	
Publicidad y promoción	3.240,00	
Gastos varios	3.000,00	
Arriendos	480,00	
Comisiones	6.821,40	
Depreciación equipo de computación	199,98	
Depreciación muebles y enseres ventas	110,00	
Gastos financieros		2.775,00
Intereses	2.775,00	
Utilidad operacional		552.662,39
-15% participación trabajadores		82.899,36
Utilidad antes de impuesto		469.763,03
-25% Impuesto a la renta		117.440,76
Utilidad neta		352.322,27

Realizado por: Viviana Cabrera y Ximena Carpio.

Gerente

Contador

Tabla # 23

Estado de Resultados (escenario pesimista).

"La Golosina de la Dieta" Cia. Ltda. Estado de resultado (escenario pesimista) Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2012		
Ventas		1.162.082,88
(-) Costo de producción		667.018,76
Materia prima	637.319,52	
Mano de obra directa	10.741,03	
Mano de obra indirecta	5.276,56	
Gastos de fabricación	3.851,25	
Depreciación maquinaria	2.240,00	
Depreciación muebles y enseres producción	781,00	
Depreciación acondicionamiento	45,00	
Amortización	524,40	
Servicios básicos	2.880,00	
Arriendos	3.360,00	
Utilidad bruta en ventas		495.064,12
(-) Gastos operacionales		58.282,51
Gastos de administración		27.861,38
Sueldos administrativos	24.447,00	
Arriendos	960,00	
Depreciación muebles y enseres administración	110,00	
Depreciación equipo de computación	199,98	
Amortización	524,40	
Servicios básicos	720,00	
Gastos de suministros de oficina	900,00	
Gastos de ventas		27.646,13
Sueldos de ventas	15.500,10	
Publicidad y promoción	3.240,00	
Gastos varios	3.000,00	
Arriendos	480,00	
Comisiones	5.116,05	
Depreciación equipo de computación	199,98	
Depreciación muebles y enseres ventas	110,00	
Gastos financieros		2.775,00
Intereses	2.775,00	
Utilidad operacional		436.781,61
-15% participación trabajadores		65.517,24
Utilidad antes de impuesto		371.264,37
-25% Impuesto a la renta		92.816,09
Utilidad neta		278.448,28

Realizado por: Viviana Cabrera y Ximena Carpio.

Gerente

Contador

3.1.8 Tasa de Descuento.

Tasa de Descuento es “el proceso de deducir la tasa de interés a un capital determinado para encontrar el valor presente de ese capital cuando el mismo es pagable a futuro”²³. La proporción deducida, o tasa de interés aplicada, es la tasa de descuento.

La tasa mínima aceptable de retorno (TMAR) para el proyecto ha sido fijada en un 8,46% mediante el método del Modelo de los Precios de Capital (CAPM) el cual considera al costo de capital como una tasa libre de riesgo más un premio por el riesgo asumido.

$$K_e = R_f + R_p$$

Donde:

K_e = Costo de Capital Propio.

R_f = Tasa Libre de Riesgo.

R_p = Premio por asumir el Riesgo.

Tasa libre de Riesgo (R_f).- Es aquella que no considera los riesgos implícitos del proyecto siendo la tasa de los documentos de inversión colocados en el mercado de capitales por los gobiernos, la misma que según el Banco Central al 19 de Septiembre de 2008, se establece en 3,46%, tal como lo demuestra el anexo # 19.

Premio por Riesgo (R_p).- En esta tasa se incorporan los riesgos asumidos por el inversionista al decidirse por el proyecto, la misma que según el Banco Central al 19 de Septiembre de 2008, se establece en el 5%, tal como lo demuestra el anexo # 19.

3.2 Etapa de Evaluación.

En los temas anteriormente expuestos se ha preparado toda la información que posibilitará evaluar el proyecto, dicha evaluación comparará los beneficios que se

²³ www.eumed.net

obtengan en cada uno de los escenarios presentados para el proyecto y así establecer la viabilidad o no del proyecto.

En la etapa de evaluación se presentan distintas técnicas de medición para evaluar el proyecto entre estas la Tasa Interna de Retorno, el Valor Actual Neto, análisis de rentabilidad, análisis del costo – beneficio y análisis de sensibilidad.

3.2.1 Tasa Interna de Retorno.

La tasa interna de retorno es la tasa que iguala el valor presente neto a cero, también conocida como la Tasa crítica de rentabilidad cuando se compara con la tasa mínima de rendimiento requerida (tasa de descuento) para un proyecto de inversión específico.

Cuando la TIR es mayor que la tasa de descuento, el rendimiento que obtendría el inversionista realizando la inversión es mayor que el que obtendría en otra inversión, por lo tanto, conviene realizar la inversión.

Si la TIR es menor que la tasa de descuento, el proyecto debe rechazarse.

Cuando la TIR es igual a la tasa de descuento, el inversionista es indiferente entre realizar la inversión o no.

La tasa interna de retorno para el proyecto en sus distintos escenarios es la siguiente:

Tabla # 24

Tasa interna de retorno.

"La Golosina de la Dieta" Cía. Ltda.	
Tasa interna de retorno	
	TIR
Escenario normal	8,64%
Escenario optimista	9,01%
Escenario pesimista	7,92%

Realizado por: Viviana Cabrera y Ximena Carpio.

En conclusión a lo anteriormente expuesto es claro que la TIR para el escenario normal y optimista, es mayor a la tasa de descuento, resultado que refleja la puesta en marcha del proyecto en dichos escenarios, por otro lado si se presenta un escenario pesimista se demuestra la no viabilidad de llevar a cabo el proyecto.

3.2.2 Valor Actual Neto.

Se entiende al valor actual neto la suma de los valores actualizados (a una tasa de descuento dada) de todos los flujos netos de caja esperados del proyecto, deducido el valor de la inversión inicial.

Si un proyecto de inversión tiene un VAN positivo, el proyecto es rentable, si existe un VAN nulo significa que la rentabilidad del proyecto es la misma que colocar los fondos en él invertidos en el mercado con un interés equivalente a la tasa de descuento utilizada en el proyecto que es el 8,46%.

Para el proyecto el Valor Actual Neto se estableció en los tres escenarios, y se concluyó con lo siguiente:

Tabla # 25

Valor Actual Neto

"La Golosina de la Dieta" Cía. Ltda.	
Valor actual neto	
	VAN
Escenario normal	1.876,12
Escenario optimista	5.701,19
Escenario pesimista	-5.149,52

Realizado por: Viviana Cabrera y Ximena Carpio.

Dado el Valor Actual Neto para cada escenario, al igual que el análisis de la tasa interna de retorno, es claro que para el escenario normal y optimista, el proyecto es totalmente viable, pero para un escenario pesimista no conviene poner en marcha el proyecto.

3.2.3 Análisis de Rentabilidad.

El análisis de rentabilidad es aquel estudio que permite medir la capacidad de generación de utilidad por parte de la empresa en relación a las ventas o al capital.

La importancia en realizar este estudio radica en apreciar las utilidades que la empresa pueda generar y así evaluar sus resultados económicos mediante la generación de fondos en distintos escenarios, resultados que para el proyecto es el siguiente:

Tabla # 26

Análisis de Rentabilidad (escenario normal).

"La Golosina de la Dieta" Cía. Ltda. Razones financieras (escenario normal)	
Concepto	
Utilidad neta	332.461,53
Patrimonio	20.000,00
Ingresos ventas	1.355.763,36
Razón de rentabilidad	
Utilidad neta/ patrimonio	1662,31%
Utilidad neta/ ventas	24,52%

Realizado por: Viviana Cabrera y Ximena Carpio.

Tabla # 27

Análisis de rentabilidad (escenario optimista).

"La Golosina de la Dieta" Cía. Ltda. Razones financieras (escenario optimista)	
Concepto	
Utilidad neta	352.322,27
Patrimonio	20.000,00
Ingresos ventas	1.549.443,84
Razón de rentabilidad	
Utilidad neta/ patrimonio	1761,61%
Utilidad neta/ ventas	22,74%

Realizado por: Viviana Cabrera y Ximena Carpio.

Tabla # 28

Análisis de rentabilidad (escenario pesimista).

"La Golosina de la Dieta" Cía. Ltda. Razones Financieras (Escenario Pesimista)	
Concepto	
Utilidad neta	278.448,28
Patrimonio	20.000,00
Ingresos ventas	1.162.082,88
Razón de rentabilidad	
Utilidad neta/ patrimonio	1392,24%
Utilidad neta/ ventas	23,96%

Realizado por: Viviana Cabrera y Ximena Carpio.

3.2.4 Análisis Costo Beneficio.

El análisis de Costo Beneficio es una técnica que evalúa proyectos, en la cual se comparan los costos con los beneficios asociados con el desarrollo del mismo. A través de este análisis se identifica al proyecto como viable si los beneficios superan a los costos.

El análisis del Costo Beneficio que se efectuará para el proyecto se lo realizará mediante el apalancamiento operativo, a través de la siguiente fórmula:

$$AO = \frac{q(p-v)}{q(p-v)-f}$$

Tabla # 29

Apalancamiento operativo (escenario normal).

"La Golosina de la Dieta" Cía. Ltda. Apalancamiento operativo (escenario normal)		
Concepto		
Apalancamiento operativo (AO):		
Datos:		
q =	cantidad demandada	3.873.609,60
p =	precio de venta unitario	0,35
v =	costo variable unitario	0,20
f =	costos fijos	68.273,42
Índice:		
		608.814,86
		540.541,44
AO =		1,13

Realizado por: Viviana Cabrera y Ximena Carpio.

En conclusión para un escenario normal, el coeficiente de Costo Beneficio calculado es de 1,13 lo que significa que el proyecto revierte 1,13 USD de utilidad por cada unidad de costo necesaria para producción.

Tabla # 30

Apalancamiento operativo (escenario optimista).

"La Golosina de la Dieta" Cía. Ltda. Apalancamiento operativo (escenario optimista)		
Concepto		
Apalancamiento operativo (AO):		
Datos:		
q =	cantidad demandada	4.426.982,40
p =	precio de venta unitario	0,35
v =	costo variable unitario	0,20
f =	costos fijos	68.273,42
Índice:		
		696.673,66
		628.400,24
AO =		1,11

Realizado por: Viviana Cabrera y Ximena Carpio.

En efecto para un escenario optimista, el coeficiente de Costo Beneficio calculado es de 1,11 lo que significa que el proyecto revierte 1,11 USD de utilidad por cada unidad de costo necesaria para producción.

Tabla # 31

Apalancamiento operativo (escenario pesimista).

"La Golosina de la Dieta" Cía. Ltda. Apalancamiento operativo (escenario pesimista)		
Concepto		
Apalancamiento operativo (AO):		
Datos:		
q =	cantidad demandada	3.320.236,80
p =	precio de venta unitario	0,35
v =	costo variable unitario	0,20
f =	costos fijos	68.273,42
Indice:		
		521.369,18
		453.095,75
AO =		1,15

Realizado por: Viviana Cabrera y Ximena Carpio.

En conclusión para un escenario pesimista, el coeficiente de Costo Beneficio calculado es de 1,15 lo que significa que el proyecto revierte 1,15 USD de utilidad por cada unidad de costo necesaria para producción.

3.2.5 Análisis de Sensibilidad.

El análisis de Sensibilidad es aquel instrumento evaluativo que anota los distintos valores que se puedan presentar en la Tasa Interna de Retorno frente al cambio de distintos rubros tales como las ventas, el precio o ambos factores, que el producto pueda presentar en distintos escenarios.

El análisis de sensibilidad en ventas como muestra el anexo # 20, se presentará con una disminución del 10% en las mismas para de esta manera poder conocer la TIR que se presentará.

El análisis de sensibilidad en precios como muestra el anexo # 21, presentará una disminución de 0,05 centavos en el precio original de 0,35 centavos, estableciéndose como un precio para el análisis de 0,30 centavos y así determinar la TIR que se presentará.

En el análisis bidimensional como expone el anexo # 22, establece tanto una disminución del 10% en las ventas y 0,05 centavos en el precio para de esta manera conocer el comportamiento que pueda tener la TIR.

Los análisis se presentan para los distintos escenarios del proyecto, en donde se obtuvo lo siguiente:

Tabla # 32

Análisis de sensibilidad en ventas.

"La Golosina de la Dieta" Cía. Ltda.		
Análisis de sensibilidad en ventas		
Disminución en ventas= -10%		
Escenarios	TIR	VAN
Normal	7,83%	-6.244,34
Optimista	8,17%	-2.867,66
Pesimista	7,11%	-12.535,76

Realizado por: Viviana Cabrera y Ximena Carpio.

Tabla # 33

Análisis de sensibilidad en precios.

"La Golosina de la Dieta" Cía. Ltda.		
Análisis de sensibilidad en precios		
Disminución en precio= 5 centavos		
Escenarios	TIR	VAN
Normal	6,97%	-14.400,95
Optimista	7,24%	-11.809,54
Pesimista	6,18%	-20.357,97

Realizado por: Viviana Cabrera y Ximena Carpio.

Tabla # 34

Análisis de sensibilidad bidimensional.

"La Golosina de la Dieta" Cía. Ltda. Análisis de sensibilidad bidimensional		
Disminución en ventas	-10%	
Disminución en precios	5 centavos	
Escenarios	TIR	VAN
Normal	6,23%	-20.893,71
Optimista	6,48%	-18.551,83
Pesimista	5,42%	-26.250,85

Realizado por: Viviana Cabrera y Ximena Carpio.

Como se observó en los cuadros anteriores, del análisis de sensibilidad se desprende inviabilidad del proyecto ya que en todos los casos se presenta una Tasa Interna de Retorno inferior a la Tasa de Descuento determinada para el proyecto y valores actuales netos negativos.

Conclusión.

Al terminar el presente plan de negocios, se determinó que el nombre para la empresa del proyecto será “La Golosina de la Dieta”, constituyéndose como una compañía limitada y teniendo como principal objetivo la satisfacción del cliente mediante la oferta de una galleta baja en calorías.

Se concluyó mediante estudios que el lugar óptimo para que la empresa pueda funcionar es en la ciudad de Cuenca, en la Av. De las Américas y calle del Arrayán, local que contará con los implementos necesarios para la producción en la línea de panificación y con los estándares reglamentados para la elaboración y expedición del producto.

En cuanto al nivel empresarial se determinaron parámetros que, de ponerse en marcha el negocio, ayudarían al correcto desenvolvimiento de todo su recurso humano y a la facilitación para obtener objetivos planteados.

Por otro lado, en cuanto al mercado, mediante un minucioso sondeo de mercado se llegó a establecer que la demanda para este tipo de productos es considerable, principalmente en mujeres del área urbana de la ciudad de Cuenca, de condición económica media – alta, comprendidas entre 15 a 38 años de edad, segmento al cual se dirigió el estudio.

En dicho sondeo de mercado, se concluyó que:

- La demanda actual para el consumo semanal de galletas dietéticas es de 11.067.456 paquetes de 45 gramos cada uno para el 2008.
- El horizonte del proyecto se determinó en 4 años.
- El crecimiento sobre el consumo de galletas dietéticas es del 1,04 anual.

- Según la capacidad con la que el proyecto cuenta, se logra producir 4.608.000 paquetes, trabajando 5 días a la semana.
- Se determinó un costo de 0,21 USD por paquete.
- El precio de venta al público será de 0,35 USD.
- Se estableció alcanzar una publicidad intensiva en información que agrupe las bondades y beneficios del producto para acabar con el escepticismo que existe hacia los mismos.
- Los sabores de las galletas que se producirán serán de avena y chocolate.
- Se utilizarán canales de distribución tanto directo como indirecto.
- El principal medio publicitario a utilizar por la empresa será por medio de la revista Hogar.

En cuanto al análisis económico – financiero, se estableció una inversión inicial de 38.057 USD, el cual se lo financiará mediante aportes de los socios y un préstamo por parte de la Corporación Financiera Nacional.

Finalmente en este análisis se plantearon tres posibles escenarios que puedan darse en la puesta en marcha del negocio, para de esta manera conocer la viabilidad o no del proyecto desde distintos puntos, y se concluyó con lo siguiente:

- La tasa mínima aceptable de retorno para el proyecto es del 8,46%.
- Según la tasa interna de retorno en un escenario normal y optimista, muestra porcentajes superiores al la tasa anteriormente expuesta, demostrando que el proyecto es viable, sin embargo, en un escenario pesimista no es aconsejable poner en marcha el proyecto dada una TIR menor a la mínima aceptable.

- Según el valor actual neto, el comportamiento para los distintos escenarios es exactamente el mismo, demostrando viabilidad en 2 de ellos y no viabilidad en el último.
- Según el análisis de rentabilidad y de costo – beneficio, el proyecto es rentable, sin embargo se señala que este análisis fue efectuado solo para el último año del horizonte del proyecto (2012) y no para todos los 4 años, dado que se asume para dichos análisis que el producto ya está posicionado en el mercado.
- Se estableció un análisis de sensibilidad sobre cada escenario disminuyendo las ventas en un 10% y en el precio de 0,05 USD, concluyendo que si se presentan estas disminuciones, el proyecto desde todo punto de vista no es viable.

A todo lo anteriormente anotado se concluye que a pesar del bajo porcentaje tomado para los distintos escenarios, al proyecto se lo considera aceptable bajo un escenario normal a optimista, en tanto, se recomienda poner en marcha el negocio ya que la tendencia hacia el consumo de este tipo de productos va en aumento.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFÍA

▪ **Libros:**

- ALHAMA BELAMARIC, Rafael y Otros, **Nuevas formas organizativas**, Cuba, 2004.

- BESLEY, Scott y Eugene BRIGHAM, **Fundamentos de Administración Financiera**, 12^{va} Edición, McGraw Hill, 2000.

- CHIAVENATO, Adalberto, **Gestión del Talento Humano**, 7^{ma} Edición, Editorial McGraw-Hill, Bogotá, 2004.

- KOTLER, Philip y Gary ARMSTRONG, **Fundamentos de la Mercadotecnia**, 6^{ta} Edición, México, Editorial Prentice Hall, México, 2003.

- KINNEAR, Tomas y James TAYLOR, **Investigación de Mercados**, 5^{ta} Edición, Editorial McGraw-Hill, Colombia, 2003.

- LAWRENCE J. Gitman, **Administración financiera**, 10^{ma} Edición, Editorial Pearson, 2003.

- SAPAG CHAIN, Nassir y Reinaldo, **Preparación y Evaluación de Proyectos**, 4^{ta} Edición, Editorial McGraw-Hill, México, 2003.

▪ **Enciclopedias:**

- Enciclopedia Práctica de la Administración, 2 tomos, Editorial Printer, Latinoamericana Ltda., Colombia, 2003.

▪ **Internet:**

- Plan de negocios, www.terra.com/finanzas/articulo/html/fin2484,3.htm.
- Investigación de mercados, www.fao.org/DOCREP/006/Y45325/y4532S03.htm
- Pequeña y Mediana Empresa, www.infomipyme.com.
- Estudio Financiero, www.eumed.net/libros/2006c/210/.
- Conceptos, www.wikipedia.com.
- Buenas prácticas de manufactura, www.msp.gov.ec.
- Balance general, www.cofemermir.gob.mx.
- Tasa de descuento, www.uazuay.edu.ec/bibliotecas/admin/valoracion.pdf.
- Reglamento del Instituto de Higiene, www.ecomint.com.ec.
- Normativa contra Incendios, www.bomberosquito.gov.ec.

▪ **Artículos:**

Artículo del Diario Hoy, “Los Ecuatorianos Suben de Peso”, (Quito, Miércoles 27 de Abril de 2005).

ANEXOS

Anexo # 1: Reglamento sobre valores nutricionales.

Según la página del Ministerio de Salud pública del Ecuador, en el reglamento de alimentos, Decreto Ejecutivo 4114, Registro Oficial 984 de 22 de Julio de 1988, todavía en vigencia, se sugieren etiquetas de nutrición en casi todos los alimentos.

Algunos alimentos pueden estar exentos de llevar etiquetas de nutrición. Estos incluyen:

- Alimentos servidos para el consumo inmediato, como en las cafeterías de los hospitales, aviones, vendedores ambulantes, mostradores de golosinas en centros comerciales y máquinas de vender comida.
- Alimentos listos para comer que no son consumidos inmediatamente, pero preparados en el lugar, por ejemplo bizcochos, fiambres, y dulces.
- Alimentos despachados en masa mientras no sean vendidos en esa forma a los consumidores.
- Alimentos médicos como los usados para atender las necesidades nutritivas de pacientes con ciertas enfermedades.
- Simple café y té, algunas especias, y otros alimentos que no contienen cantidades significativas de elementos nutritivos.
- Alimentos producidos por negocios pequeños, es decir, lugares donde las producciones son bajas también pudieran estar exentos.

Aunque esos alimentos pueden estar exentos de etiquetas, son libres de llevar información de nutrición cuando sea apropiada y a la vez deben perder sus

exenciones si sus etiquetas muestran el contenido de un nutriente, una afirmación de salud u otra información de nutrición.¹

Tabla # 1.

Cuadro nutricional de galletas dietéticas.

Información Nutricional		Cantidad / Porción	
Tamaño por porción		Azúcares	4 g.
4 galletas (45 g)		Carbohidratos total	22 g.
Porciones por envase: 1		Colesterol	0 mg.
Calorías 160		Fibra dietética	0,6 g.
Porción de Valor Diario (VD) está basado en una dieta de 1600 calorías.		Grasa saturada	2 g.
		Grasa total	4 g.
		Proteínas	2 g.
F. Elab:	P.V.P:	Sodio	165 mg
F. Exp:			

Realizado por: Dra. Sara Cantos Guamán.

¹ www.msp.gov.ec.

Anexo # 2: Tabla porcentual de componentes necesarios para la producción de galletas *light*.

Tabla # 2.

Componentes para la producción.

Componentes	Total insumos	Total aireación	gramos por cada galleta
Harina de germen de trigo.	20%	10%	3,4
Edulcorante.	5%	3%	0,9
Margarina Light.	20%	10%	3,4
Polvo de Hornear.	4%	1%	0,6
Avena y Chocolate.	13%	6%	2,1
Leche descremada.	5%	3%	0,9
Total:	67%	33%	11,3

Realizado por: Viviana Cabrera y Ximena Carpio.

Anexo # 3: Reglamento sanitario.

Que el artículo 15, numeral 5 de la Ley Orgánica de Régimen Municipal, establece como una de las funciones primordiales del Municipio, el control de alimentos, formas de elaboración, manipulen y expendio de víveres; asimismo, el artículo 164 de dicho cuerpo legal dispone que la Administración Municipal coordinará su acción con la autoridad de salud en materia de higiene y asistencia social.

Que por Decreto Ejecutivo 249, publicado en el Registro Oficial No. 58 de 9 de abril del 2003, se actualiza el Reglamento de tasas por control sanitario y permisos de funcionamiento y se ratifica que el Ministerio de Salud Pública podrá delegar el control sanitario de determinados establecimientos a las municipalidades que cuenten con la infraestructura adecuada.

- Art. II.385.- El permiso sanitario de funcionamiento es el documento expedido por las Jefaturas Zonales previo cumplimiento de las condiciones sanitarias e higiénicas, de acuerdo a las disposiciones establecidas en la Legislación Sanitaria Ecuatoriana.
- Art. II.387.- Para emitir el permiso sanitario de funcionamiento, se requiere a más de documentación reunida, el informe satisfactorio de la inspección sanitaria del establecimiento realizada por la Jefatura Zonal de Salud de la Administración que corresponda (incluido buenas prácticas de manipulación en los establecimientos que expenden alimentos) y, el pago de la tasa respectiva de acuerdo al tipo y categoría del establecimiento, según se señala en el artículo 111.119 de la presente ordenanza.
- Art. II.388.- El tiempo de vigencia del permiso sanitario de funcionamiento será hasta el 31 de diciembre del año de emisión.
- La renovación de los permisos deberá ser solicitada por los propietarios o representantes legales en el plazo máximo de sesenta días posteriores a su

vencimiento. Para los nuevos establecimientos el plazo será de treinta días posteriores a su apertura.

- Art. II.390.- Todos los manipuladores de alimentos deberán asistir obligatoriamente a los eventos de capacitación programados por las respectivas administraciones zonales, requisito indispensable para la obtención de su credencial. El costo de la capacitación, incluido la credencial, no excederá 1 (UN) salario mínimo vital vigente del trabajador en general.

- Art. II.392.- De las sanciones.- El incumplimiento de las obligaciones establecidas en esta ordenanza, será juzgado y sancionado, previa solicitud de los jefes zonales de Salud misma que deberá estar acompañada del formulario e inspección correspondiente, con multa o clausura según la gravedad de la falta.

Anexo # 4: Ponderación de factores.

Tabla # 3.

Ponderación.

Avenida de las Américas	Peso asignado	Calificación	Calificación ponderada
Ubicación	0,26	10	2,6
Servicios básicos	0,10	10	1
Materia Prima disponible	0,24	10	2,4
Costo de Arriendo	0,25	8	2
Impuestos	0,15	8	1,2
	1		9,2
Totoracocha	Peso asignado	Calificación	Calificación ponderada
Ubicación	0,26	8	2,08
Servicios básicos	0,10	8	0,8
Materia Prima disponible	0,24	7	1,68
Costo de Arriendo	0,25	9	2,25
Impuestos	0,15	9	1,35
	1		8,16

Realizado por: Viviana Cabrera y Ximena Carpio.

Anexo # 5: Listado de trámites para la constitución de una compañía de responsabilidad limitada.

Pasos necesarios para constituir legalmente una Compañía de Responsabilidad Limitada:

- 1) Aprobación de la denominación de la compañía, mediante la presentación de varias alternativas a la Superintendencia de Compañías, esta será aprobada una vez que este organismo compruebe que no existe otra denominación igual o semejante.
- 2) Elaboración del proyecto de minuta que contiene los estatutos, leyes y normas que han de regir en la compañía de responsabilidad limitada, siendo indispensable la firma y el asesoramiento de un Abogado.
- 3) Aprobación de los Estatutos por parte del Departamento de Compañías Limitadas de la Superintendencia de Compañías.
- 4) Apertura de la cuenta de integración de capital en una institución financiera de la localidad en donde se ubicará la compañía.
- 5) Los Estatutos aprobados por la Superintendencia de Compañías se elevan a escritura pública ante un Notario de la localidad en donde la compañía realizará sus actos de comercio, con las firmas de los socios fundadores.
- 6) Un ejemplar de la escritura pública de constitución de la compañía ingresa a la Superintendencia de Compañías para la obtención de la resolución de aprobación de la constitución.
- 7) Publicación de un extracto de la escritura conferida por la Superintendencia de Compañías, una sola vez, en uno de los diarios de mayor circulación en el domicilio de la compañía.
- 8) Obtención de la Patente Municipal en Ilustre Municipalidad de Cuenca, a fin de

que podamos ejercer actos de comercio en la ciudad de Cuenca.

9) Afiliación a unas de las cámaras, en nuestro caso nos afiliaremos a la Cámara de la Pequeña Industria del Azuay.

10) Inscripción de la escritura de constitución de la compañía en el Registro Mercantil.

11) Obtención del Registro Único de Contribuyentes (RUC) en el Servicio de Rentas Internas (SRI).

12) Elección de Presidente y Gerente de la compañía mediante convocatoria a Asamblea General de socios.

13) Elaboración e inscripción de estos nombramientos en el Registro Mercantil.

14) Adjuntar a la tercera copia certificada de constitución inscrita en el Registro Mercantil los nombramientos de las dignidades debidamente inscritos e ingresar a la Superintendencia de Compañías para el registro en el Departamento de Sociedades.

15) Obtención del oficio que otorga la Superintendencia, dirigido a la institución financiera donde se realizó la apertura de la cuenta de integración de capital, para que se puedan movilizar los fondos, es decir, por medio de una cuenta corriente a nombre de la compañía.

16) Registro Único de Contribuyentes (RUC), permiso de bomberos y patente municipal.

17) Las sociedades que están obligadas a tener un RUC son aquellas que se encuentren bajo el control de la Superintendencia de Compañías y de Bancos, las sociedades en comandita simple y por acciones, cooperativas, sociedades civiles y de hecho, y cualquier otro patrimonio que, aunque carente de personalidad jurídica,

sea independiente del de sus miembros.

18) Además es necesario realizar el trámite respectivo para obtener el permiso de funcionamiento por parte de los bomberos.

19) Por último se debe obtener el permiso municipal obligatorio para el ejercicio de una actividad económica habitual.

Anexo # 6: Muestra por rango de edad.

Tabla # 4.

Muestra de la población de estudio.

Muestra		
De 15 a 20 años.	108	28,32%
De 21 a 26 años.	108	28,18%
De 27 a 32 años.	92	23,90%
De 33 a 38 años.	75	19,61%
Total:	383	100%

Realizado por: Viviana Cabrera y Ximena Carpio.

Anexo # 7: Encuesta piloto.

ENCUESTA PILOTO.

Datos de identificación.

Nombres:

Apellidos:

Dirección:

Teléfono:

Datos adicionales.

Lugar:

Fecha:

Realizado por:

La presente encuesta esta elaborada para identificar y determinar un cuestionario final con el objetivo de establecer finalmente la posible demanda de galletas dietéticas en la ciudad de Cuenca, por lo que solicitamos su correspondiente colaboración.

Preguntas:

1) Elija el rango de edad a la cual usted corresponde:

Entre 15 a 17 años.

Entre 18 a 20 años.

Entre 21 a 23 años.

Entre 24 a 26 años.

2) ¿Qué opina usted de los productos dietéticos?

3) ¿Ha consumido alguna vez galletas dietéticas?

Sí

No

Porqué?:

4) Indique los establecimiento de su conocimiento que ofrecen galletas de dieta

5) Indique las marcas de galletas dietéticas que usted conoce.

6) ¿Qué tipo de galletas preferiría usted consumir?

7) De estos 4 tipos de galletas, escoja el tamaño que más le gustaría consumir.

Tamaño 1

Tamaño 2

Tamaño 3

Tamaño 4

8) Cuántas galletas de este tamaño estaría dispuesto a adquirir.

9) ¿Cada cuanto tiempo estaría dispuesto a adquirir este número de galletas?

10) ¿Cómo preferiría usted que sea la presentación de este producto?

11) ¿Qué precio estaría dispuesto a pagar por este número de galletas?

1.50 USD

2.00 USD

2.50 USD

12) ¿En qué se fijaría usted al momento de adquirir este producto?

13) ¿Qué medio de comunicación atrae más su atención para este tipo de producto?

Radio

Periódico

Revistas

Hojas Volantes

Internet

Pancartas

Anexo # 8: Cuestionario final.

CUESTIONARIO.

Datos de Identificación.

Nombre:

Teléfono:

Datos Adicionales.

Fecha:

Realizado por:

La presente encuesta esta elaborada para identificar el consumo de galletas dietéticas en la ciudad de Cuenca, por lo que solicitamos su colaboración.

Preguntas:

1) Elija el rango de edad a la cual usted corresponde:

Entre 15 a 20 años

Entre 27 a 32 años

Entre 21 a 26 años

Entre 33 a 38 años

2) ¿Qué opina usted de los productos dietéticos?

a) Que son saludables.

b) Que le ayudan a bajar de peso

c) Para mantener su figura.

d) Otros (*explique su opinión*) _____

3) ¿Ha consumido alguna vez galletas dietéticas?

Sí

No

Por qué? _____

4) ¿Cuál de estos establecimientos visita con más frecuencia?

Supermercados

Farmacias

Centros Naturistas

Otros: _____

5) ¿Que marca de galletas usted preferiría consumir?

Nestle

Quaker

Otros (especifique): _____

6) ¿En qué se fijaría usted al momento de adquirir galletas dietéticas?

Beneficio

Presentación

Sabor

Precio

Otros: _____

7) ¿Qué sabor de galletas dietéticas preferiría usted consumir?

Avena

Soya

Chocolate

Miel

Otros: _____

8) ¿Cuántos paquetes de este tipo de galletas estaría usted dispuesto a adquirir semanalmente?

9) ¿Qué precio estaría dispuesto a pagar por este paquete?

0.35 USD

0.45 USD

0.60 USD

10) ¿Qué revista es de su mayor aceptación?

La Onda

Hogar

Cosas

Anexo # 9: Resultado de las encuestas.

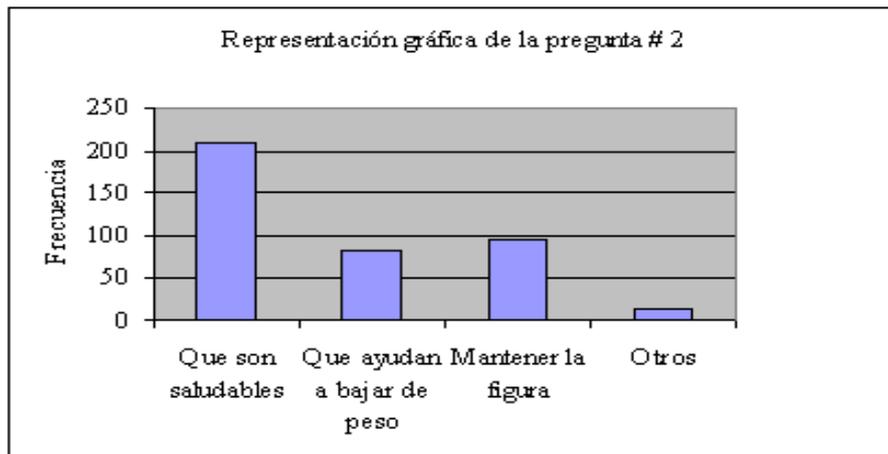
- Resultado de la pregunta # 2 en la encuesta.- ¿Qué opina usted de los productos dietéticos?

Tabla # 5

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Que son saludables	209	52
Que ayudan a bajar de peso	84	21
Mantener la figura	96	24
Otros	12	3
Total:	401	100

Realizado por: Viviana Cabrera y Ximena Carpio.

Gráfico #1



Realizado por: Viviana Cabrera y Ximena Carpio.

Análisis e interpretación de datos.

De las 383 mujeres encuestadas, se recibió 401 respuestas equivalentes al 100%, de las cuales 209 que representan el 52% opinan que los productos dietéticos son saludables, 84 que representa el 21% opina que ayuda a bajar de peso, 96 que representa el 24% opina que quiere mantener la figura, y por último, 12 que representa el 3% tienen otras opiniones (dañinos y artificiales).

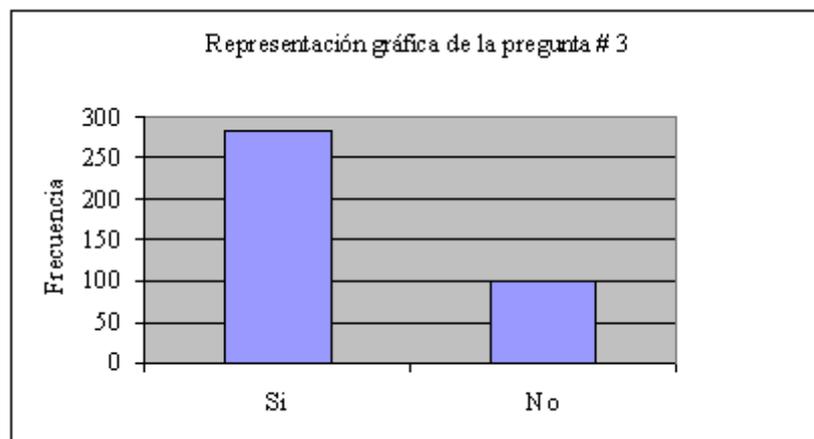
- Resultado de la pregunta # 3 en la encuesta.- ¿Ha consumido alguna vez galletas dietéticas?

Tabla # 6

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	283	74
No	100	26
Total:	383	100

Realizado por: Viviana Cabrera y Ximena Carpio.

Gráfico # 2



Realizado por: Viviana Cabrera y Ximena Carpio.

Análisis e interpretación de datos.

De las 383 mujeres encuestadas que representan el 100%, 283 mujeres que representan el 74% asumen que si han probado galletas dietéticas y el restante 26% no ha consumido este tipo de producto.

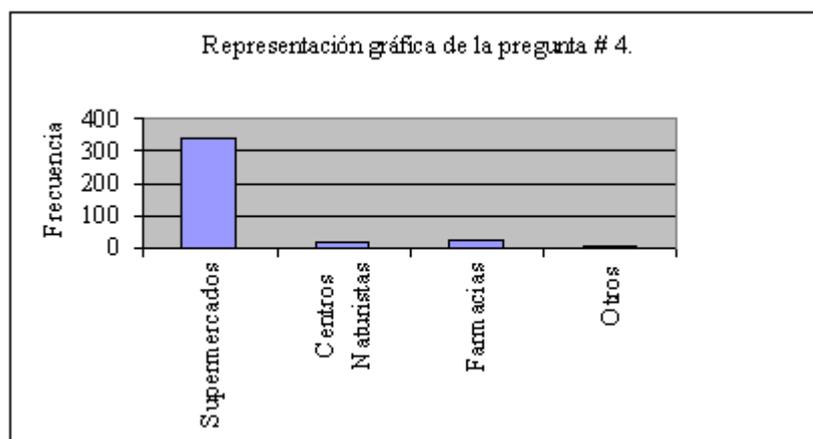
- Resultado de la pregunta # 4 en la encuesta.- ¿Cuál de estos establecimientos visita con más frecuencia?

Tabla # 7

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Supermercados	340	87
Centros Naturistas	21	5
Farmacias	25	6
Otros	3	1
Total:	389	100

Realizado por: Viviana Cabrera y Ximena Carpio.

Gráfico # 3



Realizado por: Viviana Cabrera y Ximena Carpio.

Análisis e interpretación de datos.

De las 383 mujeres encuestadas, se recibió 389 respuestas que representan el 100%, de las cuales las 340 que representan el 87% visitan con más frecuencia el Supermercado, 21 que representan el 5% visita los centros naturistas, 25 que representa el 6% visita farmacias y 3 que representa el 1% visita otros establecimientos.

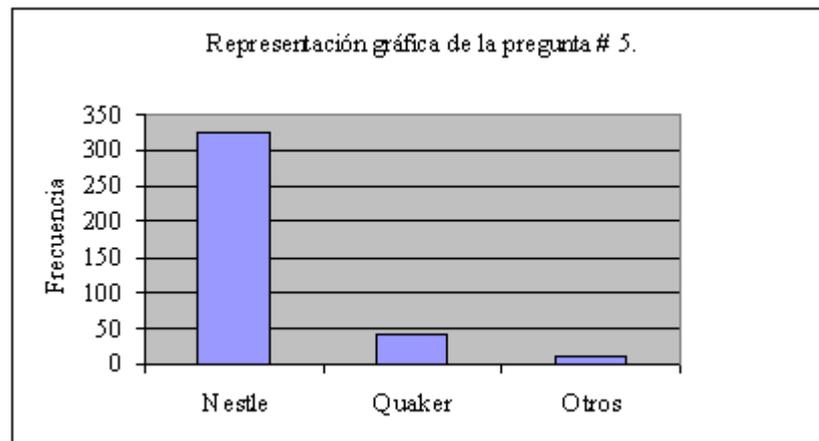
- Resultado de la pregunta # 5 en la encuesta.- ¿Que marca de galletas usted preferiría consumir?

Tabla # 8

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Nestle	326	86
Quaker	42	11
Otros	11	3
Total:	379	100

Realizado por: Viviana Cabrera y Ximena Carpio.

Gráfico # 4



Realizado por: Viviana Cabrera y Ximena Carpio.

Análisis e interpretación de datos.

De las 383 mujeres encuestadas, se recibió 379 respuestas que representan el 100%, de las cuales las 326 que representan el 86% consumen galletas nestle, 42 que representan el 11% consumen galletas quaker y 11 que representa el 3% consume otro tipo de galletas tales como las procedentes de Nabisco y Shullo.

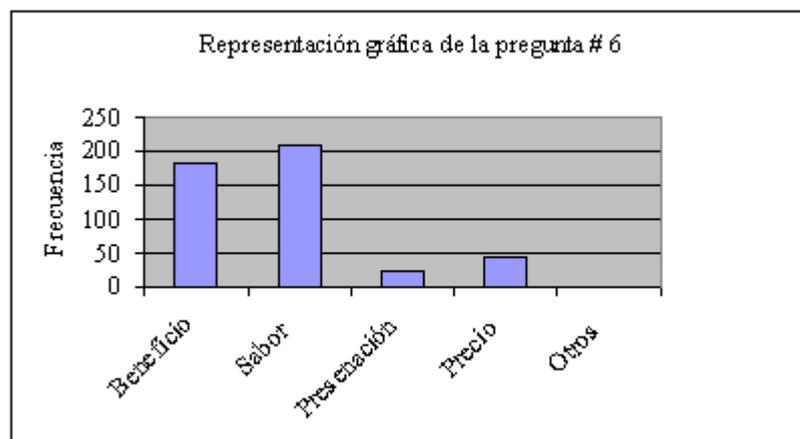
- Resultado de la pregunta # 6 en la encuesta.- ¿En qué se fijaría usted al momento de adquirir galletas dietéticas?

Tabla # 9

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Beneficio	184	40
Sabor	208	45
Presentación	22	5
Precio	44	10
Otros	0	0
Total:	458	100

Realizado por: Viviana Cabrera y Ximena Carpio.

Gráfico # 5



Realizado por: Viviana Cabrera y Ximena Carpio.

Análisis e interpretación de datos.

De las 383 mujeres encuestadas, se recibió 458 respuestas que representan el 100%, de las cuales las 184 que representan el 40% se fija para adquirir galletas de dieta en el beneficio, 208 que representan el 45% se fijan en el sabor, 22 que representan el 5% se fija en la presentación y 44 que representan el 10% se fija en el precio.

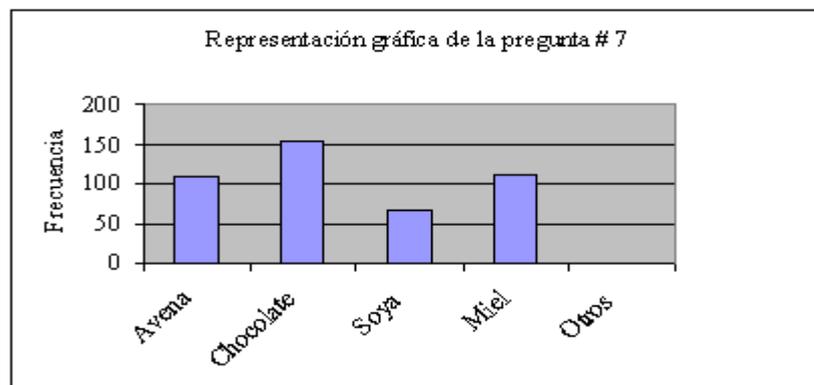
- Resultado de la pregunta # 7 en la encuesta.- ¿Qué sabor de galletas dietéticas preferiría usted consumir?

Tabla # 10

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Avena	109	25
Chocolate	152	35
Soya	66	15
Miel	111	25
Otros	0	0
Total:	438	100

Realizado por: Viviana Cabrera y Ximena Carpio.

Gráfico # 6



Realizado por: Viviana Cabrera y Ximena Carpio.

Análisis e interpretación de datos.

De las 383 mujeres encuestadas, se recibió 438 respuestas que representan el 100%, de las cuales las 109 que representan el 25% prefieren consumir galletas de avena, 152 que representan el 35 % prefieren de chocolate, 66 que representan el 15% prefieren de soya y 111 que representan el 25% prefieren de miel.

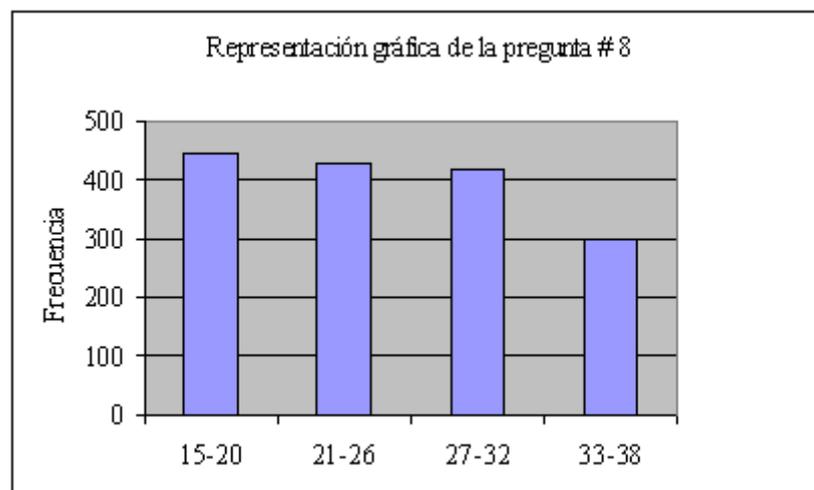
- Resultado de la pregunta # 8 en la encuesta.- ¿Cuántos paquetes de este tipo de galletas estaría usted dispuesto a adquirir semanalmente?

Tabla # 11

Variable	Frecuencia	Porcentaje
15-20	446	28
21-26	429	27
27-32	416	26
33-38	300	19
Total:	1591	100
Desviación estándar		66,31
Media		397,75

Realizado por: Viviana Cabrera y Ximena Carpio.

Gráfico # 7



Realizado por: Viviana Cabrera y Ximena Carpio.

Análisis e interpretación de datos.

De las 383 mujeres encuestadas separadas en cuatro rangos de edad, se establece que entre 15-20 años de edad estarían dispuestos a consumir 446 paquetes de galletas de dieta a la semana que representa el 28%, entre 21-26 estarían dispuestos a 429 paquetes que representa el 27%, entre 27-32 estarían dispuestos a 416 paquetes que representa el 26%, y por último entre 33-38 estarían dispuestos a consumir 300 paquetes de galletas de dieta que representa el 19%.

La desviación estándar de 66,31 corresponde a la distancia que tienen los datos con respecto a la media aritmética, la cual es 397,75.

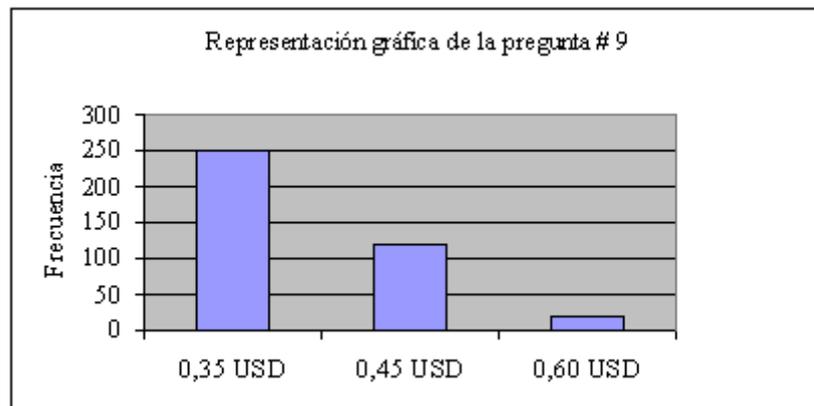
- Resultado de la pregunta # 9 en la encuesta.- ¿Qué precio estaría dispuesto a pagar por este paquete?

Tabla # 12

Variable	Frecuencia	Porcentaje
0,35 USD	229	66
0,45 USD	96	28
0,60 USD	20	6
Total:	345	100
Desviación estándar		105,79
Media		115

Realizado por: Viviana Cabrera y Ximena Carpio.

Gráfico # 8



Realizado por: Viviana Cabrera y Ximena Carpio.

Análisis e interpretación de datos.

De las 383 mujeres encuestadas, se recibió 345 respuestas que representan el 90,08%, de las cuales las 229 mujeres que representan el 66% estarían dispuestas a pagar por mencionado paquete de galletas dietéticas 0,35 USD, 96 mujeres que representan el 28 % pagarían 0,45 USD y las restante 20 mujeres que representan el 6% pagarían 0,60 USD por el paquete de galleta dietética.

La desviación estándar de 105,79 corresponde a la distancia que tienen los datos con respecto a la media aritmética, la cual es 115.

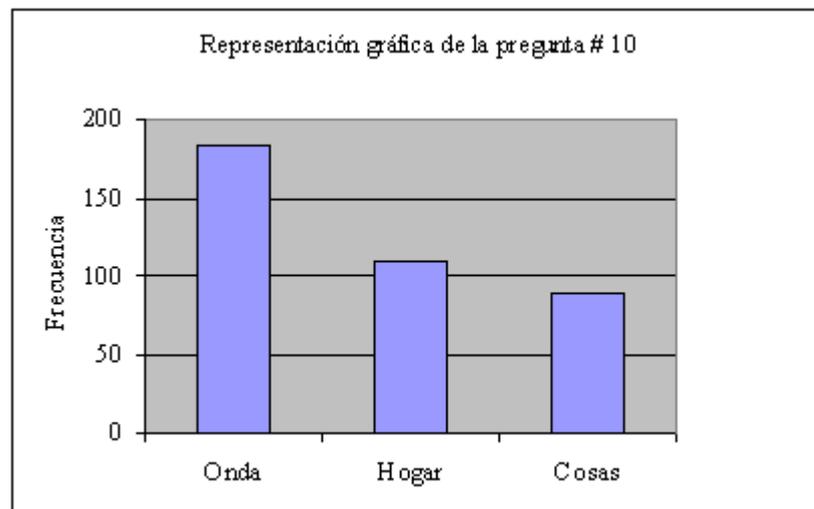
- Resultado de la pregunta # 10 en la encuesta.- ¿Qué revista es de su mayor aceptación?

Tabla # 13

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Onda	183	48
Hogar	110	29
Cosas	89	23
Total:	382	100

Realizado por: Viviana Cabrera y Ximena Carpio.

Gráfico # 9



Realizado por: Viviana Cabrera y Ximena Carpio.

Análisis e interpretación de datos.

De las 383 mujeres encuestadas que representan el 100%, 183 mujeres que representan el 48% tienen mayor aceptación por la revista la Onda, 110 mujeres que representan el 29% por la revista Hogar y 89 que representan el 23% por la revista Cosas.

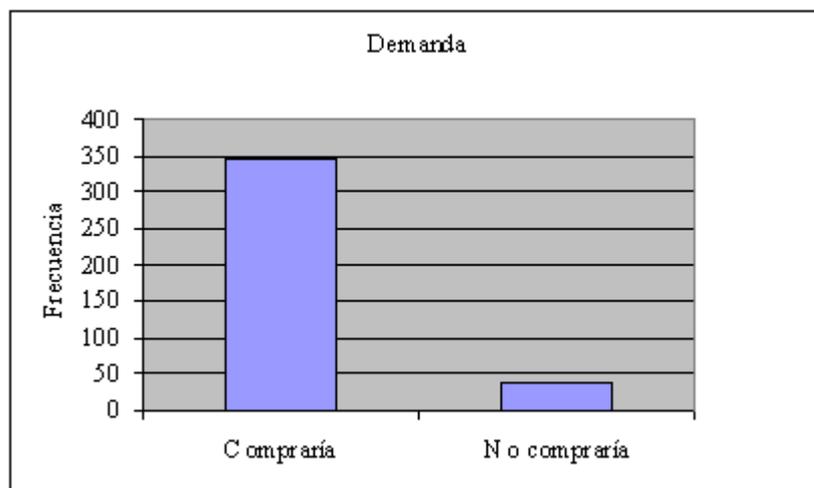
- Conclusión de demanda.

Tabla # 14

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Compraría	345	90,08
No compraría	38	9,92
Total:	383	100,00

Realizado por: Viviana Cabrera y Ximena Carpio.

Gráfico # 10



Realizado por: Viviana Cabrera y Ximena Carpio.

Análisis e interpretación de datos.

De las 383 mujeres encuestadas que representan el 100%, 345 mujeres que representan el 90% consumirían el producto del proyecto, 38 mujeres que representan el 10% no lo haría, esto resultado de la pregunta # 8 que sobreentiende la contestación hacia una inclinación de consumo positivo.

Anexo # 10: Demanda del proyecto.

Tabla # 15
Demanda del proyecto.

Semanal	Muestra	Consumo paquetes	Población	Consumo paquetes
Rango de 15 a 20	97	388	16.308	65.232
Rango de 21 a 26	92	368	15.329	61.316
Rango de 27 a 32	89	356	14.834	59.336
Rango de 33 a 38	67	268	11.172	44.688
Total:	345		57.643	230.572
Mensual	Muestra	Consumo paquetes	Población	Consumo paquetes
Rango de 15 a 20	97	1552	16.308	260.928
Rango de 21 a 26	92	1472	15.329	245.264
Rango de 27 a 32	89	1424	14.834	237.344
Rango de 33 a 38	67	1072	11.172	178.752
Total:	345		57.643	922.288
Anual	Muestra	Consumo paquetes	Población	Consumo paquetes
Rango de 15 a 20	97	18624	16.308	3.131.136
Rango de 21 a 26	92	17664	15.329	2.943.168
Rango de 27 a 32	89	17088	14.834	2.848.128
Rango de 33 a 38	67	12864	11.172	2.145.024
Total:	345		57.643	11.067.456

*Consumo en promedio de 4 paquetes semanales.

Realizado por: Viviana Cabrera y Ximena Carpio.

Anexo # 11: Cuentas a los que se incurre para determinar el costo.

Tabla # 16.
Balance de Insumos.

Cuenta	Cantidad	Costo unitario	Auxiliar 1	Auxiliar 2	Auxiliar 3	Costos anuales	
						Costos fijos	Costos variables
<u>Gastos de producción</u>	-		-	-	<u>917.071,76</u>	5.276,56	911.795,20
Material Directo					896.923,00		
Harina Integral	41.679,36	0,84		34.847,43			
Endulcorante	11.114,50	2,30		25.563,34			
Margarina Light	41.679,36	3,50		145.877,76			
Polvo de Hornear	6.946,56	3,20		22.228,99			
Avena y	26.396,93	1,54		40.655,33			
Cocoa	26.396,93	4,20		110.867,10			
Leche descremada	11.114,50	0,90		10.003,05			
Envase	4.608.000,00	0,11		506.880,00			
Mano de Obra					20.148,76		
Personal operativo				20.148,76			
Operario 1	1	4.957,40	4.957,40				
Operario 2	1	4.957,40	4.957,40				
Operario 3	1	4.957,40	4.957,40				
Secretaria de producción	1	5.276,56	5.276,56				
<u>Gastos de administración</u>			-		<u>33.747,00</u>	33.747,00	-
Sueldos y salarios					24.447,00		
Personal administrativo				17.893,80			
Gerente administrativo	1	11.340,60	11.340,60				
Secretaria administrativa	1	6.553,20	6.553,20				
Personal financiero				6.553,20			
Contador	1	6.553,20	6.553,20				
Arriendo	-	4.800,00			4.800,00		
Servicios básicos	-	3.600,00			3.600,00		
Gastos de suministros	-	900,00			900,00		
<u>Gastos de ventas</u>	-		-	-	<u>28.940,10</u>	21.740,10	7.200,00

Sueldos y salarios				15.500,10		
Personal de ventas				15.500,10		
Jefe de ventas	1	8.149,00	8.149,00			
Vendedor	1	7.351,10	7.351,10			
Publicidad y promoción	-	3.240,00		3.240,00		
Comisión	-	7.200,00		7.200,00		
Gastos varios	-	3.000,00		3.000,00		
<u>Gastos de Fabricación</u>				<u>5.828,00</u>	408,00	5.420,00
Insumos para la producción	-	2.520,00		2.520,00		
Mantenimiento de planta	-	408,00		408,00		
Gas industrial para producción	-	1.100,00		1.100,00		
Gastos Varios	-	1.800,00		1.800,00		
<u>Depreciaciones y Amortizaciones</u>				<u>4.734,76</u>	4.734,76	-
Depreciación mesa				36,00		
Mesa	3	120,00	360,00			
Depreciación Instrumentos varios				15,00		
Instrumentos varios	1	150,00	150,00			
Depreciación mostrador				480,00		
Mostrador	3	1.600,00	4.800,00			
Depreciación estantes de enfriamiento				250,00		
Estantes de enfriamiento	5	500,00	2.500,00			
Depreciación teléfono				10,00		
Teléfonos	2	50,00	100,00			
Depreciación escritorio				90,00		
Escritorio	3	300,00	900,00			
Depreciación archivador				120,00		
Archivador	3	400,00	1.200,00			
Depreciación equipo de computación				399,96		
Equipo de computación y software	1	1.200,00	1.200,00			
Depreciación maquinaria				2.240,00		
Maquinaria				22.400,00		
Horno	2	9.000,00	18.000,00			
Batidora	3	1.000,00	3.000,00			
Empaquetadora	2	700,00	1.400,00			
Depreciación acondicionamiento				45,00		
Acondicionamiento	-	900,00	900,00			
Amortización gastos de organización				200,00		

Gastos de organización	-	1.000,00	1.000,00		
Amortización gastos de constitución				848,80	
Gastos de constitución	-		2.546,67		
Marca registrada	-	280,00	280,00		
Permisos y autorizaciones	-	220,00	220,00		
Gastos de puesta en marcha	-	1.446,67	1.446,67		
Gastos de Capacitación	-	300,00	300,00		
Imprevistos	-	300,00	300,00		
Total:				65.906,42	924.415,20

Realizado por: Viviana Cabrera y Ximena Carpio.

Anexo # 12: Costo final.

Tabla # 17

Costo final.

Producción unidades	18.432.000,00
Producción paquetes	4.608.000,00
Costo por unidad	0,05
Costo por paquete	0,21
Precio por paquete	0,35

Realizado por: Viviana Cabrera y Ximena Carpio.

Anexo # 13: Cálculo de escenarios.

Tabla # 18

Demanda anual en escenario normal.

Anual	Muestra	Consumo paquetes	Población	Consumo paquetes
Rango de 15 a 20	34	6.566	5.708	1.095.898
Rango de 21 a 26	34	6.533	5.365	1.030.109
Rango de 27 a 32	29	5.541	5.192	996.845
Rango de 33 a 38	24	4.546	3.910	750.758
Total	121	23.186	20.175	3.873.610

Realizado por: Viviana Cabrera y Ximena Carpio.

Tabla # 19

Demanda anual en escenario optimista.

Anual	Muestra	Consumo paquetes	Población	Consumo paquetes
Rango de 15 a 20	39	7.504	6.523	1.252.454
Rango de 21 a 26	39	7.467	6.132	1.177.267
Rango de 27 a 32	33	6.333	5.934	1.139.251
Rango de 33 a 38	27	5.196	4.469	858.010
Total	138	26.499	23.057	4.426.982

Realizado por: Viviana Cabrera y Ximena Carpio.

Tabla # 20

Demanda anual en escenario pesimista.

Anual	Muestra	Consumo paquetes	Población	Consumo paquetes
Rango de 15 a 20	29	5.628	4.892	939.341
Rango de 21 a 26	29	5.600	4.599	882.950
Rango de 27 a 32	25	4.749	4.450	854.438
Rango de 33 a 38	20	3.897	3.352	643.507
Total	104	19.874	17.293	3.320.237

Realizado por: Viviana Cabrera y Ximena Carpio.

Anexo # 14: Reglamento para las instalaciones fabriles por parte de los Bomberos y del Instituto de Higiene y Salud Pública del Ecuador.

Normativa contra Incendios:

- Precauciones Estructurales:

Art. 8. Las precauciones estructurales que se tomen en cuanto a prevención de incendios en un edificio proporcionan la resistencia necesaria a un incendio y restringen la propagación del fuego reduciendo al mínimo el riesgo personal.

- Accesibilidad a los Edificios:

Art. 9. Todo edificio dispondrá de al menos una fachada accesible al ingreso de los vehículos del Cuerpo de Bomberos, entendiéndose como accesibilidad a la llegada y estacionamiento de estos vehículos a una distancia de 8 metros libres de obstáculos.

- Características de las vías de evacuación:

Art. 20. Los cuartos de máquinas, bodegas de almacenamiento de materiales inflamables, tableros de medidores, se ubicarán distantes de la circulación vertical y con sistemas, detectores de humo y calor. Adicionalmente se recomienda el uso de rociadores automáticos o al menos extintores apropiados.

- Salidas de emergencia:

Art. 26. Toda edificación se debe proveer de salidas, que por su número, clase, localización y capacidad, sean apropiadas teniendo en cuenta el carácter de la ocupación, el número de personas expuestas, los medios disponibles de protección contra el fuego y la altura y tipo de edificación para asegurar convenientemente a todos, los ocupantes los medios de evacuación, con accesos de salida que conduzcan a un lugar seguro.

- Instalación y diseño del sistema de operación con gas:

Art. 42.Las tuberías y piezas para interconectar los componentes operados por sistema de gas, deben ser de un material adecuado para este propósito.

- Extintores de incendio:

Art. 48.Todo establecimiento de trabajo, servido al público, comercio, almacenaje, espectáculos de reunión por cualquier concepto, o que por su uso impliquen riesgo de incendio, deberá contar con extintores de incendio del tipo adecuado a los materiales usados y a la clase de riesgo.

Art. 50.Los extintores se colocaran en las proximidades de los sitios de mayor riesgo o peligro de preferencia junto a las salidas y en lugares fácilmente Identificables, accesibles y visibles desde cualquier punto del local.

- Edificios industriales o fabriles:

Art. 177.Aquellos edificios industriales o fabriles que, a la expedición del presente reglamento, se encuentran en funcionamiento deberán cumplir con todas las normas de seguridad contra incendios que se detallan a continuación: y, en cuanto a aquellas que estructural o constructivamente sean impracticables pueden ser reemplazados por medidas adicionales o complementarias que, previa aceptación del Cuerpo de Bomberos, sustituyen eficientemente a las exigidas.

Normativa del Instituto de Higiene.

- Suspensión del registro sanitario:

Art. 51.- El Registro Sanitario será suspendido por la autoridad que lo expidió, por las siguientes causales:

- Deficientes condiciones sanitarias en las que se elabora, procesa, envasa o se expende un producto.
- Cuando las autoridades sanitarias en ejercicio de sus funciones de inspección, vigilancia y control encuentren que el producto se ofrece al consumidor, no corresponde con la información y condiciones con las que fue registrado.
- Cuando las autoridades sanitarias en ejercicio de sus funciones de inspección, vigilancia y control encuentren que el producto que se ofrece al consumidor no cumple con las normas técnico- sanitarias ecuatorianas vigentes.
- Cancelación del registro sanitario:

Art. 52 El Registro Sanitario será cancelado por la autoridad de salud competente por las siguientes causales:

- Cuando la autoridad sanitaria en ejercicio de sus funciones de inspección, vigilancia y control encuentre que el establecimiento en donde se fabrica, procesa, elabora o envasa el producto, no cumple con las condiciones sanitarias y las buenas prácticas de manufactura fijadas en el respectivo reglamento.
- Cuando la autoridad sanitaria en ejercicio de sus funciones de inspección, vigilancia y control encuentre que el producto que se ofrece al consumidor presenta características fisicoquímicas y/o microbiológicas que representen riesgo para la salud de las personas.
- Cuando por deficiencia comprobada en la fabricación, procesamiento, elaboración, envase, transporte, distribución y demás procesos a que sea sometido el producto, se produzcan situaciones sanitarias de riesgo para la salud de las personas.

- Cuando por revisión de oficio del Registro Sanitario, efectuada por la autoridad de salud competente, se compruebe que el producto es peligroso para la salud o viola las normas sanitarias vigentes².

² www.ecomint.com.ec
www.bomberosquito.gov.ec

Anexo # 15: Requisitos para el CREDIPYME.

Los requisitos para acceder a este crédito es el siguiente:

- Copia a color de la cédula de ciudadanía (solicitante, garante y cónyuge).
- Copia de las papeletas de votación actualizada (solicitante, garante y cónyuge).
- Contrato de arrendamiento o título de propiedad del lugar de la inversión.
- Factura o pro forma de los bienes a adquirirse.
- Copia de la planilla de pago de luz, agua, teléfono.
- Para créditos de hasta US \$150.000 no se requiere proyecto de evaluación.
- Títulos de propiedad de las garantías reales que se ofrecen.
- Carta de pago de los impuestos.
- Permisos de funcionamiento y de construcción cuando proceda.
- Proformas de la maquinaria a adquirir.
- Proformas de materia prima e insumos a adquirir.

Anexo # 16: Costos variables (escenario normal).

Tabla # 21

Costos variables (escenario normal).

Meses/2009	Ventas mensuales	Costo materia prima	Costo mano de obra directa	Gastos de fabricación	Comisión
Enero	9.000,00	4.935,86	413,12	29,83	39,62
Febrero	9.400,00	5.155,23	413,12	31,15	41,38
Marzo	9.800,00	5.374,60	413,12	32,48	43,14
Abril	10.200,00	5.593,97	413,12	33,80	44,91
Mayo	10.600,00	5.813,34	413,12	35,13	46,67
Junio	11.000,00	6.032,71	413,12	36,45	48,43
Julio	11.400,00	6.252,09	413,12	37,78	50,19
Agosto	11.800,00	6.471,46	413,12	39,11	51,95
Septiembre	12.200,00	6.690,83	413,12	40,43	53,71
Octubre	16.000,00	8.774,86	413,12	53,03	70,44
Noviembre	16.400,00	8.994,23	413,12	54,35	72,20
Diciembre	16.800,00	9.213,60	413,12	55,68	73,96
Meses/2010	Ventas mensuales	Costo materia prima	Costo mano de obra directa	Gastos de fabricación	Comisión
Enero	39.000,00	21.388,72	413,12	129,25	171,70
Febrero	39.300,00	21.553,24	413,12	130,24	173,02
Marzo	39.600,00	21.717,77	413,12	131,24	174,34

Abril	39.900,00	21.882,30	413,12	132,23	175,66
Mayo	40.200,00	22.046,83	413,12	133,23	176,98
Junio	40.500,00	22.211,36	413,12	134,22	178,30
Julio	40.800,00	22.375,89	413,12	135,21	179,62
Agosto	41.100,00	22.540,42	413,12	136,21	180,94
Septiembre	41.400,00	22.704,95	413,12	137,20	182,26
Octubre	41.700,00	22.869,47	413,12	138,20	183,58
Noviembre	42.000,00	23.034,00	413,12	139,19	184,90
Diciembre	42.300,00	23.198,53	413,12	140,19	186,22
Meses/2011	Ventas mensuales	Costo materia prima	Costo mano de obra directa	Gastos de fabricación	Comisión
Enero	42.600,00	23.363,06	413,12	141,18	187,55
Febrero	42.900,00	23.527,59	413,12	142,17	188,87
Marzo	43.200,00	23.692,12	413,12	143,17	190,19
Abril	43.500,00	23.856,65	413,12	144,16	191,51
Mayo	43.800,00	24.021,17	413,12	145,16	192,83
Junio	44.100,00	24.185,70	413,12	146,15	194,15
Julio	44.400,00	24.350,23	413,12	147,15	195,47
Agosto	44.700,00	24.514,76	413,12	148,14	196,79
Septiembre	45.000,00	24.679,29	413,12	149,13	198,11
Octubre	45.300,00	24.843,82	413,12	150,13	199,43

Noviembre	45.600,00	25.008,35	413,12	151,12	200,75
Diciembre	45.900,00	25.172,87	413,12	152,12	202,07
Meses/2012	Ventas mensuales	Costo materia prima	Costo mano de obra directa	Gastos de fabricación	Comisión
Enero	58.749,88	32.220,11	413,12	194,70	258,65
Febrero	71.009,74	38.943,77	826,23	235,33	312,62
Marzo	74.945,53	41.102,27	826,23	248,38	329,95
Abril	82.187,95	45.074,22	826,23	272,38	361,83
Mayo	87.606,85	48.046,10	826,23	290,34	385,69
Junio	107.098,59	58.735,93	826,23	354,93	471,50
Julio	134.033,44	73.507,77	1.239,35	444,20	590,08
Agosto	169.911,80	93.184,49	1.239,35	563,10	748,03
Septiembre	137.527,84	75.424,20	1.239,35	455,78	605,46
Octubre	135.501,97	74.313,16	1.239,35	449,07	596,54
Noviembre	147.700,02	81.002,92	1.239,35	489,49	650,25
Diciembre	149.489,77	81.984,47	1.239,35	495,42	658,13

Realizado por: Viviana Cabrera y Ximena Carpio.

Anexo # 17: Costos variables (escenario optimista).

Tabla # 22

Costos variables (escenario optimista).

Meses/2009	Ventas mensuales	Costo materia prima	Costo mano de obra directa	Gastos de fabricación	Comisión
Enero	10.000,00	5.484,29	413,12	33,14	44,02
Febrero	10.410,00	5.709,14	413,12	34,50	45,83
Marzo	10.820,00	5.934,00	413,12	35,86	47,63
Abril	11.230,00	6.158,85	413,12	37,22	49,44
Mayo	11.640,00	6.383,71	413,12	38,58	51,24
Junio	12.050,00	6.608,56	413,12	39,93	53,05
Julio	12.460,00	6.833,42	413,12	41,29	54,85
Agosto	12.870,00	7.058,28	413,12	42,65	56,66
Septiembre	13.280,00	7.283,13	413,12	44,01	58,46
Octubre	13.690,00	7.507,99	413,12	45,37	60,27
Noviembre	14.100,00	7.732,84	413,12	46,73	62,07
Diciembre	14.510,00	7.957,70	413,12	48,09	63,88
Meses/2010	Ventas mensuales	Costo materia prima	Costo mano de obra directa	Gastos de fabricación	Comisión
Enero	40.000,00	21.937,14	413,12	132,56	176,10
Febrero	40.400,00	22.156,52	413,12	133,89	177,86
Marzo	40.800,00	22.375,89	413,12	135,21	179,62

Abril	41.200,00	22.595,26	413,12	136,54	181,38
Mayo	41.600,00	22.814,63	413,12	137,87	183,14
Junio	42.000,00	23.034,00	413,12	139,19	184,90
Julio	42.400,00	23.253,37	413,12	140,52	186,67
Agosto	42.800,00	23.472,75	413,12	141,84	188,43
Septiembre	43.200,00	23.692,12	413,12	143,17	190,19
Octubre	43.600,00	23.911,49	413,12	144,49	191,95
Noviembre	44.000,00	24.130,86	413,12	145,82	193,71
Diciembre	44.400,00	24.350,23	413,12	147,15	195,47
Meses/2011	Ventas mensuales	Costo materia prima	Costo mano de obra directa	Gastos de fabricación	Comisión
Enero	44.800,00	24.569,60	413,12	148,47	197,23
Febrero	45.200,00	24.788,97	413,12	149,80	198,99
Marzo	45.600,00	25.008,35	413,12	151,12	200,75
Abril	46.000,00	25.227,72	413,12	152,45	202,51
Mayo	46.400,00	25.447,09	413,12	153,77	204,28
Junio	46.800,00	25.666,46	413,12	155,10	206,04
Julio	47.200,00	25.885,83	413,12	156,43	207,80
Agosto	47.600,00	26.105,20	413,12	157,75	209,56
Septiembre	48.000,00	26.324,57	413,12	159,08	211,32
Octubre	48.400,00	26.543,95	413,12	160,40	213,08

Noviembre	48.800,00	26.763,32	413,12	161,73	214,84
Diciembre	49.200,00	26.982,69	413,12	163,05	216,60
Meses/2012	Ventas mensuales	Costo materia prima	Costo mano de obra directa	Gastos de fabricación	Comisión
Enero	74.889,92	41.071,77	826,23	248,19	329,70
Febrero	87.149,78	47.795,43	826,23	288,82	383,68
Marzo	91.085,57	49.953,93	826,23	301,87	401,00
Abril	98.327,99	53.925,88	826,23	325,87	432,89
Mayo	103.746,89	56.897,76	826,23	343,83	456,74
Junio	123.238,63	67.587,59	1.239,35	408,42	542,56
Julio	150.173,48	82.359,43	1.239,35	497,69	661,14
Agosto	186.051,84	102.036,15	1.239,35	616,59	819,09
Septiembre	153.667,88	84.275,86	1.239,35	509,27	676,52
Octubre	151.642,01	83.164,82	1.239,35	502,56	667,60
Noviembre	163.840,06	89.854,58	1.239,35	542,98	721,30
Diciembre	165.629,81	90.836,13	1.239,35	548,91	729,18

Realizado por: Viviana Cabrera y Ximena Carpio.

Anexo # 18: Costos variables (escenario pesimista).

Tabla # 23

Costos variables (escenario pesimista).

Meses/2009	Ventas mensuales	Costo materia prima	Costo mano de obra directa	Gastos de fabricación	Comisión
Enero	8.600,00	4.716,49	413,12	28,50	37,86
Febrero	8.990,00	4.930,37	413,12	29,79	39,58
Marzo	9.380,00	5.144,26	413,12	31,09	41,30
Abril	9.770,00	5.358,15	413,12	32,38	43,01
Mayo	10.160,00	5.572,03	413,12	33,67	44,73
Junio	10.550,00	5.785,92	413,12	34,96	46,45
Julio	10.940,00	5.999,81	413,12	36,26	48,16
Agosto	11.330,00	6.213,70	413,12	37,55	49,88
Septiembre	11.720,00	6.427,58	413,12	38,84	51,60
Octubre	12.110,00	6.641,47	413,12	40,13	53,31
Noviembre	12.500,00	6.855,36	413,12	41,43	55,03
Diciembre	12.890,00	7.069,24	413,12	42,72	56,75
Meses/2010	Ventas mensuales	Costo materia prima	Costo mano de obra directa	Gastos de fabricación	Comisión
Enero	38.000,00	20.840,29	413,12	125,94	167,29
Febrero	38.190,00	20.944,49	413,12	126,57	168,13
Marzo	38.380,00	21.048,69	413,12	127,19	168,97

Abril	38.570,00	21.152,89	413,12	127,82	169,80
Mayo	38.760,00	21.257,09	413,12	128,45	170,64
Junio	38.950,00	21.361,29	413,12	129,08	171,48
Julio	39.140,00	21.465,50	413,12	129,71	172,31
Agosto	39.330,00	21.569,70	413,12	130,34	173,15
Septiembre	39.520,00	21.673,90	413,12	130,97	173,99
Octubre	39.710,00	21.778,10	413,12	131,60	174,82
Noviembre	39.900,00	21.882,30	413,12	132,23	175,66
Diciembre	40.090,00	21.986,50	413,12	132,86	176,50
Meses/2011	Ventas mensuales	Costo materia prima	Costo mano de obra directa	Gastos de fabricación	Comisión
Enero	40.280,00	22.090,71	413,12	133,49	177,33
Febrero	40.470,00	22.194,91	413,12	134,12	178,17
Marzo	40.660,00	22.299,11	413,12	134,75	179,00
Abril	40.850,00	22.403,31	413,12	135,38	179,84
Mayo	41.040,00	22.507,51	413,12	136,01	180,68
Junio	41.230,00	22.611,71	413,12	136,64	181,51
Julio	41.420,00	22.715,91	413,12	137,27	182,35
Agosto	41.610,00	22.820,12	413,12	137,90	183,19
Septiembre	41.800,00	22.924,32	413,12	138,53	184,02
Octubre	41.990,00	23.028,52	413,12	139,16	184,86

Noviembre	42.180,00	23.132,72	413,12	139,79	185,70
Diciembre	42.370,00	23.236,92	413,12	140,42	186,53
Meses/2012	Ventas mensuales	Costo materia prima	Costo mano de obra directa	Gastos de fabricación	Comisión
Enero	42.609,84	23.368,46	413,12	141,21	187,59
Febrero	54.869,70	30.092,11	413,12	181,84	241,56
Marzo	58.805,49	32.250,61	413,12	194,89	258,89
Abril	66.047,91	36.222,56	413,12	218,89	290,77
Mayo	71.466,81	39.194,44	826,23	236,85	314,63
Junio	90.958,55	49.884,27	826,23	301,44	400,44
Julio	117.893,40	64.656,11	1.239,35	390,71	519,02
Agosto	153.771,76	84.332,83	1.239,35	509,61	676,98
Septiembre	121.387,80	66.572,54	1.239,35	402,29	534,41
Octubre	119.361,93	65.461,50	1.239,35	395,58	525,49
Noviembre	131.559,98	72.151,26	1.239,35	436,00	579,19
Diciembre	133.349,73	73.132,81	1.239,35	441,93	587,07

Realizado por: Viviana Cabrera y Ximena Carpio.

Anexo # 19: Tasa libre de riesgo y prima de riesgo.

Tabla # 24

Tasa libre de riesgo y prima de riesgo.

Tasa libor	
1 día	3,25%
1 mes	3,19%
2 meses	3,20%
3 meses	3,21%
6 meses	3,46%
9 meses	3,46%
12 meses	3,46%
Tasa prime	
5,00%	

Fuente: Banco Central del Ecuador.

Realizado por: José Cobos Romero MBA – BCE.

Anexo # 20: Análisis de sensibilidad en ventas.

Tabla # 25

Resumen de flujo de fondos.

"La Golosina de la Dieta" Cia. Ltda. Análisis de sensibilidad en ventas Resumen de flujo de fondos (escenario normal) Disminución de un 10% en ventas												
Año	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
2009	-1203,87	-1165,75	-1063,89	-962,02	-860,16	-758,30	-656,43	-554,57	-452,70	515,01	616,88	718,74
2010	6372,23	6448,63	6525,03	6601,43	6677,83	6754,22	6830,62	6907,02	6983,42	7059,82	7136,22	7212,62
2011	7.289,01	7.365,41	7.441,81	7.518,21	7.594,61	7.671,01	7.747,41	7.823,80	7.900,20	7.976,60	8.053,00	8.129,40
2012	11401,77	14260,52	39371,97	17107,19	18487,17	23450,97	30046,88	39183,73	30936,77	30420,86	33527,24	33983,02
Resumen de flujo de fondos (escenario optimista)												
Año	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
2009	-949,21	-625,39	-804,13	-699,72	-595,31	-490,90	-386,49	-282,08	-177,67	-73,26	31,16	135,57
2010	6626,89	6728,76	6830,62	6932,49	7034,35	7136,22	7238,08	7339,95	7441,81	7543,68	7645,54	7747,41
2011	7.849,27	7.951,13	8.053,00	8.154,86	8.256,73	8.358,59	8.460,46	8.562,32	8.400,83	8.502,69	8.604,55	8.706,42
2012	15248,66	18370,77	19373,07	20954,07	22334,06	27297,86	34157,13	43293,98	35047,02	34531,11	37637,49	38093,27
Resumen de flujo de fondos (escenario pesimista)												
Año	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
2009	-1305,73	-1270,17	-1170,85	-1071,53	-972,21	-872,89	-773,57	-674,26	-574,94	-475,62	-376,30	-276,98
2010	6117,57	6165,96	6214,34	6262,73	6311,11	6359,50	6407,88	6456,27	6504,66	6553,04	6601,43	6649,81
2011	6.698,20	6.746,58	6.794,97	6.843,36	6.891,74	6.940,13	6.988,51	7.036,90	7.085,28	7.133,67	7.182,06	7.230,44
2012	7.291,52	10.413,64	11.415,93	13.260,30	14.640,28	19.340,72	26.200,00	35.073,48	27.089,89	26.573,98	29.416,99	29.872,77

Realizado por: Viviana Cabrera y Ximena Carpio.

Anexo # 21: Análisis de sensibilidad en precios.

Tabla # 26

Resumen de flujo de fondos.

"La Golosina de la Dieta" Cia. Ltda. Análisis de sensibilidad en precio Resumen de flujo de fondos (escenario normal) Disminución de 0,05 centavos en el precio												
Año	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
2009	-1472,45	-1446,27	-1356,35	-1266,42	-1176,49	-1086,56	-996,63	-906,71	-816,78	37,53	127,46	217,39
2010	5208,38	5275,82	5343,27	5410,71	5478,16	5545,60	5613,05	5680,50	5747,94	5815,39	5882,83	5950,28
2011	6.017,73	6.085,17	6.152,62	6.220,06	6.287,51	6.354,95	6.422,40	6.489,85	6.557,29	6.624,74	6.692,18	6.759,63
2012	9648,53	12141,42	44052,43	14654,50	15872,77	20254,89	26047,00	34113,14	26832,60	26377,15	29119,51	29521,88
Resumen de flujo de fondos (escenario optimista)												
Año	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
2009	-1247,63	-930,24	-1127,03	-1034,85	-942,68	-850,50	-758,33	-666,15	-573,97	-481,80	-389,62	-297,45
2010	5433,20	5523,12	5613,05	5702,98	5792,91	5882,83	5972,76	6062,69	6152,62	6242,54	6332,47	6422,40
2011	6.512,33	6.602,26	6.692,18	6.782,11	6.872,04	6.961,97	7.051,89	7.141,82	6.968,39	7.058,31	7.148,24	7.238,17
2012	13013,76	15770,01	16654,85	18019,72	19238,00	23620,12	29675,59	37741,73	30461,20	30005,74	32748,10	33150,47
Resumen de flujo de fondos (escenario pesimista)												
Año	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
2009	-1562,38	-1538,45	-1450,77	-1363,09	-1275,41	-1187,73	-1100,05	-1012,37	-924,69	-837,01	-749,33	-661,65
2010	4983,56	5026,27	5068,99	5111,70	5154,42	5197,14	5239,85	5282,57	5325,28	5368,00	5410,71	5453,43
2011	5.496,14	5.538,86	5.581,58	5.624,29	5.667,01	5.709,72	5.752,44	5.795,15	5.837,87	5.880,59	5.923,30	5.966,02
2012	6019,94	8776,19	9661,03	11289,27	12507,54	16626,29	22681,77	30484,55	23467,38	23011,92	25490,92	25893,29

Realizado por: Viviana Cabrera y Ximena Carpio.

Anexo # 22: Análisis de sensibilidad en bidimensional.

Tabla # 27

Resumen de flujo de fondos.

"La Golosina de la Dieta" Cia. Ltda. Análisis de sensibilidad bidimensional Resumen de flujo de fondos (escenario normal) Disminución de un 10% en ventas y 0,05 centavos en el precio												
Año	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
2009	-1674,79	-1657,60	-1576,67	-1495,73	-1414,80	-1333,86	-1252,93	-1171,99	-1091,06	-322,18	-241,24	-160,31
2010	4331,58	4392,28	4452,98	4513,68	4574,39	4635,09	4695,79	4756,49	4817,19	4877,89	4938,59	4999,29
2011	5.060,00	5.120,70	5.181,40	5.242,10	5.302,80	5.363,50	5.424,20	5.484,90	5.545,60	5.606,31	5.667,01	5.727,71
2012	8327,72	10544,98	39317,56	12806,75	13903,20	17847,10	23033,67	30293,20	23740,71	23330,81	25798,93	26161,06
Resumen de flujo de fondos (escenario optimista)												
Año	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
2009	-1472,45	-1166,84	-1370,28	-1287,33	-1204,37	-1121,41	-1038,45	-955,49	-872,53	-789,58	-706,62	-623,66
2010	4533,92	4614,85	4695,79	4776,72	4857,66	4938,59	5019,53	5100,46	5181,40	5262,33	5343,27	5424,20
2011	5.505,14	5.586,07	5.667,01	5.747,94	5.828,88	5.909,81	5.990,75	6.071,68	5.889,25	5.970,19	6.051,12	6.132,06
2012	11330,09	13810,72	14607,07	15809,12	16905,57	20849,47	26299,40	33558,93	27006,45	26596,54	29064,66	29426,79
Resumen de flujo de fondos (escenario pesimista)												
Año	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
2009	-1755,72	-1740,56	-1661,65	-1582,74	-1503,83	-1424,92	-1346,00	-1267,09	-1188,18	-1109,27	-1030,36	-951,45
2010	4129,24	4167,69	4206,13	4244,58	4283,02	4321,46	4359,91	4398,35	4436,80	4475,24	4513,68	4552,13
2011	4.590,57	4.629,02	4.667,46	4.705,91	4.744,35	4.782,79	4.821,24	4.859,68	4.898,13	4.936,57	4.975,01	5.013,46
2012	5061,99	7542,61	8338,97	9804,38	10900,83	14581,37	20031,30	27027,47	20738,34	20328,44	22533,19	22895,33

Realizado por: Viviana Cabrera y Ximena Carpio.

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA EMPRESA
LA GOLOSINA DE LA DIETA EN LA CIUDAD DE CUENCA**

**Diseño de Trabajo de Graduación previo a la obtención del título de:
Ingeniería Comercial**

**Autores: Viviana Cabrera Romero
Ximena Carpio Cordero**

Director: Econ. Luis Tonón

Cuenca, Ecuador

2008

DISEÑO DE TESIS.

1. Tema

Elaboración de un Plan de Negocios para la Implementación de la Empresa La Golosina de la Dieta en la ciudad de Cuenca.

2. Selección y Delimitación del tema de Tesis

El tema a desarrollar en el presente trabajo está dirigido al ámbito de la proyección empresarial como parte de los conocimientos adquiridos en dicha materia, por consecuencia, el tema propuesto, estará encaminado a la determinación de aspectos concernientes al negocio, el mercado y aspectos financieros evaluados; para esto se propone llegar a establecer la empresa denominada “La Golosina de la Dieta”, que nos permitirá reunir aspectos favorables a su creación tales como sociales, culturales, económicos y de generación de valor, así como también nos orientará al conocimiento de distintas limitaciones para dicha creación como por ejemplo una política económicamente inestable en nuestro país, estudio enfocado al semestre Abril – Septiembre de 2008.

3. Problema

3.1 Planteamiento del Problema

El problema encontrado es la inexistencia de lugares donde se pueda adquirir productos dietéticos que garanticen los beneficios por los cuales se adquiere este bien a un bajo costo; por consecuencia del desconocimiento técnico sobre la implementación de este tipo de empresas y de las fortalezas y oportunidades en las que se puede incurrir; en un mercado de gran competencia, se ofertan una serie de productos que no completan los requerimientos del cliente, tornando a estos en muchos casos nocivos para la salud del consumidor, los mismos que optan por productos más confiables pero a un mayor precio

Otro problema encontrado es la falta de actitud y tendencia hacia un consumo de productos naturales por parte del mercado y el desconocimiento de las posibles enfermedades mortales que conlleva un mal régimen alimenticio debido a que no se da una adecuada y verdadera publicidad por parte de los competidores; y el último problema detectado fue la inexistencia de un correcto estudio económico para saber cuan factible es el posicionamiento de este negocio debido a la expectativa de obtener poco rendimiento sobre una posible inversión hacia este tipo de empresas.

El pronóstico al no lograr crear este negocio es el no aprovechar los recursos personales y sociales del cual se pueda desprender este proyecto y para poder generar éxito en la empresa es necesario obtener una actitud organizacional sobre la preservación de la salud alimenticia, para de este modo proyectarnos hacia fuera y mostrar con éxito como se puede prevenir problemas de salud y sobrepeso.

3.2 Formulación del Problema:

En nuestra ciudad no existe una empresa que se dedique a elaborar galletas Light las cuales garanticen una buena salud enfocándose principalmente en incentivar la buena actitud alimenticia mediante el consumo de un producto de buen sabor.

3.3 Sistematización del problema

- 3.3.1 Falta de determinación de la estructura organizacional
- 3.3.2 Desconocimiento del Mercado
- 3.3.3 Inexistencia de un análisis económico

4. Objetivos

4.1 Objetivo General:

Elaborar un plan de negocios para la empresa propuesta, con el fin de establecer la viabilidad o no hacia la a implementación de este negocio en nuestra ciudad.

4.2 Objetivos Específicos

- Elaborar una correcta planeación estratégica empresarial y determinar una adecuada estructura organizacional junto con estudios técnicos para la colocación de un negocio nuevo en el mercado local.
- Efectuar una investigación de mercados, para determinar tendencias de consumo hacia el producto y conocer la cantidad clara de mercado potencial.
- Presentar un análisis económico – financiero, para determinar la factibilidad de este proyecto en nuestra ciudad.

5. Descripción del Objeto de Estudio

El producto ofrecido por nuestra empresa se basa en la utilización de materia prima totalmente natural para elaborar galletas, la cual garantizará a los consumidores la confianza de poseer un alimento no solo rico en nutrientes; sino también; especial y diferenciada de las demás por su sabor, con el fin de que los clientes juzguen por sí solos la calidad del producto y los beneficios que produce su consumo. Este bien esta dirigido principalmente a personas comprendidas entre 20 y 70 años, enfocándonos primordialmente a las mujeres y personas con algún tipo de enfermedad, siendo mediadores para la preservación de la salud .

El valor agregado que tendrá nuestra empresa se basa en brindar nuestro producto de manera personalizada, según la necesidad y preferencia de cada cliente, facilitando nutricionistas que aborden sobre las necesidades alimenticias según el tipo de persona y brindando consejos adicionales concernientes a un régimen alimenticio adecuado.

La propuesta para la creación de esta empresa, permitirá contribuir a crear fuentes de trabajo, generar valor agregado en las actividades de producción, contar con un trabajo que a más de ser un sustento económico, nos permita incursionar en el campo

empresarial, el mercado, en donde esperamos tener una realización personal y obtener buenos resultados económicos.

6. Justificación del Tema

Las razones por las cuales se elabora el presente trabajo de investigación, están justificadas y basadas en los siguientes criterios:

En un criterio teórico: se visualizan, detallan y explican los temas referentes a planificación estratégica, investigación de mercados, plan de ventas, análisis económico y financiero, los mismos que ayudarán a alcanzar el objetivo final que es conseguir la implantación de esta empresa en el mercado local.

En un criterio institucional: es primordial para la carrera que hemos seguido, la Administración de Empresas, poder elaborar un plan de negocios, ya que el principio fundamental impartido académicamente en las aulas universitarias correspondientes a nuestra especialidad, es la creación de una nueva empresa que contribuya personal social y culturalmente al avance del país.

En un criterio personal: es importante este tipo de empresas ya que se busca satisfacer la necesidad apremiante de muchas personas que necesitan consumir productos de origen natural que no solo preserven su estética, sino también su salud mental y física en general. Es para nosotros grato poder contribuir a una sociedad que lleva consigo el peso de contraer enfermedades que los pueden llevar hasta la muerte, brindándonos de esta manera la oportunidad de ser parte activa de la continua campaña para la adquisición de buenos hábitos alimenticios en toda la sociedad, lo cual nos permitirá tener una industria competitiva y con buena visión a futuro.

En un criterio operativo: es razonable considerar un tema de investigación totalmente enfocado al conocimiento que tenemos sobre el tema, tomando en cuenta además que se posee tanto de recursos humanos como financiero, físico y material necesario para

sacar adelante dicho trabajo; también está a nuestro entero alcance la información de libros provenientes de la biblioteca universitaria; se señala además que se dispone de un espacio de tiempo para llevar adelante el trabajo investigativo y la entera predisposición para realizarlo.

En base al impacto que se tendrá: Contribuirá no solo a un beneficio económico sino también que a la disminución de la falta de empleo que existe en nuestro medio, tanto a nivel personal como de la sociedad en general, colaborando así al crecimiento de la economía nacional para de esta manera ser un ejemplo práctico de desarrollo económico-cultural para todos los jóvenes universitarios y también para aquellos que desean observar verdaderos resultados a largo plazo para el País.

7. Elaboración del Marco de Referencia.

7.1 Marco Teórico:

La teoría en la que se sustenta el presente trabajo se relaciona con los siguientes conceptos:

Plan de Negocios:

Según el autor Nassir Sapag Chain, en su obra Evaluación de Proyectos en el cual trata sobre un plan de negocios establece que el mismo es un documento utilizado como herramienta de trabajo que señala los aspectos de un proyecto empresarial a emprender junto con los lineamientos necesarios para dicha implementación para de esta manera conocer una posible factibilidad o no de la idea que se está concibiendo para ponerlo o no en marcha. Este plan es fundamental para conocer las fuentes de financiamiento, los socios o inversionistas y sirve como guía para quienes estén al frente de la empresa.

En el proceso de elaboración del plan de negocios se analiza el entorno o mercado de la actividad empresarial y se interpretan los resultados que se obtienen si se

implementa la empresa para determinar las variables que intervienen para decidir correctamente una óptima asignación de recursos.

El valor principal de su plan de negocios será la creación de un proyecto escrito que evalúe todos los aspectos de la factibilidad económica des su iniciativa comercial con una descripción y análisis de sus perspectivas empresariales (pág. 23).

Planeación estratégica:

Según el autor Arnold Smith, en su obra Strategy and Bussines Policy, dice que la administración o planificación estratégica es el proceso de examinar, el medio presente y el futuro, para formular los objetivos de la organización y tomar, implementar y controlar decisiones enfocadas a conseguir estos objetivos en el medio presente y el futuro (pág. 4).

Investigación de mercados:

Según un articulo sobre investigación de mercados determina que éste es un método para recopilar, analizar e informar los hallazgos relacionados con una situación específica en el mercado, se utiliza para poder tomar decisiones sobre la introducción de un nuevo producto al mercado, conocer los canales de distribución adecuados o determinar las promociones y publicidad adecuada para dicho mercado.

La investigación de mercado muestra las tendencias de consumo, como los hábitos de compra o las opiniones de los consumidores para de esta manera realizar un buen plan de mercadeo dirigido a nuestros clientes potenciales. www.sba.gov,15-02-2008.

7.2 Marco Conceptual:

El trabajo de graduación se basará en los siguientes conceptos:

Empresa

“La empresa es una sociedad mercantil o industrial que toma decisiones sobre la utilización de factores de la producción para obtener los bienes y servicios que se ofrecen en el mercado”. Enciclopedia práctica de administración

Estrategia

“Contar con una mejor posición que los rivales para asegurar a los clientes y defenderse contra las fuerzas competitivas como son la elaboración de productos con la más alta calidad, proporcionar un servicio eficiente lograr menores costos, contar con una mejor ubicación geográfica”. Enciclopedia práctica de administración

Diferenciación

“Estrategia de marketing que trata de resaltar las características del producto, sustanciales o simplemente accesorias, que pueden contribuir a que sea percibido como único”. Enciclopedia práctica de administración

Segmentación

“Subdivisión de los clientes reales y potenciales de la empresa en grupos homogéneos.” www.wikipedia.org

Factibilidad

“Estudio de los objetivos, alcances y restricciones sobre el sistema, y a partir de ello se crean soluciones alternativas para el nuevo sistema, analizando para cada una de estas, diferentes tipos de alternativas.” Enciclopedia práctica de administración

Distribución

“Causas o tuberías donde fluyen los productos, su propiedad, su comunicación, su financiamiento, pago, así como también los riesgos que los acompaña hasta llegar a su consumidor final.” www.wikipedia.org

Mercado

“Delimitación del tamaño del mercado y análisis de la posibilidad de crecimiento planteada, definiendo claramente cual es el mercado geográfico, definiendo los segmentos del mercado al que se pretende dirigir, situación del mercado, y una identificación clara de los futuros consumidores del producto o servicio.”
Enciclopedia práctica de administración

Demanda:

“Es la cantidad de bienes o servicios que los consumidores están dispuestos a comprar a un precio o cantidad dado en un momento determinado”.
www.wikipedia.org

8. Variables

Variables a Investigar	Indicadores	Técnicas
Empresa	<ul style="list-style-type: none">- Descripción- Estructura- Planeación estratégica- Estudio Técnico	<ul style="list-style-type: none">- Estructura Organizacional- FODA- Evaluación externa, social y ambiental- Ponderación de factores
Mercado	<ul style="list-style-type: none">- Clientes- Marketing- Competencia	<ul style="list-style-type: none">- Investigación de mercado- Plan de ventas
Análisis Económico - Financiero	<ul style="list-style-type: none">- TIR- VAN- Punto de Equilibrio	<ul style="list-style-type: none">- Flujo de fondos- Análisis de la Oferta y Demanda

9. Esquema de Contenidos

Capítulo 1: La Empresa

1.1 Estudio Técnico

- 1.1.1 Descripción del negocio
- 1.1.2 Localización Optima
- 1.1.3 Ingeniería del Proyecto
- 1.1.4 Distribución de la planta
- 1.1.5 Evaluación Externa, social y ambiental
- 1.1.6 Manual de Funciones

1.2 Planificación Estratégica

- 1.2.1 Etapa Analítica
- 1.2.2 Etapa Filosófica
- 1.2.3 Etapa de Diseño y Formulación
- 1.2.4 Etapa de Implementación
- 1.2.5 Etapa de Control.

Capítulo 2: El Mercado

2.1 Investigación de mercados

- 2.1.1 Encuestas
- 2.1.2 Tamaño del Mercado
- 2.1.3 Demanda actual y proyectada
- 2.1.4 Análisis de Precios
- 2.1.5 Competencia (Michael Porter)

2.2 Marketing Estratégico

- 2.2.1 Marca
- 2.2.2 Empaque
- 2.2.3 Comercialización
- 2.2.4 Canales de distribución
- 2.2.5 Publicidad
- 2.2.6 Promoción

2.2.7 Capacitación

Capítulo 3: Análisis Económico – Financiero

3.1 Etapa Económica

3.1.1 Inversión Total

3.1.2 Financiamiento de la Inversión

3.1.3 Costos y Gastos

3.1.4 Flujo de Fondos

3.1.5 Punto de Equilibrio

3.1.6 Balance General

3.1.7 Estado de Resultados

3.1.8 Tasa de Descuento

3.2 Etapa de Evaluación

3.2.1 Tasa Interna de Retorno

3.2.2 Valor Actual Neto

3.2.3 Análisis de Rentabilidad

3.2.4 Análisis Costo Beneficio

3.2.5 Análisis de Sensibilidad

Conclusiones y Recomendaciones

Anexos

Bibliografía

10. Metodología

10.1 Tipo de Estudio

El estudio que guiará este tipo de trabajo es de tipo descriptivo y exploratorio por cuanto se realizarán las siguientes actividades:

- Se realizará una investigación de mercado en el cual se realizará mediante la herramienta de la encuesta.

- Identificar formas de conducta y actitudes de las personas que se encuentran en el universo de investigación ya sea como tendencias o preferencias de consumo, decisiones de compra.
- Establecer comportamientos concretos como el número de personas que consumen el producto junto con sus necesidades.
- Describir y comprobar la posible asociación de las variables de investigación como por ejemplo la relación que existe entre el precio y el consumo o entre la edad y el consumo, etc.

10.2 Método

El método que servirá de orientación para la elaboración del presente trabajo de graduación es el Método Inductivo, porque el trabajo se iniciará analizando situaciones particulares de la propuesta de empresa; es decir, se analizará el plan estratégico, se realizará la investigación de mercados, las estrategias de marketing, y por último el estudio económico – financiero, con la finalidad de llegar a concebir un exitoso plan de negocios.

10.3 Procedimiento

En el presente trabajo de graduación se empleará como procedimiento el método de análisis y síntesis porque es un proceso que permite al investigador conocer la realidad mediante la explicación de un hecho o fenómeno, el cual no puede aceptarse sino ha sido conocido como tal, partiendo de la identificación de las partes que conforman el todo, iniciando con los elementos más simples de conocer hasta ascender al conocimiento de lo más complejo.

Al aplicar este análisis identificaremos cada una de las partes que caracterizan la realidad en cuanto a la empresa, mercado y estudio económico, para de esta manera establecer las relaciones causa – efecto de estos componentes y a partir de esto llegar a conclusiones que reflejen la realidad para la implementación de este negocio.

10.4 Forma de Trabajo

La forma de trabajo será cronológica progresiva porque se estudiará desde los elementos más básicos hasta los más avanzados o dicho de otra manera lo que sucede en consecuencia a algo.

10.5 Técnicas

10.5.1 Investigación bibliográfica y documental

Se utilizará estas técnicas con el objeto de extraer información, datos y demás en torno al tema investigado el cual es el plan de negocios.

10.5.2 Encuestas

Esta herramienta será utilizada para recolectar información útil de las personas que creamos puedan consumir nuestro producto, el cual se lo realizará al segmento escogido por nuestro proyecto recogiendo datos de una muestra escogida aleatoriamente.

10.6 Fases de Trabajo

10.6.1 Fase de Diagnóstico.- En esta fase se procederá a recolectar la información mediante herramientas descritas anteriormente, organizarla y priorizarla para su correcta utilización.

10.6.2 Fase de Realización.- En esta fase se efectuara la redacción del trabajo tomando en cuenta las correcciones impuestas y asesoradas por el director.

10.6.3 Fase de Propuesta.- Aquí se presentará el trabajo con las explicaciones y requerimientos exigidos por la universidad.

11. Recursos

11.1 Talento Humano

Los recursos humanos que van a intervenir en el presente trabajo de grado son:

11.1.1 Responsables

Las personas responsables de la elaboración del trabajo de grado son:

- Viviana Paola Cabrera Romero
- Ximena Cristina Carpio Cordero

11.1.2 De Asesoría

El profesor asesor para la correcta elaboración del trabajo de grado propuesto es:

- Econ. Luis Tonón

11.2 Recursos Técnicos

Los recursos técnicos que utilizaremos para el desarrollo de este trabajo de grado son:

- 1 Equipo de computación
- Internet
- 2 Calculadoras

11.3 Recursos financieros - presupuesto

PRESUPUESTO					
Nº de Orden	Detalle	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total	Justificación
1	Derechos de grado	2	170,00	340,00	Para derechos de graduación
2	Copias	---	---	40,00	Para copias de libros, documentos, folletos, etc.
3	Material de escritorio	---	---	30,00	Para lápices, borradores, hojas papel bond tamaño A 4, correctores, cinta, grapas, resaltadotes, etc.
4	Carpetas	10	0,25	2,50	Para presentación de los avances del trabajo
5	CDS regrabables	10	2,00	20,00	Para presentación de avances (cálculos)
6	Material de impresión (toner)	2	25,00	50,00	Para la impresión de 5 tesis y adelantos de cada capítulo
7	Subsistencia	---	---	40,00	Para imprevistos de alimentación
8	Encuadernado	5	10,00	50,00	Para encuadernado de las tesis
9	Imprevistos	---	---	40,00	Para imprevistos
Total:				612,50	

12. Cronograma de trabajo

		CRONOGRAMA DE TRABAJO																									
Nº	Tiempo en semanas Actividades	Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto					
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
1	Consulta bibliográfica	—	—																								
2	Revisión de libros, revistas, folletos			—																							
3	Discriminación de información				—	—																					
4	Redacción del primer capítulo					—	—	—	—																		
5	Presentación y aprobación del 1er capítulo							—	—																		
6	Recolección de documentos e información							—	—	—																	
7	Discriminación de documentos e información							—	—	—																	
8	Realización del diagnóstico del mercado									—	—	—	—	—													
9	Redacción del segundo capítulo									—	—	—	—														
10	Presentación y aprobación del 2do capítulo											—	—														
11	Recolección y discriminación de información											—	—	—													
12	Redacción del tercer capítulo											—	—	—	—												
13	Presentación y aprobación del 3er capítulo												—	—													
14	Anexos																			—	—						
15	Redacción de la introducción																			—	—						
16	Abstract																			—	—						
17	Elaboración del primer borrador de la tesis																			—	—						
18	Revisión y corrección del director de tesis																			—	—	—	—				
19	Levantamiento definitivo de la tesis																			—	—						
20	Encuadernado																							—	—		
21	Imprevistos																							—	—		
22	Presentación en secretaría (aprobación)																							—	—		

13. Bibliografía

13.1 Libros

- 13.1.1** CHIAVENATO, Idalberto **Gestión del Talento Humano**, 7^{ma} Edición, Editorial McGraw-Hill, Bogotá, 2004, 655 páginas.
- 13.1.2** ALHAMA BELAMARIC, Rafael y Otros **Nuevas formas organizativas**, Cuba, 2004.
- 13.1.3** KOTLER, Philip y Gary ARMSTRONG **Fundamentos de la Mercadotecnia**, 6ta edición, México, Editorial Prentice Hall, México, 2003.
- 13.1.4** KINNEAR, Tomas y James TAYLOR. **Investigación de Mercados**, 5ta Edición, Editorial McGraw-Hill, Colombia, 2003.

13.2 Enciclopedias

- 13.2.1 ENCICLOPEDIA PRACTICA DE ADMINISTRACIÓN 2 tomos, Edit. Printer Latinoamericana Ltda., Colombia 2003.

13.3 Internet

- 13.2.1 Plan de negocios
www.terra.com/finanzas/articulo/html/fin2484,3.htm
- 13.2.2 Plan de negocios
www.dinero.com.ve/plandenegocios.html
- 13.2.3 Investigación de mercados
www.fao.org/DOCREP/006/Y45325/y4532S03.htm
- 13.2.4 Estudio Financiero
www.eumed.net/libros/2006c/210/
- 13.2.5 Conceptos
www.wikipedia.com